

## دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف

### (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في مدينة حمص)

إعداد الباحث: أغيذ شعبان الدرويش

ماجستير في إدارة الأعمال (MBA) - الجامعة الافتراضية السورية

#### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص، ولتحقيق ذلك تم في هذا البحث التعريف بماهية التدريب وأهميته في تحقيق النمو والنجاح للمنظمات وبشكل خاص الخدمية منها، لما له من أثر هام في تحسين أداء العاملين وتحقيق وتعقيق التزامهم التنظيمي الذي تم في هذه الدراسة التعريف بمفهومه لأنه يعتبر مؤشراً هاماً لتقدم وتطور المنظمات وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية، وعرف البحث أبرز أنواع الالتزام التنظيمي ألا وهي (العاطفي، الاستمراري والمعياري).

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها. وقام الباحث بدراسة ميدانية شملت الموظفين العاملين في المصارف العاملة في محافظة حمص، حيث تم اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية بهدف جمع البيانات ومن ثم تحليلها وإظهار نتائج تحليل الاستبيان وبالتالي نتائج الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن للتدريب دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث (العاطفي، الاستمراري والمعياري) لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص ولا سيما في مصارف القطاع الخاص حيث أوضحت الدراسة بأن كلاً من طرفيها (التدريب والالتزام التنظيمي) مطبقان وموجودان بشكل مرتفع في المصارف الخاصة وأكبر مما هو عليه الحال في المصارف الحكومية السورية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، المصارف العاملة في مدينة حمص.

**Abstract:**

This research aims to study role of training in achieving the organizational commitment of the banks employees in Homs governorate". This research defines the training and explains its significant impact on the growth and success of organizations, especially service organizations, because of its role in improving the performance of employees and achieving and deepening their organizational commitment. A definition of organizational commitment is mentioned in this study, since it is considered an important indicator of the progress and development of organizations, especially in the field of human resources management. The research mentions the most important types of organizational commitment (emotional, continuous and standard).

The researcher adopts the descriptive and analytical approach reading theoretical studies on the subject which are written in Arabic and other foreign languages and extrapolating them. The researcher makes an empirical study on the banks employees in Homs governorate. The sample is chosen accurately and objectively. Data is collected and analyzed in order to know the results of the questionnaire and therefor the results of the study.

The study concludes that the training has a role in achieving the three types of organizational commitment (emotional, continuous and standard) particularly in the private sector banks.

The study shows that both (training and organizational commitment) are applied in private banks more than they are in Syrian government banks.

**Key words:** Training, organizational commitment, emotional commitment, continuous commitment, standard commitment, banks in Homs governorate.

## 1. المقدمة:

يشهد العصر الحالي موجة هائلة ومتسارعة من التغيير والتطوير الدائمين، وهذا ما جعل بيئة الأعمال في تغير مستمر فأصبح يتوجب على المنظمات التي تريد البقاء في ظل المنافسة استقطاب عناصر بشرية تكون قادرة على تلبية طموحاتها ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي تدريبها لزيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، لذلك يعتبر التدريب أحد أهم الأساليب التي تتبعها المنظمات للوصول إلى المواعمة بين غايات وأهداف المنظمة ومستوى قدرات ومهارات العاملين لديها وكذلك تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم معارف ومهارات جديدة بما يضمن رفع كفاءتهم الإنتاجية وقدرتهم على الأداء الفعال للمتطلبات الوظيفية الحديثة والناجمة عن التطورات الحاصلة ولاسيما التكنولوجية منها وغيرها من التطورات المستمرة التي جعلت من نشاط التدريب نشاطاً يتسم بالاستمرارية.

ويعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في انجاز المنظمات لأهدافها، لأن الالتزام التنظيمي يوئد لدى العاملين شعوراً بالانتماء إلى المنظمة واندماج أهدافهم مع أهدافها، كما أن الالتزام التنظيمي ينعكس على بعض المؤشرات الهامة للمنظمة مثل معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل والتسرب الوظيفي وغيرها من المؤشرات التي تؤثر على التكاليف التي تتكبدها المنظمة في استقطاب واستبقاء الكوادر البشرية وفي قدرة المنظمة على الاستمرار ومواكبة البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار وبالتالي تحقيق أهدافها.

وكون القطاع المصرفي هو المكون الأهم للنظام المالي للدولة وتوجيه مواردها المختلفة وتكوين مدخراتها وبما أن المصرف هو منظمة خدمية مما يعني أن الأفراد هم عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي للمصرف، وهذا ما يجعل إدارة الأفراد عاملاً حاسماً للمصارف في تحقيق أهدافها ورفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة وبالتالي فإن إرضاء العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مهم جداً لتحقيق التزامهم التنظيمي لضمان الاحتفاظ بالعملاء المصرفيين الحاليين وجذب عملاء جدد.

ونتيجة ما خلفته الأزمة الحالية التي تمر بها الجمهورية العربية السورية من زيادة معدلات التسرب الوظيفي وازدياد معدلات الهجرة وخاصة لدى العقول الشابة وبالتالي ظهور حاجة ملحة لاستقطاب عاملين جدد وتكوين وتدريب كوادر شابة تكون قادرة على النهوض بالقطاع المصرفي والواقع الاقتصادي لذلك برزت الحاجة إلى تناول دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف.

## 2. الدراسات السابقة:

### 1.1.2. دراسة Bulut, Cagri & Culha, Osman (2010) بعنوان:

"تأثيرات التدريب التنظيمي على الالتزام التنظيمي".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة التطبيقية إلى استقصاء أثر التدريب التنظيمي على الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على النواحي العاطفية للموظفين واستجاباتهم العاطفية اتجاه منظماتهم. وقد صوّرت هذه الدراسة التدريب التنظيمي ضمن إطار متعدد الأبعاد يتكون من الدافع للتدريب، الوصول إلى التدريب، الاستفادة من التدريب ودعم التدريب. كما تم بناء فرضية هذه الدراسة وفقاً لوجهة نظر تقوم على الموارد ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العقد النفسي.

تم إجراء بحث ميداني من خلال استطلاعات الرأي لـ 298 مستجيب في فنادق من درجة أربع وخمس نجوم والتي تعمل في مدينة ازمير في تركيا، وتم استخدام تحاليل العوامل التوكيدية لتحليل جودة مقاييس التدريب وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التدريب أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للباحثين والممارسين لوظائف الموارد البشرية فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من عوامل التدريب التنظيمي لزيادة الالتزام التنظيمي.

### 2.2. دراسة Riyanto, Setyo et al (2017) بعنوان:

"أثر التدريب والالتزام التنظيمي على أداء التعاونية الطلابية في جامعة جاكرتا الحكومية (KOPMA UNJ)".<sup>2</sup>

هدف هذا البحث إلى تحليل أثر التدريب والالتزام التنظيمي على أداء الإدارة التعاونية الطلابية في جامعة جاكرتا الحكومية (KOPMA UNJ) وقد بلغ عدد من هم في إدارة KOPMA UNJ (70) شخصاً في عام 2015-2016، وقد تم استخدام منهج إحصاء السكان لإشراك جميع الأفراد الموجودين في الإدارة المذكورة كمستجيبين في هذا البحث، واستخدم في هذا البحث الكمي بغرض الحصول على البيانات الأولية استبياناً تم توزيعه على المستجيبين واعتمد فيه مقياس ليكرت الخماسي. حيث تضمنت

1 Bulut, C & Culha, O 2010- The effects of organizational training on organizational commitment. International Journal of Training and Development, ISSN 1360-3736, P 309- 322.

