



## Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences

PRINT ISSN: 2226-1419 - ONLINE ISSN: 2572-5386



---


Manuscript 1506

---

### Career development and its role in organizational commitment: An Analytical Survey of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Zahrawi Surgical Hospital/Maysan

Salem Haider Resen

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the Accounting Commons, Business Administration, Management, and Operations Commons, Finance Commons, Operations and Supply Chain Management Commons, and the Public Administration Commons

---

# Career development and its role in organizational commitment: An Analytical Survey of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Zahrawi Surgical Hospital/Maysan

**Lecturer: Salem Haider Resen**

Technical Institute of Amara, Department of Health Administration, Southern Technical University, Iraq

## ABSTRACT

The research aims to reveal the role of career development in its dimensions (training, promotions, career planning) in enhancing organizational commitment, as the research problem was embodied in knowing the role played by career development in the organizational commitment of employees at Al-Zahrawi Surgical Hospital/Maysan? To achieve this, the research relied on a main hypothesis that (there is no statistically significant correlation or effect between career development and organizational commitment). The importance of the research is highlighted by its contribution to the development of human resources strategies to achieve organizational stability at the level of the Iraqi environment. On the practical side, the research was subjected to a sample consisting of (87) employees working at Al-Zahrawi Surgical Hospital/Maysan. The research came out with the most important conclusions, the most important of which is that career development is not just an individual motivational factor, but a strategic tool to enhance organizational commitment. The most important recommendations were the necessity of human resources management adopting policies that support career development, by encouraging individual career planning, by creating a supportive work environment for this, with the establishment of training programs, in addition to establishing effective evaluation systems.

**Keywords:** Career development, organizational commitment, Al Zahrawi Hospital

---

Received 15 July 2025; Revised 29 September 2025; Accepted 12 October 2025  
Available online 31 December 2025

Corresponding author: Lecturer: Salem Haider. Resen  
E-mail address: [salem.alkaabi@stu.edu.iq](mailto:salem.alkaabi@stu.edu.iq)

<https://doi.org/00.000/2572-5386.1506>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

# التطوير الوظيفي ودوره في الالتزام التنظيمي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان

المدرس. سالم حيدر رسن

المعهد التقني العمارة، قسم الإدارة الصحية، الجامعة التقنية الجنوبية، العراق

## مستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن دور التطوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، الترفيق، التخطيط الوظيفي) في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده (الرضا الوظيفي، الاستمرارية، الانتماء)، حيث تجسدت مشكلة البحث في معرفة الدور الذي يلعبه التطوير الوظيفي في التزام الموظفين التنظيمي في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان؟ لتحقيق ذلك اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها (لا يوجد ارتباط أو تأثير ذو دلالة إحصائية بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، تبرز أهمية البحث بكونه مساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار التنظيمي على مستوى البيئة العراقية، على صعيد الجانب العملي فقد خضع البحث لعينة مكونة من (87) موظفاً يعملون في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان، خرج البحث باستنتاجات أهمها أن التطوير الوظيفي ليس مجرد عامل تحفيزي فردي، بل أداة استراتيجية لتعزيز الالتزام التنظيمي، أما أهم التوصيات فكانت ضرورة تبني إدارة الموارد البشرية سياسات تدعم التطوير الوظيفي، بتشجيع التخطيط الوظيفي الفردي، بإنشاء بيئة عمل داعمة لذلك مع إقامة البرامج التدريبية إضافة لأنشاء لنظم التقييم الفعالة.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مستشفى الزهراوي

تم الاستلام في 15 تموز 2025؛ تم المراجعة في 29 ايلول 2025؛ تم القبول في 12 تشرين الاول 2025  
متاح على الإنترنت 31 كانون الاول 2025

المؤلف المراسل: المدرس. سالم حيدر رسن  
عنوان البريد الإلكتروني: [salem.alkaabi@stu.edu.iq](mailto:salem.alkaabi@stu.edu.iq)

<https://doi.org/00.000/2572-5386.1506>

## المقدمة

يشهد موضوع التطوير الوظيفي اهتمامًا متزايدًا في أدبيات الإدارة المعاصرة بوصفه أحد المحركات الأساسية لتعزيز استقرار القوى العاملة وتحقيق الالتزام التنظيمي. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن برامج التدريب، والتخطيط الوظيفي، وفرص الترقّيات تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء (Noe et al., 2023؛ Hirschi, 2022). كما بيّن (Al-Dokhi, 2023) أن ضعف نظم التطوير الوظيفي في المؤسسات الصحية يؤدي إلى تراجع الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات دوران الموظفين. وفي هذا السياق، يبرز البحث الحالي بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير التطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في بيئة المستشفيات العراقية، ولا سيما في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان، باعتبارها بيئة عمل ذات خصوصية تتصل مباشرة بصحة وحياة الأفراد.

كما إن التزام الموظفين يمثل حجر الزاوية في تحقيق التطوير المنظمي، حيث ينعكس ارتفاعه مباشرةً على جودة المخرجات وكفاءة العمل وتعزيز قدرات المنظمة، ففي ظل تزايد التحديات التنظيمية والتحديات المتسارعة للبيئة مثل العولمة والتغير التكنولوجي وتعقيد العمل فرض تبني أساليب فعالة لإدارة تطور المسارات الوظيفية للموظفين، بما يساهم في تحسين الأداء العام والخاص داخل المنظمة وتعزيز الكفاءة الوظيفية إذ يعد التطوير الوظيفي أحد العناصر الأساسية في التطوير والازدهار للمنظمات، لأنها تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الانتماء للمنظمة ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، هنا يبرز الالتزام كألية استراتيجية لتحويل المعوقات والتحديات إلى محركات للتقدم، مما يساهم في تعزيز وتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.

تتبع أهمية هذا البحث من دراسة هذه العلاقة في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان - وهي بيئة حرجة ملزمة بضمان الأداء العالي للخدمات والعمليات الصحية المتعلقة بحياة الانسان وصحته، حيث يُتوقع أن تُسهم نتائج البحث في تقديم توصيات وحلول عملية لتحسين الالتزام التنظيمي، وبالتالي رفع أداء الموظفين في القطاعات الحكومية ذات الطابع الحساس، لأنه من الضروري توفير بيئة مستقرة وفعالة للعمل للتعامل مع التحديات المختلفة المذكورة انفاً، لما سبق ذكره اشتمل البحث الحالي على أربعة مباحث خصص الأول للمنهجية العلمية فيما افرد الثاني لتناول الخلفية النظرية لمُتغيرات البحث وابعادها اما المبحث الثالث فتناول للجانب التطبيقي وأخيرا المبحث الرابع لتحديد الاستنتاجات والتوصيات.

## 1. المبحث الأول: منهجية البحث

### 1.1 مشكلة البحث

رغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991)؛ (Lee et al., 2023)، إلا أن معظمها انصبّ على البيئات الغربية أو الخليجية، بينما بقيت المؤسسات الصحية العراقية بعيدة عن الاهتمام الأكاديمي الكافي. إذ تعاني هذه المؤسسات من غياب مسارات وظيفية واضحة، وضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية، وعدم وجود نظم ترقّيات عادلة وشفافة، الأمر الذي انعكس سلبيًا على استقرار القوى العاملة ومستويات الالتزام التنظيمي (El-Sayed, 2021؛ Kossek et al., 2021)، على الرغم من وجود أدبيات سابقة تربط بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن تلك الدراسات لم تتناول بشكل معمّق واقع المؤسسات الصحية العراقية التي تعاني من:

- 1- غياب مسارات وظيفية واضحة للموظفين.
- 2- ضعف برامج التدريب والتطوير المستمر.
- 3- محدودية نظم الترقّيات العادلة والشفافة.

وهذا ما خلق فجوة معرفية في فهم العلاقة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في البيئة العراقية، وهي الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما الدور الذي يلعبه التطوير الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة اهتمام ادارة مستشفى الزهراوي في ميسان بالتطوير الوظيفي لتحسين الالتزام التنظيمي؟
- 2- هل يوجد تركيز على التطوير الوظيفي في مستشفى الزهراوي في ميسان ؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في مستشفى الزهراوي في ميسان؟
- 4- هل هناك نماذج تأثير بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في مستشفى الزهراوي في ميسان؟

### 2.1 أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

يهدف البحث بشكل اساسي الى تشخيص وتحديد الدور الذي يلعبه التطوير الوظيفي الفعالة في الالتزام التنظيمي في مستشفى الزهراوي في ميسان، إضافة للوصول للفهم الدقيق لكل من التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، لذلك تتجلى هذه الأهداف بالآتي:

- 1- تحديد واقع ممارسة كل من التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي وأبعاده في مستشفى الزهراوي في ميسان.
- 2- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في مستشفى الزهراوي الجراحي.
- 3- تشخيص طبيعة نماذج التأثير بين التطوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي لقياس أثر خطط التطوير المهني على الالتزام التنظيمي.
- 4- تقديم توصيات عملية لإدارة وتحسين السياسات والاستراتيجيات بما يعزز الالتزام التنظيمي.

