

التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية
دراسة ميدانية في جامعة الموصل

م.د. آلاء عبد الموجود العاني

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

**Adjustment between Perceived Organizational
Support and Organizational culture : Afield study in
Mosul University.**

Lec. Dr. Ala'a Abdulmawjood AL-Aa'nee

College Of Administration &Economy

Mosul University

تاريخ قبول النشر ٢٠١٦/١٢/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠١٦/٣/٧

المستخلص:

تناول البحث تشخيص مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومدى توافقه مع طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة الموصل. إذ تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي، فقد تم تحليل (١٣٤) استمارة وزعت على تدريسيي وموظفي الكليات التابعة لجامعة الموصل، تمحورت فرضيات البحث في قياس درجة التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك بدلالة أبعاده مع طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة الموصل.

وبهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة ومنها اختبار مربع كاي لتحديد درجة التوافق بين المتغيرين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يصف الظواهر الكائنة ويفسرها، استنتج البحث أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل متوسط نسبياً. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في الجامعة، كونها مورداً ثميناً له قيمة استراتيجية وذلك من خلال الاعتماد على القيادات المؤمنة بالتطور والمدركة لأهميته في تحقيق التقدم في مجالات العمل كافة.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

Research aimed diagnose the level of Perceived Organizational Support, and extent it match with dominant style of Organizational culture in the University of Mosul.

A questionnaire used for collecting data of applied framework, indeed analyzing (134) form, distribute on lecturer and employees who working in the colleges in Mosul University, hypothesizes of research focused in measure degree of match between Perceived Organizational Support meaning it dimensions with nature of dominant style of Organizational culture in the University of Mosul . For analyses data and tested hypothesis we used statistic tools such as Chi square for determinate degree of match between two variables .

Research adopted analytical descriptive method because it describe existing phenomenon and it's explication, we conclude that level of Perceived Organizational Support was moderate relativity, research recommend from necessary attention of employees who working in the University of Mosul.

Key word : Perceived Organizational Support, dimensions of Perceived Organizational Support, Organizational culture.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث على نحوٍ دقيق بإثارة التساؤلات الآتية:

١. هل يشعر الأفراد المبحوثين بوجود دعم تنظيمي مدرك تجاه منظماتهم؟
ينفرد من هذه المشكلة مشكلات فرعية تتمثل بـ:
أ- هل يشعر أفراد المبحوثين بوجود العدالة في الإجراءات والتعاملات وفي التوزيع؟
ب- هل يدرك أفراد المبحوثين أن هنالك دعماً من قبل مشرفيهم في العمل؟
ت- هل هنالك مشاركة للأفراد العاملين في صنع القرارات في المنظمة؟
٢. ما هو نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل يوجد توافق بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

١. يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي يتناولها، إذ يُعدّ الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات التي شغلت ذهن الكثير من الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والتي تصب في نهايتها في تحسين الأداء التنظيمي، فعندما يشعر أفراد العاملين بوجود دعم من المديرين والمشرفين وحتى من المنظمة فان طبيعة أدائهم سوف تتأثر إيجابياً الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.
٢. يسهم البحث في تقديم بعض المعالجات أو المقترحات التي من شأنها أن تعزز من حالة الدعم التنظيمي المدرك لدى المنظمة المبحوثة في ظل الثقافة السائدة فيها.

ثالثاً: أهداف البحث

يروم البحث الوصول إلى جملة أهداف تتمثل بالآتي:

١. تقديم إطار معرفي يشمل المضامين المفاهيمية الأساسية لكل من الدعم التنظيمي المدرك، والثقافة التنظيمية.
٢. تشخيص أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الميدان المبحوث.
٣. تحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الميدان المبحوث.
٤. بيان نمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.
٥. الوقوف على مدى التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.

رابعاً: فرضيات البحث

سعيًا للتوصل إلى حلول للتساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يدرك أفراد المبحوثين أن هنالك دعماً تنظيمياً في المنظمة العاملون بها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يشعر أفراد المبحوثين بوجود العدالة في الإجراءات والتعاملات وفي التوزيع.
٢. يدرك أفراد المبحوثين أن هنالك دعماً من قبل مشرفيهم في العمل.
٣. هنالك مشاركة للأفراد العاملين في صنع القرارات في المنظمة.
٤. يتباين وجود أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الميدان المبحوث.

الفرضية الرئيسة الثانية: مستوى الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل منخفض نسبياً.

الفرضية الرئيسة الثالثة: بحسب الاستطلاع الأولي الذي أجرته الباحثة من خلال الزيارات الميدانية تم تبني الفرضية الآتية:

ثقافة النفوذ هي النمط السائد من أنماط الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

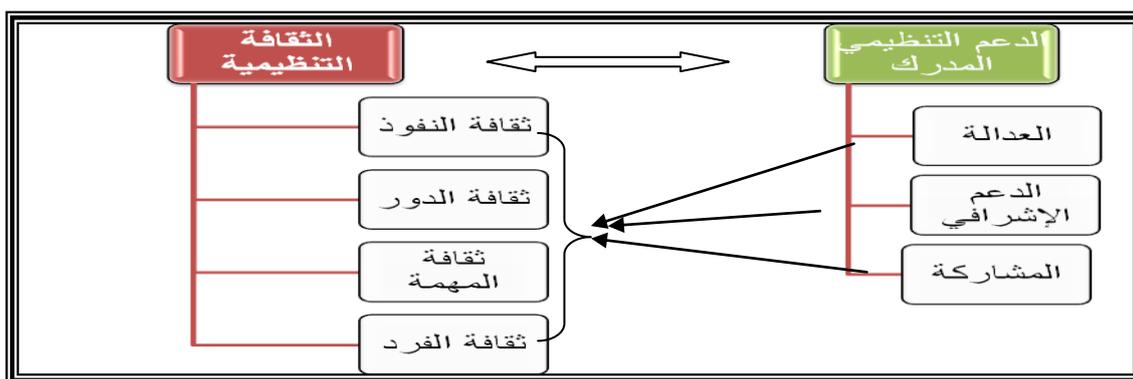
الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد توافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد توافق بين العدالة التنظيمية ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.
٢. يوجد توافق بين الدعم الإشرافي ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.
٣. يوجد توافق بين المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.

