

إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية  
(بحث استطلاعي لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء)<sup>+</sup>

رشا عباس عبود الربيعي\*\*

مؤيد يوسف الساعدي\*

المستخلص:

ركز البحث على دراسة تأثير إدراك العاملين للدعم التنظيمي (*Organizational Support*) في ممارسات تطوير الموارد البشرية (*HRD Practices*) بأبعادها (ثقافة التعلم وإدارة التدريب وتطوير العاملين وتحسين المقدرات) في عينة من الملاك التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء قوامها (61) شخصا، وعن طريق استمارة استبيان معدة ومختبرة لقياس إجابات العينة المستهدفة جرى جمع البيانات التي استعملت في اختبار فرضيات البحث التي تدور حول اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين، وبعد الاستعانة بعدد من الوسائل لإحصائية منها معامل الارتباط (*Spearman*) ونمذجة المعادلة الهيكلية (*Structural Equation Modeling*)، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (*SPSS V.19*)، (*LISREL 8.8*)، رشح عدد من الاستنتاجات التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية أدت الى عدد من التوصيات المهمة كان من بينها ضرورة توفر الدعم التنظيمي للعاملين لما له من دور فاعل في التأثير على أدائهم وعلى فاعلية وأداء العمل التنظيمي.

**EMPLOYEES RECOGNIZING FOR ORGANIZATIONAL SUPPORT IN  
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PRACTICES  
EXPLORATORY STUDY OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF  
TEACHING STAFF IN THE UNIVERSITY OF KARBALA**

Abstract:

The research focused on the study of the impact of perception workers to organizational support in the practice of human resource development dimensions such as (culture of learning and management training and development of employees and improve capabilities), in a sample from (61) of teaching in the Faculty of Management and Economics/ University of Karbala, and by questionnaire prepared and tested to measure answers the target sample was collected the data used in the test research hypotheses, which revolve around test correlation and influence between the two variables, and after the use of a number of ways to statistically including the correlation coefficient (Spearman) and modeling structural formula (Structural Equation Modeling), and analyzed by software statistical (SPSS V.19), (LISREL 8.8), nominated a number of conclusions that resulted from statistical analysis led to a number of important

<sup>+</sup> تاريخ استلام البحث 2013/4/9، تاريخ قبول النشر 2013/8/21 .

\* استاذ/المعهد التقني / المسيب

\*\* مدرس / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

recommendations which included the need to provide organizational support for workers because of its active role in influencing the performance and the effectiveness and performance of organizational work.

### المقدمة:

إن منظمات الأعمال المعاصرة تسعى جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية المتسارعة وعليها إن تعمل بالسبل كافة لمواكبة هذه المتغيرات والتعايش معها، ولتحقيق ذلك لابد أن تعتمد على الموارد البشرية إذ لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية من دون إن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يبادلوها أيضا بدعمهم من خلال بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. لذا لابد من الإشارة إلى أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها وهو ما يعرف بالدعم التنظيمي المدرك ( Perceived organizational support ) والذي يعد احد المتغيرات المؤثرة في الاتجاهات التي استأثرت باهتمام الباحثين لتطوير الموارد البشرية نظراً للفوائد العديدة التي تحققها للمنظمات. ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة البحث لمعرفة فيما لو كان العاملين في المنظمات المعنية يعون الدعم التنظيمي المقدم لهم من جهة، وللكشف عن مستوى ممارسات تطوير الموارد البشرية من جهة أخرى، فيما كان الهدف الأساس هو اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وتطوير الموارد البشرية، تمثل مجتمع البحث بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، أما عينة البحث فتمثلت بالملاك التدريسي لتلك الكلية بأقسامها كافة. إذ قام الباحثان بتوزيع (75) استمارة استبيان جرى استرجاع (61) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بعد ان اختبرت الاستبانة إحصائياً من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) لغرض التحقق من الصدق البنائي لها، اعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي (Curriculum - Based Research and Meta- Analysis)، جاء البحث في أربعة مباحث قدم الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد عرض الإطار النظري فيما جاء المبحث الثالث ليبين الجانب العملي لينتهي البحث بمبحث رابع عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول

#### منهجية البحث :

يتضمن هذا المبحث عرضاً لفقرات منهجية البحث بدءاً بالمشكلة والأهداف والأهمية والفرضيات والمخطط الفرضي ومن ثم عرض منهج البحث والأدوات المختلفة المعتمدة سواء اكانت لجمع البيانات او للمعلومات او للتحليل والمعالجة الإحصائية انتهاءً بحدودها ومجتمعها وعينتها وهيكلها وكما يأتي:

