



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم

[dr.amer2017@mtu.edu.iq](mailto:dr.amer2017@mtu.edu.iq)

سوسن أحمد محمود شكري

[dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

الكلية التقنية الإدارية - بغداد، الجامعة التقنية الوسطى بغداد، العراق

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان تأثير التدريب وتطوير العاملين والالتزام التنظيمي على ابداع العاملين والوقوف على الاسباب التي دفعت الى الاهتمام بها في مجال الادارة. وانطلقت مشكلة البحث الحالي من حالة قياس وتحليل دور الالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين تدريب وتطوير العاملين ومستوى ابداعهم. وتمثل هدف البحث في التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين تدريب وتطوير العاملين ومستوى ابداعهم في المنظمة المبحوثة، والاستعانة بالبيانات، والاختبار الادارة العامة في مدينة الطب ببغداد مجتمعاً للبحث، اذ اختيرت عينة تبلغ (213) موظفاً من العاملين في المنظمة المذكورة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل النتائج باعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية، منها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار، اذ توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها الدور المؤثر للالتزام التنظيمي بين تدريب وتطوير العاملين ومستوى ابداعهم.

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2022/7/3  
تاريخ قبول البحث: 2022/7/24  
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31

### الكلمات المفتاحية

تدريب وتطوير الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، ابداع العاملين

### للمراسلة:

سوسن أحمد محمود شكري

[dcc0009@mtu.edu.iq](mailto:dcc0009@mtu.edu.iq)

[doi: https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.561](https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.561)

### المقدمة

ادت التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال الى تنامي اهتمام المنظمات بشكل كبير بمواردها البشرية، الامر الذي حتم على ادارات المنظمات وقياداتها إعادة النظر في جانب الاستثمار بالموارد البشرية، هذه الموارد التي تعد العامل الحاسم في نجاح المنظمات وتفوقها، وتسعى المنظمات الى تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، بغية تعزيز قدراتهم في اكتساب المعرفة وامتلاك القدرة على حل المشكلات، وبما يمكنهم من تحرير طاقاتهم الابداعية ومواهبهم وتسخيرها في وظائفهم، وبما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة بشكل فاعل، فضلاً عن الارتقاء بمستوى التزامهم التنظيمي الذي يعد احد الجوانب المهمة التي ينبغي على ادارات المنظمات اخذها بنظر الاعتبار وعدها جزء حاسم من اهتماماتها.

اربعة مباحث هي ما تضمنه هذا البحث، اذ تناول المبحث الاول منهجية البحث عبر فقرات عديدة بدءاً من مشكلة البحث، مروراً بأهمية البحث واهداف البحث والمخطط الفرضي للبحث وفرضياته الى مجتمع البحث وعينته، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث بدءاً بالتدريب والتطوير مفهومه وأهميته ثم الالتزام التنظيمي مفهومه وابعاده، ثم ابداع العاملين.

اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي، وتناولت الفقرة الاولى عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، من خلال جانبين تضمن الاول عرضاً للبيانات الشخصية للموظفين عينة البحث، وتناول الثاني نتائج التحليل المتضمنة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، بغية تحديد مستوى استجابات افراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، وبيان مدى تشتتها واتساقها مع تلك الفقرات، فيما اشتملت الفقرة الثالثة في المبحث العملي على اختبار فرضيات البحث وتحديد قبولها من عدمه.

اخيراً جاء المبحث الرابع ليشتمل على فقرتين تناولت الفقرة الاولى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الجانب العملي، واحتوت الفقرة الثانية ضمن هذا المبحث بعض التوصيات التي جاءت منبثقة ومستندة الى الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث

## اولاً: مشكلة البحث

يعد المورد البشري العنصر الحاسم في نجاح المنظمات باختلاف انواعها وطبيعة عملها، فهو المورد الاغلى من بين الموارد التنظيمية، لذلك تتوجه ادارة المنظمة نحو توفير مناخ تنظيمي يتوافق مع طبيعة عمل الموظفين العاملين في المنظمة، فضلاً عن العمل بجدية للارتقاء بمستوى ادائهم، وبما يتيح الابداع لديهم، ويعد التدريب والتطوير احد التوجهات الفاعلة في سبيل تحقيق ذلك. فإدارة المنظمة تسعى الى تحقيق اهدافها، من خلال ضمان التزام الموظفين العاملين في المنظمة. وتتجلى مشكلة البحث بعدم وجود عاملين في المنظمة المبحوثة يمتلكون مؤهلات ابداعية تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها لذلك سيتم في هذا البحث استخدام التدريب كأداة تأثير على الابداع من خلال الالتزام التنظيمي. وتنبثق من هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة ادارة المنظمة المبحوثة لتدريب وتطوير الموظفين العاملين في المنظمة؟
2. ما مدى التزام الموظفين في عملهم داخل المنظمة؟
3. ما درجة ابداع العاملين في المنظمة المبحوثة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين العاملين في المنظمة وبين الالتزام التنظيمي؟
5. ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي وابداع العاملين؟
6. ما مستوى تأثير التدريب والتطوير في ابداع العاملين من خلال الالتزام التنظيمي؟

