

دور الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الوحدات الادارية في المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران

ازاد عبدالصمد اسماعيل كهر دكوهي

قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق.

Email: azad.ismael@uoz.edu.krd , ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6133-4564>

ميهفان شريف يوسف

قسم العلوم الإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق.

Email: mehvan.yousif@uoz.edu.krd , ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8277-907X>

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان تأثير الاستقرار الوظيفي بمجالاته المتمثلة بـ(الرضا الوظيفي، الرواتب والحوافز، الأمن الوظيفي) في دعم قدرات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة بـ(المعرفة، المهارات، المواقف، الممارسة الوظيفية) في المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران/ إقليم كوردستان-العراق كميدان للبحث الحالي، إذ شخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل للاستقرار الوظيفي دور في دعم قدرات الموارد البشرية؟ وتوضح أهمية البحث من خلال دور الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية، وما يترتب عليه من تحقيق أداء أكثر كفاءة وفاعلية، وأعدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها (352) من مديري الوحدات الادارية في المديرية المبحوثة. وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام الحزمة البرمجية (AMOS V. 24)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان الاستقرار الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في دعم قدرات الموارد البشرية، من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالثبات والطمأنينة، مما ينعكس على التفاعل الإيجابي في مكان العمل والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. وبناء على الاستنتاجات أقرح الباحثان مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة الأهتمام بالاستقرار الوظيفي من خلال الأهتمام بالموظفين، وإنشاء بيئة عمل آمنة، لتعزيز شعورهم بالثقة والطمأنينة، وتقليل الضغوط النفسية لديهم لدوره الفعال في دعم قدرات الموارد البشرية.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2025 / 7 / 21

المراجعة: 2025 / 11 / 05

قبول النشر: 2025 / 11 / 09

نشر الكتروني: 2025 / 12 / 01

تسلسل الصفحات: 78 - 93

الكلمات المفتاحية:

الاستقرار الوظيفي، قدرات الموارد البشرية، المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران.

المراسلة:

أسم الباحث: ازاد عبدالصمد اسماعيل

Email: azad.ismael@uoz.edu.krd

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة انعكست بوضوح على بيئة الأعمال، تمثلت في التطور السريع في التكنولوجيا، والتوسع المتزايد في مظاهر العولمة، والتحول الثقافي والاجتماعية، فضلاً عن التغيرات المستمرة التي تواجهها البيئة الإدارية، وقد أدى هذا الواقع المتغير إلى إعادة تشكيل أنماط العمل الإداري، وأصبحت الموارد البشرية عنصراً أساسياً في عمليات التغيير والتطوير داخل المؤسسات، إذ تمثل جوهر تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، وتشكل عامل تميز بين المؤسسات بفضل ما تمتلكه من قدرات معرفية ومهارية، وتؤكد الأدبيات أن استمرارية المؤسسات ونجاحها يرتبطان بكفاءة مواردها البشرية. ومن جانب آخر يعتبر الاستقرار الوظيفي أحد الركائز الأساسية في جميع جوانب العمل الإداري، إذ يمثل أحد عوامل الرئيسية والمهمة في توفير الخبرات العلمية والعملية والمهارات المتنوعة اللازمة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، فهو يعمل على توفير جو من الولاء والانتماء لدى الموظفين، مما يحفزهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز تركيزهم في أداء مهامهم، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والحد من هجرة الكفاءات، فضلاً عن منح الموظفين شعوراً بأن المؤسسة حريصة على تطوير مساراتهم المهنية، مما يعزز مستوى الثقة المتبادلة بينهم وبين المؤسسة، ويسهل القيام بعملية التفويض داخلها، ولذلك تم اختيار موضوعي الاستقرار الوظيفي وقدرات الموارد البشرية كمتغيري البحث الحالي. وتظهر المشكلة البحث في التحديات التي تواجه العديد من المديرية العامة في إدارتي زاخو وسوران، على الرغم من وجود عجز واضح في الملاكات البشرية مقارنة بحجم الاعمال المطلوب انجازها، لكون هذه المديرية حديثة التأسيس، والأزمة المالية الراهنة التي تعمل في ظلها المؤسسات الحكومية في الاقليم، فإن القدرات اللازمة لتقديم الخدمات للمواطنين ليست بالمستوى المطلوب أيضاً، ويتضح ذلك من خلال تقييم مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، الذي يكشف عن قصور ملحوظ في قدرات الموارد البشرية في تلك المديرية، وعليه تواجه هذه المديرية المشكلة الرئيسية تتمثل في كيفية تعزيز قدرات الموارد البشرية لديها لجعلها أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات البيئية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين. وبناءً على ما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الآتي: (هل للاستقرار الوظيفي دور في دعم قدرات الموارد البشرية؟) وينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر الاستقرار الوظيفي ومجالاته في المديرية المبحوثة؟

2. ما مستوى توافر أبعاد قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة؟

3. هل يؤثر الاستقرار الوظيفي في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة في المديرية العامة؟

2. أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي اهميته بتناوله لمتغيرات حيوية ومهمة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية المتمثلة بالاستقرار الوظيفي وقدرات الموارد البشرية، يمكن إبراز أهمية البحث من خلال الآتي:
1. أتت أهمية البحث الحالي كونه تجمع بين المتغيرات الحيوية والمعاصرة في حقل إدارة الأعمال، والتي لا تزال محدودة تناول إلى حد كبير، والمتمثلة في تأثير الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية.
 2. تبرز أهمية البحث ميدانياً من خلال اختيارها القطاع الحكومي، متمثل بالمديريات العامة في ادارتي زاخو وسوران، إذ تتمثل المؤسسات الحكومية من الدعامات الأساسية لنمو وتقديم أي مجتمع.
 3. تظهر أهمية البحث في التوصل الى نتائج يمكن ان تسهم في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة في المديرية العامة من خلال تفعيل مجالات الاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تعميم هذه النتائج على المؤسسات الأخرى المماثلة، من أجل تحسين الأداء وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

3. أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة في إدارة زاخو وسوران، ومن هذا الهدف الرئيسي تشتق الأهداف الفرعية التالية:
1. تقديم إطار نظري وفكري عن مفهوم الاستقرار الوظيفي، وقدرات الموارد البشرية، من منظور عدد الكتاب والباحثين.
 2. معرفة على مدى توافر مجالات الاستقرار الوظيفي وأبعاد قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة في المديرية العامة.
 3. اختبار تأثير الاستقرار الوظيفي بدلالة مجالاتها في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة في المديرية العامة.
 4. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات للمديريات العامة في المديرية العامة، بما يعزز لها الاستقرار الوظيفي وتحفيزه لدعم قدرات الموارد البشرية.

4. مسوغات اختيار ميدان البحث

1. لم تشهد المديرية العامة في المديرية العامة بحث مماثل للبحث الحالي، لأن ادارتي زاخو وسوران حديثي التأسيس، وشهدت نمواً ملحوظاً في الطلب المواطنين على الخدمات نتيجة للزيادة السكانية، مما دفع الباحثان إلى تناول هذا الموضوع وتحديداً تأثير الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية.
2. بروز الحاجة الفعلية للقدرات الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة في المديرية العامة، نظراً لما يواجهه الموظفون في هذه المديرية من تحديات عمل تهددهم وتشكل عوائق أمام إسهاماتهم، وخاصة في ظل التعامل مع التحولات والتطورات التكنولوجية التي فرضت عليهم التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لتحقيق النجاح والازدهار، مما دفع الباحثان إلى ضرورة التوسع في موضوع قدرات الموارد البشرية وما تتضمنه من أبعاد فرعية لما له من انعكاسات قيمة على مجموعة الأنشطة والفعاليات التنظيمية والإدارية.
3. العمل على تثبيت الطروق والاساليب اللازمة لدعم قدرات الموارد البشرية في المديرية العامة لإدارتي زاخو وسوران ووضع الخطط المستقبلية الضرورية للتكيف مع التغيرات والتحولات المستمرة، بما يتناسب مع احتياجات المواطنين.

5. الجانب النظري

1.5 مفهوم الاستقرار الوظيفي

أن كلمة "الاستقرار" من الكلمات ذات الجذور العميقة في اللغة العربية، وترجع أصول هذه الكلمة إلى الجذر اللغوي من فعل أقر واستقر وهي من القرار والثبوت، ويتميز هذا الجذر بوجوده في العديد من الكلمات والمشتقات التي تعبر عن مفهوم الثبات والهدوء والطمأنينة، وتطور مصطلح الاستقرار من الجذر اللاتيني (stabilis)، الذي يعني ثابت أو راسخ، وانتقلت إلى اللغة الإنجليزية عبر الفرنسية القديمة (stabilité). وتعود استخدامات كلمة "الاستقرار" إلى فترات مبكرة من تاريخ اللغة العربية، وقد ظهرت في النصوص الأدبية القديمة، وكذلك في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، لتدل على حالة من الثبات والاطمئنان، وفي القرآن الكريم ورد لفظ الإستقرار في أربعة عشر موضعاً بثلاث لفظات (اسْتَقَرَّ، مُسْتَقَرٌّ، مُسْتَقَرَّةً) وتعني بصفة عامة، القرار والثبات والسكون [1]. ويرى (Neumark) أن مفهوم الاستقرار الوظيفي يتعلق بالفترة الزمنية التي يستمر فيها الموظفون في عملهم، ومدى استمراريتهم وانتمائهم للعمل، ويستفيد الموظف من خلال بذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التي توفر له الاستقرار والبيئة الملائمة وتساعد في إشباع حاجاته، وفي المقابل تستفيد المؤسسة من خلال تدريب هؤلاء الموظفين وإعدادهم بصورة تؤهلهم لتحقيق أهدافها والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة [2]. وأكد (Ali & Al-Romeedy) أن الاستقرار الوظيفي يرتبط بمدى بقاء الموظف في وظيفته داخل المؤسسة لفترة طويلة نتيجة شعوره بالأمان والحماية وضمأن استمراره في العمل من خلال توفير بيئة وظروف عمل داعمة، بالإضافة إلى ترفيقته وتحفيزه بشكل مستمر، ويعزز الاستقرار الوظيفي ولاء وانتفاء الموظفين للمؤسسة، ويحفزهم على الإبداع والابتكار ويضعف جهودهم لتحقيق الأهداف، مما يساهم في استمرارية المؤسسة ونجاحها [3]. ووضح (قويدري وخاسف)

بان الاستقرار الوظيفي هي بقاء الموظف في وظيفته دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى، ويعكس شعوره المستمر بالأمان والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وترقيته أو هي تلك الحالة الشعورية التي تؤثر على نفسية الموظف، والتي يمكن من خلالها استنتاج مؤشرات واقعية تعكس قوة العلاقة بين الموظف ومؤسسته [4].