2 Riyanto, S et al. 2017- The Effect of Training and Organizational Commitment on Performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) Management. Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol.2, Iss.8 :P 611-620.

اختبارات الصلاحية والموثوقية كلاً من معامل ارتباط بيرسون واختبار كرونباخ ألفا الإحصائية. وتمت الإجابة على فرضيات البحث من خلال الانحدار الخطي المتعدد وذلك باستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وبيّنت النتائج وجود أثر إيجابي وكبير للتدريب والالتزام التنظيمي على الأداء، كما أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين بعد الهدف الموجود في متغير تنمية الموارد البشرية وأبعاد جودة العمل في متغير الأداء، وبالتالي وجد البحث بأنه يمكن أن يؤدي إجراء التدريب والتعليم إلى زيادة جودة عمل الإدارة وهذا ما يؤثر على المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

### 3.2. دراسة القراله، علاء عبد الحافظ الزغيلات، (2018) بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن."<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة؛ الوجداني، الاستمراري، المعياري. واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، البالغ عددها 11 مديرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك عدم قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً هناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدى هذه المديريات لتحقيق الالتزام التنظيمي، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، الاستمراري، المعياري). وأوصت الدراسة بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والظروف الشخصية أيضاً للموظفين، لتحقيق وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المديريات.

42. دراسة القراله، عبد المنعم موسى، (2018) بعنوان:

" أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية."<sup>4</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في

دائرة

الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 45 موظفاً من العاملين

<sup>3</sup> القراله، علاء عبد الحافظ الزغيلات " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس، المجلد الثاني، (2018).

<sup>4</sup> القراله، عبد المنعم موسى " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1، (2018).

في دائرة الأرصاد الجوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ 8.43، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً. وأوصت الدراسة بضرورة توفير دائرة الأرصاد الجوية مزيداً من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للدائرة، وضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.

## 5.2. دراسة الخطاب، نرmin السيد محمد محمد، (2019) بعنوان:

" تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية".<sup>5</sup>

هدف البحث الى تقييم الوضع الحالي لأنظمة التدريب التي تقررها المنظمات الدولية للطيران المدني لغرض بيان مدى فاعلتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الطيران والضيافة الجوية، ومن ثم تقديم تقرير بتصور مقترح يعدل من هذا الوضع لصالح زيادة معدلات الرضا لدى العاملين. انطلق البحث من خلال استخدام المنهج الوصفي التقييمي في دراسة الوضع الحالي لأنظمة التدريب في شركة مصر للطيران، وكذلك استخدم المنهج الاستنباطي لتصميم تصور مقترح يحقق جودة الحياة الوظيفية. توصلت الدراسة الى قبول الفرض القائل بأن التصور المقترح الذي يستند على تعديل الوضع الحالي لأنظمة التدريب يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركة الطيران بنسبة ثقة كبيرة ويقوة تفسيرية تقترب من نسبة 99% بناء على ردود عينة البحث التي بلغت 200 عامل وشملت قطاعات مختلفة من العاملين في مستويات ووظائف إدارية وفنية متعددة حيث كان عدد الاستثمارات المستردة والقابلة للتحليل 184 استثمارة استبيان من أصل 200 استثمارة تم توزيعها أي بنسبة 92% من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

### 3. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تناولها لمحوري الدراسة (التدريب والالتزام التنظيمي)، ومن حيث اعتمادها الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع التدريب في القطاع المصرفي (ذو الطابع الخدمي) ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف، كما أنها من أوائل الدراسات العربية والدراسة السورية الأولى -على حد علم الباحث- التي تتناول هذين المحورين ضمن القطاع المصرفي، كما أن هذه الدراسة قد سلطت الضوء على الاختلاف بين القطاعين العام

<sup>5</sup> الخطاب، نرmin السيد محمد محمد، " تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة البرموك، المجلد 17، العدد 2، ص173-192، (2019).

والخاص من حيث تطبيق التدريب ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصارف القطاعين.

#### 4. إشكالية البحث:

نتيجة لتقليص كتلة الانفاق الحكومي عموماً وعلى البرامج التدريبية للعاملين خصوصاً وذلك للحد من الانعكاسات التي تخلفها المعدلات التضخمية الناجمة عن الأزمة التي تمر بها الدولة في سورية والتي بدورها أثرت وبنفس الاتجاه على منظمات القطاع الخاص، وما نجم عن هذه الأزمة من هجرة للأدمغة واليد العاملة المؤهلة والمدربة وبالتالي ظهور حاجة ملحة لتدريب الكوادر الجديدة الموجودة واستقطاب اليد العاملة المؤهلة وتدريبها والحفاظ عليها لتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة والوصول إلى الأهداف المرجوة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ظهرت إشكالية البحث المتعلقة بالتدريب ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص، والتي يمكن تمثيلها بالسؤال الرئيسي التالي:

ما دور تطبيق التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تطبيق التدريب في تحقيق الالتزام الشعوري لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص؟

- ما دور تطبيق التدريب في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص؟

- ما دور تطبيق التدريب في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص؟

#### 5. أهمية البحث:

##### 1.5. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للبحث من كونه يتناول موضوع مهم جداً وهو الالتزام التنظيمي الذي له دور مهم جداً في تنمية أداء العاملين وبالتالي المنظمات التي يعملون لديها، بالإضافة إلى تناول البحث لموضوع التدريب الذي أيضاً له دور هام جداً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين استجابتها لمتطلبات السوق ومتطلبات عملائها في آن معاً.

كما تُعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتي تناولت التدريب ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي بشكل خاص مما يساهم في إغناء قاعدة البيانات العلمية العربية عموماً والسورية خصوصاً، وهذا يساعد الباحثين في تقديم دراسات أكاديمية وتطبيقية أخرى في هذا المجال وغيره من المجالات الأخرى.

##### 2.5. الأهمية العملية:

- الحاجة إلى توفر اليد العاملة المؤهلة والمدربة والتي تكون قادرة على تلبية احتياجات المصارف العاملة في مدينة حمص والجمهورية العربية السورية وبما تتطلبه احتياجات المرحلة والبيئة التنافسية المحيطة وبالتالي إيلاء موضوع التدريب للعاملين أولوية أكبر والمزيد من الاهتمام.
- نتيجة ازدياد معدلات التسرب الوظيفي والغياب عن العمل وما خلفته من الحاجة الى استقطاب يد عاملة جديدة ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف وربط التزامهم التنظيمي بالنواحي المختلفة التي قد تساهم في رفع مستويات هذا الالتزام ولا سيما التدريب.
- من الممكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب الشأن والمسؤولين في وزارة المالية والجهاز المصرفي في كل من مدينة حمص والجمهورية العربية السورية من خلال توفير مقترحات ومعلومات حول التدريب ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي.

#### 6. أهداف البحث:

- التعريف بمفهوم التدريب وتحديد مستوى التدريب المطبق في المصارف العاملة في مدينة حمص.
- التعريف بمفهوم الالتزام التنظيمي وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص بأبعاده المختلفة (الشعوري، المستمر، المعياري).
- تحديد دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.
- الوصول إلى نتائج ومقترحات من الممكن أن تخدم متخذي القرار بغية الوصول إلى مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص وكذلك في الجمهورية العربية السورية عبر تعزيز وزيادة تفعيل دور التدريب فيها.

