جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

# استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المقاطعة التجارية نفطال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

**إعداد الطالبتين:**

- رونق دهماص
- سمية اسليماني

**تحت إشراف–**

**د/ محمد بولصنام–**

**أعضاء لجنة المناقشة**

| الإسم واللقب | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| عماد غزازي | جامعة المدية | رئيسا |
| محمد بولصنام | جامعة المدية | مشرفا ومقررا |
| عبد الغاني كحلة | جامعة المدية | عضوا مناقشا |

**السنة الجامعية 2023/2022**

## شـــكر وتقديـــــــــر

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وزنة عرشك

لما أنعمت علي وتفضلت...

و بعد....

وأنا انهي البحث، أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي المشرف

**محمد بولصنام**

على الرعاية العلمية التي شملني بها طول مدة إشرافه على هذا البحث من خلال المتابعة المستمرة والملاحظات القيمة والآراء السديدة التي كانت خير عون في ترصين هذا العمل والمساعدة في إنجازه بهذا الشكل والمضمون.

أتمنى له التوفيق والنجاح والسعادة الدائمة وجزاه الله عني كل خير.

وأتقدم بجزيل الشكر وامتناني لجميع الأساتذة الذين كان لهم أثر خلال المشوار الدراسي.

**إهـــــــداء**

**"وآخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين"**

**الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته**

**أهدي تخرجي**

**إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...يا من افتقدك من الصغر يا من يرتعش قلبي لذكره**

**يا من أودعتني لله كم تمنيت من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.**

**الحاضر في قلبي لا يغيب "أبي الغالي" رحمه الله**

**إلى أعز الناس وأقربهم إلى ثمرة الخير والتضحية والعطاء اللامحدود إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك ، والتي ساندتني عند ضعفي وهزلي....**

**"أمي الغالية"**

**إلى من أمسكت بيدي حين توقفت الحياة عن مدها لي.. أختي نسيبة**

**لأخوتي سندي في الحياة: هبة، عبد الرحمان، وآخر العنقود أنس ...**

**إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته: سمية، خديجة، منال، حبيبة، كوثر وزينب....**

**إلى كل العائلة الكريمة وإلى كل من يعرفني من قريب وبعيد...**

**رونق**

# إهداء

كلماتي البسيطة لن تفي حق كل من ساعدني لكنها دليل عرفان مني لكم.

لحظة طالما انتظرتها، سهرت، تعبت، اجتهدت ل أصل لها...

إنها لحظة تخرجي

هي ذي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية أهديها:

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي "أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى نور عيني وجمال أيامي "أمي الحبيبة أطال الله عمرها".

إلى زوجي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى المصابيح المتلألئة في حياتي وشموع دربي أختاي الغاليتين "وفاء ودعاء".

إلى من رافقني دعائه جدي صادق رحمه الله.

إلى صديقتي الغالية "رونق" وفقها الله.

والحمد لله الذي وفقني للوصول إلى ما أنا عليه.

**سمية**

**قائمة المحتويات:**


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| شكر وتقدير | |
| الإهداء | |
| قائمة المحتويات | □ |
| قائمة الأشكال | □ |
| قائمة الجداول | □ |
| قائمة الملاحق | □ |
| المستخلص | □ |
| مقدمة | |
| 1- تمهيد | أ |
| 2- مشكلة الدراسة | أ |
| 3- فرضيات الدراسة | ب |
| 4- أسباب اختيار الموضوع | ب |
| 5- أهمية الدراسة | ت |
| 6- أهداف الدراسة | ت |
| 7- حدود الدراسة | ت |
| 8- متغيرات ونموذج الدراسة | ث |
| 9- الدراسات السابقة | ث |
| 10-ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة | ح |
| 10-هيكل الدراسة | ح |
| **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية** | |
| تمهيد: | 2 |
| المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية | 3 |
| المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية | 3 |
| المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية. | 9 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية. | 10 |
| المبحث الثاني: عموميات حول التوظيف | 11 |
| المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته | 11 |
| المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف | 13 |
| المطلب الثالث: أهداف التوظيف | 16 |
| المبحث الثالث: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية. | 18 |
| المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية. | 18 |
| المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية | 25 |
| المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية. | 32 |
| خلاصة الفصل | 34 |
| **الفصل الثاني: المدخل النظري للالتزام التنظيمي** | |
| تمهيد | 36 |
| المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي. | 37 |
| المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي. | 37 |
| المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي | 41 |
| المطلب الثالث: أنماط الالتزام التنظيمي | 41 |
| المبحث الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأبعاده ومحدداته | 42 |
| المطلب الأول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي. | 43 |
| المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي. | 44 |
| المطلب الثالث: مستويات الالتزام التنظيمي | 45 |
| المبحث الثالث: المحددات والمتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عنه. | 47 |
| المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي. | 48 |
| المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي. | 50 |
| المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي. | 52 |
| المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي. | 53 |

| | |
|---|---|
| خلاصة : | 56 |
| **الفصل الثالث: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المقاطعة التجارية نفطال المدية** | |
| تمهيد: | 58 |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية لولاية المدية. | 59 |
| المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفطال. | 59 |
| المطلب الثاني: تعريف المقاطعة التجارية لنفطال المدية وهيكلها التنظيمي | 62 |
| المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال | 65 |
| المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | 66 |
| المطلب الأول: منهجية الدراسة | 66 |
| المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان | 69 |
| المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور | 73 |
| المبحث الثالث: اختبار الفرضيات | 84 |
| المطلب الأول: اختبار الفرضيات السببية | 84 |
| المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرقية | 91 |
| خلاصة: | 102 |
| خاتمة | 104 |
| 1-نتائج الدراسة | 104 |
| 2-توصيات الدراسة | 105 |
| 3-آفاق الدراسة | 105 |
| قائمة المراجع | 107 |
| قائمة الملاحق | 115 |

**قائمة الأشكال**


| العنـــــــــــوان | الصفحة |
|---|---|
| **الشكل رقم(01–01)**: خطوات استقطاب الموارد البشرية. | 20 |
| **الشكل رقم(01–02)**:مصادر الاستقطاب | 25 |
| **الشكل رقم(01–03)**: يوضح خطوات الاختيار | 27 |
| **الشكل رقم (02–01)**:أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على مختلف المستويات | 40 |
| **الشكل رقم (02–02)**: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي | 46 |
| **الشكل رقم (02–03)**:محددات الالتزام التنظيمي | 49 |
| **الشكل (03–01)**:الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية نفطال المدية. | 64 |
| **الشكل (03–02)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 74 |
| **الشكل (03–03)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 75 |
| **الشكل (03–04)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 76 |
| **الشكل (03–05)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية | 77 |

**قائمة الجداول**


| العنـــــــــوان | الصفحة |
|---|---|
| **الجدول( 01–01)**: الفرق بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية. | 8 |
| **الجدول (03–01)**: سلم ليكارت(likert) الخماسي | 67 |
| **الجدول (03–02)**: توضيح عدد عينة الدراسة | 68 |
| **الجدول (03_ 03)**: قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل | 69 |
| **الجدول (03–04)**: الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية _معامل بيرسون_ | 70 |
| **الجدول (03–05)**: الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي _ معامل بيرسون_ | 71 |
| **الجدول (03–06)**: الاتساق البنائي لعبارات محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (الاستبيان ككل) –معامل بيرسون_ | 72 |
| **الجدول (03–07)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 73 |
| **الجدول (03–08)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 74 |
| **الجدول (03–09)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة | 76 |
| **الجدول (03–10)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية | 77 |
| **الجدول (03–11)**: مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له | 78 |
| **الجدول (03–12)**: بيانات متعلقة بمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | 79 |
| **الجدول (03–13)**: بيانات متعلقة بمحور الالتزام التنظيمي | 81 |
| **الجدول (03–14)**: اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة استراتيجيات الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي | 85 |
| **الجدول (03–15)**: اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة مؤشر إستراتيجية الاستقطاب، مؤشر إستراتيجية الاختيار ومؤشر إستراتيجية التعيين بالالتزام التنظيمي | 88 |
| **الجدول (03–16)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر | 93 |

| | |
|---|---|
| **الجدول (03–17)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي | 95 |
| **الجدول (03–18)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة | 98 |
| **الجدول (03–19)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأقدمية | 100 |

**قائمة الملاحق:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الاستبيان | 114 |
| 02 | جداول مخرجات البرنامج الإحصائي spss | 118 |

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وللتأكد من وجود هذا الأثر تم تطوير استبيان مكون من (28) فقرة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على (30) عامل وتم استرجاع (30) استبيان صالح للتحليل، بعد إجراء اختبار وثبات للاستبيان، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج (spss).

وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف والالتزام التنظيمي، حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشري استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، كما كشفت النتائج أيضا عن عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الاختيار والالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:**

الموارد البشرية، استراتيجيات التوظيف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الالتزام التنظيمي، المقاطعة التجارية نفطال.

## Abstract :

This study aimed to know the impact of employment strategies (attraction, selection and appointment) on organizational commitment in the commercial district of Naftal Medea, We used the descriptive-analytical approach, and to ensure the existence of this effect, a questionnaire consisting of (28) items was developed as a tool for data collection, and it was distributed to (30) workers, and ( 30) A valid questionnaire for analysis, after conducting a test and reliability of the questionnaire, the statistical processing of the data was carried out by the program (spss).

Findings show that revealed that there is a statistically significant effect between recruitment strategies and organizational commitment, where there is a statistically significant effect between the indicators of recruitment and recruitment strategies, and the results also revealed that there is no statistically significant effect between the selection strategy indicator and organizational commitment.

**key words**:

Human resources, recruitment strategies, polarization, selection, appointment, organizational commitment, the commercial district of Naftal

# مقدمة

**مقدمـــــــــــة**

يقاس مدى نجاح أي منظمة باهتمامها بموردها البشري، و على كيفية إدارة هذا المورد وتوجيهه بالشكل الصحيح، وذلك لأن كفاءة المنظمة ونجاحها والوصول إلى أهدافها يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا المورد، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الأهم في أي منظمة مهما كان نوعها، فهي العمود الفقري لها، وذلك لأن أي نشاط –سواء أكان اقتصاديا أم معرفيا أم خدميا–تكون نقطة ارتكازه الأساسية هي المورد البشري.

ولقد اتسع مفهوم الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة الرئيسية منها وضع استراتيجيات لتوظيف الموارد البشرية واستقطابها، اختيارها وتعيينها وتنمية قدراتها لتتلاءم مع التطورات المتسارعة، ومن أجل كسب ميزة تنافسية مستدامة عن المنظمات الأخرى، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم أنشطة الوظائف الإدارية في أي منظمة، كما أنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى وذلك لما للمورد البشري من أهمية و تأثير على الكفاءة الإنتاجية.

فالمورد البشري كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة تتولد لديه الرغبة في أداء عمله على أحسن وجه والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه، ويظهر ذلك في أدائه التنظيمي، والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقلل ذلك من وجود السلوكيات غير المرغوب فيها مثل الغياب، الإهمال والتقصير وغيرها، و لأن التزام العاملين في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها.

ولأن نجاح المنظمات يتطلب الاهتمام بالمورد البشري و المحافظة عليه فهي تعتبره ميزة تنافسية بالنسبة لها وعلى رأسها المقاطعة التجارية نفطال المدية ، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

- **مشكلة الدراسة**

يعتبر المورد البشري في المنظمة من أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو يمثل موردا ذا قيمة واستثمارا مهما للجهود التنظيمية، ويمكن أن يكون مصدرا للقوة التنافسية، خصوصا إذا وضعت استراتيجيات لاستقطابه واختياره وتعيينه، من جهة أخرى يعد الالتزام من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة، والمعبر عن اتجاهات ورغبة العامل نحو المنظمة التي يعمل بها.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كالتالي:

**ما هو أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية خلال السنة الجارية؟**

- **التساؤلات الفرعية**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف والالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

- **فرضيات الدراسة**

وكمحاولة للإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية خلال السنة الجارية.

**الفرضيات الفرعية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الاستقطاب والالتزام التنظيمي على مستوى المقاطعة التجارية نفطال المدية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الاختيار والالتزام التنظيمي على مستوى المقاطعة التجارية نفطال المدية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية التعيين والالتزام التنظيمي على مستوى المقاطعة التجارية نفطال المدية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف والالتزام التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية

- **أسباب اختيار الموضوع**

-نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع في مكتبتنا الجامعية.

-نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

-تلاؤم الموضوع مع التخصص.

- **أهمية الدراسة**

✓ الأهمية العلمية: تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات التي تناولت مواضيع حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، كما تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

✓ الأهمية العملية: تكمن الأهمية في تحديد الجوانب ذات التأثير المرتفع والتأثير المنخفض، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة لتجعل متخذي القرار في مؤسسة نفطال بشكل عام والمقاطعة التجارية نفطال المدية بشكل خاص يدركون أهمية أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى توصيات الدراسة التي تفيد المقاطعة التجارية في تطوير وتحسين عملياتها الإدارية مما يسهم في وضع استراتيجيات توظيف سليمة مما يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي داخلها.

- **حدود الدراسة**

تمت معالجة دراستنا في إطار الحدود التالية:

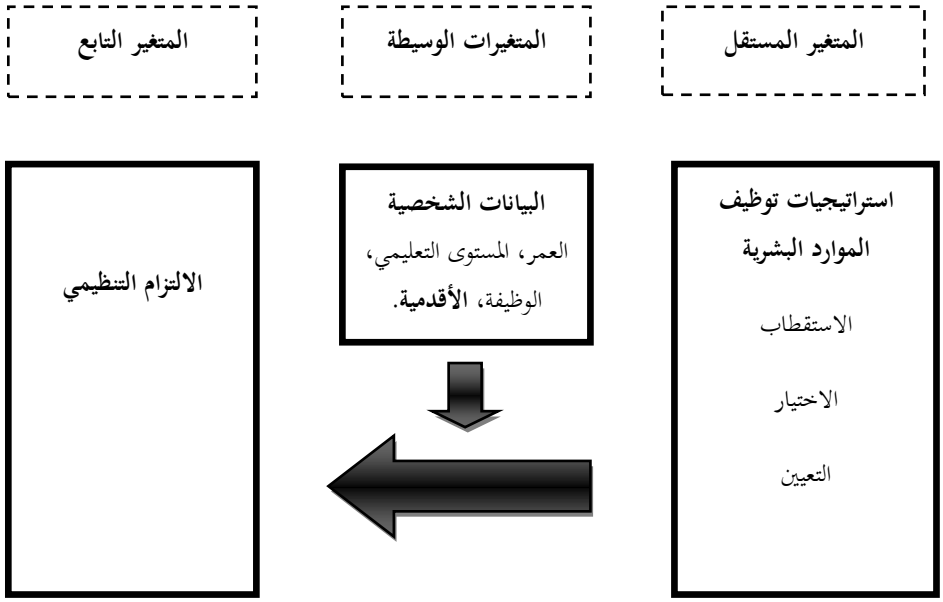
الحدود الموضوعية: اقتصرت دراستنا على تناول استراتيجيات التوظيف و الالتزام التنظيمي.

الحدود المكانية: تم إسقاط دراستنا على المقاطعة التجارية نفطال المدية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022.

- **متغيرات ونموذج الدراسة**

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة بالتعرف على ما إذا كانت هناك آثار ذات دلالة إحصائية في النتائج بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد قمنا بتصميم هذا النموذج للتوضيح:




- **المنهج المستخدم**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق من المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، حيث تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية لبناء الجانب النظري، وتم بناء استبانة مناسبة من أجل تحصيل بيانات ومعلومات عن الدراسة ومن ثم اختبارها إحصائيا للإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

- **الدراسات السابقة**

**1. الدراسات باللغة العربية**

**الدراسة (01): "أمجد حسين العفيف، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، 2018، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، العدد4، 73-102.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وزارة الثقافة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ( التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات وتقييم الأداء) وإلى التعرف على مدى اهتمام وزارة الثقافة الأردنية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيم لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في 58موظفا وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج

التالية: أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، كما تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة وإنما تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) لها تأثير على الالتزام الاستمراري والمعياري.

**الدراسة (02) : علاء عبد الحافظ الزغيلات القرالة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية–المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد الخامس، 1–23.**

هدفت هذه الدراسة إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده بوزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب و التأكيد على أهمية التزام الموظف في هذه الأخيرة من خلال التركيز على أهم العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح البياني من خلال أداة الدراسة الاستبانة، وتمثل مجتمع العينة في 370 عاملا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: هناك ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين وتقييم الأداء ....) والالتزام التنظيمي، مما يدل أن مديريات التربية والتعليم تهتم بهذه الممارسات، إضافة إلى أن الاعتماد على خطط إستراتيجية للاستقطاب والتعيين لها أثر فعال على كافة الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين.

**الدراسة (03): حذافي راوية، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافةCRSTRA، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، 2022، جامعة محمد خيضر، بسكرة.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح البياني من خلال أداة الدراسة الاستبانة، وتمثل مجتمع العينة ب120 عامل، وقد كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، أي وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

1. الدراسات باللغة الأجنبية:

**دراسة (04) sharmin shahid,zaher zain, sayed shah alam, the mediating effect of organizatinal trust on human resource and effective commitment, 2018, international journal of human resource studies, vol 8, no 1, malaysia تحت عنوان التأثير الوسيط للثقة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية والالتزام العاطفي.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القدرة الإدارية والكفاءة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة القضايا النفسية للموظف والبحث عن الإجراءات التي تحسن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية والالتزام العاطفي، حيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: توجد وساطة جزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين التوظيف والالتزام العاطفي وكذلك في العلاقة بين تقييم الأداء والالتزام العاطفي.

- **ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة**

من خلال عرض وتوضيح الدراسات السابقة وأهدافها ونتائجها، يتميز بحثنا بأنه من الدراسات القليلة التي تتناول موضوع استراتيجيات التوظيف وأثرها على الالتزام التنظيمي بالإشارة إلى الاستراتيجيات الثلاث للتوظيف و كذلك كل أبعاد الالتزام التنظيمي عكس الدراسات السابقة التي تطرقت إما على إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات أو بعد واحد من أبعاد الالتزام، حيث يختلف بحثنا عن الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها اختلاف المؤسسة المدروسة وعينة الدراسة ، إضافة إلى سنة الدراسة، وكذلك اختلاف الأهداف والنتائج.

مما يؤدي إلى تسليط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظرا لقلة الدراسات التي تستهدف هذا الموضوع الهام، وقد كانت جوانب الاستفادة من هذه الدراسات في التعرف على المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة في اختيار الأسئلة وذلك لإثراء الدراسة وكذلك عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة، وبناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة.

- هيكل **الدراسة**

تضم هذه الدراسة مقدمة عامة وثلاث فصول، حيث يضم كل فصل ثلاث مباحث، وخاتمة عامة بحيث تتضمن هذه الفصول ما يلي:الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية.

حيث تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من مراحل تطور وتعريف الموارد البشرية ووظائفها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه عموميات حول التوظيف أشرنا إلى تعريف التوظيف وأهميته

إلى جانب العوامل المؤثرة فيه وأهم أهدافه، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى استراتيجيات التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين وأهم العناصر المتعلقة بهذه الاستراتيجيات.

الفصل الثاني: بعنوان المدخل النظري للالتزام التنظيمي

كان التركيز في هذا الفصل على الالتزام التنظيمي حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية، خصائص وأنماط الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأبعاده ثم مستوياته، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى محددات الالتزام التنظيمي وكيفيه دعمه وتحقيقه والمتغيرات المؤثرة عليه والآثار المترتبة عنه.

الفصل الثالث: أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المقاطعة التجارية نفطال المدية

وهو الجانب التطبيقي من هذه الدراسة حيث تطرقنا في هذا الفصل في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية نفطال المدية وفي المبحث الثاني والثالث على التوالي تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وفي الأخير من خلال الخاتمة تم عرض ما توصلنا له من نتائج وتوصيات.

# الفصـــــــــــــــل الأول:

# الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية

**تمهيد**

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة- إن لم يكن أهمها على الإطلاق- لأنه يشكل ركيزة في تحقيق نجاحها، والوصول إلى أهدافها، ولهذا الغرض تطلب الأمر البحث على الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة، وذلك عن طريق استراتيجيات التوظيف ( الاستقطاب، الاختيار والتعيين) من أجل الحصول على موارد بشرية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول**: ماهية إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني**: عموميات حول التوظيف.

**المبحث الثالث**: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تطور المورد البشري و أصبح هو العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية و المتحكم في باقي الموارد و طريقة استخدامها، ونظرا للتحديات و التطورات الكبيرة التي تحصل في العالم الخارجي أصبحت الإدارة تهتم بهذا المجال و تستثمر فيه، و من خلال هذا المبحث سنتعرف على تطور، مفهوم و وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلى مفهومها الحالي إلا بعد سلسلة من التطورات، التي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، تلك التطورات أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون الموارد البشرية في المؤسسة و يمكن إدراج مراحلها كما يلي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

امتازت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة و التي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الحياة الضرورية التي تكفيه للبقاء على قيد الحياة، إذ لم تشهد هاته المرحلة أي نظم قائمة للعمالة، بل كان صاحب العمل ينظر للعامل لديه كسلعة تباع و تشترى وفقا لحاجات العمل و متطلبات إنجاز المهام، بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية، إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يفرضه صاحب العمل، الذي يكاد يكفي لمتطلبات العيش الضرورية و الأساسية للعاملين، و بعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريح من خلال حالات الملاك أي الإقطاعيين و العبيد أي الفلاحين، بالإضافة إلى أنظمة الطوائف التي ظهرت في المدن، و كانت ذات قواعد مثل تحديد شروط العمل و الأجور التي تدفع للعاملين، التي اقتضتها أساليب العمل في ذلك الوقت.[1]

[1] خيضر كاظم حمود و ياسين حاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2007، ص21.

**المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية**

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي فرضت ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث إن ظهور المنظمات الصناعية و تنوع نشاطاتها وتغير تركيبة مواردها المهارية و الثقافية، بالإضافة إلى استخدامها لأنظمة الإنتاج، كل هذه كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة و منها إدارة الموارد البشرية.[1]

و بالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع و المتمثلة في التقدم الصناعي للعمل و تقليل الاعتماد على الجهد البشري و استخدام آليات الرقابة المركزية للعمل ة التخصص، إلا أن هذه المرحلة اتجهت نحو التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة و العناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة و حتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة و أساليب التهذيب المتشددة و زيادة الرقابة والملل في العمل و استبدال الجهد البشري بالآلة و سوء ظروف العمل كلها عوامل أظهرت الاحتياج إلى تحسين ظروف العاملين و ساعدت على رسم بدايات الموارد البشرية.[2]

**المرحلة الثالثة:حركة الإدارة العلمية**

ظهرت مع بدايات القرن 20 مدرسة الإدارة العلمية، حيث اهتمت بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري، ونظرت إلى الإنسان نظرة بسيطة و اعتبرته كائن اقتصادي، أي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية، و قدم تايلور دراسة الحركة و الزمن من أجل توفير الوقت و زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة التخصص في العمل.[3]

و يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي و القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث أكدت هذه المرحلة على ضرورة التعاون بين الإدارة و العاملين من خلال دراسة العمل و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و

[1]محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الطبعة1، دار العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص22.

[2]خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص21، 22.

[3]محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28.

الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم و وضع الأجور المناسبة لهم، و من خلال هذه الحركة توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:[1]

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد بذلك تبديل الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة في المؤسسة.
- الاختيار العلمي للعاملين: و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: و ذلك من خلال التوفيق ما بين رفع و زيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

**المرحلة الرابعة: حركة العلاقات الإنسانية:**

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن" و هي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" و زملاؤه نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بجانب مدينة شيكاغو، و لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية، و أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، و ضرورة إحداث التكامل بين أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادت بها التايلورية و التي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى عكس ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر و أحاسيس يجب احترامها و معاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية و بالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية و إنسانية عما سبق، و عززت قناعتهم بضرورة إيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فعالية.[2]

[1] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص67.

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية ـبعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2009، ص44.

**المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الثانية**

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص.[1]

**المرحلة السادسة: إدارة الأفراد**

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، و أصبح العمل فيها له طابع التخصص و الاحتراف، و ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، له مبادئ و قواعد و أصول تدرس في الجامعات و تغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، و مما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات و تلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض، بطالة...الخ)، و كانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية و المنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات و توفير الاستقرار الاقتصادي، و قد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم و تكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات و التوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم و بينها و لترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل و العاملين.[2]

لكن الملاحظ أن دور إدارة الأفراد اقتصر في تلك الفترة على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و التعويضات واستخدام القواعد

[1]أحمد قرينعي، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم1، العدد2، جامعة ابن خلدون-تيارت، ص5.
[2]عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص46.

و الأصول العلمية في هذه المجالات، كما اتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بعد أن كان مقتصرا على العمال الإنتاجيين فقط.[1]

**المرحلة السابعة: إدارة الموارد البشرية**

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية:[2]

تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، لذا عليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا وإيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

_تحاول المنظمة التكيف مع حركة البيئة إذ تحتاج إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بها لزيادة فعاليتها في الداخل، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة من نشاطات أخرى.

–لتحقيق حالة التكيف مع المتغيرات البيئية، على الإدارة المتخصصة بالمورد البشري أن تركز على الموائمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.
– للاستجابة للمتطلبات البيئية، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية و الأخلاقية.

– ان الموارد البشرية في المنظمة تكلفة و ميزة في نفس الوقت و على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين التكلفة و الميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل للموارد البشرية.

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأنها لا تهتم بالمورد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى الموارد البشرية كل ما يقع ضمن قوة العمل، أو من هو قادر على العمل أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى.

[1] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي تكاملي)**، الطبعة1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 37 ،38.
[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28

ومن أهم الاختلافات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:[1]

**–من حيث الوقت والتخطيط:** ففي إدارة الأفراد هناك منظور التخطيط ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، أما في إدارة الموارد البشرية يكون التخطيط بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل و ذو طابع استراتيجي.

**–أنظمة الرقابة:** تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية ورسمية في إدارة الأفراد، بينما في إدارة الموارد البشرية تكون الرقابة الذاتية.

**–الوظائف:** في إدارة الأفراد تتميز الوظائف وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى السعة والطبيعة الخارجية و تتضمن الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية

**–الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع و التكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

**الجدول(01–01): الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.**

| البيان | إدارة الأفراد | إدارة الموارد البشرية |
|---|---|---|
| الوقت والتخطيط | التخطيط قصير الأجل | التخطيط بعيد المدى |
| أنظمة الرقابة | داخلية ورسمية | رقابة ذاتية |
| الوظائف | تتميز بكونها ضيقة ذات طابع اقتصادي | تميل إلى السعة وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية... |
| الأدوار | تركز على الأدوار التخصصية و المهنية | تركز على التنوع و التكامل في الأدوار |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)**، ط**1**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص62، 63.

[1]يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، ط**1**،دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص62، 63.

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.**

تعددت التعاريف وتنوعت لإدارة الموارد البشرية وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الذي تؤديه وإلى التعددية الإيديولوجية للباحثين، حيث سنعرض مجموعة من التعاريف لها:

-يعرف البرنوطي إدارة الموارد البشرية:"بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة".[1]

-يعرفها فرانش على أنها:"عملية اختيار واستخدام التنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة".[2]

—و يقول أحمد ماهر: أن الإدارة هي التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالشروع بغية المساعدة على هذا المشروع، لذلك هي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا".[3]

—إدارة الموارد البشرية بالمعنى الواسع تختص بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها و تنمية قدراتها، ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة.[4]

—كذلك تعرف أنها:"مجموع التطبيقات الخاصة باستخدام المورد البشري في المنظمة".[5]

-ويعرفها الكرخي على أنها:"وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتمثل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".[6]

---

[1] برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية:إدارة الأفراد**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص17.
[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 26.
[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 24.
[4] نظمي شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2000، ص 13.
[5] Bernard Galambaud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition Liaisons, Paris, 2002, p :13
[6] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 22.

ويتضح لنا من التعاريف السابقة أن:"إدارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة في المنظمة التي تختص بكل ما يتعلق بالمورد البشري في سلسلة من الإجراءات والعمليات بغية الاستغلال الأمثل لطاقاته وإمكانياته تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين".

**المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.**

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافها متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم استمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة:[1]

**1. الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.

**2. أهداف العاملين:** وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم، انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

**3. أهداف المنظمة:** وتتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة، والعمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.[2]

[1] شمس ضيات خلفاوي، **متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر،13-14ديسمبر 2011، ص ص4، 5.

[2] صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004، ص12، 13.

## المبحث الثاني: عموميات حول التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، فتتولى هذه الأخيرة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته

#### 1. مفهوم التوظيف:

هنالك عدة تعاريف لعملية التوظيف والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

-"هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة".[1]

-كما عرفه رفعت عبد الحليم الفاعولي بأنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفير هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل".[2]

-يعرف كذلك بأنه: "مجموعة العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المنظمة بفعلية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق ميزة تنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمنظمة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات بحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض".[3]

-يعرف أيضا أنه:"مهمة صعبة ومعقدة تبدأ من تحليل الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر وتطوير المصادر الحالية وتنميتها وكذا ترغيب وتحضير من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة وإلحاقهم بالمنظمة وحثهم على البقاء".[4]

---

[1]أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة(وظائف المنظمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص138.
[2]رفعت عبد الحليم الفاعولي، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص205.
[3]رحماني يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، **واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية(قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد السادس، العدد الأول، الجزائر، مارس 2021، ص587.
[4]عبد القادر القرش، **دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص21.

-التوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.[1]

-التوظيف هو مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتوليد منصب شاغر.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التوظيف بأنه:"النشاط أو العملية التي يتم فيها البحث أو الكشف عن الأفراد والعناصر المؤهلين لشغل مناصب العمل الشاغرة، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق الأهداف الموضوعة".

## 2. أهمية التوظيف:

إن أهمية التوظيف تكمن في الدور الفعال الذي تشغله وهو توفير احتياجات المنظمة من العاملين المناسبين والمؤهلين للقيام بأعمالها، وذلك من خلال استراتيجياتها الثلاث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والقيام بكافة أهمية التوظيف بهدفها الرئيسي وهو توفير أفضل العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات وتزويد المنظمة بالأيدي العاملة التي تتطلبها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.[3]

تهدف عملية التوظيف إلى ملء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمنظمة منها زيادة الإنتاج من خلال:[4]

-تحسين أداء الأفراد؛

-تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب؛

-الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال؛

---

[1]ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص241.

[2]خالدي فراح، مهاوة امال، **مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي"دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد1، المجلد6، 2021، ص 73.

[3]أحمد محمد حمدان الحجاج، **أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص16.

[4]فريد خميلي، **أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة**، مجلة مركز دراسات الكوفة، مجلد2014، العدد33، 2014، ص149

-وضع برامج للأجور العادلة؛

-رسم المسار الوظيفي للعمال من أي عراقيل؛

-زيادة إنتاجية العامل الواحد؛

-تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في المورد البشري.

كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:[1]

- **التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مسارهم المهني، وذلك ما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفء يخدم أهداف المنظمة، والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

-تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وشاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تصمن اختيار الأنسب بين المتقدمين.

-ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التوظيف منها داخلية وأخرى خارجية يمكن إدراجها فيما يلي:

1. **العوامل الداخلية:** وتتمثل فيما يلي:

**أ- السياسة التي تتبعها المنظمة:** تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة.

[1]تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010، ص ص 13 14.

ومن أهم الجوانب التي ترسم لها السياسات تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد العاملين وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات، حيث أن نجاح أي سياسة في المنظمة يتطلب دعما من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة العامل في هيكلة المنظمة من شأنه أن يعطي أهمية أكثر لعملية التوظيف، من خلال البحث والاختيار لأحسن الموارد البشرية.[1]

**ب–حجم المنظمة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف المنظمة، إذ نجد أن التي تستوعب عددا كبيرا من الموارد البشرية بتعقيد الإجراءات، حيث تنشئ المنظمة وحدات تنظيمية مختصة في التوظيف، في حين أن المنظمة التي تستوعب عددا أقل من توظيف الموارد البشرية تقوم بجهد حثيث يواجه المنظمات ويتناول التنبؤ بمستقبل احتياجاتها.[2]

**ت– تخطيط القوى العاملة:** تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة من أهم العوامل المؤثرة على عملية التوظيف داخل المنظمة، حيث نقصد بتخطيط القوى العاملة وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المنظمات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المنظمة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.[3]

**ج–سمعة المنظمة:** تعتبر سمعة المنظمة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المنظمة ومن بينها:"طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو المتربصين أو الزوار وكذلك طبيعة وجودة منتوجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه.[4]

---

[1] غرناوط سميرة، **طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثير ها على الاندماج المهني**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر،2008، ص70.

[2] صلاح الشناوني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص12

[3] راوية حسن، مدخل **استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص121.

[4] راوية حسن، المرجع نفسه، ص121.

2. **العوامل الخارجية**: ويمكن حصرها في النقاط التالية:

**أ–التقدم التكنولوجي**: إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المنظمات في شتى المجالات له تأثير كبير في عملية توظيف الموارد البشرية، حيث يشكل التقدم التكنولوجي مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف، لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال عن نوعية ومهام الوظائف، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمنظمة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.[1]

**ب–الوضع الاقتصادي**: تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المنظمة وإنتاجها، وهذا ما يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المتخلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المنظمات المنافسة الجيدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المنظمة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد من العمال، والتسريح يؤثر سلبا على المنظمة إذ تضطر المنظمة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم.[2]

[1] حسين إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص79.
[2] حسين إبراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص 80.

**المطلب الثالث: أهداف التوظيف**

إن الهدف الأساسي للتوظيف هو تزويد المنظمة باليد العاملة لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى نلخصها فيما يلي:[1]

**1. على المستوى الداخلي:**

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المنظمة من اليد العاملة والسماح لها من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، كما يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمنظمة من اختيار مترشحين مؤهلين وذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

2. **على المستوى الخارجي:** يمكن تلخيصها كالتالي: يعمل على امتصاص اليد العاملة من المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المنظمة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه.

ويرى الهيتي أن **أهداف التوظيف** تتمثل فيما يلي:[2]

-محاولة استخدام المهارات التي تحتاج إليها المنظمة ونعني بها عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية؛

-تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛

-تسهم بشكل قوي في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة؛

-الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الأفراد؛

-الاعتراف بذاتية الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة؛

[1]إدريس تواتي، **التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة التوظيف العمومي)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص 125.
[2]الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص124.

- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة؛

-ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة؛

-توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل، وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح باستخدام طاقته وقدراته؛

-تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية.

-جلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمنظمة اختيار أحسنهم.

وهنالك أهداف أخرى للتوظيف تتمثل في:[1]

-تعيين عاملين من ذوي المهارات المناسبة سواء الفنية أو الشخصية في الأماكن المناسبة؛

-استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاء في المنظمة وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛

-التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.

[1] حدادة سمية، حشماوي محمد، **تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر**، مجلة المدبر، المجلد7، العدد2، 2020، ص14.

## المبحث الثالث:استراتيجيات توظيف الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التوظيف، والتي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، حيث يرى العديد من الكتاب و الباحثين أن استقدام عمال ذوي كفاءات ومؤهلات عالية هو من أهم وظائف ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عملية الاستقطاب وخطواتها ومصادرها وعملية الاختيار وخطواتها إضافة إلى التعيين وشروطه.

### المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية.

بعد التطرق إلى تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف توظيف العاملين تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات المطلوبة وجذبهم وتحفيزهم للوظيفة المعلن عنها والالتحاق بها .

### 1. تعريف الاستقطاب:

-يعرف الاستقطاب انه" البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذالك للعمل[1].

-يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث من المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة[2].

-كما يمكن تعريفه بأنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة[3].

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق،ص81.
[2] احمد ماهر، مرجع سابق، ص141.
[3] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص152.

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعرف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذالك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر[1].

بناءا على التعارف السابقة يمكن القول أن الاستقطاب هو:

"عملية البحث عن الموارد البشرية الجيدة التي تحتاجها المؤسسة، وانتقاء أفضلها لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة".

**2. أهداف الاستقطاب:**

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي: [2]

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق الاستخدامية التوظيفية الايجابية أمامهم، والاستفادة مستقبليا من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدين قيد الطلب.
- جذب اكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار توظيفهم في مرحلة لاحقة.
- إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل(البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) من اجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، إذ انه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص اكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات ملئ الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها هذا من جهة، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى من جهة أخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياستها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار.

[1] عبد الغفار حنفي، حسين القزازي، **"السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص487.

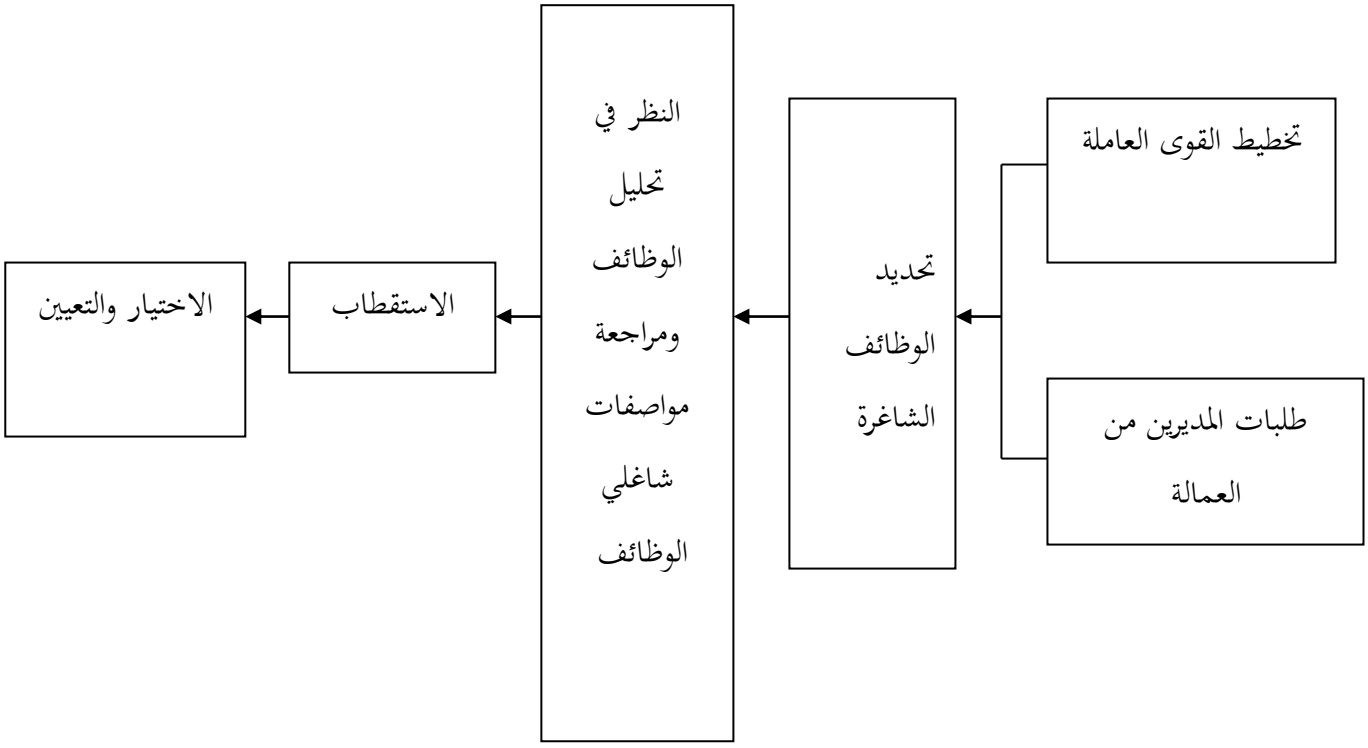
[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص، 160-161.

– إن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.

3. خطوات استقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدت خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات:[1]

**الشكل(01–01): خطوات استقطاب الموارد البشرية.**




**المصدر:**من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع طارق الياس ،**" الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط بالعمليات"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، 2019، ص185.

[1]طارق الياس ،**" الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط بالعمليات"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، 2019، ص185-186.

ويتضح من خلال من الشكل السابق إن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:[1]

1. تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل على الفترة القادمة.

2. طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوة تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

3. تحديدي الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف: بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5. الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

6. الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين (سيتم التطرق إليها لاحقا بالتفصيل).

4. مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:[2]

✓ **مصادر الاستقطاب الداخلية:**

ويقصد بها تلك المتاحة داخل المنظمة حيث تبحث المنظمة من العمال الأكفاء المهرة ضمن الأفراد العاملين لديها.

وغالبا ما تلجا المنظمات إلى هذه المصادر في حال الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة وهذا ما يفسر لنا سعي الكثير من المنظمات للارتقاء بمستوى العاملين لديها بشكل دائم.

أهم مصادر الاستقطاب الداخلية:

[1] طارق الياس، نفس المرجع، ص ص185-186.
[2] حمود خضير، مرجع سابق، ص64.

– الترقية: وهي تتضمن تحريك العاملين في المنظمة من مواقع دنيا إلى مواقع أعلى تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي أو العائد المادي أو الامتيازات الوظيفية، وتعد الترقية بمثابة مكافئة على الصعيدين المادي والمعنوي للعاملين.

– النقل الوظيفي: ويقوم هذا الأسلوب على تغيير الموقع الوظيفي للأفراد العاملين في المستوى التنظيمي نفسه، وهذا يساهم في تغذية الوظائف الشاغرة بالإفراد المناسبين من حيث الأهلية والخبرة، كان يتم نقل الموظف من منصب مدير المبيعات إلى منصب مدير المشتريات.

– مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة على دراية كاملة بمهارات، مؤهلات، خبرات.... العاملين لديها بحيث إذا ما وجدت وظيفة شاغرة يمكن تحديد احتياجاتها ثم العودة إلى مخزون المهارات والبحث عن العامل الذي تتناسب مهاراته وخبراته مع احتياجات الوظيفة.

– الإعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة في استقطاب العاملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات الداخلية في المنظمة متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين.

– عن طريق الزملاء والمعارف.

مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب الداخلية:

تتعدد وتتنوع الخيارات والبدائل أمام صناع القرار وتتعدد معها المزايا والمساوئ المصاحبة لكل خيار.

من أهم مزايا مصادر الاستقطاب الداخلية:[1]

- تكاليف الاستقطاب منخفضة.
- موظفون ذو خبرة ودراية بأسلوب عمل المنظمة وسياستها وخططها.
- المنظمة لديها معرفة جيدة بكل موظف(خبراته، مؤهلاته، تعليمه...)بحيث أنها ستحسن انتقاء الموظف المناسب للوظيفة الشاغرة (الشخص المناسب في المكان المناسب)وتتجنب بالتالي الكثير من نتائج التعيين الخاطئ.