### 3.1 أهمية البحث

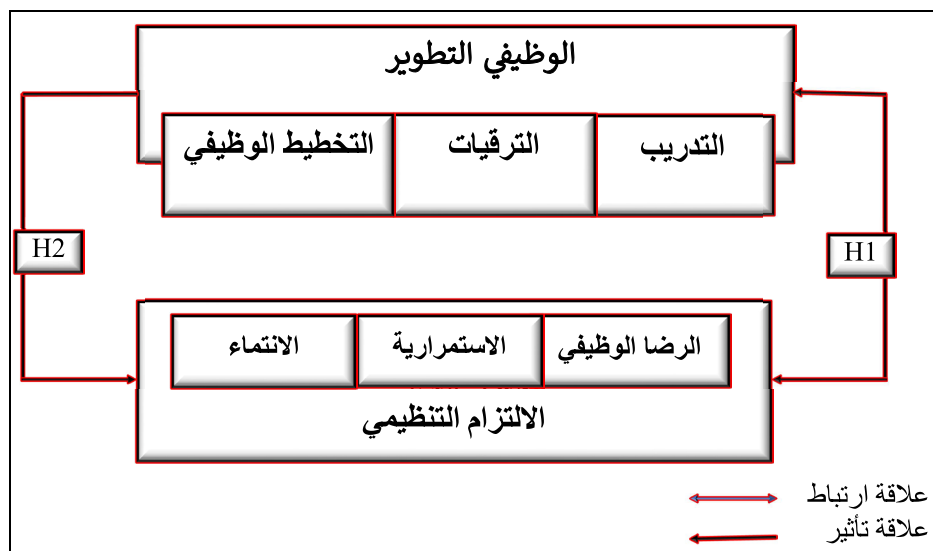
نظراً لأهمية المتغيرات المبحوثة لكونها تمثل مواضيع مهمة لتحديد مقدار الارتباط والتأثير الذي يمكن أحداثه في نشاطات وممارسات المنظمات، ما له التأثير الكبير على نجاحها، حيث تحتاج المنظمات الى زيادة الوعي بأهمية الإدارة الفعالة للمسارات الخاصة بالموظفين لأنها قد تكون سبب في مشكلات تنظيمية كبيرة اذ لم تدار بشكل جيد وفعال، لهذا يمكن لهذا البحث ان يساعد في زيادة الوعي لاستخدام التطوير الوظيفي بشكل يضمن مستوى الالتزام التنظيمي ورفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات، كما يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة نظراً لدوره في تسليط الضوء على العلاقة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية العراقية، لإبراز خصوصية البيئة العراقية وما تواجهه من تحديات في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتالي توسيع نطاق الأدبيات لتشمل هذه البيئة غير المدروسة بشكل كافٍ، اذ ان هناك حاجة كبيرة لتحديث البحوث كضرورة ملحة لمواكبة التحولات في سوق العمل الحديثة، كما تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تحقيق الآتي:

- 1- توفير دليل علمي يوضح أثر التطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في المستشفيات العراقية، وهو ما لم تغطه الدراسات بشكل كافٍ.
- 2- تزويد إدارات المستشفيات العراقية بنتائج عملية لتساعد في صياغة سياسات تطوير وظيفي تعزز التزام الكوادر الطبية والتمريضية.
- 3- الإسهام في تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يحد من معدلات الدوران ويعزز استقرار القوى العاملة.
- 4- تقديم حلول عملية لإدارة المستشفيات في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة.

### 4.1 المخطط الفرضي للبحث

لعرض مشكلة البحث بإطار عملي يمكن اختباره، تم رسم المخطط الفرضي الذي يوضح شكل للعلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة والفرعية واعتبرت التطوير الوظيفي متغيراً مستقلاً بأبعاده اما الالتزام التنظيمي فقد عد كمتغير تابع، يعتمد البحث على نموذج فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يأتي:

- 1- المتغير المستقل: التطوير الوظيفي يشمل (التدريب، الترقيات، التخطيط الوظيفي).
- 2- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي الذي يشمل (الرضا الوظيفي، الاستمرارية، الانتماء).



الشكل (1): مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحث

### 5.1 المقاييس والمصادر المعتمدة لإنجاز البحث:

- 1- مقياس التطوير الوظيفي: تم تصميم هذا المقياس بناءً على دراسة كل من (Kosseket al., 2021؛Hirschi, 2022؛Noe, R. A. et al, 2023) لتحديد أبعاد التطوير الوظيفي(التدريب، الترقّيات، التخطيط الوظيفي) وتصميم عبارات خاصة بالتدريب والترقيات والتخطيط الوظيفي.
- 2- مقياس الالتزام التنظيمي: صُمم وفق دراسة كل من (Podsakoff et al., 2023؛Klein et al., 2021؛Jaros, 2007؛Meyer & Allen, 1991) لتحديد الأبعاد للالتزام التنظيمي(الرضا الوظيفي، الاستمرارية، الانتماء) وصياغة أسئلة وعبارات استبانة البحث.

### 6.1 فرضيات البحث: يعتمد البحث على فرضيتان هما:

- اولاً: H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التطوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، الترقّيات، التخطيط الوظيفي) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الرضا الوظيفي، الاستمرارية، الانتماء)..
- ثانياً: H2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتطوير الوظيفي بأبعاده على الالتزام التنظيمي بأبعاده.

### 7.1 مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في موظفو مستشفى الزهراوي الجراحي في ميسان حيث يعتبر القطاع الصحي بيئة غنية بالبيانات حول التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتم حساب حجم عينة تمثل المجتمع الأصلي من خلال استخدام موقع <http://www.raosoft.com> وكانت مساوية الى (87) فرد والتي كانت عينة البحث النهائية، اما معيار اختيار العينة فكان أن يعمل الموظف في المستشفى لمدة لا تقل عن سنة، ويشغل الوظيفة بشكل دائم.

### 8.1 حدود البحث: تمثلت بالحدود الآتية

- 1- الحدود الجغرافية: تم حصر البحث في موظفي مستشفى الزهراوي الجراحي في ميسان.
- 2- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال الفترة من 2025/1/10 إلى 2025/3/25.
- 3- الحدود الموضوعية: ركز البحث على التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### 9.1 أساليب جمع البيانات

- تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لقياس آراء الموظفين حول التطوير الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي إذ تم تصميم استبانة مكونة من 24 سؤالاً، وهي مقسمة إلى ثلاثة أقسام:
- 1- القسم الأول: بيانات ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
  - 2- القسم الثاني: أسئلة حول التطوير الوظيفي (التدريب، الترقّيات، التخطيط الوظيفي).
  - 3- القسم الثالث: أسئلة حول الالتزام التنظيمي (الرضا، الاستمرارية، الانتماء).

### 10.1 اختبار الاستبانة:

تم اختبار الاستبانة من خلال الآتي:

- 1- التحكيم العلمي: عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين للتحقق من صلاحيتها ودقتها.
- 2- اختبار الثبات : لاختبار وضوح الأسئلة وقياس مدى موثوقية الأداة البحثية باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) لتحديد مستوى الثبات الداخلي للاستبانة، حيث كان الثبات حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا، حيث بلغت قيمته كالاتي لمقياس التطوير الوظيفي 0.89، ولمقياس الالتزام التنظيمي 0.91 اما للاستبانة ككل 0.87 ما يشير إلى ثبات عالي.

### 11.1 الجهود المعرفية السابقة

تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بهدف:

- 1- تحليل النماذج والنظريات المستخدمة في بحث العلاقة بين هذين المتغيرين.
- 2- مقارنة النتائج السابقة مع نتائج البحث الحالية لتحديد مدى الاتساق أو التباين.
- الاستفادة من الأساليب المنهجية المعتمدة في الأبحاث السابقة لتعزيز دقة البحث الحالي.
- هذه المنهجية توفر إطاراً علمياً واضحاً لبحث العلاقة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يساعد في تقديم نتائج دقيقة تسهم في تحسين بيئات العمل وزيادة استقرار الموظفين داخل المنظمات.
- يُعد التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي من الموضوعات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبطان مباشرة بتطوير الكفاءات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعزيز الأداء المنظمي، يهدف هذا البحث إلى دراسة نشأة وتطور كلا المفهومين، وتحليل أبعادهما وأهميتهما في بيئات العمل الحديثة نظرياً وعملياً، بالاستناد إلى دراسات أكاديمية موثوقة.