#### أولاً: مشكلة البحث:

استناداً الى افكار الباحثين التي بدأت سنة (1960) التي روج لها الباحث (Gouldner) ومن ثم تبعه (Blau) سنة (1964) ليأتي بعدهما الباحثان (Shore & Shore) سنة (1965) ولغاية سنة (2004) إذ جاءت دراسة (Lui) وما تلتها من دراسات وبحوث في مجال نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory) جاءت اخيراً دراسة (Kelley) سنة (2010) لتؤكد ذات الاتجاه بأن إدراك إجراءات الدعم تولد شعور من الانتماء لدى العاملين يساعد على تحقيق أهداف المنظمة كما ينمي الإحساس بالالتزام ويعزز من توقعهم بأن تطوير الموارد البشرية في المنظمة سيقابل بالتعويض والمكافئة. فالإفراد الذين يشعرون بوجود دعم تنظيمي عالي سيعتقدون بأن المنظمة تهتم بحسن حالهم وتقيم

إسهاماتهم وتساعدهم إذ ما واجهتم أي مشكلة. إما الأفراد الذين يشعرون بوجود دعم تنظيمي منخفض فأنهم سيعتقدون بأن المنظمة لا تكترث لتحقيق الفائدة لهم وسوف تستغني عنهم متى ما سنحت لها الفرصة.

على هذا الأساس اذا كان التنظير والمطارات الفكرية المشار إليها قد حسمت الدور والأهمية للدعم التنظيمي في ممارسات الإدارة على الصعيد الفكري في مجال علم الإدارة فان حسم هذا الموضوع ميدانيا في بيئة التطبيق المعتمدة لهذا البحث والوصول الى انعكاساته على ممارسات تطوير الموارد البشرية في جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها ينبغي تشخيصها والتحقق من وجودها، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل تدرك الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء دعم الإدارة التنظيمي لها؟ وكيف يتجسد ذلك الدعم؟.

2. ما هو مستوى ممارسات تطوير الموارد البشرية (ثقافة التعلم وإدارة التدريب وتطوير العاملين وتحسين المقدرات) ازاء عينة الدراسة في الكلية المعنية؟.

### ثانياً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى الوصول الى الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى أهمية الدعم التنظيمي المدرك من قبل عينة البحث.
2. تشخيص مستوى أهمية ممارسات تطوير الموارد البشرية المدركة من قبل عينة البحث.
3. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين الدعم التنظيمي بوصفه المدرك وتطوير الموارد البشرية بأبعادها (ثقافة التعلم، إدارة التدريب، تطوير العاملين، تحسين المقدرات).

### ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

1. مساعدة القيادات الإدارية في تشخيص الوضع القائم لمتغيري الدراسة (الدعم التنظيمي) و (تطوير الموارد البشرية)، والتعرف على مدى إدراك عينة البحث بوجود هذا الدعم التنظيمي، وتحديد القيود والمعوقات التي يمكن ان تسهم في زيادة الدعم التنظيمي.
2. تمكين الملاك التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء من خلال تبني الممارسات (ثقافة التعلم، إدارة التدريب، تطوير العاملين، تحسين المقدرات) التي تسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم.

### رابعاً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث جرت صياغة الفرضيات الآتية:

اولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بممارسات تطوير الموارد البشرية بأبعادها الفرعية (ثقافة التعلم، إدارة التدريب، تطوير العاملين، تحسين المقدرات) ارتباط ذو دلالة معنوية. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة أربعة فرضيات فرعية:

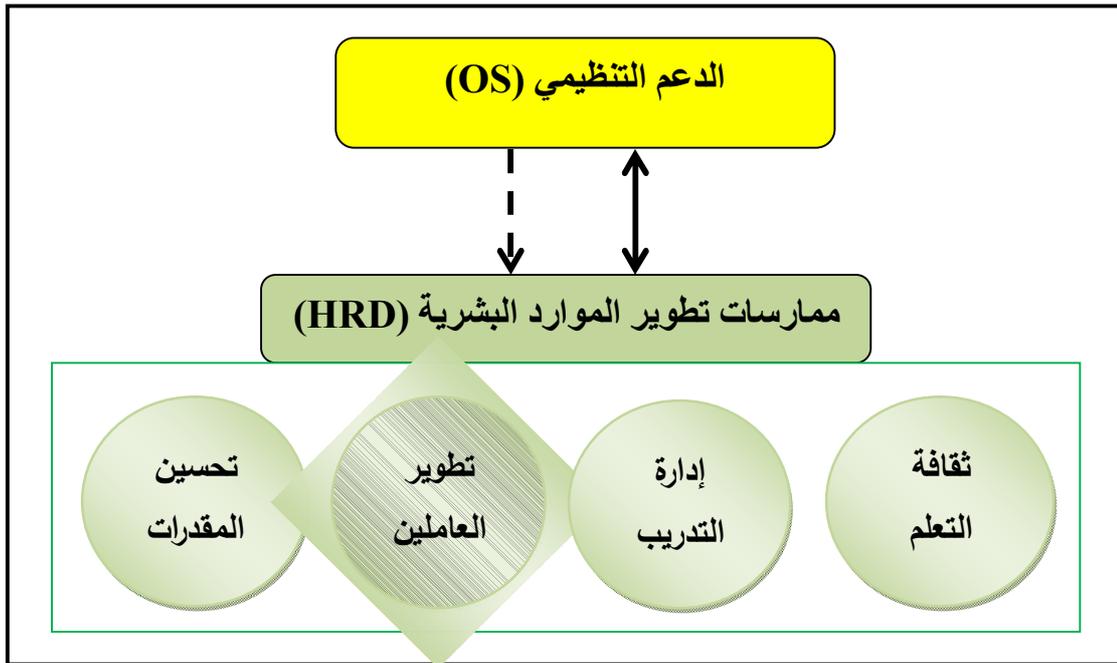
1. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بثقافة التعلم ارتباط ذو دلالة معنوية.
2. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بإدارة التدريب ارتباط ذو دلالة معنوية.
3. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بتطوير العاملين ارتباط ذو دلالة معنوية.
4. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بتحسين المقدرات ارتباط ذو دلالة معنوية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الدعم التنظيمي بممارسات تطوير الموارد البشرية تأثير ذو دلالة معنوية). وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

1. يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بثقافة التعلم تأثير ذو دلالة معنوية.
2. يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بإدارة التدريب تأثير ذو دلالة معنوية.
3. يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بتطوير العاملين تأثير ذو دلالة معنوية.
4. يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بتحسين المقدرات تأثير ذو دلالة معنوية.

#### خامساً: مخطط البحث الفرضي

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به [1]، ومن هنا فان البحث يضم متغيرين رئيسيين هما: المتغير التفسيري (الدعم التنظيمي)، أما المتغير الرئيس الثاني فهو المتغير المستجيب (ممارسات تطوير الموارد البشرية) ويضم أربعة أبعاد فرعية هي (ثقافة التعلم وإدارة التدريب وتطوير العاملين وتحسين المقدرات). والشكل (1) يوضح علاقات الارتباط والتأثير التي تجمع بين المتغيرين والذي يروم البحث الوصول الى معاملات كل منهما مع الآخر وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي استندت اليها.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل أبعدي) - (curriculum based research and meta- analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشاروا الى هذه التقنية (Bratton & Gold) بأنها منهج او تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية [2] ، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غايته، وعلى

سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانياً او شفويا[3] وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي.[4]

### سابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه

تتقسم متغيرات هذا البحث إلى:

#### 1. الدعم التنظيمي المدرك

سوف يعتمد لأغراض قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعه (Eisenberger) وزملائه[5] والذي يتألف من (8) فقرات وهو مقياس مختبر في عدد كبير من الدراسات، كما انه هنا يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة وكما في الملحق (1).

#### 2. ممارسات تطوير الموارد البشرية

سوف يعتمد لأغراض قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعه كل من (Gao) , (Garavan), وعلى وفقهما قسمت ممارسات تطوير الموارد البشرية إلى أربعة ابعاد فرعية هي (ثقافة التعلم، إدارة التدريب، تطوير العاملين، تحسين المقدرات) [6][7]، وقد تضمن هذا المقياس (22) فقرة.

استعمل مدرج تفضيلات (Likert) الخماسي والذي تكون حدوده العليا بدرجة تفضيل (موافق جداً) وحدوده الدنيا بدرجة تفضيل (غير موافق جداً) لقياس تفضيلات اجابات عينة البحث.

### ثامناً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، أما عينة البحث فتمثلت بالملاك التدريسي لتلك الكلية بأقسامها كافة. إذ قام الباحثان بتوزيع (75) استمارة استبيان استرجع منها (61) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وهي تشكل (81.33%) من مجمل الاستبانة الموزعة. وقد كانت نسبة الذكور (74 %) من عدد المشاركين في هذا البحث. أما معدل عمر المشاركين الأكثر فقد تراوح بين (31-50) سنة.

### تاسعاً: حدود البحث

تمثلت حدود هذا البحث بما يأتي:

1. الحدود المكانية: جرى اختيار كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء والتابعة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مكانا لاجراء البحث.

2. الحدود العلمية: حدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه وتساؤلاته.