خامساً: نموذج البحث

اعتماداً على فرضيات البحث التي تتضمن تخمين العلاقة بين متغيري البحث المستقل (الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة العدالة، الدعم الإشرافي، المشاركة) والمعتمد (الثقافة التنظيمية بأنواعها ثقافة النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) تم صياغة نموذج الافتراضي للبحث وفق الآتي:



شكل رقم (١)
أنموذج الدراسة

سادساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة الموصل ممثلة بعدد من الكليات العلمية والإنسانية فيها.
٢. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة التطبيقية على الكليات المبحوثة والتي امتدت من (شباط ٢٠١٤ ولغاية آيار ٢٠١٤).
٣. الحدود البشرية: وتتمثل بالتدريسيين والموظفين العاملين في الكليات التابعة لجامعة الموصل، إذ تم توزيع الاستمارات الخاصة ببيانات الجانب الميداني للبحث، إذ وزعت (١٥٠) استمارة، تم استرجاع (١٣٤) استمارة بشكل صالح للتحليل.

سابعاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها فتفسيرها، بناءً على ما تم جمعه من بيانات.

ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

١. الجانب النظري: لجأت الباحثة إلى استخدام العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب ودوريات، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
٢. الجانب الميداني: شكلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي الذي اعتمدته الباحثة في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي، تضمنت الاستبانة (٤٢) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، تمثلت بالمحور الأول المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، أما بقية المحاور فيمكن توضيح تفاصيلها في الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

المقاييس المعتمدة لأبعاد البحث

المتغيرات	الأبعاد	المقاييس	الفقرات	معامل الثبات
الدعم التنظيمي المدرك	العدالة	(Eisenberger, et al, 1986) (Moorman, 1991)	1 - 6	٠.٨٧ ٠.٨٥
	الدعم الإشرافي	(Eisenberger, et al, 1986) (Stogdill, 1963)	7 - 12	٠.٨٧
	المشاركة	(Judith & Alan, 1985)	13 - 18	---
الثقافة التنظيمية	ثقافة النفوذ	الباحثة	19 - 23	٠.٧٥
	ثقافة الدور		24 - 28	٠.٧٨
	ثقافة المهمة		29 - 33	٠.٨٠
	ثقافة الفرد		34 - 38	٠.٨٤

المصدر: الباحثة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالآتي:

١. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
٢. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
٣. الانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
٤. معامل الاختلاف: لقياس تباين وجود أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل.
٥. لقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك تم استخدام قانون طول الفئة وهو:
(أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسومة على عدد الفئات.
٦. اختبار مربع كاي للتعرف على درجة التوافق بين المتغيرين.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

نشأ مفهوم الدعم التنظيمي المدرك في مرحلة الستينات من القرن العشرين ضمن النظريات التي بحثت في التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، وفي الثمانينات حاول Eisenberger وزملائه توضيح هذه النظريات في تفسير طبيعة علاقة المنفعة القائمة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

فقد ذكر (رشيد ، ٢٠٠٤ ، ٦) أن الباحثين ومنهم (Eisenberger et al, 1986) لاحظوا أن الأفراد يكونون ادراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بين النوايا تكوين معتقدات عامة عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم، وأن هذه المعتقدات تسمى بالدعم التنظيمي المدرك.

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، ويهدف توضيح هذه المفاهيم نعرض الجدول الآتي الذي يتضمن الإشارة إلى مفهوم الدعم التنظيمي المدرك حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

جدول رقم (٢)

بعض مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك لدى عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث
الاعتقاد العام للعاملين حول المدى الذي تقيم فيه المنظمة مساهماتهم وتهتم بحالهم، فالدعم المنظمي هو مؤشر حول استعداد المنظمة لزيادة المكافآت حول جهود العمل ومؤشر حول ميل المنظمة لتقديم المساعدة عندما يحتاجها العامل لتفعيل عمله.	Eisenberger et al,1986:502
ثقة والتزام من قبل المنظمة لموظفيها، إذ أنّ إدراك الفرد العامل للالتزام المنظمة تجاهه يسهم في شعوره بالالتزام نحو المنظمة.	Shore & Tetrick , 1991,1
تمثل السلوكيات الداعمة للمدير، والتسهيلات العامة للمناخ التنظيمي.	LaMastro,1999,3
القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم	المغربي، ٢٠٠٣، ٣
توقع بتحقيق المزيد من الانتماء والتعلق العاطفي للأفراد العاملين بمنظمتهم.	Allen, Shore, Griffeth,2003,99
تلبية الحاجات الاجتماعية الشعورية وتحديد مدى جاهزية المنظمة لمكافئة جهود العاملين المتزايدة وتقديم المساعدة للأفراد الذين يحتاجونها كي يمارسوا وظائفهم بشكل أفضل.	UÇAR, ÖTKEN , 2010, 87
تكوين المرؤوسين لبعض المعتقدات عن الدرجة التي تثمن بها المنظمة مجهوداتهم أو تهتم برفاهيتهم .وهو مؤشر على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيهما ويعد في الوقت نفسه محددًا من محددات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تجاه منظماتهم، إذ يُعتبر المرؤوسين أن الأنشطة الموجهة نحو رفايتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم.	كردي، ٢٠١١، ١٠
المعاملة الإيجابية المؤثرة على قيمة الإدراك الذاتي للأفراد عن أنفسهم في سياق عملهم بالمنظمة.	Arshadi& Hayavi ,2013,739
جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين ويزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.	ماضي، ٢٠١٤، ١٠
مؤشر للعلاقة المؤثرة بين العمل وما يتوقع الفرد الحصول عليه من نتائج.	Hao& et al ,2016,9

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر أعلاه.