[1]حمود خضير، الخرشة ياسين، مرجع سابق، ص64.

تتمثل مساوئ مصادر الاستقطاب في:[1]

- قد لا يكون الموظف على استعداد لتحمل مسؤوليات وواجبات إضافية.
- غياب التجدد داخل المنظمة ومواكبة روح العصر.
- قد تفقد المنظمة بالاعتماد على هذه المصادر أفرادا على درجة عالية من التأهيل والحماس والرغبة في تقديم أفضل ما لديهم.

✓ **مصادر الاستقطاب الخارجية:**

ويقصد بها لجوء المنظمة إلى مصادر من البيئة الخارجية لتوفير العمالة المطلوبة وهذه المصادر هي التي يطلق عليها سوق العمل، وتتمثل أهم مصادر الاستقطاب الخارجية في:[2]

- وكالات التوظيف:

➢ وكالات التوظيف العامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عامل عن طريق التوفيق بين خبرات ومؤهلات الأفراد المسجلين لديها وبين متطلبات الوظائف المتاحة.

➢ وفي حال عدم تحقيق هذا التوافق فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات البطالة للأفراد المسجلين لديها والعاطلين عن العمل.

➢ هذه المكاتب تقدم خدماتها مجانا وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات وطالبي العمل.

➢ وكالات التوظيف الخاصة: وهي مكاتب خاصة يديرها أفراد متخصصون في جذب واستقطاب العمالة حيث تتلقى هذه المكاتب طلبات راغبي العمل وتصنفها وفق التخصصات المهنية.

هذه الوكالات تقدم خدماتها مقابل أجور محددة تأخذها من الأفراد قبل حصولهم على الوظيفة أو بعد حصولهم عليها.

- المعاهد والجامعات

[1]محمد الأشخم،" **سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على قطاع النفط في ليبيا"**، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق،2008، ص100

[2]حسن راوية، مرجع سابق، ص 156.

– الخدمة العسكرية: قد يكون هذا المصدر فريدا من نوعه جديدا في طرحه حيث تلجا المنظمات إلى المراكز والقيادات العسكرية وتطلب معلومات عن مؤهلات بعض القادة المتقاعدين مثلا أو معلومات عن المجندين الحاليين وتحاول تحقيق التوافق بين خبراتهم ومؤهلاتهم واحتياجات الوظائف الشاغرة.

من الطبيعي أن هذا المصدر لا يناسب جميع المنظمات حيث انه يتلاءم مع(المنظمات المتعددة الجنسيات،منظمات الطيران،...) أي يتلاءم مع المنظمات متسعة النطاق.

– الإعلام في الوسائل المرئية، المقروءة، المسموعة.

– الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعات.

– النقابات العمالية.

مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب الخارجية:

من أهم مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية:[1]

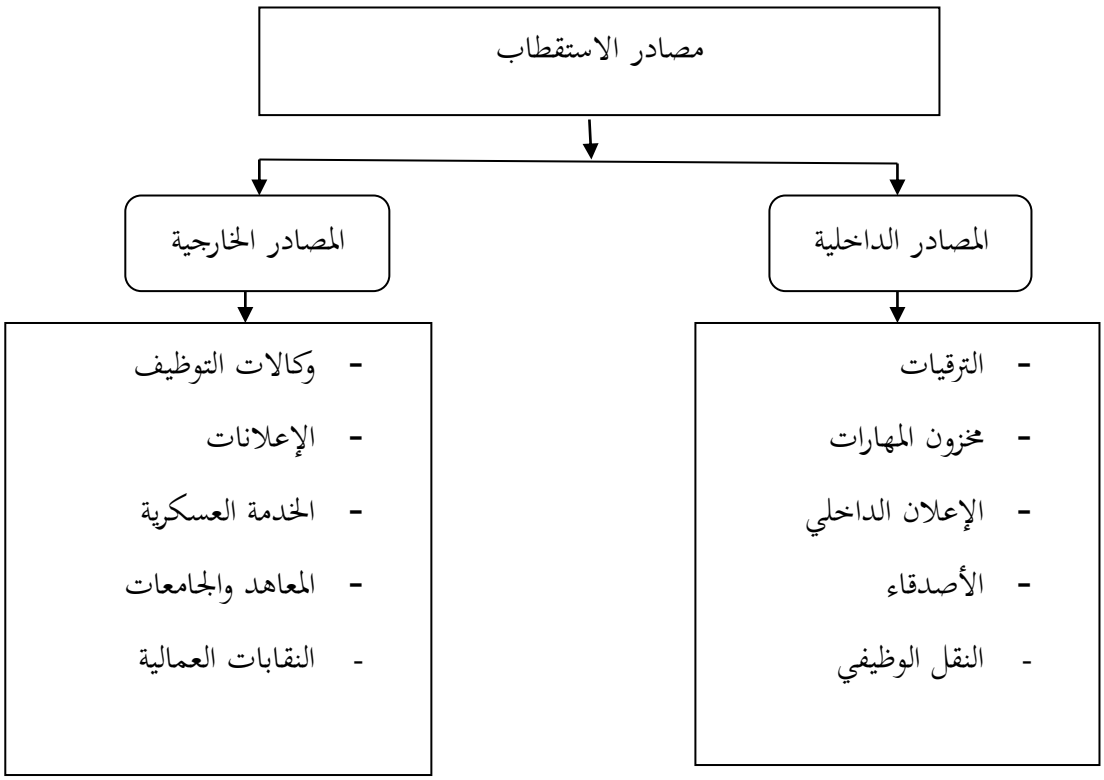
- التنوع الكبير الذي تتميز به هذه المصادر حيث توفر للمنظمة احتياجاتها من اليد العاملة وفق الشروط والمواصفات التي تطلبها.
- الروح المتجددة للمنظمة والتي تساعد على تلاؤم المنظمة مع مستجدات العصر.
- الاستفادة من الحماس والنشاط الكبيرين لدى العاملين الجدد بطريقة تخدم غايات المنظمة وأهدافها.

مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجية:

- التكاليف الكبيرة التي تتحملها المنظمة والتي تتضمن: (تكاليف الاستقطاب، تكاليف التعريف بالمنظمة، تكاليف التدريب).
- الفترة الزمنية التي يحتاجها العمال الجدد للتكيف مع المنظمة.

[1]حسن راوية، مرجع سابق، ص 156.

**الشكل رقم:(01-02):مصادر الاستقطاب**




**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجعحسن راوية، مدخل **استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص156.

## المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية.

الاختيار هو المرحلة الثانية من مراحل عملية التوظيف، وغالبا ما توصف هذه المرحلة بأنها عملية تصفية وغربلة لتحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 1. تعريف الاختيار:

يعرف الاختيار بأنه،" تلك العملية التي تسعى إلى تحقيق التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة الشاغرة ومواصفات ومؤهلات المرشحين[1].

[1]احمد توفيق جميل، **" إدارة الأعمال "**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978، ص539.

ويعرف بأنه" تلك الخطوات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة ويتم هذا الانتقاء طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة[1].

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاختيار هو عملية تحديد وتوظيف المرشحين الأكثر ملائمة والذين يمكنهم تلبية متطلبات الوظيفة الشاغرة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

2. **أهمية الاختيار**:

تتمثل أهمية الاختيار في:[2]

– يساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل.

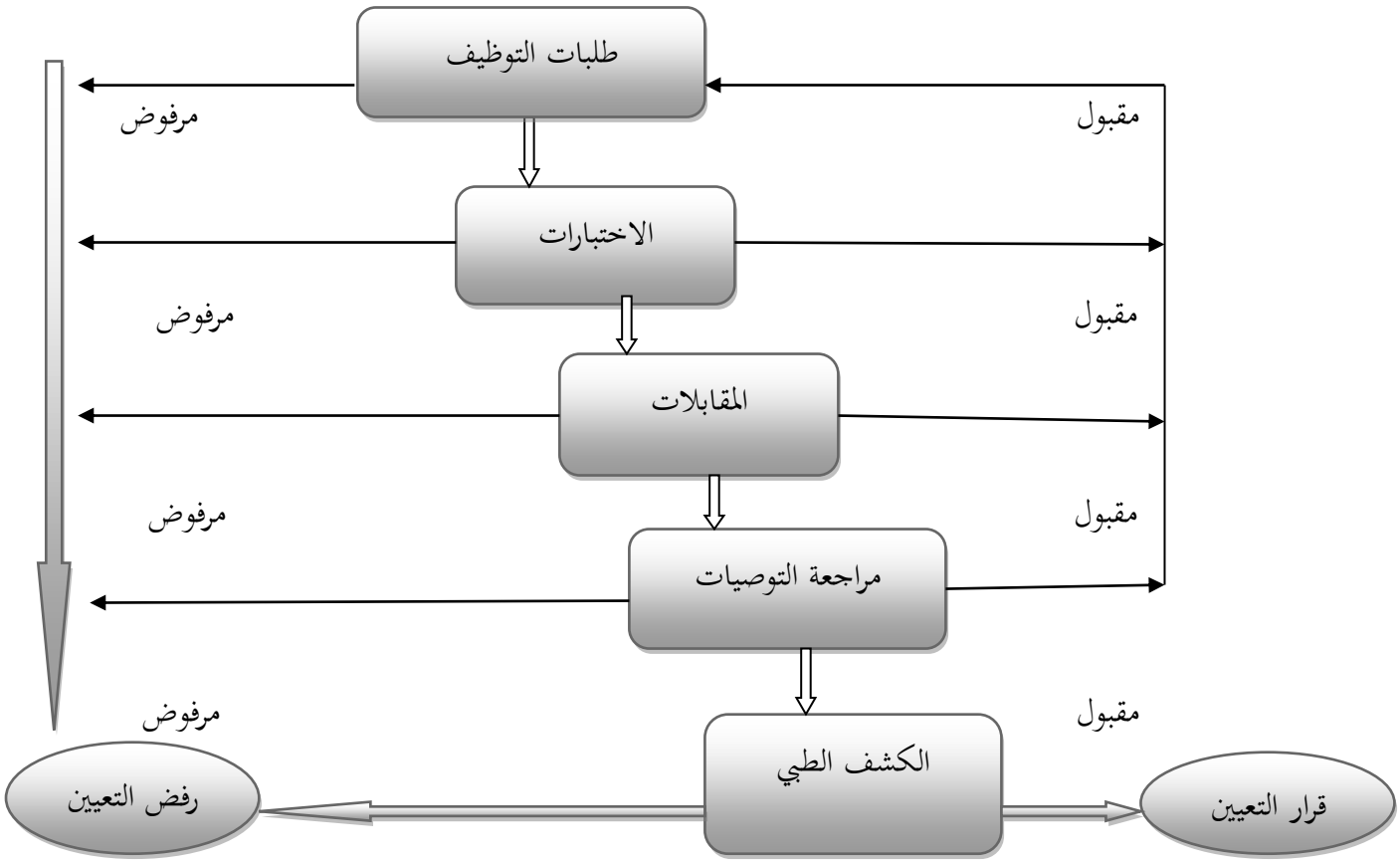
– إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

3. خطوات عملية الاختيار:

[1]احمد ماهر، مرجع سابق، ص155.

[2]أسامة الكامل، محمد الصيرفي،**" إدارة الموارد البشرية "**، ط1، دار الوفاء لدنيا للنشر والطباعة، البحرين،2006، ص82.

**الشكل رقم(01-03): يوضح خطوات الاختيار**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص165.

من خلال الشكل التالي تتمثل خطوات الاختيار فيما يلي:[1]

- استلام طلبات التوظيف:

تعد هذه الخطوة من أكثر الخطوات سهولة وقلة في التكاليف حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة طلب التوظيف والذي يكون مطبوعا وجاهزا بصورة مسبقة لدى المنظمة، وطلبات التوظيف من أهم مصادر الحصول على معلومات حول المتقدمين كما تعد الأساس الذي يمكن الاستناد إليه عند الاختيار.

ويختلف تصميم استمارة طلب التوظيف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة عمل المنظمات كما يختلف في المنظمة الواحدة من وظيفة لأخرى ولاكن يراعى دائما في طلبات التوظيف السهولة، الوضوح، التسلسل، بساطة الأسئلة المطروحة، وغالبا ما تقدم طلبات التوظيف بيانات متنوعة حول المتقدمين منها:

[1]احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص، 132، 165.

- بيانات شخصية (العمر، الجنسية، الحالة الاجتماعية، مكان الميلاد،..).
- بيانات عن المؤهلات العلمية (نوع الدراسة، مكان الدراسة،...).
- بيانات عن الخبرات السابقة.
- بيانات عن الهوايات والنوادي المنتسب إليها.
- بيانات عن المصادر التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة المعلومات المقدمة في طلب التوظيف.
- بيانات عن الحالة الصحية.
- بيانات عن الوظيفة التي يفضل العمل بها.

- الاختبارات:

بعد الانتهاء من استلام طلبات التوظيف تقوم الجهة المعنية بدراسة هذه الطلبات وتحديد المقبول منها بصورة أولية وهنا تأتي الخطوة التالية من خطوات الاختيار ألا وهي اختبارات الانتقاء وكما يوحي اسمها فهذه الاختبارات تهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين وبالتالي تقليل عدد المرشحين المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة، والاختبارات تعد احد أقدم وسائل الاختيار المطبقة وعلى الرغم من أهميتها فلا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.[1]

وعند تطبيق المنظمة للاختبارات هناك خصائص ونقاط أساسية لابد من مراعاتها والأخذ بها حتى تعطي الاختبارات النتائج المرجوة منها،وهذه الخصائص هي:[2]

أ. تعتبر الاختبارات أداة حساسة للقياس فهي تفرق جيدا بين الخاضعين لها.

ب. الاختبارات موحدة التطبيق على عينة ممثلة وكبيرة من الأفراد وبالتالي فان ما يحققه الفرد من درجات يمكن مقارنتها بدرجات الآخرين.

ت. يمكن الوثوق بها أي أنها تعطي النتائج نفسها عند تطبيقها على نفس المجموعة وتحت الظروف نفسها.

ث. يجب أن تقيس الاختبارات الجوانب المعدة لقياسها، بمعنى أن اختبارات الذكاء مثلا يجب أن تقيس مستوى الذكاء.

[1] ارمسترونج ميشيل،" **تقنيات الإدارة**"، مكتبة جرير،2003، ص559.
[2] احمد توفيق جميل، مرجع سبق ذكره، ص542.

ج. يجبان تكون الاختبارات موضوعية أي تفهم بالطريقة نفسها من قبل جميع الأفراد المتقدمين بحيث لا تترك مجالا للشك أو اللبس.

أنواع الاختبارات:

ومن أنواع الاختبارات نذكر:[1]

– اختبارات الذكاء: وهي الاختبارات التي تقيس درجة ذكاء الفرد ومدى سلامة حكمه على الأمور وطريقة تفكيره وقوة ملاحظته.

– اختبارات الكفاءة والأهلية: وهي التي تقيس قدرة الفرد على القيام بعمل ما أو مهمة ما كما أنها تتنبأ بمستوى كفاءة أداء الفرد وجودته.

– اختبارات الشخصية: تحاول هذه الاختبارات تقييم نوع شخصية المتقدم وقياس تصرفاته العامة وانفعالاته وردود أفعاله...، كل هذا بهدف التأكد من توافق الصفات الشخصية للمتقدم مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

– اختبارات الميل للعمل: والغرض من هذه الاختبارات قياس مدى ميل الفرد لعمل معين ودرجة انسجامه معه.

- المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات من أهم وأكثر طرق الاختيار شيوعا بسبب فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل وتهدف المقابلات عموما إلى معرفة درجة تجاوب الفرد ومدى استعداده وقدرته على التفاعل والتكيف مع ظروف العمل كما تهدف المقابلات إلى تكوين رأي عن طبيعة المرشحين وتصرفاتهم وهذا الرأي غالبا ما يتكون في الدقائق الأولى للمقابلة إن لم يكن في الثواني الأولى وهنا نجد ما يعرف بأثر الهالة والتي تعني تشكيل القائم على المقابلة في اللحظات الأولى فكرة عن الشخص المتقدم قد تكون صحيحة وقد تكون خاطئة استنادا إلى معايير محددة في ذهن المقابل يقيم بناء عليها ما يراه في المتقدم، ويمكن تقسيم المقابلات إلى:[2]

أ. المقابلات المخططة (الموجهة): وهي المقابلات التي يحكمها نمط أو أسلوب معين بحيث يتوجب على المقابل الحصول على بيانات ومعلومات محددة من المتقدم، وعلى الرغم من درجة التحديد والتقييد الموجودة في هذه

[1] احمد توفيق جميل، المرجع نفسه، ص542.
[2] غنايم عمرو، الشرقاوي علي، **"تنظيم وإدارة الأعمال"**، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت، 1981، ص604.

المقابلات فالمقابل لا يزال يتمتع بالمرونة حيث لا تحدد الأسئلة بصياغة معينة ولكن تترك حرية اختيار الصبغة للمقابل طبعا ضمن الإطار العام المرسوم للمقابلة.

من أهم ما يؤخذ على هذه المقابلات أنها تحتاج إلى مقابلين على درجة عالية من روح التفاعل المشترك بين المقابل والمتقدم.

ب. المقابلات غير المخططة (غير الموجهة): وتتميز هذه المقابلات عن سابقتها بدرجة مرونة عالية وحرية كبيرة في طرح الأسئلة دون أن يراعي أي منهج أو إطار محدد في الطرح ويتم توجيه الأسئلة بالتناغم مع التفاعل الحاصل بين المقابل والمتقدم مما يدعو إلى أن يكون الحوار وديا وخاليا إلى درجة ما من الصفة الرسمية.

يعاب على هذه المقابلات صعوبة الاستناد إلى نتائجها في عملية الاختيار بسبب درجة المصداقية المنخفضة بالمقارنة مع المقابلات المخططة إضافة إلى عدم صلاحيتها للتمييز بين المتقدمين الملائمين وغير الملائمين للعمل كما أن الأسئلة المطروحة لا تستند إلى أي ترتيب منطقي فهي أسئلة ارتجالية غير مدروسة.[1]

ت. المقابلات النموذجية (القياسية): تشبه هذه المقابلات المقابلات المخططة ولكن تختلف عنها أن الأسئلة التي ستطرح تكون محددة مسبقا والمقابل يلتزم بنموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين.

هذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى مقابلين على درجة عالية من الكفاءة والمهارة فالطريق الذي سيسلكه المقابل والأسئلة التي سيطرحها مرسومة له بصورة مسبقة.

ث. مقابلات الضغوط(الانفعالية): تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة الوظيفة الشاغرة تتضمن قدرا من الضغوط وتحتاج إلى قوة وثبات الأعصاب واتزان وعدم التهور وبعد عن العاطفة لذا فهذه المقابلات هدفها الكشف عن قدرة الفرد على تحمل هذه الضغوط ودراسة ردود أفعاله وطريقة تجاوبه.

ج. المقابلات الفردية: ويتم هذا النوع من المقابلات بين طرفين الأول المقبل (ممثل عن المنظمة) والطرف الثاني المتقدم.

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بدرجة تفاعل كبيرة بين طرفي المقابلة.

ح. المقابلات الجماعية: وتأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:[2]

---

[2] سعد علي الريحان المحمدي، **"إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص252.

1) ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر: حيث يوجد في هذه المقابلات ممثل واحد عن المنظمة (المقابل) يجري المقابلة مع اثنين أو أكثر من المتقدمين وهذا سيسمح بتقييم كل متقدم مقارنة مع المتقدمين الآخرين.

2) أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد: في هذه المقابلات نجد متقدم واحد يقابل عدة ممثلين عن المنظمة (مقابلين) من أهم ما يميز هذه المقابلات وجهات النظر المتعددة التي سيقدمها المقابلون مما سيعطي حكما على المقابل أكثر شمولا واتساعا.

3) أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد: هذا النوع من المقابلات يملك ميزات النوعي السابقين من حيث إمكانية تقييم المتقدم مقارنة مع زملائه والآراء المتعددة التي يقدمها المقابلون، وهنا ستكون فرصة الحكم على ملائمة الشخص للوظيفة أكثر دقة واصدق تنبؤ.

أنواع المقابلات لا تنحصر فقط فيما تم تقديمه فالإبداع والابتكار صفة لازمة للحياة في كل جوانبها ونشاطاتها وسنجد أنواعا وأنماطا جديدة للمقابلات باستمرار الحاجة إليها.

- مراجعة التوصيات:

بعد الانتهاء من الاختبارات و المقابلات الشخصية تبدأ الصورة بالوضوح أمام الإدارة حول المتقدمين المؤهلين والصالحين لشغل الوظيفة الشاغرة، هنا وقبل صدور قرار التعيين تقوم المنظمة بخطوة ما قبل نهائية ألا وهي مراجعة التوصيات والتي هي "شهادات الخبرة والتوصية التي يقدمها المتقدم للوظيفة ويتعين التأكد من صحتها والأخذ بها"، وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة في بعض الوظائف كالمديرين و المشرفين إضافة لبعض الوظائف التخصصية والتي تلعب دورا كبيرا في المنظمة ويصعب القيام بهذه الخطوة بالنسبة لبقية الوظائف لما في ذلك من وقت وتكلفة كبيرين.[1]

- الكشف الطبي:

ويرتكز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري والضغط وغيرها. بالرغم من أن هذا الفحص قد يمارس شكليا

[1] غنايم عمرو، الشرقاوي علي، مرجع سابق، ص604.

ولكنه مهم من ناحية سلامة إجراءات عملية الاختبار، إذ تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى أخر[1].

1. أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فان المنظمات عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من اجل تحقيق عدة أهداف أهمها:[2]

- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه.

- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

-اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة في ضوء مصلحة المنظمة ومؤهلات الفرد وحاجاتهم، والتأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.[3]

**المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية.**

بعد مرور المتقدم إلى العمل بكل المراحل التي سبق ذكرها من الاستقطاب والاختيار جاء دور مرحلة التعيين وهي المرحلة الأخيرة التي يجب على الفرد أن يتخطاها ليصبح عضوا في المنظمة.

1. تعريف التعيين:

هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكانياته[4].

ويمكن تعرف التعيين بأنه،"هو عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءا عن الاختبارات المعرفية والاختبارات الشخصية.[5]

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن التعيين هو " هو عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مؤهلاته وكفاءاته مع مستلزمات وشروط هذه الوظيفة، والذي هو بمثابة الخطوة النهائية لعملية التوظيف ككل.

---

[1] سعد علي الريحان المحمدي، مرجع سابق، ص252.

[2] مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي" **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**"، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان،2018،ص81.

[3] رائد عبد الحليم حماد القطامين" **تحليل العمل ودوره في عملية التوظيف الفعال دليل علمي**"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن،2018،ص64.

[4] محمد حافظ حجازي" **إدارة الموارد البشرية**"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص100.

[5] فريد النجار" **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص141.

2. شروط التعيين:

يتعين على الفرد المتقدم للعمل أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي:[1]

- شروط الجنسية؛
- شروط حسن السيرة والسمعة؛
- شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية؛
- شرط عدم سبق الفصل من الخدمة؛
- شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية؛
- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدها الجهة الموظفة.

[1]عبد الرحمان بن عنتر،" **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص56.

**خلاصة الفصل**

مما سبق يتضح لنا بان إدارة الموارد البشرية مرت بسلسلة طويلة من التطورات بفعل عدة متغيرات ساهمت بإعطائها مكانة أساسية بين مختلف وظائف المؤسسة، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرا هاما في أي منظمة تعمل على تحقيق الانسجام والاستقرار، و إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذالك الاستغلال الأمثل لباقي الموارد والعكس صحيح، ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الاهتمام بإستراتيجية التوظيف التي تعتمد على الاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال انتقاء العاملين الكفء الذين يظهرون الرغبة الاستمرارية بالعمل في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

# الفصل الثاني:

# المدخل النظري للالتزام التنظيمي

**تمهيد**

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ أهداف المنظمة، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه بسلوك العاملين، وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها، كما يعبر الالتزام عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء فيها، وبالتالي يمثل الأفراد الملتزمون مصدر قوة اتجاه منظماتهم تساعد على بقاءها ومنافستها للمنظمات الأخرى ولهذا برزت الحاجة لدراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

وعليه سيناقش هذا الفصل:

1. ماهية الالتزام التنظيمي.
2. مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأبعاده ومستوياته
3. محددات الالتزام وكيفية دعمه وتحقيقه والمتغيرات المؤثرة عليه والآثار المترتبة عنه

## المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات، كونه يضمن ارتباط العاملين بالمؤسسة، وهو احد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت مضامينه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته، خصائصه وأنماطه.

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

**أولا: تعريف الالتزام التنظيمي**

يمكن تقديم التعاريف التالية للالتزام التنظيمي:

-عرف الالتزام التنظيمي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة.[1]

-ويرى شندير و تغرين هول بأن الالتزام التنظيمي" يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه".[2]

-كما عرف الالتزام التنظيمي " بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم و طاقاتهم لأنظمته".[3]

-كما عرفه وينر بأنه: "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة".[4]

---

[1]مخلص شياع علي الجميلي، **"العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"**، مجلة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الانبار، العراق 2012، ص 295.

[2]بن صافية فاطمة الز هرة" **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالرويبة"**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، ص7.

[3]م.م.حسين وليد حسين وآخرون ،**اثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 20، ص111 .

[4]عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد، **"تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص7.

ويعرف الالتزام التنظيمي على انه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: "حالة شعورية لدى الفرد العامل اتجاه المنظمة تعبر عن مدى ارتباطه بها و التمسك بقيمها، والشعور القوي بالانتماء إليها والرغبة في الاستمرار فيها"

**ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي.**

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب و ارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لعمالها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز، حيث إن التزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل . وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمؤسساتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء.[2]

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية, وخاصة معدل دوران العمل, فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. [3]

---

[1] خيرية محمد بن عصمان ،**"دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 120 ،سنة 2019، ص 645 .

[2] عاشوري ابتسام، **"الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014، ص66.

[3] عبد الباقي صلاح الدين، **"مبادئ السلوك التنظيمي"**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص316.

وكذلك زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.[1]

فيما يرى محمد مصطفى أبو جياب أن **أهمية الالتزام التنظيمي** لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد و المنظمة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والقومي، وتبدوا هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:[2]

### 1 .على مستوى الفرد:

تتضمن نتائج الالتزام على المستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل أثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

- ✓ العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة
- ✓ يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل
- ✓ يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة

### 2 .على مستوى المنظمة:

- ✓ الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل (فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، إضعاف الروح المعنوية، تدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا).
- ✓ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة.
- ✓ يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن من جودة العمل.
- ✓ الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

[1] اللوزي موسى، **"التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص128.

[2] محمد محمد مصطفى أبو جياب، **"مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص18.

### 3 .على المستوى الاجتماعي:

✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

✓ تنعكس أثار الالتزام على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الالتزام المرتفع بالسعادة والرضا.

### 4 .على المستوى القومي:

✓ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وعالية الأفراد العاملين بالمنظمة.[1]

**ويوضح الشكل رقم (02-01) أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على مختلف المستويات:**

| على مستوى الفرد | على مستوى المنظمة | على المستوى الاجتماعي | على المستوى القومي |
|---|---|---|---|
| • الأمان<br>• الإستعداد<br>• الشعور بالرضا و الاستقرار<br>• رفع الروح المعنوية<br>• ايجاد هدف في الحياة | • تحسين الجودة<br>• تقليل الغياب/ التسرب الوظيفي<br>• التنبؤ بسلوك العاملين<br>• تقبل العاملين للتغيير<br>• تبني الأفراد لأهداف المنظمة | • تعزيز العلاقات الاجتماعية<br>• الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا | • زيادة الناتج القومي كحصيلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المنظمة |

**المصدر**: محمد محمد مصطفى أبو جياب، **مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص19.

[1] محمد محمد مصطفى أبو جياب، نفس المرجع، صَ18

## المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يشتمل الالتزام التنظيمي على مجموعة خصائص تميزه عن المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن أهمها: [1]

- أنه نوع من العاطفة الوجدانية التي تولد شعورا داخليا ايجابيا لدى الفرد العامل نحو المؤسسة التي يعمل فيها .
- أنه حالة غير ملموسة تفسر من خلال سلوكيات الفرد العامل أثناء عمله.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الإنسانية والإدارية التي تعمل على إنشائه وتعزيزه واستمراره وشموله.
- وفي حالات كثيرة فان الملتزم على استعداد للتضحية بحقوقه في سبيل مؤسسته.

كما يرى طلعت إبراهيم أن خصائص الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:[2]

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها , وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة, ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الايجابي.

## المطلب الثالث: أنماط الالتزام التنظيمي

أشار كل من كولين، وسمرز، واسيو في دراسة لهم أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المؤسسة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:[3]

[1] مهدي صالح مهدي السامرائي، **"الفكر الإداري والقيادي الحديث"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص130.
[2] طلعت إبراهيم، **"علم الاجتماع التنظيم"**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص22.
[3] حسين حريم، **"السلوك التنظيمي"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص192.

**النمط الوجداني للالتزام التنظيمي(الالتزام الوجداني)**: ويقصد بها شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها،[1]

ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.[2]

- **النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي(الالتزام المستمر)**: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة.[3]
- **النمط المعياري للالتزام التنظيمي(الالتزام المعياري)**: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.[4]

بالإضافة إلى أنماط أخرى تتمثل في:[5]

- **نمط الإحساس بالانتماء للالتزام التنظيمي**: ويظهر ذالك في التعبير بالافتخار بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .
- **المشاركة من قبل الفرد** والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- **نمط الإخلاص للالتزام التنظيمي**: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عن الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

**المبحث الثاني:مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأبعاده ومحدداته**

يعد الأفراد الملتزمين مصدر قوة اتجاه منظماتهم تساعد على بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، لذلك من مصلحة المنظمة تبني سياسات اتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لديهم و الاحتفاظ بهم، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث حول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي، أبعاده ومحدداته.

---

[1]محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **"الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل"**، الطبعة1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص69.

[2]نوردين حاروش، **" ادارة الموارد البشرية"**، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص41.

[3]محمد احمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص69.

[4]نوردين حاروش، مرجع سابق، ص240.

[5]حمد احمد سلمان, سوسن عبد الفتاح وهب , مرجع سابق,ص69.

## المطلب الأول:مراحل تطور الالتزام التنظيمي.

يترسخ اندماج العامل بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

### 1. تصنيف والش وليفون للالتزام التنظيمي :

ويرى كل من والش وليفون أن الالتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين هما:

**أ–مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

**ب–مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.[1]

### 2. تصنيف عامر وقنديل للالتزام التنظيمي

أشار عامر وقنديل إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهما:

**أ–مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من المنظمة، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.[2]

**ب–مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر حلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.[3]

---

[1] سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية "دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص124.

[2] سامح عبد المطلب عامر، علاء قنديل، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص259.

[3] صقرمحمد أكرم، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2015، ص47.

**ت–مرحلة الثقة في المنظمة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.[1]

ويشير الخشالي إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي و هي:

**أ–مرحلة الإذعان:** فالتزام العامل مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تجد العامل يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

**ب–مرحلة التطابق أو التماثل بين العامل والمنظمة:** فتجد العامل يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

**ت–مرحلة التبني:** فالعامل يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف العامل وقيمه مع أهداف المنظمة.[2]

**المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي.**

تختلف صور التزام العاملين اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1. . **بعد الالتزام العاطفي:**

الذي اقترحه آلن و مايو حيث رأيا بأن الالتزام العاطفي للعامل يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة من إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق

[1] راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة دمشق، المجلد25، العدد(1+2)، 2009، ص204.

[2] الخشالي، شاكر جاد الله، **أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السادس، العدد الأول، 2003، ص204.

تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة.[1]

### 2. بعد الالتزام المعياري:

ويعبر عن الالتزام الأدبي، أو الأخلاقي، يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، أو عن توافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم العامل.

يظهر هذا النوع من الالتزام عمليا من خلال التزام العامل بالبقاء في المنظمة نتيجة شعوره بالمسؤولية، وغالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للعامل في المنظمة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمنظمة.[2]

### 3. بعد الالتزام المستمر:

ويشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل مع المنظمة بسبب حاجته للبقاء فيها وعدم وجود بدائل أخرى للعامل مما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة له، فهو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يتحصل عليها العامل نظير بقاءه في المنظمة،[3] أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.[4]

## المطلب الثالث: مستويات الالتزام التنظيمي

هنالك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

---

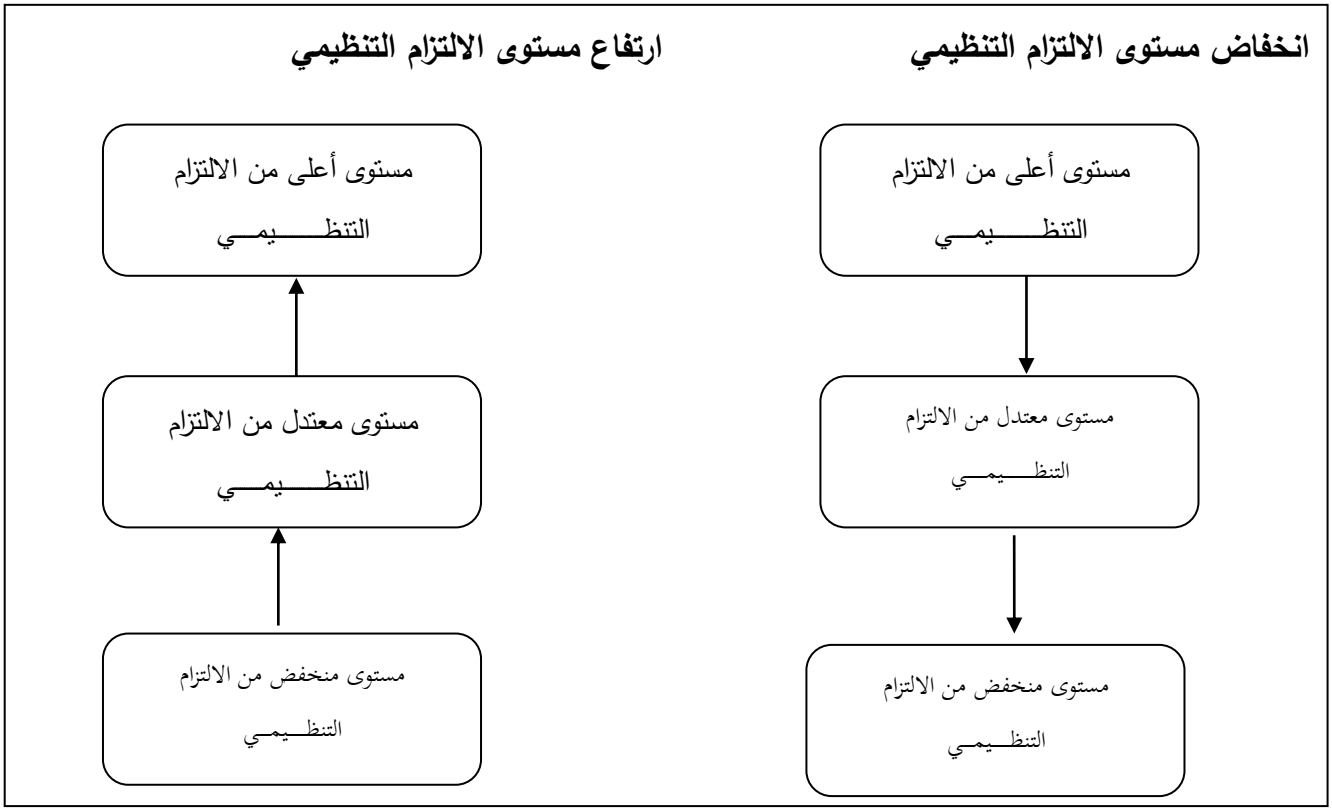
[1]بكراوي عبد العالي، مستوى **الالتزام التنظيمي في العمل "دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان-سالي ولاية أدرار**، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد20، العدد2، 2021، ص358.

[2]الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية" دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد تيزي وزو"**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد11، العدد1، 2023، ص10.

[3]نصر الدين قعودة، منيرة سلامي،**أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل" دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد04، العدد01، جوان2020، ص47.

[4]مومني سارة، **أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)**، المجلة العالمية للاقتصاد و الإدارة، المجلد4، العدد2، 2018، ص168.

**الشكل رقم (02-02)مستويات تنمية الالتزام التنظيمي**




**المصدر:** هدى درنوني، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع الكوابل الكهربائية بسكرة"**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص132.

يوضح لنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار فير تطويره إلى مستوى أعلى من المستوى الالتزام التنظيمي، ويتمثل فيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:[1]

## 1. مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

[1]هدى درنوني، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع الكوابل الكهربائية بسكرة"**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص131-132.

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة(إرادة البقاء)، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث أن الأفراد يريدون البقاء.

**2. مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:**

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العاملين بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

**3. مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي:**

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد البقاء مع المنظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار فسوف يترك المنظمة.[1]

## المبحث الثالث: محددات الالتزام التنظيمي وكيفية دعمه وتحقيقه والمتغيرات المؤثرة عليه والآثار المترتبة عنه.

لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانيات العاملين لابد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى محددات الالتزام التنظيمي، دعم وتحقيق الالتزام، المتغيرات المؤثرة عليه والآثار المترتبة عنه.

[1] هدى درنوني، نفس المرجع، ص ص131-132

**المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي.**

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة في تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:[1]

**1. السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، ومن المعروف أن لدي أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي.

**2. وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي للمنظمة أكبر.

**3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة.

**4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات داخل بيئة المنظمة بين الأفراد العاملين، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي،ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

[1] حمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الرقابة بمنطقة الرياض"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص37.

**5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا على المناخ التنظيمي وعلى المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز و تطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

**6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام لها.[1]

**7. نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به إدارة المنظمة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية المهارات الإدارية للأفراد العاملين باستخدام أنظمة الحوافز المعينة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.[2]

كما قد ذكر كل من(Porter et Steers) بعض العوامل المؤثرة تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- **عوامل شخصية**(Personal factors)**:**

وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

- **عوامل تنظيمية**(Organizational Factors) :وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **عوامل غير تنظيمية**(Non Organizational Factors) :

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في

[1] محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع، ص38

[2] محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع، ص 39.

المنظمة مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة لتغيير بديلة لتغيير قراره الأول.[1]

**الشكل رقم (02-03): محددات الالتزام التنظيمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع محمد إسماعيل داود الجماصي، **بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"**،رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ، ص18.

يوضح لنا هذا الشكل أن لتكوين الالتزام التنظيمي وجب إشباع حاجات العاملين، وضع أهداف واضحة ومحددة وتنمية مشاركة أفرادها من أجل زيادة التزامهم وخلق جو عمل إيجابي، وتوفير أنظمة حوافز مناسبة لهم، وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذا يجعلهم يزيدون من تمسكهم بالمنظمة والتزامهم بها.

## المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي، وتحقيق الالتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:[1]

[1] محمد إسماعيل داود الجماصي، **"العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"**،رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص18.

- ✓ التوجيه والإرشاد؛
- ✓ المراجعة المستمرة للمهمات والتكليفات؛
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف؛
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم؛
- ✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة في حال الإخلال بالالتزام؛
- ✓ التقييم المستمر للأداء؛
- ✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام التنظيمي للفرد داخل المنظمة هي:[2]

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المنظمة وقيمها والاستماع إلى أرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المنظمة عن أهدافها وقيمها؛
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم؛
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها؛
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم؛
- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المنظمة وخارجها؛
- ✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المنظمة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن؛

---

[1] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 156.

[2] عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، المرجع نفسه، 19.

✓ إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.[1]

**المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.**

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على:"مدة الخدمة، العمر، التعليم،جنس الموظف، الطموح، الشخصية، معتقدات الفرد عن العمل، الاتجاهات، الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات"، وفيما يلي توضيح لأبرزها:

- **متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان الكبار في السن من العاملين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.
- **علاقة الالتزام بمدة الخدمة:** أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، وذالك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب طرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والمتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفة الأخرى معنوية كانت أم مادية ،لذا لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد .[2]
- **علاقة الالتزام بمستوى التعليم:** أكدت بعض الدراسات بين تأهيل المستوى العلمي للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي، وذالك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهلة وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي . أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للعامل، أي انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

[1] عاشوري ابتسام، نفس المرجع، ص19.
[2] عبد الباقي صالح الدين، مرجع سابق، ص317.

- **طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس العامل:**أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد عل أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض الآخر أن المرأة الملتزمة وهي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.
- **علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز .
- **العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:** أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي .
- **العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي ، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد ، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.[1]
- **العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي:** كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.[2]

## المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا سواء داخل النطاق الوظيفي أو خارجه .

### 1. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

[1] عبد الباقي صالح الدين، المرجع نفسه، ص ص، 317، 318.
[2] عبد الباقي صالح الدين، نفس المرجع، ص319.

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذالك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بان التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طرق المزيد من التقدم في وظيفته . إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل،وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.[1]

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:[2]

– **الروح المعنوية**: أن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومؤسساتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

– **الأداء المتميز**: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

– **تسرب العاملين**: يعرف التسرب بأنه"توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"، ويعود ذالك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمؤسسة، ويعتبر تسريب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المؤسسات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المؤسسات، وذالك لان التسريب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

## 2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو ابعد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

[1] ماجدة العطية، **"سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص، 53، 54.
[2] ماجدة العطية، نفس المرجع، ص55.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.[1]

[1]ماجدة العطية، نفس المرجع، ص55.

**خلاصة**

إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول إلى تحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم، وهو ما يعرف إجمالا بالالتزام التنظيمي، الذي يعد أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات.

ومن خلال هذا البحث الذي قمنا به حاولنا توضيح ماهية الالتزام التنظيمي، ومراحل تطوره وأبعاده ومستوياته، وفي الأخير تطرقنا إلى محدداته وكيفية تحقيقه والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه.

# الفصـــل الثـــالث:

# استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المقاطعة التجارية لنفطال المدية

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري من هذه الدراسة و الذي تطرقنا فيها إلى مدخل لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية وكذا الإطار النظري للالتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة حالة في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة نفطال، وبالتحديد في إحدى المقاطعات التجارية لولاية المدية، وذلك لمعرفة أثر استراتيجيات التوظيف على الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المقاطعة.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية لولاية المدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية لولاية المدية.

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن مؤسسة نفطال المديرية العامة أي المؤسسة الأم و مقاطعة المدية أي عينة الدراسة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى إمكانياتها.

### المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفطال.

#### أولا: نشأة مؤسسة نفطال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاطا لتخزين وتوزيع المحروقات منها مؤسسة سوناطراك إلى أن صدر مرسوم رقم101/80 في 6افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية،عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25أوت1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطال.
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية.

يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"NAFT"مصطلح عربي ويعني النفط.

"AL"اختصار لكلمة الجزائر"ALGERIA".[1]

بداية من 18أفريل1998أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره 40000000000دج مقسمة إلى66سهم أي بقيمة 10ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة100%

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة .

لمؤسسة سوناطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال**

بتاريخ8ماي2014 وبأمر من الرئيس المدير العام للمؤسسة، أصبح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال كالتالي:[1]

**1. لجان مؤسسة نفطال**

**-اللجنة التنفيذية Comité Exécutif:**

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال، التي تتكون من مدراء أقسام والمدراء التنفيذيون، والمهمة المستندة لهذه اللجنة هي تحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بالمؤسسة، خاصة في مجالات الشراكة، الأمن وميادين التسيير.

**-اللجنة التوجيهية Comité Directeur:**

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التوجيهية لمؤسسة نفطال، والتي تتكون من مدراء أقسام والمدراء التنفيذيون، والمهمة المسندة لهذه اللجنة هي مساندة الرئيس في تسيير ومراقبة العمل.

**-المستشارين Conseiller:**

المهنة المسندة والموجهة إلى هذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها. وهي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة

**-رؤساء المشاريع Chefs de Projet:**

المهام الموكلة إلى هذه اللجنة هي الإشراف على إعداد خطط المشاريع والتأكد من الالتزام بالمواصفات في المواد والمعدات والأعمال، وعرضها على الرئيس المدير العام ومن بعدها الإدارة الجيدة للمشاريع.

**2. فروع مؤسسة نفطال**

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع وتتمثل في:[1]

**-فرع الوقود Branche Carburants:**

تتمثل المهام المستندة إلى فرع الوقود في:

- ✓ تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.
- ✓ ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- ✓ ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في أنحاء الوطن.
- ✓ تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم.
- ✓ حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم فيما يخص مجال الطيران والملاحة.
- ✓ اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

**-الفرع التجاري Branche Commercialisation:**

تتمثل المهام الموكلة إلى الفرع التجاري في:

- ✓ تسويق المنتجات البترولية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.
- ✓ تسيير ومتابعة ومراقبة العلاقات التجاري مع كبار الزبائن.
- ✓ وضع إستراتيجية لتطوير شبكات البيع.

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- ✓ مراقبة، متابعة، تطوير، وتسيير شبكة التوزيع.
- ✓ القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة، للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن.
- ✓ تنشيط سياسة استقبال الزبائن، ونوعية الخدمات.
- ✓ القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنية التكاليف.
- ✓ عرض منتج المؤسسة في السوق.
- ✓ السهر على المحافظة على سمعة المؤسسة عبر كافة نقاط البيع.

-فرع البترول والغاز المميعBranche GPL:

تتمثل مهام هذا الفرع في ما يلي:

- ✓ ضمان وفرة الغاز.
- ✓ توزيع الغاز على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد استهلاك هذه المادة وبالتالي يزداد الطلب عليها.
- ✓ القيام بعملية مراقبة نقاط البيع.
- ✓ تطوير شبكة توزيع البترول والغاز المميع.

## المطلب الثاني: تعريف المقاطعة التجارية لنفطال المدية وهيكلها التنظيمي

### 1. تعريف المقاطعة التجارية لنفطال المدية

المقاطعة التجارية المدية هي تابعة للفرع التجاري، وهي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت والأطواق (المطاط)، وتضم مجموعة المراكز والوحدات التابعة لها، والتي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة والمسيلة.[1]

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة.

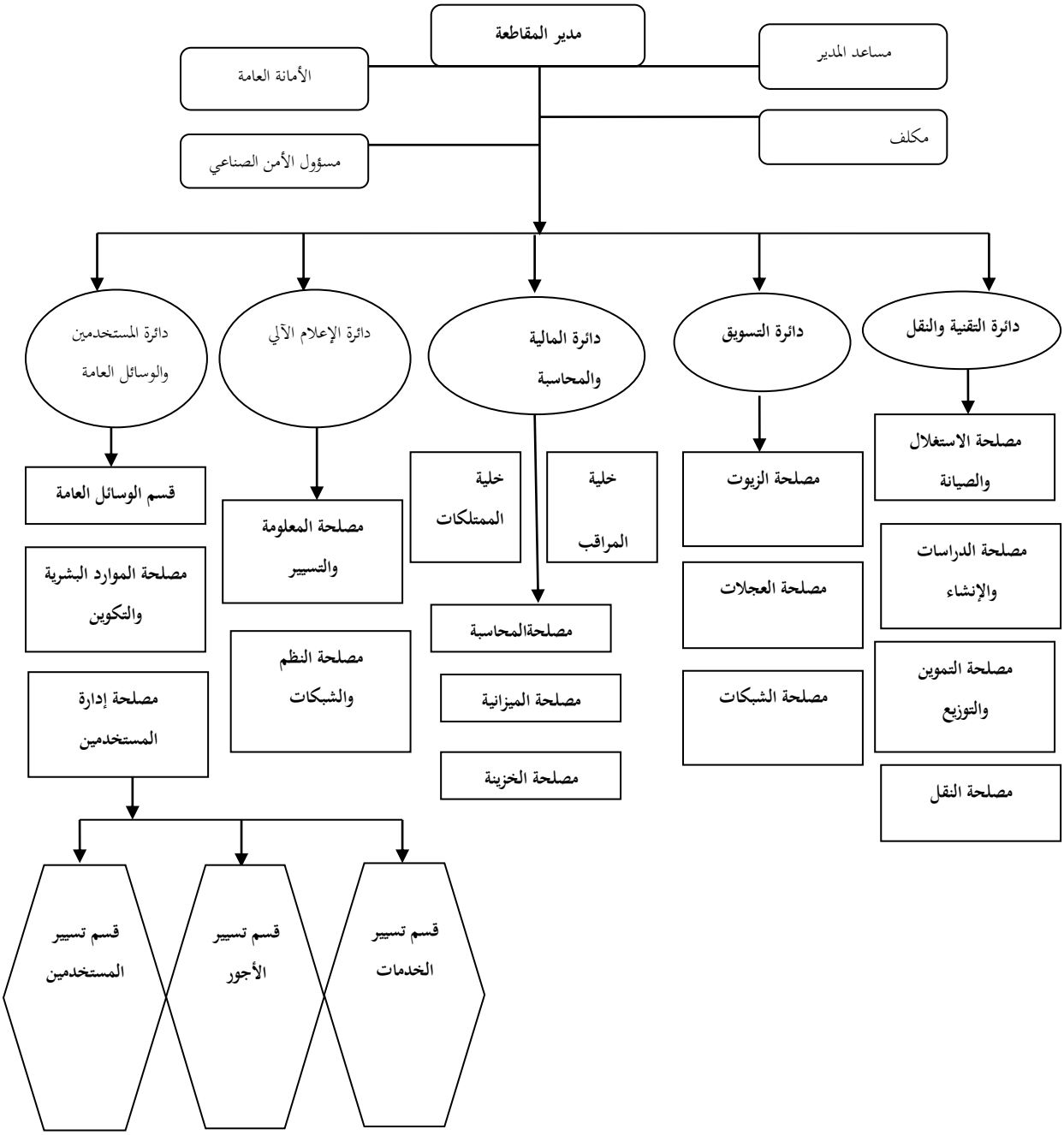
تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من أجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، تملك هذه المقاطعة شبكة تتكون من:[1]

- ✓ 47وقعا ارضيا لتخزين الوقود
- ✓ 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى1.2 مليون طن سنويا
- ✓ 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.
- ✓ 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.
- ✓ 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.
- ✓ 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.
- ✓ 15 مركزا لإنتاج الزفت لطاقة تصل إلى 400000 طن سنويا.
- ✓ 24 مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية.
- ✓ 700كلم من الأنابيب.
- **2**. 3300 شاحنة توزيع.

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## 3. الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال

**الشكل (03-01):الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية نفطال المدية.**




**المصدر:**الوثائق الداخلية للمؤسسة.

**المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال**

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل، هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة وإتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة وسريعة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها انطلاق من وضع قوانين، مخططات وبرامج للتنمية.

**1. اليد العاملة**

بلغ عدد عمال مؤسسة نفطال حوالي 30000 عامل بين دائمين ومؤقتين موزعين على مختلف التراب الوطني وهم مقسمون إلى 3فئات كالتالي:[1]

-3000 إطار.

-9000 تقني.

-18000 منفذ (يد عاملة ).

ونذكر هنا أن عدد العاملين قابل للزيادة خاصة في فصل الشتاء أين يزيد الطلب على المنتجات البترولية خاصة قارورات الغاز المميع مما يستوجب توظيف اليد العاملة بالكم والنوع اللازم لمواجهة مثل هذه الأزمات.

**2. حظيرة السيارات**

تتكون حظيرة السيارات للمؤسسة من عدد كبير من السيارات والمقدر ب 6850 شاحنة مجهزة لنقلل الوقود، وبالإمكانيات المتوفرة لديها تقوم مؤسسة نفطال بعملية توزيع منتظمة تجعلها تلبي احتياجات الآخرين في مختلف أنحاء الوطن، كما تتضمن تزويد البواخر والطائرات.

**3. شبكة التوزيع**

من أجل نقل وتوزيع المواد البترولية قامت المؤسسة ب:

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة.

-تجهيز 67 مركز للتخزين بسعة:

- ✓ 600000 طن للبنزين.
- ✓ 79000 طن لزيوت التشحيم.
- ✓ 102000 طن للمنتجات الخاصة.

-تجهيز 15 وحدة لصياغة الزفت.

-تجهيز 2010 محطة خدمات منتشرة عبر كافة التراب الوطني وتتمثل هذه المحطات في نقاط بيع المنتجات المسوقة، حيث تعكس نسبة 85 بالمائة من مبيعات الوقود، ويتم استغلالها عن طريق حالتين:

- ✓ الإدارة المباشرة: محطات تمتلكها مؤسسة نفطال، ويتم تسييرها من قبل عمال تابعين لمؤسسة نفطال مباشرة.
- ✓ الإدارة الحرة: محطات انتقلت ملكيتها لمؤسسة نفطال عن طريق التأميم، فتقوم المؤسسة بكرائها لمجموعة من الخواص وفق عقد كراء بين الطرفين.[1]

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي يتم عن طريقه التعامل مع الجانب الميداني للدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

**أولا: حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1:**الحدود التطبيقية:** يقصد بها مجتمع الدراسة، اقتصر على دراسة حالة المقاطعة التجارية لنفطال المدية.

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على المقاطعة التجارية لنفطال المدية.

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/ 2023.

4:**الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 30 مفردة من عاملي المقاطعة التجارية لنفطال المدية.

[1]الوثائق الداخلية للمؤسسة.

5: **الحدود الموضوعية:** تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (استراتيجيات توظيف الموارد البشرية) وآخر تابع (الالتزام التنظيمي).

**ثانيا: عينة الدراسة**

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة- عاملي المقاطعة التجارية لنفطال المدية- بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل المقاطعة التجارية لنفطال المدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 30 موظف موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 30 قائمة استبيان عليهم تم استرجاعها كلها.

**ثالثا: أدوات الدراسة**

**1: الاستبيان:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

**الجزء الأول: المعلومات الشخصية**

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية).

**الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة**

ويتكون من محورين وهما:

**المحور الأول:** استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

**المحور الثاني:** الالتزام التنظيمي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

**2: المقياس المستخدم:**

تم استخدام سلم ليكارت(**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

**الجدول (03-01)**:سلم ليكارت(likert) الخماسي

| **التصنيف** | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

**رابعا: إجراءات الدراسة**

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تم توزيع 30 استبانة.
2. تم استردادها كلها.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

**الجدول (03–02)**: توضيح عدد عينة الدراسة

| الاستبانات | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **الموزعة** | 30 | %100 |
| **الضائعة** | 00 | %00 |
| **المسترجعة** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين

**المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان**

**أولا: ثبات متغيرات الدراسة**

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

**الجدول (03_ 03)**: قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

| محاور الدراسة | معامل ثبات ألفا كرونباخ | |
|---|---|---|
| | عدد العبارات | معدل الثبات |
| **استراتيجيات توظيف الموارد البشرية** | 13 | 0.92 |
| **الالتزام التنظيمي** | 15 | 0.95 |
| **الدرجة الكلية للاستبيان** | 28 | 0.96 |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية قيمته 0.92 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالالتزام التنظيمي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.95، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.96) وهي قيمة مرتفعة جدا، وهذا يدل

على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

**ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه**

**1: الاتساق الداخلي**

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

**الجدول (03-04)**: الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية _معامل بيرسون_

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية SIG | النتيجة |
|---|---|---|---|
| س1 | 0.709** | 0.000 | دال |
| س2 | 0.707** | 0.000 | دال |
| س3 | 0.631** | 0.000 | دال |
| س4 | 0.752** | 0.000 | دال |
| س5 | 0.609** | 0.000 | دال |
| س6 | 0.817** | 0.000 | دال |
| س7 | 0.879** | 0.00 | دال |
| س8 | 0.646** | 0.000 | دال |
| س9 | 0.747** | 0.000 | دال |
| س10 | 0.707** | 0.000 | دال |

| | | | |
|---|---|---|---|
| س11 | 0.860** | 0.000 | دال |
| س12 | 0.734** | 0.000 | دال |
| س13 | 0.729** | 0.000 | دال |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة، وعليه يمكن القول أن كل فقرات هذا المحور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي**

**الجدول (03-05)**: الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي _ معامل بيرسون_

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية SIG | النتيجة |
|---|---|---|---|
| س1 | 0.782** | 0.000 | دال |
| س2 | 0.838** | 0.000 | دال |
| س3 | 0.877** | 0.000 | دال |
| س4 | 0.797** | 0.000 | دال |
| س5 | 0.802** | 0.000 | دال |
| س6 | 0.827** | 0.000 | دال |
| س7 | 0.801** | 0.000 | دال |
| س8 | 0.821** | 0.000 | دال |
| س9 | 0.854** | 0.000 | دال |
| س10 | 0.764** | 0.000 | دال |

| | | | |
|---|---|---|---|
| س11 | 0.689** | 0.000 | دال |
| س12 | 0.723** | 0.000 | دال |
| س13 | 0.810** | 0.000 | دال |
| س14 | 0.750** | 0.000 | دال |
| س15 | 0.862** | 0.000 | دال |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة، وعليه يمكن القول أن كل فقرات هذا المحور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

**2: الاتساق البنائي**

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول (03-06)**: الاتساق البنائي لعبارات محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (الاستبيان ككل)—معامل بيرسون_

| المحاور | معامل الارتباط | مستوى المعنوية SIG | النتيجة |
|---|---|---|---|
| محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | 0.923** | 0.000 | دال |
| محور الالتزام التنظيمي | 0.966** | 0.000 | دال |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه عند مستوى الدلالة 0.01.

**المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور**

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

**أولا: تحليل المعلومات الشخصية**

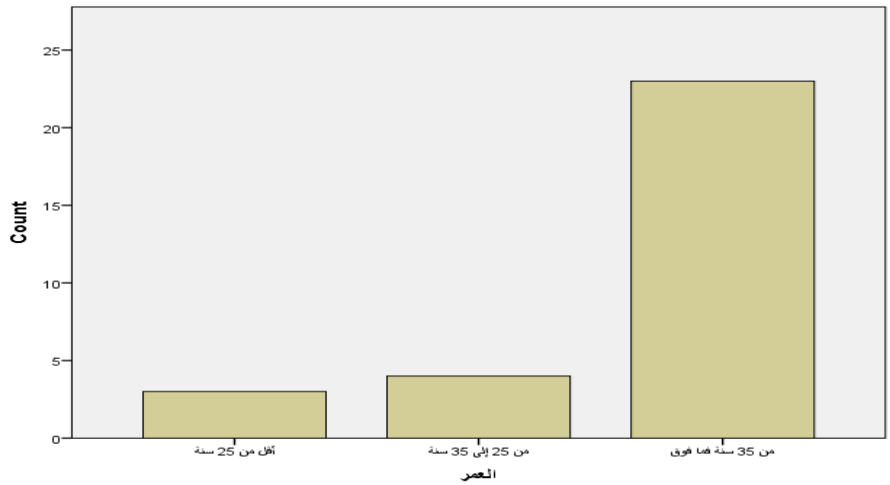
1: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر**

**الجدول (03-07)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| البيان / العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **أقل من 25سنة** | 03 | %10 |
| **من 25 إلى 35 سنة** | 04 | %13.3 |
| **من 35 سنة فما فوق** | 23 | %76.7 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**الشكل (03-02)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر




**المصدر**:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 76.7% من إجمالي العينة أي 23 مفردة أعمارهم من 35 سنة فما فوق، ونسبة 13.3% من إجمالي عينة الدراسة أي 04 مفردات أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة، في حين باقي النسبة أي 10% بما يعادل 03 مفردات من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وبالتالي فالمقاطعة التجارية لنفطال المدية تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون إقصاء أي فئة.

## 2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

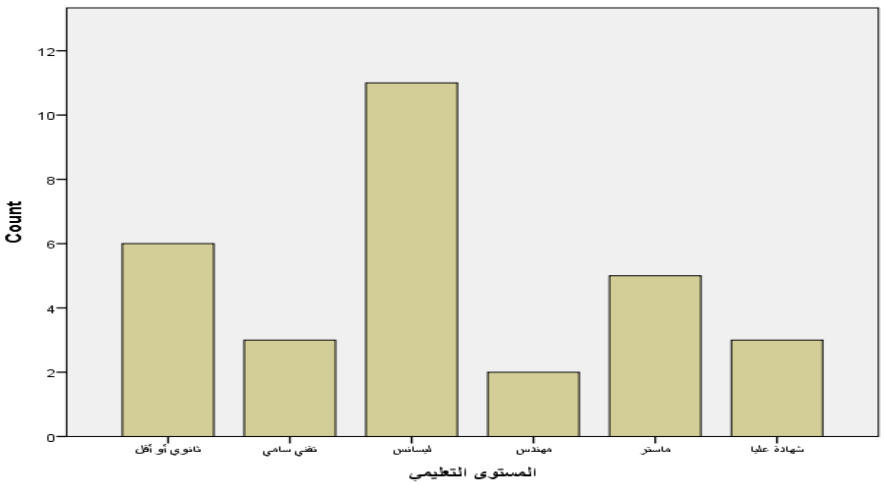
**الجدول (03-08)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| البيان / المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| ثانوي أو أقل | 06 | %20 |
| تقني سامي | 03 | %10 |
| ليسانس | 11 | %36.7 |
| مهندس | 02 | %6.7 |

| | | |
|---|---|---|
| **ماستر** | 05 | %16.7 |
| **شهادة عليا** | 03 | %10 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل (03-03)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي




**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكثر المستويات التعليمية المتوفرة في عينة الدراسة هو مستوى ليسانس بنسبة 36.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 11 مفردة، ثم تليها نسبة المستوى ثانوي أو أقل والتي تقدر ب 20% أي ب 6 مفردات من إجمالي العينة، و5مفردات تندرج ضمن المستوى التعليمي ماستر بنسبة 16.7%، ثم تليها نسبة 20% من إجمالي العينة تنقسم مناصفة بين المستوى التعليمي تقني سامي والمستوى التعليمي شهادة علية ب 3 مفردات لكل مستوى، وأخيرا ما نسبته 6.7% من إجمالي العينة مستواهم التعليمي مهندس بما يعادل مفردتين، مما سبق نستنتج أن المقاطعة التجارية لنفطال المدية تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية العالية.

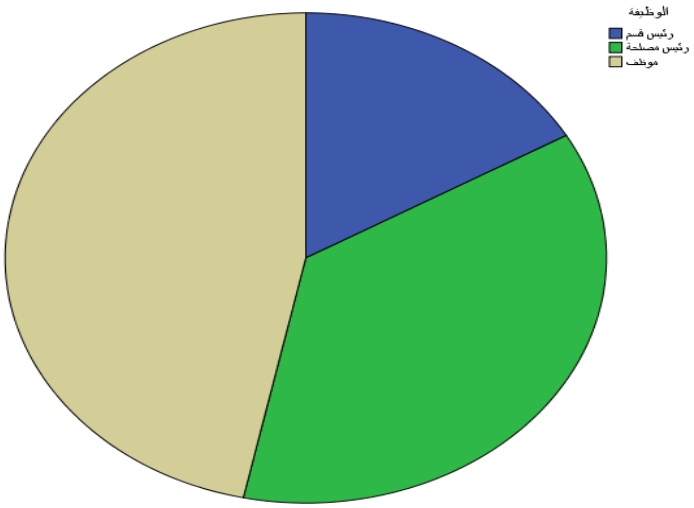
### 3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة

**الجدول (03-09)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

| البيان / الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **رئيس قسم** | 05 | %16.7 |
| **رئيس مصلحة** | 11 | %36.7 |
| **موظف** | 14 | %46.7 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل (03-04)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة




**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة موظفين وذلك بنسبة 64.7% أي بما يعادل 14 مفردة من إجمالي عينة الدراسة، تليها وظيفة رئيس قسم بنسبة 36.7% بما يعادل11مفردة من

إجمالي عينة الدراسة، لتأتي في النهاية وبنسبة16.7% أي 5 مفردات تشغل وظيفة رئيس قسم، وهذا يعني أن المقاطعة التجارية لنفطال المدية تحتوي على تنوع وظيفي.

