

الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي- بحث استطلاعي

أ.م.د عبد الرحمن مصطفى الملا الباحث/ اسراء محمد فتحي
كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال

المستخلص:

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على تحليل العلاقة بين الاحتياجات التدريبية و الالتزام التنظيمي ودور متغير العقد النفسي , وانطلق البحث من معضلة فكرية باثارة تساؤلات جوهرية تدور حول البحث وتم الاجابة على عن تلك الاسئلة من دى الاطار النظري لمتغيرات البحث اولا واختبار نماذج العلاقة والاثار ثانيا من خلال ثلاث فرضيات رئيسية, وتمثل هدف البحث مدى تأثير العوامل التي تؤثر بالاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بتوسط العقد النفسي , وطبق البحث على عينة مكونة من 100 فرد من العاملين في قسم الهندسة والصيانة في دائرة مدينة الطب , وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي , كما ظهر ان هناك تأثير معنوي للاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي , وان مستوى التأثير يزداد بزيادة مستوى العقد النفسي التي تم تحليلها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية, وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي , كما ظهر ان هناك تأثير معنوي للاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي , وان مستوى التأثير يزداد بزيادة مستوى العقد النفسي, وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجية والثاني للتأثير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات , فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الاحتياجات التدريبية- العقد النفسي- الالتزام التنظيمي .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد 77

لسنة 2014

الصفحات 69 - 92

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المحور الاول/ منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضياته وادواته وكالاتي:
اولاً: مشكلة البحث

تلخصت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وهي كالاتي:

1. ما مستوى اهتمام الدائرة عينة البحث بتلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين فيها ؟
2. ما مدى اهتمام الدائرة عينة البحث بالعقد النفسي ؟
3. ما هي طبيعة الترابط بين الاحتياجات التدريبية والعقد النفسي في الدائرة المبحوثة ؟
4. ما مدى تأثير اشباع الاحتياجات التدريبية في خلق عقد نفسي بين المنظمة والعاملين فيها؟
5. هل تسهم الاحتياجات التدريبية والعقد النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي في الدائرة المبحوثة؟
6. ما مدى اسهام توسط العقد النفسي في زيادة تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الى:

• الأهمية النظرية : تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال المتغيرات المبحوث، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة

• الأهمية العملية: فبرز من أهمية الاهتمام بالعامل في بيئة العمل في العراق والتركيز على العلاقات الاجتماعية والنفسية بدلاً من الاهتمام بالعلاقات المادية فقط ، ومحاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير، وأهمية الاهتمام بالعامل في بيئة العمل في العراق والتركيز على العلاقات الاجتماعية والنفسية بدلاً من الاهتمام بالعلاقات المادية فقط .

ثالثاً: أهداف البحث

اعداد اطار نظري للمرتكزات الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث المتمثلة ب العوامل التي تؤثر في تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد (الدافعية للتعلم ،الدعم التنظيمي المدرك ،الاتجاهات التدريبية) والعقد النفسي والالتزام التنظيمي، وإيضاح العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي من خلال البحث في تلك العلاقة من خلال العوامل التي تؤثر في تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وهي (الدافعية للتعلم، الدعم التنظيمي المدرك ،الاتجاهات التدريبية) وتأثير كل منها في الالتزام التنظيمي وإيضاح الدور الوسيط الذي يلعبه العقد النفسي في تلك العلاقة .

رابعاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: ان العوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية للفرد (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك، والاتجاهات التدريبية) ترتبط ايجابيا ومعنوياً مع الالتزام التنظيمي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: ان العوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك، والاتجاهات التدريبية) ترتبط ارتباطاً ايجابياً ومعنوياً بالعقد النفسي .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير معنوي للعوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية (الدافعية للتعلم، الدعم التنظيمي المدرك ، الاتجاهات التدريبية) في الالتزام التنظيمي عبر توسط العقد النفسي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1-1) المخطط الفرضي للبحث





سادسا :الاساليب الاحصائية

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال بيانات البحث وتحليلها ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث الآتي:
- 1.الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
 - 2.الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
 - 3.معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
 - 4.معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.
 - 5.معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .
 - 6.معادل الانحدار الخطي المتعدد : الذي يعبر عن تأثير متغيرات مستقلة مجتمعة في متغير تابع .
 - 7.تحليل المسار : يستخدم لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر لاهد المتغيرات في متغير اخر وبتوسط متغير ثالث.

سابعا : عينة البحث

تضمن عينة البحث المهندسين والفنيين العاملين في قسم الهندسة والصيانة بشعبه الخمسة في دائرة مدينة الطب تم اختيار مانسبته (25%) من مجتمع البحث البالغ 440 فرد ،اذ بلغت عينه البحث المستهدفة (110) شخصا موزعين بين ادارة القسم وخمس مستشفيات ضمن دائرة مدينة الطب.

ثامنا : الصدق والثبات :

استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split Half) لقياس الثبات وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية وبين الأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Spearman- Brown) فانه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . إذ أن معامل ارتباط (Spearman) لنصف الاستبانة (0.69) وبعد أن تم تصحيحه بمعادلة (Spearman- Brown) فأصبح معامل الثبات لكل الاستبانة ككل (0.71) هذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها. اما الصدق فهو جذر الثبات $0.71 = 0.84$ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس .



والالتزام التنظيمي - بحث استطلاعي

المحور الثاني \ الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية للاحتياجات التدريبية والعقد النفسي والالتزام التنظيمي أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها وماهي العوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

1: مفهوم الاحتياجات التدريبية

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل, ولعل السبب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة بالإضافة الى تحقيق مستوى عال من الاشباع لحاجات وطموحات الافراد, حيث ان شعور الفرد بحاجته للتدريب يدل على ظاهرتين سلوكيتين هما: قدرة الفرد على تحليل قابليته وكفاءته, وقابليته على التعلم لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة (العزاوي, جواد, 2010: 223), اما (Tao, etal, 2006: 429) فأشار الى ان الاحتياجات هي الفجوة بين مجموعة من الظروف الحالية ومجموعة من الظروف المرغوبة المتغيرة وان تقييم الاحتياجات هي عملية قياس تلك الفجوة, وان كلمة ظروف يمكن ان تستبدل بكفاءة (المعارف, المهارات, الاتجاهات), اداء, مواقف, واضاف (ابو شيخة, 2010: 396) بأن الاحتياجات التدريبية تعكس وجود "مشكلة ما" في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على اشباعها, اما (درة, الصباغ, 2008: 317) فعرف الحاجة التدريبية على انها وجود تناقض او اختلاف حالي او مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب في اداء منظمة او وظيفة او افراد في اي من المعارف او المهارات او الاتجاهات او في جميع هذه النواحي.

