

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

أ.م.د عبد الرحمن مصطفى المُلّا 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 حل الاطار النظري لمتغيرات البحث اولا واختبار نماذج العلاقة والاثر ثانيا من خلال ثلاث فرضيات رئيسية، وتمثل هدف البحث مدى تأثير العوامل التي تؤثر بالاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بتوسيط العقد النفسي ، وطبق البحث على عينة مكونة من ١٠٠ فرد من العاملين في قسم الهندسة والصيانة في دائرة مدينة الطب ، وتم الاعتماد على الاستبانة كاداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي ، كما ظهر ان هناك تاثير 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 تاثير معنوي للاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي ، وان مستوى التأثير يزداد بزيادة مستوى العقد النفسي، وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للتأطير 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 ٧7
لسنة ٢٠١٤
الصفحات ٦٩- ٩٢

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المحور الأول / منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث واهميته واهدافه ونموذجه وفرضياته وادواته وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث

تلخصت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وهي كالاتي:

١. ما مستوى اهتمام الدائرة عينة البحث بتلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين فيها؟
٢. ما مدى اهتمام الدائرة عينة البحث بالعقد النفسي؟
٣. ما هي طبيعة الترابط بين الاحتياجات التدريبية والعقد النفسي في الدائرة المبحوثة؟
٤. ما مدى تأثير اشباع الاحتياجات التدريبية في خلق عقد نفسي بين المنظمة والعاملين فيها؟
٥. هل تسهم الاحتياجات التدريبية والعقد النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي في الدائرة المبحوثة؟
٦. 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: فتبرز من أهمية الاهتمام بالعامل في بيئة العمل في العراق والتركيز على العلاقات الاجتماعية والنفسية بدلا 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 بدلا من الاهتمام بالعلاقات المادية فقط .

ثالثاً: اهداف البحث

اعداد اطار نظري للمركزات 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، وايضاح 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 وايضاح الدور الوسيط الذي يلعبه العقد النفسي في تلك العلاقة .

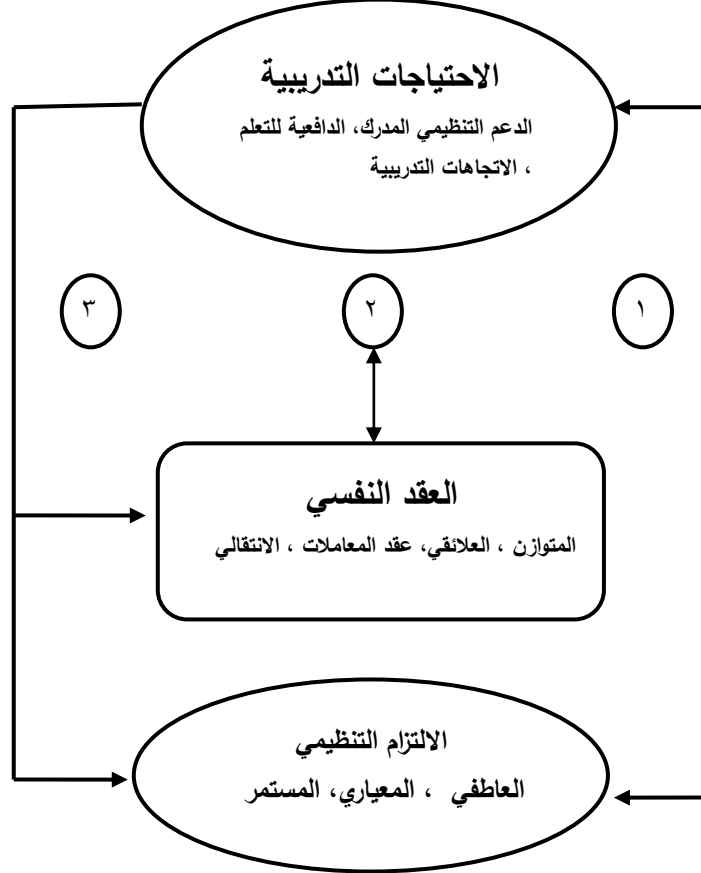
رابعاً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية الاولى: ان العوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية للفرد (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك، والاتجاهات التدريبية) ترتبط ايجابيا ومعنويا مع الالتزام التنظيمي.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: ان العوامل التي تحدد الاحتياجات التدريبية (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك، والاتجاهات التدريبية) ترتبط ارتباطا ايجابيا ومعنويا والعقد النفسي .
٣. 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