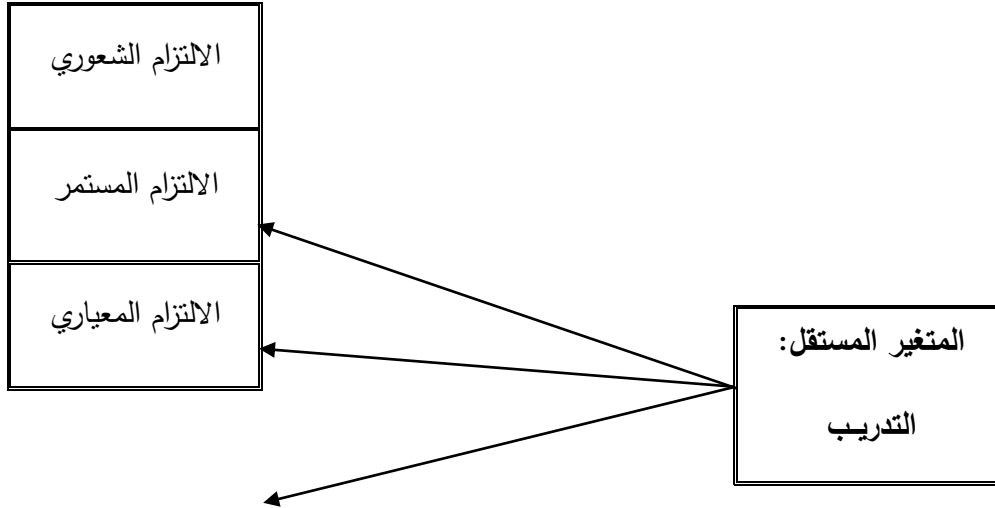
#### 7. فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية H: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص، ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:
- H1: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام الشعوري لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.
- H2: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.
- H3: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.

#### 8. نموذج الدراسة:

المتغير التابع:  
الالتزام التنظيمي





## 9. حدود البحث:

### 1.9. حدود زمنية:

أجري هذا البحث خلال عام 2020 وتم توزيع الاستبيان ضمن شهر تشرين الثاني.

### 2.9. حدود مكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على المصارف العاملة في مدينة حمص عبر مسح عينة عشوائية من العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص في القطاعين العام والخاص بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج البحث.

## 10. مصطلحات البحث:

- التدريب: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث التغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ونتاجية عالية. (حيدر، 2020)<sup>6</sup>

- الالتزام التنظيمي: حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. (ابتسام، 2015)<sup>7</sup>

<sup>6</sup> حيدر، عصام، "التدريب والتطوير"، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

<sup>7</sup> عاشوري، ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (2015).

- الالتزام المستمر: أن يكرس الموظف حياته، ويفضل مصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية عند تعارضهما، ولا يفكر في الانتقال لمؤسسة أخرى، بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحققها فيها. (مؤمن، 2016) <sup>8</sup>

- الالتزام العاطفي: مدى ارتباط الفرد نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره، كمشاعر العاطفة والدفء والحب. (ابراهيم، 2018) <sup>9</sup>

- الالتزام المعياري: المشاعر المتولدة لدى العاملين عندما يتطلب الأمر منهم البقاء للعمل في المنظمة بسبب الضغط من الآخرين. (Riyanto, Setyo et al, 2017) <sup>10</sup>

## 11. الإطار النظري:

### 1.11. التدريب:

إن النهضة العملية والعلمية التي شهدتها الدول المتقدمة كانت نتاج اعتمادها على ثرواتها البشرية، حيث ازداد اهتمام البلدان المتقدمة بالاستثمارات في تنمية وتأهيل هذه الثروة البشرية باعتبارها المحدد الأساس لمدى فعالية وكفاءة المنظمات في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات لتعظيم حصصها السوقية وضمان استمراريتها، مما دفعها إلى توجيه اهتمامها إلى الدور الاستراتيجي الهام للتدريب في رفع مستوى مهارات وقدرات ومعارف العاملين لديها وجعلهم قادرين على الابتكار والابداع، فأصبح التدريب هو الوسيلة الأمثل والأكثر فعالية للوصول بقدرات العاملين إلى أعلى المستويات، وبات التدريب حاجة ملحة للمنظمات المعاصرة والرائدة في مواجهة التحديات البيئية والتطورات السريعة والهائلة في طرق ومعدات العمل والقفزات التكنولوجية الضخمة التي يشهدها عالم اليوم.

<sup>8</sup> مؤمن، سليمان قاضي، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2016).

<sup>9</sup> ابراهيم، ابراهيم صديق الشريف، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، الدفعة 11، (2018).

<sup>10</sup> Riyanto, S et al. 2017- The Effect of Training and Organizational Commitment on Performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) Management. Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol.2, Iss.8 :P 611-620

ويُعرّف التدريب بأنه " نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعّال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة." <sup>11</sup>

ووفقاً لـ (Riyanto, Setyo et al، 2017) فالتدريب هو " جزء من التعليم المحدد والعملي والسريع والذي يكون مرتبطاً بمجال العمل المنجز وبالتالي فإن ما تم تدريبه يمكن بشكل عملي وفوري أن يتم وضعه موضع التنفيذ." <sup>12</sup>

وبحسب (القرالة، 2018) هو "جهود منظمة ومخطط لها تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم." <sup>13</sup>

ويشكل عام فإن الباحثين وجدوا أنه هناك ثلاث اتجاهات لمفهوم التدريب:

الاتجاه الأول الذي يركز على البعد السلوكي يرى أن التدريب هو تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد من النمط القائم إلى لنمط آخر ترى المنظمة أنه أكثر ارتباطاً بأهدافها.

والإتجاه الثاني الذي يركز على البعد المعرفي والمهاتري والفني فيرى أن التدريب وسيلة لتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد على الأداء وإنجاز المهمات في إطار أهداف المنظمة.

أما الإتجاه الثالث فيرى أن التدريب يعني تعليم العاملين والفنيين وموظفي الإنتاج كيف يمارسون العمل الذي وظّفوا للقيام به، أي أن هذا التعريف استبعد أفراد الشريحة الإدارية من التدريب. <sup>14</sup>

وبالتالي فإن التدريب عملية مستمرة ودائمة خلال دورة حياة المنظمة والعاملين فيها سواء العاملين الجدد أو القدامى بغية إكسابهم معارف ومهارات جديدة يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة وتقتضيها البيئة التنافسية والتقدم التكنولوجي، كما أنه يمر بعدة مراحل ابتداءً من التخطيط للتدريب وتحديد الأهداف الرئيسية من التدريب ووضع البرامج التدريبية ومروراً بتحديد المتطلبات والاحتياجات التدريبية والجدولة الزمنية للتدريب وتحديد الشرائح المستهدفة في التدريب وانتهاءً بتقييم العملية التدريبية وتقويمها.

<sup>11</sup> القحطاني، محمد بن دليم، "إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل" المملكة العربية السعودية- الرياض، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

<sup>12</sup> Riyanto, S et al. 2017- The Effect of Training and Organizational Commitment on Performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) Management. Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol.2, Iss.8 :P 611-620

<sup>13</sup> القرالة، عبد المنعم موسى " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية."، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1، (2018).