هناك انواع للاحتياجات التدريبية حيث صنفها (ابو شيخة, 2010: 397) الى ثلاثة انواع وهي:

1. احتياجات عادية تتعلق على سبيل المثال بتدريب العاملين الحاليين لأغراض الترقية والنقل.
2. احتياجات لمواجهة نواحي ضعف او نقص فنية او انسانية واقعية او محتملة في مهارات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم اي انها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية او محتملة.
3. احتياجات غير تقليدية اذ قد لا تجد المنظمة نفسها امام اية مشكلة تقليدية, عادية كانت او غير عادية الا انها تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث, او عدم القدرة على المبادأة والابداع, او عدم مواكبة متطلبات البيئة.

2: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة اساليب رئيسية يوضحها الشكل ادناه وهي:

- تحليل المنظمة: ان هذا التحليل يقدم عرض عن فعالية المنظمة ويحدد من يحتاج التدريب وتحت اي ظروف سيتم اجرانه يمكن الحصول على المعلومات لإجراء التحليل التنظيمي من عدة مصادر وهي: اهداف وغايات ورسالة المنظمة وخططها الاستراتيجية, تحليل مؤشرات الكفاءة, التغيرات التكنولوجية, خطط اعادة المنظمة واعادة هيكلة الوظائف (Mirza, Rias, 2012: 146, 147).

- تحليل الوظيفة: وفي هذا التحليل يتم تحديد المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها الوظيفة من خلال المقارنة بين نتائج الوصف الوظيفي الذي يحدد ما تحتاجه الوظائف لأدائها بشكل كفوء وبين مواصفات الوظيفة التي تحدد مواصفات شاغلي الوظيفة فإذا كانت المواصفات اقل مما هو مطلوب لأدائها معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب (درة, الصباغ, 2008: 317).

- تحليل الفرد ويحدد هذا التحليل ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على ادائه وخبراته ونقاط الضعف لديه وان هذا التحليل يعتمد على التقييم الدوري للموظفين وعلى اخطاء العامل خلال الفترة السابقة وقد يأخذ رأي المدير والعامل عن طريق مقابلات شخصية او توزيع استقصاء مكتوب للسؤال المباشر عن احتياجات العامل التدريبية (مشهور, 2010: 206).

3: العوامل المؤثرة بالاحتياجات التدريبية للفرد:

أ. الدافعية للتعلم:

ان الدافعية هي محركات داخلية او قوى كامنة يحس بها الانسان وتدفعه الى ان يسلك باتجاه اشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في اشباع تلك الحاجات (ابو شيخة, 2010: 202) وان الحاجة المرتبطة بالتدريب هي التعلم حيث اشار (Rose, etal, 2009: 55, 95) الى ان التعلم يعتبر العامل الاساسي لفعالية المنظمة, تطويرها, بقائها على المدى الطويل, وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة.

ويرى (Ismal, etal, 2010: 2) ان الدافعية للتعلم تتكون من عنصرين هما: الدافعية والتعلم حيث ان الدافعية تعرف بانها التوجه والمثابرة ومقدار الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق هدف معين اما التعلم فقد عرف

وفقا للنظريات الادراكية بأنه التغير الدائم النسبي بالإدراك الذي يحدث نتيجة الخبرة , اما النظريات السلوكية فقد عرفت بانها احداث تغيير دائم نسبي في السلوك استجابة لحافز معين او مجموعة من الحوافز واستنادا لذلك فان الدافعية للتعلم تعرف بأنها التوجه والمثابرة والاستمرار بتعلم معرفة ومهارات واتجاهات جديدة, و اضاف (Tabassi,etal,2012:5629) أن الدافعية تؤثر على رغبة العاملين حضور البرامج التدريبية , مقدار الجهد الذي يبذله للتعلم , وعلى نقل ما تعلمه في البرنامج التدريبي الى الوظيفة بالإضافة الى ان سيؤدي الى عدم الاستفادة من التدريب بالرغم من وجود القدرة على التعلم انخفاض او انعدام الدافعية حيث تلعب الدافعية دور مهم في فعالية البرنامج التدريبي.

ب. الدعم التنظيمي المدرك:

عرف (Aube,etal,2007 479) الدعم المدرك بأنه درجة ادراك العاملين المنظمة لاهتمام برفاهيتهم وتقييم مساهمتهم فيها, اي انه يمثل درجة شعور العاملين بان المنظمة التي يعملون فيها تقدم التعويض العادل لجهودهم وتقدم المساعدة في الحالات الضرورية(كالمرض,المشاكل المتعلقة بالعمل) وتوفير ظروف عمل مناسبة, ومن الناحية التدريبية فيرى (Mullen,etal ,2009:2) بان المنظمة تعمل على توفير فرص للتدريب والتطوير لزيادة ادراك العاملين للدعم المقدم من قبلها حيث تفسر فرص التدريب والتطوير بانها نشاط يبين مدى اهتمام المنظمة بالعاملين فيها. وعدته (Anvira,etal,2011:3) من القضايا التي تحدد ما اذا كان المتدربين سيستخدمون التدريب ولاسيما دعم المشرفين حيث يتأثر العاملون بمستوى وطبيعة التفاعل مع المشرفين حيث ان دعم المشرف هو مصدر للدعم الاجتماعي.

ج. الاتجاهات التدريبية:

فأشار (Seyler,etal,1998:4,3) الى ان اتجاهات المتدربين وتوقعاتهم واهتماماتهم تؤثر بفعالية التدريب ومدى حضور المتدرب للبرنامج التدريبي, حيث ان الاتجاهات لا ترتبط مباشرة مع البرنامج التدريبي لكنها تؤثر في الدافعية للتعلم ودافعية نقل التدريب, اما (Anvari,etal ,2011:4) فأشارت الى الاتجاهات التدريبية على انها مستويات شعور الفرد السلبية والايجابية نحو التدريب وان الاتجاهات التدريبية تمثل احدى ابعاد تحليل الاحتياجات الفردية , حيث اذا حصل العامل على معلومات معقولة عن برنامج التدريب سيتمكن من تحديد مدى فائدة التدريب ومعرفة ما اذا كان التدريب يتلائم مع احتياجاته وبالتالي سيكون اكثر التزاما لحضور التدريب.



والالتزام التنظيمي - بحث استطلاعي

ثانياً العقد النفسي: سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم العقد النفسي وأهميته وأنواعه

1. مفهوم وأهمية العقد النفسي

أصل العقد النفسي يرجع إلى بداية عام 1960 حيث استخدم Argyris مصطلح عقد العمل النفسي لوصف الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤساء العمل الذي لاحظته من خلال المقابلات الشخصية حيث عرفه بأنه الاتفاق الضمني غير المكتوب بين طرفي علاقة العمل وبنفس الوقت وبشكل مستقل استخدم كل من Levinson, price, Munden, Mandl, and Solley سنة 1962 مصطلح العقد النفسي لوصف العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل وذكر بعد ذلك Levinson وزملائه بأن العاملين يكونون مجموعة من التوقعات الضمنية وغير المعلنة عن المنظمة , وعرفوا العقد النفسي بأنه سلسلة من التوقعات المتبادلة التي يشكلها طرفي العلاقة عن بعضهم البعض التي يشكلها كل طرف من طرفي علاقة العمل (McInnis, 2012, 7, 8), وبعد ذلك أشارت إليه (Rousseau, 1990: 389) بتعريف أدق بأنه معتقدات الفرد في الالتزامات المتبادلة بين العاملين وأصحاب العمل. وأشار (Sutlon, Giffin, 2004: 494) بأن العقد النفسي يظهر خلال عملية التفاعل وعادة ما تحدث خلال عملية الاستقطاب حيث يكون العامل مجموعة من التوقعات عن العلاقة المستقبلية المحتملة والتي عادة ما تتغير عند التفاعل مع ممثلي المنظمة, وإن هذه التوقعات إذا تم الوعد بها من أصحاب العمل بشكل ضمني أو صريح ستشكل جزء من العقد النفسي, في حين (Huibo, et al, 2008: 265) عرفه بأنه الرابط المشترك بين المنظمة والعاملين من وجهة نظر العامل ويتضمن جانبين التزامات المنظمة والتزامات العاملين وكلاهما تتضمن ثلاثة أبعاد التزامات معاملات, التزامات ارتباطية, التزامات تنموية.

