



## The role of job security in enhancing the quality of educational services

### A survey study of the opinions of a sample of teachers in private schools in Anbar Governorate

Mazen Saab Salama

General Directorate of Education in Anbar – Iraq

[mairaqq931@gmail.com](mailto:mairaqq931@gmail.com)

#### Key words:

Job security •quality of educational service •private schools in Anbar.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received	11 Aug. 2025
Accepted	26 Aug. 2025
Avaliable online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Mazen Saab Salama**

**General Directorate of Education in Anbar**

#### Abstract:

The current research aims to demonstrate the role of job security in enhancing the quality of educational services through a survey study of a sample of private schools in Anbar Governorate (Iraq). It also aims to identify the extent to which the sample schools apply job security dimensions to improve the quality of their educational services. The research sample included (82) employees working as teachers or instructors. (12) private schools in Anbar Governorate were selected for statistical testing using the SPSS Ver. 23 statistical program. The descriptive analytical approach was adopted in the study, and the researcher concluded that the administration of these schools has a clear interest in applying job security dimensions as a fundamental and important approach to enhancing the quality of educational services, which is reflected in their achievement of superior performance and a distinguished strategic position. The results of the descriptive analysis indicated a high level of job security dimensions and a good degree of consistency in the respondents' answers, indicating an improvement in the quality of educational services, according to the opinions of the research sample of faculty members in private schools. The researcher also concluded that there is a significant relationship between job security and the quality of educational services in the sample schools.

**دور الامن الوظيفي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية**  
**بحث تحليلي لاراء عينة من المدرسين والمعلمين في المدارس الأهلية في محافظة الانبار**  
**م. مازن صعب سلامه**  
**المديرية العامة للتربية الانبار - العراق**  
**[mairaqaq931@gmail.com](mailto:mairaqaq931@gmail.com)**

### **المستخلاص**

يهدف البحث إلى بيان دور الامن الوظيفي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية عن طريق دراسة استطلاعية في عينة من المدارس الأهلية في محافظة الانبار (العراق) وتشخيص مدى تطبيق المدارس عينة البحث لأبعاد الامن الوظيفي من اجل رفع مستوى جودة خدماتها التعليمية المقدمة، وتضمنت عينة البحث (82) موظفاً من العاملين بصفة معلم أو مدرس، وتم اختيار (12) مدرسة اهلية في محافظة الانبار من أجل اختبار نتائجها إحصائياً بوساطة البرنامج الإحصائي SPSS . 23 (Ver)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصل الباحث إلى إن إدارة هذه المدارس لديها اهتمام واضح بتطبيق ابعاد الامن الوظيفي باعتباره مدخلاً أساسياً ومهمأً في تعزيز جودة الخدمة التعليمية والذي ينعكس على تحقيقها للتفوق في الأداء وتحقيق موقع استراتيجي متميز اوضح نتائج التحليل الوصفي بوجود مستوى عال لابعاد الامن الوظيفي وبدرجة انسجام جيدة في اجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة على تعزيز جودة الخدمة التعليمية بحسب اراء عينة البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاهلية، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة اثر وارتباط معنوية بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في المدارس عينة البحث.

**الكلمات المفتاحية:** الامن الوظيفي، جودة الخدمة التعليمية، المدارس الاهلية في الانبار.

### **المقدمة:**

يُعد المورد البشري وخصوصاً في المنظمات الخدمية الركيزة الأساسية في تحقيق نجاح وتقديم المنظمات، من خلال ما تملكه الموارد البشرية من قدرات فكرية ومهارات شخصية وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يتوجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي والتحسين المستمر في الأداء المقدم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة، والأمن الوظيفي مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح، إذ يعد القطاع التعليمي الأهلي في العراق من القطاعات الناشئة نسبياً إذ أخذت بالنمو والتتوسع بعد احداث عام (2003) والتي تضم العديد من الملاكات الإدارية والتدريسية التي تمارس مهامها على أفضل وجه لتعطي صورة نهائية للمجتمع بأن ما يقدمه التعليم (الخاص) انما يتميز بجودة عالية جعلت منه محط أنظار الأسر العراقية.

كما ان الجودة من الموضوعات التي حظيت بدرجة كبيرة من الاهتمام والخصوصية من جانب الحكومات والمنظمات العالمية بصفة عامة مع الاشارة الاهتمام بجودة الخدمات يكافي أو قد يفوق الاهتمام بجودة السلع في الكثير من بلدان العالم ولاسيما المتقدمة منها، لكن جودة الخدمة التعليمية قد حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بتنمية وبناء الإنسان الذي هو قيمة عليا على الأرض، وقد تبلور هذا الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية بقيام المهتمين بهذا المجال بتحديد مؤشرات ومعايير من شأنها قياس جودة هذه الخدمات واكتشاف مكامن الفصور فيها، من اجل تحسينها وتطويرها.

ومن هذا الواقع تتطرق دراستنا للبحث في تشخيص واقع الامن الوظيفي في عينة من المدارس الاهلية في محافظة الانبار وشملت عينة الدراسة (82) مدرساً ومعلماً في (12) مدرسة

اهلية، لبيان مدى توافر الثقة بالكادر التعليمي في العمل فضلاً عن توافر الكفاءة الذاتية التي تمكّنه من الاستمرار في العمل وشعوره بالتماثل مع المدرسة التي يعمل بها ونمط القيادة المتبعة ومدى تأثيره على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

ولتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه الى اربعة محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث، واما المحور الثاني فشتمل على الجانب النظري للبحث، المحور الثالث ضم الجانب الميداني للبحث، المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

تطلع الدول والحكومات اليوم الى تحقيق الجودة في مؤسساتها التعليمية والتي تعد العمود الفقري لهذه المنظمات، فعلى قدر مستواها تظهر فعالية التعليم داخل المؤسسة التعليمية، وبعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية في رسم وتطبيق معايير الجودة التي تحديد مستوى أداء هذه المؤسسات وبالتالي نجاحها واستمرارها في البيئة، وعلى الرغم من الرغب في تشابه أطر العمل بين المدارس الحكومية والمدارس الأهلية الى حدٍ كبير فإن هناك اختلافاً واضحاً في مسألة الاستحقاقات التي يحصل عليها التدريسي في المدارس الأهلية قياساً بالحكومة في العراق، ومن هنا تظهر بوادر المشكلة بالصياغة للتضح معالمها في موضوع الأمن الوظيفي الذي أصبح الهاجس في تفكير الموارد البشرية العاملة في منظمات القطاع الخاص بشكل عام وفي المدارس الأهلية على وجه الخصوص.

