

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن

علاء عبد الحافظ الزغيبات القراله

قسم الجودة والتطوير المؤسسي || وزارة العدل || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الوجداني، الاستمراري، المعايري. واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، البالغ عددها (11) مديرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك عدم قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً هناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدى هذه المديريات لتحقيق الالتزام التنظيمي، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الوجداني، الاستمراري، المعايري. وأوصت الدراسة بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والظروف الشخصية أيضاً للموظفين، لتحقيق وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المديريات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز، التمكين، الالتزام التنظيمي، مديريات التربية والتعليم.

### 1- المقدمة

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً في المؤسسات العامة لأداء مهامها. وتتميز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بتنوع الوظائف والإدارات والأقسام في المركز والمديريات التابعة في جميع محافظات المملكة، وكذلك امتلاكها الحصة الأكبر من الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي، ولهذا يجب أن تتبع وزارة التربية والتعليم خطط واستراتيجيات مناسبة لإدارة وتنمية مواردها البشرية، لتحقيق رؤية واستراتيجية وزارة التربية والتعليم والقطاع الحكومي والرؤية الملكية لتنمية الموارد البشرية في ظل تبني الحكومات مفهوماً واسعاً لتنمية الموارد البشرية، ولهذا اهتمت كافة خطط التنمية السابقة بتنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع.

فعنصر الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم يأتي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها لإنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها واستراتيجياتها، الأمر الذي يستدعي حرص المديريات المختلفة على جودة هذا العنصر ونوعيته وحسن تنميته واستثماره. وتحرص وزارة التربية والتعليم على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مديرياتها المختلفة والذي يتطلب إتباع الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لإدارتهم وتنميتهم، ولذلك جاءت هذه الدراسة لبحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى التزام الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الجنوب.

### مشكلة الدراسة وعناصرها:

تنبثق مشكلة الدراسة من أهمية الموارد البشرية في إنجاز مهام وزارة التربية والتعليم واختلاف أدوار إدارتها للحفاظ على هذه الموارد في ظل طلبات النقل الخارجية المتزايدة من قبل العاملين فيها للمديريات والوزارات الأخرى والمقدرة بألاف الطلبات، منها ما يقبل ومنها ما يؤجل وينظم وفقاً لنظام الدور، هذا الوضع قد يؤدي إلى تعارض

مصالح الطرفين، الفرد والمنظمة، بحيث يدفع الكثير من الموظفين إلى عدم الرضا الوظيفي والبحث عن فرص وظيفية أفضل لتحقيق مصالحهم، أو قد يؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بالإنجاز وبالتالي انخفاض مستوى الأداء. وتأسيساً على ما ذكر أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الجنوب؟"، وسيتم دراسة المشكلة وتحليل أبعادها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر الاستقطاب والتعيين على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري)؟
2. ما هو أثر تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري)؟
3. ما هو أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري)؟
4. ما هو أثر نظام الحوافز والمكافآت على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري)؟
5. ما هو أثر التمكين على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الاستمراري، المعياري)؟

## 2- فرضيات الدراسة

في ضوء ما تعرض له في مقدمة ومشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن". وتتكون هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستقطاب والتعيين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".  
الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".  
الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر)".  
الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".  
الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التمكين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) بوزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب.
2. العمل على زيادة وعي الإدارات في مديريات التربية والتعليم والمهتمين بهذا القطاع والمجال نحو أهمية التوجه إلى فعالية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارات.

3. التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي للموظف العام وبشكل خاص في وزارة التربية والتعليم من خلال التركيز على أهم العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنميته وزيادة عطاءه.
4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات، والتي من الممكن أن تساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في مديريات وزارة التربية والتعليم في محافظات الجنوب.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة منفردة -على حد علم الباحث- طبقت في احد أهم الوزارات والدوائر في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي وزارة التربية والتعليم، لامتلاكها الحصة الأكبر من الموارد البشرية في القطاع الحكومي، الذي من شأنه يستوجب وضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بفاعلية عالية. لذلك فإن أداء مديريات التربية لأنشطة وممارسات الموارد البشرية المختلفة من الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء وتدريب وتنمية الموارد البشرية والحوافز والمكافآت والتمكين، ربما قد يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية في المديريات محل الدراسة، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران العمل. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1. الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات الرائدة في العالم لتنمية مواردها البشرية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عال المستوى ومتميز لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.
2. أهمية قطاع التربية والتعليم على المستوى الوطني، حيث أن وزارة التربية والتعليم من الوزارات الهامة التي تأهل وتعد الكوادر البشرية وتمثل الركيزة الأساسية لبناء المجتمع الأردني ومحور تقدمه على مختلف المجالات، لذا كان من الضروري التركيز على العنصر الأهم في هذه الوزارة وهو العنصر البشري.
3. وكذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من التحديات التي تواجهها مديريات التربية والتعليم في محافظات الجنوب من رغبة الانتقال لدى العديد من العاملين في هذه المديريات إلى مديريات ووزارات أخرى مما يتطلب البحث بماهية هذه التحديات وبعض الحلول لمواجهتها.
4. إن البحث يساهم عمليا وميدانيا، في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمستوى التنظيمي، للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تساعد في حل الكثير من المشكلات العملية التي تواجهها الوزارة ومديرياتها في محافظات الجنوب في مجال فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومساعدة متخذي القرار بالوزارة بالتعرف على الأساليب والطرق التي يمكن أن تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.
5. ستكون هذه الدراسة من الدراسات الهامة التي تسعى إلى التعرف على واقع وأنشطة إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التابعة.
6. يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات واقتراحات تساعد في الوقوف على أوجه القصور وتقدم ما يساهم في علاجها، كما يأمل أن تمثل هذه الدراسة إسهاما متواضعا في إثراء المكتبات في مجالها وطريقا لدراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في الوزارة في المستقبل.