ويرى (Aslange, Bisenberger, 2003: 495, 497) بأن أهميته تأتي من الدور الذي يلعبه في تحديد اتجاهات وسلوكيات العاملين في مكان العمل وفهم التغيرات التي تحدث في علاقة العمل بالإضافة إلى أنه يوفر للموظفين إحساساً بالأمن والسيطرة في علاقتهم مع أصحاب العمل وبنفس الوقت يوفر للأصحاب العمل وسيلة لإدارة وتوجيه سلوك العامل بدون رقابة صارمة كما أن له تأثير إيجابي على أداء العاملين وذلك لأن قاعدة المعاملة بالمثل التي يقوم عليها العقد النفسي من شأنها أن تشجع العاملين على الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية للمنظمة كالمعمل لساعات إضافية والتطوع للقيام بمهام إضافية .

2. أنواع العقد النفسي:

أشار (Yin, Xu, 2008: 1-4) إلى نوعين من العقد النفسي وهما:

- عقود المعاملات: وهي عقود ذات طبيعة نقدية اقتصادية وتركز على إطار زمني قصير الأجل والعاملين الذين يمتلكون هذا النوع من العقود يركزون على التبادل الاقتصادي ويعتبرون الوظيفة الحالية كنقطة انطلاق لوظيفة أخرى ولا يمتلكون دافعية للقيام بعمل يتجاوز مهامهم وتكون واجباتهم ضيقة ومحدودة
- العقود العلائقية (الارتباطية): وهي عقود ذات طبيعة اجتماعية - عاطفية وتركز على الإطار الزمني طويل الأجل أو غير المحدد والعاملين الذين يمتلكون هذا النوع من العقود يشعرون بثقة عالية وولاء عالي ويسلك العامل سلوكيات تشير إلى دعم واحترام أصحاب العمل وتتجاوز هذه السلوكيات متطلبات العمل وتعزز الفعالية التنظيمية .

وأضاف (Scheepers, Shuping, 2011: 2, 3) نوعين آخرين للعقد النفسي

- عقود المعاملات: وهي اتفاقات عمل قصيرة الأمد أو محدودة الفترة الزمنية وتركز على التبادلات الاقتصادية وواجبات محدودة.
- العقود الانتقالية: وهي قصيرة الأجل مع متطلبات عمل ضعيفة وهي حالة إدراكية تعكس عواقب التغيير التنظيمي والتحول وتفتقر للالتزام بالعمل في المستقبل .



والالتزام التنظيمي - بحث استطلاعي

ثالثاً الالتزام التنظيمي: سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم الالتزام التنظيمي وابعاده الثلاثة.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي احد المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين على مدى طويل وكانت دراسة عالم الاجتماع Becker عام 1960 في الولايات المتحدة اول الدراسات في هذا المفهوم والتي تقوم عليها جميع البحوث الحالية حيث اعرب عن اعتقاده بأن الالتزام ظاهرة نفسية وذلك لان الفرد يبقى في المنظمة طالما تزداد مدخلاته وتعتبر هذه الدراسة الاساس الذي تقوم عليه جميع البحوث في موضوع الالتزام التنظيمي (Jing,Hua,2009:619), اشار (Ulhaq,etal,2012:1254) بأن الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الابعاد في طبيعته يتضمن : ولاء العاملين للمنظمة ,استعدادهم لبذل اقصى جهد لخدمتها, ودرجة توافق اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة ,والرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة. اما (FU,etal,2012,302) فعرّفه بأنه عزوف الفرد عن تغيير المنظمة لتحقيق مكاسب شخصية .

ويرى (Demir,Bugdayci,2012,:216) بأنه تفضيل مصالح المنظمة على المصالح الشخصية للفرد, وعرفه (kell,Motowidlo,2012) بأنه الاتجاه نحو المنظمة وينعكس في:

- العواطف: الارتباط العاطفي وتحديد الهوية.
 - الادراك: تحديد واستيعاب قيم واهداف ومعايير المنظمة.
 - الاستعداد: الاستعداد للعمل والتعهد بالقيام بكل ما يخدم ويعزز مصالح المنظمة.
- ويرى (Cho,Huang,2012:34) بأنه قوة تطابق الفرد ومدى اندماجه ومشاركته في منظمة معينة والارتباط السلبي مع التغيب ونوايا ترك العمل والايجابي مع الرضا الوظيفي و المواطنة التنظيمية.
2. ابعاد الالتزام التنظيمي: تعددت الابعاد التي حددها الباحثين المهتمون بدراسة الالتزام التنظيمي وكان ابرزها ما اشار اليها Allen & Meyer والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

أ. الالتزام الشعوري: عرفه (Nazeri,etal,2012:1779) بأنه الايمان العميق بأهداف وقيم المنظمة والعمل في اطار تلك الاهداف والقيم وان العاملين الذين يمتلكون التزام تنظيمي عاطفي يؤدون عمل اضافي دون مقابل ويهتمون بمشاكل وقضايا المنظمة ويمتلكون نزعة قوية نحو المنظمة, اما (Mamman,etal,2012:10) بأنه الارتباط النفسي للعمل في المنظمة من خلال الشعور بالولاء والانتماء والارتياح وان الالتزام العاطفي يقوم على ادراك العاملين للدعم الذي يستلمونه من المنظمة.

ب. الالتزام المستمر: اشار اليه (Cho,Hunang,2012:35)بأنه الاستثمارات التي يخسرها العامل في حالة تركه المنظمة اما ان تكون مالية مثل الاجر والمنافع والامن الوظيفي والتقاعد او غير مالية كالمركز والصدقات مع الزملاء.واوضح (Yicel,2012:45) ان الالتزام يطلق عليه بالمستمر لان العامل يشعر بالحاجة للبقاء نظرا لاحتمال فقدان اشياء مثل المنافع اذا اختار ترك المنظمة وعدم وجود فرص عمل بديلة.