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

الشكل (١-١) المخطط الفرضي للبحث



سادسا: الأساليب الإحصائية

- 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 الأتي:
١. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
 ٢. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
 ٣. معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث .
 ٤. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.
 ٥. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .
 ٦. معادل الانحدار الخطي المتعدد : الذي يعبر عن تأثير متغيرات مستقلة مجتمعة في متغير تابع .
 ٧. تحليل المسار : يستخدم لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر لاحد المتغيرات في متغير اخر وبتوسط متغير ثالث.

سابعا : عينة البحث

تضمن عينة البحث المهندسين والفنيين العاملين في قسم الهندسة والصيانة بشعبة الخمسة في دائرة مدينة الطب تم اختيار مانسبته (٢٥%) من مجتمع البحث البالغ ٤٤٠ 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 .

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.

١: 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، ٢٠١٠: ٢٢٣)، اما (Tao 429

:2006, etal) 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، ٢٠١٠: ٣٩٦) 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، ٢٠٠٨: ٣١٧) 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، ٢٠١٠: ٣٩٧) الى ثلاثة انواع وهي:

١. احتياجات عادية تتعلق على سبيل المثال بتدريب العاملين الحاليين لأغراض الترقية والنقل .
٢. 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.
٣. 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.

٢: 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 اجرائه 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، ٢٠٠٨: ٣١٧).

- 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، ٢٠١٠: ٢٠٦).

٣: 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 ،٢٠١٠ : ٢٠٢) 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 عرفتته بأنه احداث تغيير دائم نسبي في السلوك استجابة لحافز معين او مجموعة من الحوافز واستنادا لذلك فان الدافعية للتعلم تعرف بانها التوجه والمثابرة والاستمرار بتعلم معرفة ومهارات واتجاهات جديدة، واذاف (Tabassi,etal,2012:5629) أن الدافعية تؤثر على رغبة العاملين حضور البرامج التدريبية ، مقدار الجهد الذي سيبذله 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 برافهيتهم 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. وعده (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.

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

١. مفهوم وأهمية العقد النفسي

أصل العقد النفسي يرجع الى بداية عام ١٩٦٠ 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 ١٩٦٢ مصطلح العقد النفسي لوصف العلاقة بين العاملين واصحاب 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 اليه (Rousseau, 1990:389) بتعريف أدق بأنه معتقدات الفرد في الالتزامات المتبادلة بين العاملين واصحاب 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، وان هذه التوقعات اذا تم الوعد بها من اصحاب العمل بشكل ضمني او صريح ستشكل جزء من العقد النفسي، في حين (Huibo, etal, 2008:265) عرفه بأنه الرابط المشترك بين المنظمة والعاملين من وجهة نظر العامل ويتضمن جانبيين التزامات المنظمة والتزامات العاملين وكلاهما تتضمن ثلاثة ابعاد 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 الى انه يوفر للموظفين احساس بالأمن والسيطرة في علاقتهم مع اصحاب العمل وبنفس الوقت يوفر للإصحاب العمل وسيلة لإدارة وتوجيه سلوك العامل بدون رقابة صارمة كما ان له تأثير ايجابي على اداء العاملين وذلك لان قاعدة المعاملة بالمثل التي يقوم عليها العقد النفسي من شأنها ان تشجع العاملين على الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية للمنظمة كالعامل لساعات اضافية والتطوع للقيام بمهام اضافية .