## 2 الجانب النظري

### 1.2 التطوير الوظيفي

#### 2.1.1 النشأة والتطوير

ظهر مفهوم التطوير الوظيفي في بداية القرن العشرين مع تطور نظريات الإدارة العلمية، حيث ركزت الدراسات الأولى على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال التخطيط الوظيفي. (Taylor, 1911: 45) كما اشار (Super, 1957:189) ظهر مفهوم التطوير الوظيفي لأول مرة في أوائل القرن العشرين في سياق نظريات الإدارة التقليدية، حيث كان يُنظر إلى التقدم الوظيفي على أنه مسار هرمي داخل المنظمة. وفي الخمسينيات مع دراسات علم النفس الصناعي، حيث ركزت الأبحاث المبكرة على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل

الجدول (1): بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرا البحث

الباحث/السنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيسي	المجتمع/العينة	أبرز النتائج	جانب الاستفادة في البحث
Noe et al. (2023)	أنظمة التطوير المهني: قياس تأثير التكامل بين دمج التدريب والترقيات أبعاد التطوير الوظيفي والتخطيط المهني	على الالتزام التنظيمي.	1,200 موظفًا (12 منظمة - قطاعات متنوعة)	- التكامل بين الأبعاد يرفع الالتزام العاطفي بنسبة 37%. - التخطيط الوظيفي الوسيط الأقوى	التكامل لأمودج البحث التدريب/الترقيات/التخطيط يمكن تطبيقه في مستشفى الزهراوي.
Al-Dokhi (2023)	أثر التطوير الوظيفي المتكامل على استقرار الكوادر الطبية	تحليل علاقة التطوير الوظيفي بالولاء التنظيمي بالقطاع الصحي.	320 موظفًا (مستشفيات حكومية سعودية)	- التخطيط الوظيفي أكثر تأثيرًا على الأطباء - التدريب حاسم للتمريض.	التأكيد على أهمية التخصيص في البرامج التدريبية والتطويرية
Meyer & Allen (1991)	نموذج ثلاثي المكونات للالتزام التنظيمي	تطوير نموذج نظري للالتزام التنظيمي	مراجعة للدراسة السابقة	- الرضا الوظيفي محرك رئيسي للالتزام العاطفي. -الاستمرارية ترتبط بالملكافات.	دعم الإطار النظري لقياس الالتزام في بحثك.
Lee et al. (2023)	التطوير المهني في مجال الرعاية الصحية	تحليل تأثير التطوير الوظيفي على استقرار الموظفين	45 منظمة العينات: 15,000 موظف صحي	- الترقيات تخفض الدوران الوظيفي - غياب التخطيط يرفع الاستقالات 2.5x.	تفسير نتائج البحث حول ضعف التخطيط الوظيفي في مستشفى الزهراوي (الوسط = 3.19).
Hirschi (2022)	التخطيط المهني الديناميكي في العصر الرقمي	تصميم نموذج تخطيط وظيفي يتكيف مع التغيرات التقنية.	600 موظفًا (قطاعات تكنولوجية وصحية)	- المتابعة الربع سنوية للخطة ترفع الالتزام - الأدوات الرقمية تزيد الفع	مقترح تطبيق منصة رقمية للتخطيط الوظيفي في المستشفى.
El-Sayed (2021)	تأثير التطوير الوظيفي على الولاء التنظيمي	تقييم فاعلية أنظمة التطوير في تعزيز الولاء.	450 موظفًا (3 مستشفيات حكومية-صر)	- ضعف التكامل بين التدريب والترقيات يخفض الالتزام العاطفي	تحذير من خطر الفصل بين أبعاد التطوير الوظيفي في بيئتك البحثية.
Kossek et al. (2021)	التطوير المهني الاستراتيجي في بيئات العمل الهجينة	استكشاف تعديل أنظمة التطوير الوظيفي لبيئات العمل الهجينة.	800 موظفًا منظمات تعمل بنظام هجين)	- التخطيط الوظيفي المرن يرفع الالتزام في العمل الهجين التدريب الافتراضي يزيد الرضا	تطوير مقترحات بحثك لمواكبة أمط العمل الحديثة.

(Herzberg, 2017: 60). في منتصف القرن العشرين، بدأ التحول نحو إدارة أكثر ديناميكية للمسار الوظيفي، حيث طرح (Hall, 1976: 201) مفهوم التطوير الوظيفي الذاتي، مشيراً إلى أهمية التوجيه الذاتي في تطوير المسارات المهنية. تطور المفهوم ليشمل جوانب نفسية واجتماعية، خاصة مع ظهور نظريات التحفيز مثل نظرية «تدرج الحاجات» لأبراهام ما سلو (Maslow, 1943: 50). مع التطويرات التكنولوجية وتغيرات سوق العمل، برزت مفاهيم مثل «التطوير الوظيفي غير المحدود» (Arthur & Rousseau, 2001:8). حيث لم يعد التقدم مقتصرًا على مسار تصاعدي داخل المنظمة الواحدة، بل أصبح يشمل التنقل بين الوظائف والمنظمات. والتي أكدت على أهمية تحقيق الذات كحاجة أساسية للفرد. في العقود الأخيرة، أصبح التطوير الوظيفي جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والطموحات الفردية (Hall, 2002: 12). في العقد الأخير تطور المفهوم ليشمل أبعادًا مثل المرونة الوظيفية، والتطوير المستمر للمهارات، وتبني التكنولوجيا في إدارة المسارات الوظيفية (Baruch & Rousseau, 2019: 110). كما أظهرت الدراسات الحديثة أهمية التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل، خاصة مع ظهور الوظائف الجديدة التي تتطلب مهارات متطورة (Brown, S., et al., 2020: 23).

عرف التطوير الوظيفي بأنه «سلسلة من المراحل والتجارب التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية، والتي تشمل التطوير المهني، واكتساب المهارات، والترقيات، وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية» (Greenhaus et al., 2009: 78). كما يُعرف التطوير الوظيفي بأنه «عملية ديناميكية تشمل التطوير المهني، واكتساب المهارات، والترقيات، وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، مع مراعاة التغيرات في بيئة العمل» (Greenhaus et al., 2018: 89). وضح (Baruch, 2019: 15) بأنه ليس مسارًا بل فسيفساء ديناميكية من المهارات والخبرات تتشكل عبر منظمات متعددة وتقنيات متطورة.

مما سبق أعلاه فإن التطوير الوظيفي هو تركيز على الكفاءة الإنتاجية عبر التخطيط الوظيفي، مع التأكيد على الجوانب النفسية ليشمل التفاعل بين الفرد والمنظمة، ثم نقل التركيز إلى الدوافع الذاتية كالرضا أو الاستقلالية، لدعم التطوير الذاتي.

#### 2.1.2 أبعاد التطوير الوظيفي:

1. التدريب: هو عملية منهجية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي الحالي والمستقبلي (Goldstein & Ford, 2002,4). كما يُعرّف التدريب بأنه تحسين كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية، مع تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء الوظيفي، التدريب خارج العمل مثل الدورات وورش العمل، أو هو برامج تعزيز المهارات والقدرات وان التدريب الفعال يجب أن يكون مرتبطاً باستراتيجية المنظمة وأهداف الموظفين الشخصية لضمان نقل التعلم إلى بيئة العمل (Noe et al., 2023,128). مكونات التدريب الرئيسية حسب الدراسات ثلاث هي اولاً : التدريب التقني أي تطوير المهارات الوظيفية الخاصة بالمهام مثل استخدام الأجهزة الطبية (Salas et al., 2020,45). ثانياً التدريبات السلوكية تعني تحسين للمهارة الشخصية مثل القيادة والاتصال والعمل الجماعي (Aguinis & Kraiger, 2021,32). ثالثاً التدريب الاستراتيجي يقصد به ربط المهارات بأهداف المنظمة طويلة المدى (Sitzmann & Weinhardt, 2022,18). توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في فعالية التدريب تتكون من ثلاث هي: أولاً التدريب العملي التدريب القائم على الممارسة يزيد الاحتفاظ بالمهارات بنسبة 75% (Burke & Hutchins, 2021,89). ثانياً دعم الإدارة متابعة المديرين لنتائج التدريب ترفع التطبيق العملي بنسبة 60% (Pineda-Herrero et al., 2023,34). ثالثاً التغذية الراجعة التقييم المستمر يحسن نتائج التدريب بنسبة 55% (Sitzmann et al., 2020,27). اما النظريات المفسرة للتدريب فهي الاتي:

1- نظرية رأس المال البشري: الاستثمار في تدريب الموظفين يزيد من قيمتهم للمنظمة ويحسن الإنتاجية (Becker, 1964,15).