ج. الالتزام المعياري: عرفه (Jing,Hua,2009:619) اليه بأنه البقاء في المنظمة بسبب المسؤولية الاجتماعية التي تتشكل من تأثير اجتماعي طويل الاجل. ويرى (Tumwesigye,2012:943) بأنه الشعور بالالتزام بمواصلة العمل في المنظمة حيث يشعرون بأن مواصلة العمل مع المنظمة واجب اخلاقي. اما (Nazeri,etal,2012:1780) فيرى بأنه مسؤولية العامل اتجاه المنظمة ومن خصائصه: الاعتقاد بأن الولاء للمنظمة شيء طبيعي , استيعاب حقيقة انه يجب ان يبقى مع المنظمة حتى التقاعد, والايمان بأنه يجب التضحية من اجل المنظمة.

المحور الثالث \ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي افترضتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصاء الوصفي : الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير , والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي :

1. الاحتياجات التدريبية : قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (الدعم التنظيمي المدرك، الدافعية للتعلم، الاتجاهات التدريبية)، إذ يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الاحتياجات التدريبية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.60) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.35) (10%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ. الدعم التنظيمي المدرك:

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.90) حول الوسط الفرضي ، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.53)، (18%) يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة ، أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال احدى عشر فقرة رئيسية وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (10) بلغت (3.17) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت عالي في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.17)، (37%) ، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (3) (بلغت (2.59)، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.27)، (49%).

ب_ الدافعية للتعلم:

يشير الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.68)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.55)، (15%). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (7) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثانية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.02) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.89)، ومعامل الاختلاف (22%)، أما الفقرة الخامسة فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.30)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.12) ومعامل الاختلاف (34%) ج- الاتجاهات التدريبية (X3):

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.60) وهو فوق الوسط الفرضي ويميل الى الارتفاع، وكان الانسجام عالي في اجابات افراد العينة هذا ماكداه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.35)، (10%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (6) فقرات، وكانت النتائج حوله قد تراوحت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الاولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.48) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.78) ، (18%) ، أما الفقرة الثالثة فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.91)، وبتشتت عالي في اجابات افراد العينة المبحوثة اذ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.08) ، (28%).

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاحتياجات التدريبية N=100

المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1 تهتم المنظمة برفاهيتي بشكل جدي.	2.71	1.12	41%
3 تتجاهل المنظمة اهتماماتي الخاصة عندما تتخذ القرارات التي تؤثر بي.	2.59	1.27	49%
4 تفخر المنظمة بإنجازاتي في العمل.	3.12	1.14	37%
5 حتى لو بذلت قصارى جهدي لأداء عملي فإن المنظمة لا تلاحظ ذلك.	2.82	1.16	41%
6 اذا ما اتاحت الفرصة للمنظمة فأنها ستستغل جهدي.	2.89	1.18	41%
7 المنظمة مستعدة لمساعدتي اذا ما احتجت الى ذلك.	2.82	1.01	36%
8 تتجاهل المنظمة اي شكوى مقدمة مني	3.04	1.19	39%
9 تقدر المنظمة مساهمتي لتحقيق رفاهيتها.	2.72	1.12	41%

37%	1.17	3.17	إذا كان بإمكان المنظمة استئجار شخص ليحل محلي وراتب أقل فأنها لاتفعل ذلك	10	
40%	1.22	3.03	توافق المنظمة على طلباتي المعقولة لتغيير ظروف عملي.	11	
18%	0.53	2.90	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
33%	1.10	3.36	تظهر المنظمة اهتماما قليل بمسألة التعليم	12	الدافعية للتعلم
			لدي الدافعية دائما لتعلم المهارات التي يؤكد عليها البرنامج التدريبي	13	
22%	0.89	4.02	اننا اعتقد بأنني اميل للتعلم من البرامج التدريبية اكثر من غيرها.	14	
24%	0.92	3.87	اننا احاول التعلم على قدر ما استطيع من البرامج التدريبية.	15	
24%	0.93	3.92	جئت الى دورات تدريبية واننا غير مستعد لذلك.	16	
34%	1.12	3.30	يمكنني ان اجد عذر بسهولة لعدم اكمال البرنامج التدريبي.	17	
34%	1.12	3.35	اننا اعمل بجد للنجاح في البرامج التدريبية حتى لو كنت لا احب ذلك.	18	
25%	1.00	3.95	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
15%	0.55	3.68	اعتقد ان التعلم مهم من اجل التطوير الوظيفي.	19	الاتجاهات التدريبية
18%	0.78	4.48	اعتقد ان البرامج التدريبية مهمة للتطوير الوظيفي.	20	
20%	0.89	4.40	اتطوع للمشاركة في البرامج التدريبية.	21	
28%	1.08	3.91	اننا استمتع بالبرامج التدريبية التي تساعدني في تطوير معارف ومهارات تساعدني في اداء وظيفتي.	22	
18%	0.77	4.29	لا اود المشاركة بالتدريب.	23	
26%	1.03	4.04	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
14.8%	0.62	4.22	اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير الاحتياجات التدريبية		
10%	0.35	3.60			

2.العقد النفسي: قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (العقد المتوازن ، العقد العلائقي، عقد المعاملات، العقد الانتقالي)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير العقد النفسي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.57) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.41) (12%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ.العقد المتوازن

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.01) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين اذ بلغا (0.78)، (19%) على التوالي. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (7) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.46) وهو اعلى من الوسط الفرضي وباقل تشتت في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري (0.72)، ومعامل الاختلاف مقداره (16%)، واقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (4) فقد إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.66)، وبتشتت عالي في الإجابات، يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغين (1.21)، (33%) .

ب.العقد العلائقي

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي , إذ بلغ (3.45)، وبتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.89)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (26%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (6) فقرات، إذ حققت الفقرة (6) أعلى وسط الحسابي بلغ (4.00) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.26) ومعامل الاختلاف (31%)، وحققت الفقرة (2) أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.09)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.27) ، (41%) .

ج. عقد المعاملات (Z3) :

يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.37)، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.82)، (24%) ويعكسان درجة الانسجام جيد بين اجابات افراد العينة , أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الرابعة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.76) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.99)، وقد بلغ معامل الاختلاف (26%)، أما الفقرة الثالثة فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.20)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.31) وقد بلغ معامل الاختلاف (41%) .