فما زال الجدل قائماً في موضوع الأمن الوظيفي ومستوى تحقيقه لدى الأوساط التنظيمية في القطاع الخاص، مما يعني ان دراسة الأمن الوظيفي توفر منطلقات للمنظمات في مجال خدمة المجتمع ثم خدمة المورد البشري الذي يمثل النواة الحقيقة للمنظمة، وعليه تحدّدت مشكلة الدراسة الحالية في إثارة جملة من التساؤلات ممثّلةً بالآتي:

- ما دور الامن الوظيفي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية في المدارس الاهلية في محافظة الانبار.
- ما مستوى توافر ابعاد متغيرات الدراسة (الامن الوظيفي، جودة الخدمة التعليمية) في المدارس قيد الدراسة؟
- ما مستوى واتجاه علاقات الارتباط بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد الدراسة؟
- ما مستوى تأثير الامن الوظيفي في جودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد الدراسة؟

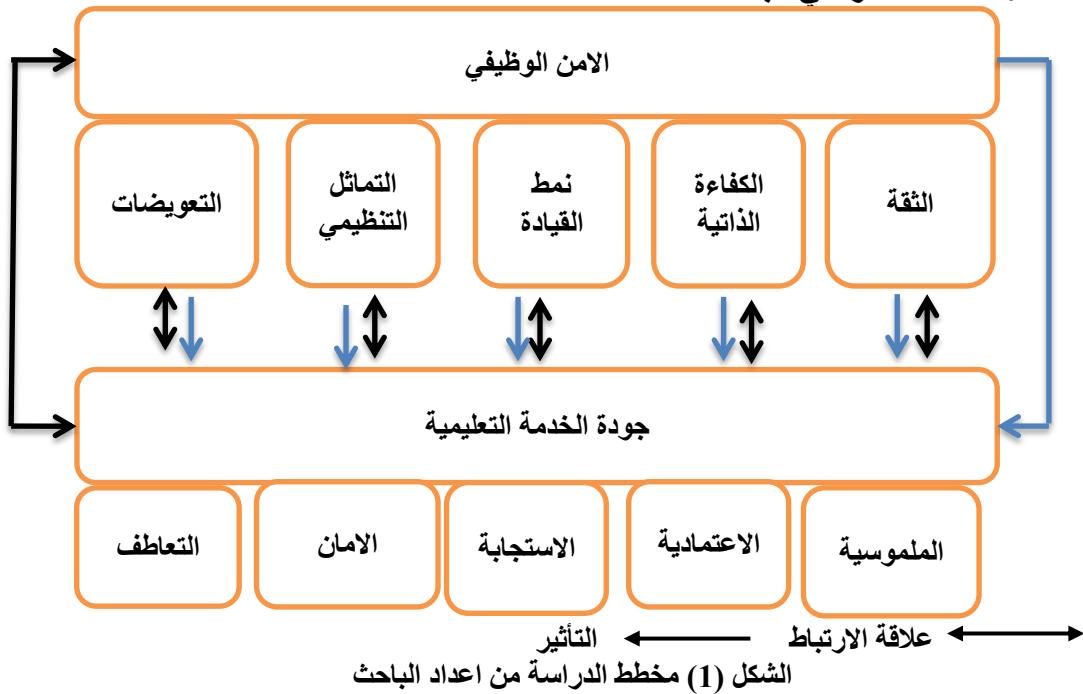
#### ثانياً: اهداف البحث

استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاته وانسجاماً مع الاهتمامات في تحقيق وتعزيز الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليمية، يروم البحث على نحو رئيس إلى تحقيق عدد من الأهداف تمثلت بالآتي:

- التعرف على مستوى الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في المدارس المبحوثة.
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في الميدان المبحوث.
- نشر الوعي بأهمية الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في الميدان المبحوث.
- تحليل علاقة التأثير بين متغيري الدراسة وفق رؤية عينة البحث.

- تقديم مجموعة من المقترنات المستندة على نتائج البحث التي من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالي لدى المدارس المبحوثة.

### ثالثاً: المخطط الفرضي للبحث



### رابعاً: فرضيات البحث

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية بدلالة ابعاد مجتمعاً في المدارس المبحوثة.
- يؤثر الامن الوظيفي بجودة الخدمة التعليمية ايجابياً ومحظياً في المدارس المبحوثة.

### خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المدارس الاهلية في محافظة الانبار من الموظفين العاملين بصفة مدرس ومعلم، وحجم العينة المختارة من هذه المدارس بلغ عددها (12) مدرسة اهلية حيث قام الباحث بتوزيع استبيان الكترونية في المدارس الاهلية المبحوثة، وبلغ حجم العينة (82) مستجيباً من المعلمين والمدرسين وفق جداول مورغان.

### سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اجريت الدراسة الحالية في المدارس الاهلية في محافظة الانبار في العراق.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين بصفة مدرس ومعلم في المدارس المبحوثة وبواقع (82) مدرساً ومعلماً.
- الحدود الزمانية: امتدت مدة إعداد الدراسة بجانبيها النظري والميداني للمدة من شهر اذار ولغاية شهر تموز لعام (2025). في حين تم أنجاز متطلبات الجانب الميداني في غضون

(4) أشهر، إذ كانت هذه المدة كافية لإجراء الزيارات الأولية والمقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات والمعلومات الأساسية وتوزيع الاستبيانات، ومن ثم جمعها وتحليلها وتقدير نتائجها.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### اولاً: الامن الوظيفي

#### 1- مفهوم الامن الوظيفي:

إن لفظ الأمن في اللغة العربية يعني الاطمئنان وانعدام الخوف، فيقال امن امن اذا اطمأن، فالامن كلمة مأخوذة من الأمان والأخير هو الاطمئنان التام وتوفير الحماية، فضلاً عن ذلك فقد تحمل كلمة الأمان في اللغة اصلين متقاربين هما الأمانة ضد الخيانة أي سكون القلب والثاني التصديق (الحيالي، 2019: 32)، أما مصطلح الامن الوظيفي فقد اختلفت وتنوعت تعريفات الامن الوظيفي وذلك لاختلاف المرجعيات والمنظفات الفلسفية والنظرية للباحثين، وفيما يلي استعراض لبعض هذه التعريفات:

فمن وجهة نظر (الزهاراني، 2020: 21) فإن الامن الوظيفي هو شعور العامل بالاستقرار، وأنه ليس مهدد بإنهاء عقد عمله دون مبرر ما دام يؤدي عمله على أكمل وجه، ولا يتم إنهاء خدمته إلا بمحض أنظمة ولوائح واضحة وصريحة، ويرى (خليل، 2017: 43) بأن الامن الوظيفي هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبه العاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون أسباب قانونية، والامن اجراءات ادارية تعسفية، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي، ويعرف ايضاً بأنه الدور الذي تؤديه الوظيفة في تحقيق الرغبات وتأمين جانبها من التوقعات بقصد نيل الطموحات ومعرفة التطلعات المستقبلية (lee et al, 2015: 3) وهناك من يعرف الامن الوظيفي بأنه شعور المورد البشري بالطمأنينة والاستقرار في العمل، وهذا الشعور نابع من ثقة الفرد بكماته الذاتية وقدرته على تقديم الأفضل للمنظمة وتقته بحسن تقدير المنظمة لجهوده وكفاءته بما يسهم في سداد حاجاته الأساسية التي يسعى إلى توفيرها وإشباعها وتبصير آخر هو ضمان حصول المورد البشري على التقدير المناسب من إدارة المنظمة مقابل جهوده المبذولة في العمل بما يضمن استمرارته في الوظيفة (السهو، 2019: 33).

#### 2- أهمية الامن الوظيفي:

يعد الامن الوظيفي من العناصر الأساسية في منظمات الأعمال، كونه هدفاً استراتيجياً تسعى إليه لتحقيق استمرارية الموارد البشرية وزيادة فاعليتها، فعندما يشعر الموظف بالأمان في وظيفته، ينعكس ذلك إيجابياً على أدائه من خلال تعزيز الثقة والدافعية والاستقرار النفسي (Akpan, 2013: 86)، ويعتبر الامن الوظيفي ضرورة ملحة لأي منظمة إذ يعكس مستوى الأخلاقيات المهنية بين أطراف العمل، كما يعد أدلة مهمة يمكن للإدارة استثمارها في تحسين بيئة العمل، وعلى الرغم من طبيعته الإنسانية إلا أن تحقيق الامن الوظيفي يتطلب جهداً ووقتاً، إضافة إلى توافر القاعدة الحقيقية بأهميته (بونوة، 2016: 22).

ويرى (كيرد وصفراوي، 2021: 413) ان أهمية الامن الوظيفي تكمن بالآتي:

أ. يولد الشعور بالاستقرار الوظيفي وهو ما يحفز لديهم الولاء لمنظمتهم بشكل ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم.

ب. يرفع من الرضا الوظيفي ويزيد الرغبة في العمل، نتيجة توفر بيئة العمل المناسبة ووجود نظام مكافآت وحوافز عادل.

ت. يقلل من قلق العاملين فيما يتعلق بتنمية مهاراتهم، وذلك عن طريق تحفيز المنظمة على توفير برامج التدريب والتطوير وفرص الترقى.

ث. يقلل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي وكل ما يتعلق بالمشكلات التي تواجه العاملين في عملهم، ويزيد من روح التعاون داخل المنظمة.

### 3- العوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي:

يمكن أن يحقق استحوذ اعمال الوظيفة على كامل الطاقة الفكرية للمورد البشري نتائج إيجابية في عمله، في حين يمكن أن ينعكس نفس هذه الطاقة الفكرية الموجهة لأعمال الوظيفة سلباً على متطلبات تلك الوظيفة مما ينعكس على انخفاض درجة الإخلاص والتلقاني في العمل فضلاً عن البحث عن جهات أخرى للعمل، وبهذا لن يستطيع المورد البشري الذي يمر بتلك الأوضاع مهما بلغت درجة كفاءته وقدرته على متطلبات وظيفته أداء عمله بكفاءة عالية، وعلىه نجد ان تكرис درجة عالية من الأمان الوظيفي في المنظمة يعد امراً مهمًا وجوهرياً إذ يشكل البيئة السليمة والمناسبة للنهوض بمستوى الإنتاجية والاقتراب من مستوى يتتناسب مع الطاقات والكفاءات العاملة ضمن تلك المنظمة (الاعمى وميلاد، 2023:139).

وبالمقابل أكدت (الحيالي، 2019: 38) ان العوامل المؤثرة في الأمان الوظيفي يمكن ان

تشمل:

أ. درجة الرضا المتوافرة لدى الموارد البشرية عن الأمان الوظيفي وتشمل: استمرارية العمل وشعور الموارد البشرية بالتهديد وإمكانية فقد الوظيفة.

