

**استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق**

**الالتزام التنظيمي**

**(دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة)**

**المدرس الدكتور**

**هديل محمد علي عبد الهادي القاموسي**

**جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

**Hadeelm.alqamوسي@uokufa.edu.iq**

**Polarization And selection of human resources  
And their role in achieving organizational commitment  
(Analytical study on a sample of staff of the University of Kufa)**

**Lect. Dr.**

**Hadeel Mohammed Ali Abdul Hadi Alqamوسي**

**University of Kufa - Faculty of Administration & Economy**

## **Abstract:-**

The purpose of this research to identify the relationship of attracting and selecting human resources on organizational commitment, The questionnaire was relied on as a tool for statistical analysis and the private colleges in Najaf province were chosen as a field of study and statistical programs were used to extract the results The study reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a correlation and significant effect between the process of polarization and selection of human resources and the extent of achieving organizational commitment in the study sample A number of recommendations have been reached which recommend the need to exercise caution and vigilance in the process of recruitment and selection of appropriate human resources, because of their significant role in achieving organizational commitment among employees, which reflects on their performance and achieve the goals of the organization.

**keywords:** Polarization, organizational commitment, normative commitment, emotional commitment, continuous commitment.

## **المخلص:-**

ان الغرض من البحث الحالي هو التعرف على العلاقة بين استقطاب واختيار الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للتحليل الاحصائي وتم اختيار عينة من موظفي جامعة الكوفة مجالا للدراسة وتم استخدام البرامج الاحصائية لاستخراج النتائج وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن هناك علاقة ارتباطية وتأثير معنوية بين عملية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية ومدى تحقق الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والتي توصي بضرورة توخي الحذر واليقظة التامة في عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة وذلك لما لها من دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما ينعكس على أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقطاب، الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر.

## المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم العناصر في المنظمة حيث يعود إليه الدور الأكبر في نجاحها وتطورها ومن هنا فلا بد أن يتم توخي الحذر في اختيار الموارد البشرية الملائمة لكون الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا بدوره سوف يؤدي إلى القدرة على تحقيق أهداف المنظمات وتطورها وازدهارها.

ولكن على الرغم من أهمية هذا المورد إلا أن هناك عدم اهتمام بشكل واضح في بعض المنظمات من قبل الإدارة العليا مما ينعكس بدوره على المنظمة وأدائها وتحقيق أهدافها.

كلما كانت عملية الاستقطاب تمت بشكل صحيح فهذا سيؤدي إلى اختيار الموارد البشرية الكفوءة وبالتالي يزداد الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما ينعكس على أداءهم وعلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه أن البحث يتضمن أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية أما المبحث الثاني فقد خصص للجانب النظري المتعلق باستقطاب واختيار الموارد البشرية والالتزام التنظيمي أما المبحث الثالث فقد كان للجانب العملي والتحليل الإحصائي واهتم المبحث الرابع بأهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## **المبحث الأول**

### **منهجية البحث**

#### أولاً: مشكلة البحث:

لا يخفى ما للعنصر البشري في المنظمة من أهمية كبرى في تحقيق أهداف المنظمة والسعي إلى تطويرها وازدهارها وخاصة أن المنظمات في الوقت الحاضر تشهد حالة من المنافسة الشديدة فيما بينها وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة حيث تساعد هذه الوسائل على إنجاز الأعمال بصورة أفضل ومن هنا فإن المنظمات تسعى إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية لما لها من أهمية في نجاح المنظمة.

(٢٢٤) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

إن عملية الحصول على الموارد البشرية الكفوءة تحتاج إلى دراسة كبيرة وتحديد أهم الاحتياجات للمنظمة وفقاً للشواغر الموجودة وحسب الكفاءات والخبرات المطلوبة ليتم اختيار الفرد المؤهل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فكلما كان الاختيار موفقاً انعكس ذلك على مدى التزامه بعمله وإدائه الوظيفي.

ومن هنا برزت مشكلة البحث والمتمثلة في مدى اعتماد المنظمات المبحوثة على المعايير الصحية في عملية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية وما تأثير ذلك على التزامهم في المنظمة.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١- ما مدى تطبيق معايير الاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟

٢- هل يوجد تأثير للاستقطاب والاختيار السليم على التزام الأفراد في المنظمات المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث:

أن أهمية البحث تنطلق من خلال التركيز على الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمات قيد الدراسة وذلك على اعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد في المنظمات المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث:

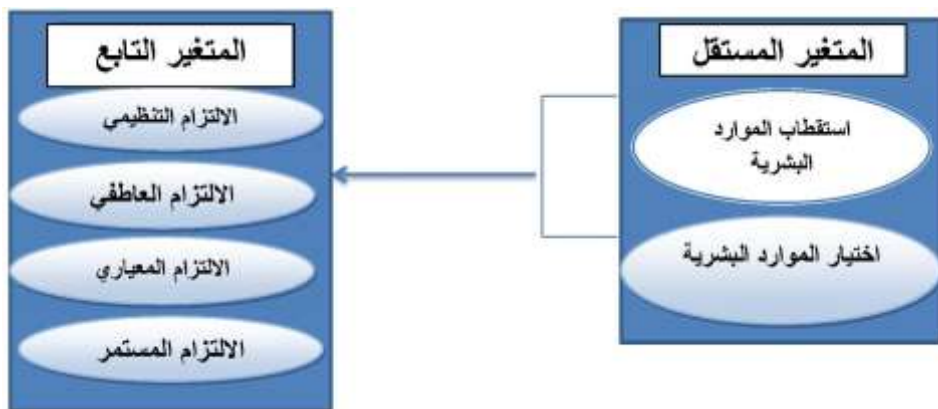
يهدف البحث الحالي إلى:-

١- التعرف على نقاط القوة والضعف في مجالات الاستقطاب والاختيار للحوار البشرية في المنظمات المبحوثة.

٢- تحديد مدى العلاقة بين عملية الاستقطاب والاختيار وبين مستوى الالتزام التنظيمي.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Hypothetics Model of the research:

ان تصميم المخطط الفرضي للبحث يكون من اجل توضيح مدى الترابط والعلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل باستقطاب الموارد البشرية والمتغير التابع والمتمثل بالالتزام التنظيمي وليتم اختبار صحة فرضيات البحث، وكما في الشكل (١).



الشكل (١) المخطط الفرضي

المصدر: إعداد الباحث

### خامساً: فرضيات البحث Hypothetical of the research:

إن فرضية البحث الرئيسية تنص على أن هناك علاقة تأثير بين عملية استقطاب الموارد البشرية ومستوى تحقق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة و من هذه النظرية يمكن تحديد الفرضيات الآتية:

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الأفضل للاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية وبين مستوى الالتزام التنظيمي.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الأفضل للاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية وبين مدى تحقيق مستوى الالتزام العاطفي.
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الأفضل للاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية وبين مدى تحقيق مستوى الالتزام المستمر.

(٢٢٦) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الأفضل للاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية وبين مدى تحقيق مستوى الالتزام المعياري.

#### سادساً: حدود البحث:

١- الحدود الزمانية: استمر البحث الحالي لمدة ٦ أشهر من ٢٠١٩/٣/١ ولغاية ٢٠١٩/٩/٣٠.

٢- الحدود المكانية: شمل البحث الحالي عدد من الموظفين في عينة من الكليات في جامعة الكوفة.

