



استقطاب الموارد البشرية وتأثيره في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية

أ. م. د مدين عبد الوهاب جبر¹، الباحث أحمد رحمان فتاح أحمد^{2*}
اقسم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق
اقسم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق

Attracting human resources and its impact on organizational commitment: An exploratory study in the Iraqi Tourism Authority

Dr. Madian Abdel Wahab Gabr¹, researcher Ahmed Rahman Fattah Ahmed^{2*}

¹ Department of Tourism, College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriya University, Iraq

² Department of Tourism, College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriya University, Iraq

*Corresponding author	ahmed.rahman5692@gmail.com	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2022-08-17	تاريخ القبول: 2022-08-16	تاريخ الاستلام: 2022-08-02

المخلص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار علاقة وتأثير استقطاب الموارد البشرية كمتغير مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع في هيئة السياحة العراقية ومن ثم محاولة الخروج بعدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للهيئة وانطلاقا من اهمية موضوع الدراسة ، وأهميته لمنظمات ولاسيما السياحية منها قيد دراسة افرادها ومجتمع ما له من تأثير جوهري في نشاطهم ، فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل اراء عينة من قيادات الهيئة المتمثلة بواقع (150) استبانة موزعه على (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مدير شعبة) وزعت عليهم بشكل شامل ، فاستلم الباحث منها (142) استبانة ، وعند تفريغها استبعدت (4) استبانات كونها غير صالحة لتحليل الاحصائي لتكون عينة الدراسة (138) مع الاعتماد على الاساليب الاحصائية (معامل الصدق والثبات و معامل $spss.v.25, Amos.v.25$ معامل الارتباط و الانحراف المعياري) لاختبار فرضيات الدراسة ، فمن خلال الجانب العملي تم استخراج مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات فكان ابرز استنتاج كما ظهر في نتائج التحليل الاحصائي ان استقطاب الموارد البشرية بإبعاده (تخطيط ، تنفيذ تقييم) لها دور مهم في تحقيق الالتزام التنظيمي وهذا ما اكدته علاقة الارتباط بين المتغيرين بان الالتزام التنظيمي يتحقق كلما استخدمت العينة استقطاب الموارد البشرية بصورة صحيحة ، كما ان اهم التوصيات هي ، ضرورة اهتمام هيئة السياحة العراقية بتوظيف الخريجين اصحاب الشهادات العليا في مناصب القيادة لما لديهم من قدرة على وضع خطط ذات بعد استراتيجي الذي يساهم في إعادة هيكلة الهيئة ورفع سقف طموحاتها في تطوير قطاع السياحة ، وكذلك الاهتمام بتوظيف المكون النسائي في الهيئة لما يمتلكه. هذا العنصر من القدرة على التعامل مع بيئة العمل بأقصى درجات الدقة وتوليد أفكار فريدة تساعد الهيئة على تحسين مستوى أدائها.

الكلمات المفتاحية: استقطاب الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، هيئة السياحة العراقية.

Aabstract

The current study aims to test the relationship and impact of attracting human resources as an independent variable in organizational commitment as a dependent variable in the Iraqi Tourism Authority, and then trying to come up with a number of recommendations that contribute to strengthening the organizational commitment of the authority and based on the importance of the subject of the study, and its importance for organizations, especially tourism, which are under study of their members and society What has a fundamental impact on their activity, so the study adopted the descriptive analytical approach by analyzing the opinions of a sample of the leaders of the authority represented by (150) questionnaires distributed to (general manager, assistant general manager, department head, division manager) and distributed to them comprehensively, so the researcher received Including (142) questionnaires, and when unloading them, (4) questionnaires were excluded because they were not valid for statistical analysis so that the study sample was (138) Modulus operand and operand and modulus (spss.v.25, Amos.v.25) Correlation coefficient and standard deviation) to test the hypotheses of the study, Through the practical side, a set of conclusions and recommendations was extracted, and the most prominent conclusion was as it appeared in the results of the statistical analysis that the polarization of human resources by its dimensions (planning, implementation of evaluation) has an important role in achieving organizational commitment and this was confirmed by the correlation between the two variables that organizational commitment is achieved whenever it is used The sample attracts human resources correctly. The most important recommendations are, the necessity of the Iraqi Tourism Authority's interest in employing graduates with higher degrees in leadership positions because of their ability to develop plans with a strategic dimension that contribute to restructuring the authority and raising the ceiling of its ambitions in developing the tourism sector, as well as interest in employing the female component in the authority for what owns it. This element of the ability to deal with the work environment with the utmost accuracy and to generate unique ideas that help the authority improve its level of performance.

Keywords: Attracting human resources, organizational commitment, Iraqi Tourism Authority.