عليه نضع التعريف الإجرائي الذي يعبر عن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك على أنه معتقدات الأفراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقييم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد.

ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي المدرك

إن وجود الدعم التنظيمي المدرك في المنظمة يسهم في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين التي تعود بالنفع على المنظمة، فإدراك الأفراد لمثل هذه السلوكيات يجعلهم يمارسونها بشكل متكرر، الأمر الذي ينعكس في زيادة رغبتهم للعمل وارتفاع مستويات أدائهم وانعكاسه في تحسين مستوى أداء المنظمة، فعندما يدرك الأفراد العاملين أن المنظمة تقدم الدعم والإسناد والمساعدة لهم في مجالات عملهم وربما حتى في اهتماماتهم الخاصة، فإنّ هذا سيسهم في تعزيز علاقتهم مع المنظمة وإدارتها وبقية العاملين فيها، وعلى ضوء ذلك ارتأت الباحثة تأطير أهمية الدعم التنظيمي المدرك في المحورين الآتيين: (شاهين، ٢٠٠٢، ٥) (Eisenberger, et al.,1986) (المغربي، ٢٠٠٣، ٤-٥) (UÇAR, ÖTKEN , 2010, 88).

• أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للأفراد العاملين

١. يعد محددًا من محددات الأداء، إذ يتأثر الأداء بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل.
٢. يسهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
٣. يقلل من السلوكيات السلبية للأفراد العاملين في المنظمة.
٤. اهتمام المديرين بدعم وتنمية الأفراد العاملين، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزامًا من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
٥. يسهم في زيادة تحقيق الالتزام المنظمي وذلك من خلال مساهمته في تلبية الحاجات الاجتماعية والشعورية للعاملين مثل التقدير والتوافق والانتساب.
٦. يعمل على توفير بيئة مناسبة للعمل الإبداعي والابتكاري.

• أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للمنظمة

١. يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد.

٢. يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين فيها، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.

٣. ينمي الدافع نحو العمل بما يسهم في زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.

ثالثاً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك

يتمحور الأساس الفلسفي لنظرية الدعم التنظيمي في المنظور النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة في المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم. بمعنى أن مسؤولية المنظمة الشرعية والمالية والأخلاقية والتي تتحدد من خلال أعمال صانعي القرار فيها تعكس في أذهان الأفراد العاملين مدى تفضيل أو عدم تفضيل المنظمة لهم (Rhoades & Eisenberger, 2002, 698). فقد تبلورت فكرة الدعم لتنظيمي المدرك من نظرية العقد النفسي التي تشير إلى أن الأفراد العاملين يطورون مجموعة من الالتزامات المتبادلة المدركة (غير مكتوبة) بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها وهذا يدعى بالعقد النفسي (psychological contract) وهو يستند على معيار التبادل، فالأفراد الذين لديهم التزام ورغبة بالإنجاز تجاه المنظمة يعتقدون أن المنظمة قد نفذت التزاماتها تجاههم، وب نفس السياق فإن إخفاق المنظمة في إنجاز الالتزامات التعاقدية للعاملين يرتبط بتقليل أداء الدور الخاضع للإشراف، وتقليل سلوكيات الدور الإضافي المبنية، مع زيادة معدل دوران العمل (Eisenberger, 2004, 216).

تستند نظرية الدعم التنظيمي على أفكار نظريتي التبادل الاجتماعي لـ (Blau ١٩٦٤) ومعيار المنفعة المتبادل لـ (Gouldner, 1960)، إذ تفترض كلا النظريتين أن الأفراد العاملين الذين يشعرون بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك يشعرون أيضاً بأنهم مدينون لمنظمتهم من خلال مبادلة المعاملة التنظيمية بسلوكيات إيجابية (Eisenberger et al, 1986)، فالمرتکز الأساسي للنظريتين هو أن الأفراد يشعرون أنهم ملزمون لأن يبادلوا الآخرين بشكل أو بآخر المعاملة الحسنة التي يعاملونهم بها (رشيد ، ٢٠٠٤ ، ٢).

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau ١٩٦٤) أن العلاقات التبادلية بين طرفين تذهب دائماً إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتضمن التبادل الاجتماعي. وهذا يعني أن النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر)، إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم). ويتجسد الافتراض الجوهرى لنظرية الدعم التنظيمي في أن العاملين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها (مثل الدعم الاجتماعي-الشعوري) من أصحاب العمل ، وتفترض أيضاً بأن العاملين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أصحاب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم، وتعمل هذه

المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين يعرف باسم " الدعم التنظيمي المدرك" (العطوي، والشيباني، ٢٠١٠، ٦٠). وبنفس السياق ذكر (Eisenberger et al, 2001, 42) أن نظرية الدعم التنظيمي تقترض وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، إذ تتفاعل معتقدات العاملين وتتأثر بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، أي أنها تقترض أن الأفراد العاملين يكونون معتقدات ترتبط بمقدار تقييم المنظمة لمساهماتهم فيها واعتنائها بهم بشكل جيد، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء، فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات أو الموارد الاجتماعية والشعورية، وبناءً على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

أما نظرية معيار المنفعة المتبادلة الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، إذ تقوم فكرة معيار المنفعة المتبادلة على أن الأفراد يجب أن يساعدوا من يساعدهم، وأن الأفراد لا يجب أن يؤذوا الأشخاص الذين ساعدوهم، فعندما يقوم أحد الأطراف بتأدية عمل مفيد للطرف الآخر فإن متلقي الفائدة يشعر بالولاء تجاه المانح (أبو رمان ، وأحمد ، ٢٠١٢، ٥٦).