وأستناداً إلى ما السابق يعرف الباحثان الاستقرار الوظيفي إجرائياً هو شعور الموظف بالثبات والأطمئنان في الوظيفة التي يعمل فيها لفترة زمنية طويلة دون التعرض لخطر البطالة أو التغيرات الوظيفية المتكررة، وتوفير بيئة عمل مناسبة وشروط مواتية للترقية والتقدم، من خلال رضا الموظف وأمن الوظيفي وضمان الرواتب والحوافز، بما يساهم في دعم قدرات الموارد البشرية والأداء المتميز.

1.1.5 أهمية الاستقرار الوظيفي

يتميز الاستقرار الوظيفي بأهمية كبيرة للموارد البشرية والمؤسسة ويمكن أن يشكل تحقيقه تحدياً كبيراً لكنه أيضاً ضروري وأن تحقيق الاستقرار للموارد البشرية داخل المؤسسة التي يعمل بها يحتاج إلى وجود جو مريح ومرضي، مما يمكنه من بذل الجهود اللازمة لضمان نجاح عمله وتحقيق الإزدهار لنفسه وللمؤسسة، لأن العمل هو المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه، ويتيح له إبراز إمكاناته وقدراته وإثبات كفاءته المهنية [5]. ووضح (Nemteanu) إلى أن أهمية الاستقرار الوظيفي تكمن في زيادة رضا الموظفين وتعزيز التزامه بالمؤسسة، حيث يشعر الموظفون الذين يتمتعون بالاستقرار الوظيفي بزيادة في مستوى رضاهم عن مهامهم والأداء المقدمة، كما يساهم الاستقرار الوظيفي في دعم الاستثمار العاطفي والحد من السلوكيات السلبية مثل تغيير الوظيفة، مما يحسن الأداء والتفاعل الإيجابي في مكان العمل [6]. وأكد (Hamedani & Bawazir) بأن أهمية الاستقرار الوظيفي تتجلى في الحفاظ على الموظفين الموهوبة وتقليل معدلات الدوران العمل داخل المؤسسة، وتعزيز ثقة الموظفين بشأن أمان وظيفتهم وجعلهم يميلون أكثر للبقاء مع المؤسسة، وتحديد أهداف مهنية طويلة الأجل، والشعور بزيادة الرضا الوظيفي [7].

2.1.5 أبعاد الاستقرار الوظيفي

اعتمد البحث الحالي على ثلاثة مجالات التي حددها (Fredrick Herzberg, 1959) في نموذج (The Motivation to Work) لقياس الاستقرار الوظيفي، والتي اتفقت عليها كل من دراسة (الحميدوي والحيالي، 2022؛ وكبي، 2024؛ وآخرون، 2024)، كونها الأكثر تكراراً في عدد من النماذج الأخرى، فضلاً عن أنها تتطابق مع متطلبات وأهداف البحث الحالي، ويتلائم مع بيئة العمل [8،9،10]، وفيما يأتي توضيح لكل مجال من مجالات الاستقرار الوظيفي:

- 1. الرضا الوظيفي:** هو حالة يصل فيها الفرد إلى درجة من الانسجام والتكامل مع عمله، من خلال توافق طموحاته المهنية ورغبته في النمو واول التقدم مع تحقيق أهدافه الشخصية عبر المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة [11]، وعرفه (قدوري و ابراهيم) بأنها مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية أو السلبية التي ينظر بها الموظفون إلى وظائفهم، إذ إن المستوى المرتفع من الرضا يعبر عن مشاعر إيجابية نحو الوظيفة، في حين يشير المستوى المنخفض من الرضا إلى مشاعر سلبية تجاهها [12].
- 2. الرواتب والحوافز:** يعتبر الرواتب والحوافز من التعويض المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظفين مقابل وظائفهم والتي تعزز أدائهم وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة [13]، فالرواتب هي التعويض المالي الأساسي الذي يتلقاه الموظف مقابل عمله وجهده المستمر، بينما الحوافز تعد وسائل إضافية تهدف إلى تشجيع الموظفين على تحقيق أداء متميز وتقديم أفضل ما لديهم، وفي عالم الحديث تلعب الرواتب والحوافز دوراً حيوياً في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحفيزها على الابتكار والإبداع [14].
- 3. الأمان الوظيفي:** هو شعور الموظف بالأمانة والاستمرارية في وظيفته، بفضل الضوابط والسياسات التي تمنع الإنهاء غير المشروع لخدماته ونقل من احتمالات فقدان وظيفته، بالإضافة إلى توفير فرص للترقية والتقدم له وضمان حفاظ على حقوقه، مما يجعله يشعر بأهميته لدى المؤسسة ويصعب الاستغناء عنه [15]. وبين (Doden et al.) بأنه يؤثر على مواقف الموظفين نحو عملهم، إذ تؤثر درجة استقرار الموظف وأمنه على طريقة عمله ورضاه عن العمل، وعندما يحقق الأمان الوظيفي يشعر الموظف بانتماء عميق تجاه المؤسسة، ويعتبر نفسه جزءاً منها، ويتأثر بها ويؤثر فيها، وهذا الشعور يرفع مستوى الأداء، ويقوي الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها [16].

2.5 مفهوم قدرات الموارد البشرية

ظهر مصطلح قدرات الموارد البشرية لأول مرة للتعبير عن تميز المؤسسات، وذلك من خلال الأنشطة ذات القيمة التي تقود المؤسسة من تمكينها إلى تحقيق التفوق التي تميزها عن الآخرين عن طريق المعارف الضمنية والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تعتبر أساس في تطور هذه القدرات وتعزيزها [17]. ويرى (ابراهيم وآخرون) أن القدرات البشرية تمثل بالمعرفة الشخصية والمهارات والخصائص الفردية الأخرى المهمة والضرورية والتي يعتمد عليها الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية [18].

وبين (Sukmana) أن قدرات الموارد البشرية هي السمات التي يمتلكها الموارد البشرية في شكل معرفة، ومهارات، وسلوكيات ضرورية في أداء مهامه بحيث يقوم الموظف بأداء مهامه بشكل احترافي وفعال وكفاء [19]. كما أكد (Alnor) إلى أن قدرات الموارد البشرية مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تمكنهم من أداء أدوارهم بفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه القدرات الجوانب الجسدية، الفكرية، العاطفية، والاجتماعية التي تساهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي، يتم تعزيز وتطوير هذه القدرات من خلال التعليم والتدريب والدعم المستمر [20].

وإعتماداً إلى ما سبق يمكن تعريف قدرات الموارد البشرية اجرائياً لهذا البحث بأنها تمثل حصيللة التوظيف المنهجي لمجموعة من الطاقات الناتجة عن توحيد وتنظيم المعرفي والمهارات ومواقف التي يمتلكها الموظفون ذات طبيعة صعبة التقليديها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر، بما يساهم في تحقيق التميز والاستدامة المؤسسة في تقديم الخدمات العامة.

1.2.5 أهمية دعم قدرات الموارد البشرية

تعتبر قدرات الموارد البشرية ضرورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الخدمات العامة، ويلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي وتطوير المؤسسات لتكون أكثر استجابة لمتطلبات المواطنين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فضلاً عن ذلك يساعد المؤسسات مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل المعقدة وضمان تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية [21] ولها دور في تقليل معدلات الدوران، واستدامة الأداء المتميز للمؤسسات، وتعزيز من التزام الموظفين بتحقيق الأهداف المؤسسة، وتزويد من كفاءة العمليات الإداري، وتعد عنصرًا أساسيًا لضمان تقديم خدمات متميزة وموثوقة، مما يعزز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين [22] ويرجع أهمية قدرات الموارد في دعم وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، وضمان تقديم نتائج عالية الجودة تتوافق مع اللوائح والمعايير المؤسسة، وكذلك يعتمد الأداء المؤسسي إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة هذه القدرات في تنفيذ المهام المطلوبة بأقل هدر للموارد وتحقيق النتائج المطلوبة بأفضل صورة ممكنة [23].

بناءً إلى ما تقدم يرى الباحثان أن دعم قدرات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لها أهمية بالغة في تعزيز الأداء التنظيمي وتطوير المؤسسات لتكون أكثر استجابة لمتطلبات المواطنين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، وتزويد من كفاءة العمليات الإدارية، ولها دور في تقليل معدلات الدوران العمل، وحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسات، وتنفيذ المهام المطلوبة بأقل هدر للموارد وتحقيق النتائج المطلوبة بأفضل صورة ممكنة.

