

دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي
بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والاسكان - المركز الوطني للاستشارات الهندسية

م.م. مصطفى رعد صالح م.م. قتيبة امجد عبد الغفور
الجامعة التقنية الوسطى - معمر اللواتة - الرصافة

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في الشركة المبحوثة و مدى استفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج ، كذلك معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالالتزام التنظيمي و مدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للشركة ، وقد تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، وقد اجري البحث على عينة عمدية (قصديه) ضمت (50) موظفاً في المركز الوطني للاستشارات الهندسية ، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار البسيط ، وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث . عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في الشركة من قبل الادارة العليا ، اما ابرز التوصيات التي توصل اليها البحث فهي ضرورة ضرورة تعريف العاملين بأهمية التدريب ودوره في بناء الالتزام للعاملين ، كذلك ضرورة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا القرارات المتعلقة بهم .

الكلمات المفتاحية : التدريب - الالتزام التنظيمي

Abstract

The research aims to identifying the extent to which the training programs in the company investigated and the extent of the benefit of the employees of the organization of these programs, as well as the type of relationships that link the training with the organizational commitment and the extent of the impact of these relations on the practical reality in the company. the problem was represented by Find a set of questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable (training) and dependent variable

(organizational Commitment), the research was conducted on the deliberate sample included (50 employees) at the National Center for Engineering Consultancy, and the questionnaire was the main tool in collecting data and information. In order to collect data many statistical methods were used most notably (mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple regression), the main conclusions reached by the research were the lack of material and moral incentives granted to the employees of the company by the senior management. And Research is the need to identify the importance of training employees and a cycle in building commitment to employees, as well as the need to involve decision-makers, especially decisions related to them.

المقدمة

بالنظر لاهمية التدريب وما له من الاثر في تطوير قدرات الافراد العاملين فقد سعت المنظمات عموما الى توفر تدريب العاملين وتحفيزهم للانجاح بما يقود المنظمة لتحقيق التفوق، وقد تبين من خلال البحث اهمية ودور التدريب العالي في بناء وتنمية الالتزام العالي للعاملين داخل المنظمة، وبالتالي فإن المنظمات قد سعت الى تحفيز وتدريب العاملين بما يقودهم الى بناء التزام اكثر داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق سعى البحث الحالي الى ابراز اهمية التدريب وابعاده في تحقيق الالتزام التنظيمي لواقع المركز الوطني للاستشارات الهندسية، كما انبثقت مشكلة البحث من معرفة مدى اهتمام الشركة محل البحث لاساليب الالتزام التنظيمي وما نوع العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد اشتمل على الجانب النظري للبحث والمتمثل بالتدريب والالتزام التنظيمي بأبعاده الفرعية، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي للبحث، والمبحث الرابع والآخر فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

يعد التدريب احد وظائف ادارة الموارد البشرية و الذي يهتم بتطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة وعلى الرغم من اهمية التدريب يلاحظ محدودية اهتمام المنظمات بشكل عام و المنظمة المبحوثة بشكل خاص بالبرامج التدريبية وهذا بدوره ينعكس على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة والذي يعد احد العوامل السلوكية و الذي يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والنفسية للفرد ، ولتوضيح مشكلة البحث يمكن طرح التساؤلات الآتية :

- ١- هل تمتلك المنظمة المبحوثة معرفة حول الالتزام التنظيمي؟
- ٢- ما هي نوع العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي؟
- ٣- ماهي اهم مستويات الالتزام التنظيمي السائدة في المنظمة؟

ثانيا : اهمية البحث

تنبع اهمية البحث من عدة جوانب و هي :

- ١- معرفة المفاهيم النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي وابعاده المتمثلة بانواع الالتزام التنظيمي في المنظمات وهي الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري والاستمراري وذلك لكونه من المواضيع الحديثة نسبيا في الادبيات العربية .
- ٢- تقديم مساهمة علمية للمنظمة المبحوثة حول مدى اهمية تعزيز البرامج التدريبية للعاملين في المنظمة .
- ٣- الربط بين التدريب وابعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
- ٤- معرفة مدى تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة .

ثالثا : اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي :

- ١- التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في المنظمة المبحوثة و مدى استفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج .
- ٢- معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالالتزام التنظيمي و مدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي في المنظمة .
- ٣- تشخيص واقع البرامج التدريبية في المنظمة المبحوثة .

رابعا : فرضيات البحث

انطلق الباحثان من فرضيتين رئيسيتين و هما :

الفرضية الرئيسية الاولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي ، و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب و الالتزام التنظيمي العاطفي .
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب و الالتزام التنظيمي المعياري .
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب و الالتزام التنظيمي الاستمراري .