### 3- منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني من خلال أداة الدراسة الاستبانة.

#### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم في إقليم الجنوب، والبالغ عددهم (9726) موظفاً وكما هو مبين في الجدول رقم (1):

#### وحدة التحليل

تمثل وحدة التحليل مديريات التربية والتعليم لمناطق جنوب المملكة الأردنية الهاشمية التي تم اختيارها لغايات هذه الدراسة وبلغ عدد الموظفين فيها (9726).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية، وذلك لصعوبة حصر كافة مفردات مجتمع الدراسة ويهدف التوصل إلى اختيار عينة إحصائية ممثلة للمجتمع تمثيلاً جيداً من خلال استخدام قانون تحديد حجم العينة التالي:

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}$$

حيث: n : تمثل حجم العينة. B : تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله. P : تمثل النسبة المفترضة

قيمة جدوليه من جدول التوزيع الطبيعي.  $\alpha$  مستوى المعنوية.  $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$

وبالتطبيق في المعادلة السابقة بلغ حجم العينة (370) مفردة، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية في الجدول رقم (1) وفق القانون الآتي:

$$s = \frac{(9726)(0.5)(1-0.5)(1.96)^2}{(9726-1)(0.05)^2 + (0.5)(1-0.5)(1.96)^2} = 369$$

$$n = \frac{\text{حجم الطبقة } n_i}{\text{حجم المجتمع } N} \times \text{عدد مفردات العينة المحسوبة}$$

الجدول (1) مجتمع وعينة الدراسة المعدل

ت	المديرية	المجتمع	العينة
1	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرك	2506	94
2	مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصر	1090	42

ت	المديرية	المجتمع	العينة
3	مديرية التربية والتعليم لمنطقة المزار الجنوبي	1202	46
4	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الأغوار الجنوبية	738	28
5	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الطفيلة	1075	41
6	مديرية التربية والتعليم لمنطقة بصيرا	715	27
7	مديرية التربية والتعليم لمنطقة العقبة	523	20
8	مديرية التربية والتعليم لمنطقة معان	965	37
9	مديرية التربية والتعليم لمنطقة البتراء	240	9
10	مديرية التربية والتعليم لمنطقة الشوبك	308	12
11	مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الجنوبية	364	14
	الاجمالي	9726	370

ولغرض تحديد حجم العينة من الموظفين العاملين في المديريات مجتمع الدراسة مناسبة، تم توزيع (400) استبيان، استرد منها (359) صحيفة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة (90%).

#### أداة قياس الدراسة

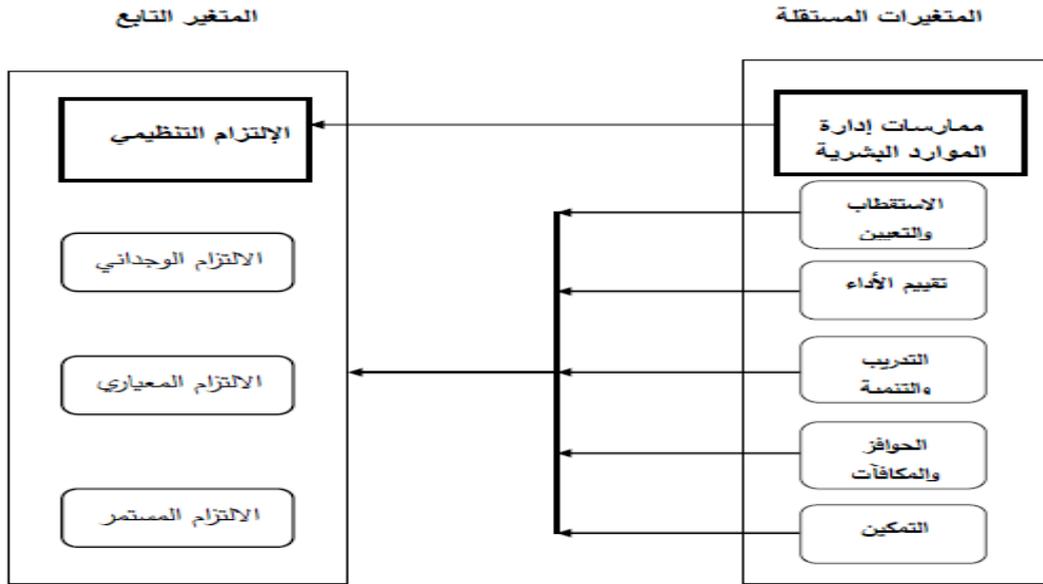
تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق مقياس المقياس، حيث أن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمسة (1-2-3-4-5)، وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات، بحيث يشير (1) إلى "لا أوافق بشدة" و (2) إلى "لا أوافق" و (3) إلى "أوافق إلى حد ما" و (4) إلى "أوافق" و (5) "أوافق بشدة".