2.2.5 أبعاد قدرات الموارد البشرية

تم الاعتماد على نموذج (Chapagain,2004) لقياس قدرات الموارد البشرية والتي تضمنت أربع أبعاد والتمثلة في (المعرفة، والمهارات، والمواقف، والممارسة الوظيفية) [24]، وتم الاستناد على هذه الأبعاد من قبل العديد من الباحثين (الكرعاوي، 2015؛ والحيمري، 2019؛ وايضا Sukmana;2022) وذلك لأهمية النموذج واشتمله على تحديد فقرات القياس، ولكونها أكثر واقعية وملاءمة مع الأبعاد المتغيرات الأخرى للدراسة [26، 25، 19]، والتالي شرح لكل منهما:

- 1. المعرفة:** تمثل المعرفة بمجموعة من المعلومات والحقائق والتجارب والخبرات التي اكتسبها الموارد البشرية عبر مراحل حياته المختلفة، سواء من خلال التجربة أو التعلم والتدريب المستمر، وكذلك تحفظ المعرفة داخل المؤسسة في الذاكرة التنظيمية وتستخدم في أداء المهام الوظيفية [27]. ويرى (Tajpour et al) بأن المعرفة هي نتاج تراكمي للمعلومات التي تم جمعها ودمجها لتشكيل معاني، معتقدات، مفاهيم، أحكام، وتصورات فكرية توضح فهم الفرد للظواهر المحيطة به، أو قد تكون معلومات تم استغلالها لإنتاج نتائج مفيدة وجديدة، قد تكون مبتكرة وغير معروفة من قبل، أو تساهم في توسيع أو تعديل المعرفة السابقة [29].
- 2. المهارات:** أن المهارات هي قدرة الموظف واستعداده لتطبيق معرفته بكفاءة وإتقان يتناسبان مع المستوى المطلوب لأداء وظيفته، وتعتبر جزءاً أساسياً من الكفاءة الشاملة، ولا يمكن إنجاز الوظيفة بشكل صحيح إلا بتوافر هذه المهارات [29]. وأوضح (الغريباوي) إلى أن المهارات هي مجموعة من المعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال التدريب والتعلم، بالإضافة إلى مجموعة من الممارسات والسلوكية المتعلقة بمجال العمل، ويمكن تنسيق هذه العوامل بدقة لتحقيق سلوك صحيح وموجه نحو هدف محدد، مع ضمان الجودة والإتقان، والسرعة، والفاعلية، وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة مادية، ويتم ذلك من خلال توظيف وتفعيل المعرفة المعلوماتية والخبرة العملية [30].
- 3. المواقف:** عرف المواقف بشكل محدد على أنه توجه ذهني أو ميل للاستجابة لشيء أو شخص أو موقف معين سواء بالإعجاب، أو النفور، أو الحياد، ويمكن اعتبار الموقف في الأساس اتجاه للتصرف بطريقة معينة، فالميل إلى التفاعل أو اتخاذ مواقف تجاه شيء أو شخص أو موقف يمكن أن يكون ثلاث إمكانيات، وهي: الإعجاب (القبول أو الإعجاب)، النفور (الرفض أو عدم الإعجاب)، والحياد [31]. وأضاف (Čižo et al) بأن الموقف الذي يتبناه الفرد أو استجابته تجاه أمر أو قضية معينة، سواء كان قبولاً أو رفضاً أو معارضة، يتأثر بتجاربه السابقة أو بالظروف والشروط المرتبطة بهذا الأمر أو القضية، وهذا المفهوم يعكس مجموعة من ردود الفعل التي تظهر في سلوك الفرد تجاه القضايا والأحداث الاجتماعية التي غالباً ما تكون مثاراً للاختلاف في وجهات النظر، وتتباين استجابة الفرد بين القبول والرفض بدرجات مختلفة، بناءً على ميوله النفسية التي تتجلى في تقييمه للموضوع إما بتفضيله أو بعدم تفضيله بدرجة معينة [32].
- 4. الممارسة الوظيفية:** تتمثل الممارسة الوظيفية بمجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم تجاه العمل والمؤسسة [33]. وأشارت (الحيمري) بأنها الطريقة التي تطبق بها مجموعة متنوعة من السياسات والإجراءات في مختلف المواقع والوحدات داخل المؤسسة، فضلاً عن السرعة التي تجرى بها التعديلات اللازمة، هذه الممارسات تعكس الكيفية التي يتم بها إدارة الموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة [25].

6 الجانب العملي

1.6 وصف مجتمع البحث وعينته

تم اختيار المديرية العامة في ادارة زاخو وسوران لتكون ميداناً للبحث، وتمثل مجتمع البحث بجميع مديري الوحدات الإدارية (مدراء الوحدات، مدراء الشعب، رؤساء الاقسام) في المديرية المبحوثة، وبلغ عددهم (456) مبحوثاً يعملون في تلك المديرية، وتم توزيع استمارة الاستبانة على كافة المجتمع، واسترجع منها (352) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي لتكون عينة البحث، اي ان نسبة عينة البحث بلغت (77%) من المجتمع ككل، وكما موضح في الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) المديرية العامة المبحوثة في ادارتي زاخو وسوران

| ت | اسم المديرية العامة | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات الصالحة |
|----|-----------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | المديرية العامة لكهرباء زاخو | 25 | 22 | 22 |
| 2 | المديرية العامة لزراعة زاخو | 12 | 10 | 10 |
| 3 | المديرية العامة لصحة زاخو | 94 | 71 | 68 |
| 4 | المديرية العامة للإستثمار زاخو | 25 | 19 | 18 |
| 5 | المديرية العامة للبلديات زاخو | 12 | 11 | 10 |
| 6 | المديرية العامة للسياحة زاخو | 20 | 19 | 18 |
| 7 | المديرية العامة للتربية زاخو | 25 | 16 | 14 |
| 8 | المديرية العامة لكهرباء سوران | 29 | 27 | 25 |
| 9 | المديرية العامة لزراعة سوران | 41 | 37 | 37 |
| 10 | المديرية العامة لصحة سوران | 78 | 56 | 49 |
| 11 | المديرية العامة للإستثمار سوران | 24 | 24 | 24 |
| 12 | المديرية العامة للبلديات سوران | 15 | 14 | 12 |
| 13 | المديرية العامة للسياحة سوران | 16 | 13 | 12 |
| 14 | المديرية العامة للتربية سوران | 24 | 21 | 17 |
| 15 | المديرية العامة للشهداء والموظفين | 16 | 16 | 16 |
| | المجموع= | 456 | 376 | 352 |

2.6 أداة البحث وأختبار الثبات

اعتمد البحث الحالي على (المنهج الوصفي التحليلي)، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، كون هذا المنهج يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بشكل منهجي، ويتضمن هذا المنهج الخطوات التنفيذية والتفصيلية والأساليب المؤدية والتي يعتمدها الباحثان من اجل الوصول الى الهدف المطلوب تحقيقه. ولجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ولضمان موثوقية هذه الأداة ودقتها، خضعت الاستبانة لمجموعة من الاختبارات قبل التأكد من ملاءمتها للتوزيع، وتضمنت هذه الاختبارات قياس الثبات والذي يقصد به قدرة الأداة على (إعطاء نتائج ثابتة في حال عادة تطبيقها في ظروف متماثلة)، ولقياس ثبات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)، والذي يعد من الأساليب المفضلة لتقدير ثبات الفقرات الوصفية، ويصنف هذا التحليل على خمسة مستويات كما موضحة في الجدول (1)، وبحسب مستويات تحليل الاعتمادية في الدراسات الإدارية والسلوكية، فإن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ هو (70%)، وبعد إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.25) تم حساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة بناءً على المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها، وكما هو موضح في الجدول (2)، وأظهرت نتائج تحليل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ أن جميع القيم كانت مرتفعة، ومتفوقة عن الحد الأدنى المقبول (70%)، مما يشير إلى أن مقياس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ونتيجة لذلك فإن استمارة الاستبانة تعتبر ذات ثبات وموثوقية عالية وصالحة للتطبيق، إذ بلغت قيمة الفا كرونباخ لفقرات متغير الاستقرار الوظيفي (0.946)، أما فقرات متغير قدرات الموارد البشرية بلغ معامل الفا كرونباخ (0.955)، وهذا يشير الى وجود ثبات عالي جداً لجميع فقرات متغيرات الدراسة الحالية، ويدل على أن استمارة الاستبانة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول (2) مستويات معامل الفا كرونباخ

| قيم معامل الفا كرونباخ | مستوى الإتساق الداخلي |
|-------------------------|-----------------------|
| $\alpha \geq 0.9$ | ممتاز |
| $0.9 > \alpha \geq 0.8$ | جيد |
| $0.8 > \alpha \geq 0.7$ | مقبول |
| $0.7 > \alpha \geq 0.6$ | مشكوك فيه |
| $0.6 > \alpha \geq 0.5$ | ضعيف |
| $\alpha < 0.5$ | غير مقبول |

الجدول (3): نتائج اختبار ثبات استمارة الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

| قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) | الفقرات | الأبعاد الفرعية | المتغيرات الرئيسية |
|----------------------------|---------|------------------|--------------------------------|
| 0.880 | X1-X5 | الرضا الوظيفي | الاستقرار الوظيفي |
| 0.930 | X6-X10 | الرواتب والحوافز | |
| 0.870 | X11-X15 | الأمن الوظيفي | |
| 0.946 | 15فقرة | | المؤشر الكلي للاستقرار الوظيفي |

| | | | |
|--------------|----------------|--|-----------------------|
| 0.856 | X16-X20 | المعرفة | قدرات الموارد البشرية |
| 0.865 | X21=X25 | المهارات | |
| 0.875 | X26-X30 | المواقف | |
| 0.885 | X31-X35 | الممارسة الوظيفية | |
| 0.955 | 20 فقرة | المؤشر الكلي لقدرات الموارد البشرية | |

3.6 وصف السمات الشخصية لعينة البحث

يوضح الجدول (3) عدد ونسبة الأفراد المبحوثين في المديرية المبحوثة من الذكور والاناث اذ بلغت نسبة الذكور (58.8%) وهي أعلى من نسبة الاناث الذين بلغت عددهم (41.2%) ولكن ليس بفارق كثير، وهذا يعكس على أهمية كلا الجنسين بممارسة الأعمال الادارية المديرية المبحوثة. وأظهرت أن أعلى نسبة من العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (44.9%) هم من الفئة التي تتراوح اعمارهم (31-40 سنة)، مما يشير إلى أن المديرية المبحوثة تمتلك فئات عمرية تتمتع بالطاقات الشبابية ولديهم القدرة في التأقلم مع التطورات الوظيفية بكفاءة. وأن أعلى نسبة العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (38.1) هم من الذين يحملون شهادة (بكالوريوس)، مما يعكس أن غالبية شاغلي مناصب الوحدات الادارية هم من أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة. وبخصوص مدة الخدمة الوظيفية، تبين أن أعلى نسبة أفراد المبحوثين وبنسبة بلغت (45.2) هم من الذين ضمن فئة (16 سنة فأكثر)، مما يدل أن الأفراد المبحوثين يمتلكون الخبرات اللازمة لتنفيذ الوظائفهم ومهامهم نتيجة لطول مدة خدمتهم في الوظيفة. أما عن مدة خدمة في المنصب الحالي ظهر أن غالبية أفراد المبحوثين وبنسبة بلغت (57.1%) هم من الذين لديهم خدمة في المنصب الحالي (4 سنوات فأقل)، مما يشير إلى حداثة تأسيس أغلبية المديرية المبحوثة والتزام بسياسة التدوير فترة إشغال المنصب بأربع سنوات. وأخيراً، أن أعلى نسبة أفراد المبحوثين وبنسبة بلغت (34.9%) هم من الذين لديهم (3 مشاركات فأقل) في دورات التخصصية، مما يشير إلى وجود وعي مقبول بأهمية دعم قدرات الموارد البشرية إلا أنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم والتحفيز، بهدف التعلم المستمر وفقاً لأحدث الممارسات المهنية.