٢. أنواع العقد النفسي:

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

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

واضاف (Scheepers, Shuping, 2011:2,3) نوعين اخرين للعقد النفسي

- عقود المعاملات : وهي اتفاقات عمل قصيرة الامد او محدودة الفترة الزمنية وتركز على التبادلات الاقتصادية و واجبات محدودة.
- العقود الانتقالية : وهي قصيرة الاجل مع متطلبات عمل ضعيفة وهي حالة ادراكية تعكس عواقب التغيير التنظيمي والتحويلات وتفتقر للالتزام بالعمل في المستقبل .

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

١. 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) فعرفه 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.

٢. 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. ووضح (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 أفرزتها 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 :

١. **الاحتياجات التدريبية** : قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (الدعم التنظيمي المدرك، الدافعية للتعلم، الاتجاهات التدريبية)، إذ يشير الجدول (١) 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 (٣)، 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 ومعامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (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 و معامل الاختلاف على التوالي (1.27)، (49%).

ب_ الدافعية للتعلم :

يشير الجدول (١) ووسط حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.68)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري ومعامل 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) و معامل 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 (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاحتياجات التدريبية N=100



المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	2.71	1.12	41%
3	2.59	1.27	49%
4	3.12	1.14	37%
5	2.82	1.16	41%
6	2.89	1.18	41%
7	2.82	1.01	36%
8	3.04	1.19	39%
9	2.72	1.12	41%
10	3.17	1.17	37%
11	3.03	1.22	40%
	2.90	0.53	18%
12	3.36	1.10	33%
13	4.02	0.89	22%
14	3.87	0.92	24%
15	3.92	0.93	24%
16	3.30	1.12	34%
17	3.35	1.12	34%
18	3.95	1.00	25%
	3.68	0.55	15%
19	4.48	0.78	18%
20	4.40	0.89	20%
21	3.91	1.08	28%
22	4.29	0.77	18%
23	4.04	1.03	26%
	4.22	0.62	14.8%
	3.60	0.35	10%

٢.العقد النفسي: قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (العقد المتوازن ، العقد العائلي، عقد المعاملات، العقد الانتقالي)، إذ يشير الجدول (٢) 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 (٣)، 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 أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين إذ بلغا (0.78)، (19%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (7) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة (2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.46) وهو أعلى من الوسط الفرضي وياقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.72)، ومعامل الاختلاف مقداره (16%) ، وأقل 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 العلانقي

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 (٢) 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%) .

٥.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 اعلى 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 (1.04)، ومعامل الاختلاف البالغ (27%)، واقل 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 (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعقد النفسي N=100

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العقد المتوازن	1	3.84	1.11	29%
	2	4.46	0.72	16%
	3	3.96	0.90	23%
	4	3.66	1.21	33%
	5	3.99	1.19	30%
	6	3.90	1.28	33%
	7	4.23	1.01	24%
		4.01	0.78	19%



28%	1.01	3.57	8	تقديم تضحيات شخصية للمنظمة واعتبار مشاكلها هي مشاكل	العقد العلائقي
41%	1.27	3.09	9	التخطيط للبقاء فترة طويلة في المنظمة وعدم وجود اي خطط للعمل في مكان اخر.	
37%	1.26	3.42	10	تتجاوب المنظمة مع الاهتمامات الشخصية للموظفين ورفاهيتهم واخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	
43%	1.38	3.18	11	الاهتمام برفاهية 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 اي 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 لسي ولزماني .	
35%	1.24	3.57	24	حجب المعلومات عن العاملين.	
36%	1.28	3.56	25	اجراء تعديلات دون اشراك 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	

٣. الالتزام التنظيمي: قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة متغيرات فرعية (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر)، إذ يشير الجدول (٣) 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 (٣)، 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 ، واقل 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 (٣) ان مستوى الالتزام المعياري حول الوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.14)، وبتشتت بالايجابيات 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 ان الالتزام التنظيمي للعاملين مستمدا القيم والمعايير التي يؤمنون بها ، وبين اقل 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 (٣) ان 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 اقل قيمة حققتها الفقرة (8) التي نصت (إذا لم اقدم الكثير للمنظمة فيمكن ان افكر بالعمل في مكان اخر) ، والبالغة (3.27)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.20) و معامل الاختلاف (37%).



جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام التنظيمي N=100

معاملا الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الفرعية	
35%	1.15	3.31	ساكون سعيد جدا لقضاء حياتي المهنية في هذه المنظمة.	1
36%	1.16	3.19	اننا استمتع بالحديث عن منظمتي مع اشخاص من خارجها.	2
31%	1.02	3.27	اشعر بأن مشاكل المنظمة هي مشاكل الشخصية.	3
30%	1.06	3.48	اشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المنظمة.	4
35%	1.13	3.22	اشعر بارتباط عاطفي مع المنظمة.	٥
31%	1.02	3.32	اشعر بانتماء قوي للمنظمة.	6
26%	0.86	3.30	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
30%	1.09	3.64	اننا اشعر بالالتزام للبقاء في المنظمة الحالية.	7
39%	1.16	2.93	انا مدين بالكثير لمنظمتي.	8
35%	1.14	3.27	حتى لو كان لمصلحتي اننا اشعر انه ليس من الصحيح مغادرة المنظمة الان.	9
39%	1.24	3.21	سأشعر بالذنب اذا تركت منظمتي الان.	10
34%	1.14	3.39	تستحق المنظمة ولائي.	11
46%	1.11	2.41	لا ارغب في مغادرة المنظمة في الوقت الحالي لاني املك شعور بالالتزام لموظفيها.	12
20%	0.64	3.14	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
27%	1.05	3.86	اخشى ما قد يحدث اذا تركت المنظمة ولم اجد منظمة بديلة.	13
32%	1.13	3.56	سيكون من الصعب علي ترك المنظمة في الوقت الحالي حتى لو طلبوا مني ذلك.	14
31%	1.14	3.62	سوف تتأثر حياتي اذا قررت ان اترك المنظمة الان.	15
28%	1.09	3.91	بقائي في المنظمة بالوقت الحالي مسألة ضرورة اكثر من كونه رغبة.	16
25%	0.98	3.92	تركي المنظمة سيكون صعب ومكلف بالمستقبل القريب.	17
30%	1.11	3.71	اعتقد بأنني امتلك خيارات قليلة للتفكير في مغادرة المنظمة.	18
36%	1.24	3.50	السبب الرئيسي لاستمراري بالعمل في المنظمة هو ان تركها يتطلب تضحية شخصية كبيرة	19
37%	1.20	3.27	اذا لم اقدم الكثير للمنظمة فيمكن ان افكر بالعمل في مكان اخر.	20
19%	0.68	3.67	الوسط و انحراف ومعامل الاختلاف العام	
17%	0.57	3.37	اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	

ثانيا : اختبار الفرضيات :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : أثرت في البحث الحالي الفرضية الأولى والتي مفادها (ان العوامل التي تحدد يوضح الجدول (٤) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاحتياجات التدريبية وبين الالتزام التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل

جدول (٤) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات الاحتياجات التدريبية وبين الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						
	الالتزام المعنوي		الالتزام العاطفي		R	t
	y3	y2	y1			
	r	t	r	t		
X	.21*	2.13	.30**	3.11	.45**	4.99
	.04	0.40	.32**	3.34	.42**	4.58
		2.13	-.04	-0.40	.11	1.10
		1.30	.28**	2.89	.31**	3.23
	.21*					
56%						
r = .42** t = 5.73	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة			
	٢.٣٩ = (0.01)		١.٦٧ = (0.05)			
					الارتباط (**0.42)، وبمستوى معنوية (٠.٠١).	