ع.العقد الانتقالي (Z4):

حقق العقد الانتقالي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.44) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3)، ، وبتشتت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.64)، ومعامل الاختلاف العام (19%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (9) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (1) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.90) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري لها (1.04)، ومعامل الاختلاف البالغ (27%)، وأقل قيمة حققتها الفقرة (3) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.32)، وبتشتت عالي بين الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.18) (51%)

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعقد النفسي N=100

المتغيرات الفرعية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العقد المتوازن	1	بناء اتصالات خارج المنظمة يؤدي تحسين القدرة الوظيفية للعاملين	3.84	1.11
	2	بناء المهارات يزيد من فرص العمل المستقبلية في مكان آخر	4.46	0.72
	3	القدرة على التكيف	3.96	0.90
	4	تطوير مهارات قابلية للتسويق خارجياً	3.66	1.21
	5	تقديم الدعم لتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة للعاملين	3.99	1.19
	6	دعم العامل لتحقيق أهدافه وطموحاته المتزايدة بشكل مستمر.	3.90	1.28
	7	توفير فرص للترقية والتقدم للعاملين داخل المنظمة.	4.23	1.01
		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	4.01	0.78



28%	1.01	3.57	8	تقديم تضحيات شخصية للمنظمة واعتبار مشاكلها هي مشاكل	العقد العلاقي
41%	1.27	3.09	9	التخطيط للبقاء فترة طويلة في المنظمة وعدم وجود أي خطط للعمل في مكان آخر.	
37%	1.26	3.42	10	تتجاوب المنظمة مع الاهتمامات الشخصية للموظفين ورفاهيتهم وأخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	
43%	1.38	3.18	11	الاهتمام برعاية العاملين على المدى البعيد.	
35%	1.22	3.45	12	تقديم منافع واجور يمكن الاعتماد عليها.	
31%	1.26	4.00	13	تحقيق الاستقرار الوظيفي (الامان الوظيفي) للعاملين	
26%	0.89	3.45		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	عقد المعاملات
40%	1.31	3.30	14	العامل غير ملتزم بالبقاء في المنظمة ويمكن ان يتركها في أي وقت يريد	
36%	1.16	3.24	15	عدد محدود من المسؤوليات و اداء المهام المطلوبة فقط	
41%	1.31	3.20	16	اداء العاملين مرتبط بما يدفع لهم	
26%	0.99	3.76	17	تكليفك بالعمل مرتبط باستمرار عمل المنظمة.	
32%	1.08	3.34	18	محدودية المشاركة في المنظمة	
24%	0.82	3.37		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	العقد الانتقالي
27%	1.04	3.90	19	من الصعب التنبؤ بمستقبل علاقة العمل	
38%	1.28	3.33	20	التزامات العامل للمنظمة غير مؤكدة.	
51%	1.18	2.32	21	لا يثق العامل بالمنظمة وهناك تناقض بين ما تعد المنظمة بتقديمه وما تقدمه.	
28%	1.10	3.88	22	ما يقدمه العامل للمنظمة اكثر من ما يحصل عليه.	
32%	1.16	3.66	23	شكوك بالتزامات المنظمة لى ولزماني .	
35%	1.24	3.57	24	حجب المعلومات عن العاملين.	
36%	1.28	3.56	25	اجراء تعديلات دون اشرار العاملين.	
39%	1.27	3.25	26	تقليل المنافع المقدمة في السنوات القادمة.	
35%	1.22	3.45	27	ركود الاجور وانخفاضها خلال فترة عملي في المنظمة.	
19%	0.64	3.44		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
12%	0.41	3.57		اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	

3. الالتزام التنظيمي: قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة متغيرات فرعية (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الالتزام التنظيمي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً

حسابياً عاماً بلغ (3.37) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.57) (17%).

أ. الالتزام الشعوري: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.30) وهو حول الوسط الفرضي، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.86)، ومعامل الاختلاف (26%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (6) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة وقد حققتها (4)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.48) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.06)، (30%) على التوالي وتدل هذه النتائج على قوة الترابط والعلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين، وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (2) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.19) وهي حول الوسط الفرضي، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.16) وقد بلغ معامل الاختلاف (36%).

ب. الالتزام المعياري: يعكس الجدول (3) أن مستوى الالتزام المعياري حول الوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.14)، وبتشتت بالإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.64)، ومعامل الاختلاف (20%). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (6) فقرات، وتراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.64) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.09)، ومعامل الاختلاف (30%) وتدل هذه النتائج على أن الالتزام التنظيمي للعاملين مستمداً القيم والمعايير التي يؤمنون بها، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (6) والبالغة (2.41)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.11) وقد بلغ معامل الاختلاف (46%).

ج. الالتزام المستمر: يعكس الجدول (3) أن مستوى الالتزام التنظيمي المستمر فوق الوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.67)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.68)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (19%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (8) فقرات، وقد تراوحت النتائج بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة (5)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.92)، وبتشتت عالي بين الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.98)، (25%) على التوالي، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (8) التي نصت (إذا لم أقدم الكثير للمنظمة فيمكن أن أفكر بالعمل في مكان آخر)، والبالغة (3.27)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.20) ومعامل الاختلاف (37%).



جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام التنظيمي N=100

المتغيرات الفرعية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الالتزام الشعوري	1	ساكون سعيد جدا لقضاء حياتي المهنية في هذه المنظمة.	3.31	1.15
	2	انا استمتع بالحديث عن منظمتي مع اشخاص من خارجها.	3.19	1.16
	3	اشعر بأن مشاكل المنظمة هي مشاكل الشخصية.	3.27	1.02
	4	اشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة.	3.48	1.06
	5	اشعر بارتباط عاطفي مع المنظمة.	3.22	1.13
	6	اشعر بانتماء قوي للمنظمة.	3.32	1.02
الالتزام المعياري		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	3.30	0.86
	7	انا اشعر بالالتزام للبقاء في المنظمة الحالية.	3.64	1.09
	8	انا مدين بالكثير لمنظمتي.	2.93	1.16
	9	حتى لو كان لمصلحتي انا اشعر انه ليس من الصحيح مغادرة المنظمة الان.	3.27	1.14
	10	سأشعر بالذنب اذا تركت منظمتي الان.	3.21	1.24
	11	تستحق المنظمة ولائي.	3.39	1.14
الالتزام المستمر	12	لا ارجب في مغادرة المنظمة في الوقت الحالي لاني املك شعور بالالتزام لموظفيها.	2.41	1.11
		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	3.14	0.64
	13	اخشى ما قد يحدث اذا تركت المنظمة ولم اجد منظمة بديلة.	3.86	1.05
	14	سيكون من الصعب علي ترك المنظمة في الوقت الحالي حتى لو طلبوا مني ذلك.	3.56	1.13
	15	سوف تتأثر حياتي اذا قررت ان اترك المنظمة الان.	3.62	1.14
	16	بقائي في المنظمة بالوقت الحالي مسألة ضرورة اكثر من كونه رغبة.	3.91	1.09
	17	تركي المنظمة سيكون صعب ومكلف بالمستقبل القريب.	3.92	0.98
	18	اعتقد بأنني امثلك خيارات قليلة للتفكير في مغادرة المنظمة.	3.71	1.11
	19	السبب الرئيس لاستمرارني بالعمل في المنظمة هو ان تركها يتطلب تضحية شخصية كبيرة	3.50	1.24
	20	اذا لم اقدم الكثير للمنظمة فيمكن ان افكر بالعمل في مكان اخر.	3.27	1.20
		الوسط و	3.67	0.68
		انحراف ومعامل الاختلاف العام	3.37	0.57
		اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		17%

أ.الفرضية الرئيسية الأولى : اثبتت في البحث الحالي الفرضية الاولى والتي مفادها(ان العوامل التي تحدد يوضح الجدول (4)علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاحتياجات التدريبية وبين الالتزام التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.42^{**})، وبمستوى معنوية (0.01).