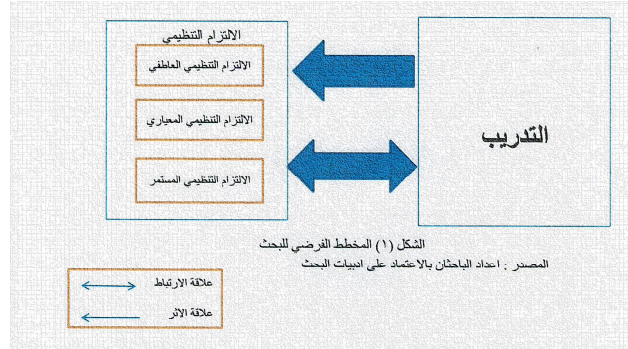
الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي العاطفي .
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي المعياري .
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي المستمر .

خامسا : المخطط الفرضي للبحث :

في ضوء فرضيات البحث فإن المخطط الفرضي للبحث يكون على النحو الاتي :

**الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث**

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث

سادسا : الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث

استخدم الباحثان أدوات إحصائية متعددة وهي :

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي استخدمت في وصف وتشخيص بعدي البحث .
٢. معامل الارتباط البسيط استخدم في تحديد قوة العلاقة بين البعدين .
٣. الانحدار الخطي البسيط للتعرف على علاقة التأثير بين البعدين .

سابعا : مصادر البحث

استخدمت الاساليب الاتية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاغناء البحث منها:

١. اعتمد الباحثان في تغطية الجانب النظري للبحث على المصادر المتوفرة من كتب و مراجع عربية واجنبية والرسائل والاطاريح والبحوث ، فضلا عن الاستعانة بالانترنت بهدف الاطلاع على المقالات والبحوث الاجنبية .
٢. الاستبانة : التي تعد اداة البحث الرئيسة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني ، اذ صممت الاستبانة لتغطي متغيرات البحث المؤشرة في مخطط البحث الفرضي ، و صيغت فقراتها من الادبيات المعتمدة في البحث . وتضمنت الاستبانة (٢٥ فقرة) تتعلق بمتغيرات البحث و موزعة وفق الجدول الاتي :

الجدول (١) توزيع فقرات الاستبانة

نوع المتغير	متغيرات البحث	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
التفسيري	التدريب	١٠ فقرات	١٠-١
المستجيب	الالتزام التنظيمي	١٥ فقرات	٢٥-١١

و استخدم الباحثان مقياس (likert) ذا الترتيب الخماسي في اعداد فقرات الاستبانة وتراوحت اوزانه ما بين:

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
٥	٤	٣	٢	١

و هذا ينطبق على جميع فقرات الاستبانة .
واعتمد الباحثان في صياغة فقرات الاستبانة على المصادر الاتية :

الجدول (٢) مصادر الاستبانة

ت	المصدر	الفقرات
١	الحديثي، ٢٠١٦	التدريب
٢	عبدالحسين، ٢٠١٢	الالتزام التنظيمي

ثامنا : مجتمع البحث و عينته

اتصف مجتمع البحث بالموظفين العاملين في وزارة الاعمار والاسكان (مسؤولي الاقسام والشعب ، الفنيين ، الاداريين) والذين شاركوا في دورات تدريبية، تم اختيار عينة عمدية (قصدية) من مجتمع البحث وبواقع (٣٠) موظف .

تاسعا : الحدود الزمانية و المكانية

١- الحدود المكانية للبحث : وزارة الاعمار والاسكان / المركز الوطني للاستشارات الهندسية.

٢- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من ١ / ٧ / ٢٠١٧ الى ١٥ / ١٢ / ٢٠١٧ و التي بدأت من تحديد المشكلة و انتهاءا بالتحليل

الاحصائي و استخراج النتائج و الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث**اولا : التدريب**

يعد التدريب احد الانشطة الاساسية لادارة الموارد البشرية ، و يعد من اهم الوظائف وذلك لانه يعزز مهارات وقدرات الفرد العامل في المنظمة و بما ينعكس على الاداء الكلي للمنظمة ولكونه ينبع من كون العنصر البشري هو العنصر الاكثر اهمية في المنظمات وعلى مختلف نشاطاتها .

١- مفهوم التدريب

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم التدريب وذلك حسب رأي الكتاب والباحثين وكلا حسب رأيه و من هذه التعاريف ما يأتي :

فقد عرف التدريب بأنه " تنمية المهارات ومقدرات وجدارات الزملاء العاملين بما يكفل اداء اعمالهم بطريقة اكثر كفاءة وفعالية مع زيادة قدراتهم التنافسية". (علام ، ٢٠٠٩ : ١٩٤)

وعرف ايضا " هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية المهارات والمعارف والخبرات بأتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية او المستقبلية". (الهيبي ، ٢٠١٠ : ٢٢٣) .

وعرفه الطعاني "على انه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى احداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية او مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها ، ويعد التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء". (الطعاني ، ٢٠١٠ : ١٥) .

و يعرفه الباحثان "على انه العملية المستمرة والديناميكية التي تسعى التي تطوير اداء الفرد في مجال عمله من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في طريقة اداء الاعمال المناطة بالافراد وبالتالي زيادة كفاءة اداء الاعمال على مستوى المنظمة ككل".