اما بخصوص المتغيرات الفرعية يبين الجدول (٤) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

- اظهر الدعم التنظيمي المدرك بوصفه احد ابعاد الاحتياجات التدريبية وجود علاقتين ارتباط معنوية مع الالتزام التنظيمي من مجموع العلاقات بينهما والبالغة ثلاثة بما يشكل يشكل (٦٧%) ، وكانت العلاقات ايجابية وبمستوى معنوية (٠.٠١) 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 (٠.٠٥) مع الالتزام المستمر و بمعامل ارتباط (*0.21).
- حققت الاتجاهات التدريبية علاقتي ارتباط ايجابية مع الالتزام التنظيمي من اصل ثلاثة علاقات بما يشكل (٦٧%) من مجموع العلاقات بينهما، وكانت بمستوى معنوية (٠.٠١) 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 (١) ثبت أن ابعاد الاحتياجات التدريبية أظهرت (٥) علاقات ارتباط معنوية من أصل (٩) علاقات مع ابعاد الالتزام التنظيمي وبما يشكل نسبة (٥٦%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (ان العوامل التي تؤثر الاحتياجات التدريبية للفرد (الدافعية للتعلم ، الدعم المدرك، والاتجاهات التدريبية) ترتبط ايجابيا ومعنويا مع الالتزام التنظيمي).

جدول (٥) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات الاحتياجات التدريبية و بين العقد النفسي

الاجمالي	العقد النفسي								
	العقد المتوازن		العقد العلانقي		عقد المعاملات		العقد الانتقالي		
Z	Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Z	Z	Z	
	r	t	r	t	r	t	r	t	
X	3.82	3.58	-2.34	-0.79	0.36**	3.58	-0.08	-0.79	الاحتياجات التدريبية
X1	0.79	3.58	-0.40	-1.50	0.34**	3.58	-0.15	-1.50	الدعم التنظيمي المدرك
X2	2.34	-	-1.81	0.89	-0.01	-	0.09	0.89	الدافعية لتعلم
X3	3.46	3.23	-1.92	-0.89	0.31**	3.23	-0.09	-0.89	الاتجاهات التدريبية
		0.10							
							42%		مجموع علاقات الارتباط (5) =

r = .20*
t = 2.02

n = 100

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = ٢.٣

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠١

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ١.٦

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥

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 (٥) 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 (٠.٠٥).

يوضح الجدول (٥) 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 (٠.٠٥).

وفيما يأتي تفصيلا 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 وبمايشكل ٢٥% من مجموع العلاقات ، وبمعامل ارتباط (**0.34) و بمستوى معنوية دلالة (٠.٠١) ، 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 للتعلم علاقة ارتباط ايجابية واحدة مع العقد المتوازن من اصل اربع علاقات وبمايشكل نسبة ٢٥% من مجموع العلاقات وبمعامل ارتباط (**0.23) وبمستوى معنوية (٠.٠١) 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 (٧٥%) من الفرضية الفرعية ، وكانت علاقتين ايجابية بمستوى معنوية (٠.٠١) مع كل من العقد المتوازن والعلائقي وبمعامل ارتباط (**0.33 ، **0.31) و واحدة بمستوى معنوية (٠.٠٥) وبمعامل ارتباط (*-0.19) مع عقد المعاملات يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بانه 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 (٥) ثبت أن أبعاد الاحتياجات التدريبية أظهرت (٥) علاقات ارتباط معنوية من أصل (١٢) علاقة مع أبعاد العقد النفسي وبما يشكل نسبة (٤٢%) 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 توسط العقد النفسي)،