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث: ان مجتمع البحث شمل عدد من موظفي جامعة الكوفة والبالغ عددهم (٩٣) موظف.

٢- عينة البحث: كانت عينة البحث الذين تم اجراء البحث عليهم يبلغ عددهم (٨٦) فرداً.

## المبحث الثاني

### الاستقطاب والاختيار

#### أولاً: الاستقطاب:

أن العنصر البشري هو الأساس لنجاح المنظمة وبالتالي يتم تحقيق أهدافها واستمراريتها، وهو من أثنى الموارد والعامل الأكثر إنتاجية على الإطلاق حيث لا يمكن الاستغناء عنها فهناك بعض الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين مثل التكنولوجيا أو وفورات الحجم وغيرها ولكن الموارد البشرية وسمعة المنظمة لا يزال من الصعب على المنافسين تقليدها، ولذلك فلا بد للمنظمة من أن تحسن اختيارها للموارد البشرية الكفوءة والقادرة على انجاز الوظائف وبأقل التكاليف.

وما لا شك فيه ان للمورد البشري أهمية كبيرة في المنظمات وتقدمها فهو المحور الرئيس في اي منظمة ولذلك لا بد من ان يكون هناك تخطيط مسبق من قبل إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المطلوبة بالكم والنوع المطلوب في المنظمات وان عملية اختيار الكفاءات

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٢٧)

البشرية والمؤهلة للعمل في تلك المنظمات وسد الشواغر الوظيفية يساعد على تحقيق أهدافه  
الفوائد وتحقيق أهداف المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

وأضاف (Nikolaou & Ostrom,2015:1) ان مجال تعيين الموظفين واختيارهم  
وتقييمهم أحد أكثر مجالات البحث والممارسة نشاطاً ونشاطاً في مجال العمل وعلم النفس  
التنظيمي.

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المطلوبة كما ونوعاً في المنظمة  
يتم الإعلان عنها من أجل الحصول على الموارد البشرية المؤهلة للعمل في تلك الوظائف  
وفقاً للشروط والاحتياجات المطلوبة وحسب النشاطات التي تعلنها المنظمة.

ولذلك فإن عملية الاستقطاب تعد من الخطوات الضرورية والمهمة اللازمة لتحقيق  
أهداف المنظمة وذلك عن طريق الحصول على العناصر المؤهلة والكفاءة لسد شواغر  
المنظمة.

ومن هنا فقد عرفها (الموسوي، الطائي: ٢٠١٠، ١٣١) على ان عملية الاستقطاب هي  
النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الافضل ل شغل  
الوظائف، في حين أشار(العزأوي،٢٠١٠: ١٤٩) ان (الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين  
المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة).

ويرى (حمود و الخرشة، ٢٠١٠: ٩١) أن الاستقطاب هي مجموعة النشاطات الخاصة  
بالبحث عن جذب مرشحين للمؤسسة الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت  
والزمان المناسبين للمنظمة.

### أهمية الاستقطاب:

١- إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية  
والخارجية). (العزأوي:١٤٩،٢٠١٠)

٢- تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياستها وطبيعتها  
الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها.

(٢٢٨) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

٣- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم. (الموسوي، الطائي:٢٠١٠، ١٣٣)

٤- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تخلق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. (الهيبي:٢٠٠٣، ١٢٥).

٥- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

(الهيبي:٢٠٠٣، ١٢٥).

٦- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة. ( حصوص والخراشة: ٩٢:٢٠١٠).

بينما اشارت (حسين، ٢٥٨:٢٠١٤) الى ان اهمية نشاط الاستقطاب هي:

١- لمعرفة الوظائف الشاغرة حاليا أو مستقبلا.

٢- معرفة الوصف الوظيفي لهذه الوظائف.

٣- معرفة المهارات المطلوبة لتلك الوظائف.

٤- معرفة القيود والشروط المحددة لعملية الاستقطاب.

### العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب:

أن المنظمات تختلف فيما بينها في مدى قدرتها على جذب واستقطاب الموارد البشرية، إذ أن هناك بعض المنظمات التي تتميز بوجود قدرة عالية على جذب الأفراد من خلال العديد من المزايا التي تتميز بها وهي بذلك تكون لها قوة جذب عالية للأفراد وعلى العكس من ذلك فإن هناك منظمات تفتقر إلى هذه المزايا ولا تتوفر فيها المغريات التي تستقطب الأفراد مما ينعكس سلبا على مدى إقبال الأفراد إليها، ولذلك فإن هناك مجموعة

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٢٩)

من العوامل التي تؤثر على مدى نجاح عملية الاستقطاب في المنظمات كما أشار إليها (حمود والخراشة، ٢٠١٠: ٩٣، ٩٢) وهي:

- ١- سمعة المنظمة.
- ٢- الرواتب والأجور المجزية.
- ٣- الترقيات والتقدم السريعة في الوظيفة للفرد.
- ٤- الضمان الصحي والاجتماعي للعاملين.
- ٥- الموقع الملائم للمنظمة.
- ٦- الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين بعد سن التقاعد.
- ٧- استمرارية العمل.
- ٨- عدم خطورة العمل.

#### مصادر الاستقطاب:

١- المصادر الداخلية: وتشير إلى اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي عن طريق الترقية أو النقل لوظيفة أخرى، وذكر (العزاوي، ٢٠١٠: ١٥٥) مجموعة من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من داخل المنظمة وهي:

- يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد الطموحين.
- تخفيض تكاليف الاستقطاب والتعيين.
- إتاحة المعلومات الكاملة عن المرشح للترقية وبذلك يزيد من احتمالية الاختيار الجيد لشغل الوظائف الشاغرة.
- معرفة العاملين الذين يقع عليهم الاختيار للترقية بظروف العمل والمنظمة وسياساتها وأهدافها وغير ذلك.

(٢٣٠) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

- يؤدي معرفة العاملين لبعضهم الى تنمية العلاقات بينهم.

٢- المصادر الخارجية: ويشير الى ملئ المناصب الشاغرة في المنظمات عن طريق الموارد البشرية المتوفرة في المحيط الخارجي خارج المنظمة (حافظ واخرون، ٢٣١:٢٠١٢)

وأوضح (الكبيسي، ٢٠١٠، ٩٧) أن المصادر الخارجية تشمل الموجودين خارج الخدمة المدنية ممن عملوا بمنظمات إقليمية أو دولية أو في القطاع الخاص ومن أهم المصادر الخارجية هي الجامعات والمؤسسات والمعاهد العلمية والبحثية ومكاتب التشغيل والنقابات والاتحادات والمؤسسات الإقليمية والدولية وأن من ابرز مزايا المصادر الخارجية هي:

- الحصول على موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها.

- إمكانية إقامة علاقات متعددة تعاونية مع أطراف أخرى وكذلك القدرة على تغيير بعض العادات الغير ملائمة.

- ان الاستقطاب من المصادر الخارجية يؤدي إلى إمكانية الاستغناء عنهم بعد انتهائهم الحاجة الفعلية إليهم مما يسمح للآخرين بالانضمام إلى المنظمة وهذا يعطي مرونة أكبر في توفير الاحتياجات للموارد البشرية. (نوري وكورتل، ٢٠١١: ١٧٨)

### ثانياً: الاختيار:

يرى (السالم وحرشوش، ٢٠٠٠: ١٤٥-١٤٦) ان عملية الاختيار هي عملية انتقاء للأفراد من يتوافر عندهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة.