ب. الوضع الذي تكون عليه المنظمة وطبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة وتشمل:

- اهتمام المنظمة بالموارد البشرية والتواصل معهم.

- سياسات المنظمة واستقرارها مثل وضوح المهام والواجبات والمشاركة في خطط تنفيذ العمل والصلاحيات المنوحة، واستقرارها المالي والإداري.

- تقديم الإدارة للمورد البشري وبناء جوانب القصور لديه بالتدريب والتأهيل بالدورات اللازمة باستعمال مهاراته وخبراته.

ت. نوع التعويضات المالية التي يمكن الحصول عليها والمستوى الذي تصله مثل الأجر والمكافآت وغيرها من الأمور التي من شأنها ان تعزز من الدافعية للاستمرار في العمل.

ث. النقابات وحقوق الموارد البشرية.

ج. طبيعة النظارات المستقبلية للأمن الوظيفي التي تتحقق بتحقيق الطموحات المستقبلية للموارد البشرية.

ح. المشاعر التي يحملها المورد البشري باتجاه الوظيفة والمنظمة في ان واحد مثل: شعوره بالعجز او النجاح في عمله واندماجه في بيئه العمل وعكس موقعه الوظيفي للسعادة والفخر على جوانب حياته .... الخ.

### 4- ابعاد الأمان الوظيفي:

يشير (7: 2016) Goretski، الى ان هناك ابعاداً محددة للأمان الوظيفي والتي تم تناولها من قبل الكثير من الباحثين وتمثل:

أ - الثقة: عبر (11: 2009) Neveu، عن الثقة بأنها اعتقاد المورد البشري أو المجموعة أن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادقاً في أي مفاهيم سبقت تلك الالتزامات، وأن لا يأخذ مزايا اضافية وأن أتيحت الفرصة لذلك، كما وأكد (88: 2005) Straiter، بأنها درجة تقويض عدد من المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الايجابية الواقية لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات، وتضييف (بنات، 2016: 26) ان ثقة المعلمين او المدرسين بمدير المدرسة عامل حاسم لقيادة مدرسية فاعلة، فمدير المدرسة مسؤول عن تمكين التدريسيين من تحقيق الأهداف التعليمية، وينبغي لمدير المدرسة ان يظهر درجة مرتفعة من العمل الجاد لتنمية الثقة السائدة في المدرسة، وهذا يتطلب ان ينتهج المدير سلوكيات تظهر اهتمامه بالتدريسيين وانجازاتهم نشر العدالة بينهم، ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتحديد معايير تقييمية واضحة تمكّنهم من مواجهة التحديات، وتعزيز

التواصل المنفتح المستند إلى درجات عليا من الخير وسيادة مناخ تنظيمي داعم يمكنهم من تحقيق ما يسعون اليه لإحداث التغيير.

**ب . الكفاءة الذاتية:** يشير (ابو شنب،2020:27) إلى ان الأداء يؤدي دوراً مهماً في الأمن الوظيفي فإنه اذا كان مورد بشري ما يعمل على تقديم أداء جيد في العمل فأن احتمالية حفاظه على وظيفته سوف تزيد، ومما تجدر الإشارة له هو ان التركيز لا يكون في الأداء الفعلي للمورد البشري فحسب بل على الكفاءة الذاتية أيضاً، وتشير الكفاءة الذاتية الى الحكم الذاتي في أداء المورد البشري نفسه، فضلاً عن اعتقاده بقدرته على تنفيذ السلوك الضروري لإنجاز إنجازات محددة، فالمورد البشري الذي لديه القدرة على تنفيذ مهامه فإن ذلك سيؤثر في أمنه الوظيفي ولا داعي للقلق على مهامه، في حين عبر (حسين، 2022: 113) عن الكفاءة الذاتية للمعلم بأنها أحکام المعلم على مقدرتة على تنفيذ المخططات التعليمية للحصول على النتائج المطلوبة من تعليم الطلبة حتى أولئك الطلبة الذين لا يملكون دافعية للتعلم، كما انهما ثقة المعلم بقدرته على الإنجاز بإمتلاكه لمجموعة من المهارات في مختلف الجوانب المعرفية والاجتماعية والسلوكية التي تتنظمها وتترجمها في صورة اعمال متكاملة.

**ج. نمط القيادة:** يشير (31: Ramay, 2010) إلى ان القيادة الإدارية تعد إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير في أي منظمة مهما كانت طبيعتها، خدمية أم سلعية، حكومية أم خاصة، إذ تعرف القيادة أنها عملية التأثير في فعاليات مجموعة منظمة من الموارد البشرية في سبيل وضع الأهداف وتحقيقها، اما القائد فيشير (Lawal & Chukwuebuka, 2007: 17) انه أي شخص يوجه مجموعة من الموارد البشرية ويراقبها لإنجاز هدف جماعي، ويضيف (Iqbal et al, 2015: 3) ان القيادة الإدارية هي عملية يمكن بها للسلطة التنفيذية التأثير في سلوك الآخرين واعمالهم من أجل تحقيق أهداف محددة وبعبارة أخرى هي القدرة على اقناع الآخرين بالبحث عن اهداف محددة بحماس.

**د. التمايل التنظيمي:** يشير (7: Goretzki, 2016) إلى ان التمايل التنظيمي يعد عاملًا مهمًا في أبعاد الأمن الوظيفي، وتشير الأبحاث الى ان التمايل التنظيمي يتحقق حين يكون المورد البشري متشابكًا مع المنظمة بتقاسم النجاحات والفشل نفسها مع وجود مصير مشترك، فالتمايل التنظيمي هو نوع خاص من التمايل الاجتماعي، والتمايل الاجتماعي هو تصور للوحدة والانتماء مع مجموعة من الأشخاص، فإذا كانت الموارد البشرية راضية عن الأمن الوظيفي، فإنهم سيعملون بجد أكبر ويعرفون أكثر على المنظمة لأنهم يتمتعون بمعاملة عادلة، ويشير (jones & volpe, 1: 2010) إلى ان التمايل التنظيمي يتمثل بشعور المورد البشري بالتوحد والانتماء الى المنظمة ويرتبط إيجابياً بالشعور العاطفي للمورد البشري بالالتزام والرضا والولاء المنظمي، في حين يرى (6: Huang, 2013) انه العملية التي فيها يربط الموارد البشرية أنفسهم بالعناصر الموجدة في الصورة المجتمعية للمنظمة.