الجدول (3): وصف السمات الشخصية لعينة البحث

| ت | المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|------------------------------|-----------------|-------|------------------|
| 1 | الجنس | ذكر | 207 | 58.8 |
| | | انثى | 145 | 41.2 |
| 2 | العمر | 30 سنة فأقل | 47 | 13.3 |
| | | 31-40 سنة | 158 | 44.9 |
| | | 41-50 سنة | 102 | 29 |
| | | 51 سنة فأكثر | 45 | 12.8 |
| 3 | المؤهل العلمي | اعدادية فما دون | 76 | 21.6 |
| | | دبلوم فني | 124 | 35.2 |
| | | بكالوريوس | 134 | 38.1 |
| 4 | مدة الخدمة الوظيفية | شهادة عليا | 18 | 5.1 |
| | | 5 سنة فأقل | 71 | 20.2 |
| | | 6-10 سنة | 23 | 6.5 |
| | | 11-15 سنة | 99 | 28.1 |
| 5 | مدة الخدمة في المنصب الحالي | 16 سنة فأكثر | 159 | 45.2 |
| | | 4 سنة فأقل | 201 | 57.1 |
| | | 5-8 سنة | 54 | 15.3 |
| 6 | المشاركة في الدورات التخصصية | 9-12 سنة | 31 | 8.8 |
| | | 13 سنة فأكثر | 66 | 18.8 |
| | | غير مشارك | 114 | 32.4 |
| | | 3 مشاركات فأقل | 123 | 34.9 |
| | | 4-6 مشاركات | 82 | 23.3 |
| | | 7 مشاركات فأكثر | 33 | 9.4 |

4.6 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى وصف المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادهما الفرعية، من خلال تشخيص مستوى توافرها استناداً إلى آراء المبحوثين، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل والمتمثلة بـ(المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، ونسبة الاستجابة، وقد أسفرت نتائج هذه الأختبارات كالتالي:

1.4.6 تحديد مستوى توافر الاستقرار الوظيفي

مما يدل على ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، تعكس هذه النتائج الاهتمام ببعدهم الإلهامي، تؤثر معطيات الجدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع مجالات الاستقرار الوظيفي جاءت بمستويات متفاوتة وقيم مقاربة، إذ أوضحت آراء المستجيبين في المديرية المبحوثة وجود تركيز ملحوظ وبمستويات عالية على مجال الرضا الوظيفي، وجاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي البالغ (3.71)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، ومعامل الاختلاف (22.91%) وبنسبة الإستجابة (74.2)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع بمجال الرضا الوظيفي، كما يدل على أن المديرية المبحوثة تسعى إلى تحسين تنظيمها الإداري بشكل دوري، وتقدير جهود الموارد البشرية، وتقديم مزايا العمل التي تسهم في زيادة رضاهم، كما تعمل على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل للموارد البشرية، فضلاً عن تشجيع فرص الترقية والتقدم المهني

لهم. في حين جاء مجال الأمن الوظيفي في المرتبة الثانية بوسط حسابي البالغ (3.70)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، ومعامل الاختلاف (22.70%) وبنسبة الإستجابة (74)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع بمجال الأمن الوظيفي، كما يدل على أن المديرية المبحوثة تعمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والموارد البشرية، وتطبيق ممارسات التي تسهم في الحد من حالة الجهد الذهني والجسدي لديهم، وتتبنى بيئة عمل مستقرة تسهم في تقليل دوران العمل، كما تدعم التواصل المستمر معهم لتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي، فضلاً عن توفير فرص تدريبية تساعدهم على التأقلم مع التغيرات البيئية. بينما جاء مجال الرواتب والحوافز في المرتبة الثالثة بوسط حسابي البالغ (3.27)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، ومعامل الاختلاف (33.02%) وبنسبة الإستجابة (65.4)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع بمجال الرواتب والحوافز، كما يدل على أن المديرية المبحوثة تمنح راتب يتناسب مع المستوى المعيشي لموارد البشرية لديها، وتسهم في استقرارهم من خلال تقديم حوافز اضافية، كما تركز على ضمان العدالة في توزيع الحوافز للجميع، فضلاً عن تقديم حوافز مالية ومعنوية بشفاافية تقديراً لجهودهم المبذولة. وبالانسجام مع ما سابق، وفيما يتعلق بترتيب المجالات الاستقرار الوظيفي ميدانياً في المديرية المبحوثة، وبالاستناد إلى الأهمية الترتيبية فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: (أولاً: الرضا الوظيفي، ثانياً: الأمن الوظيفي، ثالثاً: الرواتب والحوافز).

2.4.6 تحديد مستوى توافر قدرات الموارد البشرية

يعكس معطيات جدول (4) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد قدرات الموارد البشرية جاءت بمستويات متفاوتة وبقيم متقاربة، إذ أوضحت آراء المستجيبين في المديرية المبحوثة وجود تركيز ملحوظ بمستويات عالية على بعد المواقف، وجاء في المرتبة الأولى وكان الوسط الحسابي البالغ (3.86)، والانحراف المعياري (0.75)، ومعامل الاختلاف قدره (19.43%)، وبلغ بنسبة الإستجابة (77.2)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع ببعد المواقف، كما يدل على أن الموارد البشرية في المديرية المبحوثة تتبنى سلوكيات تدعم الالتزام المؤسسي، ومواقف بناءة تعزز من مستوى المشاركة في العمل الجماعي، وتمتلك توجهات إيجابية نحو تحسين جودة حياة العمل. كما يظهر لديهم شعور إيجابي تجاه بيئة العمل، إضافة إلى سعيهم نحو ترسيخ معتقدات إيجابية تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي. أما بعد المعرفة جاء في المرتبة الثانية وكان الوسط الحسابي البالغ (3.83)، والانحراف المعياري (0.77)، ومعامل الاختلاف قدره (20.10%)، وبلغ بنسبة الإستجابة (76.6)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع ببعد المعرفة، كما يدل على أن المديرية المبحوثة تهتم بتنمية المعرفة من خلال التدريب والتجارب السابقة، وتتبنى مبدأ التعلم المستمر كأداة محورية في تطوير الكفاءة المعرفية للموارد البشرية، وتستفيد من المعرفة التنظيمية في تطوير أساليب العمل، وتوظف المعرفة المكتسبة من خبرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي. بينما بعد المهارات جاء في المرتبة الثالثة وكان الوسط الحسابي البالغ (3.81)، والانحراف المعياري (0.77)، ومعامل الاختلاف قدره (20.20%)، وبلغ بنسبة الإستجابة (76.2)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع ببعد المهارات، كما يدل على أن المديرية المبحوثة تمتلك المهارات الشخصية والإدارية والسلوكية اللازمة لبناء علاقات عمل إيجابية وأداء المهام بكفاءة، كما تظهر هذه المديرية تهتم بتطوير مهارات الموارد البشرية بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم، مع تركيز واضح على تعزيز المهارات الفنية الضرورية لتنفيذ الواجبات الوظيفية بفاعلية. في حين جاء بعد الممارسة الوظيفية في المرتبة الرابعة وكان الوسط الحسابي البالغ (3.81)، والانحراف المعياري (0.79)، ومعامل الاختلاف قدره (20.73%)، وبلغ بنسبة الإستجابة (76.2)، تشير هذه النسبة إلى ارتفاع في آراء المستجيبين بدرجة واضحة، وهو ما يعكس مستوى الاهتمام المرتفع ببعد الممارسة الوظيفية، كما يدل على أن الموارد البشرية في المديرية المبحوثة تعمل على تعزيز قدراتها بشكل مستمر، وتلتزم بمعايير تقييم منهجية لقياس فاعلية تلك الممارسات، كما تسعى لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية، وتعتمد استراتيجيات فعالة لتطوير ممارسات الأداء الوظيفي، فضلاً عن دعمها لثقافة استدامة جودة الأداء الوظيفي. وبالانسجام مع ما سابق، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد قدرات الموارد البشرية ميدانياً في المديرية المبحوثة، وبالاستناد إلى الأهمية الترتيبية فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: (أولاً: المواقف، ثانياً: المعرفة، ثالثاً: المهارات، رابعاً: الممارسة الوظيفية).