جدول (5) معاملات الارتباط وقديم (4) بين متغيرات الاحتياجات التدريبية وبين المعقد النفسي

• أظهر الدعم التنظيمي المدرك بوصفه احد ابعاد الاحتياجات التدريبية وجود علاقتين ارتباط معنوية مع الالتزام التنظيمي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة ثلاثة بما يشكل يشكل (67%) , وكانت العلاقتين ايجابية وبمستوى معنوية (0.01) مع كل من الالتزام العاطفي بمعامل الارتباط (**0.42).

• حققت الدافعية للتعلم علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية واحدة مع الالتزام التنظيمي من مجموع العلاقات وبما يشكل وكانت بمستوى معنوية (0.05) مع الالتزام المستمر وبمعامل ارتباط (*0.21).

• حققت الاتجاهات التدريبية علاقتي ارتباط ايجابية مع الالتزام التنظيمي من اصل ثلاثة علاقات بما يشكل (67%) من مجموع العلاقات بينهما، وكانت بمستوى معنوية (0.01) مع كل من الالتزام العاطفي، بمعامل ارتباط (**0.31) والالتزام المعياري بمعامل ارتباط (**0.28) بالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات الثلاثة المذكورة، ومن ملاحظة الجدول (1) ثبت أن أبعاد الاحتياجات التدريبية أظهرت (5) علاقات ارتباط معنوية من أصل (9) علاقات مع أبعاد الالتزام التنظيمي وبما يشكل نسبة (56%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها) ان العوامل التي تؤثر الاحتياجات التدريبية للفرد (الدافعية للتعلم , الدعم المدرك , والاتجاهات التدريبية) ترتبط ايجابيا ومعنويا مع الالتزام التنظيمي).



العقد النفسي								
الاجمالي	العقد المتوازن		العقد العلانقي		عقد المعاملات		العقد الانتقالي	
Z	Z1		Z2		Z3		Z4	
	r	t	r	t	r	t	r	t
X	0.36**	3.82	0.34**	3.58	-0.23*	-2.34	-0.08	-0.79
X1	0.08	0.79	0.34**	3.58	-0.04	-0.40	-0.15	-1.50
X2	0.23**	2.34	-0.01	-0.10	-0.18	-1.81	0.09	0.89
X3	0.33**	3.46	0.31**	3.23	-0.19*	-1.92	-0.09	-0.89
مجموع علاقات الارتباط (5) = 42%								

n = 100

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث من التوقع (ان العوامل التي تؤثر في الاحتياجات التدريبية (الدافعية للتعلم , الدعم المدرك , والاتجاهات التدريبية) ترتبط ارتباطا ايجابيا ومعنويا والعقد النفسي) وتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية.

- ان الدعم المدرك يرتبط ارتباطا ايجابيا ومعنويا مع العقد النفسي.
 - ان الدافعية للتعلم ترتبط ارتباطا ايجابيا ومعنويا مع العقد النفسي.
 - ج. ان الاتجاهات التدريبية ترتبط ارتباطا ايجابيا ومعنويا مع العقد النفسي.
- يوضح الجدول (5) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الثانية، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاحتياجات التدريبية وبين العقد النفسي ، و بمعامل الارتباط (0.20*)، بمستوى دلالة (0.05).

يوضح الجدول (5) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الثانية، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاحتياجات التدريبية وبين العقد النفسي ، و بمعامل الارتباط (0.20*)، بمستوى دلالة (0.05).

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل هذه الفرضيات :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : وردت في منهجية البحث الحالي الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك و العقد النفسي)، حقق الدعم التنظيمي المدرك علاقة ارتباط ايجابية واحدة مع العقد العلائقي من اصل اربع علاقات وبما يشكل 25% من مجموع العلاقات ، وبمعامل ارتباط (0.34^{**}) و بمستوى معنوية دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك و العقد النفسي)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك و العقد النفسي).

ب. الفرضية الفرعية الثانية : وردت في منهجية البحث الحالي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية لتعلم و العقد النفسي)، اظهر الدافعية لتعلم علاقة ارتباط ايجابية واحدة مع العقد المتوازن من اصل اربع علاقات وبما يشكل نسبة 25% من مجموع العلاقات وبمعامل ارتباط (0.23^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) هذه النتيجة غير كافية لقبول الفرضية لقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية لتعلم و العقد النفسي)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية لتعلم و العقد النفسي).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : وردت في منهجية البحث الحالي الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتجاهات التدريبية و العقد النفسي)، حققت الاتجاهات التدريبية ثلاث علاقات ارتباط من اصل اربع علاقات بما يشكل (75%) من الفرضية الفرعية ، وكانت علاقتين ايجابيتين بمستوى معنوية (0.01) مع كل من العقد المتوازن والعلائقي وبمعامل ارتباط (0.33^{**} , 0.31^{**}) و واحدة بمستوى معنوية (0.05) وبمعامل ارتباط (-0.19^{*}) مع عقد المعاملات يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط من اصل اربعة ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتجاهات التدريبية و العقد النفسي في مجتمع الدراسة).

بالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات الثلاثة المذكورة، ومن ملاحظة الجدول (5) ثبت أن أبعاد الاحتياجات التدريبية أظهرت (5) علاقات ارتباط معنوية من أصل (12) علاقة مع أبعاد العقد النفسي وبما يشكل نسبة (42%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة لا تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ايجابية و معنوية بين ابعاد الاحتياجات التدريبية مع العقد النفسي). ويتم قبول الفرضية البديلة (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتياجات التدريبية وبين العقد النفسي).

ج. الفرضية الثالثة: وضعت في البحث الحالي الفرضية السادسة والتي مفادها (هناك تأثير معنوي للعوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك ، الاتجاهات التدريبية) في الالتزام التنظيمي عبر توسيط العقد النفسي)،

ولغرض اختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (6) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي.