٢- اهمية التدريب

ان الاهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند اساسا على ازالة الضعف او القصور في اداء وسلوك الافراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي او المرتقب ، ولذا فأن تحقيق هذا الهدف الرئيس يتطلب السعي للتصدي الى الاهداف الفرعية الاتية (حمود والخرشة، ٢٠١٣ : ١٢٧) :

- أ- اكساب الافراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني عموما ، اذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير ان يرتكن اليها وبصورة مستمرة .
- ب- اكساب الافراد انماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت انتاجية او خدمية .
- ت- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ، اذ من شأن ذلك ان يحقق ابعاد النهوض المستهدف لديهم .
- ث- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الاساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والافكار .
- ج- توفير الطاقة الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني او تمثيل الادوار وغيرها من الاساليب الهادفة للتطوير .

٣- خطوات العملية التدريبية :

ان مكونات او خطوات العملية التدريبية هي (نايل ، ٢٠١٣ : ٤٣٠) :

- أ- تحليل الاحتياجات التدريبية : والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لاداء عمل معين .
- ب- تصميم معينات التدريب : ويتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب .
- ت- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي : من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الافراد .
- ث- تنفيذ البرنامج : باستخدام العديد من الاساليب .
- ج- تقويم برنامج التدريب : بغرض التأكد من انه قد حقق الغرض منه وذلك للحكم على مدى نجاحه او فشله .
- ٤- اساليب التدريب :

هنالك العديد من الاساليب التدريبية التي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والنافعة ، وتأخذ هذه الاساليب صور متعددة منها ما يخص التدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي ومنها ما يختص بالتدريب اثناء العمل ومنها ما يختص بالتدريب خارج وقت العمل (الحدراوي ، ٢٠١٥ : ٢٢٦) . ويمكن ايجاز طرائق التدريب بالاتي : (عساف ، ٢٠١٢ : ٥٧ ، ٦١)

- أ- التدريب في مواقع العمل : يتم القيام بهذا التدريب في ادارة او مراكز التدريب التابعة للمؤسسة او المنظمة او في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية ، وقد يخضع له موظفوا المنظمة نفسها وقد يخضع لذلك متدربين اخرين ينتمون لجهات اخرى ويتم تدريبهم في المنظمة المعينة ضمن عملية تنسيقية او تعاونية مشتركة .
- ب- التدريب خارج مواقع العمل : ويتم هذا النوع من التدريب ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية باجرائها حسب اتفاق تبرمه مع المنظمة المعينة ، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة وقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات وقد يتم تنفيذها في قاعات فندق ما ، وقد تعقد في داخل المنظمة اذا توفرت بعض القاعات المجهزة لهذا الغرض .

وقد اضاف (الحميري والمومني) اساليب اخرى للتدريب ومنها : (الحميري والمومني ، ٢٠١١ : ١٤٧ - ١٤٨) :

- أ- اسلوب المحاضرة : و يقصد به تقديم مضمون الموضوع بعرفة خبير او محاضر في مادة الموضوع ، ويمكن للمدرب ان يستعين اما بجهاز العرض او يمكنه تقديم محاضرة باستخدام جهاز التسجيل فقط ويسمح للمتدربين ضمن هذا الاسلوب بالقاء الاسئلة وفتح باب المناقشة لتوضيح الجوانب المتخلفة لموضوع التدريب .

ب- اسلوب الندوة الحرة : وهي عبارة عن حلقة نقاشية لدراسة وشرح مناقشة موضوع معين ويترك امر تحديده واختيار المشاركين انفسهم لتقديمه تحت اشراف وتوجيه اخصائي تدريب واسلوب الندوة الحرة يعتبر غير مكلف .

ت- اسلوب دراسة الحالة : اذ يتم تقديم حالة معقدة لمجموعة صغيرة من المشاركين مطابقة لمشكلة حقيقية قد يصادفها المشاركون اثناء تأديته مهامه الوظيفية في القسم الذي يعمل به .

ث- اسلوب لعب الادوار : هذا الاسلوب عبارة عن طريقة يمكن من خلالها خلق مواقف من الحياة الوظيفية يحصل فيها المشاركون على فرصة ممارسة لعب دور المشرفين .

ج- اسلوب المحاكاة او اصطناع بيئة العمل : التدريب باسلوب المحاكاة او اصطناع بيئة العمل هو تهيئة مناخ تدريبي مشابه ومطابق لبيئة العمل تماما . وقد اضاف (عبد الرحمن) اساليب اضافية للتدريب يمكن ايجازها بالاتي : (عبد الرحمن ، ٢٠١٠ : ١٠٣-١٠٤)

أ- الرحلات الميدانية : تعد الزيارات الميدانية مفيدة ليس لانها تزود المتدربين بالمعلومات الاولية وتمكنهم من رؤية كيف ان عددا من المهارات والعمليات تنسجم وتتألف فحسب ، وانما لانه يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة .

ب- الورشات التدريبية : وهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم على اساسها العمل بشكل تعاوني وجاد لانجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع اطار العمل .