الجدول(4): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على مستوى الكلي والجزئي

| المتغير الرئيسي | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | نسبة الاستجابة | الأهمية الترتيبية |
|-----------------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| الاستقرار الوظيفي | الرضا الوظيفي | 3.71 | 0.85 | 22.91 | 74.2 | الأولى |
| | الرواتب والحوافز | 3.27 | 1.08 | 33.02 | 65.4 | الثالثة |
| | الأمن الوظيفي | 3.70 | 0.84 | 22.70 | 74 | الثانية |
| | المستوى الكلي | 3.56 | 0.83 | 23.31 | 71.2 | الثانية |
| قدرات الموارد البشرية | المعرفة | 3.83 | 0.77 | 20.10 | 76.6 | الثانية |
| | المهارات | 3.81 | 0.77 | 20.20 | 76.2 | الثالثة |
| | المواقف | 3.86 | 0.75 | 19.43 | 77.2 | الأولى |
| | الممارسة الوظيفية | 3.81 | 0.79 | 20.73 | 76.2 | الرابعة |
| | المستوى الكلي | 3.83 | 0.70 | 18.27 | 76.6 | الأولى |

3.4.6 الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث

على صعيد المتغيرات الرئيسية التي يتناولها البحث الحالي والمتمثلة بـ(الاستقرار الوظيفي، وقدرات الموارد البشرية). تشير النتائج الإحصائية ميدانياً على مستوى المديرية المبحوثة والمذكورة في الجدول (4)، جاء متغير قدرات الموارد البشرية في الأهمية الترتيبية الأولى وبوسط حسابي (3.83) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.70)، ومعامل الاختلاف (18.27)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير قدرات الموارد البشرية قد اكتسب درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن المديرية المبحوثة مهتمة بمتغير قدرات الموارد البشرية. بينما احتل متغير الاستقرار الوظيفي في الأهمية الترتيبية الثانية وبوسط حسابي (3.56) وهي أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وانحراف معياري (0.83)، معامل الاختلاف (23.31)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الاستقرار الوظيفي قد اكتسب درجة متوسطة من الأهمية حسب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن المديرية المبحوثة مهتمة بمتغير الاستقرار الوظيفي الى حد ما.

5.6 اختبار الفرضيات البحث

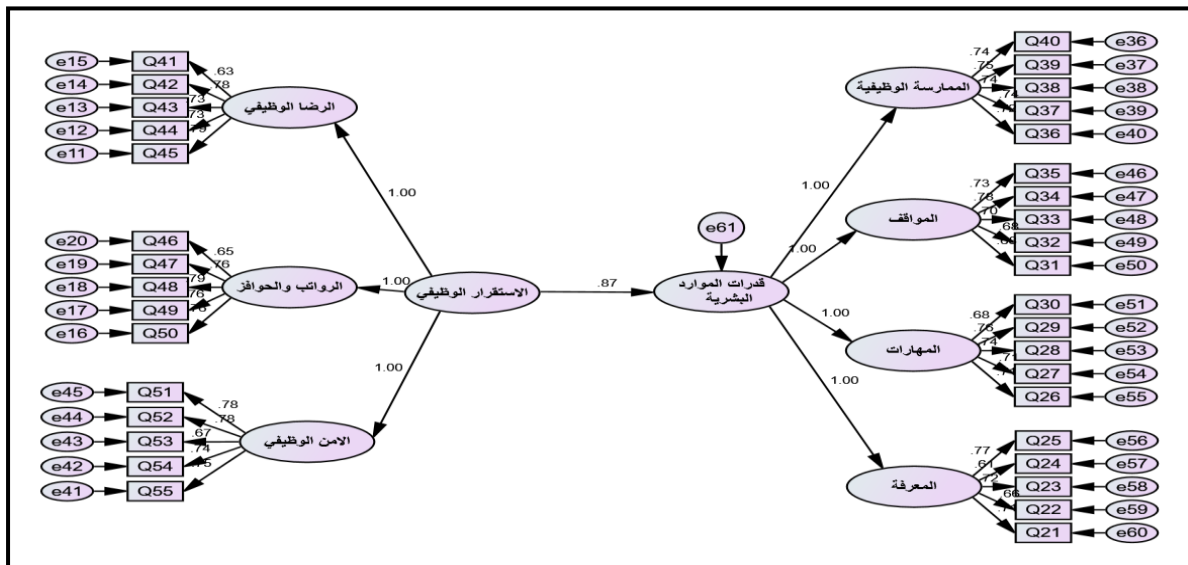
نتناول هذه الفقرة عرض تفصيلي لنتائج اختبار فرضيات التأثير بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، وكما هو موضح في الآتي:

1.5.6 الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير معنوي للاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة

يوضح الجدول (5) والشكل (1) نتائج اختبار تأثير الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل في قدرات الموارد البشرية كمتغير معتمد على المستوى الكلي، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستقرار الوظيفي وقدرات الموارد البشرية على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.830). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.689)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (68.9%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاستقرار الوظيفي وأن النسبة المتبقية (31.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.869) والذي يشير إلى أن التغير في الاستقرار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تعادل (86.9%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.007)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.837) والحد الأعلى (0.897) لحدود الثقة (Confidence Interval %95) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للاستقرار الوظيفي في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية للبحث. يتضح من النتائج أن الاستقرار الوظيفي يسهم بصورة مباشرة في دعم قدرات الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تدعم تطوير المهارات والمشاركة الفعالة، مما ينعكس عملياً على كفاءة وأداء المديرية المبحوثة.

الجدول (5): نتائج اختبار علاقة تأثير الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية

| المتغير المستقل | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد | Estimate (β) | Confidence Interval %95 | | R ² | R | P-value |
|-------------------|---------------|-----------------------|--------------|-------------------------|-------------|----------------|-------|---------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| الاستقرار الوظيفي | → | قدرات الموارد البشرية | 0.869 | 0.837 | 0.897 | 0.689 | 0.830 | 0.007 |



الشكل (1): علاقة تأثير الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية

2.5.6 اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية، وذلك كما يأتي:

1.2.5.6 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة

يوضح الجدول (6) والشكل (2) نتائج اختبار تأثير مجال الرضا الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين مجال الرضا الوظيفي وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.793). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.628)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (62.8%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغير في مجال الرضا الوظيفي وأن النسبة المتبقية (37.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.862) والذي يشير إلى أن التغير في مجال الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (86.2%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.004)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.826) والحد الأعلى (0.898) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير المعنوي للمجال الرضا الوظيفي في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى. تشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يعزز قدرات الموارد البشرية من خلال زيادة الدافعية والالتزام الوظيفي، بما ينعكس عملياً على تحسين الأداء المؤسسي وفعالية المديرية المبحوثة.

2.2.5.6 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للرواتب والحوافز في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة

يوضح الجدول (6) والشكل (2) نتائج اختبار تأثير مجال الرواتب والحوافز في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الرواتب والحوافز وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.662). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.438)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (43.8%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغير في مجال الرواتب والحوافز وأن النسبة المتبقية (56.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.705) والذي يشير إلى أن التغير في مجال الرواتب والحوافز بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (70.5%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.028)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.624) والحد الأعلى (0.748) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير المعنوي للمجال الرواتب والحوافز في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية. تؤكد النتائج أن الرواتب والحوافز تمثل أداة أساسية لدعم قدرات الموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز الدافعية لديهم ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، مما يؤدي عملياً إلى رفع كفاءة الأداء واستدامة العطاء المؤسسي في المديرية المبحوثة.

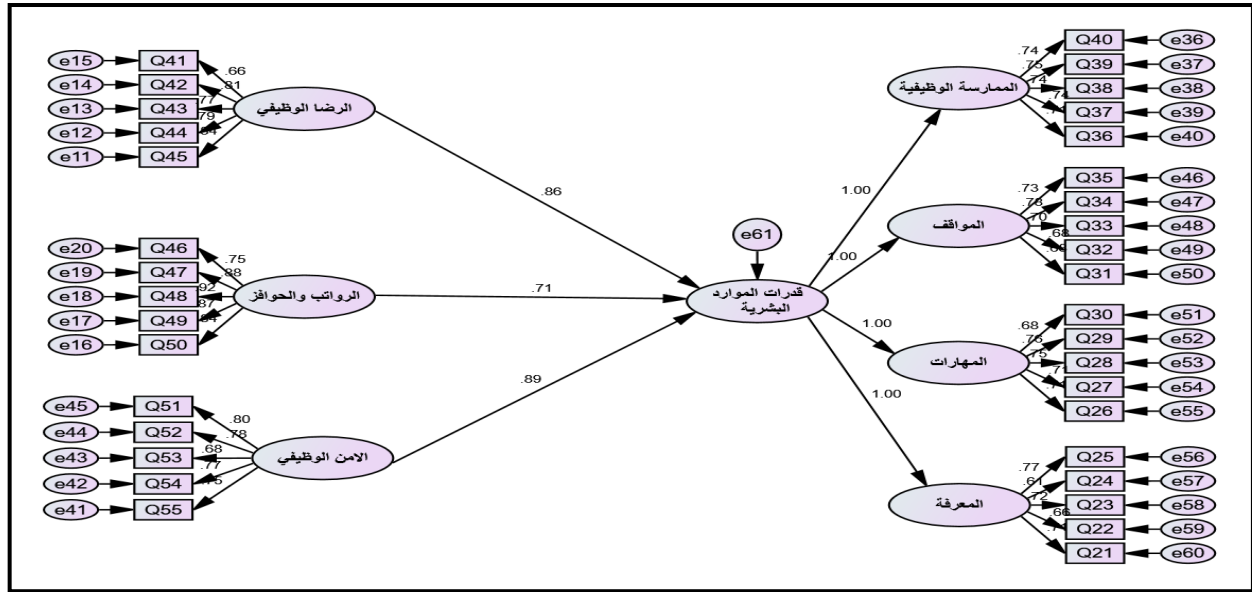
3.2.5.6 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للأمن الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة

يوضح الجدول (6) والشكل (2) نتائج اختبار تأثير مجال الأمن الوظيفي في قدرات الموارد البشرية، وفقاً لذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين مجال الأمن الوظيفي وقدرات الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.806). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.649)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (64.9%) من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية ناتج عن التغير في مجال الأمن الوظيفي وأن النسبة المتبقية (35.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية. وتبين أن معامل الانحدار (β) بلغت قيمته (0.887) والذي يشير إلى أن التغير في مجال الأمن الوظيفي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة بنسبة تغير تعادل (88.7%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (p-value) والبالغة (0.012)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشارات الحد الأدنى (0.854) والحد الأعلى (0.919) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) وبإشارة موجبة، عند مستوى معنوية (0.05). فهذه النتائج تبين بأن التأثير المعنوي للمجال الأمن الوظيفي في قدرات الموارد البشرية. وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة. توضح النتائج أن الأمن الوظيفي يشكل عاملاً حاسماً في دعم قدرات الموارد البشرية من خلال ترسيخ الشعور بالاستقرار والثقة، مما ينعكس عملياً على تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي والتركيز والإبداع وتحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية في المديرية المبحوثة.