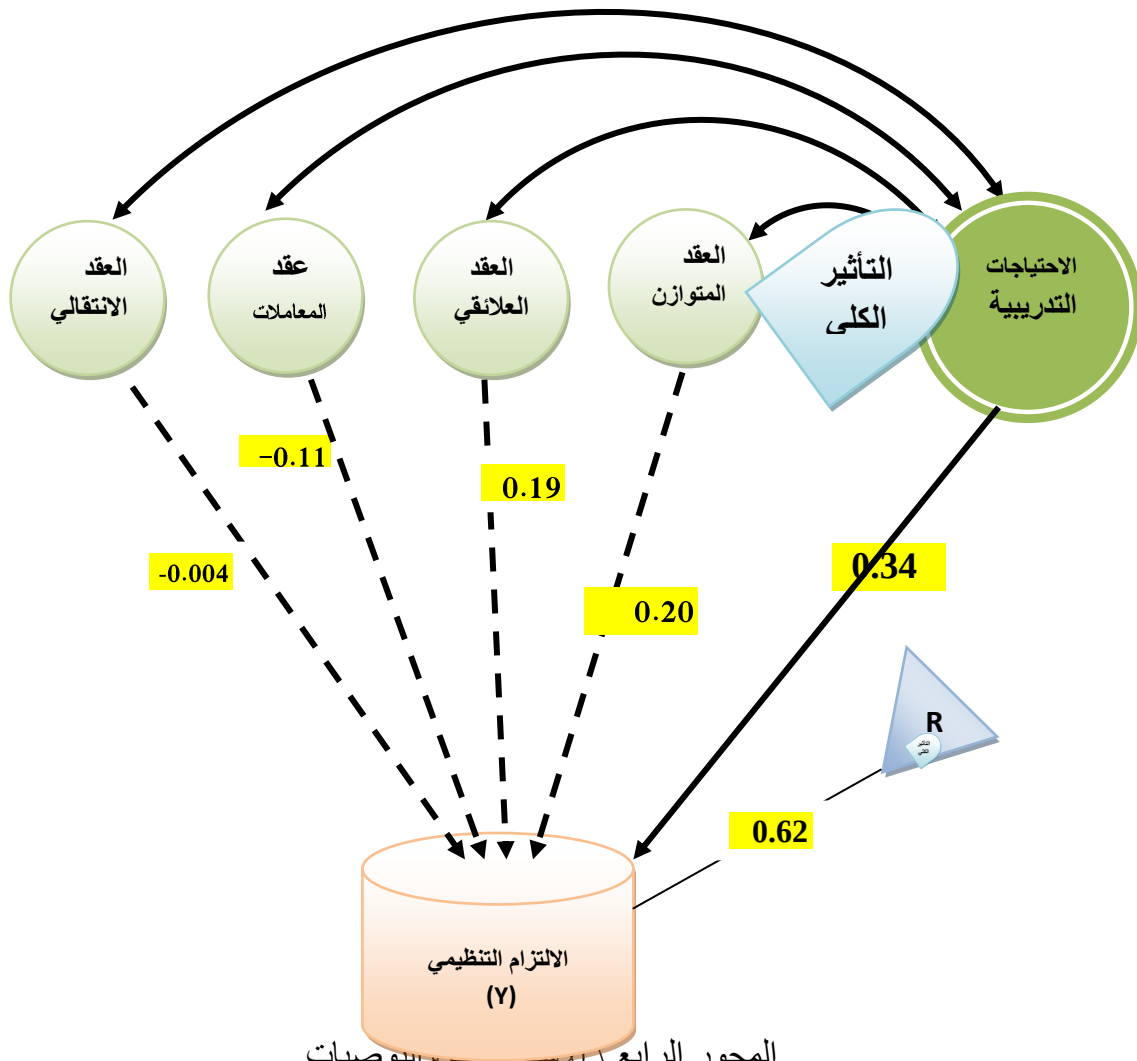


جدول (6) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري الاحتياجات التدريبية (X) في الالتزام التنظيمي (Y) عبر أبعاد متغير العقد النفسي (Z)					
تأثير العقد النفسي			تأثير الدافعية للتعلم في الالتزام التنظيمي عبر أبعاد العقد النفسي		
التأثير المباشر = 0.34			التأثير المباشر = 0.19		
التأثير غير المباشر	العقد المتوازن	0.20	التأثير غير المباشر	العقد المتوازن	0.021
	العقد العلانقي	0.19		العقد العلانقي	0.146
	عقد المعاملات	-0.11		عقد المعاملات	-0.006
	عقد الانتقال	-0.004		عقد الانتقال	-0.092
	اجمالي التأثير غير المباشر	0.28		اجمالي التأثير غير المباشر	0.7
	التأثير الكلي	0.62		التأثير الكلي	0.26
	القيمة المعنوية = 0.00			القيمة المعنوية = 0.00	
تأثير الدعم المدرك في الالتزام التنظيمي عبر أبعاد العقد النفسي			تأثير الاتجاهات التدريبية في الالتزام التنظيمي عبر أبعاد العقد النفسي		
التأثير المباشر = -0.05			التأثير المباشر = 0.32		
التأثير غير المباشر	العقد المتوازن	0.020	التأثير غير المباشر	العقد المتوازن	0.196
	العقد العلانقي	0.173		العقد العلانقي	0.186
	عقد المعاملات	-0.006		عقد المعاملات	-0.108
	عقد الانتقال	-0.087		عقد الانتقال	-0.020
	اجمالي التأثير غير المباشر	0.09		اجمالي التأثير غير المباشر	0.25
	التأثير الكلي	0.04		التأثير الكلي	0.57
	القيمة المعنوية = 0.00			القيمة المعنوية = 0.00	

وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية :

نصت الفرضية الثالثة على (هناك تأثير معنوي للاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي عبر توسيط العقد النفسي)

أ- يظهر الجدول (6) اتجاهات وقيم تأثيرات الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بتوسط العقد النفسي , إذ يظهر الجدول (6) التأثير المباشر للاحتياجات التدريبية بلغ (0.34) , في حين بلغت التأثيرات الغير مباشر للالتزام التنظيمي في الاحتياجات التدريبية عبر العقد النفسي (0.54) توزعت بين بعد العقد المتوازن بلغ (0.20) والعقد العائلي (0.19) وعقد المعاملات (-0.11) والعقد الانتقالي (-0.004) وكان اجمالي تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بلغ (0.64) , هذه النتيجة تؤكد ان تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي يزداد عبر العقد المتوازن وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص, والشكل (2) يوضح ذلك .



المحور الرابع : المتغيرات والنتائج

سيتم في هذا المحور، التظاهرة، الاستنتاجات، النتائج، كالاتي .
 أولاً: الاسـ (شكل 2) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري الاحتياجات التدريبية (X) عبر أبعاد
 1. اتضح ان متغير العقد النفسي (Z) في الالتزام التنظيمي (Y)
 ضعف علاقه مع أهم

المستمد من مشاعرهم حيال منظماتهم والقيم والمعايير التي يؤمنون بها ، إلا ان مستوى الدعم المقدم ليس له
 تأثير في زيادة او انخفاض مستويات الالتزام المستمر لديهم , فالعاملين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم
 التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة .

2. تبين ارتباط الدافعية للتعلم مع الالتزام المستمر بعلاقة معنوية مع الالتزام المستمر ، في حين لم تؤثر أي علاقات معنوية للدافعية مع كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري ، ويشير هذا الى ان رغبة العاملين بتعلم البرامج التدريبية والتي هي احد المحددات الرئيسة لمشاركة الفرد بالأنشطة التدريبية ترتبط برغبة الفرد بالبقاء في المنظمة .

3. ارتباط الاتجاهات التدريبية بعلاقات معنوية مع كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري ، مع ضعف علاقتها مع الالتزام المستمر ويشير هذا الى ان الاتجاهات التدريبية التي مستويات الشعور الفرد السلبية والايجابية نحو البرامج التدريبية ترتبط مع التزام العاملين المستمد من مشاعرهم حيال منظماتهم والقيم والمعايير التي يؤمنون بها يترسخ ، إلا أن مستوى الدعم المقدم ليس له تأثير في زيادة او انخفاض مستويات الالتزام المستمر لديهم .