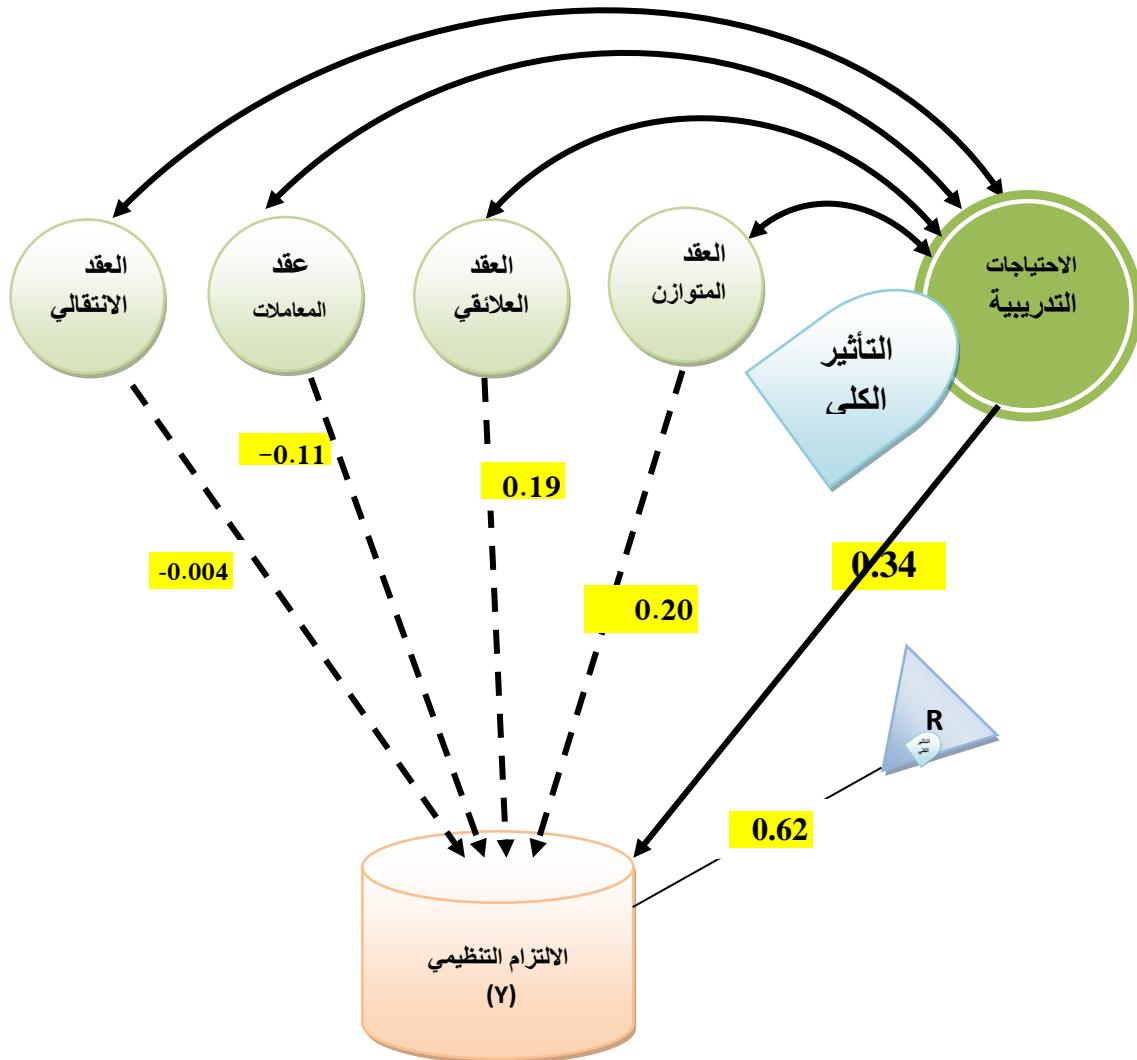
ولغرض اختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (٦) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي.