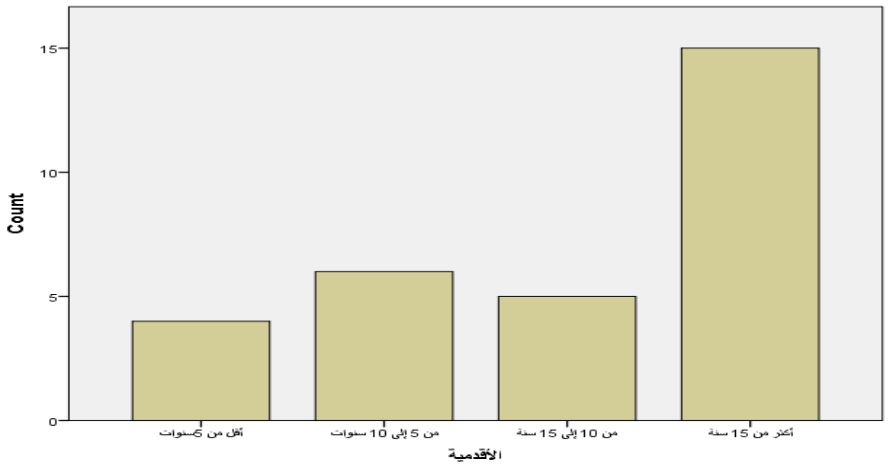
**4: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية**

**الجدول (03-10)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

| البيان / الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **أقل من 05 سنوات** | 04 | %13.3 |
| **من05 إلى 10 سنوات** | 06 | %20 |
| **من10 إلى 15 سنة** | 05 | %16.7 |
| **أكثر من 15 سنة** | 15 | %50 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**الشكل (03-05)**: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية




**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية الموظفين تتراوح أقدميتهم في المقاطعة التجارية لنفطال المدية في المجال الذي هو أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر ب 50% أي بما يعادل 15 مفردة من إجمالي عينة الدراسة وهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية، تليها الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم في المقاطعة من 5 إلى 10سنوات بنسبة 20% بما يعادل 6 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، ومن 10 إلى 15 سنة بنسبة 16.7% بما يعادل6 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، لتأتي في النهاية وبنسبة 13.3% أي 4 مفردات أقدميتهم أقل من 5 سنوات، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن فالمقاطعة التجارية لنفطال المدية تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية كما أنها تحافظ على الاستقرار الوظيفي لعمالها، دون الانغلاق وإهمال التوظيف الخارجي، فالمقاطعة بها تنوع بين الخبرة والأقدمية والحداثة.

**ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي**

**1: تحليل عبارات محور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية**

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0.80=4/5)وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

**الجدول (03-11)**: مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

| **المتوسط الحسابي** | 1.79_1 | 2.59_1.80 | 3.39_2.60 | 4.19_3.40 | 5_4.20 |
|---|---|---|---|---|---|
| **درجة الاستجابة** | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
| **درجة التبني** | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة

**الجدول (03-12)**: بيانات متعلقة بمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

| الرقم | استجابة أفراد العينة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التبني | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | | | | |
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | |
| | % | % | % | % | % | | | | |
| **E1** | 06 | 09 | 04 | 09 | 02 | 2.73 | 1.285 | متوسطة | 12 |
| | %20 | %30 | %13.3 | %30 | %6.7 | | | | |
| **E2** | 03 | 10 | 06 | 08 | 03 | 2.93 | 1.202 | متوسطة | 10 |
| | %10 | %33.3 | %20 | %26.7 | %10 | | | | |
| **E3** | 02 | 06 | 08 | 10 | 04 | 3.27 | 1.143 | متوسطة | 06 |
| | %6.7 | %20 | %26.7 | %33.3 | %13.3 | | | | |
| **E4** | 02 | 06 | 10 | 08 | 04 | 3.20 | 1.126 | متوسطة | 07 |
| | %6.7 | %20 | %33.3 | %26.7 | %13.3 | | | | |
| **E5** | 02 | 07 | 07 | 12 | 02 | 3.17 | 1.085 | متوسطة | 08 |
| | %6.7 | %23.3 | %23.3 | %40 | %6.7 | | | | |
| **المتوسط الحسابي المرجح لبعد مؤشر إستراتيجية الاستقطاب** | | | | | | **3.06** | | **متوسطة** | |
| **F1** | 03 | 04 | 04 | 16 | 03 | 3.40 | 1.163 | مرتفعة | 04 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | %10 | %53.3 | %13.3 | %13.3 | %10 | |
| 01 | مرتفعة | 1.070 | 3.60 | 06 | 12 | 07 | 04 | 01 | **F2** |
| | | | | %20 | %40 | %23.3 | %13.3 | %3.3 | |
| 09 | متوسطة | 0.890 | 2.97 | 00 | 10 | 10 | 09 | 01 | **F3** |
| | | | | %00 | %33.3 | %33.3 | %30 | %3.3 | |
| 03 | مرتفعة | 1.040 | 3.43 | 04 | 12 | 08 | 05 | 01 | **F4** |
| | | | | %13.3 | %40 | %26.7 | %16.7 | %3.3 | |
| | **متوسطة** | | **3.35** | **المتوسط الحسابي المرجح لبعد مؤشر إستراتيجية الاختيار** | | | | | |
| 05 | متوسطة | 1.129 | 3.37 | 03 | 14 | 07 | 03 | 03 | **G1** |
| | | | | %10 | %46.7 | %23.3 | %10 | %10 | |
| 02 | مرتفعة | 0.971 | 3.57 | 04 | 14 | 08 | 03 | 01 | **G2** |
| | | | | %13.3 | %46.7 | %26.7 | %10 | %3.3 | |
| 11 | متوسطة | 1.155 | 2.90 | 03 | 06 | 09 | 09 | 03 | **G3** |
| | | | | %10 | %20 | %30 | %30 | %10 | |
| 06 | متوسطة | 1.143 | 3.27 | 03 | 13 | 05 | 07 | 02 | **G4** |
| | | | | %10 | %43.3 | %16.7 | %23.3 | %6.7 | |
| | **متوسطة** | | **3.27** | **المتوسط الحسابي المرجح لبعد مؤشر إستراتيجية التعيين** | | | | | |
| | **متوسطة** | | **3.22** | **المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور** | | | | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية يقدر ب 3.22 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا المحور متوسطة وتقييم العبارات عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، هذا والمتوسط الحسابي لبعد مؤشر إستراتيجية الاستقطاب قدر ب3.06 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم العبارات عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، والمتوسط الحسابي لبعد مؤشر إستراتيجية الاختيار قدر ب 3.35 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، أما المتوسط الحسابي لبعد مؤشر إستراتيجية الاختيار التعيين قدر ب3.27 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، هذا والعبارة F2 وقعت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره3.60الأمر الذي يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذه العبارة (تختار المؤسسة الموارد بكل شفافية ووضوح) كانت مرتفعة وتقييمها عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_ 4.19).

**2: تحليل عبارات محور الالتزام التنظيمي**

**الجدول (03-13)**: بيانات متعلقة بمحور الالتزام التنظيمي

| الرقم | استجابة أفراد العينة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التبني | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | | | | |
| | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | | | |

| | | | | % | % | % | % | % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 08 | متوسطة | 1.388 | 3.27 | 07 | 09 | 02 | 09 | 03 | H1 |
| | | | | %23.3 | %30 | %6.7 | %30 | %10 | |
| 10 | متوسطة | 1.270 | 3.20 | 03 | 13 | 06 | 03 | 05 | H2 |
| | | | | %10 | %43.3 | %20 | %10 | %16.7 | |
| 05 | متوسطة | 1.326 | 3.37 | 07 | 08 | 08 | 03 | 04 | H3 |
| | | | | %23.3 | %26.7 | %26.7 | %10 | %13.3 | |
| 02 | مرتفعة | 1.297 | 3.80 | 10 | 12 | 04 | 00 | 04 | H4 |
| | | | | %33.3 | %40 | %13.3 | %00 | %13.3 | |
| 11 | متوسطة | 1.185 | 3.10 | 02 | 12 | 07 | 05 | 04 | H5 |
| | | | | %6.7 | %40 | %23.3 | %16.7 | %13.3 | |
| | **متوسطة** | | **3.34** | **المتوسط الحسابي المرجح لبعد الالتزام العاطفي** | | | | | |
| 01 | مرتفعة | 1.262 | 3.83 | 12 | 08 | 05 | 03 | 02 | **I1** |
| | | | | %40 | %26.7 | %16.7 | %10 | %6.7 | |
| 13 | متوسطة | 1.230 | 3.07 | 03 | 10 | 07 | 06 | 04 | **I2** |
| | | | | %10 | %33.3 | %23.3 | %20 | %13.3 | |
| 04 | مرتفعة | 1.322 | 3.67 | 09 | 11 | 05 | 01 | 04 | **I3** |
| | | | | %30 | %36.7 | %16.7 | %3.3 | %13.3 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **I4** | 03 | 01 | 05 | 12 | 09 | 3.77 | 1.223 | مرتفعة | 03 |
| | %10 | %3.3 | %16.7 | %40 | %30 | | | | |
| **I5** | 05 | 02 | 07 | 11 | 05 | 3.30 | 1.317 | متوسطة | 07 |
| | %16.7 | %6.7 | %23.3 | %36.7 | %16.7 | | | | |
| **المتوسط الحسابي المرجح لبعد الالتزام المعياري** | | | | | | **3.52** | | **مرتفعة** | |
| **J1** | 02 | 09 | 08 | 07 | 04 | 3.07 | 1.172 | متوسطة | 12 |
| | %6.7 | %30 | %26.7 | %23.3 | %13.3 | | | | |
| **J2** | 06 | 07 | 06 | 07 | 04 | 2.87 | 1.358 | متوسطة | 15 |
| | %20 | %23.3 | %20 | %23.3 | %13.3 | | | | |
| **J3** | 04 | 05 | 06 | 10 | 05 | 3.23 | 1.305 | متوسطة | 09 |
| | %13.3 | %16.7 | %20 | %33.3 | %16.7 | | | | |
| **J4** | 07 | 04 | 05 | 09 | 05 | 3.03 | 1.450 | متوسطة | 14 |
| | %23.3 | %13.3 | %16.7 | %30 | %16.7 | | | | |
| **J5** | 06 | 03 | 06 | 05 | 10 | 3.33 | 1.539 | متوسطة | 06 |
| | %20 | %10 | %20 | %16.7 | %33.3 | | | | |
| **المتوسط الحسابي المرجح لبعد الالتزام المستمر** | | | | | | **3.10** | | **متوسطة** | |
| **المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور** | | | | | | **3.32** | | **متوسطة** | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي يقدر ب 3.32 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا المحور كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا المحور عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، هذا والمتوسط الحسابي لبعد الالتزام العاطفي قدر ب 3.34 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، والمتوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري قدر ب 3.52 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_ 4.19)، أما المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المستمر قدر ب 3.10 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا البعد كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39)، هذا والعبارة I1 وقعت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره3.83الأمر الذي يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذه العبارة (تستحق هذه المؤسسة التزامي) كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تندرج ضمن درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_ 4.19).

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول:اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد:

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية**

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

$H_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لااستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

**الجدول(03-14)**: اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة استراتيجيات الموارد البشرية بالالتزام التنظيمي

| **المتغير التابع: الالتزام التنظيمي** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المعامل B** | **المعامل المعياري BETA** | **قيمةT** | **مستوى الدلالة** | **معامل التحديد $R^2$** | **معامل الارتباطR** | **قيمة F** | **SIG** | **VIF** |
| **الثابت** | 0.032 | / | 0.065 | 0.948 | 0.629 | 0.793 | 47.414 | 0.000 | / |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المتغير المستقل: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية** | 1.025 | 0.793 | 6.886 | 0.000 | | | | | 1.000 |

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | 20.031 | 1 | 20.031 | 47.414 | 0.000 |
| **البواقي** | 11.829 | 28 | 0.422 | | |
| **المجموع** | 31.861 | 29 | / | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الثابت يمثل درجة الالتزام التنظيمي في حالة ثبات درجة استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وفي هذه الحالة فإن مستوى الالتزام التنظيمي في حالة عدم وجود استراتيجيات الموارد البشرية هو 0.032،كما بلغت قيمة معامل الانحدار1.025 (B=1.025) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية تؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة102.5%، وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.000عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) كما بلغت قيمة T المحسوبة6.886، هذا وقد بلغ معامل التحديد قيمة0.629 ($R^2$=0.629) أي أن62.9% من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في استراتيجيات توظيف الموارد البشرية، وهذا يعني استراتيجيات توظيف الموارد البشرية تفسر الالتزام التنظيمي بدرجة 62.9% أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج،

كما بلغ مجموع التباين قدر ب 31.861 ويعود لمصدرين هما التباين في استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وقيمته20.031 والتباين في البواقي وقيمته 11.829، هذا وبلغت درجة الارتباط0.793 بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وهي قيمة قوية ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من 0.7 حيث:

- إذا كان $0.3<R$فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.7>R<0.3$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $0.7>R$ فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية $H_0$ وقبول الفرضية البديلة$1H$ القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على لالتزام التنظيمي عند مستوى8787الدلالة$\alpha\leq0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية:

$$Y=0.032+1.025X$$

**حيث:** $X$ هو المتغير المستقل (استراتيجيات توظيف الموارد البشرية)

$Y$ هو المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

**ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية**

لنختبر الفرضيات الفرعية القائلة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha\leq0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha\leq0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha\leq0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي (صفري) $H_0$وفرض بديل $H_1$ كما يلي:

$H_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

$H_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي (صفري) $H_0$وفرض بديل $H_1$ كما يلي:

$H_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

$H_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الثالثة، فرض عدمي (صفري) $H_0$وفرض بديل $H_1$ كما يلي:

$H_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

$H_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

**الجدول(03-15)**: اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة مؤشر إستراتيجية الاستقطاب، مؤشر إستراتيجية الاختيار ومؤشر إستراتيجية التعيين بالالتزام التنظيمي

| المتغير التابع: الالتزام التنظيمي | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل B | المعامل المعياري BETA | قيمة T | مستوى الدلالة | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | قيمة F | SIG | VIF |
| الثابت | 0.132 | / | 0.274 | 0.787 | | / | 18.020 | 0.000 | / |
| مؤشر | 0.736 | 0.624 | 3.565 | 0.001 | 0.675 | 0.822 | | | 2.451 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **إستراتيجية الاستقطاب** | | | | | | | | | |
| **مؤشر إستراتيجية الاختيار** | -0.146 | -0.121 | -0.558 | 0.581 | | | | | 3.762 |
| **مؤشر إستراتيجية التعيين** | 0.437 | 0.394 | 2.225 | 0.035 | | | | | 2.516 |

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | 21.514 | 3 | 7.171 | 18.020 | 0.000 |
| **البواقي** | 10.347 | 26 | 0.398 | | |
| **المجموع** | 31.861 | 29 | / | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الثابت يمثل درجة الالتزام التنظيمي في حالة ثبات مؤشر إستراتيجية الاستقطاب، مؤشر إستراتيجية الاختيار ومؤشر إستراتيجية التعيين وفي هذه الحالة فإن مستوى الالتزام التنظيمي هو 0.132، كما بلغت قيمة معامل انحدار مؤشر إستراتيجية الاستقطاب ب 0.736 (B=0.736) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مؤشر إستراتيجية الاستقطاب تؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة 73.6%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لمؤشر إستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي لأن إشارة هذا المعامل

موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.001 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05>0.001) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 3.565، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار مؤشر إستراتيجية الاختيار ب 0.146- (B=-0.146) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مؤشر إستراتيجية الاختيار تؤدي إلى النقصان في الالتزام التنظيمي بقيمة 14.6%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير عكسي سالب لمؤشر إستراتيجية الاختيار لأن إشارة هذا المعامل سالب وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.581 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.581) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.558-، كما بلغت قيمة معامل انحدار مؤشر إستراتيجية التعيين ب 0.437 (B=0.437) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مؤشر إستراتيجية التعيين تؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة 43.7%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لمؤشر إستراتيجية التعيين لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.035عند مستوى المعنوية 0.05(0.05>0.035)، هذا وبلغ مجموع التباين قدر ب 31.681 ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وقيمته 21.514 والتباين في البواقي وقيمته 10.347، كما بلغت درجة الارتباط 0.822 بين أبعاد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وهي قيمة قوية ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من 0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

رفض الفرضية العدمية$H_0$وقبول الفرضية البديلة$H_1$القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية $H_0$القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

رفض الفرضية العدمية $H_0$ وقبول الفرضية البديلة$H_1$ القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$Y=0.132+0.736X_1 -0.146\ X_2+0.437X_3$$

**حيث:** $X_1$ هو المتغير المستقل ( إستراتيجية الاستقطاب)، $X_2$ هو المتغير المستقل ( إستراتيجية الاختيار)، $X_3$ هو المتغير المستقل ( إستراتيجية التعيين)

$Y$ هو المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرقية**

لدينا الفرضية الرئيسية الثانية هي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الأقدمية.

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا اختبار(t Test)t في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (SigP.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

**أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

باعتبار أن متغير الفئة لعمرية يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول(03-16)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر

| المجال | العمر | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | أقل من 25 سنة | 03 | 3.20 | 0.663 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 04 | 2.71 | 0.593 |
| | من 35 سنة فما فوق | 23 | 3.30 | 0.851 |
| الالتزام التنظيمي | أقل من 25 سنة | 03 | 2.91 | 0.684 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 04 | 2.76 | 0.829 |
| | من 35 سنة فما فوق | 23 | 3.47 | 1.098 |

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الحقيقي |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.198 | 2 | 0.599 | 0.904 | 0.417 |
| | داخل المجموعات | 17.884 | 27 | 0.662 | | |
| | المجموع | 19.082 | 29 | - | | |
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 2.301 | 2 | 1.151 | 1.051 | 0.363 |
| | داخل المجموعات | 29.560 | 27 | 1.095 | | |
| | المجموع | 31.861 | 29 | - | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الأشخاص الذين أعمارهم من 35 سنة فما فوق هي أكثر استجابة (3.30) ثم تليها فئة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من25 سنة ب (3.20) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم تتراوح بين 25 و 35 سنة ب (2.71) هذا فيما يتعلق باستراتيجيات توظيف الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ففئة الأشخاص الذين أعمارهم من 35 سنة فما فوق هي أكثر استجابة ب(3.47) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 25 سنة ب(2.91) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة ب (2.76)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.417) و (0.363) لمحور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة التجارية لنفطال المدية باختلاف متغير العمر،ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية $H_0$ القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

**ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول(03-17)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

| المجال | المستوى التعليمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | ثانوي أو أقل | 06 | 3.75 | 0.660 |
| | تقني سامي | 03 | 3.58 | 0.857 |
| | ليسانس | 11 | 2.97 | 0.603 |
| | مهندس | 02 | 3.73 | 1.251 |
| | ماستر | 05 | 2.75 | 1.151 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | شهادة عليا | 03 | 3.05 | 0.450 |
| الالتزام التنظيمي | ثانوي أو أقل | 06 | 4.02 | 0.862 |
| | تقني سامي | 03 | 3.33 | 0.881 |
| | ليسانس | 11 | 3.08 | 1.056 |
| | مهندس | 02 | 3.70 | 1.649 |
| | ماستر | 05 | 2.56 | 1.099 |
| | شهادة عليا | 03 | 3.84 | 0.390 |

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الحقيقي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | بين المجموعات | 4.468 | 5 | 0.894 | 1.468 | 0.237 |
| | داخل المجموعات | 14.613 | 24 | 0.609 | | |
| | المجموع | 19.082 | 29 | - | | |
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 7.568 | 5 | 1.514 | 1.495 | 0.228 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | داخل المجموعات | 24.293 | 24 | 1.012 | | |
| | المجموع | 31.861 | 29 | - | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة المستوى التعليمي ثانوي أو أقل هي أكثر استجابة (3.75) ثم تليها فئة مهندس (3.73) ثم فئة الأشخاص الذين مستواهم التعليمي تقني سامي (3.58) ثم تليها فئة الأشخاص الذين مستواهم العلمي شهادة عليا (3.05) ثم فئة الأشخاص الذين لديهم مستوى ليسانس (2.97) وأخيرا فئة المستوى التعليمي ماستر (2.75) هذا فيما يتعلق باستراتيجيات توظيف الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ففئة المستوى ثانوي أو أقل أكثر استجابة (4.02) ثم تليها فئة المستوى التعليمي شهادة عليا (3.84)ثم تليها فئة المستوى التعليمي مهندس (3.70) ثم فئة المستوى التعليمي تقني سامي (3.33) ثم تليها فئة المستوى التعليمي ليسانس (3.08)، وأخيرا فئة المستوى التعليمي ماستر (2.56)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.237) و (0.228) لمحوري استراتيجيات توظيف المورد البشرية والالتزام التنظيمي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات توظيف المورد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين بالمقاطعة التجارية لنفطال المدية باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مستواهم التعليمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية$H_0$ القائلة:

> لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لإستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة.