رابعاً: أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

تشير أدبيات الإدارة في موضوع الدعم التنظيمي المدرك إلى اختبار علاقة الدعم التنظيمي مع متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ودافعية الأفراد، والمواطنة التنظيمية وتمكين العاملين، وقد لجأ أغلب هؤلاء الباحثين إلى قياس الدعم التنظيمي المدرك بأسئلة مفتوحة دون تحديد أبعاد له، إلا قلة من الباحثين نعروض آرائهم في الجدول الآتي:

يتبين من الجدول (٣) أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تراوحت ما بين ثلاثة وسبعة أبعاد، إلا أن الأبعاد التي حازت على اتفاق غالبية الكتاب والباحثين هي العدالة، والدعم الإشرافي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة التي تبناها البحث في طرحه النظري وقياسه الميداني:

جدول رقم (٣)

أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

Allen , et al ,2003	Rhoades and Eisenberger (2002)	نوح ٢٠١٣	ابو رمان وأحمد ٢٠١٢	Eisenberger et al, 2002	المغربي ٢٠٠٣	Shumaila et al ,2006	الباحثون الأبعاد
	√					√	ظروف العمل والمكافآت التنظيمية
√	√	√	√	√	√	√	العدالة
	√	√	√	√	√	√	الدعم الإشرافي
√		√			√		المشاركة في اتخاذ القرارات
					√		دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
			√	√			ممارسات الموارد البشرية
√							فرص النمو

المصدر: الباحثة.

١. العدالة

تصنف العدالة إلى نوعين الأول عدالة التوزيع والثاني عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع تشمل العدالة في توزيع النتائج، بينما تشمل عدالة الإجراءات العدالة في الإجراءات المستخدمة في توزيع النتائج . وهناك من أشار إلى العدالة في معاملة الأفراد العاملين فقد أثبت Shore (and Shore 1995) أن تكرار المعاملة بشكل عادل للأفراد العاملين سيؤدي إلى تراكم قوي للدعم التنظيمي المدرك، وذلك من خلال (Eisenberger,2004,216)، ويضيف (Shumaila et al ,2006,5) أن قرارات توزيع الموارد يجب أن تظهر العدالة كونها تؤثر على الدعم التنظيمي المدرك فيما يرتبط بتحقيق الرفاهية. ويرى (المغربي، ٢٠٠٣، ١٥) أن العدالة التنظيمية تشمل عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

٢. الدعم الإشرافي

يقصد بالدعم الإشرافي الدعم المقدم من مشرفي أو قادة العمل، وهو يمثل اعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المديرين بقيمتهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم العاملين ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، إذ إنَّ العاملين يعتبرون تعامل المديرين معهم مؤشر حول الدعم التنظيمي، وعليه فإنَّ دعم القيادة يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون نحو جودة وطبيعة علاقة القادة معهم، ومدى تقييمهم وتمنيهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة (العطوي، والشيباني، ٢٠١٠، ١٣٠)، وأشار

(حامد، ٢٠٠٣، ٤-٥) إلى الدعم الإشرافي بعلاقة الفرد برئيسه وهي تعبر عن جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً مع رئيسه مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل وكذلك سلوك المواطنة التنظيمي. إن المعاملة المناسبة أو غير المناسبة للأفراد العاملين من قبل مسؤوليهم الأعلى المؤثرين بقوة في المنظمة سيؤثر على الدعم التنظيمي المدرك، وبحسب ما وجدته (Eisenberger et al, 2004, 211) أن العلاقة إيجابية بين الدعم القيادي المدرك والدعم التنظيمي المدرك.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعني مشاركة الأفراد العاملين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما أن هنالك مشاركة في السلطة بين أصحاب ومديري المنظمات وبين الأفراد العاملين وقد ينتج عن هذه المشاركة تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالرضا الوظيفي (نوح، ٢٠١٣، ٢٢)، إن المشاركة في اتخاذ القرار قد تركز على تفويض السلطة للمرؤوسين، وإقامة علاقات إنسانية معهم، فضلاً عن إشراكهم في المهام القيادية، ويجب أن تستند المشاركة على بعض الجوانب العاطفية والنفسية كي لا تفقد حقيقة معناها ومحتواها، بل تسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين الفرد والمنظمة، فالمشاركة تعد عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما إنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وبأن له دوراً يسهم في توجيه عمله (العرايب، ٢٠١٠، ٣٧-٣٨). إن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار تعد علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما: الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر من خلال ضمان تأثير الموارد البشرية على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما (الرفاعي، ٢٠٠٩، ١٣).

خامساً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعكس ثقافة المنظمة القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمعتقدات التي يتحلى بها أفراد العاملين في المنظمة، ويشير (Jones, 2007, 177) إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس مجموعة المعايير والقيم المشتركة التي تنظم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك مع من هم خارج المنظمة. كما أنها تمثل الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة. فيما أشار (Schermerhorn et al, 1997, 303) إلى أن ثقافة المنظمة تعد بمثابة نظام يتكون من المعتقدات القيم المشتركة، والتي تتفاعل مع أعضاء المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة من أجل توليد المعايير السلوكية المشتركة. وبذات الاتجاه ذكر (Jones, 1995, 168) بأنها مجموعة قيم مشتركة تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة فيما بينهم، ومع الزبائن، والمجهزين وبقية الأفراد

الآخرين خارج المنظمة. وأخيراً يرى (Huczynski & Buchanan,2001,625) أن الثقافة التنظيمية تعد هي الطريق الذي يوضح معالم المنظمة من خلال التركيز على الغايات والمعتقدات السلوكية التي تحدث داخل المنظمة.