جدول (٦) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري الاحتياجات التدريبية (X) في الالتزام التنظيمي (Y) عبر أبعاد متغير العقد النفسي (Z)			
تأثير الدافعية للتعلم في الالتزام التنظيمي عبر ابعاد العقد النفسي		تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي عبر ابعاد العقد النفسي	
التأثير المباشر = 0.19		التأثير المباشر = 0.34	
0.021	العقد المتوازن	0.20	العقد المتوازن
0.146	العقد العلائقي	0.19	العقد العلائقي
-0.006	عقد المعاملات	-0.11	عقد المعاملات
-0.092	عقد الانتقال	-0.004	عقد الانتقال
0.7	اجمالي التأثير غير المباشر	0.28	اجمالي التأثير غير المباشر
0.26	التأثير الكلي	0.62	التأثير الكلي
القيمة المعنوية = 0.00		القيمة المعنوية = 0.00	
تأثير الاتجاهات التدريبية في الالتزام التنظيمي عبر ابعاد العقد النفسي		تأثير الدعم المدرك في الالتزام التنظيمي عبر ابعاد العقد النفسي	
التأثير المباشر = 0.32		التأثير المباشر = -0.05	
0.196	العقد المتوازن	0.020	العقد المتوازن
0.186	العقد العلائقي	0.173	العقد العلائقي
-0.108	عقد المعاملات	-0.006	عقد المعاملات
-0.020	عقد الانتقال	-0.087	عقد الانتقال
0.25	اجمالي التأثير غير المباشر	0.09	اجمالي التأثير غير المباشر
0.57	التأثير الكلي	0.04	التأثير الكلي
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 (٦) اتجاهات وقيم تأثيرات الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بتوسط العقد النفسي ،
اذ يظهر الجدول (٦) التأثير المباشر للاحتياجات التدريبية بلغ (0.34) ، في حين بلغت التأثيرات الغير مباشر
للالتمار التنظيمي في الاحتياجات التدريبية عبر العقد النفسي (0.54) توزعت بين بعد العقد المتوازن بلغ
(0.20) والعقد العلائقي (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 يزداد عبر العقد المتوازن وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية
الرئيسية السادسة التي تنص، والشكل (٢) يوضح ذلك .



شكل (٢) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري الاحتياجات التدريبية (X) عبر أبعاد متغير العقد النفسي (Z) في الالتزام التنظيمي (Y)

المحور الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

أولاً: الاستنتاجات

١. اتضح ان الدعم التنظيمي المدرك يرتبط مع كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري بعلاقات معنوية مع ضعف علاقته بالالتزام المستمر ، وهذا يشير إلى أن الدعم المقدم من قبل المنظمة للعاملين يؤثر بالترامهم المستمد من مشاعرهم حيال منظماتهم والقيم والمعايير التي يؤمنون بها ، إلا أن 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 .
٢. 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 الرئيسية لمشاركة الفرد بالانشطة التدريبية تترتبط برغبة الفرد بالبقاء في المنظمة .
٣. 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 .
٤. 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 علاقتي المنظمة والعاملين حيث يمثل الدعم الذي تقدمه المنظمة احدي التزاماتها للموظفين .
٥. 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 .
٦. كان تأثير الاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي يزداد عبر ابعاد العقد النفسي .

ثانياً : التوصيات :

١. زيادة اهتمام المنظمة برعاية ورفاهية العاملين فيها ، من خلال لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم، معاملتهم بعدالة ، مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم التنظيمية ، تقديم المساعدات والمساهمات ، العناية بهم وبصحتهم النفسية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.
٢. تقليل الاجراءات الرقابية الصارمة واعتماد مبدأ الرقابة الذاتية لخلق الثقة والاطمئنان بين العاملين والمنظمة.
٣. 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 .
٤. تبني استراتيجيات تزيد من اندماج الفرد في وظيفته وبالتالي في المنظمة كالتكئين والاثراء الوظيفي



المصادر:

١. ابو شيخة، نادر احمد، (٢٠١٠) "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٢. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٦) "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٣. العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، (٢٠١٠) "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
٤. جرينبرج، جيرالدو؛ وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي، أسماعيل علي بسيوني، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
٥. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، الحامد للنشر والتوزيع.
٦. درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (٢٠٠٨) "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٧. مشهور، ثروت، (٢٠١٠) "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