باعتبار أن متغير الوظيفة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول(03-18)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة

| المجال | الوظيفة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **استراتيجيات توظيف الموارد البشرية** | رئيس قسم | 05 | 3.61 | 1.030 |
| | رئيس مصلحة | 11 | 3.00 | 0.812 |
| | موظف | 14 | 3.23 | 0.731 |
| **الالتزام التنظيمي** | رئيس قسم | 05 | 4.04 | 0.840 |
| | رئيس مصلحة | 11 | 3.03 | 1.068 |
| | موظف | 14 | 3.30 | 1.041 |

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | الحقيقي |
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.284 | 2 | 0.642 | 0.974 | 0.391 |
| | داخل المجموعات | 17.798 | 27 | 0.659 | | |
| | المجموع | 19.082 | 29 | - | | |
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 3.517 | 2 | 1.759 | 1.675 | 0.206 |
| | داخل المجموعات | 28.344 | 27 | 1.050 | | |
| | المجموع | 31.861 | 29 | - | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية رئيس قسم هي أكثر استجابة (3.61) ثم تليها فئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية موظف (3.23) وأخيرا فئة رئيس مصلحة (3.00) هذا فيما يتعلق باستراتيجيات توظيف الموارد البشرية ، أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ففئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية رئيس قسم هي أكثر استجابة (4.04) ثم تليها فئة الأشخاص الذين يشغلون وظيفة موظف (3.30)، وأخيرا فئة رئيس قسم (3.03)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.391) و (0.206) لمحوري استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة التجارية لنفطال المدية باختلاف متغير الوظيفة

ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت وظائفهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة $H_1$ وقبول الفرضية العدمية$H_0$ القائلة:

| |
|---|
| لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة. |

**رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

$H_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الأقدمية.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الأقدمية.

باعتبار أن متغير الأقدمية يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول (03-19)**: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الأقدمية

| المجال | الأقدمية | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | أقل من 5 سنوات | 04 | 3.17 | 0.545 |
| | من5 إلى 10 سنوات | 06 | 3.32 | 0.909 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 05 | 2.32 | 0.682 |
| | أكثر من 15 سنة | 15 | 3.48 | 0.710 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **الالتزام التنظيمي** | أقل من 5 سنوات | 04 | 2.73 | 0.662 |
| | من5 إلى 10 سنوات | 06 | 3.80 | 1.010 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 05 | 1.90 | 1.007 |
| | أكثر من 15 سنة | 15 | 3.76 | 0.633 |

| لمجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الحقيقي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| استراتيجيات توظيف الموارد البشرية | بين المجموعات | 5.121 | 3 | 1.707 | 3.179 | 0.041 |
| | داخل المجموعات | 13.960 | 26 | 0.537 | | |
| | المجموع | 19.082 | 29 | - | | |
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 15.768 | 3 | 5.256 | 8.492 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 16.093 | 26 | 0.619 | | |
| | المجموع | 31.861 | 29 | - | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين أقدميتهم أكثر من 15 سنة هي أكثر استجابة (3.48) ثم تليها فئة الأشخاص الذين أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات (3.32) ثم فئة

الأشخاص الذين أقدميتهم أقل من5 سنوات (3.17) وأخيرا فئة الأشخاص الذين أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة (2.32) هذا فيما يتعلق باستراتيجيات توظيف الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ففئة الأشخاص الذين أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات هي أكثر استجابة (3.80) ثم تليها فئة الأشخاص الذين أقدميتهم أكثر من 15 سنة (3.76) ثم فئة الأشخاص الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات (2.73) وأخيرا فئة الأشخاص الذين أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة (1.90)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.041) و (0.000) لمحوري استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على التوالي، وهي أقل من 0.05 أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المقاطعة التجارية لنفطال المدية باختلاف متغير الأقدمية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين إذا اختلفت أقدميتهم فإن نظرتهم تختلف بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية $H_0$ وقبول الفرضية البديلة $H_1$ القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الأقدمية.

**خلاصة**

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة وإذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية لنفطال المدية من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الاستقطاب والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$؛

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كل على حدة تعزى لمتغير الأقدمية.

# الخـــاتمة

## الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على الالتزام الوظيفي دراسة حالة المقاطعة التجارية نفطال المدية، يتضح لنا أن الموارد البشرية تعتبر أهم موارد المنظمة وعنصرا من عناصر العملية الإنتاجية فيها و المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، وبناءا على الدور الهام ومكانتها الهامة داخل المنظمة توجب عليها استقطاب أفراد ذو كفاءات وخبرات جيدة والقادرة على الأداء المتميز، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع إستراتيجية فعالة في التوظيف داخل المنظمة بدا باستقطاب اليد العاملة المؤهلة وذات الخبرة، ثم اختيار من تتوفر فيهم الشروط التي حددتها المنظمة لتعيينهم في المناصب المتناسبة مع قدراتهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا مع سلوكيات العاملين، وعليه فقد ارتبطت إشكالية البحث حول الدور الذي تلعبه استراتيجيات توظيف الموارد البشرية في التأثير على الالتزام التنظيمي، حيث حاولنا الربط بين هاذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات التركيز على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية لخلق الالتزام التنظيمي داخلها، وتحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي، الذي كان مضمونه: " **ما هو أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية؟**"، ومن خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: يوجد علاقة ارتباط وتأثير لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة عينة الدراسة,

**النتائج المتوصل إليها:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وسنحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- يوجد تأثير لإستراتيجية الاستقطاب على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية؛
- لا يوجد تأثير لإستراتيجية الاختيار على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية؛
- انه يوجد تأثير لإستراتيجية التعيين على الالتزام التنظيمي في المقاطعة التجارية نفطال المدية.

## I. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

- على المنظمة الاهتمام ببرامج التوظيف واختيار الموظفين على أساس الكفاءة والاقدمية.
- السعي وراء نزاهة استراتيجيات التوظيف بقدر الإمكان.
- على المنظمة اعتماد سياسات المكافآت والحوافز للحفاظ على التزام الموظفين وكذا جذب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات.
- ينبغي على المنظمة الاهتمام بالالتزام العاطفي وتعزيزه لزيادة تعلق العمال بها وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم.
- تعزيز الالتزام الاستمراري من خلال توفير فرص لتلبية طموحهم.

## II. آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة تحتاج إلى عمق في المناقشة لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للعمال، ولهذا نوصي بدراسة هذا الموضوع بزوايا وجوانب أخرى منها:

- علاقة استراتيجيات توظيف الموارد البشرية بالمواطنة.
- علاقة إستراتيجية الاستقطاب بالولاء التنظيمي.
- الالتزام التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية.

# قائمة المصادر

# والمراجع

**قائمة المراجع:**

**المراجع باللغة العربية**

**أولا: الكتب:**


1. أحمد توفيق جميل، " **إدارة الأعمال** "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة(وظائف المنظمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
4. ارمسترونج ميشيل،" **تقنيات الإدارة**"، مكتبة جرير،2003.
5. أسامة الكامل، محمد الصيرفي،" **إدارة الموارد البشرية** "، دار الوفاء لدنيا للنشر والطباعة، ط1، البحرين،2006.
6. برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية:إدارة الأفراد**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. حسين ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
8. حسين حريم، **"السلوك التنظيمي"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
9. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. رائد عبد الحليم حماد القطامين" **تحليل العمل ودوره في عملية التوظيف الفعال دليل علمي**"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن،2018.
11. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. رفعت عبد الحليم الفاعولي، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
13. سامح عبد المطلب عامر، علاء قنديل، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

14. سعد علي الريحان المحمدي، " **إدارة الموارد البشرية–رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

15. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

16. صلاح الشناوني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999.

17. طارق الياس،" **الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط بالعمليات**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، 2019.

18. طلعت إبراهيم، "**علم الاجتماع التنظيم**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

19. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

20. عبد الباقي صلاح الدين، "**مبادئ السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005،

21. عبد الرحمان بن عنتر،" **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

22. عبد الغفار حنفي، حسين القزازي، "**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.

23. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية –بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

24. غنايم عمرو، الشرقاوي علي،" **تنظيم وإدارة الأعمال**"، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت، 1981.

25. فريد النجار،" **لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

26. اللوزي موسى، "**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

27. ماجدة العطية، **"سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

28. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

29. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

30. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **"الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل"**، الطبعة1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011

31. محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)**، الطبعة1، دار العبيكان للنشر، الرياض، 2015.

32. محمد حافظ حجازي،"**إدارة الموارد البشرية**"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005،.

33. مهدي صالح مهدي السامرائي، **"الفكر الإداري والقيادي الحديث"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.

34. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي تكاملي)**، الطبعة1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

35. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، **"التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة"**، دار امجد للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2018.

36. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37. نظمي شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2000.

38. نوردين حاروش، **"إدارة الموارد البشرية"**، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

39. الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003..

40. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، ط1،دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

**ثانيا: الرسائل الجامعية**

1. أحمد محمد حمدان الحجاج، **أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
2. إدريس تواتي، **التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
3. تيشات سلوى، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010.
4. خالدي فراح، مهاوة امال، **مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي"دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد1، المجلد6، 2021.
5. سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية "دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2007.
6. صقرمحمد أكرم، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2015.
7. عاشوري ابتسام، **"الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014.
8. عبد القادر القرش، **دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

9. عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد، **"تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

10. غرناوط سميرة، **طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر،2008.

11. محمد إسماعيل داود الجماصي، **"العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"**،رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016.

12. محمد الأشخم،" **سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على قطاع النفط في ليبيا"**، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق،2008.

13. محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الرقابة بمنطقة الرياض"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

14. محمد محمد مصطفى أبو جياب، **"مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

15. هدى درنوني، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع الكوابل الكهربائية بسكرة"**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

**ثالثا:المجلات والملتقيات**

1. أحمد قرينعي، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)**، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم1، العدد2، جامعة ابن خلدون-تيارت.

2. بكراوي عبد العالي، مستوى **الالتزام التنظيمي في العمل "دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان–سالي ولاية أدرار**، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد20، العدد2، 2021.

3. بن صافية فاطمة الزهرة،"**المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالرويبة"**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، ص7.

4. حدادة سمية، حشماوي محمد، **تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر**، مجلة المدبر، المجلد7، العدد2، 2020.

5. الخشالي، شاكر جاد الله، **أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السادس، العدد الأول، 2003.

6. خيرية محمد بن عصمان ،**"دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 120 ، 2019.

7. راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة دمشق، المجلد25، العدد(1+2)، 2009.

8. رحماني يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، **واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية(قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد السادس، العدد الأول، الجزائر، مارس 2021.

9. شمس ضيات خلفاوي، **متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر،13-14ديسمبر 2011.

10. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004.

11. الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية" دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد تيزي وزو"**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد11، العدد1، 2023.

12. فريد خميلي، **أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة**، مجلة مركز دراسات الكوفة، مجلد2014، العدد33، 2014.

13. م.م.حسين وليد حسين وآخرون ،**اثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 20.

14. مخلص شياع علي الجميلي، **"العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"**، مجلة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الانبار، العراق 2012.

15. مومني سارة، **أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)**، المجلة العالمية للاقتصاد و الإدارة، المجلد4، العدد2.

16. نصر الدين قعودة، منيرة سلامي،**أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل" دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد04، العدد01، جوان2020.

**2 المراجع باللغة الأجنبية**

1. Bernard Galambaud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition Liaisons, Paris, 2002.

# قائمة

# الملاحق

**الملحق الأول: الاستبيان**

جامعة المدية

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

**الموضوع: استبانة**

**من إعداد:**

**ـ رونق دهماص**

**ـ سمية اسليماني**

**تحت إشراف**

**أ.د/ محمد بولصنام**

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة

يشرفني أن أضع هذه الاستبانة(استمارة) لجمع معلومات في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: **استراتيجيات توظيف الموارد البشرية و أثرها على الالتزام التنظيمي(دراسة حالة المقاطعة التجارية لنفطال المدية)**

لذا نتمنى أن تولو هذه استمارة اهتمامكم، و نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة و التحلي بالدقة و الموضوعية بوضع علامة(×) أمام كل عبارة علماً أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، و المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. و أشكركم مسبقاً..

**استراتيجيات توظيف الموارد البشرية:** هي سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل أعداد من العاملين تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

**الالتزام التنظيمي:** هو حالة نفسية شعورية تدل على درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة والتي يعبرون عنها بالرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

**المحور الأول:البيانات الشخصية**

العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35سنة ☐ن35 سنة فما فوق ☐

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماستر ☐

شهادة عليا ☐

الوظيفة: رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐موظف ☐

الأقدمية:أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10إلى 15سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

**المحور الثاني: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية**

| العبارات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **مؤشر إستراتيجية الاستقطاب** | | | | | |
| 1_تقوم مؤسسة نفطال بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب الطلبة المتفوقين | | | | | |
| 2_ تقدم مؤسسة نفطال حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية | | | | | |
| 3_تعتمد مؤسسة نفطال الترقية على أساس الخبرة في ملئ المناصب الشاغرة لها | | | | | |
| 4_تستقطب مؤسسة نفطال العاملين على أساس الكم الهائل من المعارف التي يمتلكونها | | | | | |
| 5_تقوم مؤسسة نفطال بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة | | | | | |
| **مؤشر إستراتيجية الاختيار** | | | | | |
| 6_تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي | | | | | |
| 7_ تختار المؤسسة الموارد البشرية بكل شفافية و وضوح | | | | | |
| 8_تختار المؤسسة على أساس قرب العاملين من الموقع الجغرافي | | | | | |
| 9_تتبع المؤسسة في اختيار العامل على الكفاءة و الأقدمية | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| مؤشر إستراتيجية التعيين | | | | | |
| 10_ تبحث المؤسسة على العاملين ذوي الخبرة وتوظفهم | | | | | |
| 11_ تعمل المؤسسة في تعيين العاملين على أساس الكفاءة | | | | | |
| 12_تجري المؤسسة امتحانات لتعيين العاملين كتابيا | | | | | |
| 13_ تجري المؤسسة امتحانات شفهياً لتعيين العاملين | | | | | |

**المحور الثاني:الالتزام التنظيمي**

| العبارات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| بعد الالتزام العاطفي | | | | | |
| 1_ينتابك الإحساس بضرورة الاستمرار في المؤسسة بسبب افتخار رئيسك بك في العمل | | | | | |
| 2_تتحدث للآخرين عن ولائك للمؤسسة | | | | | |
| 3_أشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في مؤسسة نفطال | | | | | |
| 4_تشعر بالحماس و الفخر عند تأدية مهامك في العمل على أحسن وجه | | | | | |
| 5_ أشعر أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة | | | | | |
| بعد الالتزام المعياري | | | | | |
| 6_ تستحق هذه المؤسسة التزامي | | | | | |
| 7_ أشعر أنه من الصواب عدم ترك المؤسسة حتى لو كان ذلك لمصلحتي | | | | | |
| 8_ أهتم بوضع مستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي | | | | | |
| 9_أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة للبقاء فيها | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10_أنا مدين جداً لمؤسسة نفطال | | | | | |
| **بعد الالتزام المستمر** | | | | | |
| 11_وجودي في منصب عملي الحالي أفضل المناصب المتوفرة | | | | | |
| 12_لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى | | | | | |
| 13_وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفياً جيداً بالنسبة لي | | | | | |
| 14_مستعد للعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل حتى لو لم يكن مدفوع الأجر | | | | | |
| 15_لدي استعداد للاستمرار في عملي حتى التقاعد | | | | | |

**الملحق الثاني:** مخرجات برنامج SPSS

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,927 | 13 |

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|

| | |
|---|---|
| ,959 | 15 |

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,967 | 28 |

**Correlations**

| | | A |
|---|---|---|
| E1 | Pearson Correlation | ,709** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E2 | Pearson Correlation | ,707** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E3 | Pearson Correlation | ,631* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E4 | Pearson Correlation | ,752** |

| | | |
|---|---|---|
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,609* |
| E5 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,817 |
| F1 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,879** |
| F2 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,646** |
| F3 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,747** |
| F4 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,707* |
| G1 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,860** |
| G2 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,734** |
| G3 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |

| | | |
|---|---|---|
| G4 | Pearson Correlation | ,729** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| A | Pearson Correlation | 1** |
| | Sig. (2-tailed) | |
| | N | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

**Correlations**

| | | B |
|---|---|---|
| H1 | Pearson Correlation | ,782* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H2 | Pearson Correlation | ,838** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H3 | Pearson Correlation | ,877** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H4 | Pearson Correlation | ,797** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H5 | Pearson Correlation | ,802** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |

| | | |
|---|---|---|
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,827** |
| I1 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,801 |
| I2 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,821** |
| I3 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,854** |
| I4 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,764** |
| I5 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,689* |
| J1 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,723** |
| J2 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| | Pearson Correlation | ,810** |
| J3 | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J4 | Pearson Correlation | ,750** |

| | | |
|---|---|---|
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J5 | Pearson Correlation | ,862** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| B | Pearson Correlation | 1** |
| | Sig. (2-tailed) | |
| | N | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

**Correlations**

| | | C |
|---|---|---|
| E1 | Pearson Correlation | ,694* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E2 | Pearson Correlation | ,649* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E3 | Pearson Correlation | ,720* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |

| | | |
|---|---|---|
| | N | 30 |
| E4 | Pearson Correlation | ,684 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| E5 | Pearson Correlation | ,551* |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 |
| | N | 30 |
| F1 | Pearson Correlation | ,787* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| F2 | Pearson Correlation | ,779** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| F3 | Pearson Correlation | ,502 |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 |
| | N | 30 |
| F4 | Pearson Correlation | ,609** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| G1 | Pearson Correlation | ,641 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |

| | | |
|---|---|---|
| G2 | Pearson Correlation | ,751** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| G3 | Pearson Correlation | ,689** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| G4 | Pearson Correlation | ,697** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H1 | Pearson Correlation | ,844** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H2 | Pearson Correlation | ,815 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H3 | Pearson Correlation | ,849* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| H4 | Pearson Correlation | ,757 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |

| | | |
|---|---|---|
| H5 | Pearson Correlation | ,806* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| I1 | Pearson Correlation | ,787* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| I2 | Pearson Correlation | ,710 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| I3 | Pearson Correlation | ,770* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| I4 | Pearson Correlation | ,787* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| I5 | Pearson Correlation | ,686* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J1 | Pearson Correlation | ,758** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |

| | | |
|---|---|---|
| J2 | Pearson Correlation | ,758* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J3 | Pearson Correlation | ,820** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J4 | Pearson Correlation | ,673 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| J5 | Pearson Correlation | ,786** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 |
| | N | 30 |
| C | Pearson Correlation | 1** |
| | Sig. (2-tailed) | |
| | N | 30 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=_75; ;77_يف;92_لو;75_ وى;78_;87_لم;75_ ;85_م;93_ل
77_مي;83_ق;71_ل;75_;

/ORDER=ANALYSIS.

**Statistics**

| | | العمر | المستوى التعليمي | الوظيفة | الأقدمية |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

## Frequency Table

**العمر**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 25 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 23,3 |
| | من 35 سنة فما فوق | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى التعليمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي أو أقل | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | تقني سامي | 3 | 10,0 | 10,0 | 30,0 |
| | ليسانس | 11 | 36,7 | 36,7 | 66,7 |
| | مهندس | 2 | 6,7 | 6,7 | 73,3 |
| | ماستر | 5 | 16,7 | 16,7 | 90,0 |
| | شهادة عليا | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

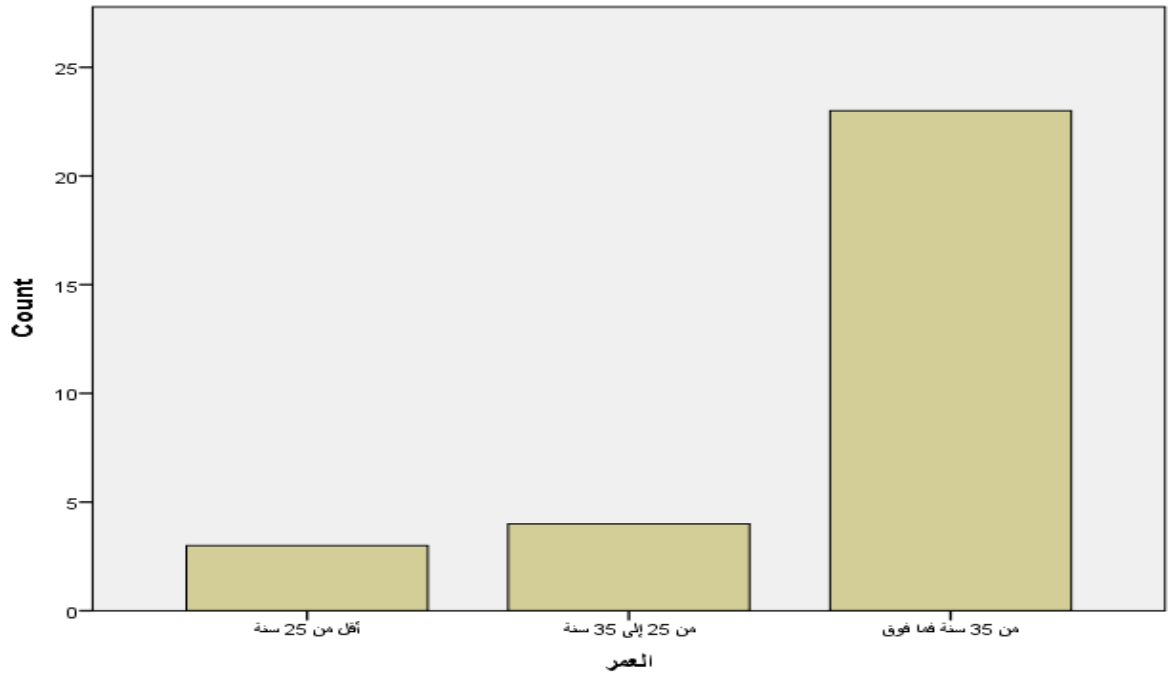
**الوظيفة**

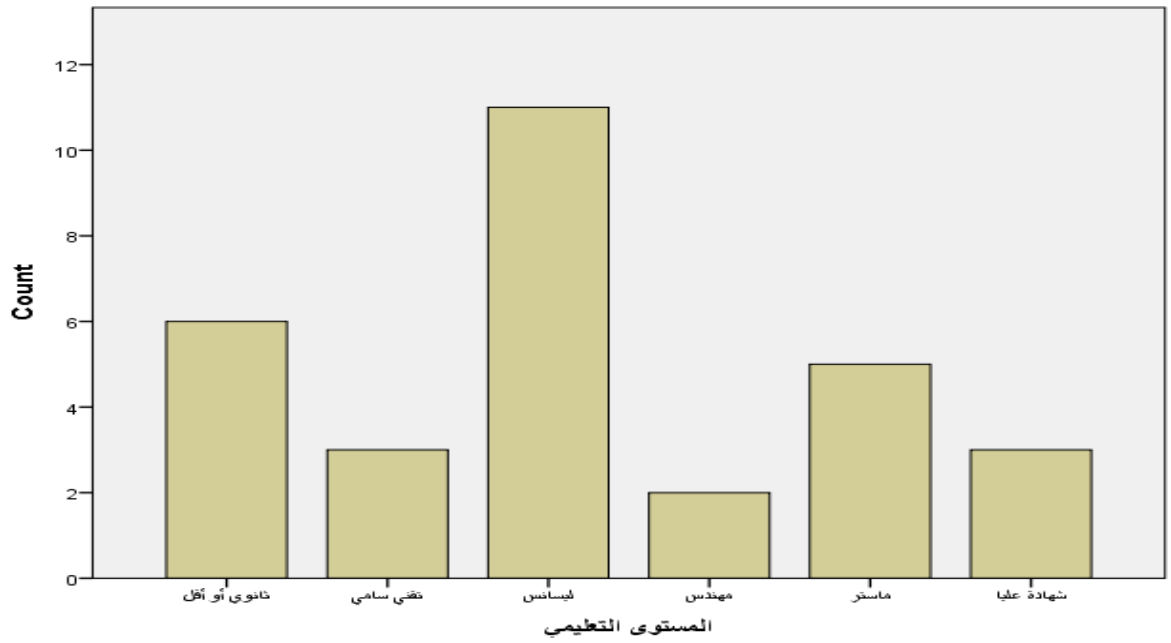
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | رئيس قسم | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |

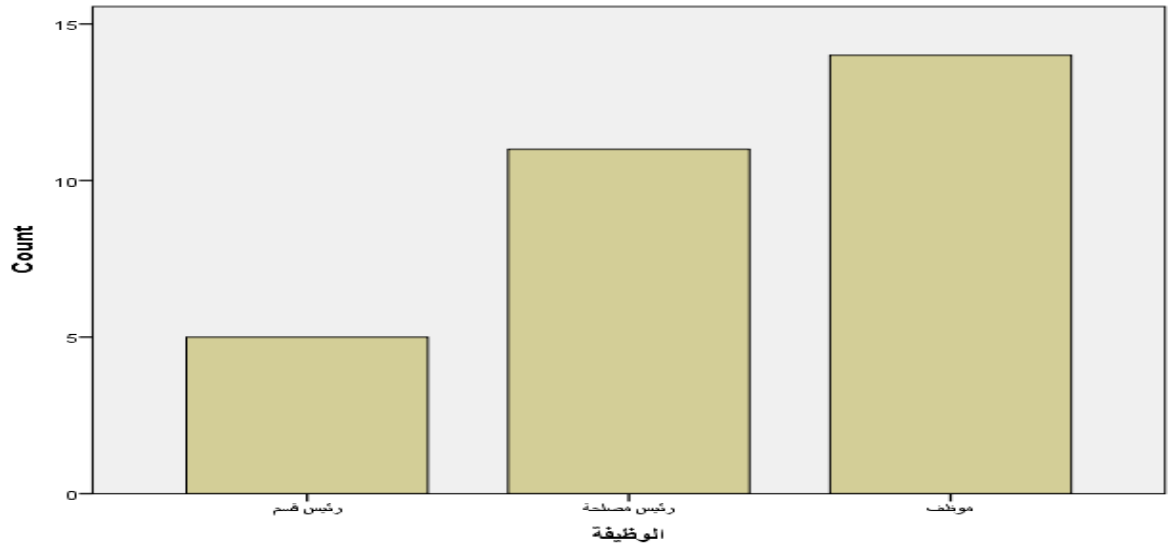
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | رئيس مصلحة | 11 | 36,7 | 36,7 | 53,3 |
| | موظف | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

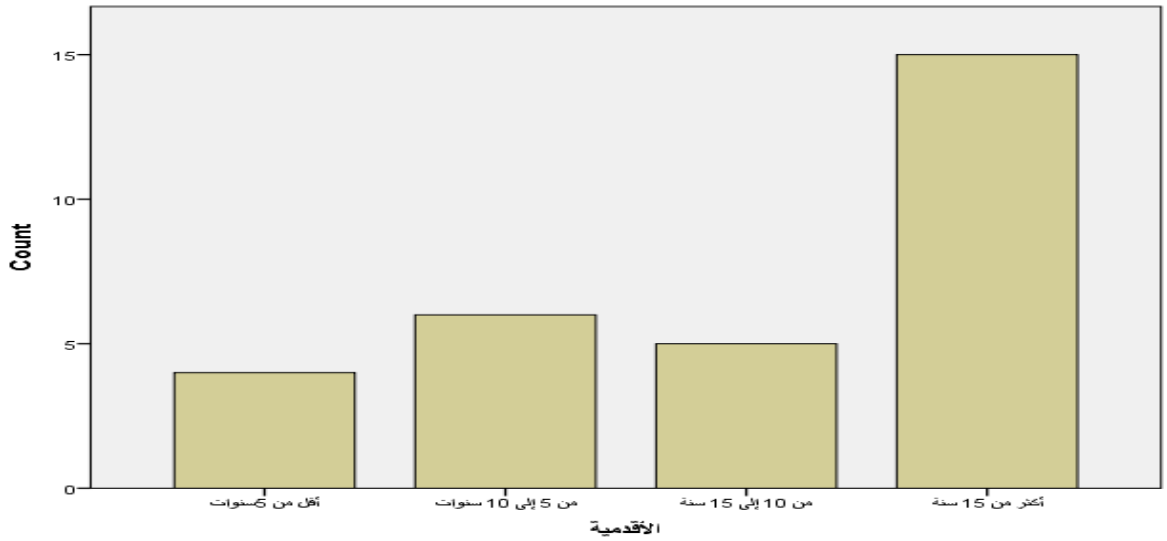
الأقدمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5سنوات | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 6 | 20,0 | 20,0 | 33,3 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 5 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | أكثر من 15 سنة | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |




Count
12
10
8
6
4
2
0
ثانوي أو أقل
تقني سامي
ليسانس
مهندس
ماستر
شهادة عليا
المستوى التعليمي


Count
15
10
5
0
رئيس قسم
رئيس مصلحة
موظف
الوظيفة




**Statistics**

| | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | F1 | F2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,73 | 2,93 | 3,27 | 3,20 | 3,17 | 3,40 | 3,60 |
| Std. Deviation | | 1,285 | 1,202 | 1,143 | 1,126 | 1,085 | 1,163 | 1,070 |

**Statistics**

| | | F3 | F4 | G1 | G2 | G3 | G4 | H1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,97 | 3,43 | 3,37 | 3,57 | 2,90 | 3,27 | 3,27 |
| Std. Deviation | | ,890 | 1,040 | 1,129 | ,971 | 1,155 | 1,143 | 1,388 |

**Statistics**

| | | H2 | H3 | H4 | H5 | I1 | I2 | I3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,20 | 3,37 | 3,80 | 3,10 | 3,83 | 3,07 | 3,67 |
| Std. Deviation | | 1,270 | 1,326 | 1,297 | 1,185 | 1,262 | 1,230 | 1,322 |

**Statistics**

| | | I4 | I5 | J1 | J2 | J3 | J4 | J5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,77 | 3,30 | 3,07 | 2,87 | 3,23 | 3,03 | 3,33 |
| Std. Deviation | | 1,223 | 1,317 | 1,172 | 1,358 | 1,305 | 1,450 | 1,539 |

**E1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | غير موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 50,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 4 | 13,3 | 13,3 | 63,3 |
| | موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 93,3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**E2**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 43,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 6 | 20,0 | 20,0 | 63,3 |
| | موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**E3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 26,7 | 26,7 | 53,3 |
| | موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**E4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 10 | 33,3 | 33,3 | 60,0 |
| | موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**E5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 7 | 23,3 | 23,3 | 30,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 53,3 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 93,3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**F1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 4 | 13,3 | 13,3 | 23,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 4 | 13,3 | 13,3 | 36,7 |
| | موافق | 16 | 53,3 | 53,3 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**F2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | غير موافق | 4 | 13,3 | 13,3 | 16,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 40,0 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**F3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | غير موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 33,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 10 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**F4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | غير موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 20,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 26,7 | 26,7 | 46,7 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**G1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 43,3 |
| | موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 90,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**G2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 26,7 | 26,7 | 40,0 |
| | موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**G3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 40,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 9 | 30,0 | 30,0 | 70,0 |
| | موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**G4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 7 | 23,3 | 23,3 | 30,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | موافق بدرجة متوسطة | 5 | 16,7 | 16,7 | 46,7 |
| | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**H1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 40,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 2 | 6,7 | 6,7 | 46,7 |
| | موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 76,7 |
| | موافق بشدة | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**H2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 26,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 6 | 20,0 | 20,0 | 46,7 |
| | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**H3**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 23,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 26,7 | 26,7 | 50,0 |
| | موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 76,7 |
| | موافق بشدة | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**H4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 4 | 13,3 | 13,3 | 26,7 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**H5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | غير موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 30,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 53,3 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 93,3 |
| | موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**I1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 16,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 5 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 60,0 |
| | موافق بشدة | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**I2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | غير موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 33,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 56,7 |
| | موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**I3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 16,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 5 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | موافق | 11 | 36,7 | 36,7 | 70,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**I4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 13,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 5 | 16,7 | 16,7 | 30,0 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 70,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**I5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 23,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 7 | 23,3 | 23,3 | 46,7 |
| | موافق | 11 | 36,7 | 36,7 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**J1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 36,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 8 | 26,7 | 26,7 | 63,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | موافق | 7 | 23,3 | 23,3 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**J2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | غير موافق | 7 | 23,3 | 23,3 | 43,3 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 6 | 20,0 | 20,0 | 63,3 |
| | موافق | 7 | 23,3 | 23,3 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**J3**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | غير موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 30,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 6 | 20,0 | 20,0 | 50,0 |
| | موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**J4**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق | 4 | 13,3 | 13,3 | 36,7 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 5 | 16,7 | 16,7 | 53,3 |
| | موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**J5**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 30,0 |
| | موافق بدرجة متوسطة | 6 | 20,0 | 20,0 | 50,0 |
| | موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Descriptives**

A

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| أقل من 25 سنة | 3 | 3,2051 | ,66321 | ,38290 | 1,5576 | 4,8526 |
| من 25 إلى 35 سنة | 4 | 2,7115 | ,59377 | ,29689 | 1,7667 | 3,6564 |
| من 35 سنة فما فوق | 23 | 3,3043 | ,85138 | ,17752 | 2,9362 | 3,6725 |
| Total | 30 | 3,2154 | ,81116 | ,14810 | 2,9125 | 3,5183 |

**Descriptives**

A

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 2,62 | 3,92 |
| من 25 إلى 35 سنة | 2,00 | 3,31 |
| من 35 سنة فما فوق | 1,15 | 4,62 |
| Total | 1,15 | 4,62 |

**ANOVA**

A

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 1,198 | 2 | ,599 | ,904 | ,417 |
| Within Groups | 17,884 | 27 | ,662 | | |
| Total | 19,082 | 29 | | | |

**Descriptives**

B

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| أقل من 25 سنة | 3 | 2,9111 | ,68421 | ,39503 | 1,2114 | 4,6108 |
| من 25 إلى 35 سنة | 4 | 2,7667 | ,82999 | ,41500 | 1,4460 | 4,0874 |
| من 35 سنة فما فوق | 23 | 3,4783 | 1,09870 | ,22909 | 3,0031 | 3,9534 |
| Total | 30 | 3,3267 | 1,04817 | ,19137 | 2,9353 | 3,7181 |

**Descriptives**

B

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 2,33 | 3,67 |
| من 25 إلى 35 سنة | 2,20 | 4,00 |
| من 35 سنة فما فوق | 1,00 | 4,87 |
| Total | 1,00 | 4,87 |

**ANOVA**

B

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 2,301 | 2 | 1,151 | 1,051 | ,363 |
| Within Groups | 29,560 | 27 | 1,095 | | |
| Total | 31,861 | 29 | | | |

**Descriptives**

A

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوي أو أقل | 6 | 3,7564 | ,66603 | ,27190 | 3,0575 | 4,4554 |
| تقني سامي | 3 | 3,5897 | ,85773 | ,49521 | 1,4590 | 5,7205 |
| ليسانس | 11 | 2,9790 | ,60382 | ,18206 | 2,5734 | 3,3847 |
| مهندس | 2 | 3,7308 | 1,25104 | ,88462 | -7,5093 | 14,9709 |
| ماستر | 5 | 2,7538 | 1,15179 | ,51510 | 1,3237 | 4,1840 |
| شهادة عليا | 3 | 3,0513 | ,45073 | ,26023 | 1,9316 | 4,1710 |
| Total | 30 | 3,2154 | ,81116 | ,14810 | 2,9125 | 3,5183 |

**Descriptives**

A

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| ثانوي أو أقل | 2,46 | 4,23 |
| تقني سامي | 2,62 | 4,23 |
| ليسانس | 2,38 | 4,23 |
| مهندس | 2,85 | 4,62 |
| ماستر | 1,15 | 3,85 |
| شهادة عليا | 2,54 | 3,38 |
| Total | 1,15 | 4,62 |

**ANOVA**

A

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 4,468 | 5 | ,894 | 1,468 | ,237 |
| Within Groups | 14,613 | 24 | ,609 | | |
| Total | 19,082 | 29 | | | |

**Descriptives**

B

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوي أو أقل | 6 | 4,0222 | ,86273 | ,35221 | 3,1168 | 4,9276 |
| تقني سامي | 3 | 3,3333 | ,88192 | ,50918 | 1,1425 | 5,5241 |
| ليسانس | 11 | 3,0848 | 1,05624 | ,31847 | 2,3753 | 3,7944 |
| مهندس | 2 | 3,7000 | 1,64992 | 1,16667 | -11,1239 | 18,5239 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ماستر | 5 | 2,5600 | 1,09909 | ,49153 | 1,1953 | 3,9247 |
| شهادة عليا | 3 | 3,8444 | ,39063 | ,22553 | 2,8741 | 4,8148 |
| Total | 30 | 3,3267 | 1,04817 | ,19137 | 2,9353 | 3,7181 |

**Descriptives**

B

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| ثانوي أو أقل | 2,47 | 4,60 |
| تقني سامي | 2,33 | 4,00 |
| ليسانس | 1,20 | 4,53 |
| مهندس | 2,53 | 4,87 |
| ماستر | 1,00 | 3,80 |
| شهادة عليا | 3,40 | 4,13 |
| Total | 1,00 | 4,87 |

**ANOVA**

B

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 7,568 | 5 | 1,514 | 1,495 | ,228 |
| Within Groups | 24,293 | 24 | 1,012 | | |
| Total | 31,861 | 29 | | | |

**Descriptives**

A

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رئيس قسم | 5 | 3,6154 | 1,03060 | ,46090 | 2,3357 | 4,8950 |
| رئيس مصلحة | 11 | 3,0070 | ,81223 | ,24490 | 2,4613 | 3,5527 |
| موظف | 14 | 3,2363 | ,73129 | ,19545 | 2,8140 | 3,6585 |
| Total | 30 | 3,2154 | ,81116 | ,14810 | 2,9125 | 3,5183 |

**Descriptives**

A

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| رئيس قسم | 2,46 | 4,62 |
| رئيس مصلحة | 1,15 | 3,85 |
| موظف | 2,00 | 4,23 |
| Total | 1,15 | 4,62 |

**ANOVA**

A

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 1,284 | 2 | ,642 | ,974 | ,391 |
| Within Groups | 17,798 | 27 | ,659 | | |
| Total | 19,082 | 29 | | | |

**Descriptives**

B

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| رئيس قسم | 5 | 4,0400 | ,84011 | ,37571 | 2,9969 | 5,0831 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رئيس مصلحة | 11 | 3,0303 | 1,06890 | ,32229 | 2,3122 | 3,7484 |
| موظف | 14 | 3,3048 | 1,04127 | ,27829 | 2,7035 | 3,9060 |
| Total | 30 | 3,3267 | 1,04817 | ,19137 | 2,9353 | 3,7181 |

**Descriptives**

B

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| رئيس قسم | 2,67 | 4,87 |
| رئيس مصلحة | 1,00 | 4,00 |
| موظف | 1,47 | 4,60 |
| Total | 1,00 | 4,87 |

**ANOVA**

B

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 3,517 | 2 | 1,759 | 1,675 | ,206 |
| Within Groups | 28,344 | 27 | 1,050 | | |
| Total | 31,861 | 29 | | | |

**Descriptives**

A

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من 5سنوات | 4 | 3,1731 | ,54529 | ,27264 | 2,3054 | 4,0407 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 6 | 3,3205 | ,90941 | ,37126 | 2,3661 | 4,2749 |
| من 10 إلى 15 سنة | 5 | 2,3231 | ,68241 | ,30518 | 1,4758 | 3,1704 |
| أكثر من 15 سنة | 15 | 3,4821 | ,71066 | ,18349 | 3,0885 | 3,8756 |
| Total | 30 | 3,2154 | ,81116 | ,14810 | 2,9125 | 3,5183 |

**Descriptives**

A

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| أقل من 5سنوات | 2,62 | 3,92 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 2,00 | 4,23 |
| من 10 إلى 15 سنة | 1,15 | 2,85 |
| أكثر من 15 سنة | 2,38 | 4,62 |
| Total | 1,15 | 4,62 |

**ANOVA**

A

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 5,121 | 3 | 1,707 | 3,179 | ,041 |
| Within Groups | 13,960 | 26 | ,537 | | |
| Total | 19,082 | 29 | | | |

**Notes**

| | | |
|---|---|---|
| Output Created | | 11-MAY-2023 16:59:07 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\HF Pro!\Desktop\1 spss\spss2\spss 2 modkhalat.sav |

| | | |
|---|---|---|
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N ofRows in Working Data File | 30 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. |
| Syntax | | ONEWAY B BY الأقدمية<br>/STATISTICS DESCRIPTIVES<br>/MISSING ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,11 |

**Descriptives**

B

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| أقل من 5سنوات | 4 | 2,7333 | ,66221 | ,33110 | 1,6796 | 3,7871 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 6 | 3,8000 | 1,01017 | ,41240 | 2,7399 | 4,8601 |
| من 10 إلى 15 سنة | 5 | 1,9067 | 1,00731 | ,45048 | ,6559 | 3,1574 |
| أكثر من 15 سنة | 15 | 3,7689 | ,63339 | ,16354 | 3,4181 | 4,1196 |
| Total | 30 | 3,3267 | 1,04817 | ,19137 | 2,9353 | 3,7181 |

**Descriptives**

B

| | Minimum | Maximum |
|---|---|---|
| أقل من 5سنوات | 2,20 | 3,67 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 2,40 | 4,60 |
| من 10 إلى 15 سنة | 1,00 | 3,40 |
| أكثر من 15 سنة | 2,53 | 4,87 |
| Total | 1,00 | 4,87 |

**ANOVA**

B

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 15,768 | 3 | 5,256 | 8,492 | ,000 |
| Within Groups | 16,093 | 26 | ,619 | | |
| Total | 31,861 | 29 | | | |

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error ofthe Estimate | Change Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | ,793[a] | ,629 | ,615 | ,64999 | ,629 | 47,414 |

**Model Summary[b]**

| Model | Change Statistics | | |
|---|---|---|---|
| | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 1[a] | 28 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), A

b. Dependent Variable: B

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 20,031 | 1 | 20,031 | 47,414 | ,000[b] |
| | Residual | 11,829 | 28 | ,422 | | |
| | Total | 31,861 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,032 | ,493 | | ,065 | ,948 |
| | A | 1,025 | ,149 | ,793 | 6,886 | ,000 |

**Coefficients[a]**

| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -,978 | 1,042 | | |
| | A | ,720 | 1,329 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: B

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error ofthe Estimate | Change Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | ,822[a] | ,675 | ,638 | ,63085 | ,675 | 18,020 |

**Model Summary[b]**

| Model | Change Statistics | | |
|---|---|---|---|
| | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | 3[a] | 26 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), G, E, F

b. Dependent Variable: B

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 21,514 | 3 | 7,171 | 18,020 | ,000[b] |
| | Residual | 10,347 | 26 | ,398 | | |
| | Total | 31,861 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), G, E, F

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,132 | ,481 | | ,274 | ,787 |
| | E | ,736 | ,206 | ,624 | 3,565 | ,001 |
| | F | -,146 | ,261 | -,121 | -,558 | ,581 |
| | G | ,437 | ,197 | ,394 | 2,225 | ,035 |

**Coefficients[a]**

| Model | | 95,0% Confidence Interval for B | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -,858 | 1,121 | | |
| | E | ,311 | 1,160 | ,408 | 2,451 |
| | F | -,683 | ,391 | ,266 | 3,762 |
| | G | ,033 | ,841 | ,397 | 2,516 |

a. Dependent Variable: B

**Collinearity Diagnostics[a]**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (Constant) | E | F | G |
| 1 | 1 | 3,916 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,044 | 9,452 | ,98 | ,07 | ,02 | ,06 |
| | 3 | ,028 | 11,759 | ,00 | ,55 | ,00 | ,52 |
| | 4 | ,012 | 18,440 | ,02 | ,38 | ,98 | ,42 |

a. Dependent Variable: B