وتتجسد أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، إذ إنها تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل وفرق العمل على فعله، فضلاً عن تحديده للعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم . وتمارس الثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة .ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد اللطيف، وجودة، ٢٠١٠، ١٢٣).

سادساً: أنماط الثقافة التنظيمية

يمكن الاستعانة بالجدول الآتي للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية بحسب العديد من المعايير وفقاً لما حدده الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم.

جدول رقم (٤)

أنواع الثقافة التنظيمية

الأنماط			المعايير	
		ثقافة جزئية	ثقافة سائدة	الشمولية
		ثقافة ضعيفة	ثقافة قوية	القوة
ثقافة الفرد	ثقافة المهمة	ثقافة الدور	ثقافة النفوذ	الأنماط
		ثقافة ثانوية	ثقافة مهيمنة	درجة الإدراك
		ثقافة مركبة	ثقافة تقليدية	المحددات الثقافية
		ثقافة السوق	ثقافة الجماعة	حدود المنظمة
	ثقافة مهنية	ثقافة إنتاجية	ثقافة بيروقراطية	توجهات العاملين
	ثقافة مختلطة	ثقافة عضوية	ثقافة آلية	الخصائص
	ثقافة محيرة	ثقافة غامضة	ثقافة النجاح	التفكير الإستراتيجي
ثقافة مهنية	ثقافة تطويرية	ثقافة هرمية	ثقافة اجتماعية	نوع الشخصية

المصدر: الباحثة

وانسجاماً مع توجهات البحث الحالي ارتأت الباحثة اعتماد تصنيف (Harrison,1978) لأنواع الثقافة التنظيمية إذ صنفها وفقاً لمعيار الأنماط إلى أربعة أنواع هي: (عبد اللطيف، وجودة، ٢٠١٠، ١٢٤-١٢٥) (العاني، ٢٠٠٨، ٨٣-٨٤).

• ثقافة النفوذ (القوة)

في ظل هذا النمط تتمحور القوة لدى أفراد محددين يتخذون القرارات، ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتتسم ثقافة النفوذ في اعتماد قوتها على مبدأ الثقة واعتناقها لمعتقدات العمل، وتعمل في ظل رقابة مركزية واتصالات شخصية وروتين قليل، فضلاً عن كونها ذات توجه للقوة والعقلية السياسية والمخاطرة نسبياً.

• ثقافة الدور

هذه الثقافة تشبه البيروقراطية، وتركز على التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والأنظمة، إن الوصف الوظيفي يعد أكثر أهمية من المهارات والقدرات في هذا النمط من الثقافة، ويتم اختيار الأفراد من خلال الرضا عن أدائهم، وهذه الثقافة توفر الأمان وتحقق توقعات العاملين، وهي تلائم المنظمات التي تتسم بالاستقرار.

• ثقافة المهمة

تعتمد على توحيد قوة الجماعة كفريق، وهي ذات توجه نحو العمل، والهيكل لها يكون شبكي يعمل على وفق مبدأ الشخص المناسب في المكان الصحيح وبالوقت الملائم. إن ثقافة المهمة تبحث عن الموارد الملائمة، والتأثير يعتمد على الخبرة أكثر من الاعتماد على مركز الشخص.

• ثقافة الفرد

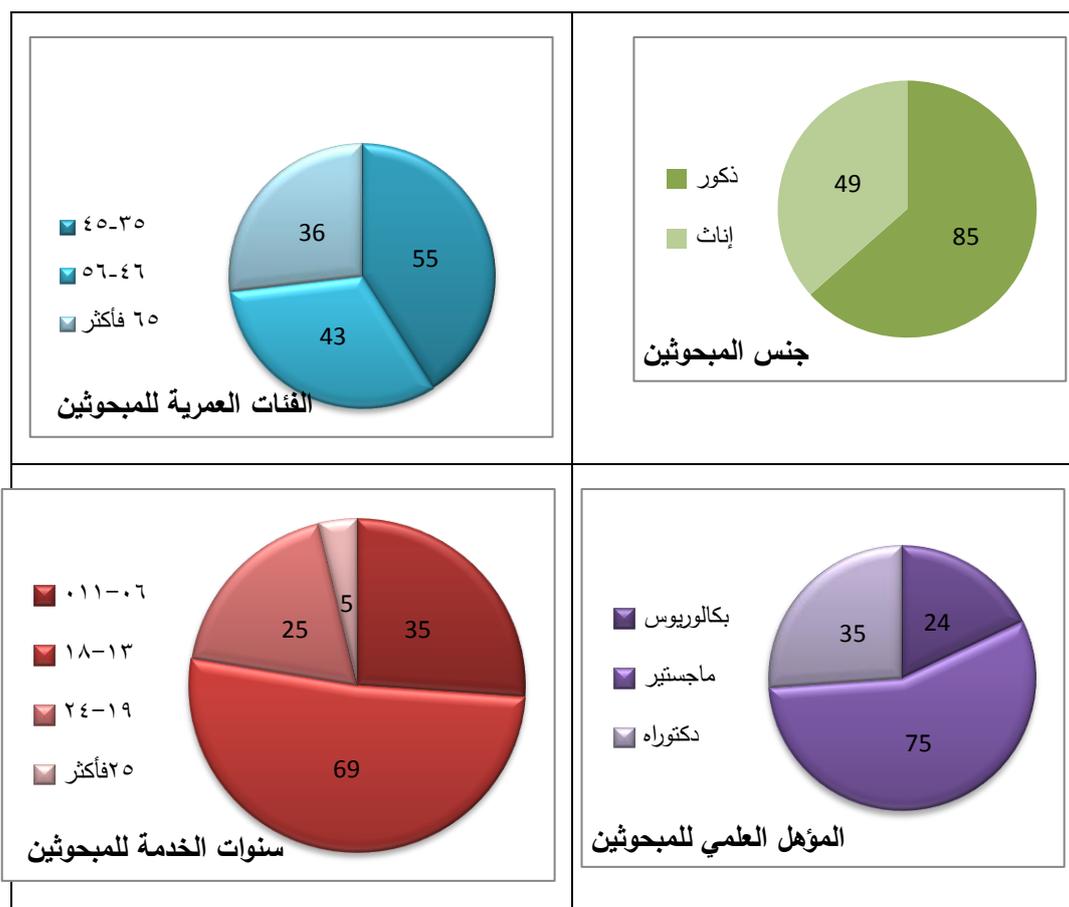
في ظل هذه الثقافة فإن الأفراد في الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة لأن الأفراد هنا يتمتعون بتمسك عالٍ بقيمهم، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء، كونها تركز على الفرد بشكل أساسي، وتهدف إلى مساعدتهم، هذا وأن العلاقة التي تربط الأفراد العاملين بالمنظمة تكون على أساس التعاقد النفسي.