مقدمة:

تمثل ادارة الموارد البشرية احد مفاصل المنظمات ولاسيما السياحية منها وركيزة اساسية لنجاحها وتفوقها في سوق العمل من خلال نوعية وجودة وكفاءة هذه الموارد في تحقيق أهداف وغايات المنظمة ، ان المنظمة تركز بالأساس على عنصرين مهمين هما الموارد المالية والموارد البشرية ، وان كل ما تم طرحه من الكتاب والباحثين في شؤون الادارة عن اهمية الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الاساس على عملية استقطاب هذه الموارد المهم للمنظمة اذ يمثل اساس تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال زرع الثقة داخل نفوس العاملين با اهمية تواجدهم داخل المنظمة ، حيث يمثل الالتزام التنظيمي مجموعه من السلوكيات

التي يقوم بها الافراد العاملين اتجاه المنظمة ببدء من حضور الافراد العاملين الى عملهم في الوقت المحدد وانجاز العمل بدقة عالية وعدم تعطيل العمل لأي سبب كان لان يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف المرسومة مسبقاً كما يمثل الالتزام علاقة مصالح متبادلة بين الفرد والمنظمة اذ مصلحة الفرد هو الحصول على مكافآت مادية مجزية لعيش حياه كريمة اما من جهة المنظمة هي تحقيق اهدافها المرسومة من حيث تحقيق الميزة التنافسية والتوسع والوصول الى اكثر من سوق، اذ يستنتج مما سبق ذكره عن الالتزام التنظيمي اذ يمثل احساس ايجابي يولد الفرد العامل اتجاه العمل داخل المنظمة اي بمعنى اخر يمثل الالتزام حاله من تقارب بين الادارة العليا للمنظمات والافراد العاملين سيودي الى رغبة العاملين بالاستمرار في العمل لشعوره بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة ، في بعض الاحيان يتحول استقطاب الموارد البشرية الى جانب سلبي بسبب عدم التخطيط السليم بسبب وجود اشخاص غير مناسبين للعمل في المنظمة سرعان ما يتركون العمل بسبب عدم الكفاءة لا يحقق للمنظمة اهدافها، بسبب عدم وجود التزام اخلاقي من العاملين الذين تم انتقائهم بصورة غير دقيقة ، ومن منطلق الخطورة فان استقطاب الموارد البشرية عملية حساسة لأنها تمثل مرحلة مفصلية للمنظمة ولغرض اختبار المتغيرات الدراسة و امكانية التحقق من علاقة التأثير والارتباط فيما بينهم كان لابد لنا من اختيار بيئة ملائمة لهذا الاختبار فوقع اختيار الباحث على هيئة السياحة العراقية اذ اختار الباحث عينة من (مدير العام ، معاون المدير العام ، رئيس قسم ، مدير شعبة) . وتأسيسا لما تقدم اتجهت الدراسة الى تفعيل الالتزام التنظيمي بالاعتماد على استقطاب الموارد البشرية وفقا لتقوية العلاقة بين الهيئة والعاملين فيها والقائم على اساس تلبية الحاجات فيما بينهم لضمان سير العمل داخل الهيئة ولتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها التي طرحت وتمت الاستعانة بالمصادر النظرية (كتب ورسائل وأطاريح وبحوث ودوريات الاجنبية منها والعربية) و اذ تمت صياغة العديد من التساؤلات فضلا عن تصميم المخطط الفرضي لدراسة وصياغة الفرضيات الرئيسية منها والفرعية، وقد واجهت الباحث عدة صعوبات منها صعوبة الحصول البيانات والمعلومات ، وصعوبة مقابلة المدراء بسبب الانشغال في العمل، وعلية فقد تضمنت هذه الدراسة اربع فصول ، الفصل الاول قسمة الى مبحثين ، المبحث الاول المنهجية وشملت مشكلة الدراسة ، اهمية الدراسة ، اهداف الدراسة ، الفرضيات ، المخطط الفرضي لدراسة ، التعريفات الاجرائية ، ومجتمع وعينة الدراسة ، الاساليب الاحصائية المستخدمة ، والمبحث الثاني ، الدراسات المعرفية السابقة ذات صلة بدراسة الحالية ، اما الفصل الثاني فأتخصص بجانب النظري وقسم الى ثلاث مباحث ، تناول المبحث الاول (استقطاب الموارد البشرية) من حيث المفهوم و الاهمية و الاهداف ، و خطوات ومراحل ومصادر الاستقطاب والنظريات والابعاد ، اما المبحث الثاني فتناول (الالتزام التنظيمي) من حيث المفهوم و الاهمية والخصائص و المراحل و العوامل المؤثرة و النماذج والنظريات و الابعاد ، اما المبحث الثالث فتطرق الى (العلاقة النظرية بين استقطاب الموارد البشرية والالتزام التنظيمي) اما الفصل الثالث فتناول الجانب العملي لدراسة من حيث البيانات والمعلومات والإحصائيات الخاصة بالعينة المبحوثة ، اما الفصل الرابع انشق الى ثلاث محاور ، المحور الاول الاستنتاجات ، المحور الثاني التوصيات ، والمحور الثالث المقترحات المستقبلية وتكتمل الدراسة بالمصادر والملاحق.

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة:

يعد استقطاب الموارد البشرية من العناصر الاساسية لتفوق أي منظمة ، كما تعد البنية الاساسية للقيام بالاعمال المنظمة، ولذى تعمل على تحقيق كافة اهداف وتطلعات المنظمة ولاسيما السياحية منها في سوق العمل ، عند توفر القادة المميزين الذي من شأنه يرفع وتيرة العمل داخل المنظمة ، عن طريق تحفيز العاملين لتنمية مستوى ادائهم ، مما يشكل عنصر ايجابي التأثير عليهم عن طريق ادراك القادة والمدراء لعواطف ومشاعر العاملين ، والفهم الكامل لشخصيتهم ، مما يطفئ اجواء مريحة ومساعدة للعمل داخل المنظمة ، لذى تحددت مشكلة الدراسة بتساؤل الاتي (هل استطاعت هيئة السياحة تحقيق الأداء المتميز للموظفين من خلال الاستقطاب وبالوصول الى الالتزام التنظيمي فعال ؟) وتنبثق من هذه المشكلة التساؤلات الاتية:

- ما مستوى تبني وممارسة واهتمام هيئة السياحة باستقطاب وإبعادها (التخطيط استقطاب تنفيذ عملية استقطاب تقييم عملية استقطاب)؟
- ما مستوى اهتمام هيئة السياحة بالالتزام التنظيمي وإبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة محاولة يتم من خلاله بيان مفهوم الاستقطاب الموارد البشرية التي أصبحت من الأساليب الفاعلة في الحصول على أفضل العاملين في المنظمة وتحفيز الأداء المتميز لهم من طريق الاهتمام بهم وبمتطلباتهم، فضلا عن تحقيق اهداف هيئة السياحة عن طريق تعرفها على الجانب النظري لتحقيق فهم وأدراك للمفاهيم وأهداف المتغيرات المبحوثة.
- ايضاح مستوى اهتمام هيئة السياحة بالاستقطاب الموارد البشرية وأهميته، والتعرف على أي ابعاده أكثر اهتمام وممارسة.
- تشخيص مستوى اهتمام هيئة السياحة بالالتزام التنظيمي للعاملين وأهميته، والتعرف على أي ابعاده أكثر اهتمام وممارسة وتبني من قبل العاملين في هيئة السياحة.

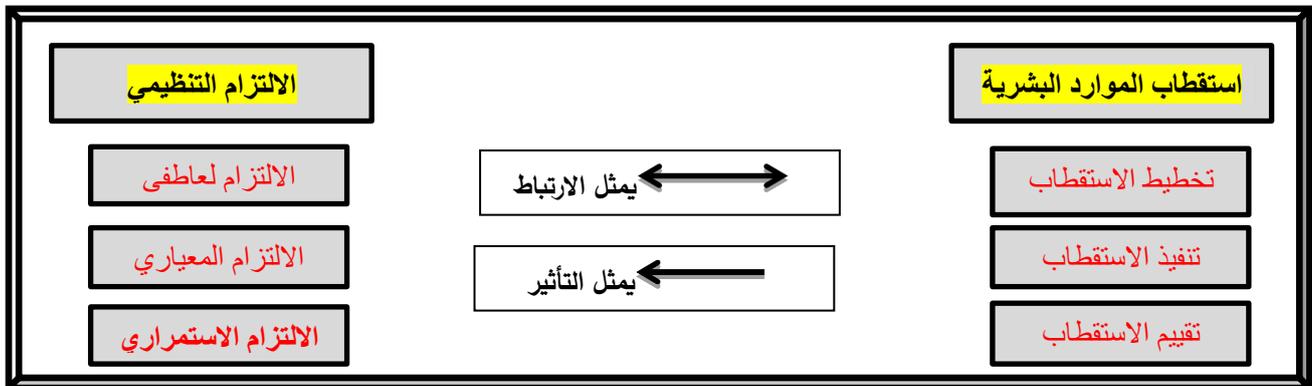
3- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- تحيد العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في هيئة السياحة
- التعرف على واقع الاستقطاب الموارد البشرية لدى المدراء العاملين في هيئة السياحة
- معرفة واقع العمل والالتزام التنظيمي لدى المدراء العاملين في هيئة السياحة.

4- المخطط الاجرائي للدراسة

يتكون المخطط الاجرائي للدراسة من المتغيرات الآتية:



الشكل (1) المخطط الفرضي لدراسة

المصدر: إعداد الباحثان

5- فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة للكشف على مستوى العلاقة ومستويات التأثير بين استقطاب الموارد البشرية من خلال الابعاد الثلاثة (تخطيط الاستقطاب، تنفيذ الاستقطاب، تقييم الاستقطاب) والالتزام التنظيمي في هيئة السياحة من خلال استطلاع رأي المدراء في الهيئة وعلية تم فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي).

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي).

ثانياً: الجانب النظري

1- مفهوم استقطاب الموارد البشرية

تنوع الكتاب والباحثون في اعطاء مفاهيم الاستقطاب الموارد البشرية ، نظرا لكون الحاجة الى استقطاب الموارد البشرية مستمرة دائما ، وان تلبية تلك الحاجات بأقل كلفة ممكنة امر مرغوب به ، وكما تتنافس المنظمات في تطوير الانتاج وتسويق السلع و الخدمات نلاحظ انها تتنافس ايضا في البحث واستمالة واستقطاب الافراد ذوي المهارات والمواصفات والتميزة التي تساعد المنظمة رفع من مستوى قدراتها التنافسية. اذ عرف قاموس اكسفورد الاستقطاب على انه عملية بحث مستمر عن دماء جديدة بهدف الانضمام الى المنظمة ، اما مفهوم لاستقطاب اصطلاحا : كافة النشاطات وخاصة الاعلامية منها التي تجعل المنظمة محور جذب سواء للأموال أو الأفراد أو أي شيء آخر (عقيلي،2005: 273) . أما في مجال دراستنا يشير الاستقطاب الى كافة النشاطات التي تجعل من المنظمة محور جذب للأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل، وبما يتناسب مع احتياجاتها.