<sup>14</sup> العريقي، منصور محمد اسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، اليمن- صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، (2012).

وتبرز الأهمية الأساسية للتدريب في تحسين جودة الأعمال المنفذة وتطوير منظومة العمل ككل متكامل عبر تحديث البيانات والاحتياجات التي تلزم المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها وتحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها بما يُفضي إلى اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والصحيحة وتطوير أساليب القيادة، أما على مستوى العاملين فإنه يساهم في تحسين قدراتهم واستجاباتهم لمتطلبات الأعمال المنوطة بهم من خلال ترميم جوانب الضعف والقصور في أدائهم قياساً بالمستوى المرغوب فيه والمخطط لأدائهم من قبل إدارة المنظمة وقادتها، سواء كانت هذه الجوانب تتعلق بالأداء الحالي أو المتوقع. كما تتجلى أهمية نشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة فيه وذلك لغرض تطوير مهارات العاملين وإثراء حصيلتهم المعرفية وتحديث أساليب أدائهم للعمل، كما يفيد التدريب في ترميم العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، وعن طريق الترميم يمكن تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله، والفرد ومجموعته، والفرد والمنظمة التي يعمل فيها. والتدريب قد يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز إدراكهم بأنها المكان الجيد للعمل فالتدريب أصبح أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم، فهذه المنظمات وجدت في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى حد مما يمكنها من الابتكار والإبداع وتقديم الأجود من منتجاتها.<sup>15</sup>

## 2.11. الالتزام التنظيمي:

أجمع علماء الإدارة على كون العنصر البشري في المنظمة هو العنصر الأساس في بلوغ المنظمة لأهدافها المرسومة وتحقيق أهدافها، وهذا ما دفعهم إلى دراسة سلوكيات الأفراد داخل المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، بهدف توجيهها لتتوافق مع سلوكيات التنظيم الذي تعمل فيه، وهذا ما دفع الباحثين والمختصين إلى إيجاد ودراسة المؤشرات التي من الممكن أن تعكس الأنماط السلوكية والتنظيمية للفرد ضمن المنظمة بغية قياسها والتأثير فيها بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها على السواء، ولذلك يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم هذه المؤشرات والمجالات التي حظيت باهتمام خاص ضمن حقل الإدارة في العقود الأخيرة وذلك لتأثيره الكبير على أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستوى إنتاجيتهم والذي بدوره ينعكس على فعالية المنظمات ومقدرتها على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية باعتباره يجنب المنظمات الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية، وهذا بدوره يؤثر على علاقاتها مع المحيط الخارجي (عملاء، موردين، منافسين... إلخ) وكذلك حصتها السوقية.

يعد الالتزام بشكل عام أحد أشكال الارتباط بين العاملين ومنظماتهم ومدى اندماجهم بها وحرصهم على الاستمرار في العمل لديها مما يدفعهم إلى التقيد بأوقات الحضور والانصراف من أعمالهم وتأدية مهامهم اليومية بالرغم من صعوبتها وبغض النظر عن المشكلات التي قد تواجههم.

15 الحريري، رافدة، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، المملكة العربية السعودية- نجران، دار اليازوري للنشر، (2014).

وقد تم تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها." <sup>16</sup>

ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى أنه "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، كاستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها." <sup>17</sup>

وبالتالي فإنه هناك اختلاف واضح بين مفهومي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، فالعامل قد يحب العمل لدى منظمة معينة لكنه يكره العمل الذي يؤديه، وبالعكس فإنه قد يكون راضياً عن عمله لكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويتمنى ممارسة نفس هذا العمل في منظمة أخرى.

وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي من الناحية الإدارية هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وبالتالي فإنه هناك العديد من الصفات التي تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها.
2. بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
3. الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة." <sup>18</sup>

#### 1.2.11. أبعاد الالتزام التنظيمي:

توصل معظم الدارسين والباحثين إلى أن النظر إلى الالتزام التنظيمي يتم على أنه مفهوم له ثلاثة أبعاد وهي الالتزام العاطفي (الشعوري)، الالتزام المستمر والالتزام المعياري، إذ تشكل هذه الأبعاد مع بعضها البعض ما يُعرف بالالتزام التنظيمي وفيما يلي توضيح لكل من هذه الأبعاد:

#### 1- الالتزام العاطفي (الشعوري):

يعكس الالتزام الشعوري مدى الارتباط النفسي للفرد مع منظمته التي يعمل لديها وذلك من خلال عواطفه ومشاعره كمشاعر الدفء والحب والامتنان و... إلخ، مما يشكل لديه مجموعة من المشاعر الإيجابية نحو منظمته يعبر عنها بما يسمى بالالتزام العاطفي (الشعوري).

<sup>16</sup> عاشوري، ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (2015).

<sup>17</sup> حلس، صقر محمد أكرم، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين- حالة دراسية على بلدية غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، (2012).

<sup>18</sup> ابراهيم، ابراهيم صديق الشريف، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية- دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، الدفعة 11، (2018).

ويعرّف الالتزام العاطفي بأنه " شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم".<sup>19</sup>

ووفقاً لـ (القرالة، 2018) فهو " درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، فالالتزام العاطفي يُبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرّف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك".<sup>20</sup>

كما تم تعريفه بأنه " قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف".<sup>21</sup>

## 2- الالتزام المستمر:

يتشكل الالتزام المستمر لدى الفرد عندما يُفاضل بين مزايا تركه للعمل لدى المنظمة ومزايا بقاءه في عمله لديها فيفضل البقاء في المنظمة التي يعمل بها ويكون غير راعياً في تركها أو تغييرها بل يود الاستمرار في تواجده داخل هذه المنظمة.

ويعرّف الالتزام المستمر بأنه " درجة الالتزام الموجودة عند الفرد التي تحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل لدى المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى، ولذلك يعبر الالتزام الاستمراري عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة".<sup>22</sup>

19 عاشوري، ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (2015).

20 القراله، علاء عبد الحافظ الزغيات " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس، المجلد الثاني، (2018).

21 أبو جباب، محمد محمد مصطفى، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة (2014).

22 القراله، علاء عبد الحافظ الزغيات " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس، المجلد الثاني، (2018).

كما يرى (حلس، 2012) بأن الالتزام المستمر يُعرّف بأنه " قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد. وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور".<sup>23</sup>

كذلك يشير الالتزام المستمر إلى " بقاء الفرد في المنظمة المعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، كذلك الالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل".<sup>24</sup>

### 3- الالتزام المعياري:

نتيجة اعتقاد العامل بأنه مدين للمنظمة التي يعمل لديها كونها علمته واحتوته ودرسته ولأنها مصدر رزقه ودخله والأساس للعديد من العلاقات الاجتماعية التي تكونت معه وفي محيطه، تتكون لديه مجموعة من الدوافع الأدبية والأخلاقية التي تدفعه إلى الاستمرار والبقاء في عمله لدى المنظمة، بحيث تُشكل هذه الدوافع وما ينجم عنها من سلوكيات ما يُدعى بالالتزام المعياري.

وقد عرّف الالتزام المعياري على أنه "إحساس الفرد بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يميّز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين لديها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويُعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة".<sup>25</sup>

كما عرّفه (أبو جياب، 2014) بأنه "شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، كذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعة العلاقات الاجتماعية بها".<sup>26</sup>

23 جلس، صقر محمد أكرم، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين- حالة دراسية على بلدية غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، (2012).