ت- الاحداث العارضة : تعد دراسة الحالة العارضة نوعا خاصا من دراسة الحالة وهي تستخدم عادة لتعليم مهارات التحليل او اساليب خاصة لحل المشكلات مثل كيفية علاج وحل مظالم الموظفين .

ث- المشروعات التطبيقية : تعطي للمتدرب فرصة اكبر لعرض الافكار المبتكرة والخلاقة اذ يقوم المتدرب بتحديد العمل او المشروع المطلوب القيام به على ان تترك طريقة للوصول الى اكبر منفعة وتحقيق الهدف للمتدرب .

ج- تدريب الحساسية : وهي موجهة بالتحديد للمدربين والرؤساء والتي يتم فيها وضع المتدربين في مواقف يحدث فيها تغيير السلوك بحيث يكون عرضة للدراسة والتعليق وايضا يتم فيها دراسة السلوك للمجموعات ككل .

ح- الدراسة الذاتية المستقلة : يمكن تعريفه على انه عملية المتابعة الموجهة ذاتيا نحو الكفاءة الاكاديمية اذ يتمكن المتدرب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من مدرب او معلم جامعي فهو تشجيع الطالب على الاستقلال والنمو في اكتساب المعارف والتعلم .

ثانيا : الالتزام التنظيمي

١- مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة

معينة". والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو " حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (حنونة، ٢٠٠٦: ١٢) ، ولقد كان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (الخشروم، ٢٠١١: ١٧٣) .

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (العوفي، ٢٠٠٥: ١١).

كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الافراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوي بالاستمرار بعضويتها (مرزوق، ٢٠١٠: ٣) .

اما (Azeem,2010:295) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تبين علاقة الموظف مع المنظمة وما يترتب على هذا القرار من استمراره بعضوية في المنظمة . فيما اشار (Ismail,2012:24) الى ان التزام التنظيمي يشير إلى ارتباط الموظف العاطفي مع المنظمة وإشراكه فيها ، اي ان الالتزام التنظيمي هو قياس لمدى التطابق بين قيم ومعتقدات الفرد مع قيم ومعتقدات المنظمة .

فيما عرف (Nagar, 2012:47) الالتزام التنظيمي بأنه قوة مشاعر الفرد التي تقوده الى تحديد هويته ومدى التزامه داخل المنظمة .

ويعرفه الباحثان " بأنه شعور الفرد الناتج عن الرغبة بالاندماج او الانضمام الى المنظمة بالإضافة الى التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق اهدافه التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة"

٢- اهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب ،و التأخر عن العمل ،وتسرب العمالة من المنظمات ،وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (الاطرش، ٢٠١١: ١٦) ، كذلك قد بينت العديد من الدراسات الحديثة عن وجود علاقة ايجابية

بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنه التنظيمية والرغبة في تبادل المعرفة والمشاركة في السلوك الايجابي داخل المنظمة (Rocha et al,2008:217).

٣- ابعاد الالتزام التنظيمي

أ- الالتزام العاطفي (الموثر)

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله وذلك من خلال درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة عن طريق البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٥) .

ان الالتزام العاطفي هو نوع من الالتزام الذي يولد تفاعل إيجابي بين الفرد والمنظمة لأن كليهما لهما قيم مماثلة ، اذ ان أولئك الذين يلتزمون بالعمل في منظماتهم ليس لأنهم بحاجة إلى وظيفة فقط ، ولكن أيضا لأنهم يريدون ذلك اي يريدون العمل داخل المنظمة (Ismail,2012:27).

يعرف الالتزام العاطفي بأنه "توجه ايجابي نحو المنظمة، والذي ينعكس على الرغبة في رؤية المنظمة تنجح في تحقيق أهدافها والشعور بالفخر بكونه جزءا من المنظمة" ، وهذا يعني ارتباط الموظفين والالتزام عاطفيا على العمل للمنظمة وبفرح ليس فقط لأنهم يحتاجون إلى العمل، ولكن لأنهم يريدون العمل (nagar, 2012:47).
فيما عرفه (Jena , 2015:60) بأنه ارتباط الموظف العاطفي القوي للمشاركة في المنظمة .

يتأثر الالتزام العاطفي عموما بدرجة احساس الافراد العاملين بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار سواء كانت تتعلق بالعمل او تتعلق بهم ، عموماً ان اصحاب هذا التوجه هم الافراد الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم (ابنسام، ٢٠١٥: ٦١) .

كذلك من العوامل التي يتأثر بها الالتزام العاطفي العمر، ومدة العمل داخل المنظمة، فرص الترقية؛ الرضا الوظيفي، الرغبة في ترك المنظمة، دورة الأعمال، الحالة الاجتماعية (khan & Jan ,2015:18) () .

ب- الالتزام المستمر

يعبر الالتزام المستمر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية والراتب التقاعدي والخدمات الصحية (الخشروم، ٢٠١١: ١٧٤) .

ويمكن تعريف الالتزام المستمر بأنه "الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة" (Jena , 2015:60)، ويعرف أيضاً بأنه "التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى" ، أي أن هذا ارتباط

مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها (ابتسام، ٢٠١٥: ٦٢).