الجدول (1) مفاهيم استقطاب الموارد البشرية

ت	اسم الكاتب	السنة	المفهوم
-1	Mondy :151	2005	هو عملي جذب والاستقطاب الافراد للمهام المحددة تحتاجها المنظمة
-2	Bersin:3	2006	وهي عملية متكاملة من جذب واختيار وتوظيف الافراد للعمل في المنظمة
-3	Streling: 2	2008	هي عملية جذب مجموعة من الاشخاص المؤهلين للعمل من اجل ايجاد وتوفير المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لموقع معين
-4	Nikolaou :1	2015	هي احد الانشطة التي تقوم بها المنظمة للبحث عن احتياجاتها من الموارد البشرية ذات ماهره وكفاءة محدد
-5	TORRINGTON et.al.:165	2020	وهي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تهدف من خلالها تحديد وجذب الموظفين المحتملين القادمين للعمل في المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثان

2- أبعاد استقطاب الموارد البشرية

• تخطيط لعملية الاستقطاب

ان المنظمات غالبا ما تضع مجموعه من خطط لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها لتكون لديها القدرة على تحقيق أهدافها وتوضح هذه الخطة أيضا الموارد المتوفرة للمنظمة قد تكون العناصر داخلية او خارجية ((Loomes,2014:4 وفي بعض الحالات يمكن الحصول على المهارة التي تحتاجها المنظمة من خلال عملية الاستقطاب قد تستهدف الإدارات بعض المنظمات لتخفيض عدد العاملين أو إعادة توزيع العاملين أو حتى تدريب وتطوير الموارد البشرية قد تنظر المنظمات الأخرى في الترقية والاحتفاظ بها باستخدام الحوافز لتقليل تنقل العاملين(Nche,2012:20)

• التنفيذ لعملية الاستقطاب

هي طريقة تسعى من خلالها المنظمات لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات والقدرات، تحاول استخدام طريقة واحدة أو أكثر للحصول على ما تريده من سوق العمل، ويؤثر هذا الالتزام بعملية الاستقطاب يتم تنفيذ برامج الاستقطاب من خلال أسلوبين: هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الايجابي (Jafari,2016:388)

- استقطاب إيجابي: وهي مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة.

- استقطاب سلبي وهي طريقة من طرق الاستقطاب السيئة يكون في العادة محدد نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة، هذا النوع من الاستقطاب يتم استخدام وسائل مثل الإعلان في الصحف والمجلات العامة مختصة في مجال معين (Alruwaili,2013: 210)

● التقييم لعملية الاستقطاب

من المهم إجراء تقييم طرق استقطاب الموارد البشرية للتأكد من أن الجهد والوقت والمال الذي أنفق في تلك طرق كان في مكانه المناسب وللتحقق من مدى جدوى تلك البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة للاستقطاب. ويجب أن يكون التقييم عملية متسمة وأن يتم الحرص فيها على أخذ آراء العاملين الجدد في جهود الاستقطاب وبصفة عامة يتم تقييم طرق الاستقطاب من خلال تفحص الجوانب الآتية: (1 Erdoğan ,2017:

- عدد المتقدمين: بما أن الأهداف الأساسية من طرق الجيدة للاستقطاب هو استقطاب عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم لشغل الوظائف داخل المنظمة
- نوعية المتقدمين هي عملية جذب واستمالة واستقطاب مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة

3- مفهوم الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام عنصر هام لدى العاملين صوب المنظمة فهو يعد نواة قوة و تُساعد في تحقيق أهدافها ورغباتها ومُنافستها للمنظمات الأخرى (عبيد، 2015: 331) ، ويجب علينا معرفة بموضوع الالتزام التنظيمي من أجل النظر الى المطروحة المفاهيم المطروحة من قبل الكُتاب والباحثين حول الالتزام التنظيمي، لأجل اتضاح الرؤيا عنه وفهم مضامينه، تلك التي عكست وجهات نظر وافكار المُهتمين به، والتي جاءت كنتيجة للجهود التي بُذلت في هذا المجال، سيتم اعطاء مفهوم الالتزام التنظيمي في اللغة والاصطلاح فالمفهوم الالتزام التنظيمي في اللغة هو الاندماج والرغبة والاستعداد والقبول (. خرشوم ،2011: 173) ، اما مفهوم الالتزام التنظيمي اصطلاحا :هو ارتباط الفرد مع المنظمة ويبدل الفرد قصارى جهده من أجل نجاح المنظمة واستمرارها ذلك لإيمانه بقيم وأهداف المنظمة (ketenes. 2008 :121)

الجدول (2) مفاهيم الالتزام التنظيمي

ت	اسم الكاتب	السنة	المفهوم
1	Kuruuzum. al et:1	2009	هو الاعتراف والتفاني بالمنظمة واهدافها وهي علاقة بين الموظف والمنظمة
2	Shim &Joo:425	2010	هو انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمها بصرف النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة
3	Zhao&Raunr :97	2014	هو شعور ايجابي للاندماج والتعلق بالعمل بالمنظمة والذي يعكس الرغبة بالبقاء والاستمرار فيه
4	Kinicki& Fugate,56	2018	هو مدى ايمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم بالاستمرار في المنظمة ويلتزم باهدافها
5	Benkarim,1	2021	هو التحدي الذي تخوضه المنظمة قبل الشروع في العمل اذ يمثل الالتزام الموظف حالة من تحقيق النجاح على كافة الاصعدة تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة

المصدر: من اعداد الباحثان

4- أبعاد الالتزام التنظيمي

- الالتزام العاطفي (الوجداني) : ان هذا الالتزام يتميز كونه قوة دافعه للفرد للاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه متقبل لأهدافها وقيمها يرغب في الاشتراك في تحقيق اهدافها وان هذا العنصر من الالتزام تكون المنظمة حريصة على غرسه في نفوس العاملين يتابع المدراء الاشخاص الذين