الجدول (6): نتائج اختبار علاقة تأثير مجالات الاستقرار الوظيفي في دعم قدرات الموارد البشرية

| المتغير المستقل | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد | Estimate (β) | Confidence Interval %95 | R ² | R | P-value |
|-----------------|---------------|-----------------------|--------------|-------------------------|----------------|-------|---------|
| الرضا الوظيفي | → | قدرات الموارد البشرية | 0.862 | Lower Bound 0.826 | 0.628 | 0.793 | 0.004 |

| | | | | | | | | |
|------------------|---|-----------------------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | Upper Bound | 0.898 | | | |
| الرواتب والحوافز | → | قدرات الموارد البشرية | 0.705 | Lower Bound | 0.624 | 0.438 | 0.662 | 0.028 |
| | | | | Upper Bound | 0.748 | | | |
| الأمن الوظيفي | → | قدرات الموارد البشرية | 0.887 | Lower Bound | 0.854 | 0.649 | 0.806 | 0.012 |
| | | | | Upper Bound | 0.919 | | | |



الشكل (2): علاقة تأثير أبعاد الاستقرار الوظيفي في قدرات الموارد البشرية

7. الاستنتاجات

- يعد الاستقرار الوظيفي الركن الأساسي في نجاح مؤسسة وقدرتها على التقدم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يسهم الاستقرار الوظيفي في تعزيز ولاء الموظفين وانتمائهم، كما يدفعهم نحو الإبداع والابتكار ويضعف من جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على استمرارية المؤسسة ونجاحها المستدام، لذا فإن المؤسسات الناجحة هي التي تنتهج سياسات فعالة للحفاظ على الاستقرار الوظيفي بشكل صحي وسليم.
- أظهرت النتائج أن قدرات الموارد البشرية تعد العامل الأساسي الذي يميز المؤسسة عن غيرها، نظراً لدورها المحوري في تحسين مستوى الأداء بشكل مستدام، وتضيف هذه القدرات قيمة حقيقية تسهم في توسيع نطاق الخدمات واستمرارية العمليات، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، والوصول إلى مستويات متقدمة من النجاح في بيئة عمل الدينامية والمتغيرة.
- بينت نتائج التحليل الوصفي أن إدراك أفراد عينة البحث حول أهمية الاستقرار الوظيفي التي تمارسها المديرية المبحوثة، وهو ما يفسر هذه النتيجة بامتلاك الإدارة تصوراً كافياً لأهمية الاستقرار الوظيفي، وفق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها إدارة المؤسسات، واستناداً إلى الأهمية النسبية لمجالات الاستقرار الوظيفي على مستوى الميدان في المديرية المبحوثة، فقد جاء ترتيبها كالتالي: الرضا الوظيفي، ثم الأمن الوظيفي، وأخيراً الرواتب والحوافز.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الأفراد المستجيبين يتمتعون بإدراك واضح لأهمية قدرات الموارد البشرية التي تمارسها المديرية المبحوثة، كما تشير النتائج إلى أن الإدارة تمتلك تصوراً كافياً بأهمية هذه القدرات في ضوء الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسات، واستناداً إلى الأهمية النسبية لأبعاد قدرات الموارد البشرية ميدانياً على مستوى المديرية المبحوثة، فقد جاء ترتيبها كما يلي: المواقف، تليها المعرفة، ثم المهارات، وأخيراً الممارسات الوظيفية.

5. بينت النتائج أن الاستقرار الوظيفي عنصر اساسي وداعم في تحسين قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالثبات والطمأنينة، مما يعكس على التفاعل الإيجابي في مكان العمل والإلتزام الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.
6. أثبتت النتائج أن الرضا الوظيفي تسهم بشكل فعال في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، من خلال رفع درجة الإلتزام التنظيمي، ورفع مستوى التفاعل النفسي والمهني لدى الموظفين، وتنمية الدافعية نحو الأداء الأفضل، مما يؤدي الى تفعيل القدرات الكامنة لدى الموظفين وتوظيفها بشكل ينسجم مع الأهداف المؤسسية.
7. تؤكد نتائج البحث مساهمة الرواتب والحوافز في دعم قدرات الموارد البشرية في المديرية المبحوثة، إذ إن اعتماد نظام عادل وشفاف للرواتب والحوافز يعزز من دافعية الموظفين للعمل بجدية وحماسة أكبر، ويدفعهم نحو تطوير مهاراتهم، وتحسين أدائهم، والانخراط في برامج التعلم المستمر، مما يعكس على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، وتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين.
8. يساهم الأمن الوظيفي بشكل فعال في دعم قدرات الموارد البشرية، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مستقرة وأمنة، إذ إن الشعور الموظف بالأمان الوظيفي يعزز من الطمأنينة النفسية ويقلل من مستويات التوتر والقلق من احتمالات فقدان الوظيفة، الأمر الذي يتيح للموظف تركيز على جهودهم نحو تطوير مهاراتهم واستثمار قدراته بأقصى طاقته الإنتاجية.

8. التوصيات

1. يتعين على المديرية المبحوثة ضرورة تحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال الاهتمام بالموظفين، وإنشاء بيئة عمل آمنة، وتوفير الخدمات المساندة التي تمكنهم من أداء مهامهم اليومية بكل راحة، وترسيخ شعورهم بالثقة والطمأنينة، وتقليل الضغوط النفسية لديهم، فضلاً عن تعزيز ولائهم المؤسسي، وتحفيزهم على البقاء والاستمرار في وظائفهم بكفاءة على المدى الطويل، دون شعور بالخوف أو التهديد.
2. زيادة الاهتمام المديرية المبحوثة بالرضا الوظيفي من خلال إعطاء الفرص للموظفين في إبراز قدراتهم ومواهبهم بما ينسجم مع تطلعاتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة الى اتباع سياسة إدارية واضحة، وتقدير جهودهم، وتوفير فرص الترقيّة والتقدم لهم، فضلاً عن بناء علاقات مهنية إيجابية، والسعي إلى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
3. ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة إلى الأمان الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال تبني سياسات إدارية فعالة تعزز من مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية، وتهيئة بيئة عمل آمنة تساهم في الحد من مستويات الجهد الذهني والبدني، وتقليل معدل دوران الموظفين، بالإضافة الى توفير برامج تدريبية وتأهيلية تساعد الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات البيئية والمهنية بثقة واطمئنان، ومرونة لمتطلبات العمل المتجددة.
4. ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بنظام الرواتب والحوافز للموظفين بهدف تحسين ادائهم ومستوى انجازهم للمهام المكلفين بها، فضلاً عن تلبية احتياجاتهم الشخصية وتقدير جهودهم وانتمائهم، وهذا يشمل ضمان عدالة توزيع الحوافز عليهم، وتوفير فرص الترقيّة والتقدم لهم، مما يدفع الموظفين نحو تحقيق أداء أفضل.
5. من الضروري دعم قدرات المورد البشرية في المديرية المبحوثة، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية وتطوير معرفة ومهارات والمواقف وممارسات الموظفين وتهيئة البيئة عمل مناسبة تدعم انتمائهم المؤسسي، بهدف التأقلم مع التحولات البيئية المتسارعة، مما يساهم في تعزيز إمكانية تقديم خدمات أفضل للمواطنين.
6. ضرورة الاهتمام بمستوى المعرفة التي يمتلكها الموظفون في المديرية المبحوثة، وذلك من خلال تنظيم الندوات والدورات التدريبية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار، بهدف تنمية الرصيد المعرفي للموظفين، مما يساهم في رفع قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المستمرة، وتمكينهم من تنفيذ مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية.
7. العمل على تنمية مهارات الموظفين في المديرية المبحوثة، لا سيما المهارات التقنية والرقمية، باعتبارها عناصر أساسية في بيئة العمل المعاصرة، بهدف تعزيز جودة تنفيذ واجباتهم الوظيفية، فضلاً عن تشجيع التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين لتعزيز تبادل المعرفة ونقل المهارات المتخصصة، مما يساهم في رفع كفاءة أداء المؤسسة.
8. الاهتمام بأدوار الموظفين في مختلف المواقف التي يواجهونها، من خلال تحسين قدراتهم التحليلية مع المواقف والتغيرات الديناميكية والمستجدات المتسارعة، وتتبع أهمية هذا التوجه من التأثير المباشر للمواقف الموظفين على سلوكهم وقراراتهم داخل بيئة العمل.
9. زيادة اهتمام بالممارسات الوظيفية في المديرية المبحوثة من خلال تطبيق العملي، واستخدام أدوات التعلم والتطوير اثناء العمل الميداني، والتواصل الجماعية، وإشراك الموظفين في تحمل المسؤولية وممارسة السلطة، بهدف تحسين المستمر في قدراتهم على لأخذ القرارات.

9. مواد تكميلية (لا توجد)

10. مساهمات المؤلفين

ازاد عبدالصمد اسماعيل: تصميم البحث، جمع البيانات، تحليلها، وكتابة المسودة الأولى، ميهفان شريف يوسف: الإشراف العلمي، التوجيه الأكاديمي، مراجعة وتحضير النص النهائي.

11. التمويل (لا يوجد).

12. بيان توافر البيانات

البيانات المستخدمة في هذا البحث تم جمعها من المديرية العامة في زاخو وسوران، وهي بيانات ميدانية أصلية تم الحصول عليها من خلال استمارات استبيان أعدها الباحث، ولا تتوفر في مصادر عامة.