إن الالتزام المستمر يحدث عندما يبقى الموظف مع المنظمة لفترة طويلة، ويرجع ذلك الى عدم وجود بدائل له أو التكاليف المرتبطة بالترك للوظيفة مثل فقدان الدخل أو الأقدمية أو التقاعد او الفوائد المتحققة ، وان ما يثير الدهشة هو عدم وجود بدائل أو عدم القدرة على نقل المهارات والتعليم من منظمة إلى منظمة أخرى والتي هي السبب الرئيسي للاستمرارية داخل المنظمة (Mcmahon, 2007:5).

اشار (Chiu&chen, 2014:7) ان هذا النوع من الالتزام مرتبط بالتكاليف والفوائد المرتبطة من بقاء الفرد في المنظمة ، وعليه فإن المنظمات الراغبة بأبقاء الموظفين المتميزين لديها لابد أن تشجع على تقاسم المعرفة التي يمتلكوها فيما بينهم بطرائق مختلفة، منها توفير الدعم التنظيمي، ووضع السياسات التي تخلق دعماً ، توفير بيئة تساهم بتبادل المعرفة، وتعزيز أنشطة تقاسم المعرفة، وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، وإقامة علاقات وثيقة بين الافراد

اشار (khan & Jan, 2015:18) . و من العوامل التي يتأثر بها الالتزام المستمر هي العمر، ومدة العمل داخل المنظمة، فرص الترقية؛ الرضا الوظيفي، الرغبة في ترك المنظمة، دورة الأعمال، الحالة الاجتماعية .

ت- الالتزام المعياري

يشير الالتزام المعياري الى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة ، اي ان الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد، وهو ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة (مرزوق، ٢٠١٠: ٣) ، فيما عرف (الاطرش، ٢٠١١: ٢٢).الالتزام المعياري بأنه (الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المنظمة و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها ،وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل فقط ،بل مساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط وسم السياسات العامة للمنظمة) .

فيما عرف (Chiu&chen, 2014:7) الالتزام المعياري التزام الموظفين بالبقاء في المنظمة. اي رغبة الموظفين للبقاء في المنظمة لاعتقادهم بأن البقاء في المنظمة هو المناسب والاحسن بناءً إلى رأيهم .

اشار (khan & Jan, 2015:18) الى ان المنظمات تستطيع انشاء الالتزام المعياري لدى موظفيها من خلال عدة اساليب منها استخدام عامل "الدفع المسبق للموظفين على سبيل المثال، دفع نفقات الدراسة، أو تحمل تكاليف اضافية مثل التكاليف المتصلة بالتدريب على العمل.

يعود الشعور بالالتزام تجاه المنظمة إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء ، وتستطيع المنظمة تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد للعاملين لديها ،والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ،ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ،بل بالمساهمة في

وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، كما ان أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (ابتسام ، ٢٠١٥ : ٦٢) .

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث :

١. وصف وتشخيص متغيرات التدريب :

تشير معطيات الجدول (3) الى ان التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهداف دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي الى ان (69.8 %) من المؤشر العام لها على ان افراد العينة متفقون (موافق وموافق تماما) على اهمية دور التدريب فيما كانت نسبة عدم الاتفاق (ارفض وارفض تماما) بـ (6.6 %) من المؤشر العام اذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (3.89) وبانحراف معياري (0.105) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين .

الجدول (٣)

يوضح النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والايواسط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التدريب

المتغير	دور التدريب	مقاييس الاستجابة									
		موافق تماما		موافق		محايد		ارفض		ارفض تماما	
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
Q1		60	30	24	12	16	8	-	-	-	-
Q2		20	10	46	23	32	16	2	1	-	-
Q3		26	13	52	26	20	10	2	1	-	-
Q4		18	9	52	26	18	9	6	3	-	-
Q5		18	9	44	22	24	12	5	2	2	4
Q6		36	18	48	24	14	7	2	1	-	-
Q7		18	9	40	20	24	12	9	4	-	-
Q8		30	15	46	23	18	9	6	3	-	-
Q9		20	10	44	22	34	17	2	1	-	-
Q10		22	11	34	17	36	18	8	4	-	-
المؤشر العام		26.8 %		43 %		23.6 %		6.2 %		0.4 %	
		3.89		0.105							

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

٢- وصف وتشخيص متغيرات الالتزام التنظيمي

تشير معطيات الجدول (4) الى ان التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهداف تحقيق الالتزام التنظيمي بلغت (58.4 %) من المؤشر العام لها اي ان افراد العينة متفقون (موافق وموافق تماما) على اهمية الالتزام التنظيمي ، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق (ارفض وارفض تماما) هي (13.2 %) من المؤشر العام اذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (3.63) وبانحراف معياري (0.058) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين ، ومما اغنى نسبة الاتفاق هذه المتغير (الالتزام التنظيمي المعياري) اذ كانت نسبة الاتفاق (موافق وموافق تماما) هي (62 %) وبوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (

0.169)، يليه بالأهمية متغير (الالتزام التنظيمي المستمر) بنسبة اتفاق (58.4 %) وبوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.150) ، يليه متغير (الالتزام التنظيمي العاطفي) بنسبة اتفاق (54.8 %) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.059)

الجدول (4)

يوضح النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي

المتغيرات	مقاييس الاستجابة												ابعاد الالتزام التنظيمي
	الايوساط الحسابية	ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
الالتزام التنظيمي العاطفي													
Q11	3.24	8	4	20	10	28	14	28	14	16	8		
Q12	3.50	8	4	6	3	34	17	32	16	20	10		
Q13	3.76	-	-	16	8	22	11	32	16	30	15		
Q14	3.34	8	4	10	5	36	18	32	16	14	7		
Q15	3.78	4	2	8	4	18	9	46	23	24	12		
المؤشر الكلي	3.52	% 5.6		% 12		% 27.6		% 34		% 20.8			
الالتزام التنظيمي المعياري													
Q16	4.08	8	4	-	-	14	7	32	16	46	23		
Q17	3.94	-	-	2	1	32	16	36	18	30	15		
Q18	3.78	-	-	2	1	44	22	28	14	26	13		
Q19	3.36	10	5	10	5	34	17	26	13	20	10		
Q20	3.82	4	2	-	-	30	15	42	21	24	12		
المؤشر الكلي	3.79	% 4.4		% 2.8		% 30.8		% 32.8		% 29.2			
الالتزام التنظيمي المستمر													
Q21	3.78	2	1	10	5	24	12	36	18	28	14		
Q22	3.36	4	2	24	12	18	9	40	20	14	7		
Q23	3.92	-	-	4	2	26	13	44	22	26	13		
Q24	3.66	6	3	-	-	34	17	42	21	18	9		
Q25	3.20	14	7	10	5	32	16	30	15	14	7		
المؤشر الكلي	3.58	% 5.2		% 9.6		% 26.8		% 38.4		% 20			
المؤشر العام	3.63	% 5.1		% 8.1		% 28.4		% 35.1		% 23.3			

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثانيا : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولا : تحليل معامل الارتباط بين التدريب والالتزام التنظيمي :

الجدول (5)

معامل الارتباط بين التدريب والالتزام التنظيمي

التدريب		المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع
0.000	0.697**	الالتزام التنظيمي

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

$$P^* \leq 0.05$$

$$n=50$$

تشير معطيات الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع متمثلاً بـ (الالتزام التنظيمي) عن طريق المؤشر الكلي الذي بلغ (0.697^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) مما يعني انه كلما كان هناك اهتمام بدور التدريب كلما ادى الى تحقيق الالتزام التنظيمي وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التدريب والالتزام التنظيمي .

الجدول (6) : معامل الارتباط بين التدريب وابعاد الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	التدريب	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)		
الالتزام التنظيمي العاطفي	0.647^{**}	0.000
الالتزام التنظيمي المعياري	0.566^{**}	0.000
الالتزام التنظيمي المستمر	0.728^{**}	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .**

$$n = 50$$

$$P^* \leq 0.05$$

اما النتائج الفرعية فتشير هي الاخرى الى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين دور التدريب وابعاد الالتزام التنظيمي ، اذ بلغت علاقة الارتباط بين التدريب و الالتزام التنظيمي العاطفي (0.647^{**}) ، وبين التدريب و الالتزام التنظيمي المعياري (0.566^{**}) كذلك بين التدريب و الالتزام التنظيمي المستمر (0.728^{**}) .

ثانيا : تحليل علاقة التأثير للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي

حيث يمثل مضمون هذه العلاقة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي) .

الجدول (7) : علاقة تأثير التدريب في الالتزام التنظيمي

التدريب						المتغير المستقل
نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
قبول الفرضية	0.000	7.31	45.302	1.171	0.486	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) .
اجري تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائج التحليل كما يلي والتي يبينها الجدول (7) أعلاه حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت (45.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) عند درجات حرية (1 و 48) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي .

ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث انه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.486) مما يعني أن نسبة (48.6 %) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في التدريب (المتغير المستقل) .

و تشير قيمة معامل الانحدار (B=1.171) الى ان العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي هي علاقة طردية اي ان زيادة التدريب بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار (1.171) .

الجدول (٨) : علاقة تأثير التدريب في ابعاد الالتزام التنظيمي

التدريب						المتغير المستقل
نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
قبول الفرضية	0.000	7.31	34.478	0.439	0.418	الالتزام التنظيمي العاطفي
قبول الفرضية	0.000	7.31	22.583	0.303	0.320	الالتزام التنظيمي المعاياري
قبول الفرضية	0.000	7.31	53.997	0.429	0.529	الالتزام التنظيمي المستمر

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS)