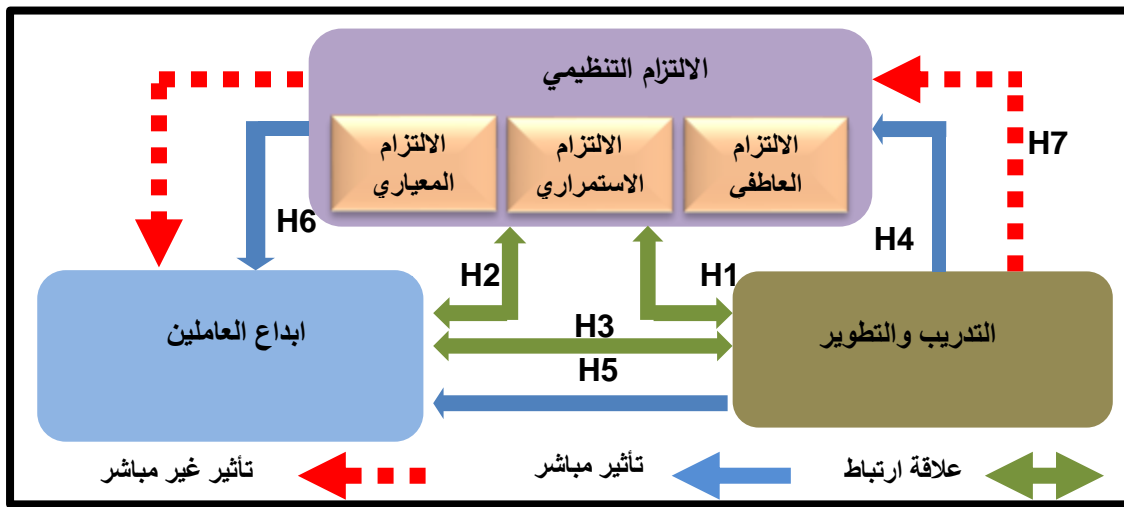
## ثانياً: أهمية البحث

1. ابتداءً تنطلق أهمية البحث من أهمية الموضوعات التي يتناولها (التدريب والتطوير، الالتزام التنظيمي، ابداع العاملين)، بوصفها من التوجهات الحاسمة التي لها دور كبير في بقاء المنظمات واستمراريتها والارتقاء بنجاحها وتحقيق اهدافها.
2. أهمية البحث من أهمية المنظمة قيد البحث (الادارة العامة لمدينة الطب)، اذ ان عمل هذه المنظمة يختص بكافة الجوانب الادارية بمجمع مدينة الطب.
3. تسهم نتائج البحث وتوصياته بمساعدة الادارة على تبني اتجاهات حاسمة وضرورية لنجاحها.
4. بيان تأثير التدريب والتطوير في ابداع العاملين ورفع مستوى مهاراتهم من خلال الابداع في الاعمال المنوطة اليهم ومدى التزام الموظف اثناء تأدية عمله.

## ثالثاً: أهداف البحث

1. بيان مدى توافر متطلبات التدريب والتطوير في الادارة العامة لمدينة الطب.
2. التعرف على مستوى تحلي الموظفين بالالتزام التنظيمي.
3. معرفة مستوى ابداع العاملين في المنظمة قيد البحث.
4. تشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (التدريب والتطوير، والالتزام التنظيمي، وابداع العاملين)
5. بيان تأثير كل من التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي في ابداع العاملين في المنظمة قيد البحث.

## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

يتضح من معطيات الشكل (1) ان تصنيف المتغيرات كالآتي:

- المتغير المستقل (التدريب والتطوير).
- المتغير التابع (إبداع العاملين).
- المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي).

يلاحظ ان طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (التدريب والتطوير، والالتزام التنظيمي، وإبداع العاملين)، اذ تشير الخطوط المملوءة باتجاهين الى علاقة الارتباط (كما هو الحال في الفرضيات من 1 الى 3)، وتشير الخطوط المملوءة باتجاه واحد الى التأثير المباشر التي تبين تأثير التدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي، وتأثيره في ابداع العاملين، وتأثير الالتزام التنظيمي في ابداع العاملين على التوالي (كما هو الحال في الفرضيات من 4 الى 6)، بينما يشير السهم المنقطع الى التأثير غير المباشر، كما هو الحال في الفرضية السابعة التي تمثل تأثير التدريب والتطوير في ابداع العاملين من خلال الالتزام التنظيمي.

#### خامساً: فرضيات البحث

- حدد الباحثون سبع فرضيات رئيسية، تمثل البناء الفرضي للعلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة (التدريب والتطوير، والالتزام التنظيمي، وإبداع العاملين)، وكالاتي:
- ✓ **الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين (التدريب والتطوير)، والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).
  - ✓ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وإبداع العاملين.
  - ✓ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين (التدريب والتطوير)، و(إبداع العاملين).
  - ✓ **الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية (للتدريب والتطوير) في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).
  - ✓ **الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية (للتدريب والتطوير) في ابداع العاملين.
  - ✓ **الفرضية السادسة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في ابداع العاملين.
  - ✓ **الفرضية السابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في ابداع العاملين، من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين في الادارة العامة لمجمع مدينة الطب كافة، وهي احدى التشكيلات الرئيسية في وزارة الصحة، اذ يبلغ عدد الموظفين العاملين فعلاً في هذا التشكيل بحدود (500) موظف وبلغ حجم العينة (213) موظفاً، اذ تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وشملت موظفين من العاملين في اقسام مجتمع البحث في المستويات كافة.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### أولاً: التدريب والتطوير

تناول الكتاب والباحثون في مجال الإدارة مفهوم التدريب والتطوير وتعريفه من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دورهم في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل (العبيدي، 2013:32).

##### مفهوم التدريب والتطوير وأهميته

ان التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (الهيتمي، 2003:89)، ولقد عرف (المبيضين والطراونة، 2011:3) التدريب على أنه: "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم."، وأشار (Hameed, 2011:224) أن تطوير الموظفين العاملين في المنظمة هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعني بالتطوير تطوير قدرات الموظف الفردي والمنظمة ككل. ويشير التطوير الى التعلم الرسمي وخبرات العمل والعلاقات والتقييمات الشخصية والمهارات التي تساعد الموظفين على الاستعداد للمستقبل وعلى الرغم من ان تطوير الموظف يمكن ان يحدث من خلال المشاركة في البرامج المخططة لكنه غالباً ما ينتج عن اداء انواع مختلفة من العمل ويركز التدريب على مساعدة الموظفين في اداء وظائفهم الحالية بينما التطوير يهدف لشغل مناصب اخرى في المنظمة فهو أمر بالغ الأهمية بشكل خاص لإدارة المواهب، وعلى وجه الخصوص لكبار المديرين والموظفين ذوي الامكانيات القيادية (Raymond, 2020:397).

يشير (سكساف، 2017:5) إلى أن التدريب والتطوير قد حظي في السنوات الأخيرة باهتمام استثنائي من قبل الباحثين والكتاب، اذ يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، ويرى (أبو النصر، 2008:58) أن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل، وصنع واتخاذ القرارات، وإجراء الاتصالات، وكذلك مهارات تكنولوجياية في مجال استخدام الحاسبات الآلية.