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث، يعرض هذا المحور الإطار التطبيقي وذلك من خلال الآتي:

أولاً: الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

يقودنا استكمال الإطار المنهجي للبحث إلى التعرف على سمات الأفراد المبحوثين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعلى النحو الآتي:



شكل رقم (٢)

خصائص الأفراد المبشرين

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يهدف استكمال الأطر المنهجية للبحث العلمي وللوصول إلى المعالجات المنطقية لمشكلة البحث لا بد من التعرف على آراء الأفراد المبشرين حول فقرات الاستبيان وكما يأتي:

١. الدعم التنظيمي المدرك

• وصف وتشخيص بعد العدالة

من خلال قراءة معطيات الجدول (٥) يتبين أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعده العدالة بلغ (٣.٥٤٣) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.١٣٥)، إن هذه القيم تفسر لنا وجود شعور لدى الأفراد العاملين في كليات جامعة الموصل بالعدالة في التعاملات والإجراءات والتوزيع، الأمر الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يشعر أفراد المبشرين بوجود العدالة في الإجراءات والتعاملات وفي التوزيع". ومن

جدول رقم (٨)

المؤشرات الإحصائية للدعم التنظيمي المدرك

المتغيرات	المؤشرات الإحصائية	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف
العدالة	3.543	1.135	32.035	
الدعم الإشرافي	3.446	1.071	31.07951	
المشاركة	3.461	0.978	28.25773	
المؤشر الكلي	3.483	1.061	30.457	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها " مستوى الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل منخفض نسبياً"، تم استخدام قانون طول الفئة^١ من أجل تحديد حدود المستويات الثلاثة وكالاتي:

جدول رقم (٩)

مقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الأول	أدنى من 2.33	مستوى دعم منخفض
المستوى الثاني	2.33 – 3.66	مستوى دعم متوسط
المستوى الثالث	أعلى من 3.66	مستوى دعم عالي

المصدر: إعداد الباحثة.

وعند مقارنة المؤشر الكلي للوسط الحسابي الخاص بالدعم التنظيمي المدرك والبالغ (3.483)، يتضح بأن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل هو بمستوى متوسط إذ إنّه يقع بين حدود المستوى الثاني (2.33-3.66)، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث لأن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المنظمة المبحوثة هو متوسط وليس منخفض كما افترض البحث.

^١ تم استخراج الفئات وفقاً للاتي: $1.33 = \frac{5-1}{3}$ مع ملاحظة أن كلاً من ٥، ١ يمثلان أعلى و أدنى أوزان في المقياس المستخدم في البحث ، في حين تمثل الـ ٣ عدد المستويات المطلوب ، وعليه تم تحديد حدود المستويات من خلال (طول الفئة + الحد الأدنى في المقياس) أي $2.33 = 1.33 + 1$ لتمثل حدود المستوى الأول ، أما المستوى الثاني فيكون $3.66 = 2.33 + 1$ وهكذا.

٢. الثقافة التنظيمية

• وصف وتشخيص نمط ثقافة النفوذ

من خلال قراءة معطيات الجدول (١٠) يتبين أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لنمط ثقافة النفوذ بلغ (٣.١٩٩) يتضح أنه أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.٠٨٢). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X22) إذ سجل أعلى نسبة اتفاق بلغت (٥١.٥%).

جدول رقم (١٠)

المؤشرات الإحصائية لثقافة النفوذ

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٩٧٥٧	٣.٠٥٢	٣.٧	٥	٢٤.٦	٣٣	٤٣.٣	٥٨	١٩.٤	٢٦	٩	12	X19
٠.٩٥٧٧	٣	٦	٨	٢٣.١	٣١	٤٠.٣	٥٤	٢٦.١	٣٥	٤.٥	٦	x20
١.٠٣٦	٣.٤٢٥	٣.٧	٥	١٤.٩	٢٠	٣١.٣	٤٢	٣٥.١	٤٧	١٤.٩	٢٠	X21
١.٢٥٠	٣.٢٩٨	١١.٢	١٥	١٦.٤	٢٢	٢٠.٩	٢٨	٣٤.٣	٤٦	١٧.٢	٢٣	X22
١.١٩٢	٣.٢٢٣	٦.٧	٩	٢٧.٦	٣٧	١٦.٤	٢٢	٣٥.١	٤٧	١٤.٢	١٩	X23
1.082	3.199	6.27		21.34		30.45		30.00		11.94		
		27.61				30.45		41.94				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

• وصف وتشخيص ثقافة الدور

تشير معطيات الجدول (١١) إلى أن نمط ثقافة الدور سجل أعلى قيمة للوسط الحسابي مقارنة ببقية الأنماط إذ بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.904). ومن المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X28) إذ سجل أعلى نسبة اتفاق بلغت (٧٠.٩%).