2- نظرية نقل التدريب : فعالية التدريب تعتمد على مدى تطبيق الموظف للمهارات المكتسبة في العمل اليومي (Baldwin & Ford, 1988,63).

3- ج. التدريب الرقمي: هي نظرية حديثة تنعي ان التدريب القائم على الذكاء الاصطناعي والتكيف مع احتياجات الموظف الفردية يزيد الفعالية بنسبة 40% (Cascio & Montealegre, 2022,112).

مما سبق ذكره يمكن ان نعرف التدريب بأنه عملية منهجية لتطوير المعارف والمهارات لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، لربط استراتيجية المنظمة بأهداف الموظفين، وبرزت أحدث تطوراته بالتدريب الرقمي التكيفي واستخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص البرامج حسب احتياجات الموظف، كما ان التركيبة المثلى للتدريب هي كل من التدريب، التقني لإكساب مهارات وظيفية والسلوكي لإكساب مهارات شخصية والاستراتيجي لربط المهارات بأهداف المنظمة.

2. الترقية: هي انتقال الموظف إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي، يصاحبه زيادة في السلطة، المسؤولية، والمكافآت المادية والمعنوية (Rosenbaum, 1984,220). تُعرف الترقية بأنها التقدم في السلم الوظيفي بناءً على الجدارة (Ng & Feldman, 2020: 67). الترقيات الفعالة يجب أن تعكس مبدأ الجدارة وتوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الموظفين (Cappelli & Keller, 2023,156). مكونات

الترقيات الرئيسية حسب الدراسات ثلاث هي اولا الترقية الرأسية الانتقال إلى منصب أعلى في التسلسل الهرمي مثل من مشرف إلى مدير (Ng & Feldman, 2022,78). ثانياً الترقية الأفقية توسيع نطاق المسؤوليات دون تغيير المسمى الوظيفي مثل إضافة مشاريع جديدة (Lazear & Shaw, 2021,45). ثالثاً الترقية الرمزية تحسين المزايا غير المادية مثل عضوية لجان، تدريب خاص (Bidwell et al., 2023,112). العوامل المؤثرة في فعالية الترقيات تتكون من ثلاث عوامل هي: أولاً وضوح المعايير الترقيات القائمة على مؤشرات أداء واضحة ترفع الرضا بنسبة 65% (Podsakoff et al., 2021,34). الشفافية إعلان معايير الترقية مسبقاً يقلل الصراعات الداخلية بنسبة 50% (Kim et al., 2023,67). التنوع الترقيات العادلة بين الجنسين ترفع الإنتاجية التنظيمية بنسبة 40% (McKinsey & Company, 2023,23). والنظريات المفصلة للترقيات هي الآتي:

أ. نظرية التطوير الوظيفي : الترقيات تمثل نقاط تحول في مسار الفرد الوظيفي وتؤثر على دوافعه وأدائه (Super, 1957,189).

ب. نظرية العدالة التنظيمية : إدراك الموظفين لعدالة نظام الترقيات يحدد مستوى ثقتهم في الإدارة وولائهم للمنظمة (Colquitt et al., 2023,205).

ج. الترقيات المرنة: تعد نظرية حديثة تعني الترقيات في العصر الرقمي يجب أن تكون مرنة وتستجيب للمهارات بدلاً من الأقدمية (Spreitzer et al., 2022,88).

مما سبق ذكره يمكن ان نعرف الترقيات بانها انتقال إلى منصب أعلى بزيادة في السلطة او المكافآت، قائم على الجدارة وتوازن بين حاجات المنظمة وتطلعات الموظفين، أمماها الحديثة هي الترقية الرأسية أي الانتقال الهرمي الى الأعلى، والترقية الأفقية توسيع المسؤوليات دون تغيير المسمى وتحفظ الكفاءات بنسبة تصل الى النصف، والترقية الرمزية تحسين مزايا غير مادية كالأشراك بعضوية اللجان لتعزيز الانتماء للمنظمة. 3. التخطيط الوظيفي: التخطيط الوظيفي بأنه «عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد مسار مهني واضح للموظف بناءً على أهدافه وقدراته ومتطلبات المنظمة»، عناصر التخطيط الوظيفي هي (تحليل المهارات والقدرات، تحديد الأهداف المهنية، او هو عملية وضع أهداف واضحة للمستقبل المهني (Hirschi et al., 2018: 347). كما عرف بأنه عملية منهجية لتحديد الأهداف المهنية، ووضع استراتيجيات لتحقيقها عبر تطوير المهارات، واستغلال الفرص التنظيمية والمجتمعية (Hirschi, 2022,351). ويُعزز توافقاً بين أهداف الفرد الطموحات الشخصية احتياجات المنظمة المسارات الوظيفية الهيكلية (Baruch & Rousseau, 2019). مكونات التخطيط الوظيفي الرئيسية حسب الدراسات ثلاث هي أولاً التقييم الذاتي تحليل المهارات، القيم، نقاط القوة/الضعف (Ng & Feldman, 2020,71). ثانياً تحديد الأهداف وضع أهداف ذكية (SMART) قصيرة وطويلة المدى (Hirschi et al., 2018,348). ثالثاً رسم المسار تصميم خطة زمنية للانتقال بين الأدوار والوظائف (Kossek et al., 2021,215). كم بينه بانه متابعة ومراجعة وتعديل نصف سنوية للنمو بتحديث الخطة استجابة للمتغيرات المحيطة (Noe et al., 2023,571). الأهمية التنظيمية للأفراد كونه يرفع الرضا الوظيفي بنسبة يزيد القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية (مثل الذكاء الاصطناعي) (Guan et al., 2021,8). اما للمنظمات فهو يخفض معدل الدوران الوظيفي إلى 9% (مقابل 22% بدون تخطيط). يعزز الاستثمار في رأس المال البشري عبر ربط التدريب بالتطوير الوظيفي. (Noe et al., 2023,578) تكمن التحديات المعاصرة للتقييم الذاتي في امرين هما أولاً الفجوة الرقمية 67% من الموظفين لا يستخدمون أدوات التخطيط الإلكترونية بسبب نقص المهارات التقنية (Brown et al., 2020,30). وثانياً الثقافة التنظيمية: المنظمات الهرمية تُقيد التخطيط الفردي (خاصة في القطاع الحكومي) (Al-Dokhi, 2023,95).

نماذج التخطيط الوظيفي الحديثة اثنان هي: اولاً نموذج التخطيط الديناميكي (Hirschi, 2022). ثانياً نموذج التكامل مع إدارة المواهب أي دمج التخطيط الوظيفي مع إدارة الأداء يرفع الكفاءة التنظيمية بنسبة 32% (Kossek et al., 2021,220).

مما سبق ذكره يمكن ان نعرف التخطيط الوظيفي بأنه عملية منهجية لتحديد الأهداف المهنية ووضع استراتيجيات تحقيقها، توازن بين طموحات الفرد واحتياجات المنظمة، مكوناته الفعالة هي التقييم الذاتي اي تحليل المهارات والقدرات، وتحديد أهداف ذكية قصيرة وطويلة المدى، ومتابعة ربع سنوية لتعديل الخطة حسب المتغيرات، وهو يخفض معدل دوران الموظفين ويرفع القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية.

### 2.1.3 أهمية التطوير الوظيفي

لل فرد: يعزز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي ويساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة بالنفس O. (De Vos et al., 2020: 56). كما يقلل مخاطر الجمود المهني في عصر التحول الرقمي (Ng & Feldman, 2020). أيضاً يحقق الرضا الوظيفي عبر توافق الطموحات مع الفرص المتاحة (Hirschi, 2022).

1- للمنظمة: يساهم تطوير التطوير الوظيفي في تحقيق الآتي:

2- يقلل من التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد ويزيد من الإنتاجية (Allen & Meyer, 1996: 89).

- 3- يعزز الكفاءة التنظيمية ويقلل من معدلات دوران الموظفين (Kossek et al., 2023: 210).
- 4- تحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران (Tansky & Cohen, 2001: 321).
- 5- رفع كفاءة المنظمة من خلال تعزيز مهارات الموظفين (Wayne et al., 1999: 55).
- 6- زيادة قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالمواهب (Baruch, 2004: 65).