##### ثانياً: الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من لدن الباحثين المتخصصين والمديرين منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950، اذ ركزت أغلب

الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الموظف العامل بالمنظمة على وفق توافق القيم والأهداف بين الطرفين، وعرف بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها (النشيلي، 2020:169). وانطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الإنساني في هذا النوع من المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الالتزام بأهدافها وقيمتها مما أدى الى ظهور العديد من الدراسات التي تفسر الالتزام التنظيمي (محمد، 2019:155). ونقلاً عن (Aries) ذكرت (بن عصمان، 2019:648) اول محاولة لتقديم تعريف نظامي للالتزام التنظيمي كانت لـ (Becker) في عام (1960) حين وصفه سلوك بناء الافراد في المنظمات وتبني تصرفات منسجمة ومتوافقة مع البقاء في المنظمة.

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام عن القوة الكلية التي تجعل من الصعب على الفرد التخلي عن مواقفه التي يتبناها تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها. فهو يشير إلى الفرد الموظف الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة (لحسن وخميس، 2020:740). والالتزام هو مزيج من رغبة الأفراد من حيث مواقفهم وسلوكياتهم، أي أنه يشير إلى حالة الفرد الذي يمتلك أو يساهم في هوية موضوع معين على أساس الارتباط النفسي أو الرغبة المستحدثة (Ha & Lee, 2022:4).

### 2. أبعاد الالتزام التنظيمي

قدّم ألين وماير نموذج الأبعاد للالتزام التنظيمي، وقد هيمن هذا النموذج على أبحاث الالتزام التنظيمي. يقترح هذا النموذج أن يتم اعتبار الالتزام التنظيمي من قبل الموظف على أنه ثلاث عقليات مترامنة تشمل الالتزام التنظيمي العاطفي، والمعيارى، والاستمراري (Ndai & Makhamara, 2021:137). يتم قبول هذه الأنواع الثلاثة من الالتزام في الأدبيات كحالة نفسية تحدد، إما علاقة الموظف بالمنظمة أو لها أهمية للتأثير فيما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة أم لا؟ (Gultekin et al, 2021:3). وهذه الأبعاد كالآتي:

- أ. **الالتزام العاطفي:** يوصف التزام الفرد تجاه المنظمة على أنه سلوك يستمر لمدته من الوقت لا يقبل خلالها الفرد الاحتمالات الأخرى، مما يؤدي الى بناء تقارب مع أهداف المنظمة وقيمتها، أي إنه عاطفة تشجع على تحديد هوية الفرد، الذي يتبنى أهداف المنظمة كأهداف خاصة به (Bouachouch & Lamrabet, 2022:50). ويشير الالتزام العاطفي إلى ارتباط الموظفين العاطفي بصاحب العمل، مما يولد شعوراً بالانتماء إلى المنظمة والتعرف عليها والولاء لها، وعندما يتعاطف الموظفون مع صاحب العمل، ستكون لديهم رغبة أكبر في البقاء في المنظمة (Lima & Allida, 2021:34).
- ب. **الالتزام المعياري:** يمثل الالتزام المعياري ارتباط الموظف بالمنظمة من خلال مفهوم العقد النفسي، باعتباره عدداً من التوقعات المتبادلة غير المعلنة بين الموظف والمنظمة، ويوصف العلاقة بين الموظف والمنظمة على أنها عقد ضماني بين الفرد ومنظمته. ينص هذا العقد على توقعات الطرفين لبعضهما البعض، إنه شعور بالالتزام يشجع الفرد على مواصلة العمل في منظمته (Bouachouch & Lamrabet, 2022:50). يعكس الالتزام المعياري التزاماً أخلاقياً مدركاً للموظفين بالبقاء في منظمته، ورغبة يولدها شعور بالواجب والإكراه (Lima & Allida, 2021:34).

### 3. الالتزام الاستمراري

ينحقق الالتزام الاستمراري للموظفين العاملين في المنظمة، لأن التكاليف المرتبطة بالسلوك الآخر مرتفعة للغاية، وليس لأن لديهم ارتباطاً عاطفياً بموضوع التزامهم. إذ يثبت الفرد ولاءه لمنظمته لأنه يحتاج إليها، إنه يتصرف كشخص يبحث عن المنفعة ويدرك أنه سيحصل على فوائد أكثر من عيوبه إذا بقي مع المنظمة. وهكذا، يدرك الموظف أن ترك منظمته سينتج عنه تكاليف عالية (Bouachouch & Lamrabet, 2022:50). ينشأ الالتزام الاستمراري من تقييم الموظفين للفرص المرتبطة بالبقاء مع منظمته مقارنة بتكلفة ترك العمل فيها والعمل في منظمة أخرى (Lima & Allida, 2021:34).

### ثالثاً: إبداع العاملين

تعد نماذج الأعمال الجديدة في الوقت الحاضر أيضاً نوعاً مهماً من نماذج الإبداع، لأنها تتطلب الخيال والشجاعة، ونادراً ما ينجح تنفيذ الاستراتيجيات القديمة والمجربة والصحيحة في وقت التغيير الدراماتيكي، وينبغي ان يعرف الجميع أن الإبداع ضرورة أساسية للأعمال وان المنظمات التي لا تبدع تموت، فالإبداع أمر حاسم للبقاء، ويعتمد الإبداع بشكل كبير على الاداء التعاوني مما يؤدي إلى تزايد المعرفة (Anand et al, 2021:546).

يعد الكثير من الخبراء في مجال الإبداع وريادة الأعمال أنه في الفترة الممتدة من منتصف إلى نهاية القرن الماضي تغيرت خمسة أجيال من الإبداع، تنتمي الأجيال الأربعة الأولى من الإبداع إلى مجال الإبداع المغلق لأن جميع المنظمات في تلك الفترة كانت تمول الإبداع من مواردها الخاصة، على العكس، ففي الجيل الخامس، المعروف بجيل الإبداع المفتوح، توفر المنظمات اموالاً لتمويل الأنشطة المبتكرة من مصادر مختلفة، سواء الخاصة بها أو غيرها، وقد استند نموذج الإبداع المغلق إلى عدد من المبادئ الأساسية، منها: (Jankovic & Golubovic, 2019:91).

1. استثمار المنظمة في البحث والتطوير الخاص بها، يتيح افاقاً جيدة لتوظيف الموظفين الاكثر قدرة على اداء الوظيفة.
2. بغية تحقيق الربح على اساس البحث والتطوير، ينبغي على المنظمة اتمام العملية الكلية للوصول الى الافكار وتسويقها في الإبداع.
3. تحتاج المنظمات الى الرقابة على ممتلكاتها، ومنع المنافسين من تحقيق ارباح على هذا الاساس.
4. المنظمات ذات الافكار والمنتجات الجديدة تفوز في المباراة التنافسية.