يتميزون بالولاء والالتزام (جرينبرج و بارون ،2009: 216) ،كذلك يمكننا القول ان الالتزام العاطفي :هي مجموعة تصرفات يتم من خلالها تحقيق المواطنة التنظيمية بين الأفراد وان الالتزام العاطفي يظهر جانب من الرابط الشعوري لدى الافراد عند اشتراكهم في عمل واحد مما يولد نوع من العلاقات الايجابية بين العاملين كنتيجة لتوافق بين اهدافهم وقيمهم مع اهداف وقيم المنظمة (Güllü İi, 2020;182)، فان في بعض الاحيان تقوم المنظمة بتغييرات طفيفة على اهدافها ، فاهنا يطرح الفرد سؤال على نفسه هل يمكنه تقبل الاهداف الجديدة اما اذا كانت الاجابة نعم ، فانه مستمر في العمل واذ كانت الاجابة حينها سيتترك العمل (ان الالتزام العاطفي يعتمد هنا على ثلاث اسس وهي أ- القيم المشتركة ، ب- تطابق الاهداف ، ج- صلة والهوية والارتباط) 36: (Colquitt al et ,2010)

● الالتزام المعياري : يعبر به عن شعور الفرد بالالتزام والاستمرار و والبقاء في المنظمة ، وكثيرا ما يقوي هذا الشعور تحفيز المنظمة الجيد للأفراد العاملين ، و فسح المجال لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في تنفيذ متطلبات العمل بل المشاركة في وضع الاهداف والخطط وكذلك وضع روى المستقبلية للمنظمة ،وكذلك يقصد به الالتزام الاخلاقي السامي واصحاب هذا الاتجاه هم الافراد العاملين اصحاب الضمير الذين يعملون حسب توجيهات المصلحة العامة للمنظمة (خير الدين ، النجار ، 2010: 12) كذلك ان الالتزام المعياري لدى العامل يحتم عليه التعهد الى التواصل للعمل داخل اروقة المنظمة يظهر هذا الاحساس يتولد احساس التي يحملها الفرد العامل نتيجة بسبب التوجه الثقافي الموجود في العامل القيم والاسس بسبب الاحساس اسس في الالتزام المعياري وهي ثلاث على الباحث واعتمد:

- العادات والمبادئ والاسس الشخصية التي يحملها الفرد العامل
- الارتباط النفسي: إن الالتزام المعياري يظهر الارتباط النفسي بين الفرد العمل ورفاقه في العمل. ومن خلاله يمكن ان نقول بان الأفراد العاملين ذوي المستوى المرتفع من الالتزام المعياري يتكون لديهم احساس بأنه يجب عليهم التواصل في العمل داخل المنظمة وفاءاً لما تقدمه لهم .

- العوائد ومعيار التبادل: عندما تقوم المنظمة بتشجيع الافراد العاملين عن طريق رفع مستوى المكافآت المقدمة لهم مثلا (دفع رسوم التعلم الجامعي)، أو تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال أو التكاليف برامج التدريب والتطوير لرفع مستوى أدائه في العمل. وبالمقابل فان إدراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي إلى احساس داخلي يحتم عليه واجب الالتزام نحو المنظمة من خلال ألبادله (با استيفائة للمهام الموكلة الية) لتحقيق نجاحها واستمرارها في سوق العمل. (Lagomarion & Cardona,2003;196)

● الالتزام الاستمراري (المتواصل) : يتصف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن الرغبة الجامعة التي تتكون لدى الافراد العاملين للبقاء داخل المنظمة لان الفرد العامل يشعر اذ تركه العمل داخل اروقة المنظمة سيسبب له خسائر المكافآت والمنافع التي كان يحصل عليها طيلة فترة عملة داخل المنظمة وكذلك سيخسر العلاقات الرائعة التي كونها مع رفاق العمل لسنين طويلة ،فانا الاشخاص الذين لا يرغبون بترك كل هذه الاشياء يكون معدل الالتزام الاستمراري مرتفع يرى (الغامدي ،2007 : 43) ان الالتزام الاستمراري ما يجنيه العاملين من خلال العمل المتواصل داخل المنظمة وما سيخسره عنده الانضمام الى المنظمات المنافسة (3 : 2013 Weihui ،) يرى يمكننا حديث هنا عن تحقيق رفع مستوى التكلفة المنتظرة والمرتبطة بترك الوظيفة في المنظمة و هو الالتزام

خلال اشتراك العاملين في العمل سيكون مرتبط بدرجة الوعي التي يمتلكها ، من الاندماج درجة من اعلى فكلما انخفض مستوى رغبة الفرد العامل في ترك العمل في المنظمة ارتفع درجة الالتزام الاستمراري وارتفع مستوى النظرة الايجابية لإفراد العاملين.