## 2.2 الالتزام التنظيمي

### 2.2.1 النشأة والتطور

ظهر مفهوم الالتزام التنظيمي في الخمسينيات مع دراسات علم النفس الصناعي، حيث ركزت الأبحاث المبكرة على العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل (Herzberg, 2017: 60). حيث ظهر مفهوم الالتزام التنظيمي أيضاً في الدراسات الإدارية منذ منتصف القرن العشرين، حيث أشار (Simon, 1957: 92) إلى أهمية التزام الموظفين في تحسين الأداء المنظمي، بالرغم من زيادة سيمون في تحليل علاقة القرارات الإدارية بالالتزام، إلا أن انه ركز على المنظمات التقليدية الهرمية، ما يحد من إمكانية تطبيق نتائج دراساته على المنظمات المعاصرة الشبكية. في السبعينيات طور (Porter et al., 1974: 601) نموذجاً يوضح تأثير الالتزام على رضا الموظفين واستقرارهم داخل المنظمات. لاحقاً، قدم (Meyer & Allen, 1991: 62) نموذجهم الشهير للالتزام التنظيمي، والذي قسّمه إلى ثلاث فئات رئيسية.

تطور المفهوم ليشمل أبعاداً متعددة مثل الانتماء العاطفي والالتزام الأخلاقي، خاصة مع ظهور نظريات مثل «نموذج الالتزام التنظيمي» لملاير وألين (Meyer & Allen, 1991: 67). في العقدين الأخيرين، تطور مفهوم الالتزام ليشمل الالتزام الذي، حيث أصبح الموظفون يسعون لتحقيق التوازن بين الالتزام بالمنظمة وتطوير حياتهم المهنية (Klein et al., 2009: 390). في السنوات الأخيرة، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً مثل الالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي، والالتزام القائم على القيم (Meyer et al., 2012: 9). كما أظهرت الدراسات الحديثة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الالتزام التنظيمي، خاصة في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 (Allen & Shanock, 2013: 89). ب. المفهوم: يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه «الالتزام النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه المنظمة، والذي يدفعه إلى الاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها (Porter et al., 1974: 603). كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه «مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في البقاء والاستمرار، وتفانيه في تحقيق أهدافها (Mowday et al., 2013: 34)»

مما سبق أعلاه فإن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس دوافع الفرد في استعداده لبذل الجهد، والرغبة في الاستمرار، وقبول قيم المنظمة من خلال الاستقرار في الوظيفة، مع ابداء المرونة والقدرة على التكيف، يمكن تدعيمه بالعمل على التوازن بين مصلحة المنظمة وتطور الفرد المهني وتبادل الثقة (خاصة في الأزمات) ليكون محركاً رئيسياً للالتزام، لان الالتزام التنظيمي حالياً يعد ديناميكياً معقدة بين المنظمة والموظف قائمة على المنفعة المتبادلة.

### 2.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي :

- 1- الرضا الوظيفي: حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية ومدى تلبية توقعاته وقيمه الشخصية (Locke, 1976, 1300). الرضا الوظيفي ليس مفهوماً أحاديًا، بل متعدد المكونات يشمل الرضا عن: الرواتب، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، ونموذج الإشراف (Spector, 1997, 56). وهو الشعور الباعث على الارتياح تجاه العمل (Judge & Kammeyer-Mueller, 2017: 356). وتقليل معدلات الغياب والتأخير في العمل.
- مكونات الرضا الوظيفي الرئيسية وفقاً لأحدث الدراسات ثلاث هي اولاً الرضا عن المكافآت أي تقييم العدالة في الأجور، الحوافز، والمزايا (Jiang & Probst, 2022, 112). ثانياً رضا الفرد عن بيئة عمل المنظمة أي توافر الموارد اللازمة، المرافق والسلامة (WHO, 2023, 15). ثالثاً الرضا عن التطوير فرص التدريب، الترفيات، والنمو المهني (Noe et al., 2023, 570). رابعاً الرضا عن العلاقات جودة التفاعل مع الزملاء والرؤساء (Gillet et al., 2021, 8). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فتتكون من ثلاث عوامل هي: أولاً القيادة الداعمة الإشراف القائم على العدالة يرفع الرضا بنسبة 40% (Avolio et al., 2021, 23). ثانياً التوازن بين الحياة والعمل كالمرونة في ساعات عمل الموظف تُقلل أجهاده وترفع رضاه (Allen et al., 2020, 102). ثالثاً التقدير الاجتماعي الاعتراف بالإنجازات يزيد الرضا غير المادي (Kahn, 2022, 77).

اما النظريات المفسرة للرضا الوظيفي فهي ثلاث:

- أ. نظرية التباين: الرضا ينتج عندما لا يوجد فرق بين ما يتوقعه الموظف وما يحصل عليه فعلياً (Locke, 1976,1302).
- ب. نموذج خصائص الوظيفة: الرضا يرتفع عندما توفر الوظيفة: التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، والتغذية الراجعة (Hackman & Oldham, 1980,80).
- ج. الذكاء العاطفي: نظرية حديثة تفسر بان الموظفين ذوو ذكاء العاطفة العالي سيظهرون مستوى أعلى للرضا خصوصاً في وظائف ذات الضغوط عالية (Goleman et al., 2020,45).
- مما سبق ذكره يمكن ان نعرف الرضا الوظيفي بانه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم تجارب العمل ومدى توافقها مع توقعات الفرد وقيمه، مكوناته هي عدالة المكافآت الحوافز وبالنسبة للبيئة داخل العمل فيجب توافر موارد للسلامة، لدعم التطوير وتوفير فرص تدريب وترقيات مع شيوع العلاقات الجيدة وتفاعل زملاء العمل.
- 1- الاستمرارية: تعرف بانها رغبة للبقاء في المنظمة دون غيرها (Allen & Meyer, 1990: 78). كما يُعرف مفهوم الاستمرارية الوظيفية بأنه "رغبة الموظف في البقاء داخل المنظمة نتيجة إحساسه بالقيمة الوظيفية والمنافع التي يحصل عليها". وفقاً لنموذج (Meyer & Allen, 1991: 65) الالتزام بالمنظمة نتيجة للمزايا الاقتصادية والمخاطر المرتبطة بتركها شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة. بينها (Meyer & Allen, 1991,67) بانها التزام موظف بالبقاء بالمنظمة لإدراكه للتكلفة المرتبطة بمغادرتها مالية واجتماعية ومهنية. تُمثل الاستمرارية الجانب العقلاني للالتزام التنظيمي، حيث يُقدّر الموظف الفوائد المادية والمعنوية للبقاء مقابل خسائر المغادرة (Jaros, 2007,390).
- مكونات الاستمرارية الرئيسية وفقاً لأحدث الدراسات ثلاث هي أولاً: التكاليف المالية الخوف من فقدان الرواتب، المكافآت، أو المزايا (مثل التأمين الصحي) (Ng & Feldman, 2022,115). ثانياً التكاليف الاجتماعية فقدان العلاقات مع الزملاء أو السمعة المهنية (Klein et al., 2021,203). ثالثاً التكاليف المهنية صعوبة العثور على وظيفة بديلة بنفس المزايا أو الفرص التطويرية (Lee et al., 2023,45). اما العوامل المؤثرة في الاستمرارية فتتكون من ثلاث عوامل هي: اولاً الرواتب التنافسية أي ان ارتفاع الأجور يزيد تكلفة المغادرة ويُعزز الاستمرارية (Podsakoff et al., 2023,112). ثانياً الاستقرار الوظيفي أي ان الوظائف الدائمة تُقلل نية المغادرة بنسبة 40% (De Cuyper et al., 2020,76). ثالثاً غياب البدائل أي نقص فرص العمل الخارجية يرفع الاستمرارية حتى مع انخفاض الرضا (Boswell et al., 2021,59). واما النظريات المفسرة للاستمرارية فهي ثلاث :
- أ. نظرية الاستثمار: الموظفون يبقون في المنظمة لأنهم استثمروا موارد (وقت، جهد، مهارات) يصعب تعويضها عند المغادرة (Rusbult & Farrell, 1983,429).
- ب. نظرية التبادل الاجتماعي : الاستمرارية تنشأ من مقارنة الموظف بين منافع البقاء وتكاليف المغادرة، بناءً على عدالة المنظمة في المعاملة (Cropanzano et al., 2022,88).
- ج. رأس المال النفسي: تعد نظرية حديثة تعني الموظفون ذوو الرضا المنخفض قد يبقون بسبب محدودية الفرص الخارجية، خاصة في الأسواق ذات البطالة المرتفعة (Hollman et al., 2021,34).
- مما سبق ذكره يمكن ان نعرف الاستمرارية بانها رغبة البقاء في المنظمة بسبب التفكير بالتكاليف المرتبطة بمغادرتها، كالتكاليف المالية لأي احتمال خسارة للتكاليف والمزايا لاحتمال فقدان العلاقات المهنية، اخيراً التكاليف المهنية لمحدودية البدائل المتاحة.
- 1- الانتماء: هو شعور الموظف بالارتباط النفسي والعاطفي بالمنظمة، حيث يرى نفسه جزءاً لا يتجزأ من كيانها وقيمتها (Mowday et al., 1979,226). أي الشعور بالهوية المشتركة مع المنظمة (Ashforth et al., 2008: 45). والانتماء الوظيفي هو «شعور الموظف بالالتزام والارتباط النفسي والإيجابي تجاه المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى تعزيز التزامه تجاه أهدافها»، والفرص الوظيفية والتطوير للمنظمات التي توفر فرصاً للنمو تعزز الشعور بالانتماء. وفقاً لنموذج (Meyer & Allen, 1991: 65) الشعور بالانتماء العاطفي للمنظمة، مما يدفع الموظف للبقاء فيها بإرادته، يتجاوز الانتماء مجرد الرضا الوظيفي ليشعر الفرد بأنه مُقدَّر ومُحتَصَّن في بيئة العمل (Ashforth & Mael, 2023,112). الانتماء ينمو عندما يُقدّم الموظف التزامه وتفانيه مقابل دعم المنظمة واعترافها به (Cropanzano et al., 2022,90). الانتماء في العصر الرقمي يعني الانتماء في بيئات العمل الهجينة يعتمد على توازن التفاعلات الافتراضية والوجاهية (Spreitzer et al., 2023,15).
- توجد مكونات رئيسية للانتماء وفق للدراسات الحديثة هي أولاً الهوية التنظيمية اي إدراك الموظف للتوافق بين قيمه وقيم المنظمة (Ashforth et al., 2020,38). ثانياً التضمين الاجتماعي الشعور بالقبول من قبل الزملاء والإدارة (Roberson et al., 2022,34). ثالثاً المشاركة العاطفية الاستثمار النفسي في نجاح المنظمة وأهدافها (Kahn, 2021,56). اما العوامل المؤثرة في الانتماء فتتكون من ثلاث عوامل هي: اولاً القيادة التحويلية تعني القادة الذين يُشعرون الموظفين بقيمتهم يرفعون الانتماء بنسبة 50% (Avolio et al., 2022,67). ثانياً العدالة