ونقل (راضي و حامين، ٢٠١٤: ٩) عن (Hubert & Robert, 2011:3) ان عملية الاختيار هي العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل جمع وتقويم المعلومات لغرض انتقاء افضل الافراد المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة وحسب الشروط والمواصفات الملائمة

ومن اجل القيام بعملية الاختيار بالشكل الصحيح يجب القيام بعدة خطوات وهي:

١- استقبال طالبي العمل

٢- يتم إجراء الفحص الأولي للطلبات المقدمة أو ما يسمى بالمقابلة الأولية.

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٢١)

٣- اجراء مجموعة اختبارات وهي (اختبارات الذكاء واختبارات الاداء واختبارات القدرات واختبارات الشخصية).

٤- المقابلة النهائية.

٥- اتخاذ القرار النهائي.

٦- اجراء الفحص الطبي.

٧- التعيين تحت الاختبار.

اشار ( K. Aswathappa , 2005:158 ) ان عملية الاختيار الفاعلة تساعد على تحقيق عدة امور وهي:

- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تضمن فاعلية الاختيار للافراد تحقيق متطلباتهم من حيث الاجور المناسبة والسبب والتي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم وتضمن لهم الاستقرار الوظيفي.
- اذا تمت عملية الاختيار بالشكل الصحيح فان هذا يؤدي الى تحقيق انتاجية مرتفعة.
- ان حسن الاختيار يساعد على سهولة التدريب للافراد الجدد.
- كلما كان الافراد العاملين يتمتعون بالخبرة والمهارة المطلوبة فان هذا ينعكس على اداء المنظمة.

### المبحث الثالث

### الالتزام التنظيمي

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد التزام الموظف أحد أهم العوامل التي تؤثر على النمو والإنتاجية بالإضافة إلى كونه عاملاً محدداً يشكل إدارة الموارد البشرية (Padala,2011,18)

ان التزام الموظف يعكس الحالة النفسية التي تميز علاقة الموظفين بالمنظمة، والتي لها آثار على قرارهم بالاستمرار في المنظمة أو تركها. وأضاف قد أظهرت العديد من الدراسات

(٢٣٢) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

أن الالتزام التنظيمي هو عامل مهم للغاية يؤثر على الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والتغيب عن العمل، والأداء التنظيمي (Butali & Najoroge, 2017:7383).

وأشار (Zhou et al , 2014:218) الى ان الالتزام التنظيمي يعكس الحالة النفسية للأفراد وعلاقتهم بمنظمتهم وهو يعني تحديد فيما اذا كان الفرد يبقى في منظمته أو لا و هو يعكس شعور الموظف بالمشاركة الطوعية في الأنشطة التنظيمية في المنظمة.

ويرى (Joo&Shim,2010:427) ان الالتزام التنظيمي يشير الى انتماء الفرد وتعلقه الفعال باهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

اما (Khan et al , 2014:34) كان له رأي اخر حيث اشار ان الالتزام التنظيمي هو ان يعتقد الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويكون لديه ولاء تجاهها ويدرك الالتزامات الموجودة بينه وبين منظمته ويكون متمسكا في البقاء فيها.

في حين يرى (Jamaludin,2011:57) ان الالتزام التنظيمي هو جزء مهم من الحالة النفسية للموظف , وأضاف (Albdour & Altarawneh,2014:194) ان هذا المفهوم هو جزء مهم من الظروف النفسية للموظف حيث ان الفرد الذين يتمتع بالالتزام بشكل كبير، يسعى الى إظهار سلوك ايجابي في مكان العمل، من خلال الأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة، ومن ثم شعوره بالتميز والولاء للمنظمة ومدى استعداده للمشاركة فيها وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة والتي ستعود بالتأكيد بالنفع العام للمنظمة.

ويرى (Ho et al , 2009:2) أن الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد في تكريس الجهود والولاء للمنظمة وان الالتزام يجعل الفرد يعتقد ان تكلفة تركه للمنظمة ستكون عالية جدا , وذلك يطون عادة نتيجة للعقد النفسي.

اشار (Bushra et al,2011:262) ان الالتزام التنظيمي هو موقف يعكس ولاء الموظفين لمنظمتهم وهو عملية مستمرة يعبر المشاركون من خلالها عن اهتماماتهم للمنظمة والسعي لتحقيق نجاحها المستمر ورفاهية لها . ويتفق معه ( Al Zefeiti & Mohamad, 2017:152) في ان الالتزام التنظيمي عبارة عن الميول النفسية والاخلاص لدى الافراد في منظماتهم وانه يمثل حالة الارتباط بين المنظمة والافراد.

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٢٣)

وذكر (Saeidipour,2013:184) انها تتميز بثلاثة عوامل نفسية وهي:

- الرغبة في البقاء في المنظمة.
- الاستعداد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة.
- وجود اعتقاد شديد في قبول اهداف وقيم المنظمة.

ويتفق معه (Albdour& Altarawneh,2014:194) حيث أوضح ان الالتزام التنظيمي يشير الى القوة النسبية لتعريف الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها، ويمكن أن يتميز بإيمان قوي وقبول بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل جهد كبير لصالح المنظمة و رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة



الشكل(١) مكونات الالتزام التنظيمي

**Source:** khanifar,H&Hajlou,M.HAbdolhosseini,B&Ataei,F&Soltani,H (2012)" Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction ",Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com,Vol 2(11), P.11181

وأضاف (ماجد، ٢٠١٤، ١٢٧) أن الالتزام التنظيمي يساعد على تماسك الأفراد وتحقيق الثقة بالمنظمة مما يؤدي إلى الاستقرار فيها ويرى انه كلما زاد التوافق بين الفرد والمنظمة من حيث الأهداف والقيم فان ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وانخفاض

(٢٣٤) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

معدل الغياب ودوران العمل وقلة المشاكل بين الأفراد العاملين والإدارة.

ويرى (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٨٢) ان الاهتمام بهذا الموضوع يعود الى:

١- انه يمثل احد المؤشرات المهمة لغرض التنبؤ ببعض الظاهر في المنظمة مثل دوران العمل.

٢- يعد سلوكا مرغوبا به في المنظمات يساعد الافراد في كيفية تكوين هدفا لهم في الحياة.

### ابعاد الالتزام التنظيمي:

١ اشار العديد من الباحثين و منهم (Zhou et al , 2014:218) و (Albdour & Altarawneh, 2014:198) و (Meyer and Allen , 1991) الى وجود ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- **الالتزام العاطفي:** والتي تعكس الاعتماد ال عاطفي لل موظفين، وتحديد الهوية والمشاركة في المنظمات وتعكس رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة ومدى هودتهم للمنظمة).