**ه . التعويضات:** تؤدي التعويضات منها (الأجور والرواتب) دوراً بارزاً في حياة الموارد البشرية والمنظمات، فهي ذات أثر مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويأخذ موضوع الأجور والرواتب اهتماماً متزايداً من جانب الموارد البشرية بوصفه الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها، وتعد الأجور والرواتب احدى الوسائل التي تستطيع المنظمة بها ان تحفز الموارد البشرية لرفع مستوى أدائهم وتحسين انتاجيتهم، وتعد أيضاً أحد المكونات الأساسية للتعويضات التي يحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة ويمكن تقسيمها أساساً إلى تعويضات خارجية لا ترتبط مباشرة بالعمل (Extrinsic) وتعويضات داخلية (Intrinsic) ترتبط مباشرة بالعمل (الزهراوي، 2020: 322).

### ثانياً: جودة الخدمة التعليمية

#### 1- مفهوم جودة الخدمة التعليمية:

ان تطبيق مفهوم الجودة في التعليم خطوة مهمة، اذ يعد مدخل للرقي والتطوير المستمر لمستوى الخدمة التعليمية للنهوض بها لمستوى المطلوب في ظل ظروف التطور التقني وزيادة

المعرفة الذي يطرا على العالم، فأصبح قياس جودة الخدمة التعليمية ذات أهمية كبيرة في التعليم (عبد القادر، 2016:167).

في حين يرى البعض بأنها "العملية الواقعية التي تستند على عدة حقائق علمية، فتمثل عملية بنائية هادفة لتحسين المنتج بصورته النهائية، ولا يمكن عدها عملية خيالية او مقدمة إذ تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء" (Malik&Nasir,2011:622).

كما تعرف أيضاً بأنها "مجموعة معايير تقيس كل ما تحتويه المنظومة التعليمية بهدف الاستجابة لحاجات الأفراد العاملين، فهي عبارة عن جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع بيئه وعناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تسعى لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال استخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في المؤسسة التعليمية" (Ngo&Nguyen,2016:105).

ويشير (عطيه وأخرون، 2020: 3) إلى جودة التعليم بأنها "المستوى الذي يجب الوصول إليه من قبل المتخرون بوساطة قطاع التعليم وفقاً للمعايير المحددة لمستوى المعرفة والمهارات والعادات والقيم التي يجب الوصول إليها من المتخرون".

وعرفت بأنها مجموعة من الأنشطة وارشادات التي تقدمها الكلية او المدرسة للطالب وتشمل جميع الخدمات التي يتلقاها الطالب من محاضرات وتدريب لخريج قادر على تنمية مهاراته وسد الفجوة في سوق العمل". (الزيادي، 2021: 44).

وبعض الباحثين يرى أن جودة الخدمة في المجال التعليمي تعني "إيجابية النظام التعليمي، بالنظر تاييه على أنه استثمارات قومية لها مدخلاتها ومخرجاتها، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتقدمة معال الأهداف العامة للنظام، من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد بوصفه وحدة بناء هذا المجتمع". (المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002: 12).

## 2- مبادئ الجودة في التعليم:

استطاع Arcaro ، " 1995 تحديد عدة مبادئ رئيسية عن الجودة في التعليم والتي تتمثل

ـ (الاسيدي، 2019:63)

أ. المشاركة: وتأتي من خلال تحمل جميع الطلاب وأولياء الامور ورجال الأعمال المسؤولية بامتلاكم لمهارات الجودة وحل المشكلات المتعلقة، ونلاحظ من خلال هذه القيمة مدى أهمية مشاركة المستفيد الداخلي (الطلاب) والخارجي، (رجال الأعمال) في تحقيق الجودة والتميز.

ب. المبدأية: وتشير إلى ان اعضاء الهيئة التدريسية والإداريين يجب أن يوجدوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المؤسسة، ويتم ذلك بالتخلي عن جميع الأساليب الروتينية المتبعة داخلها.

ت. التطوير المستمر: لتحقيق تدعيم القيم التربوية لدى الطالب من خلال التفاعل المستمر والعمل على تحقيق التوازن والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة عن طريق التخطيط والتقويم المستمر، وتدل هذه القيمة على أهمية التطوير الشامل والمستمر في تحقيق التميز.

ث. سرعة رد الفعل: وتعني الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيد من خلال تحسين زمان الاستجابة وما يتطلبه من مراجعة للعمليات والأهداف والأنشطة عن طريق عمليات القياس المستمر والتي تؤدى إلى تحسين الجودة، إذ تمثل عملية رد الفعل أهمية كبيرة في تحقيق رضا المستفيد.

ج. الرؤية الإستراتيجية: لدى كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الامور رؤية خاصة يفترض ترجمتها إلى خطط مستقبلية، فالرؤية لا تقتصر على فئة معينة في المؤسسة التعليمية، بل تشمل جميع الأعضاء داخل المؤسسة، أي أن كل شخص هو بمثابة رائد للجودة.