13. شكر وتقدير

ننتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مديرتي زاخو وسوران على تعاونهم القيم في توفير البيانات الميدانية وتسهيل إجراءات جمعها، كما يعرب عن امتنانه لجميع الموظفين الذين ساهموا في الإجابة على أدوات البحث والمشاركة في الدراسة.

14. تضارب المصالح

يعلن الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح.

References

- [1] Taher, J., & Belkacem, B., (2022), Mechanisms for Achieving Job Stability in Economic Institutions: A Field Study at the National Social Security Fund for Salaried Workers (CNAS), Aflou Branch. *Al-Muntada Journal of Economic Studies and Research*, 6(2). <https://asjp.cerist.dz/index.php/en/downArticle/428/6/2/206122>
- [2] Abu Subh, T. Z. A., & Arabiat, A. A. H., (2021), Career ambition and its relationship with job stability among Jordanian artists. *Al-Azhar Education: A Peer-Reviewed Journal for Educational, Psychological, and Social Research*, 40(192), 491–515. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.213966>
- [3] Ali Gaafar, H., & Al-Romeedy, B. (2022). The Impact of Job Happiness and Job Stability on Employees in Egyptian Travel Agencies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality* 23(1), 103-118. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.110058.1276>
- [4] Goudri, N., & Khasef, Z., (2023), The impact of the work environment on employees' job stability: A field study of a sample of hospital physicians at the Public Hospital Institution of Tayebat (Published master's thesis), Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Kasdi Merbah University – Ouargla, People's Democratic Republic of Algeria. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34726>
- [5] Al-Saadi, G. M. H., (2023), The reality of job stability among employees in the directorates of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from their perspective. *Journal of Sport Education Sciences*, Al-Taqniya Al-Wusta University, Al-Rusafa Institute of Administration, 16(7). <http://dx.doi.org/10.33170/jocope.v16i7.976-986>
- [6] Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. C., (2021), Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic, *Journal of Competitiveness*, 113(2), 65–82. <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- [7] Hamedani, S. S., & Bawazir, A. A., (2024), The Impact of Working Environment, Salary, and Job Security on Job Satisfaction among Workers in Sarawak's Government Linked Company: The Case of Sarawak Digital Economy Corporation, *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 11(1), 20-36. <http://dx.doi.org/10.5296/jebi.v11i1.21623>
- [8] Al-Madhali, R. M., Al-Qasabi, K. A., Al-Fawaeir, A. M., & Al-Raymi., (2024), The role of job stability in enhancing employees' self-efficacy: An exploratory analytical study of the opinions of a sample of employees in the Directorates of Education in the Sultanate of Oman, *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(21). <https://doi.org/10.36394/jhss/21/1/8>
- [9] Kabi, Y. A., (2024), Job stability among principals of gifted secondary schools from the perspective of the teaching staff, *Al-Mustansiriyah Journal of Arts*, 48(105, Part 1). <https://amm.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mustansiriyah/article/view/1197>
- [10] Al-Humaidawi, A. A. K., & Al-Hiyali, B. A. M., (2022), Job stability among kindergarten teachers. *Journal of the College of Basic Education, Al-Mustansiriyah University*, 28(116). <https://cbej.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/cbej/article/view/6015/5430>
- [11] Awad, A. S., (2019), The effect of material distribution on organizational performance: An exploratory study in the Northern State Cement Company / Kirkuk Plant. *Journal of Administration and Economics, Al-Mustansiriyah University*, 118(2019). <http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.118.1>

- [12] Qadouri, I. W., & Ibrahim, M. M., (2024), The effect of environmental practices on job satisfaction: An exploratory study of a sample of employees at the Iraqi Tourism Authority in Baghdad, *Journal of Administration and Economics*, Al-Mustansiriyah University, 49(144). <https://doi.org/10.31272/jae.i144.1241>
- [13] Ogunmakin, A. A., (2023), Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State, *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(6), 465-484. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2023.136030>
- [14] Darius, B., (2023), The Impact of Salary and Incentives: Given the Equity of Human Reliance, *International Journal of Academic and Applied Research*, 7(6), 78-86. <https://www.researchgate.net/publication/372157378>
- [15] Tawfeeq, K., & Daoud, R. N. (2022). Servant leadership and its role in achieving job security An exploratory study of the opinions of a sample of employees in a number of private universities in the Kurdistan Region–Iraq. *Humanities Journal of University of Zakho*, 10(3), 813-834. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.3.910>
- [16] Doden, W., Grosemans, I., De Cuyper, N., Tschopp, C., & Grote, G., (2024), Employability in the post-job security era: testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263201>
- [17] Al-Ma'adidi, A. N. A., (2024), Employing the dimensions of neuro-linguistic programming in enhancing the core competencies of human resources: An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Nineveh Directorate of Education (Unpublished master's thesis), College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq. <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v3i2>
- [18] Ibrahim, R. A., Al-Kar'awi, M. T., & Khalaf, B. M., (2021), Strategic capabilities practices to enhance organizational agility under environmental changes: An applied study on a sample of private universities – The Islamic University and Al-Kafeel University in Najaf Al-Ashraf, *Journal of Administration and Economics*, Al-Mustansiriyah University, 46(127). <https://doi.org/10.31272/jae.i127.94>
- [19] Sukmana, P., (2022), The Influence of Human Resource Capability and Performance Allowances on Employee Work Performance at the Directorate of Regional Budget Planning, Directorate General of Regional Financial Development, Ministry of Home Affairs Indonesia, *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(4), 10370-1045. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i4-12>
- [20] Alnor, N. H. A., (2023), The Effect of Developing Human Capabilities on the Company's Performance through Developing the Company's Capabilities, *Journal of Wseas Transactions on Business and Economics*, 21(2024), 95-108. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2024.21.9>
- [21] Gitonga, A. G., (2019), Influence of Human Resource Capability in Relating Talent Management Strategy and Competitive Advantage, *Journal of Human Resource Management*, 7(4), 120-130. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190704.16>
- [22] Wajdi, M. F., Widiyanti, M., Desmintari, D., & Wahyuni, P., (2020), Effect of human resource capability and technology on organizational performance: Moderating role of organizational culture, *Journal of Talent Development & Excellence*, 12(1), 2166-2181. <http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/24810>
- [23] Putra, Y. M., Hidayah, N., Harnovinsah, H., & Ahmad, N. H., (2024), Enhancing Regional Financial Quality: The Role of Government Accounting Standards, Human Resource Capability, and IT Utilization, *Journal of Social and Economic Bulletin*, 1(1), 29-43. <https://ejournal.bacadulu.net/index.php/sebi>
- [24] Chapagain, Ch. P., (2004), Human resource capacity building through appreciative inquiry approach in achieving developmental goals, doctoral dissertation, Madison University, USA. <https://www.academia.edu/download/30910004/AI-PhD-DISSERTATION1.pdf>
- [25] Al-Himyari, S. K. A. (2019), The role of perceived organizational justice in enhancing human resource capabilities: An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Babylon Health Directorate (Published master's thesis). College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq. <https://library.alkafeel.net/dic/print/page-book/256120/?show>
- [26] Al-Kar'awi, M. T. F., (2015), Entrepreneurial business strategy for adopting the smart organizations model through building human resource capabilities: A field study in mobile telecommunications companies in Iraq (Published doctoral dissertation), College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>
- [27] Belmerabet, S., (2024), Knowledge management in the public economic institution in Algeria: A field study at the Operational Directorate of Algeria Telecom, Constantine (Published doctoral dissertation), Faculty of Political Science, University of Constantine 3 – Salah Boubnider, People's Democratic Republic of Algeria. <https://dspace.univ-constantine3.dz/jspui/handle/123456789/5770>
- [28] Tajpour, M., Hosseini, E., Mohammadi, M., & Bahman-Zangi, B., (2022), the effect of knowledge management on the sustainability of technology-driven businesses in emerging markets: The mediating role of social media, *Journal of Sustainability*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148602>
- [29] Noah, J. B., & Aziz, A. A., (2020), A Systematic review on soft skills development among university graduates, *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68. <http://dx.doi.org/10.37134/ejoss.vol6.1.6.2020>
- [30] Al-Gharibawi, N. N. R., (2023), Core competencies of human resources and their impact on product quality: The interactive role of quality of work life: An exploratory analytical study of the opinions of employees in Al-Naseem Al-Warith Engineering Industries Company (Published doctoral dissertation), College of Administration and

Economics, University of Karbala, Republic of Iraq.

<https://drive.google.com/file/d/1sUjtwJAIZxAPb8c6h12SpnGLqfoCD04r/view>

- [31] Sadiartha, A. A. N. G., (2021), Work Attitude, Work Skills, and Core Competencies of Employee in Maintaining Business Sustainability of LPD Bali Province, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 8(4), 723-734. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2442>
- [32] Čižo, E., Awan, R. A., Ali, R., & Abid, N., (2022), Impact of employee attitude on their pro-social behavior: a case study, Entrepreneurship and Sustainability, 9(4), 416-426. [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(22\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(22))
- [33] Kehoe, R. R., & Wright, P. M., (2013), The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Journal of management, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>