التنظيمية المعاملة العادلة تُعزز الشعور بالاندماج (Colquitt et al., 2023,112). ثالثاً فرص التطوير بتمكين الموظف للنمو الوظيفي الذي يُعزز ارتباطه بالمنظمة (Noe et al., 2023,205).

مما سبق ذكره يمكن ان نعرف الانتماء بانه ارتباط عاطفي ونفسي بالمنظمة، حيث يشعر الفرد بأنه جزء من هويتها وقيمتها، مكوناتها هي الهوية التنظيمية بتوافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة، والتضمن الاجتماعي اي الشعور بالقبول، والمشاركة العاطفية أي الاستثمار النفسي في أهداف المنظمة.

2.2.3 أهمية الالتزام التنظيمي: يؤثر الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمات من خلال الآتي:

على مستوى الفرد: يعزز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي (Mathieu et al., 2016: 67).  
على مستوى المنظمة:

- 1- تعزيز ثقافة عمل إيجابية وزيادة التعاون بين الموظفين (O'Reilly & Chatman 1986:493).
- 2- تقليل معدلات الدوران الوظيفي (Griffeth et al., 2000:219).
- 3- تحسين مستويات الأداء من خلال تحفيز الموظفين (Chen et al. 2016:211).
- 4- يقلل من التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد ويزيد من الإنتاجية (Harter et al., 2002: 89).

### 3.2 العلاقة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي

بدأت الدراسات التي تربط بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في الثمانينيات، حيث أظهرت أن الموظفين الذين يشعرون بأن مساهمهم الوظيفي يتطور يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام، تعتبر هذه العلاقة حيوية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز الكفاءة (Ng et al., 2022: 56). تؤكد دراسات على علاقة إيجابية فيما بين الالتزام التنظيمي والتطوير الوظيفي. إذ بينت دراسة (Jufrizen et al., 2023:307) بأن تأمين فرص التطوير يدعم الالتزام التنظيمي، وغياب الخطط الواضحة لتطوير التطوير الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة معدلات الاستقالة. كما تؤكد دراسة (Ng et al., 2022: 56) أن التطوير الوظيفي يعتبر عاملاً رئيسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية. مما سبق ذكره فان عملية الاستثمار في التطوير الوظيفي للموظفين لضمان التزامهم تجاه المنظمة ليس إنفاقاً، بل هو استثمار مباشر في تعزيز التزامهم، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة، أدائها، وقدرتها التنافسية على المدى الطويل، خاصة في البيئات الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة، كما ان إهمال هذا الجانب يهدد رأس المال البشري وهو أساس نجاح أي منظمة.

## 3 الجانِب التطبيقِي

### 1.3 وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS25، حيث تم حساب المؤشرات الإحصائية التالية لأبعاد المتغيرين:

- 1- الوسط الحسابي: يعبر عن متوسط استجابات الأفراد.
  - 2- الانحراف المعياري: يعبر عن مدى تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي.
  - 3- معامل الاختلاف: للتعبير عن التشتت نسبة إلى الوسط الحسابي.
  - 4- شدة الإجابة: تم تصنيفها بناءً على الوسط الحسابي إلى: (منخفضة: إذا كان الوسط الحسابي أقل من 2.5. متوسطة: إذا كان الوسط الحسابي من 2.5 إلى 3.5. عالية: إذا كان الوسط الحسابي أكبر من 3.5).
- ثانياً: نتائج تحليل أبعاد التطوير الوظيفي: إجابات أفراد العينة على متغير التطوير الوظيفي:

جدول(2): يوضح استجابات العينة على متغير التطوير الوظيفي.

الفقرة	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
الوسط الحسابي	4.03	4.11	3.48	3.39	3.29	3.34	3.05	3.28	3.25	3.54	2.97	2.99
الانحراف المعياري	0.96	0.84	1.02	0.96	1.29	1.32	1.17	1.02	1.23	1.01	1.19	1.24
Cv	0.24	0.29	0.28	0.19	0.39	0.40	0.38	0.31	0.38	0.29	0.40	0.42
شدة الإجابة	0.81	0.70	0.00	0.68	0.66	0.66	0.61	0.66	0.65	0.71	0.59	0.60

جدول (3): يوضح استجابات أفراد متغير التطوير الوظيفي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	شدة الإجابة
التدريب	3.76	0.71	19.5	عالية
الترقيات	3.23	1.20	24.3	متوسطة
التخطيط الوظيفي	3.19	1.17	29.4	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

إجابات افراد العينة حول متغير التطوير الوظيفي: فيما يأتي

يتبين من الجدول (2) بأن الفقرة (X2) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (4.11) وانحراف معياري (0.84) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (70) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (X11) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.97) وانحراف معياري (1.19) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (59) مما يدل على عدم وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة أيضاً، وفيما يتعلق بمتغير التخطيط الوظيفي ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.39) وانحراف معياري (1.10) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.61) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا المتغير.

من الجدول السابق يتضح من النتائج أن الموظفين يشعرون بوجود فرص جيدة للتدريب والتطوير بوسط حسابي = 3.76، ما يعكس سياسات فعالة في هذا الجانب. اما الترقيات فكانت شدة الإجابة عالية بوسط حسابي = 3.23، ما يشير إلى أن نظام الترقيات يعتبر عادلاً وشفافاً. وبالنسبة للتخطيط الوظيفي: كانت شدة الإجابة متوسطة بوسط حسابي = 3.19، ما يشير إلى حاجة لتحسين التواصل حول خطط التطوير الوظيفي.

### 2.3 نتائج تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي:

إجابات افراد العينة على متغير الالتزام التنظيمي:

جدول (4): يوضح استجابات العينة على متغير الالتزام التنظيمي.

الفقرة	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
الوسط الحسابي	4.08	4.02	3.8	3.3	3.20	3.3	3.5	3.4	4	3.9	3.7	3.8
الانحراف المعياري	0.83	0.9	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.4	1.3	1.3	1.2	1.3
Cv	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
شدة الإجابة	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.7	0.8

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

إجابات افراد العينة حول متغير الالتزام التنظيمي: فيما يأتي

يتبين من الجدول (4) بأن الفقرة (X13) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (4.08) وانحراف معياري (0.83) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (82) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (X17) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.20) وانحراف معياري (1.19) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (64) مما يدل على عدم وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة أيضاً، وفيما يتعلق بمتغير التخطيط الوظيفي ككل قد سجل وسط حسابي وقدره (3.65) وانحراف معياري (1.17) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة قدرها (0.73) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا المتغير.