وأضاف (Butali & Njoroge, 2017: 73821) ان الالتزام العاطفي هو ارتباط الموظف عاطفيا بمنظمتة وتحديد هويته ومشاركته فيها وان الموظفين الذين لديهم التزام عاطفي فسوف يؤدي الى بقائهم في المنظمة لانهم يريدون ذلك، ان هذا النهج يعد الأكثر انتشارا وان الأفراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الالتزام يشعرون بانتماء اكثر لمنظمتهم واكثر ارتباطا نفسيا من أي متغير آخر، ويرى (ماجد، ١٣١، ٢٠١٤) ان الالتزام العاطفي يدفع الفرد إلى إتباع سلوك المواطنة التنظيمية وهو يعكس حالة من الروابط ال شعورية لدى العاملين وذلك من خلال مشاركة العاملين، ويرى ان هذا النوع من الالتزام قد يطور بالاعتماد على ثلاثة أسس وهي (القيم المشتركة - صلة الهوية وتطابق الأهداف - الاندماج) ويتفق معه آخرون في أن هذا النوع من السلوكيات يرتبط مع العديد من السلوكيات مثل سلوك المواطنة التنظيمية والارتباط العاطفي مع المنظمة وغيرها.

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٢٥)

وأضاف (راضي، ٢٠١١:١١٢) ان الالتزام العاطفي يشير الى مدى التأثير من قبل الفرد باهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتا.

### - الالتزام المعياري:

اشار (Jamaludin,2011:59) الى ان هذا النوع من الالتزام يشير الى شعور الفرد بأنه ملزم للبقاء في المنظمة حتى وان كان غير راغبا في ذلك ويكون بسبب ضغوط الاخرين مثلا أو يشعر ان ذلك يكون من جانب اخلاقي . وهو أقل شيوعا ولكنه قابل للتطبيق ويعني أنه اعتقاد بالمسؤولية تجاه المنظمة، ويعكس الالتزام المعياري التزاما واضحا بالبقاء في المنظمة وأضاف ان الموظفين مع هذا النوع من الالتزام يشعرون بأن عليهم القيام بالأعمال المكلفين بها.

ويذكر (Hafiz,2017:3) ان الالتزام المعياري هو التزام أخلاقي للفرد مع المنظمة، وتحسين الوضع الذي يعطى من قبل المنظمة في السنوات القادمة وهو يشجع على البقاء في المنظمة لفترة أطول من الزمن وهذا يستلزم منه الوفاء تجاه المنظمة.

ويرى (Fu et al. 2013,:3) ان الالتزام المعياري يشير الى الالتزام الذي يكون لديه له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين وذلك من خلال توفير مناخ الرعاية الملائم.

ويرى (Jamaludin,2011:59) ان الالتزام المعياري له علاقة كبيرة بنظرية التبادل حيث ان الموظفين يشعرون ان عليهم ان يلتزموا بالعمل في مقابل استلامهم للمكافآت والعوائد من المنظمة . وذكر (Hafiz,2017:3) ان الالتزام المعياري هو التزام أخلاقي للفرد مع منظمة معينة، وتحسين الوضع الذي يعطى من قبل المنظمة في السنوات القادمة وي شجع الالتزام المعياري البقاء مع المنظمة لفترة أطول من الزمن ويحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة.

في حين اشار (Ho et al ,2009:2) ان هذا النوع من الالتزام يعني أن أعضاء المنظمة لديهم ميل نشط للغاية تجاه المنظمة، ويشمل هذا الميل تحديداً أهداف المنظمة وقيمها، والتفاني في العمل، والولاء لمنظمة.

(٢٣٦) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

واشار (FU et al. 2013, :3) ان هذا النوع من الالتزام هو الذي يكون لديه له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين من خلال توفير اجواء جيدة ومناسبة.

#### - الالتزام المستمر:

ان هذا البعد يشير الى مدى رغبة الفرد الموظف في البقاء في المنظمة وذلك وفقا لاعتقاده وإيمانه بان تركه للعمل فيها سوف يكلفه الكثير ولذلك فهو يفضل البقاء والاستمرار فيها.

ويضاف الى ذلك انه في حالة التزام الفرد فسيكون لديه ولاء للمنظمة ويقوم باتباع سلوكيات تعود بالنفع على المنظمة وتحقيق اهدافها.

واشار (Zhou et al , 2014:218) إلى انه هذا النوع من الالتزام يعكس التزام الموظف في البقاء في المنظمة على أساس النظر إلى المنفعة التي يحصل عليها.

ويرى (Al Zefeiti & Mohamad, 2017:153) ان هذا النوع يتعلق بالتكاليف التي يتحملها الفرد عند ترك المنظمة وأضاف ان بعض الافراد عندما يحصلون على فوائد جيدة من المنظمة فانهم لا يرغبون بترك المنظمة.

ويرى (Jamaludin,2011:59) ان الافراد يلتزمون بالمنظمة لثلاث اسباب رئيسية وهي:

١- حسب الثقافة العامة ان الرجل اذا قام بتغيير وظيفته فانه يكون غير منظم وغير جدير بالثقة.

٢- ان الفرد اذا كان راغبا في ترك وظيفته فيكون بسبب القواعد والقوانين التي تحكم صندوق التقاعد وانه غير قادر على ترك العمل دون أن يخسر مبلغا كبيرا من المال لديه في ذلك الصندوق.

والشكل التالي يوضح هذه الابعاد الثلاثة:

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٣٧)



الشكل (٢) أبعاد الالتزام التنظيمي

**Source:** Meijen, J.V.S(2007)" The Influence of Organisational Culture On Organisational Commitment at A Selected Local Municipality"Master thesis, Rhodes University,pp.59.

### العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

اشار (Soltani et al, 2012:11182) الى وجود من العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد وهي:

- ١- العمر: حيث يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي ونقل عن ( Allen and Meyer) ان الافراد الاكبر سنا يكون لديهم التزام اكبر في وظائفهم.
- ٢- الجنس: أوضح ان النساء اكثر التزاما من الرجال.
- ٣- التعليم: اشار الى ان هناك علاقة ضعيفة بين التعليم والالتزام التنظيمي
- ٤- الزواج: ويكون علاقته ضعيفة مع الالتزام التنظيمي حيث أوضح ان الافراد المتزوجون يكون التزامهم اقل من غير المتزوجين.

## المبحث الرابع

### الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لفقرات البحث واختبار التوزيع الطبيعي: في هذه الفقرة سيتم التعرف على مستوى متغيرات البحث وأبعاده، من خلال التعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما سيتم التعرف على مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، والنتائج يعرضها الجدول (١):

١- استقطاب واختيار الموارد البشرية: حسب الجدول تبين أن مستوى استقطاب واختيار الموارد البشرية بلغ (٠,٨١) وهو أعلى من (٦٠٪) وهذا يعني أن المنظومة المبحوثة تحسن في استخدام مصادر عديدة للاستقطاب فضلاً عن اختيار الأخصاب للموارد البشرية، وقد كانت أعلى فقرة هي فقرة (١٧) التي تتعلق بتوفير التدريب الكافي للشخص الذي تم اختياره لانجاز أعماله. كما ان فقرات المتغير المستقل حصلت على قيم التفلطح والالتواء تتراوح بين (-١,٩٦+) وهذا يعني البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