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي العاطفي ، يبين الجدول (٨) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (34.478) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 ، 48) مما يوجب قبول الفرضية ، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) ، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه البحث ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.418$) مما يدل ان التدريب يفسر (41.8 %) من التغير في الالتزام التنظيمي العاطفي ، وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.439$) الى درجة وقوة تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي العاطفي .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في الالتزام التنظيمي المعياري يبين الجدول رقم (8) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (22.583) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 ، 48) ، مما يوجب قبول الفرضية البديلة ، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) ، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه البحث ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.320$) مما يدل ان التدريب يفسر (32 %) من التغير في الالتزام التنظيمي المعياري ، وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.303$) الى درجة وقوة تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي المعياري .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في الالتزام التنظيمي المستمر

يبين الجدول (8) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (53.997) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (7.31) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 ، 48) ، مما يوجب قبول الفرضية البديلة ، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) ، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه البحث ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.529$) مما يدل ان التدريب يفسر (52.9 %) من التغير في الالتزام التنظيمي المستمر ، وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.429$) الى درجة وقوة تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي المستمر .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

١. ان مجيء بعد الالتزام التنظيمي المعياري بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الاهمية ، وهذا يبين ان الاهتمام الكبير الذي توليه الدائرة للالتزام التنظيمي المعياري اكثر من باقي الأبعاد .

٢. تبين من خلال نتائج التحليل بأن التدريب يؤثر وبدلالة معنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة محل البحث .
٣. وجود تصور كامل وواضح لدى الادارة عن اهمية التدريب الا ان هذا التصور لم ينعكس في الواقع العملي .
٤. انخفاض الدعم من الادارة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي .
٥. توفر الدائرة بيئة مناسبة نوعا ما للحفاظ على العاملين لديها .
٦. عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في الدائرة من قبل الادارة العليا .

ثانيا : التوصيات

١. تبني مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الادارة وتوضيح مبادئه وترسيخها داخل الدائرة
٢. توفير الدعم المادية والمعنوية للعاملين داخل الدائرة .
٣. تعريف العاملين بأهمية التدريب ودوره في بناء الالتزام للعاملين .
٤. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات لاسيما القرارات المتعلقة بهم .
٥. تعزيز الوعي لدى العاملين بالمنافع المتحققة من البقاء في المنظمة والخسائر الناتجة من مغادرتها .

المصادر

المصادر

اولا : الكتب العربية

- ١- الحميري ، موفق عنان عبد الجبار و المومني ، امين احمد محبوب (٢٠١١) ، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - افكار حديثة وروية مستقبلية" ، الطبعة الاولى ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢- الطعاني ، حسن احمد (٢٠١٠) ، "التدريب الاداري المعاصر" ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ٣- الهيتي ، خالد عبدالرحيم مطر (٢٠١٠) ، "ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤- حمود ، خضير كاظم و الخرشة ، ياسين كاسب (٢٠١٣) ، "ادارة الموارد البشرية" ، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ٥- عبدالرحمن ، عنتر (٢٠١٠) ، "ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس ، الابعاد ، الاستراتيجية" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٦- عساف ، عبد المعطي (٢٠١٢) ، "التدريب وتنمية الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٧- علام ، محمد يسري (٢٠٠٩) ، "ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق" ، الطبعة الاولى ، دار ثقافة للنشر والتوزيع ، ابو ظبي .

ثانيا : الرسائل و الاطاريح الجامعية

- ١- الحديثي ، نور حسين فخري (٢٠١٦) ، "تحقق اثر التدريب في اطار المؤاممة بين تصميم التدريب وخصائص بيئة العمل - حالة دراسية في المكتب الاستشاري لكلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- ٢- الخشروم ، محمد مصطفى ، (٢٠١١)، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب)" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الثالث .
- ٣- الحدراوي ، حامد كريم (٢٠١٥) ، "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط" ، بحث منشور ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٩ ، العدد ٣٣ .
- ٤- العوفي ، محمد بن غالب (٢٠٠٥)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الامنية .
- ٥- بالاطرش ، سميرة ،(٢٠١١)، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ورقلة .
- ٦- حنون ، سامي إبراهيم حماد (٢٠٠٦)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، غزة .
- ٧- عاشوري ، ابتسام (٢٠١٥) ، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خضير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .
- ٨- عبدالحسين ، باسم (٢٠١٢) ، "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسودود والخزانات" ، بحث منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٣١ .
- ٩- مرزوق ، عبد العزيز علي ،(٢٠١٠) ، "دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ" ، بحث منشور ، مجلة الدراسات التجارية ، جامعة بنها .
- ١٠- نايل ، طه علي (٢٠١٣) ، "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات" ، بحث منشور ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٥ ، العدد ١٠ .