## 3.3 نتائج تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي:

جدول (5): يوضح استجابات أفراد متغير الالتزام التنظيمي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	شدة الإجابة
الرضا الوظيفي	3.79	1.02	16.7	دي لاع
الاستمرارية	3.35	1.21	20.5	دي لاع
الانتماء	3.83	1.27	25.0	دي لاع

المصدر: اعداد من الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب

إجابات افراد العينة على ابعاد متغير الالتزام التنظيمي:

من الجدول اعلاه يتضح من النتائج أن الموظفين يشعرون برضا عالٍ تجاه وظائفهم بوسط حسابي = 3.79، ما يعكس بيئة عمل إيجابية. اما الاستمرارية فكانت شدة الإجابة عليها عالية بوسط حسابي = 3.35، ما يشير إلى رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة. بالنسبة للانتماء كانت شدة الإجابة عالية بوسط حسابي = 3.83، مما يعكس شعوراً قوياً بالهوية المشتركة مع المنظمة.

## 4.3 اختبار فرضيات البحث:

اولاً: اختبار علاقة الارتباط (الفرضية الاولى): لغرض تحديد علاقة الارتباط لابد من الاختبار والتحليل لها، وفرضية الارتباط التي تمثل هذه العلاقة وتعنى باختبار علاقة ارتباط متغير التطوير الوظيفي بمتغير الالتزام التنظيمي والتي تسمى بالفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز  $H_0$  هي كما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي. مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى 0.531\*\*

جدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التطوير الوظيفي وابعاد الالتزام التنظيمي

التطوير الوظيفي	التخطيط	الترقيات	التدريب	
.850**	.747**	.752**	.835**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
87	87	87	87	N

المصدر: اعداد من الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب

لتحليل العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لتوضيح العلاقة بين التطوير الوظيفي مع الالتزام التنظيمي وكانت النتائج كما يوضح الجدول اعلاه تعبر عن وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين 0.747 و 0.850. من هذا يتبين ان الارتباط طردي بعلاقة قوية جداً بدلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 1%، القرار هو قبول الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثانياً: اختبار علاقة التأثير (الفرضية الاولى): هدف الفقرة الأساس هي اختبار فرضية التأثير والتي تتمحور عن التأثير بين متغيرا البحث الذي تضمنته الفرضية الثانية، وقد استخدم لهذا الغرض تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي به يتم تحديد التأثير بين المتغيرات، ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما تم استخدام اختبار (F) أيضاً للتأكد من وجود التأثير المعنوي لأنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اعلى من (F) الجدولية فهذا يعني وجود التأثير، ولا يوجد تأثير إذا كان قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة احصائية ( 0.01). ان فرضية التأثير المراد اختبارها هي الاتي:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التطوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي. مقابل الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التطوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي. لتأكيد صحة أي فرضية تظهر نتائج الجداول (11,12,13) الآتي:

جدول (7): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير التطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي (N=87)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	32.046	1	32.046	220.573	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.349	85	.145		
	Total	44.395	86			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي  
b. Predictors: (Constant), التطوير الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر قد بلغت (220.573) بمستوى دلالة (0.01).

جدول (8): قيمة R المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير التطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي (N=87)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850 <sup>a</sup>	.722	.719	.3811607

a. Predictors: (Constant), التطوير الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة معامل التحديد (R) التي بلغت (0.722). ان التطوير الوظيفي قادر على تفسير نسبة (72.2%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي في المنظمة عينة البحث، أما النسبة المتبقية والبالغة (27.8%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخله في نموذج البحث.

جدول (9): قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير التطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي (N=87)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.307	.169		1.820	.072
	التطوير الوظيفي	.953	.064	.850	14.852	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v. 25

يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الميل الحدي (B) قد بلغ (0.953). بأن رفع مستوى توافر التطوير الوظيفي بوحدة واحدة من الانحراف سيؤدي لزيادة الالتزام التنظيمي بنسبه (95%) وحدة من الانحراف استناداً إلى كل ما تقدم فالقرار هو قبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائياً للتطوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي بدرجة ثقة (99%).

مما سبق أعلاه تم تحديد النتائج ادناه:

- 1- كانت نتائج تحليل متغير التطوير الوظيفي أن الموظفين يشعرون بوجود فرص جيدة للتدريب والتطوير مما يعكس سياسات فعالة في هذا الجانب، كانت شدة الإجابة على نظام الترقيات عالية مما يشير إلى أن يعتبر عادلاً وشفافاً، كما كانت شدة الإجابة على التخطيط للتطوير الوظيفي متوسطة مما يشير إلى حاجة لتحسينه.
- 2- كانت نتائج تحليل متغير الالتزام التنظيمي أن الموظفين يشعرون برضا عالٍ تجاه وظائفهم، مما يعكس بيئة عمل إيجابية، كانت شدة الإجابة على بعد الاستمرارية متوسطة، مما يشير إلى رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، اما بعد الانتماء فكانت شدة الإجابة عالية، مما يعكس شعوراً قوياً بالهوية المشتركة مع المنظمة.
- 3- نتائج اختبار الفرضيات كانت كالتالي:
- 4- الفرضية الأولى: تم تأكيد وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط أعلى من 0.6 ودالة إحصائياً.
- 5- الفرضية الثانية: تم تأكيد وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### 4 الاستنتاجات والتوصيات

##### 1.4 الاستنتاجات : بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- 1- توصل البحث إلى وجود نقص كبير في مجال التطوير الوظيفي نتيجة قلة الاهتمام بالدورات التدريبية، مما انعكس سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي.
- 2- تؤكد النتائج أن تعزيز التطوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وكان الالتزام التنظيمي مرتفعاً في المستشفى ميدان البحث والدراسة، مما يعكس سياسات ناجحة في إدارة الموارد البشرية. أظهر البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.
- 3- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط وتأثير إيجابي قوي بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يتفق مع الأدبيات النظرية السابقة، ويؤكد أن معالجة الفجوة في برامج التخطيط الوظيفي والترقيات يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز استقرار القوى العاملة.
- 4- التطوير الوظيفي يعتبر عاملاً رئيسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأن مساهمهم الوظيفي يتطور يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا والانتماء للمنظمة. يلعب التدريب دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة، كما ان تدني فرص التطوير المهني يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

##### 2.4 التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات، تم وضع وتقديم التوصيات التالية:

- 1- يوصي الباحث بتحسين نظام الترقيات باتباع نظام ترقيات يعتمد على الجدارة لضمان الترقيات العادلة لتعزيز الشفافية في عمليات التقييم والترقية، بتعزيز برامج الترقية الداخلية عن طريق ضمان أن تكون عمليات الترقيات عادلة وشفافة، إضافة لإنشاء نظم التقييم الفعالة بإشراك الموظفين في تحديد المعايير الملائمة للتقييم.
- 2- يوصي الباحث بتحسين برامج التدريب لدعم المهارات الوظيفية من خلال تطوير برامج تدريبية مخصصة لتحسين مهارات الموظفين مع توفير فرص التعلم والنمو المهني من خلال زيادة الاستثمار في برامج التدريب التي تلبى احتياجات الموظفين وتواكب التطويرات التكنولوجية والمهنية والمتغيرات الحديثة في القطاع الصحي.
- 3- يوصي الباحث بوضع استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال نشر وتعزيز ثقافة الانتماء والالتزام بإيجاد وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال قنوات اتصال مفتوحة لتحقيق التواصل الفعال، الامر الذي يضمن وضوح الفرص المهنية داخل المنظمة بإشاعة ثقافة التفاعل بين الإدارة والموظفين.
- 4- يوصي الباحث بتعزيز التخطيط الوظيفي من خلال وضع مسارات واضحة للتطور الوظيفي وتوفير خطط وظيفية فردية لكل موظف، مع متابعة دورية لتقييم التقدم وتحقيق الأهداف، لذا من الضروري أن تستثمر المنظمات في تطوير خطط واضحة للمسار الوظيفي لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بتبني خطط وظيفية واضحة للأطباء والملاكات التمريضية بما يقلل من معدلات دورانهم.