24 أبو جياب، محمد محمد مصطفى، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة (2014).

25 ابراهيم، ابراهيم صديق الشريف، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية- دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، الدفعة 11، (2018).

26 أبو جياب، محمد محمد مصطفى، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة (2014).

وهناك من يرى بأن الالتزام المعياري يعبر عن " إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي".<sup>27</sup>

## 12. منهج البحث وإجراءاته:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص، من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة للوصول إلى فرضيات يُمكن اختبارها، وجمع كمية كبيرة من البيانات عبر توزيع الاستبيان لاختبار العلاقات الممكنة بين المتغيرات ومن ثم تعميم النتائج التي يتوصل لها هذا البحث، وقد تمّ استخدام البرنامج الإحصائي المتخصص لتحليل بيانات الدراسة Statistical Package for Social Sciences (SPSS. V23)

### 1.12. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في المصارف العاملة في محافظة حمص. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي لتمثيل كافة أفراد المجتمع وبأساليب الإحصائية المتخصصة وهي مكونة من 85 مفردة إحصائية تم توزيع الاستبيان عليها وملئها بالبيانات اللازمة وقد تم استرداد 78 استبانة صحيحة صالحة للتحليل الإحصائي فكانت نسبة الاستجابة 91.76%.

### 2.12. أداة الدراسة:

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية بالاعتماد على مقياس / ليكرت الخماسي/ لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان وخصّصت خمسة أوزان ترجيحية لإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة كما يلي:

### درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

27 القراله، علاء عبد الحافظ الزغيلات " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس، المجلد الثاني، (2018).



وتكوّن الاستبيان من قسمين، القسم الاول وشمل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين والقسم الثاني شمل العبارات التي تقيس آراء المستجيبين حول دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المصارف السورية وبحالة خاصة في بحثنا المطبق على المصارف العاملة في مدينة حمص كدراسة ميدانية. وعند إجراء التحليل الإحصائي اعتمدت الأوساط الحسابية للمستجيبين وفق ثلاث مجموعات بهدف المزيد من التوضيح حيث تم تحديد درجة المساهمة وفقاً للأوساط الحسابية لإجابات الأفراد وصنفت الى ثلاث مستويات تمثل درجة المساهمة كما يلي:

1. المساهمة بدرجة كبيرة: وهي مساهمة ما جاء في الفقرات التي كانت الأوساط الحسابية لها تساوي أو تزيد عن (3.5) والتي إذا ما قُرِبت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (4) وهي ذات الوزن الذي خُصص لحالة الموافقة وهي بذلك تضم درجتي الموافقة والموافقة بشدة أي أنها تشير إلى مساهمة التدريب بشكل حقيقي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المصارف.

2. المساهمة بدرجة متوسطة: وهي مساهمة الفقرات التي تنحصر الأوساط الحسابية لها بحيث تساوي أو تقل عن (3.5) وتساوي أو تزيد عن (2.5) والتي إذا ما قُرِبت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (3) وهي ذات الوزن الذي خُصص لحالة المحايد والإجابات في مجملها تسير باتجاه الموافقة بشكل معقول أو إلى المحايدة على أسوأ تقدير ولكنها بالتأكيد لا تعبر أبداً عن حالة عدم الموافقة بأي شكل من الأشكال.

3. المساهمة بدرجة متدنية: وتعبر عن مساهمة ما جاء في الفقرات التي أوساطها الحسابية تقل عن (2.5) والتي إذا ما قُرِبت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (2) وهي ذات الوزن الذي خُصص لحالة غير الموافقة وهي بذلك تضم درجتي عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة عن مساهمة التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي.

### 3.12. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

#### 1.3.12. صدق الاتساق الظاهري:

للتأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه في الدراسة يقيس ما ينبغي له أن يقيسه فقد تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى. وبهدف إجراء صدق الاستبيان والتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة (الاستبيان) تؤدي إلى جمع بيانات دقيقة، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين والمدراء في المصارف وتم إجراء مقابلات معمقة ومناقشة الاستبيان، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الاستبيان من حيث مناسبتها لقياس دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المصارف حيث تم الأخذ بملاحظاتهم، كما أجريت اختبارات الصدق والاتساق للاستبانة وبناءً على الملاحظات ونتائج الاختبارات الأولية فقد تم تعديل الاستبيان.

2.3.12. صدق الاتساق الداخلي:

تم اختبار اتساق كل سؤال من أسئلة الاستبيان مع الفقرة التي ينتمي إليها هذا السؤال، وذلك عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين قيم كل سؤال ومجموع قيم أسئلة الفقرة التي ينتمي إليها كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (1)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة محور (التدريب) مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	
1	تضع الإدارة برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى.	.833	.000
2	يتم وضع خطط التدريب بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً.	.783	.000
3	يقدم المصرف دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	.847	.000
4	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية.	.815	.000
5	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.	.806	.000
6	زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال.	.979	.000
7	تركز البرامج التدريبية على كيفية مواجهة المواقف الطارئة.	.809	.000
8	تساهم برامج التدريب في إشباع حاجات العاملين.	.660	.000

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

جدول (2)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثاني (الالتزام العاطفي) مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	السؤال	
.000	.682	سأكون في غاية السعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في المصرف.	6
.000	.762	لدي شعور قوي بالانتماء للمصرف.	7
.000	.768	أشعر بأن مشاكل المصرف جزء من مشاكل الشخصية.	8
.000	.571	أشعر بأن زملاء العمل في المصرف هم أفراد عائلتي.	9
.000	.652	أبادر بالدفاع عن المصرف وصون سمعته.	10
.000	.547	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجيهات وسياسات المصرف فيما يتعلق بشؤون العاملين به.	11
.000	.665	أشعر بالسعادة لاختياري للعمل في المصرف وأفضله على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها.	12
.000	.603	لدي الاستعداد الدائم لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل المصرف.	13
.000	.628	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.	14

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

### جدول (3)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثالث (الالتزام المستمر) مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	السؤال	
.000	.661	بقائي في المصرف نابع من حاجتي للعمل به.	15
.000	.680	بقائي وتمسكي بالعمل في المصرف سيُكسبني الكثير مستقبلاً.	16
.000	.689	سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في المصرف حالياً،	17

		حتى لو كنت أريد ذلك.	
.000	.765	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	18
.000	.685	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في المصرف.	19

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

#### جدول (4)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الرابع (الالتزام المعياري) مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	السؤال	
.000	.743	يستحق المصرف إخلاصي وولائي له.	20
.000	.683	حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ ترك المصرف حالياً.	21
.000	.876	أعتبر نفسي مديناً للمصرف لما له من فضل وأثر في حياتي.	22
.000	.658	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا ما تركته.	23
.000	.747	لن أترك عملي في المصرف لأن لدي شعور بالالتزام اتجاه العاملين به.	24

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

يتضح من الجداول السابقة المحسوبة لمعامل ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة كل محور والمحور ككل وجود علاقات ارتباط حقيقية بين هذه المتغيرات مع محاورها وأن جميعها مرتفع أي تزيد قيمته عن (0.5)، كما أنها ذات دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك القيم الاحتمالية لاختبار معنوية قيمة معامل الارتباط في كل منها والتي جميعها تقل عن مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يشير إلى أن علاقات الارتباط حقيقية بين هذه المتغيرات. ويدل ذلك على أن هناك اتساق بين أسئلة الاستبيان وترتيبها وأنها سوف تكون الأداة الإحصائية المناسبة لقياس متغيرات البحث بدقة.