ثالثا : المصادر الاجنبية

1. Al Ameri , Salma Abdulla Lahej (2011), "Organisational Excellence in Cultural-Social Development Organisations A study of EFQM application in Abu Dhabi government sector" , Dissertation submitted in partial fulfilment of MSc - Project Management , Faculty of Business .
2. Azeem , Syed Mohammad (2010) , "Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman , journal of science research , VOL. 8, N. 2 .
3. Chiu , Chia-Nan & Chen, Huei-Huang (2014), "The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment " , journal of Springer open ,vol.5.
4. ISMAIL, NORIZAN (2012), "ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION AMONG STAFF OF HIGHER LEARNING EDUCATION INSTITUTIONS IN KELANTAN MASTER" , thesis in HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,UNIVERSITI UTARA MALAYSIA.
5. Jena ,r.k (2015), "An ASSESSMENT OF DEMOGRAPHIC FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG SHIFT WORKERS IN INDIA" , journal of Management, Vol. 20, no. 1 .
6. Khan , Abdul Sattar & Jan, Farooq ,(2015), "The Study of Organization Commitment and Job Satisfaction among Hospital Nurses. A Survey of District Hospitals of Dera

- Ismail Khan"**, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, vol.15, issue .1.
7. McMahon, Brian ,(2007), **"ORGANIZATIONAL COMMITMENT, RELATIONSHIP COMMITMENT AND THEIR ASSOCIATION WITH ATTACHMENT STYLE AND LOCUS OF CONTROL"** , master thesis , The Academic Faculty , Georgia Institute of Technology .
8. Nagar , Komal ,(2012), **"Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout"** , journal of vikalpa ,vol.37, no.2.
9. Rocha, Felipe de Sequeira & Cardoso , Leonor & Tordera , Nuria (2008) , **"The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management"** , journal of comportamento organizacional egestao , VOL. 14, N. 2 .

الملحق / استمارة الاستبيان

السادة المدراء الأعزاء... السادة المجيبين ..

تحية طيبة

نعرض على جنابكم الاستبانة المتعلقة بالبحث الموسوم " دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي" إذ تهدف إلى التعرف على آراء الموظفين بالبرامج التدريبية بالإضافة إلى معرفة أكثر أنواع الالتزام التنظيمي المتوفر لدى الموظفين في الدائرة المبحوثة .

نرجو الإجابة عليها بدقة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا، علماً أن المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة، وستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، لأهمية لذكر الأسماء .

وأخيراً تفضلوا بقراءة فقرات الاستبانة، وتأشروا علامة (/) في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه إزاء الفقرات المطروحة، التي يتراوح مداها بين (١ - ٥) درجات، وتمثل الدرجات (٥ ، ٤) مستوى الاتفاق أو درجة عالية، وتمثل الدرجات (٢ ، ١) مستوى عدم الاتفاق أو درجة واطئة، فيما تمثل الدرجة (٣) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثان

م.م مصطفى رعد صالح م.م قتيبة امجد عبدالغفور

المتغير الأول: التدريب

الرقم	الفقرات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	ارفض (٢)	ارفض تماماً (١)
١	ترتبط معظم محتويات التدريب بعمل المتدرب.					
٢	يركز المدرب خلال التدريب على توضيح متطلبات العمل للمتدرب.					
٣	يتضمن البرنامج التدريبي محتويات مناسبة وملائمة مع عمل المتدرب.					
٤	يوجد في الشركة برنامج تدريبي منظم ودوري لجميع العاملين					
٥	تنظم محتويات الدورة التدريبية بعد إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية بدقة.					
٦	يتضمن محتوى التدريب مناهج وامثلة متنوعة ذات صلة بعمل المتدرب.					
٧	يتفهم المتدرب أي تعليق أو رأي ليتمكن من تطبيق ماتعلمه خلال التدريب.					
٨	يتقبل المتدرب أي نصيحة جديدة في كل مرة يحاول فيها تطبيق ماتعلمه خلال التدريب.					
٩	تركز المواد المقدمة خلال التدريب على تطوير المهارات اللازمة في العمل.					
١٠	يشعر المتدرب بالرضا عن جودة المواد المستخدمة خلال التدريب.					

المتغير الثاني: الالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي (الشعوري)

الرقم	الفقرات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	ارفض (٢)	ارفض تماماً (١)
١	لدي الرغبة في قضاء مائتي من حياتي المهنية في الدائرة التي اعمل فيها					
٢	اشعر و بجديّة بأن مشاكل هذه الدائرة جزء من مشاكل الخاصة .					
٣	اشعر بأنني جزء من عائلة في هذه الدائرة .					
٤	اشعر بارتباط عاطفي في هذه الدائرة .					
٥	يصعب علي الالتحاق بدائرة جديدة و الانتماء اليها كما هو الحال مع هذه الدائرة .					

ب . الالتزام المعياري

٦	اشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الدائرة .					
٧	تستحق هذه الدائرة اخلاصي وولائي لها					
٨	الزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الدائرة .					
٩	حتى لو كان الامر مفيد لي ، اشعر من الخطأ مغادرة الدائرة حالياً .					

ج . الالتزام الاستمراري

١١	ان بقائي في هذه الدائرة نابع من حاجتي للعمل فيها					
١٢	سنتأثر امور كثيرة في حياتي اذا مقرر ترك العمل في هذه الدائرة .					
١٣	بقائي في الوقت الحاضر في هذه الدائرة مسألة ضرورية جدا .					
١٤	اشعر بالخوف من ترك العمل في الدائرة لصعوبة الحصول على عمل اخر .					
١٥	احد الاسباب الرئيسة لاستمراري في العمل في هذه الدائرة ، هو انها تقدم لي مزايا لا تتوفر في الدوائر الاخرى المقابلة لها					