٢- الالتزام التنظيمي: حسب الجدول يبين ان مستوى الالتزام التنظيمي بلغ (٠,٨٠) وهو أعلى من (٦٠٪) وهذا يعني ان العاملين في المنظمة المبحوثة لديهم التزام مميز. وقد حقق أعلى بعد أو التزام هو الالتزام المستمر قد بلغ مستواه (٠,٨٤) وهو مستوى عالي وكانت أعلى فقرة حقق مستوى عالي هي (١٥) التي تتعلق بان الإدارة العليا تقوم باتصالات متعددة لغرض الاستفادة من خبرتهم. وقد حقق الترتيب الثاني من الأبعاد أو الالتزام هو الالتزام العاطفي قد بلغ مستواه (٠,٨١) وهو مستوى عالي وكانت أعلى فقرة حقق مستوى عالي هي (١٨) التي تتعلق بان العامل لديه رغبة في البقاء على الرغم من الفرص المتاحة. وقد حقق الترتيب الثاني من الأبعاد أو الالتزام هو الالتزام المعياري قد بلغ مستواه (٠,٧٧) وهو مستوى عالي وكانت أعلى فقرة حقق مستوى عالي هي (١٨) التي تتعلق بان العامل لديه التزام دائم بتأدية أعمال المنظمة. كما ان فقرات المتغير التابع حصلت على قيم التفلطح والالتواء تتراوح بين (-١,٩٦+) وهذا يعني البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (١) الوصف الأحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات البحث

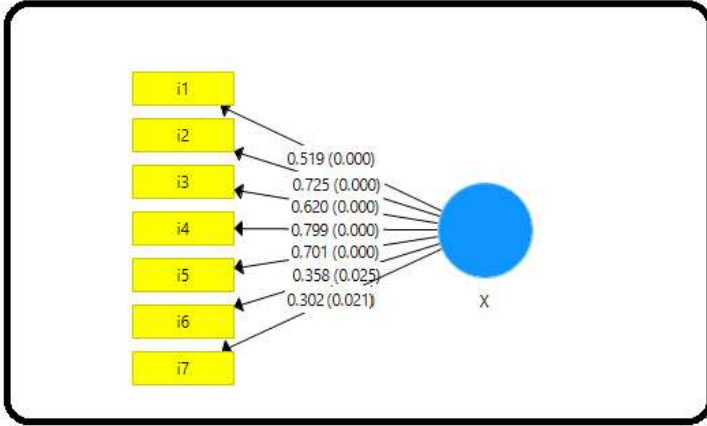
ت	ع	الفقرات	الالتواء	التقلطح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	رقم
1	الاستقطاب واختيار الموارد البشرية	i1	0.55	-1.25	4.24	1.04	0.85	2
2		i2	0.73	-0.76	3.94	0.86	0.79	4
3		i3	0.92	-0.78	3.81	0.90	0.76	6
4		i4	0.51	-0.94	3.94	1.00	0.79	5
5		i5	-0.44	-0.83	3.77	1.23	0.75	7
6		i6	1.17	-1.21	4.18	0.98	0.84	3
7		i7	1.01	-1.22	4.43	0.75	0.89	1
على مستوى المتغير								
1	الالتزام العاطفي	i8	1.04	-0.99	4.21	0.78	0.84	1
2		i9	-0.75	-0.51	4.14	0.83	0.83	2
3		i10	-0.91	-0.03	4.02	0.69	0.80	4
4		i11	-0.74	-0.37	3.75	0.95	0.75	5
5		i12	0.01	-1.04	4.03	1.13	0.81	3
على مستوى البعد								
1	الالتزام المستمر	i13	1.00	-0.95	4.06	0.88	0.81	2
2		i14	3.93	-1.72	4.37	0.80	0.81	3
3		i15	3.00	-1.35	4.36	0.76	0.87	1
4		i16	-0.57	-0.75	4.03	1.01	0.81	5
5		i17	-0.34	-0.78	4.07	0.96	0.81	4
على مستوى البعد								
1	الالتزام المعنوي	i18	-0.46	-0.85	4.16	0.98	0.83	1
2		i19	0.77	-1.08	3.94	1.00	0.79	3
3		i20	0.74	-0.29	3.93	0.87	0.79	2
4		i21	-0.23	-0.73	3.68	1.08	0.74	4
5		i22	-0.93	-0.33	3.55	1.23	0.71	5
على مستوى البعد								
على مستوى المتغير								
					4.02	0.93	0.80	3

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات البحث: يهدف الباحث من خلال هذه الفقرة بالتحرف على مدى تناسق اجابات العينة المستجبة لفقرات البحث من خلال نسب تشبع يتم مقارنتها مع مستوى المعنوية وعندما تكون اقل من (٠,٠٥) تقبل نسبة التشبع، فضلاً عن قبول نتائج التحليل يعني حسن في اختيار العينة ووضوح الفقرات وكفاية العينة المستجبة ويوفر البرنامج ألاحصائي (SMART PLS) هذا الاختبار في اشكال تظهر فيها نسب التشبع ومستوى المعنوية ل كل فقرة والنتائج كما يلي:

١: التحليل العاملي لفقرات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية: يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى التأكد من ان فقرات المتغير المستقل أو وضحت أن إجابات العينة المستجبة متناسقة والتي تعكس حسن اختيار العينة المستجبة من جانب

(٢٤٠) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

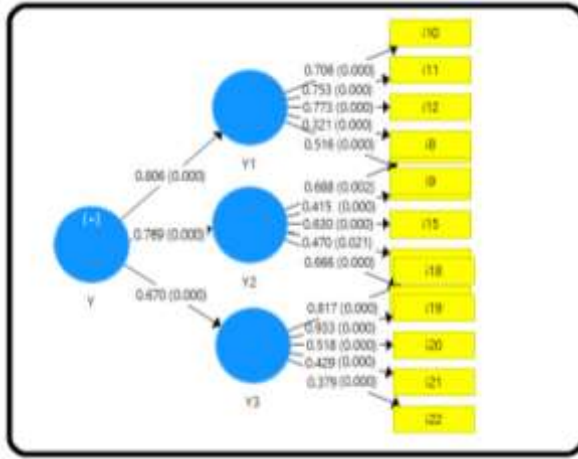
وكفاية حجم العينة من جانب اخر. وسيتم اختبار التحليل ال عاملي التوكيدي باستخدام برنامج (SMART PLS) الإحصائي الذي يوفر النتائج في أشكال و جداول التي تظهر نسبة التشعب لكل فقرة ومستوى معنويتها وبعض الإحصاءات التي تؤكد النتائج. ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٣) وهي كالآتي:



الشكل (٣) نتائج اختبار التحليل العاملي ل فقرات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية

يلاحظ من الشكل (٣) ان نسب التشعب لفقرات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية كانت ضمن مستوى المقبول اعتمادا على مستوى المعنوية التي سجلت التي هي اقل من (٠,٠٥) التي افترضها الباحث. وهذا يعني ان هناك تماسق في اجابات العينة المستجيبة وصلاحيه اختبار بيانات المتغير المستقل.