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كالتوزيعات التكرارية والنسبة المئوية، الانحراف المعياري والوسط الحسابي، معامل الارتباط وتحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

#### نموذج الدراسة

اعتمادا على الإطار النظري ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد الدراسة، تم بناء نموذج للاعتماد عليه في تحليل الفرضيات وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفيما يتعلق بالمتغير المستقل، فقد اعتمد الباحث على أبعاد إدارة الموارد البشرية بالممارسات الأكثر شمولية وتغطية لنشاطات إدارة الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت، التدريب والتنمية، التمكين؛ وكذلك الالتزام التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري؛ وكما هو مبين في الشكل رقم (1):



شكل (1) نموذج الدراسة

#### التعريفات الإجرائية للدراسة :

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة مترابطة ومتكاملة من الممارسات التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بغرض الإسهام في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع.
  - 1.1- الاستقطاب والتعيين: الاستقطاب هو مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن المرشحين المناسبين لسد الشواغر الوظيفية وذلك بالنوع والعدد المطلوب (الهيبي، 2014). أما التعيين فهي وظيفة تتضمن تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (خضر والخرشة، 2013).
    - 2.1 - تقييم الأداء: هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين تخطط له المنظمة بصورة مسبقة (أبو شيخة، 2010).
      - 3.1 - تدريب وتنمية الموارد البشرية: هو تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتسهم في تنمية قدراته وزيادة كفاءته (الهيبي، 2005).
        - 4.1 - الحوافز والمكافآت: هي مجموعة الأجور والرواتب والحوافز والمنافع الإضافية والمكافآت غير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل. (Ivancevich: 2004).
          - 5.1- التمكين: العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة (Kreitner, 2010: p 445).
  2. الإلتزام التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (Robbins, 2005, p79).
    - 1.2 - الإلتزام الوجداني: درجة الارتباط الوجداني للفرد حيال المنظمة التي يعمل بها ولعملائها وزملائه فيها ويأتي هذا نتيجة تطابق أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمتها (Mueller & Lawler, 1999, p:325-346).

- 2.2 - الالتزام الاستمراري: ويُمثل درجة قناعة عضو المنظمة إزاء الامتيازات والقيم التي يحصل عليها، نتيجة استمرار تأييده وبقائه في المنظمة، مقارنة بافتقاده لتلك الامتيازات عند تركه لها.
- 3.2- الالتزام المعياري: شعور وإحساس الفرد القوي للبقاء في المنظمة بسبب قناعته بأن المنظمة التي يعمل فيها سببا في تطوير مهارته ومعارفه وخبراته وبالتالي فإن هذا يترتب عليه التزاما أدبيا نحوها.

### مجال الدراسة

يغطي مجال الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمس: الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين؛ وأيضا الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث: الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري. وقد اقتصرَت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن الأربع: الكرك، الطفيلة، معان، العقبة. وأما الفترة التي أجريت بها هذه الدراسة فهو عام 2017.

### نبذة مختصرة عن التنظيم الإداري في مديريات التربية والتعليم

تعتمد وزارة التربية والتعليم على الهيكل التنظيمي اللامركزية، والذي يعد مناسباً للحجم الكبير لعدد العاملين في مديريات الوزارة المختلفة في جميع أنحاء المملكة، وتعتبر وظيفة المعلم الأكثر إشغالا بالنسبة للوظائف الأخرى والتي تشكل ما نسبته (80%) تقريبا من مجموع العاملين، ويتكون التنظيم الإداري في مديرية التربية والتعليم من الإدارة العليا المتمثلة في وظيفة "مدير مديرية التربية والتعليم" وله مساعدين اثنين يشغلون مناصب "مدير مديرية الشؤون التعليمية والفنية" و "مدير الشؤون الإدارية والمالية"، وتؤدي المديرية الأولى مهام عديدة عبر أقسامها منها: التأهيل والإشراف التربوي، الإرشاد التربوي، الامتحانات والاختبارات، التعليم الخاص؛ بينما تؤدي مديرية الشؤون الإدارية والمالية من خلال أقسامها: شؤون الموظفين، التخطيط التربوي، الشؤون المالية، اللوازم والأبنية. وتتكون المدارس التابعة لتلك المديريات من مدير ومساعد مدير ومعلمين، وهنا يكون المدير مشرفا على أداء المهام التدريسية والإشراف على التعليم والمعلمين والطلبة ورفع التقارير والكتب الرسمية للمديرية التي تتبع لها المدرسة. وهناك ثلاث فئات للوظائف في القطاع الحكومي الذي يشمل وزارة التربية والتعليم في هذا التصنيف: الفئة الأولى لمن يحملون الدرجة الجامعية وما فوق، والفئة الثانية لمن يحملون درجة دبلوم متوسط، والفئة الثالثة لشهادة الثانوية العامة وما دون. أما فيما يتعلق بالاستقطاب والتعيين فتعتمد وزارة التربية والتعليم على ديوان الخدمة المدنية التي تقوم بوظيفة التعيين في جميع الوزارات وفقا للتنافس ضمن تخصص معين، معتمدا على المعدلات وأقدمية التخرج، سواء كان على مستوى اللواء أو المحافظة أو المملكة ككل.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف (Lado et al., 1994, p. 701) إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الوظائف والنشاطات والعمليات المترابطة الموجه نحو جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة، من جانب آخر فقد عرفها أبو شيخة (2000) بأنها: "مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية". في حين ذهب (ديسلر، 2003) إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعاً وبما يخدم أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها".