### 3.3.12. ثبات الأداة :

#### 1.3.3.12. طريقة ألفا كرونباخ :

حيث كانت قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل (0.737)، وجاءت قيمة معامل ألفا لكل محور من المحاور مرتفعة كما هو موضح في الجدول، مما يدعم أن الاستبيان كفوء إحصائياً وقادر على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

### جدول (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
1	التدريب	8	.916
2	الالتزام العاطفي	9	.831
3	الالتزام الاستمراري	5	.732
4	الالتزام المعياري	5	.798
	الاستبيان ككل	27	.737

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

### 4.12. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

#### 1.4.12. الأساليب الإحصائية الوصفية:

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة حول خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة وقياس دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف،

ومنها التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

#### 2.4.12. اختبار (T-Test):

استخدم هذا الاختبار لتوصيف تقييم العاملين في المصارف للعبارات التي تصف طرفي الدراسة (التدريب والالتزام التنظيمي)، وذلك عبر اختبار فيما إذا كانت قيمة الأوساط الحسابية لإجابات المستجيبين تختلف عن قيمة معينة (قيمة الحياد 3 في المقياس المستخدم) أم لا، وعلى هذا الأساس يتم مقارنة القيمة الاحتمالية للاختبار مع مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند درجات حرية تساوي عدد المتغيرات منقوصاً منها واحد، فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى الدلالة فإن الفرق بين التقييم للعبارة وقيمة الحياد حقيقي وذو دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أعلى من مستوى الدلالة فإن الفرق بين التقييم للعبارة وقيمة الحياد ليس حقيقي وليس له دلالة إحصائية. وأيضاً لاختبار فيما إذا كان تقييم العاملين في المصارف للعبارات التي تصف طرفي الدراسة (التدريب والالتزام التنظيمي) يختلف ما بين القطاعين العام والخاص، إذ يتم مقارنة القيمة الاحتمالية للاختبار مع مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند درجات حرية تساوي عدد المتغيرات منقوصاً منها واحد، فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى الدلالة فإن هذا الفرق في التقييم بين القطاعين حقيقي وذو دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أعلى من مستوى الدلالة فإن هذا الفرق في التقييم بين القطاعين ليس حقيقي وليس له دلالة إحصائية.

#### 3.4.12. تحليل التباين (ANOVA):

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الإحصائية لمتغيرات الدراسة اعتماداً على المتغيرات النوعية للبحث، حيث عني الباحث بدراسة دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في المصارف، وتصنيفها وفقاً لخصائص المستجيبين وهذا ما أغنى البحث وزاد من أهميته العلمية، على سبيل المثال درس الباحث الفرق في مدى نظرة المستجيبين بحسب مستواهم التعليمي لدور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف.

#### 4.4.12. تحليل الانحدار البسيط:

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل في الدراسة (التدريب) مع المتغير التابع في الدراسة (الالتزام التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعيارى) ومحاولة التنبؤ بها -إن وجدت- وإيجاد معاملاتها، إذ يتم مقارنة القيمة الاحتمالية للاختبار مع مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند درجات حرية تساوي عدد المتغيرات منقوصاً منها واحد فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى الدلالة كانت العلاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، أما إذا

كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أعلى من مستوى الدلالة كانت العلاقة غير حقيقية وليس لها دلالة إحصائية. وبالتالي تم اختبار الفرضيات بناء على ذلك حيث يتم قبول الفرضية البديلة في حال وجود علاقة، بينما لا يمكن رفض فرضية العدم في حال عدم وجود علاقة.

### 5.12. إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1. إعداد الاستبيان بصورته النهائية.
2. حصل الباحث على الأدونات اللازمة لتسهيل مهمته في توزيع الاستبانة على الموظفين في المصارف في مدينة حمص.
3. بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات تم توزيع الاستبيان حيث قام الباحث بتوزيع (85) استبانة واستُردت منها (78) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد إجراء الصدق والثبات.

### 13. تحليل البيانات وعرض النتائج:

#### 1.13. خصائص المستجيبين:

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين تم تحديد متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة. حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لها وتحليلها كما هو مبين في الجدول التالي :

#### جدول (6)

#### الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية		التكرار	المتغير	
%100	51.3	40	ذكر	الجنس
	48.7	38	أنثى	
%100	5.1	4	متعلم (أدنى من الثانوية)	التحصيل العلمي
	17.9	14	ثانوية	
	12.8	10	معهد	
	50.0	39	بكالوريوس	

	14.1	11	دراسات عليا	
%100	21.8	17	(من 20 إلى 30)	العمر
	50.0	39	(من 31 إلى 40)	
	21.8	17	(من 41 إلى 50)	
	6.4	5	(أكثر من 50)	
%100	24.4	19	(أقل من 5 سنوات)	عدد سنوات الخبرة
	38.5	30	(من 6 إلى 10)	
	15.4	12	(من 11 إلى 15)	
	7.7	6	(من 16 إلى 20)	
	14.1	11	(أكثر من 20)	
%100	60.3	47	القطاع العام	قطاع المصرف
	39.7	31	القطاع الخاص	

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

نستنتج من استعراض خصائص المستجيبين المشمولين في الدراسة أنه يتوفر فيهم التأهيل العلمي والخبرة الكافية للإجابة على استبيان الدراسة ولديهم المعرفة بموضوع الدراسة، مما يعني إمكانية الوثوق في استجاباتهم والاعتماد عليها بمصدقية عالية.

### 2.13. تحليل التباينات وعرض النتائج :

تم تحليل التباينات حسب الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي كما يلي:

#### جدول (7)

(Independent samples T test) اختبار الفرق في إجابات الاستبيان حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوي إحصائياً	.51	1.980	76	.70222	3.2487	الذكور
				.66065	2.9428	الإناث

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)



## جدول (8)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.851	.339	.170	4	.679	بين المجموعات
			.500	73	36.526	داخل المجموعات
				77	37.205	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

## جدول (9)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.344	1.127	.542	3	1.626	بين المجموعات
			.481	74	35.579	داخل المجموعات
				77	37.205	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

## جدول (10)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير الخدمة الوظيفية

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.220	1.472	.694	4	2.776	بين المجموعات
			.472	73	34.429	داخل المجموعات
				77	37.205	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

### جدول (11)

اختبار الفرق في إجابات الاستبيان حسب متغير قطاع المصرف

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوي إحصائياً	.000	-7.251	76	.56203	2.7410	القطاع العام
				.50041	3.6435	القطاع الخاص

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

تشير الجداول ذوات الأرقام (7-8-9-10-11) لتحليل التباين إلى أنه لا يوجد فروق بين وجهات نظر الإناث والذكور في دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف ككل، وهذا يدل على أن جميع الأشخاص بغض النظر عن جنسهم والذين هم في موقع المسؤولية عن تطبيق برامج التدريب في هذا المجال معنيون به ويفهمون الدور الهام الذي سوف يلعبه لتحقيق الالتزام التنظيمي

بشكل ملحوظ، ويعتبر ذلك مهماً أكثر عند تحليل فئات الأعمار والمستوى التعليمي والخبرة، حيث أن جميع الموظفين والذين تبين سابقاً من تحليل خصائص المستجيبين أن معظمهم في فئة 31-40 عاماً وأن 50% منهم من حملة شهادة البكالوريوس وأن 75.6% منهم يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات في العمل المصرفي، جميعهم يؤكدون على أهمية التدريب ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المصارف، باستثناء الجدول الأخير الذي يشير إلى اختلاف وجهات النظر بين موظفي القطاع العام و موظفي القطاع الخاص حيث أن موظفي القطاع الخاص أكثر ميلاً للاعتقاد بدور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم بالنسبة للاستبيان (3.6435) مقارنة بوسط حسابي (2.7410) لإجابات موظفي القطاع العام الأقل ميلاً للاعتقاد بدور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم، وربما يعود ذلك إلى الاهتمام بشكل أكبر في مصارف القطاع الخاص في تطبيق البرامج التدريبية وتطوير أداء العاملين، وتهيئة ظروف عمل مناسبة مقارنة بالاهتمام بنفس هذه الجوانب في مصارف القطاع العام.