٢: التحليل العاملي لفقرات الالتزام التنظيمي: يهدف التحليل ال عاملي التوكيدي بالتأكد من أن فقرات المتغير التابع الالتزام التنظيمي (الالتزام ال عاطفي, الالتزام المستمر والالتزام المعياري) أوضحت ان اجابات العينة المستجيبة متماسقة والتي تعكس حسن اختيار العينة المستجيبة من جانب وكفاية حجم العينة من جانب اخر. وسيتم اختبار التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (SMART PLS) الاحصائي الذي يوفر النتائج في أشكال و جداول التي تظهر نسبة التشعب لكل فقرة ومستوى معنويتها وبعض الإحصاءات التي تؤكد النتائج. ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٤) وهي كالآتي:

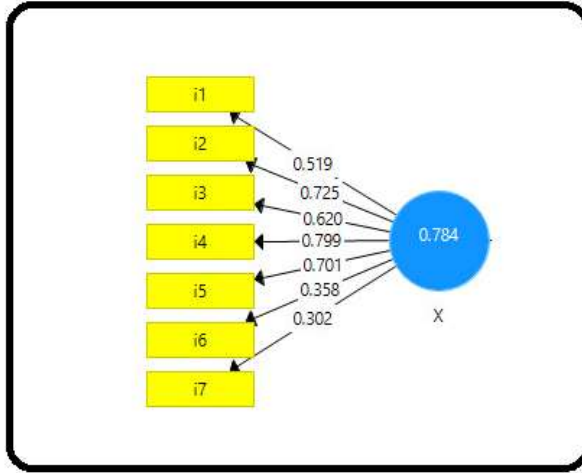


الشكل (٤) نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الالتزام التنظيمي

يلاحظ من الشكل (٤) ان نسب الشبغ لفقرات الالتزام التنظيمي كانت ضمن مستوى المقبول اعتمادا على مستوى المعنوية التي سجلت التي هي اقل من (٠,٠٥) التي افتر ضها الباحث. وهذا يعني ان هناك تناسق في اجابات العينة المستجيبية وصلاحية اختبار بيانات المتغير المستقل.

ثالثاً: قياس ثبات المقياس لمتغيرات البحث: في هذه الفقرة سيتم التعرف على مدى ثبات المقياس اي لو تم توزيع المقياس على الاستلانة مرة أخرى على نفس العينة ضمن فترة محددة تعطي نفس النتائج وان ثبات المقياس هو شرط أساسي لاختبار اي تحليل ويكون ثابت إذا تجاوزت قيمة الفاكرونجاخ (٠,٦٨). ونتائج الاختبار كالاتي:

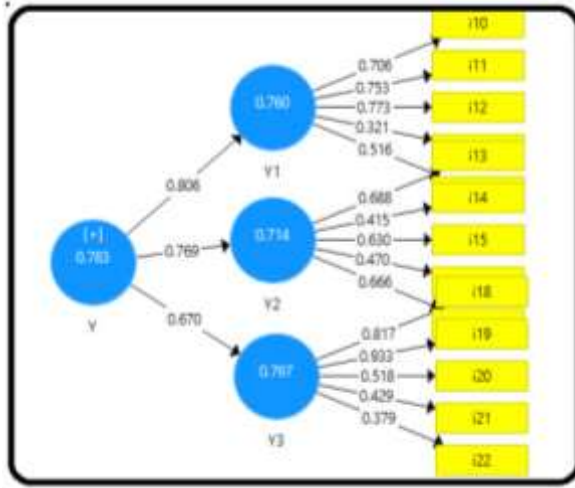
أولاً: اختبار ثبات مقياس الاستقطاب واختيار الموارد البشرية: يهدف اختبار ثبات المقياس من التأكد لو تم إعادة توزيع مقياس الاستقطاب والاختيار الموارد البشرية مرة أخرى ضمن فترة معينة سوف نحصل على نفس النتائج. وسوف يتم استخدام برنامج (SMART PLS) الإحصائي في استخراج قيمة الفاكرونجاخ التي تمثل مدى ثبات المقياس ويعد ثابتاً إذا تجاوزت النسبة (٦٨٪) ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٥):



الشكل (٥) نتائج اختبار ثبات استقطاب واختيار الموارد البشرية

وحسب الشكل (٥) الذي اظهر معامل الفاكرونباخ له متغير المستقل (١) استقطاب واختيار الموارد البشرية) قد بلغ (٠,٧٨) وهو نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة المعيارية (٠,٦٨) وبذلك يعد المقياس ثابتا وسنحصل على نفس النتائج لو اعاد توزيعه مرة أخرى ضمن فترة معينة على نفس العينة.

ثانياً: اختبار ثبات مقياس الالتزام التنظيمي: يهدف اختبار ثبات المقياس من التأكد لو تم إعادة توزيع مقياس الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي, الالتزام المستمر والالتزام المعياري) مرة أخرى ضمن فترة معينة سوف نحصل على نفس النتائج. وسوف يتم استخدام برنامج (SMART PLS) الإحصائي في استخراج قيمة الفاكرونباخ التي تمثل مدى ثبات المقياس ويعد ثابتاً إذا تجاوزت النسبة (٦٨٪) ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٦):

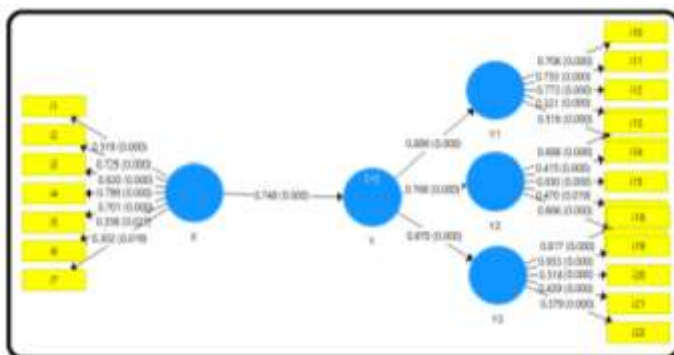


الشكل (٦) نتائج اختبار ثبات الالتزام التنظيمي

وحسب الشكل (٦) الذي اظهر معامل الفاكرونباخ للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) قد بلغ (٠,٧٨) والالتزام العاطفي (٠,٧٦) والالتزام المستمر (٠,٧١) والالتزام المعياري (٠,٧٧) وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة المعيارية (٠,٦٨) وبذلك يعد المقياس ثابتاً وسنحصل على نفس النتائج لو أعاد توزيعه مرة أخرى ضمن فترة معينة على نفس العينة.

**ثالثاً: اختبار علاقات التأثير:** سيتم اختبار علاقات التأثير بين الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، وسيتم استخدام الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) باستخدام برنامج (SMART PLS) وكانت نتائج الاختبار كالأتي:

١: الفرضية الرئيسة: تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو دلالة حقيقية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية، وان أي تغير في المتغير المستقل سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع، وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط في اختبار هذه العلاقة والتي يوفرها برنامج (SMART PLS) إلا أنه صائبي ضمن أشكال وجداول ونتائج اختبار العلاقة كالأتي:



الشكل (٧) معامل ميل الانحدار للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

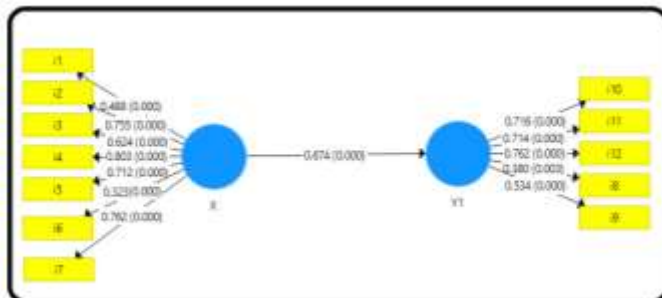
الجدول (٢) نتائج التأثير للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المعنوية
الاستقطاب واختيار الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي	٠,٧٥	٧,٤٢٨	٠,٥٦	٢٥٨,٠٨

يلاحظ من الشكل (٧) والجدول (٢) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي مقداره (٠,٧٥)، وهي علاقة ايجابية وعند اي زيادة في الاستقطاب واختيار الموارد البشرية سيؤدي الى زيادة في المقابل في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٧٥) ، كما هي علاقة معنوية طبقا الى مستوى المعنوية الذي كان اقل من (٠,٠٥) التي افترضها الباحث، فضلا عن ان الاستقطاب واختيار الموارد البشرية يفسر من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٥٦) وهي معنوية لان (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢: الفرضية الفرعية الأولى: نفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام العاطفي، وهذا يعني ان الالتزام العاطفي هو دلالة حقيقية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية، وان اي تغير في البعد المستقل سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع، وتم استخدام أسلوب الانحدار