جدول رقم (١١)

المؤشرات الإحصائية لثقافة الدور

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	3.63	4.5	٦	10.4	١٤	21.6	٢٩	44.8	٦٠	18.7	٢٥	X24
0.90	3.65	3.7	٥	11.2	١٥	26.1	٣٥	34.3	٤٦	24.6	٣٣	x25
0.88	3.58	6.7	٩	9.0	١٢	22.4	٣٠	43.3	٥٨	18.7	٢٥	X26
0.91	3.68	4.5	٦	10.4	١٤	21.6	٢٩	39.6	٥٣	23.9	٣٢	X27
0.94	3.81	3.7	٥	9.0	١٢	16.4	٢٢	44.0	٥٩	26.9	٣٦	X28
0.904	3.67	4.63		10.00		21.64		41.19		22.54		
		14.63				21.64		63.73				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

واعتماداً على قيمة المؤشر الكلي للأوساط الحسابية الخاصة بأنماط الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن نمط ثقافة الدور هو النمط السائد في جامعة الموصل، وبذلك سيتم رفض فرضية البحث الرئيسية الثالثة التي مفادها "ثقافة النفوذ هي النمط السائد من أنماط الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة".

ثالثاً: نتائج الاختبار الإحصائي

بهدف اختبار فرضية البحث الرابعة يستلزم الأمر الاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية ومنها اختبار مربع كاي (χ^2) (chi- square test) الذي أُستخدم لاختبار فرضيات التوافق بين متغيري البحث وفيما يأتي نعرض الجدول (١٤) الذي يتضمن نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (14)

قيم اختبار مربع كاي اللامعلمي X^2 بين الدعم التنظيمي المدرك و الثقافة التنظيمية

ثقافة الدور				المتغيرات الثقافة التنظيمية الدعم التنظيمي المدرك
الدلالة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	المؤشرات الإحصائية
يوجد فروقات	٢٦.٢٩٦	١٦	٣٧.٠١٥	العدالة التنظيمية
يوجد فروقات	٣٠.١٤٤	٢٠	٧١.٢٩٩	الدعم الإشرافي
يوجد فروقات	٢٨.٨٦٩	١٨	١٣٢.٥٦٧	المشاركة في اتخاذ القرارات
يوجد فروقات	٤٣.٧٧٣	٣٩	٤٨.٦٨٧	الدعم التنظيمي المدرك

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (١٤) إلى ما يأتي:

- تنص الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث على أنه يوجد توافق بين الدعم التنظيمي المدرك و الثقافة التنظيمية في الميدان المبحوث. ومن خلال نتائج اختبار مربع كاي يتضح بأن القيمة المحسوبة لهذا المؤشر بلغت (٤٨.٦٨٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(٤٣.٧٧٣) عند درجة حرية (٣٩) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعكس وجود علاقة توافقية بين متغيري البحث في الميدان المبحوث مما يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث.

• يوجد فروقات ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية ونمط الثقافة التنظيمية السائد (ثقافة الدور) في الميدان المبحوث، إذ كانت قيمة مربع كاي المحسوبة (٣٧.٠١٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (16)، والبالغة (٢٦.٢٩٦). وهذا يشير إلى التجانس أو التوافق بين المتغيرين مما يعني قبول فرضية البحث التي تنص " يوجد توافق بين العدالة التنظيمية ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث".

• وجود علاقة معنوية بين الدعم الإشرافي ونمط الثقافة التنظيمية السائد (ثقافة الدور) في الميدان المبحوث، لأن قيم اختبار χ^2 المحسوبة والبالغة (٧١.٢٩٩) هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية البالغة (٣٠.١٤٤) عند درجة حرية (٢٠) ومستوى معنوية (0.05). وهذا يعكس وجود توافق بين متغيري البحث الأمر الذي يقودنا إلى قبول الفرضية التي مفادها يوجد توافق بين الدعم الإشرافي ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.

٤. كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات (١٣٢.٥٦٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢٨.٨٦٩) عند درجة حرية (١٨) مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية العلاقة التوافقية بين المتغيرين وهذا يعكس لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها يوجد توافق بين المشاركة في اتخاذ القرارات ونمط الثقافة التنظيمية السائد في الميدان المبحوث.