### مفهوم الاستقطاب والتعيين

تأتي عملية الاستقطاب بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وبناء على نتائج عملية تحليل الوظائف المستندة أصلاً للوصف الوظيفي، وتبدأ إدارة الموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر لتلبية هذه الاحتياجات، حيث يتم استخدام مصادر متعددة يتم إعلانها بأن المنظمة بحاجة إلى كوادر معينة من حيث العدد والنوع. وتعرف عملية الاستقطاب بأنها مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين (درة والصباغ، 2008: 215). وتستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛ ولذلك فإن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة (السالم و حرحوش، 2002: 105) إن عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعتبر كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب والتعيين، إذا ما تم تنفيذها بالطريقة الصحيحة وفق معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليتي الاستقطاب والتوظيف، وهذه الخطوات هي: تخطيط الموارد البشرية، أخذ موافقة ومباركة الإدارة العليا على الخطة، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين.

### مفهوم تقييم الأداء

تُعرف ممارسة تقييم الأداء بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كمًا ونوعًا، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف (القحطاني، 2007: ص 45)، وتظهر أهمية عملية تقييم الأداء في كونها تعد من الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية، نظرًا للفوائد التي يؤديها التقييم على أسس سليمة تتوافر فهما الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز (عيسوه، 2007: ص 35). ويعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداءهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر لمتلقي الخدمة خدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيما تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء (العقيلي، 2005: ص 374). وهناك عدة مجالات لاستخدام نتائج تقييم الأداء، منها: الترقية، التعيين والنقل، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط الموارد البشرية، الانضباط والمعاقبة، تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات (العقيلي، 2005: ص 155-161).

### مفهوم الحوافز والمكافآت

ينظر للحوافز والمكافآت على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات (Kreitner, 2007: p 441)، ويعرفها إلهيتي بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (إلهيتي، 2005، ص 255).

وهناك نوعين للحوافز والمكافآت: الحوافز المادية وتعني الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات

والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح؛ الحوافز المعنوية وتشمل فرص الترقية والتقدم، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، 2003: ص 78). وكذلك هناك أهمية لحوافز الخدمات الاجتماعية، وذلك بأنها تشجع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرتهم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية، فيعرف هذه النوع من حوافز على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها العاملين بطريقة غير مباشرة من المنظمة (Mondy and Noe, 2005: p343)، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل، ويذكر منها التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة، التأمين ضد العجز وإصابات العمل، الأندية الترفيهية والاجتماعية، صندوق الادخار، التأمين على الحياة (مرعي، 2003: ص38).

### مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يشير مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية إلى الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارات وقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة (درة والصباغ، 2008: ص103).

فتهدف ممارسات التدريب والتنمية إلى تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أداءها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أداءها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية. وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة. لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

### مفهوم التمكين:

يمكن تعريف التمكين بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات، بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات، وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة (Kreitner, 2010: p445). وتعرف أيضاً بأنه "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته، ولذلك هي عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار (أفندي، 2003: ص 10). ويرى الفياض (2005: 64) أن أهمية التمكين تتجلى بمساهمتها في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

### مفهوم الالتزام التنظيمي

ويعرفها كل من (Joo&Shim, 2010: p425-441) بأنها "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". أما (عاصي، 2008: ص 102-126) فقد عرفها بأنها "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى". ووفقاً للنموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي، فهناك

ثلاثة أبعاد تحدد مستوى الالتزام التنظيمي في أي منظمة وهي: الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري (Meyer and Allen, 2004).

#### الالتزام الوجداني:

يشير هذا البعد إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافرها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، فالالتزام العاطفي يبني على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بالمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك. (Allen & Meyer et al, 2002: p20-52; Meyer, 1990:p1-18).

#### الالتزام الاستمراري:

وهو درجة الالتزام الموجودة عند الفرد تحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى. ولذلك يعبر الالتزام الاستمراري عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التقنيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية (العجمي، 1998)، فتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر (العتيبي، 1997: ص 13-67).

#### الالتزام المعياري:

ويصف هذا النوع من الالتزام الفرد الذي يقوم التزامه على الإحساس بواجب البقاء مع التنظيم (Allen & Meyer, 1990:p1-18)، ويعرف "بالالتزام القائم على الشعور بالالتزام نحو التنظيم" (Allen & Meyer, 1996). ولذلك يعبر الالتزام المعياري عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي (زايد، 1996).

#### 4- مراجعة الأدبيات السابقة

##### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (غانم، 2015) إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية ودور هذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. بينت نتائج الدراسة أن هناك إجماع للمبشرين نحو أهمية ممارسات المحافظة على الموارد البشرية في شركة الاتصالات

الفلسطينية (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في درجة عالية جداً، كما بينت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة. وهدفت دراسة (عطيان وأبو سلمى، 2014) إلى التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في كافة المجالات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات.

ودراسة (فوطه والقطب، 2013)، هدفت إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) في المصارف الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي.