البسيط في اختبار هذه العلاقة والتي يوفرها برنامج (SMART PLS) الإحصائي ضمن أشكال وجداول ونتائج اختبار العلاقة كالاتي:



الشكل (٨) معامل ميل الانحدار للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام العاطفي

الجدول (٢) نتائج التأثير للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام العاطفي

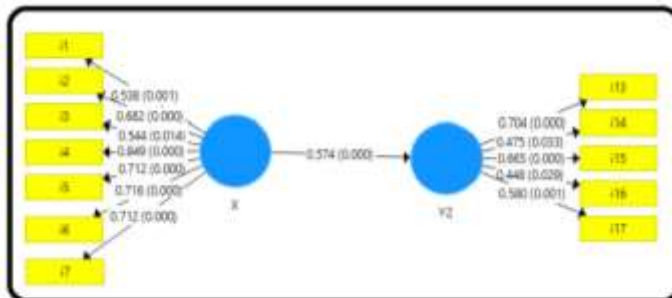
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
الاستقطاب واختيار الموارد البشرية	الالتزام العاطفي	٠,٦٧	٦,٠٦٤	٠,٤٥	٧٠,٣٦	٠,٠٠٠

يلاحظ من الشكل (٨) والجدول (٣) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام العاطفي مقداره (٠,٦٧)، وهي علاقة ايجابية وعند اي زيادة في الاستقطاب واختيار الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة في المقابل في الالتزام العاطفي، كما هي علاقة معنوية طبقا إلى مستوى المعنوية الذي كان اقل من (٠,٠٥) التي افترضها الباحث، فضلا عن أن الاستقطاب واختيار الموارد البشرية يفسر من التباين الحاصل في الالتزام العاطفي بمقدار (٠,٤٥) وهي معنوية لان (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٣: الفرضية الفرعية الثانية: تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المستمر، وهذا يعني ان الالتزام المستمر هو دلالة حقيقية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية، وان أي تغير في البعد المستقل سيؤدي الى زيادة في المتغير التابع، وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط في

(٢٤٦) ..... استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي

اختبار هذه العلاقة والتي يوفرها برنامج (SMART PLS) الإحصائي ضمن أشكال وجداول ونتائج اختبار العلاقة كالاتي:



الشكل (٩) معامل ميل الانحدار للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المستمر

الجدول (٤) نتائج التأثير للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المستمر

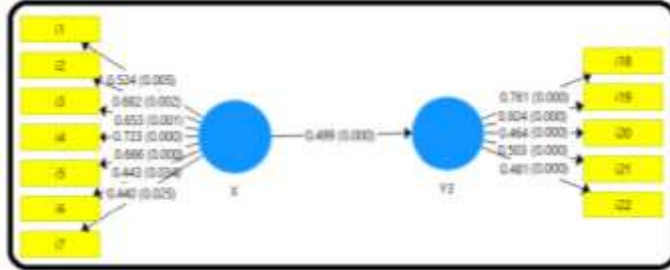
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
الاستقطاب واختيار الموارد البشرية	الالتزام المستمر	٠,٥٧	٤,٨٢٤	٠,٣٢	٤٠,٤٧	٠,٠٠٠

يلاحظ من الشكل (٩) والجدول (٤) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المستمر مقداره (٠,٥٧)، وهي علاقة ايجابية وعند اي زيادة في الاستقطاب واختيار الموارد البشرية سيؤدي الى زيادة في المقابل في الالتزام المستمر. كما هي علاقة معنوية طبقا الى مستوى المعنوية الذي كان اقل من (٠,٠٥) التي افترضها الباحث، فضلا عن ان الاستقطاب واختيار الموارد البشرية يفسر من التباين الحاصل في الالتزام المستمر بمقدار (٠,٣٢) وهي معنوية لان (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٤: الفرضية الفرعية الرابعة: تفترض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المعياري، وهذا يعني ان الالتزام المعياري هو دلالة حقيقية للاستقطاب واختيار الموارد البشرية، وان اي تغير في البعد المستقل سيؤدي الى زيادة في المتغير التابع، وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط في

استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ..... (٢٤٧)

اختبار هذه العلاقة والتي يوفرها برنامج (SMART PLS) الإحصائي ضمن أشكال وجداول ونتائج اختبار العلاقة كالآتي:



الشكل (١٠) معامل ميل الانحدار للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المعياري

الجدول (٥) نتائج التأثير للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المعياري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
الاستقطاب واختيار الموارد البشرية	الالتزام المعياري	٠,٥٠	٥,٠٩٤	٠,٢٥	٢٨,٣٣	٠,٠٠٠

يلاحظ من الشكل (١٠) والجدول (٥) ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاستقطاب واختيار الموارد البشرية في الالتزام المعياري مقداره (٠,٥٠)، وهي علاقة ايجابية وعند اي زيادة في الاستقطاب واختيار الموارد البشرية سيؤدي الى زيادة في المقابل في الالتزام المعياري، كما هي علاقة معنوية طبقا الى مستوى المعنوية الذي كان اقل من (٠,٠٥) التي افترضها الباحث، فضلا عن ان الاستقطاب واختيار الموارد البشرية يفسر من التجاين الحاصل في الالتزام المعياري بمقدار (٠,٢٥) وهي معنوية لان (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

١- تبين من خلال الجانب النظري لتغيرات البحث أن هناك علاقة وثيقة بين استقطاب

واختيار الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي.

٢- إن إتباع المنظمات قيد البحث أساليب وقواعد جيدة ومعتمدة في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية الكفوءة يساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين.

٣- أن الأفراد العاملين لديهم التزام بتأدية أعمالهم الموكلة إليهم ولديهم رغبة في البقاء في المنظمة على الرغم من توفر فرص أخرى.

٤- أن الإدارة العليا تهتم بالاستعانة بذوي الاختصاص لغرض الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

٥- تهتم الإدارة العليا بتدريب الأفراد ممن تم اختيارهم لشغل الوظائف المطلوبة.

#### ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة الاهتمام بعملية استقطاب الموارد البشرية وحسب المؤهلات والوظائف المطلوبة.

٢- يجب ان تكون هناك معايير جيدة من اجل اختيار الفرد الكفوء لشغل الوظيفة.

٣- ان عملية اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب تساعد بشكل كبير في تمسك الأفراد بوظائفهم والتزامهم بها وخاصة عندما يشعرون بان وظيفتهم تتفق مع تخصصاتهم ورغباتهم.

٤- الاهتمام الكبير بقواعد الاختيار الصحيح من اجل ضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية المناسبة للوظيفة المطلوبة.

٥- ضرورة توفر البيانات الكاملة عن الافراد العاملين لمعرفة مدى تطابق اختصاصاتهم مع الوصف الوظيفي المطلوب.

٦- تشجيع الافراد العاملين بالشكل الذي يساعد على زيادة التزامهم في اداء اعمالهم.