#### 14. اختبار الفرضيات:

فرضية العدم: لا يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.

الفرضية البديلة: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.

أولاً: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص:

#### جدول (12)

اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب في المصارف في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين

Sig	DF	$\beta$	F	(R <sup>2</sup> )	(R)
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط

.000	1	.337	16.325	.177	.421
	76				
	77				

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق رقم (12)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين في المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.421) أما معامل التحديد (0.177) وهذا يعني أن ما مقداره (17.7%) من التغيرات التي تحصل في الالتزام العاطفي للعاملين في المصارف يكون ناتج عن التغيير في التدريب للعاملين في هذه المصارف، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0.337) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي بمقدار (33.7%) ويؤكد هذا الأثر قيمة Sig المعنوية وبالبالغة (0.000) أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق التدريب في تحقيق التزام العاملين العاطفي.

### جدول (13)

تقييم العاملين في المصارف لعبارات التدريب في المصارف

	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig.(2-tailed)
1	تضع الإدارة برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى.	2.98	1.24	متوسط	-.091	.928
2	يتم وضع خطط التدريب بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً.	3.07	1.11	متوسط	.610	.544
3	يقدم المصرف دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	2.98	1.28	متوسط	-.088	.930
4	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية.	3.10	1.17	متوسط	.768	.455
5	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.	3.01	1.13	متوسط	.100	.934
6	زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال.	3.43	1.26	متوسط	3.44	.003
7	تركز البرامج التدريبية على كيفية مواجهة	3.10	1.11	متوسط	.815	.418

8	المواقف الطارئة. تساهم برامج التدريب في إشباع حاجات العاملين.	3.10	1.12	متوسط	.806	.423
	الوسط الحسابي العام للعبارات	3.09	—	متوسط	—	—

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

يظهر الجدول السابق المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس الفرضية والتي تتعلق بالتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات (3.09) وهو يشير إلى تقييم متوسط حسب المعيار المعتمد والذي تم توضيحه في أداة الدراسة وعند مقارنته مع درجة الحياد (3) للمقياس المستخدم في الدراسة نجده أعلى منه بقليل وهذا ما يؤكد دور التدريب عموماً في تحقيق الالتزام العاطفي حيث أن أعلى المتوسطات للعبارات في الجدول السابق كان للعبارات رقم (6) وبلغ (3.43) والتي تفيد بأنه " زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال." وهي تشير إلى تقييم متوسط للعاملين بالنسبة لمساهمة البرامج التدريبية في كفاءة العاملين في إنجاز أعمالهم. مما يعكس اهتمام الإدارات في هذه المصارف بوضع برامج تدريبية ملائمة وقادرة على تحسين مهارات ورفع قدرات العاملين في إنجاز مهامهم، إلا أن القيم الاحتمالية للعبارات الخمس أعلى من مستوى الدلالة (0.05) أي أن تقييم العاملين لهذه العبارات لا يختلف عن قيمة الحياد (3) وبالتالي فإن العاملين يجدون أن تدريبهم لإنجاز أعمالهم يتم على سوية متوسطة من قبل المصارف التي يعملون لديها ما عدا العبارة رقم (6) والتي تفيد بأنه " زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال." إذ بلغت فيها قيمة Sig (0.003) أي أن تقييم العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص لهذه العبارة يختلف عن قيمة الحياد للمقياس (3) وقد جاء هذا التقييم بقيمة (3.43) وهي أعلى من الحياد بقليل إلا أنه بقي في حدود المتوسط وربما يعود ذلك إلى إيمان العاملين بأن وضع البرامج التدريبية سوف يساهم في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وأن خضوعهم لمثل هذه البرامج قد عزز من كفاءتهم في تنفيذ المهام المطلوبة منهم بجودة أكبر وفاعلية أكثر.

وقد وجد الباحث بعض الاختلاف في تقييم هذه العبارات بين موظفي القطاع العام وموظفي القطاع

الخاص في المصارف وهذا ما يتبين في الجدول التالي

جدول (14)

تقييم العاملين في المصارف لعبارات التدريب بحسب قطاع المصرف

	العبارات	قطاع المصرف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig. (2-tailed)
1	تضع الإدارة برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى.	عام خاص	2.46 3.77	1.13 0.95	.000
2	يتم وضع خطط التدريب بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً.	عام خاص	2.74 3.58	1.13 0.88	.000
3	يقدم المصرف دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	عام خاص	2.55 3.64	1.29 0.95	.000
4	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية.	عام خاص	2.65 3.75	1.18 0.80	.000
5	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.	عام خاص	2.61 3.61	1.17 0.76	.000
6	زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال.	عام خاص	3.12 3.90	1.29 1.07	.005
7	تركز البرامج التدريبية على كيفية مواجهة المواقف الطارئة.	عام خاص	2.80 3.54	1.17 0.85	.002
8	تساهم برامج التدريب في إشباع حاجات العاملين.	عام خاص	2.93 3.35	1.14 1.05	.108

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

بحسب الجدول السابق نجد أن القيمة الاحتمالية للعبارات المستخدمة في التدريب هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفروق في المتوسطات لهذه العبارات ما بين القطاعين العام والخاص حقيقية حيث يشير إلى تقييم مرتفع في القطاع الخاص ومتوسط في القطاع العام، ما عدا العبارة (8) حيث أن القيمة الاحتمالية لها أعلى من مستوى المعنوية (0.05) وربما يعود ذلك إلى الانعكاسات الاقتصادية التي خلفتها الأزمة الحالية وبالتالي توجه الإدارات في كلا القطاعين إلى التركيز في البرامج

التدريبية على احتياجاتها الأساسية فقط مما جعل هذه البرامج في كلا القطاعين على سوية واحدة من حيث تلبية احتياجات وتطلعات العاملين لديها. وهذا يعني في المحصلة أن تطبيق التدريب للعاملين في المصارف الخاصة أفضل مما هو عليه في المصارف العامة.