يعد نموذج الأعمال بمثابة مفتاح منطقي للأداء بالنسبة لكل منظمة، وهو تبني نظام لخلق قيمة لأصحاب المصلحة، لقد امتلكت المنظمة دائماً فرصاً لإنشاء نماذج أعمال جديدة قد تغير القواعد القياسية لأدائها. لذلك ينبغي الأخذ في الاعتبار التطورات المتسارعة للتقدم التكنولوجي في الوقت الحاضر، إذ تبدأ إدارة المنظمة من خلال التغييرات التكنولوجية القيام بالأشياء بطرق مختلفة جذرياً. لذلك، هناك زيادة هائلة في فرص الإبداع في نماذج الأعمال (Djuraeva,2021:1).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: عرض وتحليل عينة البحث

يعرض الجدول (1) المعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وهي (النوع الاجتماعي)، (العمر)، (سنوات الخدمة)، (التحصيل الدراسي)، (الاختصاص).

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث على وفق الخصائص الشخصية

الخصائص		الفقرات	
النوع الاجتماعي		ذكر	انثى
العدد		101	112
النسبة		47%	53%
العمر		أقل من 30 سنة	
العدد		52	92
النسبة		24%	43%
سنوات الخدمة		أقل من 5 سنوات	
العدد		45	43
النسبة		21%	20%
التحصيل الدراسي		إعدادية فما دون	
العدد		23	68
النسبة		11%	32%
الاختصاص		الطبية	
العدد		63	24
النسبة		30%	11%
		الهندسية	
العدد		19	76
النسبة		9%	36%
		مالية ومصرفية	
العدد		5	7
النسبة		2%	3%
		ادارية	
العدد		19	4
النسبة		9%	2%
		علوم صرفة	
العدد		7	13
النسبة		3%	6%
		علوم اجتماعية	
العدد		4	27
النسبة		2%	13%
		اخرى	
العدد		23	42
النسبة		11%	20%
		دكتوراه	
العدد		68	4
النسبة		32%	2%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23)

- النوع الاجتماعي:** بلغ عدد الذكور (101) فرداً بنسبة (47%) من مجموع افراد عينة البحث البالغة (213)، أما بالنسبة للإناث فبلغ عدد أفرادها (112) أي بنسبة (53%) من مجموع عينة البحث، ويظهر تفاوت بسيط جداً بين النسبتين، وتُسجل هذه النسبة لصالح لمنظمة المبحوثة فهي تعكس توجهاً حضارياً يتمثل في عدم التمييز بين الجنسين في انجاز اعمالها.
- العمر:** حققت الفئة العمرية من (30 سنة الى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بلغت (43%)، والبالغ عدد أفرادها (92) من مجموع افراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والبالغ عدد أفرادها (52) أي بنسبة (24%)، ثم الفئة العمرية من (40 سنة الى أقل من 50 سنة) إذ تضمنت (46) فرداً يشكلون ما نسبته (22%)، وأخيراً اشتملت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وتعكس هذه النتائج امتلاك المنظمة ملاكات وظيفية متنوعة، وغير محددة بمرحلة أو فئة معينة، فقد حققت المنظمة الممازجة بين الموظفين الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والنشاط والموظفين الكبار من ذوي الخبرة والمعرفة، وهذا يعطي القوة للدراسة في استشراف آراء فئات عمرية متنوعة.
- سنوات الخدمة:** أن مدة الخدمة من (10 سنوات الى أقل من 15 سنة) كانت الأعلى بعدد (56) فرداً وبنسبة (26%)، تليها مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) إذ ظهر فيها (45) فرداً أي بنسبة (21%)، وتليها مدة الخدمة من (5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)، إذ حققت (43) فرداً أي بنسبة (20%)، ومن ثم مدة الخدمة (20 سنة فأكثر) التي حققت (42) فرداً أي بنسبة (20%)، وجاءت أخيراً مدة الخدمة من (15 سنة الى أقل من 20 سنة)، إذ شملت (27) فرداً أي بنسبة (13%)، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالتقارب المعرفي والذي يؤدي الى التكامل في المهارات بين الفئات كافة، مما يعكس أيضاً تنوع استجابات افراد العينة بشأن اسئلة الاستبانة، الامر الذي يضيف قوة بشأن ردود افعال عينة البحث، كونهم ذوي طيف متنوع من سنوات الخدمة.
- التحصيل الدراسي:** يتضح ان نصف افراد العينة تقريباً حاصلين على شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (105) من مجموع عينة البحث، أي بنسبة (49%) وهي أعلى نسبة وهذا يدل على وجود مجموعة كبيرة حاصلة على تعليم جيد

بالنسبة للمنظمة المبحوثة، في حين جاء حملة شهادة الدبلوم بالمرتبة الثانية، إذ بلغ عددهم (68) يشكلون ما نسبته (32%)، أما بالمرتبة الثالثة فقد كانت لحملة شهادة الاعدادية فما دون (23) فرداً أي بنسبة (11%)، وبالمرتبة الرابعة حملة شهادة الماجستير (13) فرداً أي بنسبة (6%)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه (4) أفراد أي بنسبة (2%)، وتبين نتائج التحصيل الدراسي أن التمثيل لعينة البحث يتمتع بثقافة جيدة والقدرة العلمية الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة الذي يؤدي الى موضوعية الإجابات ودقتها.

**5. الاختصاص:** تنوع في الاختصاصات، كان نصيب ذوي الاختصاصات الإدارية (76) موظفاً أي بنسبة (36%) من مجموع عينة البحث وهي أعلى نسبة، وتليها الاختصاصات الطبية إذ تضمنت (63) فرداً يشكلون ما نسبته (30%)، وهذا امر طبيعي نتيجة عائلية المنظمة المبحوثة، وتليها الاختصاصات الهندسية إذ حققت (24) فرداً أي بنسبة (11%)، ثم الاختصاصات المالية والمصرفية واخرى إذ حصلوا على العدد نفسه بواقع (19) فرداً لكل اختصاص ويشكلون نسبة (9%)، ثم يأتي دور اختصاص العلوم الاجتماعية إذ حقق (7) افراد، أي بنسبة (3%)، وأخيراً اختصاص العلوم الصرفة إذ حقق (5) أفراد أي بنسبة (2%)، مما يفسر لنا وجود مزيج جيد متنوع من الاختصاصات الإدارية والطبية والهندسية، والذي بدوره يساهم في توجيه واستخدام الموارد البشرية بشكل إداري علمي، ومن ثم يحقق الاستخدام الأمثل لأصحاب الاختصاصات بالنسبة للمنظمة عينة البحث.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة عرض وتحليل نتائج البحث من خلال مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالوسط الحسابي لتشخيص اجابات العينة، ومقاييس التشتت المتمثلة بالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقدير مدى التشتت والتجانس في الإجابات، وترتيب فقرات المتغير على وفق درجة معامل الاختلاف، إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وعلى وفق الفئات الآتية:

جدول (2): فئات الاوساط الحسابية

المتوسط	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
القياس	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
درجة القياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عال	عال جداً

المصدر: اعداد الباحثين استناداً الى مقياس (Likert) الخماسي.