## قائمة المصادر

### المصادر العربية:

#### أولاً: الكتب العربية:

- ١- البهتي، خالد عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠١٠.
- ٢- العزوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٠.
- ٣- الموسوي، سنان كاظم، الطائي، يوسف حجيم، ادارة الموارد البشرية، ٢٠١٠.
- ٤- الكبيسي، عامر خضير، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الثانية، ٢٠١٠.
- ٥- نوري، محمد و كورتل، فريد، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
- ٦- السالم، مؤيد سعيد و حرحوش، عادل (٢٠٠٠)، " ادارة الموارد البشرية "، جامعة بغداد.

#### ثانياً: الرسائل الجامعية:

- ١- ماجد، زيد صادق، (٢٠١٤)، الانماط القيادية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين) - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الحكومية العراقية - رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- ٢- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠٤، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة الجدار الجامعي.
- ٣- راضي، جواد وحسن، عبد الله، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي - دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، السنة (٧) العدد (٢١)، ٢٠١١.

#### ثالثاً: البحوث العربية:

- ١- حافظ، عبد ناصر علك و حسين، حسين وليد و ابراهيم، حنين شلال، (الاستخدام الافضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية واثربهما في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٢.
- ٢- حسين، سحراء انور، الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعرض التجارية العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الثاني، ٢٠١٤.

٣- راضي , جواد محسن وحسين , احمد عبد الامير ناصر , تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي , دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية , مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية , العدد السادس عشر , ٢٠١٤ .

### المصادر الاجنبية:

#### الكتب

- 1- Nikolaou, I., & Ostrom, J. K. (Eds.). (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press.
- 2- K. Aswathappa , **Human Resource And Personnel Management, Text and Cases**, India, Tata McGraw Hill Publishing company limited, 4 Ed, 2005.

#### البحوث الاجنبية:

- 1- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- 2- Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in Chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2(09), 217
- 3- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC health services research*, 9(1), 8
- 4- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89
- 5- Joo, B. K. & Shim, J. H. (2010) "Psychological empowerment and organizational commitment" the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4, pp.425-441
- 6- Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., urRehman, A., & Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal Of Management Info*, 3(1), 33-46.
- 7- Jamaludin, Z. (2011). Developing a "Tough to Copy" competitive advantage (Organizational Commitment) through perceived organizational justice. *Journal of Global Management*, 1(1), 56-69
- 8- Saeidipour, B. (2013) "A study on the effect of organizational climate on organizational commitment: A case study of "educational system" *Management Science Letters* (3). pp, 181-194
- 9- Hafiz AZ (2017) "Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore" Master in Business Administration, Superior University, Lahore, Punjab, Pakistan, *Arabian Journal of Business and Management Review* n *Journal of Business and Manag.*

- 10- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- 11 - Meijen, J.V.S(2007)" The Influence of Organisational Culture On Organisational Commitment at A Selected Local Municipality"Master thesis, Rhodes University,pp.59
- 12- Albdour, A. A., &Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192
- 13- Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N. A. B., Shah, S. H. A., Qureshi, M. I., &Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 67-92.
- 14- khanifar,H&Hajlou,M.HAbdolhosseini,B&Ataei,F&Soltani,H (2012)" Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction ",*Journal of Basic and Applied Scientific Research* www.textroad.com,Vol 2(11), P.11181
- 15-Bushra, F., Ahmad, U., &Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*
- 16- Soltani, H. (2012). Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction.
- 17- Padala, S.R. (2011). Employees' job satisfactions and organizational commitment in Nagarjuna fertilizers and chemicals limited, India. *International Research. Journal of Management and Business Studies*, Vol.1 (1), 17-27
- 18- Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(11), 7381-7390.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م / الاستبانة

السادة المدراء المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد..

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسومة (استقطاب الموارد البشرية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لعينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الاشرف)، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق شكري وتقديري لكم

تعليمات وملاحظات عامة

- ١) الرجاء وضع علامة ( ✓ ) في المربع المعني بالإجابة.
- ٢) ليس هناك حاجة لكتابة اسمك على الاستبيان ضمناً لحرية الإجابة.
- ٣) الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان دون استثناء.
- ٤) رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ٥) ستجد أمامك بدائل تتراوح بين (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.

الباحث

هديل محمد علي القاموسي

## أولاً: استقطاب الموارد البشرية:

ت	ال فقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	تساهم ادارة الموارد البشرية في تخطيط المستزمات لكفاءة الاستقطاب				
٢	ان اعداد نظم الرواتب والاجور بصورة فعالة تساهم في ضمان فاعلية عملية الاستقطاب				
٣	توفير الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب				
٤	ان اختيار الايدي العاملة الكفوءة يساهم في تحقنق الالتزام التنظيمي				
٥	الاستفادة من الخبراء لضمان كفاءة عملية الاختيار للموارد البشرية				
٦	اعداد نظم تقييم اداء ملائمة لوسائل الاختيار المتعددة				
٧	توفير التدريب اللازم للافراد المتكفيين بعملية الاختيار لضمان عملية الاختيار الصحيح				

## ثانيا: الالتزام التنظيمي:

١- الالتزام العاطفي: يعتبر من الأمور الفعالة المهمة التي تقوي عمليات الاداء الفعال في تحقيق الهدف نظراً كون التزام الفرد يؤدي الى تحقيق هدف المنظمة ككل وخلق جو من التعاون والولاء للمنظمة.

ت	ال فقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	يمتلك الافراد العاملين رغبة في البقاء في الكلية حتى لو توفرت فرص عمل اخرى				
٢	يشعر الافراد العاملين سعادة جذا لقضاء بقية حياتهم المهنية مع هذه المنظمة				
٣	يمتلك الافراد العاملين رغبة في بذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف العمل				
٤	احسان العاملين في الكلية بان عملهم هو استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لهم				
٥	الشعور بالراحة والاطمئنان من خلال وجود مناخ العمل الملائم للكلية				

٢- الالتزام المستمر: هو ارتفاع التكاليف المتصورة والمرتبطة بترك المنظمة، وبالتالي، يم كن القول بأن تحقيق أعلى مستوى من الانغماس (أو التفاني) في مشاركة الموظفين في العمل

ت	ال فقرات	درجات المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	شعور الفرد العامل بان لديه خيارات قليلة جدا للنظر في ترك هذه المنظمة				
٢	هناك توافق والعي بين قيم المنظمة وقيم الافراد العاملين لديها				
٣	يقوم المصروف باجراء اتصالات مستمرة مع العاملين الذين يتأثرون بالتغيير				
٤	تحرص المنظمة على ان تكون هناك ب علاقة جيدة بين الافراد العاملين وبين المنظمة				
٥	الشعور بالراحة والاطمئنان من خلال وجود مناخ العمل الملائم للمنظمة				

٣- الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يكون لديه له تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير مناخ الرعاية الملائم الذي له تأثير كبير على الالتزام المعياري.

ت	الصفات	درجات المقاييس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	يوجد شعور لدى الأفراد العاملين ان هناك التزام دائم ضمن إطار العمل				
٢	تستحق المنظمة الالتزام والوفاء بالعمل من قبل المرؤوسين				
٣	يبدل العاملون قصارى جهدهم من أجل تحقيق اهداف المنظمة				
٤	يهتم العاملون بالولاء للمنظمة أثناء تادية أعمالهم بالإضافة الى الالتزام الأخلاقي في العمل				
٥	هناك إيمان قوي بالحفاظ على سمعة المنظمة تجاه الآخرين				