ثانياً: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام الاستمراري لدى العاملين في المصارف العاملة في

مدينة حمص:

### جدول (15)

اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب في المصارف في تحقيق الالتزام الاستمراري لدى العاملين

Sig القيمة الاحتمالية	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط
.019	1	.228	5.775	.071	.266
	76				
	77				

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق رقم (15)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.266) أما معامل التحديد (0.071) وهذا يعني أن ما قيمته (7.1%) من التغيرات التي تحصل في الالتزام الاستمراري للعاملين في المصارف يكون ناتج عن التغيير في تدريب العاملين في هذه المصارف، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0.228) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة الالتزام الاستمراري بمقدار (22.8%) وما يؤكد هذا الأثر قيمة Sig المعنوية والبالغة (0.019) أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق التدريب في تحقيق التزام العاملين الاستمراري.

ثالثاً: يوجد دور لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين في المصارف العاملة في

مدينة حمص:

جدول (16)

اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب في المصارف في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين

Sig القيمة الاحتمالية	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط
.000	1	.474	22.520	.229	.478
	76				
	77				

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V23)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق رقم (16)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في المصارف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.478) أما معامل التحديد (0.229) وهذا يعني أن ما قيمته (22.9%) من التغيرات التي تحصل في الالتزام المعياري للعاملين في المصارف يكون ناتج عن التغيير في تدريب العاملين في هذه المصارف، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0.474) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري بمقدار (47.4%) وما يؤكد هذا الأثر قيمة Sig المعنوية والبالغة (0.000) أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق التدريب في تحقيق التزام العاملين المعياري.

مما سبق نجد أن هناك ارتباط بين تطبيق التدريب والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاستمراري والمعيارى) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دور للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.

15. الاستنتاجات والمقترحات:



بناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات التي

يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

#### 1.15. الاستنتاجات:

1. وجود دور لتدريب العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص في تحقيق التزامهم (العاطفي والاستمراري والمعياري).
2. لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص التزام عاطفي والتزام استمراري والتزام معياري نحو عملهم إلى حد ما (التزام بدرجة متوسطة)، وهو ناتج عن تطبيق التدريب الذي تم تناوله في البحث.
3. لا يوجد اختلاف في تقييم المستجيبين لدور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص وفقاً لاختلافهم في الجنس أو المستوى التعليمي أو عدد سنوات العمل وبالتالي هناك تشابه في نظرتهم نحو عبارات محوري الدراسة وهما التدريب والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاستمراري والمعياري).
4. وجود اختلاف واضح بين القطاعين العام والخاص بالنسبة للمصارف العاملة في مدينة حمص إذ ظهر بوضوح أن الإدارات في المصارف الخاصة تهتم بشكل أكبر بكثير عما هو عليه الحال بالنسبة للإدارات في المصارف العامة بتطبيق مفهوم التدريب، وكذلك الأمر بالنسبة لشعور العاملين بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث والذي كان أعلى بكثير لدى العاملين في المصارف الخاصة مما هو الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العامة، وهذا ما يعزز الفكرة الأساسية للدراسة القائلة بوجود دور إيجابي لتطبيق التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة حمص.

#### 2.15. التوصيات:

يوصي الباحث إدارات المصارف العاملة في سورية عموماً وفي محافظة حمص خصوصاً ما

يلي:

1. اعتماد معايير علمية في التقييم الدوري لأداء العاملين مثل (الإنتاجية، جودة العمل، الابتكار، العمل بروح الفريق، حل المشاكل) أو التي يمكن تصنيفها إلى:

معايير نواتج الأداء: كمية الأداء، جودة الأداء.

معايير سلوك الأداء: معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.

معايير صفات الشخصية: المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي.

وأن يتم تحديد هذه المعايير بحيث تكون قابلة للقياس بغية تحديد الاحتياجات والمتطلبات التدريبية والمقارنة بين متطلبات العمل الحالية والمتوقعة وكذلك بين قدرات العاملين الحالية والمطلوبة والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

2. ضرورة توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام في المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية من أجل تحسين أداء الموارد البشرية عموماً، وأن تعتمد هذه المصارف على التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامجها التدريبية وأداء مهامها.

3. تقديم برامج تدريبية ملائمة لطموح العامل وتساعد في التدرج في وظيفته، وبالتالي القيام بتقييم الأداء الوظيفي من خلال المسار المهني حيث يمكن تحديد المهام التي من الممكن أن يشغلها في المستقبل في ضوء نتائج هذا التقييم.

4. الحد من اتباع معيار الأقدمية في الترقية للعاملين والاستعاضة عنه بمعيار المهارات والقدرات مما يخلق الحافز لدى العاملين إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم والتنافس فيما بينهم للالتحاق بالمزيد من الدورات والفرص التدريبية التي تساهم في رفع سويتهم المهنية والوظيفية والتنظيمية وبما يخدم تحقيق أهداف وطموحات المنظمات التي يعملون لديها.

5. توجيه المصارف إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عاملها والعمل على رفعه إلى مستويات عالية لما له من أثر كبير في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية الإنتاجية وذلك من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف هذه المصارف واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبمصارفهم على السواء والعمل على رفع كفاءتهم المهنية من خلال اتباع أحدث وأجود الدورات التدريبية وبما يلبي طموحاتهم مما ينعكس في نهاية المطاف بشكل إيجابي على تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في المصرف وتطوير مستوى الأداء.

6. أن تستفيد المصارف العامة في الجمهورية العربية السورية من تجربة المصارف الخاصة فيما يخص تطبيق مفهوم التدريب بنواحيه وبرامجه التدريبية المختلفة، وتعتبر ذلك نقطة انطلاق لها نحو رفع سوية الالتزام التنظيمي لدى عاملها وصولاً لتحسين أداء عاملها والخدمات المقدمة فيها.

7. السعي لرفع سوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف السورية عموماً والحكومية على وجه الخصوص عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المصارف وخطتها وتوجيه الدعم نحو

المزيد من الاهتمام بتطبيق مفهوم التدريب المستمر فيها، نظراً للدور البارز للجهاز المصرفي في عملية التنمية الاقتصادية ولاسيما مرحلة إعادة الإعمار المرتقبة، والتي تتطلب جهوداً حثيثة لجذب الاستثمارات المختلفة.

## 16. المراجع:

### 1.16. المراجع باللغة العربية:

- القحطاني، محمد بن دليم، "إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل" المملكة العربية السعودية- الرياض، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، اليمن- صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، (2012).
- حلس، صقر محمد أكرم، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين- حالة دراسية على بلدية غزة." رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، (2012).
- الحريري، رافدة، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، المملكة العربية السعودية- نجران، دار اليازوري للنشر، (2014).
- أبو جياب، محمد محمد مصطفى، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة." رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، (2014).
- عاشوري، ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (2015).
- مؤمن، سليمان قاضي، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2016).
- القراله، علاء عبد الحافظ الزغيات " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن."، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس، المجلد الثاني، (2018).

- القرالة، عبد المنعم موسى " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية."، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1، (2018).
- ابراهيم، ابراهيم صديق الشريف، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، الدفعة 11، (2018).
- الحطاب، نرمين السيد محمد محمد، " تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية."، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة اليرموك، المجلد 17، العدد 2، ص173-192، (2019).
- حيدر، عصام، "التدريب والتطوير"، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

#### 2.16. المراجع باللغة الأجنبية:

- Bulut, C & Culha, O 2010- The effects of organizational training on organizational commitment. International Journal of Training and Development, ISSN 1360-3736, P 309- 322.
- Riyanto, S et al. 2017- The Effect of Training and Organizational Commitment on Performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) Management. Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, Vol.2, Iss.8 :P 611-620.