## الموافقة الأخلاقية

يقر المؤلف بعدم تلقي أي تمويل أو منح أو أي دعم آخر أثناء إعداد هذا المخطوطه

## تضارب المصالح

هذه دراسة رصيده أكدت إجنه اخلاقيات البحث في الجامعه التقنية الجنوبية عدم الحاجة إلى موافقه أخلاقية

## توفر البيانات

اني سالم حيدر رسن صاحب البحث التطوير الوظيفي و دوره في الالتزام التنظيمي أعلن عن عدم وجود تضارب ف المصالح

## بيانات التمويل

مجموعات البيانات التي تم إنشاعؤها و تليلها خلال الدراسة الحالية متوفرة من المؤلف المراسل بناء على طلب معقول

## المصادر والمراجع

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2021). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 72, 1–30.
- Al-Dokhi, M. (2023). The Impact of Career Planning on the Stability of Healthcare Personnel. *Journal of Health Administration*, 15(2), 89–102.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
- El-Sayed, M., Wahba, M., Ragheb, M. A., & Elgharabawy, A. (2021). The Impact of Job Commitment on the Relationship between Organizational Culture and Sustainable Development. *Open Access Library Journal*, 8, Article e6998. <https://doi.org/10.4236/oalib.1106998>.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252–276.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (2023). Organizational identity and belonging: A contemporary review. *Annual Review of Organizational Psychology*, 10, 105–130.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325–374.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2020). My company is friendly,”“Mine’sa Rebel”: anthropomorphism and shifting organizational identity from “What” to “Who. *Academy of Management Review*, 45(1), 29–57.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2021). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 72, 1–36.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2022). Leadership and belongingness in the digital age. *Leadership Quarterly*, 33(4), 1–18.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58–73.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84–111.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., & Sterling, A. (2023). The evolving nature of career advancement in the 21st century. *Academy of Management Annals*, 17(1), 105–135.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., & Payne, S. C. (2021). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 53–67.
- Brown, S., Hingel, G., Ratcheva, V., & Zahidi, S. (2020). World Economic Forum: The future of jobs report 2020.

- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2021). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 20(1), 85–119.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2023). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 145–174.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2022). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 105–133.
- Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2023). Justice at the millennium, revisited: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 199–235.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2022). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 16(1), 80–110.
- De Cuyper, N., Makikangas, A., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2020). Cross-lagged associations between perceived external employability and job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 72–84.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2020). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2021). Career adaptability and job search outcomes: A meta-analysis. *{Journal of Vocational Behavior}*, 124, 103517.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1976.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Hirschi, A. (2022). Career adaptability and career planning. In K. Maree (Ed.), *{Handbook of innovative career counseling}* (pp. 347–362). Springer.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of career assessment*, 26(2), 338–358.
- Hollman, T., Palmer, N. F., Chaffin, D., & Luthans, K. (2021). Lying, cheating, & stealing: Strategies for mitigating technology-driven academic dishonesty in collegiate schools of business. *Mountain Plains Journal of Business and Technology*, 22(1), 6.
- Jaros, S. J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 385–400.
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2022). The rich get richer and the poor get poorer: Country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 111–125.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, 102(3), 356.
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2023). Leader-member exchange and employee performance: Mediating roles of work engagement and job satisfaction. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322.
- Kahn, W. A. (2021). The essence of belonging at work. *Human Relations*, 74(5), 52–78. <https://doi.org/10.1177/0018726720986845>
- Kim, S., Park, J., & Prescott, J. E. (2023). Transparency in promotion systems and organizational trust. *Personnel Psychology*, 76(1), 63–89.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2021). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199–222.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Perrigino, M. B., Greenhaus, J. H., & Merriweather, T. J. (2023). Work-life flexibility policies: Moving from traditional views toward work-life intersectionality considerations. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 199–243). Emerald Publishing Limited.
- Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2021). Strategic career planning in an age of flexibility. *{Annual Review of Organizational Psychology}*, 8(1), 209–232.
- Lazear, E. P., & Shaw, K. L. (2021). Personnel economics: The economist's view of human resources. *Journal of Economic Perspectives*, 35(3), 41–64.

- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Li, J. J. (2023). Predicting employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 41–57.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113–129.
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). The effects of organizational and community embeddedness on work and non-work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 110–126.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 1–16.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2020). Career planning. In {*Encyclopedia of career development*} (Vol. 1, pp. 67–78). SAGE.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). The effects of organizational and community embeddedness on work and non-work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 110–126.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408.
- Noe, R. A., et al. (2023). Career development systems: Integrating training, promotions, and career planning. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 552–569.
- Pineda-Herrero, P., Belvis, E., & Moreno, M. V. (2023). Evaluation of training transfer factors in healthcare organizations. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 30–47.
- Klein, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. V. (2021). Dispelling misconceptions about organizational reward systems. *Journal of Management*, 47(4), 30–56.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. V. (2023). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 583–601.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Roberson, Q. M., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2022). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 1–25.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Academic Press.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(3), 1–29.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior* (2nd ed.). Macmillan.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2022). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 48(4), 982–1016.
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2022). The future of work: Agile career advancement in digital organizations. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 85–92.
- Stanley, D. J., & Meyer, J. P. (2016). Employee commitment and performance. In *Handbook of employee commitment* (pp. 208–221). Edward Elgar Publishing.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Noton & Company.

## الملحق (1) استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمون تحية طيبة...

أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أُعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (التطوير الوظيفي ودوره في الالتزام التنظيمي/ بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الزهراوي الجراحي/ميسان)، لكونكم المعنيون بهذا الأمر، والأقدر في ادراكه، نرجو إجابتكم على فقراتها بموضوعية وبدقة، بعد التفضل قراءة الملاحظات:-

- 1- إجابتكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي ولا داعي لذكر أي اسم.
- 2- وجهة النظر الموضوعية هي المطلوبة، حيث ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.
- 3- أمام كل الفقرات بدائل بين (اتفق تماما اتفق، لا اتفق، لا اتفق تماما).
- 4- الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن الاستفسارات التي تطرحوها حول عبارات الاستبانة.

الباحث/م. سالم حيدر رسن Salem.alkaabi@stu.edu.iq

أولاً: المعلومات الديمغرافية: يرجى وضع علامة في الربع المناسب لكل فقرة.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  30 - 40 سنة  41 - 50 سنة  51 - 60 سنة  أكثر من 60 سنة
- 3- المؤهل العلمي:  اعدادية  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة:  5 فأقل  5 - 10  11 - 15  16 - 20  أكثر من 20
- 5- المسمى الوظيفي:  إداري  فني  طبي  آخر (يرجى التحديد): \_\_\_\_\_

حدد رأيك المناسب بوضع علامة (√) امام البديل الذي يتفق مع المواقف التي واجهتك أثناء عملك

ت	المتغيرات والابعاد	المقياس				5
		اتفق تماما	اتفق لحدّما	لا اتفق	لا اتفق تماما	
		1	2	3	4	
1	التدريب					توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهارات الموظفين.
2						أشعر أن التدريب الذي أتلّقه يساعدني على التطوير في مساري الوظيفي.
3						يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل دوري من قبل الإدارة.
4						أشعر بأن المنظمة تستثمر في تطوير مهاراتي وقدراتي.
5						يتم ترشيحي للترقيات بناءً على أدائي ومهاراتي.
6	الترقيات					أشعر بأن نظام الترقيات في المنظمة عادل وشفاف.
7						أحصل على فرص ترقية بشكل منتظم.
8						أشعر بأن الترقيات تعكس جهودي وإنجازاتي في العمل.
9	التخطيط الوظيفي					يتم مناقشة خططي الوظيفية مع مشرفي بشكل دوري.
10						أشعر بأن لدي خطة واضحة لتطوير الوظيفي في المنظمة.
11						يتم تقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافي الوظيفية.
12						توفر المنظمة خطة تطوير وظيفي مكتوبة ومتابعة نصف سنوية.

Continued

ت	المتغيرات والإبعاد	المقياس الأسئلة 5	اتفق تماماً	اتفق لحدّما	لا اتفق تماماً
13	الرضا الوظيفي	أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية.			
14		أشعر بأن عملي في المنظمة يتناسب مع تطلعاتي المهنية.			
15		أشعر بأنني أحقق أهدافي الشخصية من خلال عملي.			
16		أشعر بأن المنظمة توفر بيئة عمل محفزة.			
17	الالتزام التنظيمي	أخطط للبقاء في هذه المنظمة لفترة طويلة.			
18		أشعر بأن الفرص المتاحة في المنظمة تشجعني على البقاء.			
19		لا أفكر في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.			
20		أشعر بأن المنظمة توفر لي الاستقرار الوظيفي.			
21	الانتماء	أشعر بأنني جزء مهم من المنظمة.			
22		أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه المنظمة.			
23		أشعر بأن قيم المنظمة تتوافق مع قيمي الشخصية.			
24		أشعر بالالتزام والالتزام تجاه المنظمة.			