دراسة (كامل، 2011)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستماع لصوت الموظفين، والدور المتوقع لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ثلاثية العدالة، والثقة، والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي بعد أحداث 25 يناير 2015. وبينت النتائج أن هناك وجود أثر معنوي مباشر للمتغير الخاص بالاستماع لصوت الموظفين على الشعور بالعدالة التنظيمية من جهة، وعلى الثقة التنظيمية لديهم من جهة أخرى، وتبين أيضاً وجود تأثير معنوي موجب مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الشعور بالعدالة التنظيمية من جانب، وعلى الثقة التنظيمية من جانب آخر.

دراسة (الفارس، 2011)، هدفت إلى تحديد أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، توصلت الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي)، ووجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى، وأيضاً عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة من إدارة الموارد البشرية والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

#### الدراسات الاجنبية:

دراسة (Asil et al., 2013)، هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ونية الموظف للبقاء في المنظمة، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الموظف للبقاء في المنظمة والعلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من خلال موظفي شركات التصنيع في المنطقة الصناعية في مدينة رشت. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وميل الموظفين إلى البقاء في المؤسسة. وأيضاً هناك علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الوجداني والالتزام الاستمراري للموظفين، في حين لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات معاً للالتزام المعياري.

دراسة (Al Kalha et al., 2012)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر سياسات الموارد البشرية المتمثلة بممارسات (التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتحليل وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في صنع القرار) على الأداء التنظيمي، للتحقق فيما إذا كان هناك علاقة إيجابية وهامة بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقياس نطاق تطبيق سياسات الموارد البشرية في البنوك في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن

سياسات الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي ولها أهمية إحصائية قوية على ذلك. وقد استنتج من نتائج البحث أن أهم أثر لسياسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي مشاركة الموظفين في صنع القرار. وهدفت دراسة (Alnaqbi, 2011) إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية وعوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والممارسات القيادية التي تؤثر على استبقاء الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة مع التركيز على المؤسسات العامة، في دراسة مقارنة في الشارقة ودبي. توصلت الدراسة إلى أن عدم التمكين وأساليب الإدارة من العوامل التي تؤثر على الإبقاء على العاملين في المنظمات العامة في الإمارات العربية المتحدة. وكانت هناك مؤشرات على أن الموظفين لا يرغبون بالقيادة المركزية، وأن هذا يؤثر على عزمهم في البقاء داخل المنظمة. دراسة (Sheikh, 2011)، هدفت إلى التركيز على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحسين فرص تطوير المسار الوظيفي، الدعم الإشرافي، بيئة العمل، والحوافز والمكافآت، سياسات حياة العمل. حيث طبقت على مجموعة من البنوك في مدينة باهوا والبور الباكستانية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالعاملين، وإن بيئة العمل، فرص تطوير المسار الوظيفي، المكافآت هي أكثر العوامل المهمة في التأثير على الاحتفاظ بالعاملين بالمنظمة. دراسة (Khera, 2010)، هدفت إلى التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند. وتناولت الدراسة (17) ممارسة منها أهمها (الاستقطاب والتعيين، التحفيز، التطوير، التدريب). وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد مختلفة، واتفقت الدراسة مع العديد منها في اعتماد بعض الأبعاد فيما يتعلق بالأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة، فهناك جهود متنوعة من قبل المؤلفين والباحثين والممارسين لإدماج وظائف وممارسات جديده وعصرية لإدارة الموارد البشرية تساهم من وجهة نظرهم في تحسين الأداء الفردي والوظيفي والتنظيمي على حد سواء، ولذلك ركز الباحث على الأبعاد التي تم التركيز عليها في الأبحاث التي ركزت على دراسة علاقتها مع الالتزام التنظيمي وكذلك تنسجم أكثر مع القطاع العام أو الوظائف الخدمية.

بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة أجريت في المنظمات الخاصة، فهناك دراسات قليلة نسبياً ركزت بشكل مباشر على دراسة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم. ويرى الباحث أن ما يميز هذا الدراسة اعتمادها بشكل أساسي في دراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية على بعد التمكين كعامل مهم وضروري في المنظمات المعاصرة في حين أن هناك دراسات كثيرة تجاهلت هذا المفهوم، في حين أن الباحث يرى أنه من الضروري لدراسة هذا المفهوم في وزارة التربية والتعليم في الأردن لتقييم دوره ولاكتشاف أهميته وعلاقته بالتأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالقطاع التعليمي الحكومي، حيث أن هناك أهمية لوزارة التربية والتعليم في جميع دول العالم في القطاع الحكومي وتكون بالعادة لها الحصة الأكبر من الاهتمام من حيث التخطيط الاستراتيجي والحصة من الميزانية العامة والموارد البشرية الحكومية، لما لها أهمية في تنفيذ الخطط الوطنية طويلة الأمد والتأثير على التقدم القومي من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

## قياس متغيرات الدراسة

من خلال نتائج الجدول رقم (2) يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (الاستقطاب والتعيين) لمفردات عينة البحث بلغ (3.20)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الاستقطاب والتعيين بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وبنسبة (55%)؛ ويتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (تقييم الأداء) لمفردات عينة البحث بلغ (2.89) هو بدرجة متوسطة تقريباً، وبنسبة (69%).

و قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (تدريب وتنمية الموارد البشرية) لمفردات عينة البحث بلغ (3.11)، وأن هناك اهتماماً لعملية تدريب وتنمية العاملين بدرجة متوسطة، وبنسبة (53%)؛ ويتبين أيضاً أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (نظام الحوافز والمكافآت) لمفردات عينة البحث بلغ (2.31)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى نظام الحوافز والمكافآت بشكل عام هو بدرجة ضعيفة، وبنسبة (33%)؛ وان قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (التمكين) لمفردات عينة البحث بلغ (2.94)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى التمكين بشكل عام هو بدرجة متوسطة وبنسبة (49%).