المحور الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يدرك أفراد المبحوثين وجود دعم تنظيمي من قبل إدارات الكليات العاملين فيها بجامعة الموصل يستدل على ذلك من خلال قيم المؤشر الكلي للوسط الحسابي.
٢. تبين أن أكثر بعد من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك مدرك من قبل الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل هو المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعود السبب في ذلك كون نسبة من الأفراد المبحوثين هم ممن يعملون في مناصب إدارية مثل العميد أو معاونيه، أو رئيس القسم ومقرره، أو كون المبحوثين رؤساء أو أعضاء في اللجان العلمية وهذا يعني وجود مشاركة فعلية من قبلهم في عملية صنع القرارات.
٣. تم تشخيص إدراك أفراد المبحوثين، لوجود دعم من قبل رؤسائهم المباشرين في العمل وهذا يؤثر وجود اهتمام للمديرين بقيم الأفراد العاملين وبمعتقداتهم ومساهماتهم في المنظمة.
٤. أشرت النتائج الميدانية شعور الأفراد المبحوثين بالعدالة، إلا أنها كانت بمستوى أقل مقارنة بالبعدين السابقين (المشاركة، والدعم الإشرافي) هذا بحسب إجابات الأفراد المبحوثين.
٥. عكست إجابات الأفراد المبحوثين سيادة نمط ثقافة الدور في الكليات التابعة لجامعة الموصل، الأمر الذي يؤثر تحلي الثقافة التنظيمية في الجامعة بالاهتمام بالتخصصات الوظيفية والتفاعل بينها، وهذا أمر طبيعي ناجم بالأساس من طبيعة عمل الجامعة التي تتطلب وظائف مختلفة ومتخصصة وبخلفيات علمية متباينة، إذ يعمل في الجامعة الموظفين من حملة مختلف الشهادات دون العليا، فضلاً عن التدريسيين من حملة الشهادات العليا.
٦. تبين أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في جامعة الموصل متوسط نسبياً، وهو مؤشر جيد يعكس وجود التزام من قبل الأفراد لمنظمتهم، كما يؤثر رضاهم عن العمل وإدارة العمل.
٧. أتضح وجود علاقة توافقية بين متغيري البحث الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية مما يعكس وجود حالة من التجانس أو التوافق بين ما يدركه الأفراد العاملين من الدعم الممنوح من قبل رؤسائهم مع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الميدان المبحوث.

ثانياً: المقترحات

- بناءً على ما تمّ التوصل إليه من استنتاجات، نقدم المقترحات الآتية:
١. ضرورة الاعتماد على القيادات والمديرين الذين يؤمنون بالتطور ويدركون أهميته في استمرارية تحقيق النجاح والتقدم في مجالات العمل كافة، إذ إنّ هذا الأمر من شأنه أن يسهم في تغيير النظرة إلى الأفراد العاملين بعدهم مورد ثمين له قيمة إستراتيجية وبالتالي تغيير طريقة ونوع الدعم المقدم لهم.
 ٢. إن ثقافة المنظمة تمثل قيم وعادات وتقاليد الأفراد العاملين فيها وبالتالي فإنّ النوع السائد من الثقافة في أي منظمة إنّما يتحدد من خلال الأفراد العاملين فيها فضلاً عن أسلوب القيادة المتبعة وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وغيرها من الأمور، لذا فإنّه من الضروري تعزيز دور الأفراد العاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للأفراد العاملين لكي تتبلور هذه المساهمة في تعزيز معالم ثقافة الدور المبنية أساساً على تحقيق توقعات العاملين.
 ٣. إدراك الفروقات النوعية بين الأفراد العاملين من قبل الإدارة، بما يسهم في تحديد نوع وطبيعة الدعم التنظيمي المقدم من قبلها وبالتالي ينعكس في تحقيق العدالة التنظيمية.
 ٤. توعية الإدارة والأفراد العاملين بروح الفريق والتعاون المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين بما يقود إلى تأسيس ثقافة تنظيمية مبنية على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس ايجابياً في رفع مستوى الأداء.

المصادر

أولاً: العربية

١. أبو رمان، اسعد حماد، وأحمد، علاء الدين محمد خلف، (٢٠١٢)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٩.
٢. حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٣)، اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الأزهر.
٣. رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٤)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ١.
١. الرفاعي، محمد حسين، (٢٠٠٩)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية.
٤. شاهين، محمد البكري، (٢٠٠٢)، الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول.
٢. العاني، أريج سعيد، (٢٠٠٨)، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ أحمد، (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢.
٣. العرابيد، نبيل أحمد محمود، (٢٠١٠)، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
٦. العطوي، عامر علي حسين، والشيباني، الهام ناظم، (٢٠١٠)، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث.
٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام

بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.

٨. ماضي، أحمد ديب محمد، (٢٠١٤)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

٩. نوح، علياء حسني علاء الدين، (٢٠١٣)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: الأجنبية

1. Allen, D., G. , Shore L., M. & Griffeth, R., W. ,(2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, Journal of Management 2003, Vol. 29, No. 1.
2. Arshadi N. & Hayavi, G.,(2013), The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance ; Mediating rol of OBSE , Procedia Social and Behavioral Sciences. 84.
3. Eisenberger, R. Armeli, S.,& Lynch p.,(2001)," Reciprocation of Perceived Organizational Support ", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No.1.
4. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71.
5. Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski I., & Jones J. R., (2004), Perceived organizational support In J. A –Mcoyle-Shapiro Oxford University Press.
6. Rhoades L.,& Eisenberger R.(2002), Perceived organizational support: AReview of the Literature, Journal of applied psychology, Vol.87, No, 4.
7. Hao, J. ,Wang J. ,Liu, L.&Wu H., (2016), Perceived Organizational Support on the Associations of Work- Family Conflict or Family –Work Conflict with Depressive Symptoms among Chinese Doctors, Int. J. Environ. Res public Health Vol.13, No. 3.
8. Huczynski ,A.,& Buchanan, D.,(2001), Organizational Behavior an introductory text, 4th Ed, prentice-Hall, England .
9. Jones, G.R., (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", U.S.A.
10. Jones, G. R. (2007), Organizational Theory, Design, and Change, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.

11. La Mastro , V.,(1999), commitment and Perceived Organizational Support, national forum of applied educational research Journal Vol. 12, No. 3.
12. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, K.N.,(1997), "Organization Behavior", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
13. Shore,L. & Tetrick,L. (1991),A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support , Journal of Applied Psychology , Vol 76 No.5.
14. Shumaila S., Aslam R., Sadaqat S., Maqsood S.& Nazir S., (2006), Perceived Organizational Support as Predictor Of Organizational Commitment: A Comparative Study On Public And Private Sector Nurses, Proceedings of 2nd International Conference on Business Management.
15. UÇAR, Doğan &ÖTKEN Begüm, (2010), Perceived Organizational Support and Organizational Commitment:The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:2.