ح. المنفعة والتعاون: ويقصد بها التعاون مع جميع المؤسسات في المجتمع من خلال تبادل المنافع بين المؤسسة التربوية ومؤسسات المجتمع المدني

### 3- أبعاد جودة الخدمة التعليمية:

تتمثل أبعاد جودة الخدمة التعليمية بخمسة أبعاد رئيسية هي: (Olfati and Karami, 2012:661) و (الربيعي، وأحمد، 2017:272) و (الزيادي، 2021: 55).  
 أ. الملموسة: يضم هذا البعد جميع المكونات الملموسة للمنظمة التي تقدم الخدمة، مثل حادثة الأدوات والآلات والمباني والمظهر الأنثيق للعاملين والأجزاء الملموسة التي تشكل جزءاً من الخدمة نفسها.  
 ب. الاعتمادية: يضم هذا البعد متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على اداء الخدمة بشكل صحيح ودقيق وفي الوقت المحدد الذي وعدت به المستفيدين، واحتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها.  
 ت. الاستجابة: يضم هذا البعد متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام المستفيدين بأوقات تأدية الخدمة، وحرص الموظفين على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، فضلاً عن وجود الرغبة الحقيقية لديهم لمساعدتهم وعدم اشغالهم عنهم.  
 ث. الأمان: يضم هذا البعد متغيرات تقيس شعور المستفيد بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها و عدم استخدام مصطلحات لا يفهمها المستفيد وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة وشعوره بالثقة، ومن المهم أيضاً شعوره بأن العاملين كفاءة لهذه الخدمة وهذا كلّه يوفر شعوراً بالأمان لدى المستفيد.  
 ج . التعاطف: يضم هذا البعد متغيرات تتعلق بشعور المستفيد بأنه محور اهتمام الموظف وان مصلحته هي الأساس، وأنه قادر على الاتصال والاستفسار في أي وقت ومن الضروري شعوره بأن المؤسسة تفهم حاجاته وتستجيب لها، فضلاً عن تطوير الخدمة بشكل مستمر.

### المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

#### اولاً: تحليل الاهمية النسبية لمتغيرات البحث

1- تحليل الاهمية النسبية لمتغير الأمن الوظيفي وابعاده: تشير النتائج المبينة في الجدول (1) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول الامن الوظيفي تراوحت ما بين (4.433-4.529)، بوسط حسابي كلي مقداره (4.478) بأهمية نسبية (0.89.5) عند مستوى تقييم مرتفع جداً، و عند مستوى انحراف معياري بلغت قيمته (0.319) والتي تشير إلى نسبة التشتت المنخفض في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو الامن الوظيفي الذي تتتباه إدارة المدارس الأهلية قيد الدراسة، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بعد (نمط القيادة) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.529) والانحراف معياري (0.294) ومؤشر الاهمية النسبية (90.5 %)، وهذا يشير الى اهتمام إدارة المدارس تهتم برفاهية الموارد البشرية والعمل الجماعي والتعاون، بينما جاء بعد الكفاءة الذاتية بالمرتبة الأخيرة، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.433) والانحراف معياري (0.319) ومؤشر الاهمية النسبية (88.6 %) وهذا يؤكد يشير إلى أن المدارس المبحوثة تلتزم وایجاد بيئة عمل غير تنافسية وشفافة مما ينعكس على احساس المورد البشري بالطمأنينة على مصدر الدخل واستقراره في العمل، وانعدام تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.

جدول (1): الاهمية النسبية لمتغير الامن الوظيفي وابعاده (N=82)

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاهمية	مستوى الممارسة
الثقة	4.477	0.344	%89.5	3	مرتفع جدا
الكفاءة الذاتية	4.433	0.319	%88.6	5	مرتفع جدا
نمط القيادة	4.529	0.294	%90.5	1	مرتفع جدا
التماثل التنظيمي	4.463	0.331	%89.2	4	مرتفع جدا

التعويضات	5	مرتفع جدا	2	%89.8	0.308	4.490
الامن الوظيفي ككل		مرتفع جدا	-	%89.5	0.319	4.478

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

2- **تحليل الأهمية النسبية لمتغير جودة الخدمة التعليمية وابعادها:** تشير النتائج المبينة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد جودة الخدمة التعليمية تراوحت ما بين (4.529-4.433)، بوسط حسابي كلي مقداره (4.478) بأهمية نسبية (%)89.5 عند مستوى تقييم مرتفع، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.319) والتي تشير إلى نسبة التشتت المنخفض في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو جودة الخدمة التعليمية في المدارس قيد الدراسة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بعد (الاستجابة)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد (الاعتمادية) وتشير تلك النتائج إلى توافق أبعاد جودة الخدمة التعليمية في المدارس المبحوثة، مما يعكس اهتمام الإدارة بتحقيق رضا الطلبة وتحسين البيئة التعليمية ويعزز هذا التوفير من فاعلية العملية التعليمية وجودة المخرجات التربوية، كما يسهم في بناء ثقة المجتمع بالمدرسة ويعكس التزامها بالتحسين المستمر في الأداء الأكاديمي والإداري.

جدول (2): الأهمية النسبية لمتغير جودة الخدمة التعليمية وابعادها

مستوى الممارسة	ترتيب الاهمية	الأهمية النسبية	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير وابعاده	ت
مرتفع جدا	3	%89.5	0,344	4,447	الملموسة	1
مرتفع جدا	5	%88.6	0,319	4,433	الاعتمادية	2
مرتفع جدا	1	%90.5	0,294	4,529	الاستجابة	3
مرتفع جدا	4	%89.2	0,331	4,463	الامان	2
مرتفع جدا	2	%89.8	0,308	4,490	التعاطف	
مرتفع جدا	-	%89.5	0.319	4.478	جودة الخدمة ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### ثانياً: تحليل فرضيات البحث:

1- **تحليل فرضيات الارتباط:** توضح نتائج الجدول (3) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة بفرضية علاقة الارتباط حيث تشير نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.615\*\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وهي قيمة ايجابية قوية تؤشر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة إلى أنه كلما اهتمت إدارة المدرسة بالأمن الوظيفي كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى جودة خدماتها التعليمية، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى بصيغة الإثبات.