جدول (2) تقييم أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعده	المتوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى التقييم
الاستقطاب والتعيين	3.2	55%	متوسط
تقييم الأداء	2.89	47%	متوسط
التدريب والتنمية	3.11	53%	متوسط
الحوافز والمكافآت	2.31	33%	ضعيف
التمكين	2.94	49%	متوسط
الإجمالي	2.89	47%	متوسط

ويتبين أيضاً من خلال جدول رقم (3) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (الالتزام الوجداني) لمفردات عينة البحث بلغ (3.47)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام الوجداني بشكل عام هو بدرجة مرتفعة، وبنسبة (62%).

ويتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (الالتزام الاستمراري) لمفردات عينة البحث بلغ (3.45)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام الاستمراري بشكل عام هو بدرجة جيدة، وبنسبة (61%)؛ وقيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعده (الالتزام المعياري) لمفردات عينة البحث بلغ (4.13)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام المعياري بشكل عام هو بدرجة مرتفعة، وبنسبة (78%).

جدول (3) تقييم أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي

البعده	المتوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى التقييم
الالتزام الوجداني	3.47	62%	مرتفع

مستوى التقييم	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	البعد
مرتفع	61%	3.45	الالتزام الاستمراري
مرتفع	78%	4.13	الالتزام المعياري
مرتفع	67%	3.68	الاجمالي

#### خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (4). فيلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث إن المهن المفضلة للإناث هي في المجال التعليمي والصحي لذا تكون النسبة أعلى في التعليم والصحة وكذلك الصفوف الأساسية للبنين والبنات تدرس من قبل المعلمات، عدا عن أن هناك نقص في بعض التخصصات لدى مدارس الذكور؛ ويتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوات المؤهل الجامعي (البكالوريوس) ونسبة (56%)، وذلك يعود إلى أن الوزارة تعتمد على الشهادة الجامعية الأولى للتدريس؛ وأظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة وبلغت (49%)، وهذا يشير إلى غلبة الفئة الشابة في هذه المديرية؛ ويتضح أيضا أن أعلى النسب كانت لمن كانت خبرتهم طويلة والتي تزيد عن (16) سنة فقد بلغت (51%)، يليهم ممن تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة ونسبة (22%)، وأقل نسبة كانت لذوي الخبرة القليلة والتي تقل عن خمس سنوات والتي كانت (13%) فقط، مما يشير إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بالجنوب.

#### جدول (4) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
27.6	99	ذكر
72.4	260	انثى
100	359	المجموع
		المؤهل العلمي
5.6	20	ثانوية عامة
9.5	34	دبلوم
55.7	200	بكالوريوس
29.2	105	دراسات عليا
100	359	المجموع
		العمر
13.4	48	30 سنة فأقل
48.7	175	31-40 سنة
33.1	119	41-50 سنة
4.7	17	51 سنة فأكثر
100	359	المجموع
		سنوات الخبرة

12.5	45	5 سنوات فأقل
14.5	52	6-10 سنوات
22.3	80	11-15 سنة
50.7	182	16 سنة فأكثر
100	359	المجموع

## 5- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن" ولغرض الإجابة عن الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis) للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (ومستوى الالتزام التنظيمي)، فتشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (54%) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (146.97)، وهي دالة إحصائياً، وان ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تفسر ما مقداره (30%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (2.208)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (12.12) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05).

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة Sig*
الالتزام التنظيمي	40.5	300.	146.97	1	0.00	2.208	12.12	0.00
				الانحدار				
				البواقي				
				357				
				358				

\* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ومن الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:  
الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستقطاب والتعيين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

لفرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (6) يبين النتائج. فتشير الإحصاءات الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (40%) بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى الالتزام التنظيمي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).  
وأن هناك أثر للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن جودة الاستقطاب والتعيين تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (75.36) وهي دالة إحصائياً، وان الاستقطاب والتعيين تفسر ما مقداره (17%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام الاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.36)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (8.68) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05=α)، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig*
0.00	420.	70.1	75.36	1	0.00	0.36	688.	0.00
				الانحدار				
				البواقي				
				المجموع				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".  
تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (44%) بين بعد تقييم الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (تقييم الأداء) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن تقييم الأداء يؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (87.21)، وهي دالة إحصائياً، وان ممارسات تقييم الأداء في هذا النموذج تفسر ما مقداره (20%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.32)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (9.33) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) α، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد تقييم الاداء ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig*	معامل قيمة T β	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية Df	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	9.33	0.32	0.00	1	87.21	0.20	0.44	الالتزام التنظيمي
				الانحدار				
				البواقي				
				358				المجموع

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)". فتشير الإحصاءات في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بلغت (50%) بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). وأن هناك أثر للمتغير المستقل (التدريب والتنمية) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التدريب والتنمية تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.18) وهي دالة إحصائياً، وأن تدريب وتنمية الموارد البشرية تفسر ما مقداره (25%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التدريب والتنمية يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.39)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (11.03) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05)، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig*	معامل قيمة T β	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*	درجات الحرية Df	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	11.03	0.39	0.00	1	121.18	0.25	0.50	الالتزام التنظيمي
				الانحدار				
				البواقي				
				358				المجموع