ثالثا: الجانب العملي

1- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات استقطاب الموارد البشرية

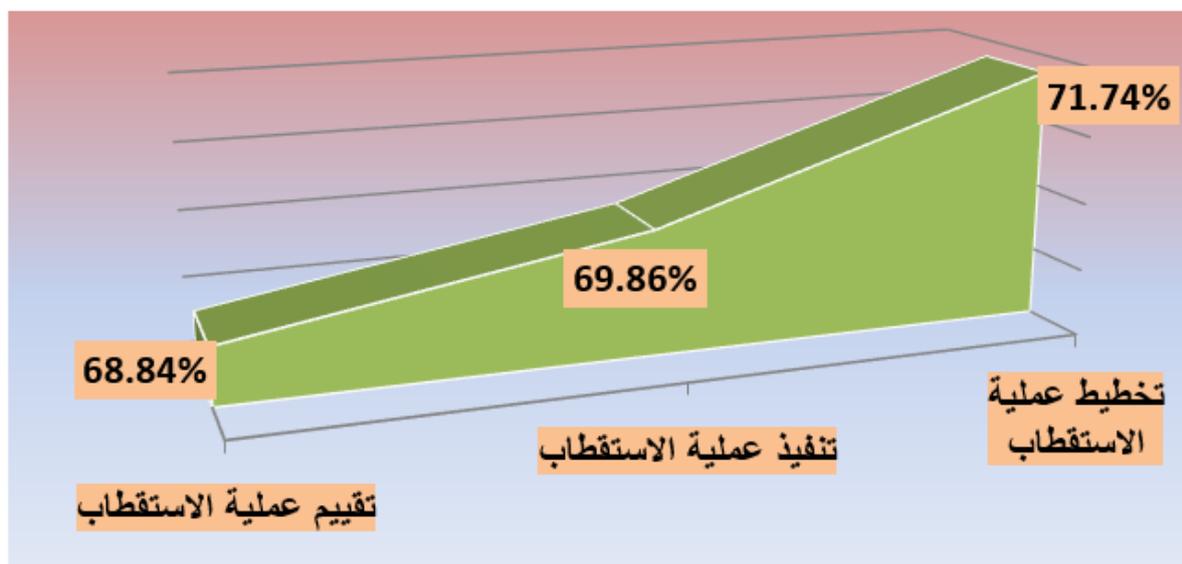
يوثق جدول (3) وشكل (2) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لاستقطاب الموارد البشرية بصفتها المتغير المستقل سجلت (3.507) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وسكنت قيمة الوسط الحسابي الموزون استقطاب الموارد البشرية ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري لاستقطاب الموارد البشرية بلغت قيمته (0.853)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات استقطاب الموارد البشرية ، بينما سجلت الأهمية النسبية لاستقطاب الموارد البشرية (70.15%)، بما يوضح اتفاق ما يقارب ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على أهمية فقرات استقطاب الموارد البشرية، ومنه نستخلص ان الإدارات في هيئة السياحة العراقية مهتمة باستقطاب الموارد البشرية عن طريق كل من (تخطيط عملية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، تقييم عملية الاستقطاب) وبنسبة متقاربة نوعا ما وكما معروض في جدول (3) وشكل (2) على النحو الاتي:

جدول (3) تحليل الوصفي للعينة

الترتيب	مستوى اجابات افراد العينة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الأول	مرتفع	71.74%	0.834	3.587	تخطيط عملية الاستقطاب	X1
الثاني	مرتفع	69.86%	0.876	3.493	تنفيذ عملية الاستقطاب	X2
الثالث	مرتفع	68.84%	0.849	3.442	تقييم عملية الاستقطاب	X3
المتغير المستقل	مرتفع	70.15%	0.853	3.507	استقطاب الموارد البشرية	X

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج (SPSS V25)

وقد توزعت مستويات استجابات عينة الدراسة على أبعاد استقطاب الموارد البشرية بين أعلى مستوى استجابة من قبل أفراد العينة حققته البعد المستقل تخطيط عملية الاستقطاب من بين جميع الأبعاد الثلاثة المستقلة وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.587) وبانحراف معياري بلغ (0.834)، وأهمية نسبية لها شكلت (71.74%) كما مؤشر في شكل (2) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أهمية تخطيط عملية الاستقطاب في تعزيز استقطاب الموارد البشرية. فيما يظهر شكل (2) أن البعد المستقل تقييم عملية الاستقطاب حقق أدنى مستوى استجابة بين جميع أبعاد استقطاب الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لهذه البعد المستقل (3.442) وكان الانحراف المعياري لتقييم عملية الاستقطاب قد سجل (0.849)، وأهمية نسبية بلغت (68.84%) ليؤكد ذلك اتفاق أكثر ثلثي افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام دون الطموح من قبل الإدارات في هيئة السياحة العراقية بتقييم عملية الاستقطاب وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.



شكل (2) ترتيب تنازلي لشدة اجابات العينة على أبعاد استقطاب الموارد البشرية المصدر: من اعداد الباحثان

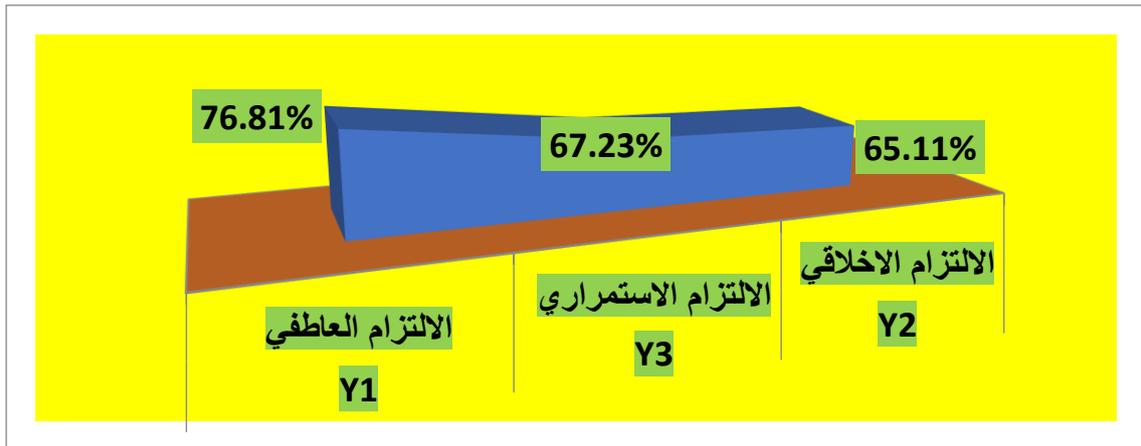
2- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الالتزام التنظيمي.