#### 1. عرض وتحليل نتائج متغير التدريب والتطوير للعاملين

جدول (3): تحليل اجابات افراد العينة لبعث التدريب وتطوير العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
22	تهتم الادارة العليا بتدريب وتنمية مهارات الموظفين.	4.08	1.043	25.56	7
23	يجري اشراك الموظفين ببرامج تدريبية قبل ترقيتهم.	4.21	0.925	21.97	6
24	يتبادل الموظفون الخبرات فيما بينهم.	4.15	0.909	21.90	4
25	تسمح الادارة بالتعلم من خلال الممارسة.	4.16	0.805	19.30	1
26	تزويد الموظفين بالمعرفة التي تساعدهم في ممارسة مهامهم.	4.19	0.837	19.97	2
27	ادخال الموظفين ورش عمل لتنمية مهاراتهم.	4.18	0.911	21.79	3
28	لا يعاقب الموظف على الخطأ لأول مرة.	4	1.077	21.92	5
	تدريب وتطوير العاملين	4.13	0.929	21.77	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

**تدريب وتطوير العاملين:** تجسد معطيات الجدول (3) إجابات أفراد العينة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (4 الى 4.21) بمتوسط كلي مقداره (4.13) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يشير الى مستوى عال جداً لتجسيد هذا البعد في الادارة العامة لمدينة الطب. إذ جاءت في المرتبة الأولى باقل معامل اختلاف (19.30) ومتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.805) الفقرة الرابعة (تسمح الادارة بالتعلم من خلال الممارسة)، وهذا يدل على اهتمام الادارة الواضح بالتعلم من خلال الممارسة، في حين بلغ اعلى معامل اختلاف (25.56) ومتوسط (4.08) وانحراف معياري (1.043) للفقرة الاولى (تهتم الادارة العليا بتدريب وتنمية مهارات الموظفين) وتعكس هذه النتيجة اتفاقاً عالياً لأفراد العينة بتجسيد بُعد تدريب وتطوير العاملين مع وجود تشتت منخفض في اجابات العينة، وهذا يدل على ان الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات الموظفين بحاجة الى اهتمام اكثر.

## 2. عرض وتحليل نتائج الالتزام التنظيمي

## جدول (4): تحليل اجابات افراد العينة لبعء الالتزام العاطفي

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	22.54	0.949	4.21	اشعر بالفخر والاعتزاز عند اخبار الاطراف الاخرين بعملهم في هذه المنظمة.	29
2	20.67	0.852	4.12	اشعر بروح الانتماء والولاء العالي للمنظمة.	30
8	30.60	1.117	3.65	ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة التي اعلم بها.	31
3	21.52	0.889	4.13	اعمل بدافعية عالية نحو تحقيق اهداف المنظمة.	32
1	18.62	0.760	4.08	احرص على القيم السائدة في المنظمة.	33
6	27.89	1.060	3.8	تهتم الادارة بتوفير مناخ عمل يسوده الراحة والاستقرار.	34
5	26.60	0.963	3.62	اتوقع ان الاخرين يمثلون رغبة قوية في الانتماء للمنظمة.	35
7	30.49	1.116	3.66	ارى من الصعب الالتحاق بمنظمة جديدة والانتماء اليها كما هو الحال مع هذه المنظمة.	36
	<b>24.86</b>	<b>0.963</b>	<b>3.9</b>	<b>الالتزام العاطفي</b>	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

أ. **الالتزام العاطفي:** يوضح الجدول (4) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالالتزام العاطفي، الذي يعبر عن (شعور الموظف بالارتباط العاطفي تجاه المنظمة التي يعمل بها) في المنظمة عينة البحث، ان المتوسط العام بلغ (3.9) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يشير الى مستوى عال للالتزام العاطفي من وجهة نظر أفراد العينة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 الى 4.21)، في حين تراوحت فقرات الالتزام العاطفي للانحراف المعياري (0.760 الى 1.117) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الاجابات ، مما يدل على دقة الاجابات لصغر الانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف تراوحت فقراته بين (18.62% الى 30.60%) والنسب متفاوتة تشير الى ان الاختلافات في اجابات العينة كانت نوعا ما قليلة وجاءت في المرتبة الأولى بأقل معامل اختلاف (18.62) ومتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.760) الفقرة الثانية عشر (احرص على القيم السائدة في المنظمة) ، مما يدل ان التزام افراد عينة البحث بالقيم السائدة في المنظمة بمستوى اهتمام عال جداً ، في حين بلغ اعلى معامل اختلاف (30.60) ومتوسط (3.65) وانحراف معياري (1.117) للفقرة العاشرة (ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة التي اعلم بها) وهذا يدل على عدم تجانس الاجابات وتشتت منخفض في اجابات افراد عينة البحث مما يدل ان الرغبة في قضاء الموظف ما تبقى من حياته المهنية في المنظمة بحاجة للاهتمام لتجسيد الالتزام اكثر لدى الافراد عينة البحث في الادارة العامة لمدينة الطب .