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)". تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بلغت (36%) بين بعد الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن الحوافز والمكافآت يؤثر معنويًا في الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.44) وهي دالة إحصائياً، وأن الحوافز والمكافآت تفسر ما مقداره (13%) من التباين في الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.25)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (7.24) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05)، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد نظام الحوافز والمكافآت ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة Sig*
0.00	60.3	0.13	52.44	1	0.00	50.2	247.	0.00
				الانحدار				
				البواقي				
				358				
				المجموع				

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التمكين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)". تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (57%) بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي في بمديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التمكين يؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (168.41) وهي دالة إحصائياً، فإن التمكين في هذا النموذج تفسر ما مقداره (32%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التمكين يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.51)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (12.97) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05)، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة Sig*	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة Sig*	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة Sig*
0.00	0.57	0.32	168.41	1	0.00	0.51	12.97	0.00
				الانحدار				
				البواقي				
				358				
				المجموع				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

## 6- النتائج والتوصيات

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في الجنوب، حيث تشير هذه النتائج إلى الدور الهام والفعال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي فيها، فبالإدارة الصحيحة تولد روح الولاء والانتماء والالتزام من موظفيها، كما وتساهم في تشجيع استقطاب أفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات متميزة لهذه المديريات. كما وتشير النتائج إلى وجود أثر للمتغير المستقل المتمثل بكل من (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث فسرت ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا بنسبة (30%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Asil et al., 2013) ومع دراسة (الكساسبة وآخرون، 2010) وكذلك دراسة (فوطه والقطب، 2013)، وأيضا تنسجم بشكل نسبي مع نتائج دراسات (Al Kalha et al., 2012) و (Boohene, 2011) و (Caliskhan, 2010) و (Katou & Budhwar, 2010) و (Khan, 2010) و (Sheikh, 2011).

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بلغت (42%) بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في الجنوب ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يعزز فكرة الاهتمام بدور وظائف إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في الجنوب، من ناحية أخرى تشير إلى وجود أثر لبعده المتغير المستقل المتمثل بالاستقطاب والتعيين، مع البعد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، فتشير نتائج التحليل إلى أن الاستقطاب والتعيين يؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية، وتنسجم هذه النتيجة بشكل مع ما توصلت إليه دراسة (Boohene, 2011) ودراسة (Al Kalha et al., 2012) و (Katou & Budhwar, 2010) وأيضا نتائج دراسة (Khan, 2010) و (Khera, 2010).

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بلغت (44%) بين بعد تقييم الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في الجنوب، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتعزى هذه العلاقة إلى أهمية تقييم العاملين والاهتمام بمكافئهم وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم اعتمادا على نتائج التقييم وإطلاعهم عليها، كما وتشير إلى أن هناك أثر لبعده المتغير المستقل (تقييم الأداء) مع بُعد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أي أن تقييم الأداء يؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي حيث حققت هذه النتائج صحة الفرضية، وتنسجم هذه النتيجة وما توصلت إليه دراسة (Asil et al., 2013) ودراسة (Al al Kalha et al., 2012) ودراسة (فوطه والقطب، 2013).

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بلغت (50%) بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في الجنوب، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية، ولذلك يجب الاهتمام والتركيز على هذا الجانب، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Asil et al., 2013) و (Katou & Budhwar, 2010) و (Khan, 2010)، ودراسة (الفارسية، 2007) و (Khera, 2010).

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بلغت (60.3%) بين بعد نظام الحوافز والمكافآت ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إلا أن الضعف في الاهتمام بهذا الجانب أدى إلى قصور في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، كما وتشير إلى وجود أثر لبعده المتغير المستقل (نظام الحوافز والمكافآت) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أي أن نظام الحوافز والمكافآت يؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تحقق هذه

النتائج صحة الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الفارس، 2011) ودراسة (غانم، 2015) (فوطه والقطب، 2013) ومع نتائج دراسة (Katou & Budhwar, 2010) و (Khan, 2010) و (Khera, 2010). وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (57%) بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التمكين يؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية. وتندرج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فوطه والقطب، 2013) و اتفقت نتائج الاختبار بشكل نسبي مع دراسة (غانم، 2015). استناداً للمعلومات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

1. هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) كممارسات لإدارة الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أن مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.
2. أن الاعتماد على خطة استراتيجية للاستقطاب والتعيين لها أثر فعال على كفاءة الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
3. أن الحوافز والمكافآت التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، على الرغم من أنها حققت المرتبة الأولى في التأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
4. هناك اقتناع لدى العاملين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات يساهم في رفع روحهم المعنوية ومستوى انتمائهم والالتزام التنظيمي في مديرياتهم.
5. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في تحليل طبيعة العلاقة وتأثيراتها بين المتغيرات موضوع