المصادر

- [1] جخيوة, ظاهر, بن زيد & بلقاسم. (2022). آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية) دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-CNAS فرع آفلو. (مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية 6(2), 1-19. <https://asjp.cerist.dz/index.php/en/downArticle/428/6/2/206122>
- [2] أبو صبح, ط. ز. أ., وعربيات, أ. ع., (2021), الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى الفنانين الأردنيين, التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية 40(192), 491-515. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.213966>
- [3] علي, ج. ح., والرميدي, ب., (2022), أثر سعادة العمل والاستقرار الوظيفي على العاملين في وكالات السفر المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة, 23(1), 103-118. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.110058.1276>
- [4] قويدري, ن., وخاسف, ز., (2023), أثر بيئة العمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الأطباء الإستشفائيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الطيبات, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/34726>
- [5] السعدي, غ. م. ح., (2023), واقع الاستقرار الوظيفي للعاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظرهم, مجلة علوم التربية الرياضية, الجامعة التقنية الوسطى, معهد الإدارة الرصافة, 16(7). <http://dx.doi.org/10.33170/jocope.v16i7.976-986>
- [6] نميتو, م. س., دينو, ف., ودابيجا, د. س., (2021), انعدام الأمن الوظيفي, وعدم استقرار الوظيفة, والرضا الوظيفي في سياق جائحة كوفيد-19, مجلة التنافسية, 13(2), 65-82. <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- [7] حمداني, س. س., وبوايزير, ع. أ., (2024), أثر بيئة العمل والراتب وأمن الوظيفة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في إحدى الشركات المرتبطة بالحكومة في سارواوك: حالة شركة الاقتصاد الرقمي في سارواوك, مجلة ريادة الأعمال والابتكار في الأعمال, 11(1), 20-36. <http://dx.doi.org/10.5296/jebi.v11i1.21623>
- [8] المدخلي, ر. ب., ولقصابي, خ. ب., والفواعير, أ. م. أ., والريمي, (2024), دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عومان, مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 1(21). <https://doi.org/10.36394/jhss/21/1/8>
- [9] كبي, ي., (2024), الاستقرار الوظيفي لدى مديري مدارس المتفوقين الثانوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية, مجلة آداب المستنصرية, 48(105 ج1). <https://amm.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mustansiriyah/article/view/1197>
- [10] ازهار عبد الامير كاظم الحميداي & أ. م. د. بيداء عبد السلام مهدي الحياي. (2022). الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال. *Journal of the College of Basic Education*, 28(116), 331-352. <https://cbej.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/cbej/article/view/6015/5430>
- [11] عوض, عبد الستار سالم, (2019), اثر التوزيع المادي في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسمنت الشمالية / معمل كركوك, مجلة الإدارة والاقتصاد, جامعة المستنصرية, 118(2019). <http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.118.1>
- [12] انسام وادي قنوري & مثنى معان أبراهيم. (2024). تأثير الممارسات البيئية في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في هيئة السياحة العراقية في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 80-91(144), 49(144). <https://doi.org/10.31272/jae.i144.1241>
- [13] أوجونماكين, ع. أ., (2023), أثر الحوافز المالية على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية إكيتي, *المجلة الأمريكية للإدارة الصناعية والتجارية*, 13(6), 465-484. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2023.136030>
- [14] داريوس, ب., (2023), أثر الراتب والحوافز في ضوء عدالة الاعتماد البشري, *المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية والتطبيقية*, 7(6), 78-86. <https://www.researchgate.net/publication/372157378>
- [15] توفيق, ك., ودادو, ر. ن., (2022), القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي: دراسة استكشافية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق, *مجلة العلوم الإنسانية, جامعة زاخو*, 10(3), 813-834. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.3.910>
- [16] دودن, و., غروسمانز, إ., دي كويبر, ن., تشوب, ك., وغروته, ج., (2024), قابلية التوظيف في عصر ما بعد أمان الوظيفة: اختبار التأثيرات المتنافسة لانعدام الأمن الوظيفي المدرك على التغيير في قابلية التوظيف المدركة, *المجلة الأوروبية لعلم نفس العمل والتنظيم*, 33(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263201>
- [17] المعاصيدي, أ. ن. أ., (2024), توظيف أبعاد الهندسة النفسية في تعزيز المقدرات الجوهرية للمورد البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد, العراق. <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v3i2>
- [18] م. رؤى احمد إبراهيم, أ. م. د. محمد ثابت الكرعوي & م. م. بسام محمد خلف. (2021). ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية-بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية-الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الأشرف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 48(127), 33-46. <https://doi.org/10.31272/jae.i127.94>
- [19] سوكمانا, ب., (2022), أثر قدرات الموارد البشرية وبدلات الأداء على أداء عمل الموظفين في مديرية تخطيط الميزانية الإقليمية, المديرية العامة لتطوير المالية الإقليمية, وزارة الشؤون الداخلية في إندونيسيا, *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية*, 5(4), 1045-10370. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i4-12>
- [20] النور, ن. ح. أ., (2023), أثر تنمية القدرات البشرية على أداء الشركة من خلال تطوير قدرات الشركة, *مجلة WSEAS للمعاملات في الأعمال والاقتصاد*, 21(2024), 95-108. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2024.21.9>

- [21] غيتونغا، أ. ج.، (2019)، تأثير قدرات الموارد البشرية في ربط إستراتيجية إدارة المواهب بالميزة التنافسية، مجلة إدارة الموارد البشرية، (4)7، 120-130
<https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190704.16.130>
- [22] وجدي، م. ف.، ويديانتي، م.، ديسمينتاري، د.، ووايوني، ب.، (2020)، أثر قدرات الموارد البشرية والتكنولوجيا على أداء المؤسسة: الدور المعدل للثقافة التنظيمية، مجلة تطوير المواهب والتميز، 12(1)، 2166-2181
<http://eprints.upnyk.ac.id/id/eprint/248102181-2166>
- [23] بوترا، ي. م.، هداية، ن.، هارنوفينساه، ه.، وأحمد، ن. ه.، (2024)، تعزيز جودة المالية الإقليمية: دور معايير المحاسبة الحكومية، وقدرات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة النشرة الاجتماعية والاقتصادية، 1(1)، 29-43
<https://ejournal.bacadulu.net/index.php/sebi>
- [24] شاباغين، ت. ب.، (2004)، بناء قدرات الموارد البشرية من خلال مدخل الاستقصاء التقديري في تحقيق الأهداف التنموية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة ماديسون، الولايات المتحدة الأمريكية. <https://www.academia.edu/download/30910004/AI-PhD-dissertation1.pdf>
- [25] الحميري، ص. ك. ع.، (2019)، دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة صحة بابل، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق. <https://library.alkafeel.net/dic/print/page-book/256120/?show>
- [26] الكرعائي، م. ث. ف.، (2015)، إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>
- [27] بلرايط، ش.، (2024)، إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قسنطينة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر، كلية العلوم السياسية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. <https://dspace.univ-constantine3.dz/jspui/handle/123456789/5770>
- [28] ناجبور، م.، حسيني، إ.، محمدي، م.، وبهم زانغي، ب.، (2022)، أثر إدارة المعرفة على استدامة الأعمال القائمة على التكنولوجيا في الأسواق الناشئة: الدور الوسيط لوسائل التواصل الاجتماعي، مجلة الاستدامة، 14(14)، 148602
<https://doi.org/10.3390/su14148602>
- [29] نوح، ج. ب.، وعزيز، ع. أ.، (2020)، مراجعة منهجية لتطوير المهارات الناعمة بين خريجي الجامعات، مجلة EDUCATUM للعلوم الاجتماعية، 16(1)، 53-68
<https://dx.doi.org/10.37134/ejoss.vol6.1.6.2020>
- [30] الغريباوي، ن. ن. ر.، (2023)، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة المنتج: الدور التفاعلي لجودة حياة العمل: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء العاملين في شركة نسيم الوارث للصناعات الهندسية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق. <https://drive.google.com/file/d/1sUjtwJAIZxAPb8c6h12SpnGLqfCD04r/view>
- [31] ساديارتا، أنك أونغ نغوراه جيديه، (2021)، اتجاهات العمل، المهارات العملية، والكفاءات الأساسية للموظف في الحفاظ على استدامة الأعمال في محافظة بالي، المجلة الدولية للفهم متعدد الثقافات ومتعدد الأديان، 8(4)، 723-734
<http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2442.734-723>
- [32] تشيزو، إ.، أون، ر. أ.، علي، ر.، وعبيد، ن.، (2022)، أثر اتجاهات الموظفين على سلوكهم الاجتماعي الإيجابي: دراسة حالة. مجلة قيادة الأعمال والاستدامة، 9(4)، 416-426
<http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.422>
- [33] كيهوي، ر. ر.، ورايت، ب. م.، (2013)، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على اتجاهات وسلوكيات الموظفين، مجلة الإدارة، 39(2)، 366-391
<https://doi.org/10.1177/0149206310365901391-366>

<https://doi.org/10.31272/jae.i150.1456>

<https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE



The Role of Job Stability in Supporting Human Resource Capabilities: An Analytical Study of a Sample of Administrative Unit Managers in the General Directorates of Zakho and Soran

Azad Abdulsamad Ismael Garagohi

Dept. of Management Science, College of Administration and Economics, University of Zakho, Duhok, Iraq.

Email: azad.ismael@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6133-4564>

Mehvan Shareef Yousif

Dept. of Management Science, College of Administration and Economics, University of Zakho, Duhok, Iraq

Email: mehvan.yousif@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8277-907X>

Article Information

Article History:

Received: 21 / 07 / 2025

Revised: 05 / 11 / 2025

Accepted: 09 / 11 / 2025

Available Online: 01 / 12 / 2025

Pages no: 78 – 93

Keywords:

Job Stability, Human Resource Capabilities, General Directorates in the Zakho and Soran Administrations.

Abstract

The present study aims to examine the impact of job stability, represented by its dimensions (job satisfaction, salaries and incentives, and job security), on supporting human resource capabilities, which include (knowledge, skills, attitudes, and job practice), within the General Directorates of Zakho and Soran in the Kurdistan Region of Iraq as the field of the current research. The research problem is identified in addressing the central question: Does job stability play a role in supporting human resource capabilities? The significance of the study lies in highlighting the role of job stability in enhancing human resource capabilities, which in turn contributes to achieving more efficient and effective performance. The research employed a descriptive-analytical method and used a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 352 administrative unit managers in the targeted directorates. The research hypotheses were tested using the (AMOS V.24) software package. The findings revealed that job stability has a direct impact on supporting human resource capabilities by providing a work environment characterised by stability and reassurance, which reflects positively on workplace interaction, organisational commitment, and institutional performance improvement. Based on these conclusions, the researchers propose several recommendations, the most important of which emphasise the need to enhance job stability through employee care and the creation of a safe work environment, to strengthen employees' sense of trust and security, reduce psychological stress, and ultimately support human resource capabilities.

Correspondence:

Researcher name:

Azad Abdulsamad Ismael

Email: zad.ismael@uoz.edu.krd