## جدول (5): تحليل اجابات افراد العينة لبعء الالتزام المعياري

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
6	28.36	1.061	3.74	لدي استعداد للقيام بأية مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.	37
2	17.69	0.752	4.25	اهتم بسمعة ومستقبل المنظمة التي اعلم بها.	38
1	14.73	0.647	4.39	التزم بشكل كبير بالتعاون واحترام تجاه زملاء العمل في المنظمة.	39
4	25.29	0.974	3.85	اشعر ان المنظمة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي اعيش به.	40
5	26.69	1.025	3.84	ارى العمل في المنظمة هو افضل فرصة للعمل بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيها.	41
8	35.44	1.191	3.36	الانتقال للعمل في منظمة اخرى هو امر غير محتمل.	42
7	30.13	1.1	3.65	اشعر بأني ملتزم في البقاء في هذه المنظمة.	43
3	21.71	0.888	4.09	احافظ وادافع على سمعة المنظمة امام المجتمع.	44
	<b>25.00</b>	<b>0.954</b>	<b>3.89</b>	<b>الالتزام المعياري</b>	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

ب. **الالتزام المعياري:** توضح بيانات الجدول (5) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالالتزام المعياري الذي يجسد (شعور الموظف بوجوب بقائه في المنظمة وهذا نابع من قيمه ومبادئه واخلاقه) في المنظمة عينة البحث، ان المتوسط العام بلغ (3.89) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يشير الى مستوى عال للالتزام المعياري من وجهة نظر أفراد العينة في الادارة العامة لمدينة الطب إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.36 الى 4.39)، إذ جاءت في المرتبة الأولى بأقل معامل اختلاف (14.73) ومتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.647) الفقرة الثامنة عشر (التزم بشكل كبير بالتعاون واحترام تجاه زملاء العمل في المنظمة) وهذا يدل على مستوى اهتمام عال جداً بتجسيد الالتزام بالتعاون والاحترام بين الزملاء في المنظمة، في حين بلغ اعلى معامل اختلاف (35.44) ومتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.191) للفقرة الحادية والعشرون (الانتقال للعمل

في منظمة اخرى هو أمر غير محتمل) وهذا يدل على ان الاهتمام بمستوى الانتقال للعمل في منظمة اخرى بحاجة الى اهتمام أكثر لعدم تجانس الاجابات ووجود تشتت منخفض في اجابات افراد عينة البحث .

#### جدول (6): تحليل اجابات افراد العينة لبعدهم الالتزام الاستمراري

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
45	ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.	4.15	0.868	20.91	2
46	اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة.	4.3	0.838	19.48	1
47	اشعر ان لدي رغبة بالبقاء في عملي حتى لو توفرت فرصة بديلة اخرى.	3.48	1.21	34.77	8
48	اشعر ان لدي رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح المنظمة.	4.07	0.858	21.08	3
49	اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في المنظمة من مكاسب وانه يسد حاجاتي الشخصية والوظيفية.	3.72	1.088	29.24	6
50	اهتم بشكل قوي بمستقبل المنظمة التي اعلم بها.	4	0.903	22.57	4
51	اشعر ان ترك المنظمة سيكون صعباً ومكلفاً بالمستقبل القريب.	3.75	1.018	27.14	5
52	اشعر ان وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.67	1.12	30.51	7
	<b>الالتزام الاستمراري</b>	<b>3.9</b>	<b>0.987</b>	<b>25.71</b>	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

ت. **الالتزام الاستمراري**: تتضمن معطيات الجدول (6) اجابات أفراد العينة لفقرات الالتزام الاستمراري الذي يعكس استمرار الموظف للعمل في المنظمة، سواء في حال وجود فرصة عمل اخرى افضل أم لا) في محل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط العام (3.9) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يشير الى مستوى عال للالتزام الاستمراري من وجهة نظر أفراد العينة في الادارة العامة لمدينة الطب، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 الى 4.3) وجاء بالترتيب الاول بأقل معامل اختلاف (19.48) ومتوسط (4.3) وانحراف معياري (0.868) للفقرة الخامسة والعشرين (اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة) ويتضح وجود اتفاق بمستوى عال جداً لأفراد العينة بشأن الحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة بينما بلغ اعلى معامل اختلاف (34.77) بمتوسط (3.48) وانحراف (1.21) للفقرة السادسة والعشرين (اشعر ان لدي رغبة بالبقاء في عملي حتى لو توفرت فرصة بديلة اخرى)، مما يدل عدم تجانس والتشتت المنخفض في اجابات افراد عينة البحث وهذا يعني ان مستوى الاهتمام بشأن الالتزام الاستمراري بحاجة الى اهتمام اكثر.

#### 3. عرض وتحليل نتائج ابداع العاملين

##### الجدول (7) تحليل اجابات افراد العينة لبعدهم ابداع العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
58	تستطيع الادارة البت والحسم في المواقف التي تواجه الموظفين بفترة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	3.79	0.91	24.01	1
59	تتبنى الادارة المقترحات ذات الصلة بالعمل وتعمل على تنفيذها.	3.76	0.978	26.01	3
60	تثمن الادارة ابداعات الموظفين في مجال عملهم.	3.7	1.09	29.45	4
61	تثير روح المجازفة لدى الموظفين الحماس لتقديم الآراء الجديدة و المبدعة لإفادة المنظمة.	3.8	0.952	25.05	2
62	تشجع الإدارة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3.5	1.07	30.57	5
	<b>الابداع</b>	<b>3.7</b>	<b>1</b>	<b>27.01</b>	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

توضح معطيات الجدول (7) اجابات العينة المتعلقة ببعدهم الابداع (عملية تطوير الأفكار الأصلية وفقاً لمساهمات جادة ومقبولة تنظيمياً واجتماعياً من الموظفين) إذ بلغ المتوسط العام (3.7) على مقياس ليكارت الخماسي وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الأمر الذي يشير الى مستوى عال للإبداع في العمل ضمن المنظمة عينة البحث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.5 الى 3.8)، وفقرات معامل الانحراف (0.91-1.09) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الاجابات مما يدل على دقة الاجابات لصغر الانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف تراوحت فقراته بين (24.01% الى 30.57%) والنسب المتفاوتة تشير الى ان الاختلافات في اجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ جاءت بالمرتبة الأولى بأقل معامل اختلاف (24.01) ومتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.91) للفقرة الثانية والثلاثين والتي تنص على (تستطيع الادارة البت والحسم في المواقف التي تواجه الموظفين بفترة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة)، في حين بلغ اعلى معامل اختلاف (30.57)، بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.07) للفقرة السادسة والثلاثين (تشجع الإدارة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم) وتنعكس هذه النتيجة التفاوت في اجابات افراد العينة و مستوى التشتت المنخفض حول الابداع في العمل. مما يدل على ان مستوى اهتمام الادارة بتشجيع الموظفين الذي يبتعدون عن الروتين بحاجة الى اهتمام اكثر .



## ثالثاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الأولى: تعكس معطيات الجدول (8) طبيعة علاقة الارتباط بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي.