4. اتضح ارتباط الدعم التنظيمي المدرك بعلاقة معنوية مع نوع واحد من انواع العقد النفسي وهو العقد العلائقي ، وهذا يتفق مع مفهوم العقد النفسي القائم على التزامات بين طرفي علائقي المنظمة والعاملين حيث يمثل الدعم الذي تقدمه المنظمة احدى التزاماتها للموظفين.

5. ارتباط كل من الدافعية للتعلم والاتجاهات التدريبية بعلاقة معنوية واحدة فقط مع العقد المتوازن ويشير هذا الى ان دافعية ورغبة الموظفين في تعلم محتوى البرامج التدريبية والاتجاهات الايجابية عن التدريب تزداد لدى العاملين الذين يمتلكون عقد نفسي من نوع المتوازن .

6. كان تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي يزداد عبر ابعاد العقد النفسي.

ثانيا : التوصيات :

1. زيادة اهتمام المنظمة برعاية ورعاية العاملين فيها ، من خلال لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم، معاملتهم بعدالة ، مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم التنظيمية ، تقديم المساعدات والمساهمات ، العناية بهم وبصحتهم النفسية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.

2. تقليل الاجراءات الرقابية الصارمة واعتماد مبدا الرقابة الذاتية لخلق الثقة والاطمئنان بين العاملين والمنظمة.

3. التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع بتصميم البرنامج التدريبي لضمان نجاحه لانها الاساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي وكونها العامل الحقيقي لرفع كفاءة العاملين في تأدية وظائفهم وتوجيه الامكانيات المتاحة للتدريب .

4. تبني استراتيجيات تزيد من اندماج الفرد في وظيفته وبالتالي في المنظمة كالتكئين والاثراء الوظيفي



المصادر:

1. ابو شيخة، نادر احمد، (2010) "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. الطائي، يوسف حجي، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي، (2006) "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، (2010) "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
4. جرينبرج، جيرالدو؛ وبارون، روبرت، (2004)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي، أسماعيل علي بسيوني، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
5. جواد، شوقي ناجي، (2010)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، الحامد للنشر والتوزيع.
6. درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2008) "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. مشهور، ثروت، (2010) "استراتيجيات التطوير الاداري"، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

8. Anvari, Roya, Amin, Salmiah Mohamad, Ismail, Wan Khairuzzaman Wan, Ahmad, Ungku Norulkamar Ungku, Seliman, Salbiah, (2011), " Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the relationship between strategic training practices and knowledge sharing", African Journal of Business Management Vol. 5, n.6.

9. Aselage, Justin, Eisenberger, Robert, (2003), " Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration", Journal of Organizational Behavior. Vol. 24.

10. Aubé, Caroline, Rousseau, Vincent, Morin, Estelle M, (2007), " Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, n.5.

11. Cho, Vincent, Huang, Xu, (2012), " Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals", Information Technology & People, Vol. 25, n.1.

12. DEMİR, Hayri, BUĞDAYCI, Selçuk, (2012), " LEVELS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT FOR FEDERATION EMPLOYEES", Nigde University Journal of Physical Education And Sport Sciences Vol. 5, n.3.

14. Fu, Weihui, Deshpande, Satish P, (2012), " Antecedents of Organizational Commitment in a Chinese Construction Company", J Bus Ethics.

15. Huibao, Cui, Shuo, Zhang, Qiang, Ding, (2008), " The Empirical Research on the Relationship between Employee Psychological Contract and Job Satisfaction", International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Vol. 2.

16. Ismail, Azman, Sieng, Lucy Loh Ching, Bin Abdullah, Muhammad Madi, Francis, Sebastina K, (2010), " Linking supervisor's role in training motivation to learn as an antecedent of job performance", Intangible Capital, Vol. 6, n.1.

17. Jing, CHEN, hua, SUN Xiao, (2009), " The Relationship Research among Organizational Commitment, Employee Satisfaction and Work Performance", International Conference on Management Science & Engineering, Vol. 16.

18. Kell, Harrison J, Motowidlo, Stephan J, (2012), " Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 42, n.1.



19. Mamman, Aminu, Kamoche, Ken, Bakuwa, Rhoda, (2012), "Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework", Human Resource Management Review.
20. McInnis, Kate, (2012), "PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN THE WORKPLACE: A MIXED METHODS DESIGN PROJECT", Master Thesis, the University of Western Ontario.
21. Mirza, Amna Asrar, Riaz, Sumaira, (2012), "Training needs assessment in Islamic banking sector", Qualitative Research in Financial Markets, Vol. 4 No. 2/3..
22. Rose, Raduan Che, Kumar, Naresh, Pak, Ong Gua, (2009), "The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance", The Journal of Applied Business Research, Vol. 25, n. 6.
23. Rousseau, D. M. (1990). "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", Journal of Organizational Behavior, Vol. 5.
25. Scheepers, Caren B, Shuping, Johannes G, (2011), "The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in South Africa", SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, Vol. 9, n. 1.
26. Sutton, Gigi, Griffin, Mark A, (2004), "Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77.
27. Tabassi, Amin Akhavan, Ramli, Mahyuddin, Abu Bakar, Abu Hassan, (2012), "Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms", African Journal of Business Management Vol. 5, n. 14.
28. Tao, Yu-Hui, Yeh, C. Rosa, Sun, Sheng-I, (2006), "Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study", Internet Research, Vol. 16, No. 4.
29. Tumwesigye, Godfrey, (2010), "The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing Country: The mediating role of organizational commitment", African Journal of Business Management Vol. 4, n. 6.
30. ulHaq, Muhammad Anwar, Rana, Shafaq, Ullah, Sami, (2012), "PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF MANAGEMENT TRAINEE OFFICERS" INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT, Vol. 11.
31. Yin, Jie Lin, Xu, Cong Wei, (2008), "The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes", IEEE Conference Publications.
32. Yücel, İlhami, (2012), "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study", International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20

The mediator role of the psychological contract in light of the linking between training needs and organizational commitment - exploratory search

**Abstract:**

The purpose of this research shed light on the analysis of the relationship between training needs and organizational commitment and the role of a variable contract psychological, and start search of a dilemma thought provoking fundamental questions revolve around the search was the answer to all those questions of tricks theoretical framework to the variables of research first and test models of the relationship and impact secondly During six hypotheses major, The objective of the research the impact of the factors that affect training needs in organizational commitment center the psychological contract, and applied research on a sample of 100 individuals working in the engineering department and maintenance at the Department of Medical City, has been relying on the resolution as an essential tool for the collection of data and information the existence of a correlation between training needs and organizational commitment, also appeared that there is a significant effect of training needs in organizational commitment, and the level of influence increases with the level of contract psychological analyzed using a number of statistical methods, and research found to a number of conclusions delusional existence correlation moral between training needs and organizational commitment, also appeared that there is a significant effect of training needs in organizational commitment, and the level of influence increases with the level of contract psychological, has included research four axes went first to the methodology and the second for framing theory and the third to view and analyze the results and test hypotheses, while allocated fourth of the conclusions and recommendations.

Key word: training needs, Psychological contract, Organizational commitment