جدول (3): علاقة الارتباط بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية

جودة الخدمة التعليمية		المتغير التابع	المتغير المستقل
0.615**			
حجم العينة	مستوى المعنوية		الامن الوظيفي
82	0.05		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

2- **تحليل فرضيات التأثير:** من خلال نتائج الجدول (4) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية، وحدود الثقة وقيمة (P) يلاحظ ان جميع قيم معاملات الانحدار العائدة الى ابعد متغير الامن الوظيفي كانت ذات إشارة موجبة وهذا يدل على ان هناك علاقة

طردية بين هذه الابعاد وبين جودة الخدمة التعليمية، كما ان قيم (P) ظهرت لتلك الابعاد انها اقل من (0.05) مما يدل على معنوية العلاقة بين هذه الابعاد وبين متغير التابع المتمثل بجودة الخدمة التعليمية، أي ان كلما زاد أي بعد من هذه الابعاد وحده واحدة كلما زاد تعزيز متغير جودة الخدمة التعليمية بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد الى ذلك البعد، عليه، وبناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية الثانية التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأمن الوظيفي في جودة الخدمة التعليمية.

جدول (4): قيم تحليل الاثر لأبعاد متغير الامن الوظيفي على متغير جودة الخدمة التعليمية

P	Confidence Interval 95%		(S.E.) الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	التقديرات (Estimate)	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
	Upper Bound	Lower Bound					
0.034	0.217	0.009	0.053	0.184	جودة الخدمة التعليمية	<----	الاتصالات
0.002	0.297	0.067	0.058	0.275		<----	الحكومة
0.027	0.192	0.061	0.064	0.091		<----	الشراكة
0.003	0.221	0.003	0.055	0.176		<----	البنية التحتية
0.013	0.266	0.013	0.064	0.203		<----	المهارات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).  
 وبناءاً على ذلك، ينظر إلى ارتفاع مستوى الأمان الوظيفي في المؤسسات التعليمية بوصفه عنصراً محورياً في دعم جودة الخدمات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد سواء من حيث تطوير الأداء المهني أو الارتقاء بالبيئة التعليمية بشكل عام.

#### المotor الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

بنيت على أساس نتائج البحث التي تم التوصل إليها من أجل الإجابة على الأسئلة المتبعة من إشكالية الدراسة وأهدافها وتعرض مرتبة حسب ما تم ذكره وكالآتي:

1- توصل الباحث إلى أن إدارة هذه المدارس لديها اهتمام واضح بتطبيق ابعاد الامن الوظيفي باعتباره مدخلاً أساسياً ومهماً في تعزيز جودة الخدمة التعليمية والذي ينعكس على تحقيقها للتفوق في الأداء وتحقيق موقع استراتيجي متميز

2- أوضحت نتائج التحليل الوصفي بوجود مستوى عال لأبعاد الامن الوظيفي وبدرجة انسجام جيدة في اجابات المستجيبين مما يعطي الدالة على تعزيز جودة الخدمة التعليمية بحسب اراء عينة البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاهلية.

3- ينشأ انعدام الأمان الوظيفي نتيجة لعدم توجيه الطاقة الفكرية نحو واجبات الوظيفة مما يؤثر دائماً سلباً على متطلبات تلك الوظيفة ويؤدي إلى انخفاض درجة التقاني في العمل نتيجة لانخفاض تقاني المورد البشري مما يشكل منفذًا تسرب من خلاله طاقات وكفاءات العاملين.

4- ان مستوى شعور التدريسيين بالأمان الوظيفي في المدارس الأهلية المبحوثة (الابتدائية والثانوية) جيد نسبياً لكنها توفر فرص عمل تساهم في التقليل من مشكلة البطالة وذلك لأن فرص العمل الحكومية قليلة نوعاً ما.

5- أن المدارس في القطاع الخاص استطاعت الحصول على مراكز متقدمة بالنسبة لجودة خدماتها التعليمية المجهزة، على الرغم من كونها مدارس فتية إذا ما قورنت بالباع الطويل الذي تتمتع به المدارس الحكومية.

6- وجود علاقى اثر وارتباط معنويين بين الامن الوظيفي وجودة الخدمة التعليمية في المدارس المبحوثة وكانت علاقة الارتباط ايجابية قوية، وتشير تلك النتائج إلى انه كلما اهتمت إدارة

المدارس المبحوثة في ممارسة الامن الوظيفي كلما انعكس ايجاباً على جودة خدماتها التعليمية وبالتالي تقديم مخرجات عالية الجودة.