## جدول (8): علاقة الارتباط بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

المتغير	التدريب والتطوير	الالتزام التنظيمي
الارتباط	1	0.466**
المعنوية		0.000
العينة	213	213
الارتباط	.466**	1
المعنوية	0.000	
العينة	213	213

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23)

يتضح من بيانات الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.466) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01).

تعكس هذه النتيجة وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة، الامر الذي يعني قبول الفرضية الاولى التي نصها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التدريب والتطوير، والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

2. اختبار الفرضية الثانية: في هذه الفقرة يتم اختبار الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وابداع العاملين .

## جدول (9): علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي وابداع العاملين على المستوى الكلي

البعد	الالتزام التنظيمي	ابداع العاملين
الارتباط	1	0.749**
المعنوية		0.000
العينة	213	213
الارتباط	0.749**	1
المعنوية	0.000	
العينة	213	213

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

توضح معطيات الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي وابداع العاملين على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.749) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01).

تعني هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة ، مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وابداع العاملين .

3. اختبار الفرضية الثالثة: تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ارتباط بين التدريب والتطوير، وابداع العاملين.

## جدول (10): علاقة الارتباط بين التدريب والتطوير وابداع العاملين على المستوى الكلي

البعد	التدريب والتطوير	ابداع العاملين
الارتباط	1	0.501**
المعنوية		0.000
العينة	213	213
الارتباط	0.501**	1
المعنوية	0.000	
العينة	213	213

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

تبين بيانات الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير وابداع العاملين على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.501) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01).

يتضح من هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير وابداع العاملين ، في ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التدريب والتطوير، وابداع العاملين.

4. اختبار الفرضية الرابعة: تتناول مضامين هذه الفقرة اختبار الفرضية الرابعة والتي مفادها وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .

## جدول (11): تأثير التدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

الالتزام التنظيمي						
الدلالة	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الأثر	التدريب والتطوير
يوجد تأثير	0.000	58.442	0.466	0.216	0.635	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

يتبين من بيانات الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (58.442)، عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة (β = 0.466)، فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التدريب والتطوير سيؤدي إلى تغيير مقداره (46.6%) في الالتزام التنظيمي، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.216) وهذا يعني أن التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (21.6%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وأن (79.4%) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توفر هذه النتائج دعماً كافياً لقبول الفرضية الرابعة والتي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

5. اختبار الفرضية الخامسة: تشتمل هذه الفقرة اختبار الفرضية الخامسة التي مفادها وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في ابداع العاملين .

## جدول (12): تأثير التدريب والتطوير في ابداع العاملين على المستوى الكلي

ابداع العاملين						
الدلالة	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الأثر	التدريب والتطوير
يوجد تأثير	0.000	70.871	0.707	0.251	0.501	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

توضح مضامين الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (70.871) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في ابداع العاملين في الادارة العامة بمدينة الطب، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة (β = 0.707)، فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في التدريب والتطوير سيؤدي إلى تغيير مقداره (70.7%) في ابداع العاملين، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.251) وهذا يعني أن التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (25.1%) من التباين الحاصل في ابداع العاملين، وأن (74.9%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهكذا، توفر هذه النتائج دعماً كافياً لقبول الفرضية الخامسة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في ابداع العاملين.

6. الفرضية السادسة: تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية السادسة والتي مفادها وجود تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة في ابداع العاملين.

## جدول (13): تأثير الالتزام التنظيمي في ابداع العاملين على المستوى الكلي

ابداع العاملين						
الدلالة	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الأثر	الالتزام التنظيمي
يوجد تأثير	0.000	296.555	0.644	0.516	0.732	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS ver23).

يتضح من معطيات الجدول (13) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (296.555) عند مستوى دلالة (0.01)، وبمستوى معنوية (0.000)، الامر الذي يعني وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في ابداع العاملين بالادارة العامة لمدينة الطب، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة (β = 0.644)، فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الالتزام التنظيمي سيؤدي إلى تغيير مقداره (64.4%) في ابداع العاملين، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، إذ يعد معامل التحديد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.516) وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (51.6%) من التباين الحاصل في ابداع العاملين، وأن (49.6%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وعليه توفر هذه النتائج دعماً كافياً لقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على انه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة في ابداع العاملين.

7. **الفرضية السابعة:** تتناول مضامين هذه الفقرة اختبار الفرضية السابعة التي مفادها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في ابداع العاملين، عبر الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

#### جدول (14) تأثير التدريب والتطوير في ابداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً على المستوى الكلي

ابداع العاملين							التدريب والتطوير (بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً)
الدلالة	المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الأثر	
يوجد تأثير	0.000	13.192	151.517	0.681	0.519	0.796	

توضح معطيات الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (151.517) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000)، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة (T)، الأمر الذي يشير الى وجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في ابداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي في الادارة العامة بمدينة الطب، ومن خلال بيانات الجدول ذاته يمكن ملاحظة قيمة ( $\beta = 0.681$ )، فهي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في التدريب والتطوير بتوسيط الالتزام التنظيمي سيؤدي إلى تغير مقداره (68.1%) في ابداع العاملين، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي يعد مقياساً وصفاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.519) الأمر الذي يعني أن التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (51.9%) من التباين الحاصل في ابداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي وسيطاً، وأن (49.1%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. تأسيساً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية السابعة والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في ابداع العاملين، عبر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بأبعاده مجتمعة .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. حاجة المنظمة لعدد اضافي من حملة الشهادات العليا في الإدارة العامة لمدينة الطب .
2. اهتمام واضح من قبل الإدارة العامة لمدينة الطب بزيادة المهارات والمعارف من خلال إشراك الموظفين بدورات تدريبية في مجال عملهم، وبما يزيد من ادائهم، الأمر الذي يعكس وعي وادراك الإدارة لأهمية التدريب، فضلاً عن الرغبة في الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المستويات الادارية كافة.
3. اتضح درجة التزام عال لموظفي الإدارة العامة لمدينة الطب، وولاء عال لمنظمتهم، ورغبة عالية للاستمرار بالعمل في المنظمة، إذ انهم جسدوا انواع الالتزام الثلاثة، الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري.
4. عدم تشجيع ادارة المنظمة الموظفين العاملين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج مجال اختصاصهم.