يوثق جدول (4) وشكل (3) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للالتزام التنظيمي بصفته المتغير التابع سجلت (3.486) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وسكنت قيمة الوسط الحسابي الموزون للالتزام التنظيمي ضمن الفئة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري للالتزام التنظيمي بلغت قيمته (0.870)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات الالتزام التنظيمي، بينما سجلت الأهمية النسبية للالتزام التنظيمي (69.72%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد عينة الدراسة على أهمية فقرات الالتزام التنظيمي ومنه نستخلص ان الإدارات في هيئة السياحة العراقية المبحوث مهتمة وبشكل ملحوظ بالالتزام التنظيمي عن طريق كل من (الالتزام العاطفي، الالتزام الاخلاقي، الالتزام الاستمراري) ولكن بنسبة اهمية متقاربة نوعا ما، وكما موضح في جدول (4) وشكل (3).

جدول (4) مستوى اجابات العينة على المتغير التابع الالتزام التنظيمي

الترتيب	مستوى اجابات افراد العينة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الأول	مرتفع	76.81%	0.896	3.841	الالتزام العاطفي	Y1
الثالث	معتدل	65.11%	0.846	3.255	الالتزام الاخلاقي	Y2
الثاني	معتدل	67.23%	0.868	3.361	الالتزام الاستمراري	Y3
المتغير التابع	مرتفع	69.72%	0.87	3.486	الالتزام التنظيمي	Y

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



شكل (3) ترتيب تنازلي لمستوى اجابات العينة على الالتزام التنظيمي المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل استقطاب الموارد البشرية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي

يستثمر الباحث اسلوب المعالجة الاحصائية (Z - TEST) لاختبار فرضيات الارتباط بين استقطاب الموارد البشرية بأبعادها المستقلة الثلاثة (تخطيط عملية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، تقييم عملية الاستقطاب) وبين الالتزام التنظيمي، إذ ستؤول نتيجة الاختبار إلى قبول فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحسوبة أصغر أو تساوي مستوى المعنوي المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05) بما يوثق قبول فرضية الارتباط بنسبة ثقة 95 %، بينما سترفض فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحسوبة أكبر من مستوى المعنوي المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05) بما يوثق رفض فرضية الارتباط بنسبة ثقة 95 %، فيما سيعول الباحث على مقياس المعالجة الاحصائية معامل الارتباط لسبيرمان بين المتغيرات لتفسير قوة واتجاه الارتباط بين استقطاب الموارد البشرية بأبعادها المستقلة الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، وسيختبر الباحث في هذا المبحث الفرضية الاتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استقطاب الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي

يستخلص من جدول (5) قبول الفرضية الرئيسة الأولى وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (8.461) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.723**) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي معنوي قوي بين استقطاب الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نتيجة الاختبار	اختبار Z		معامل الارتباط بين متغيرين	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة Z المحسوبة			
قبول الفرضية الرئيسة الأولى H1	0.00	124.131	47.7%	الالتزام التنظيمي	استقطاب الموارد البشرية
* قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.05			**قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج اختبار الفرضيات بوساطة برنامج SPSS V25

• اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل استقطاب الموارد البشرية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي

يعول الباحث على تطبيق اسلوب المعالجة الاحصائية اختبار (F - TEST) لبيان قبول او رفض فرضيات تأثير استقطاب الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط عملية الاستقطاب، تنفيذ عملية الاستقطاب، تقييم عملية الاستقطاب) في الالتزام التنظيمي، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة أصغر أو تساوي مستوى معنوية (0.05)، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة (95 %)، بينما سترفض فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة أكبر من مستوى معنوية (0.05)، بما يوثق رفض الفرضية بنسبة (95 %). أما لعرض نسبة تفسير استقطاب الموارد البشرية للتغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي يعول الباحث على مقياس معامل التحديد R² %، وسيختبر الباحثان في هذه المرحلة من التحليل الفرضية الاتية:

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي)

يؤكد جدول (6) قبول الفرضية الثانية وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (124.131) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (47.7 %) بما يوشر نسبة تفسير استقطاب الموارد البشرية في المتغير المُعبر عن الالتزام التنظيمي.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضيات الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R ² %	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			
قبول الفرضية الرئيسة الثانية H2	0.00	124.131	47.7%	الالتزام التنظيمي	استقطاب الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

- يتناول الباحث في هذا الفصل كل ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات التي تم استخراجها من الجانب العملي (الاحصائي) عبر تحليل اجابات عينة الدراسة سيتم طرح الاستنتاجات أدني:
- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تقدم بعد تخطيط عملية استقطاب على بقية ابعاد استقطاب الموارد البشرية وهذا يدل على ان الهيئة السياحة تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كمصدر من مصادر الاساسية لتوظيف
- تبين ان هناك اهتمام جيد من قبل الادارة العليا في هيئة السياحة العراقية بتنفيذ عملية الاستقطاب عن طريق الاعتماد على مخرجات التعليم من الجامعات والمعاهد لسد شواغرها الوظيفية لأنها تعتبر من مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يساعد الهيئة في الحصول على اصحاب الاختصاص وذوي مهارة مرتفعة مما يؤدي في نهاية المطاف الى نجاح عملية الاستقطاب.
- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي قلة الاهتمام هيئة السياحة بتقييم عملية استقطاب الموارد البشرية ذلك بسبب ضعف وسائل التقييم المستخدمة وعدم دقتها يؤدي ذلك الى عدم تنفيذ الاستقطاب وفق الاهداف المرسومة مسبقا
- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير لتخطيط عملية استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في هيئة السياحة العراقية.