## ثانياً: التوصيات

- يتضمن هذا المحور تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث ان تؤيد المدارس المبحوثة والمنظمات الأخرى في نفس مجال العمل لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وحسب ما اظهرتها نتائج البحث الحالي، وكانت المقترنات كالتالي:
1. التركيز على تحسين وتطوير آلية العمل في المدارس الخاصة من خلال تطوير النظم التعليمية وأساليب التدريس، وتحسين البيئة المدرسية المادية من خلال العمل على توفير مدرسة نموذجية من خلال اعتماد أساليب تدريس ذكية.
  2. ضرورة تعزيز الثقة في المدارس الاهلية المبحوثة من خلال تقليل القلق النفسي الذي يعاني منه المعلمون في المدرسة من خلال توفير الدعم الكامل لهم من إدارة المدرسة.
  3. ايلاء عقود العمل مزيداً من الاهتمام والرعاية من وزارة التربية وضمان حقوق المعلمين من خلال توفير فرصة عمل لهم في حال انتهاء العقد أو منحهم تعويضاً مالياً، فضلاً عن متابعة وزارة التربية ومديرياتها فصل المعلم لمعرفة أسباب فصله، حيث قد يرفضه صاحب المدرسة لأسباب شخصية لا علاقة لها بالعملية التعليمية.
  4. دعم المعلمين في المدارس الاهلية فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، وذلك بالتشديد على أصحاب المدارس الاهلية بدفع رواتبهم وفقاً للنسبة المقررة، ومحاسبتهم في حال التقصير من قبل الحكومة، وتقعيل دور الرقابة من خلال تكثيف زيارات المشرفين لمتابعة هذه الأمور، وقد تبين أن العديد من المدارس تهرب من دفع رواتب المعلمين بحجة أنهم متقاعدون وليسوا خريجين، وبالتالي تصرف النسبة لعدد محدد، وتهمل الباقى، كما أن بعض المدارس تجهل الضمان الاجتماعي.
  5. رفع مستوى التعويضات المنوحة للمعلمين من خلال زيادة رواتبهم في المدارس الابتدائية الخاصة، وتكلفة المحاضرات للمعلمين في المدارس الثانوية، كما يجب تقديم حواجز ومكافآت من قبل المدارس التي لا تقدم هذه المزايا، مثل منح للمتفوقين، بالإضافة إلى مخصصات مثل (ال الزوجية، الأطفال، النقل، الشهادة، إلخ)، ويجب تطبيق نظام المكافآت والترقىات ضمن سلم الرواتب في جميع المدارس أسوة بالمعلمين في المدارس الحكومية.
  6. دعم إدارة المدارس محل الدراسة لموضوع جودة الخدمة، وذلك بإنشاء وحدة إدارية تسمى (وحدة الجودة) تضم فريقاً من المتخصصين في هذا المجال، مما ينعكس ايجاباً على أدائها وسمعتها، بالإضافة إلى دورها الهام والداعم في النمو والبقاء والاستمرارية.

## المصادر:

### المصادر العربية:

1. أبو شنب، مريم حسن محمد، (2020)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
2. الأسدي، سالم معز عزيز (2019)، العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي وأخلاقيات المهنية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية.
3. الأعمى، محمد إبراهيم، و ميلاد، محمد صالح (2023)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا - فرع ترهونة، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد 6، العدد 3.

4. بنات، عايدة سعيد ديب، (2016)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكاللة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.
5. بونوة، علي، (2016)، العلاقات الإنسانية واثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجفافة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر، الجزائر.
6. حسين، توانا فريدون (2022)، الأمن الوظيفي ودوره في كفاءة الموظفين : دراسة ميدانية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 33 ، العدد 1.
7. الحيالي، عبير سالم محمد زكي (2019)، " الواقع الأمن الوظيفي في المدارس الأهلية: دراسة ميدانية في عينة من المدارس الأهلية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. خليل، باسم احمد ابراهيم (2017)، "الامن الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة الاسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.
9. الزهراني، رانية أحمد سعيد، (2020)، "واقع الأمان الوظيفي لمعلمات العقود بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21.
10. الزيادي، غيداء حمزه مرزه (2021)، "الانجراف الإستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي وطلبة جامعة كربلاء "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
11. السهو، يوسف خالد (2019)، "مستوى المرونة الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى الامن الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
12. عبد القادر، محمد نور (2016)، قياس اداء الطالب لمستوى جودة الخدمة التعليمية بفروع جامعة الطائف، دراسة تطبيقية على فروع الجامعة بمحافظة الخرمة، مجلة الباحث ، العدد 16.
13. عطيه، علاء عبد الحسن، (2020)، دليل معايير جودة التعلم الإلكتروني، (الإصدار الأول)، جهاز الإشراف والتقويم العلمي، دائرة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
14. كيرد، ربيعة، وصفراني، عائشة، (2021)، أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصال الجزائر- الأغواط، مجلة الباحث، العدد 2.

**المصادر الأجنبية:**

15. Akpan, c.p., (2013), "job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among university teachers in cross river state," journal European centre for research training and development uk , vol.1, no.2.
16. Gortezki, Michael, (2016), "Determinants of perceived job security", unpublished master thesis, university of twente, Master of Psychology Conflict, Risk and Safety, Holland.
17. Huang, wei, (2013), "An examination of online volunteers organizational and work group identification & intent to leave", unpublished master thesis, Department of Communication, Western Kentucky University, USA.

18. Iqbal n., anwar s., and haider n. (2015). effect of leadership style on employee performance, journal Arabian of Business and Management Review, vol.5, no.5.
19. Jones, Candace & Volpe, Elizabeth Hamilton. (2010). Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks, Journal of Organizational Behavior, Vol.10, No.35.
20. Karami& Olfati , ( 2012) African Journal of Business Management African Journal of Business Management Vol. 6(2), pp. 658-669.
21. Lawal, owolabi yusau & chukwuebuka, chukwuma kingsley, (2007). evaluation of leadership and organizational performance in small scale industries in Nigeria: a case of selected small scale industries in aba, abia state, unpublished master thesis of business administration, blekinge institute of technology, Sweden.
22. Lee, jae h., marin, Alejandra, Mitchell, Ronald k., and Randolph-seng, Brandon, (2015). job security and entrepreneurship: enemies or allies ?, journal of applied management and entrepreneurship, vol.20, no.1.
23. Malik, M. E., Naeem, B., & Nasir, A. M. (2011)." Hotel service quality and brand loyalty". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(8), 621-629.
24. Neveu, v., (2009). organizational trust: definition and measurement, journal of work organizational psychology, vol.5, no.3.
25. Ngo, V. M., & Nguyen, H. H. (2016). "The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty": An investigation in Vietnamese retail banking sector. Journal of Competitiveness.
26. Ramay, Muhammad ismail, (2010). "influence of leadership behavior and participatory decision making on the employees organizational commitment", unpublished a dissertation of the degree of doctoral of philosophy in engineering management, university of engineering and technology, taxila, pakistan.
27. Straiter, r.l., (2005). "the effects of supervisors trust of subordinates and their organizations on job satisfaction and organizational commitment", international journal of leadership studies, vol.13, no.1.