##### ثانياً: التوصيات

1. العمل على تشجيع الموظفين على الدخول في برامج تدريبية ، وبما يعزز من الجوانب الابداعية لديهم.
2. ابداء اهتمام اكبر بالموظفين المبدعين من الذين يفكرون بطريقة استثنائية في اداء الاعمال وتشجيعهم على الاستمرار بأعمالهم الابداعية، ويمكن ان يتم ذلك عبر اتجاهات مادية او معنوية.
3. السعي الجاد من قبل ادارة المنظمة لخلق مناخ تنظيمي بين الموظفين بغية تعزيز مستوى التزامهم التنظيمي الحالي، والارتقاء بمستوى ولائهم التنظيمي.
4. تضمين المفاهيم الادارية المعاصرة في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وعدّ ذلك جزءاً من فلسفة عملها.
5. ان تولي الادارة العامة لمدينة الطب اهتماماً اكبر بجوانب تدريب وتطوير العاملين وتعزيز توجهها الحالي في سبيل تحقيق ذلك، من خلال اعتماد برامج تدريبية متطورة، ويمكن الاستعانة بالمكاتب الاستشارية في الكليات والجامعات العراقية المتخصصة.

#### المصادر

- [1] Abu Al-Nasr, Medhat (2008), Managing the Training Process, Dar Al-Fajr Publishing, Egypt.
- [2] Al-Hiti, Khaled Abdel Rahim (2003), Human Resources Management, 1<sup>st</sup> edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman.
- [3] Al-Mubaidin, Muhammad and Al-Tarawneh, Muhammad (2011), The Impact of Administrative Empowerment for Workers in Jordanian Commercial Banks, 1<sup>st</sup> edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- [4] Al-Nashili, Dina Helmy Abbas Muhammad (2020), "The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment: A Field Study", The Arab Journal of Management, Vol. (40), Issue (2), pp. 163-282.

- [5] Al-Obaidi, Jawaher Abdul-Hadi Muhammad (2013), "The Impact of Creative Orientation and Training Strategy on the Performance of Workers in the Kuwait Oil Company", Master's Thesis in Business Administration (unpublished), College of Business, Middle East University, Amman.
- [6] Anand, J., McDermott, G., Mudambi, R. & Narula, R.(2021), "Innovation in and from emerging economies: New insights and lessons for international business research", *Journal of International Business Studies*, 52, PP. 545–559.
- [7] Bin Osman, Khayriyah Muhammad (2019), "The Role of Organizational Commitment in Improving Job Performance in Libyan Universities", *Journal of the Faculty of Education in Benha*, Issue (120) October, Part (3) pp. 643-653.
- [8] Bouachouch, M & Lamrabet, H.(2022), "Organizational Commitment in the Cross-functional Relation: Case of the Moroccan Hospital Supply Chain", *European Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol.2, Issue.1, PP. 4-56.
- [9] Djuraeva, L. (2021), "Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company", *SHS Web of Conferences* 100, PP1-9.
- [10] Gultekin, G., Bayrakci, M. & Limon, I.(2021), "The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship Between Emotional Labor and Work Engagement of Teachers", *Frontiers in psychology*, Vol.12 July, PP. 1-13.
- [11] Ha, J. C. & Lee J. W.(2022), "Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment", *Sustainability*, 14, 1259, PP. 1-17.
- [12] Hameed, A.,& Waheed, A.(2011), "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13,PP.224-229.
- [13] Lahcen, Dalili and Khamis, Mohamed Salim (2020), "The Reality of Organizational Commitment in Educational Institutions: A Field Study of Some Educational Institutions in the City of Ouargla", *Journal of the Researcher in Humanities and Social Sciences*, Vol. (3), Issue (12), pp. 737-750
- [14] Lima, W. & Allida, D.(2021), "The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees of a Selected Tertiary Educational Institution in Northwest Haiti", *East African Journal of Education and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, PP. 33-40.
- [15] Mansoaram N. & Armanu, A. P.(2021), "The effect between ethical climate and organizational culture on deviant behavior through organizational commitment as a mediation variable (studies on civil servants at the regional secretariat manokwari regency government)", *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 24, Issue 1, PP. 108-123.
- [16] Muhammad, Iman Abdul-Ridha (2019), "The Impact of Organizational Commitment on Employee Discipline - Exploratory Research in the General Company for Passengers and Delegations Transport", *Journal of Administration and Economy*, No. 42 120, pp. 151-186.
- [17] Ndai, J. N., & Makhamara, F.(2021), "Employee commitment on organization performance at timaflor company limited in laikipia county-Kenya", *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (1), PP. 132-149.
- [18] Raymond A. Noe. (2020), *Employee training and development*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Education (New York).
- [19] Siksaf, Aladdin (2017) "The Role of Training in Improving the Performance of Human Resources", Master's Thesis (unpublished), Faculty of Economics and Commerce, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- [20] Jankovic, G. & Golubovic, M. (2019), "Open innovation in small and medium-sized enterprises", *Ekonomika* Vol. 65 , No.3,PP.89-101.



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jruc.s.edu.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## The Effect of Training and Development on the Innovation of Employees by Mediating Organizational Commitment

Sawsan A. Mahmud Shukri

[cc0009@mtu.edu.iq](mailto:cc0009@mtu.edu.iq)

Assist. Prof. Dr. Amir A. Kadhum

[dr.amer2017@mtu.edu.iq](mailto:dr.amer2017@mtu.edu.iq)

Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University Baghdad, Iraq

### Article Information

#### Article History:

Received: July, 3, 2022

Accepted: July, 24, 2022

Available Online: August, 31, 2023

#### Keywords:

HR Training & Development,  
Organizational Commitment,  
Employee's Innovation .

### Abstract

*This research aims to show the impact of training, employee development and organizational commitment on the innovation of employees and to identify the reasons that prompted their interest in the field of management. The problem of the current research stemmed from a case of measurement and analysis of the role of organizational commitment in strengthening the relationship between training and development of employees and the level of their innovation researched organization. The general administration in the Medical City in Baghdad was selected as a research community, and a sample of (213) employees of the aforementioned organization was selected. The questionnaire was adopted as a tool for data collection, and SPSS program is used to analyze the results by adopting a group of statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, and the regression coefficient. The research reached a set of conclusions, most notably is the influential role of organizational commitment, training and development of workers on their level of innovation.*

#### Correspondence:

Sawsan A. Mahmud Shukri

[cc0009@mtu.edu.iq](mailto:cc0009@mtu.edu.iq)

[doi: https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.561](https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.561)