2- التوصيات

يتناول هذا المبحث عرض لأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحثان ويمكن ايجازها كما يأتي:

- تعزيز دور الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في تخطيط عملية الاستقطاب في الهيئة لأنها تمثل مصدر اساسي للتوظيف وكذلك تساعد في الحصول على أفضل المرشحين للوظائف في وقت وكلفة اقل مما يسهم تحقيق الاهداف المرسومة ضمن المدة الزمنية محددة من الهيئة
- ضرورة اهتمام الادارة العليا في تنفيذ عملية الاستقطاب من خلال النهوض بالمؤسسات التعليمية وزيادة كفاءة الخريجين واعتماد الجانب التطبيقي وعدم الاكتفاء بالجوانب الشفهية وذلك لسد الشواغر الوظيفية في هيئة السياحة العراقية.
- ضرورة الاهتمام بأبعد تقييم عملية استقطاب كونه جاء في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد استقطاب الموارد البشرية من خلال تبني الاليات الاتية
 - وضع معايير الاداء تكون قادرة على قياس اداء المرشحين للوظائف بشكل فعال
 - تشكيل لجان مهنية مختصة تكون مهمتها الرئيسية تقييم عملية الاستقطاب
 - اقامة ورش عمل تفاعلية في الهيئة
 - اقامة دورات تدريبية مستمرة للعاملين في الهيئة لتطوير مهاراتهم وتضيف ميزة تنافسية للهيئة
- التوظيف الامثل للتأثير الكبير لتخطيط عملية استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في هيئة السياحة العراقية.

قائمة المراجع

1. عقيلي، عمر وصفي (2005)، ادارة الموارد البشرية بعد الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
2. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2009) "أدارة السلوك في المنظمات تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد، د. إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض – المملكة العربية السعودية
- 3- الخرشوم، محمد مصطفى (2011) تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب: مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 3 سوريا.
4. خير الدين، موسى احمد، النجار، محمود أحمد (2010) أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مجلة جامعه البتراء، العدد 56 ، المملكة الأردنية.
5. عبيد، علياء حسين (2015)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة مجلة مركز دراسات الكوفة مجلد 1 ، العدد 37 العراق.
6. الغامدي، سعيد محمد، (2007) النمط القيادي وأثره في الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه ام القرى، السعودية.
7. Mondy, R.& Others,(2005) "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition
8. Bersin, J (2006), Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA
9. Streling, Moa, (2008), "How Swedish MNC select their expatriates-three case studies", Master thesis in business administration, Lulea University of technology
10. Nikolaou, I., & Oostrom, J. K. (Eds.). (2015). Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice. Psychology Press
11. Torrington , , Hall , Taylor, Atkinson ,(2020), 11th Edition, Human Resource Management, Pearson Education Limited, London
12. Loomes, Susan Lee(2014) Recruitment and Selection of Senior Academic Leaders in Australian Universities , This thesis is presented as part of the requirements for the Doctor of Business Administration award of the University of Wollongong

13. Jafari, Zahra,(2016) Relationship between talent management strategy efficiency with attracting, recruiting and developing human resources (case study: Iranian offshore oil company)
14. Nche, Nde. Martin. (2012). Strategic Recruitment, Selection and Integration of International Labour force: A case study of Company X .
15. Erdoğan , Emre (2017) Dimensions of Polarization in Turkey Summary of Key Findings, Research conducted by Istanbul Bilgi University Center
16. Alswilem O, Rayan (2013) Total Quality Management in Education Directorates in Saudi Arabia: Contrasting Provincial Case Studies, Public Policy and Administration Research ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.3, No.6.
17. Zhoo ,Zhiqun & Rauner,Felix,(2014),"Aras of Vocational Education Research",Springer New York.
18. Kuruuzum A and et al(2009).Path analysis Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish hospitality industry.Emerald Group Publishing Limited .Vol64,No(1).
19. Joo B. and Shim, J. (2010) . Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. Human Resource Development International, 13 (4. (
20. Benkarim, Amal (2021) Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research, Sustainability
21. Kinicki, A. & Fugate, M. (2018). Organizational behavior: a practical, problem-solving approach. New York, NY: McGraw-Hill Education
22. Güllü1 , Sevim ,(2020) the mediating effect of organizational commitment between mobbing and turnover intention: an application on physical education and sports teachers, copyright © The Author(s). All Rights Reserved.
23. Colquitt,J.a& Lepine,J.A&Wesson,M.J(2010)"Organizational Behavior: Essentials For Improving Performance and Commitment" McGraw-Hill Irwin, New York
24. Lagomarisno, R. and Cardona, P., (2003), relationship among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working Paper, University of Navarra, IESE Business School
25. Weihui Fu, Satish P. Deshpande (2013)"The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company
26. ketenes, Diet,(2008) A novel series of potent and selective ketone histone deacetylase inhibitors with antitumor activity in vivoVolume49, Issues8Special Issue: Ketogenic Diet and Related Dietary Treatments