وعلى ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- زيادة التركيز على فعالية وكفاءة وظيفة الاستقطاب والتعيين ضمن إطار استراتيجي لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها من خلال الأخذ برأي الموظف في اختيار المكان المناسب له للعمل به، وأيضا تشجيع الطلبة للدراسة في التخصصات الجامعية التي تحتاجها ضمن مناطقهم من خلال المنح والبعثات.
- 2- إعادة النظر في آلية التقييم الوظيفي بحيث يتم الأخذ بعوامل الظروف البيئية بعين الاعتبار في التقارير السنوية للموظف، وهذه العوامل تختلف طبيعتها من منطقة إلى أخرى ومن موظف إلى آخر حسب مكان الإقامة، فالمعلم في القرى النائية يعمل في ظروف بيئية أصعب من الذي يعمل في المدن والبلدات الحيوية.
- 3- زيادة التركيز على البرامج التدريبية للمعلمين والمشرفين، وخصوصا في مجال أساليب التدريس وتوجيهها للمعلمين العاملين في مدارس المناطق النائية، لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- 4- إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز، لتحقيق العدالة في توزيعها والأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية في مكان العمل والمناطق، والاهم من ذلك زيادة الحوافز والمكافآت لمن يزيد التزامه الوظيفي في تلك المديريات.

5- ضرورة إيلاء مزيدا من الثقة والتمكين للعاملين في جميع مديريات وزارة التربية والتعليم وخاصة المعلمين، من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتغيير السياسات، للمساهمة في تغيير أولوياتهم نحو الإبداع والتعلم والتنمية والالتزام التنظيمي في مديرياتهم.

## المراجع

- أفندي، ع، (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السالم، حرحوش، (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- العتيبي، السواط، (1997). "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 19، عدد 7.
- العجمي، ر، (1998). "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 20، عدد 72.
- الفارس، س، (2011). "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، دمشق- سوريا.
- الفياض، م، (2005). "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القحطاني، ل، (2007). "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الهبتي، خ، (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- خضر، الخرشة (2013)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- درة، الصباغ، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منى نظمي، دار وائل للنشر، عمان.
- ربابعة، ع، (2003). إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط 1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زايد، ع، (1996). "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد 4، عدد 3، صفحة (47-58).
- عاصي، ح، (2008). "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية، هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، عدد 3.
- عطيان، م، وآخرون، (2014). "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مجلد 41، عدد 2.
- العقبلي، ع، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عيسوه، ه، (2005). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- غانم، ف (2015). "ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة جامعة الأقصى : سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 19، العدد 1، صفحة (325-359).
- فوطه، القطب، (2013). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 15، عدد 1، صفحة (163-178).
- كامل، ر، (2011). "صوت الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ثلثية العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي بعد أحداث ثورة 25 يناير 2015: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد 19، عدد 1، صفحة (126-142).
- مرعي، محمد، (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Alnaqbi, W. (2011), "The relationship between human resource practices and employee retention in public organizations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates", Doctoral thesis, Edith Cowan University, Retrieved from <http://ro.ecu.edu.au/theses/424>. [Accessed in 6 Dec 2015].
- Alkalha, Z.S., Al-Z'ubi, M.F., Al-Dmour, H., alshurideh, M., Masa'deh, R. (Moh'd Taisir), (2012). Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on commercial Bank Operating in Jordan. European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences, Issue 51, pp:44-64.
- Asil, S. M. & Akhlagh, E. M. & Maafi, S. (2013). "Analyzing relationship between Human Resource Management (HRM) activities and employee's Intention to stay in the organization through organizational commitment", International Journal of Agriculture and Crop Sciences, 4(1), 2247-2254.
- Joo, B.K. Shim, J.H, (2010): Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture, Human Resource Development International, 13(4).
- Ivancevich J. M., (2004): Human Resource Management. 9/e, USA, McGraw-Hall Irwin, Inc
- Khera N., Shikha (2010). "Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India", DSM Business Review, 2(1).
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2010). Organizational Behavior , 9th ed., New York Mc Graw Hill Irwin.
- Lado, A.A., Wilson, M.C., (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Journal 19 (4), 699–727.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61 (1), 20 –52.

- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. London: University of Western Ontario.
- Mondy, R. and Noe, R. (2005). *Human Resource Management (9th nd)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly*, 62, 325-346.
- Robbins, Stephen P. (2005), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Sheikh, M. A., Wusat-ul-Qamar; Iqbal, F., (2011). Impact of human resource management (HRM) practices on employee's retention A Case study of education and banking sector in Bahawalpur, *The Journal of Educational Research*- January, [http://www.iub.edu.pk/jer/journal/hrm\\_research\\_article.pdf](http://www.iub.edu.pk/jer/journal/hrm_research_article.pdf).

## The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment

### in the Ministry of Education: A Field Study in the Directorates of Education in the Governorates of Southern Jordan

---

**ABSTRACT:** The present study aims at identifying the role of Human Resources Management Practices (Polarization and Recruitment, Performance Evaluation, Training and Development, Incentives and Rewards, and Empowerment) on improving the Organizational Commitment with its three emotional dimensions (Affective commitment, Continuance commitment, and Normative commitment). The study population included all Directorates of Education in the governorates of southern Jordan, 11 Directorates.

**The results of study:** There isn't inability in moderate level in human resources management practices, and there is also a high level of interest in these departments to achieve organizational commitment, There is a positive relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment with its three emotional dimensions.

**Some recommendations of the study:** Human resources management practices need to be implemented within a strategic framework, taking into account the environmental conditions as well as the personal circumstances of employees to achieve and improve the level of organizational commitment in directorates of Education.

**KEYWORDS:** Human Resources Management, Polarization and Recruitment, Performance Evaluation, Training and Development, Incentives and Rewards, and Empowerment, Organizational Commitment.

---