3. الحدود الزمانية: جرى الجهد الميداني خلال المدة الواقعة بين (2012/12/27) حتى (2013/3/20)

### عاشراً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم الاطار الفكري للدراسة وبناء منهجيتها تمهيدا لاختبار فرضيتها فقد جرى الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت في عدد من سجلات الكلية والكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والشبكة الدولية. أما الجانب التطبيقي فقد جرى استعمال الاستبانة التي عدت

المصدر الرئيس لجمع البيانات، إذ روعي في صياغتها وقدرتها على تشخيص المتغيرات الخاصة بالدراسة وقد اشتملت استمارة الاستبانة على جزئيين رئيسين تضمن الجزء الأول منها: معلومات عامة وتعريفية خاصة بالأشخاص المستهدفين، فيما تضمن الجزء الثاني فقرات قياس متغيرات البحث، وقد اجريت لها اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:

1. ثبات الاستبانة: يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split)–(Half) إذ جرى تجزئة الاستبانة الى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والآخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد أستخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman– Prow) [8]، فإذا كان معامل الثبات (0,67) فإن ذلك يعد كافياً لثبات الاستبانة [9]، وقد حققت فعلاً معامل بلغ (0.82) وهذا يعد معاملاً كافياً لأعمام الاستبانة.
2. صدق الاستبانة: يقصد به قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أوطا الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين [10]، وقد حققت استبانة الدراسة معاملاً مقداره (0.86) وهو يعد معاملاً جيداً جداً يعكس مصداقية عالية.

#### حادي عشر: الأساليب الإحصائية المستعملة

لأغراض الوصف والتحليل الإحصائي التي يتطلبها تحقيق أهداف البحث، فقد جرى استعمال الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي (Mean): احد اهم مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل لايجاد القيمة التي تزول في ظلها التباينات في اجابات عينة البحث في اطار قيمة تراعي الحدود العليا والدنيا للاجابات.
2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): احد اهم مقاييس التشتت الذي يستعمل لبيان تشتت القيم عن اوساطها الحسابية.
3. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لانها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً [11].

1- نمذجة المعادلة الهيكلية: (Structural Equation Modeling) (SEM) انها تقنية مستعملة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات وتستعمل لغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي استعمل لاغراض هذا البحث أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة (Unobservable) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس.

- 2- معامل (الفا -كرونباخ) (Alpha): (Cronbach) تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى (Sekaran)<sup>1</sup>.

1- Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: 120.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

سيقدم هذا المبحث ومن خلال مطلبين عرضاً نظرياً لمتغيري البحث الدعم التنظيمي وممارسات تطوير الموارد البشرية، وكما يأتي:

### المطلب الأول

#### **الدعم التنظيمي (OS) Organizational Support**

##### أولاً: تعريف الدعم التنظيمي

وضح (Eisenberger) وزملائه ان الدعم التنظيمي (POS) (Perception of organizational support) يشير إلى اعتقاد الأشخاص وشعورهم باهتمام المنظمة برعايتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية، مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز [12]. اما الدعم التنظيمي من وجهة نظر [13] فهو القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورعاية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، اما [14] و [15] فقد عرفاه بأنه الدرجة التي يدرك عندها الشخص ان المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته واسهامه وتعنتي به وترعاه. على هذا الاساس فان [16] عد إدراك الدعم التنظيمي بأنه مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه.

اذن يمكن القول ان الدعم التنظيمي لا يسري فقط في تبني المنظمة لإبداعات العاملين او العرفان بارتقائهم في الاداء فحسب، بل ان تقف بجانبهم في اخطائهم وتعليمهم، فمنظمات الألفية الثالثة هي منظمات تتيح لمنتسبيها فرصة الخطأ كونه مؤشراً على فرص التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة الجديدة.

##### ثانياً: الجانب التبادلي في نظرية الدعم التنظيمي

ان الاشخاص بطبيعتهم ميالون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة اذإن نظرية الدعم التنظيمي تفترض وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها. وعلى وفق ذلك فان [17] أكد على نظرية التبادل الاجتماعي التي تعرف على إنها "الإجراءات الطوعية للعاملين والتي تدفعهم لتحقيق الانجازات مقابل العائدات المتوقع الحصول عليها" وعلاوةً على ذلك فان علاقة التبادل الاجتماعي تشكل نسيج من الحياة التنظيمية للعاملين استناداً إلى [18] و [19] والتي تتضمن الموضوعات والمعاملات المادية والذاتية على حد سواء فهي تشمل الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات [20]، وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تحدث داخل المنظمات هما: [21]

1. التبادل الذي يحدث بين الشخص ورئيسه Leader-Member Exchange.
2. التبادل الذي يحدث بين الشخص والمنظمة التي يعمل فيها وهذا يسمى الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support). وان النظريات التنظيمية تشير إلى إن طبيعة العمل في المنظمة أصبح مرتبطاً بالعلاقات التبادلية بين ما يقدمه الموظف من جهد وما تقدمه المنظمة من رعاية اجتماعية [22].

والدعم التنظيمي يؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام التنظيمي فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة ويكونوا أكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى [23]، مما تقدم يمكن أن نبين الصفات التي تقوم عليها مفهوم العلاقات الاجتماعية المتبادلة .

- توجد علاقة ايجابية متبادلة بين الرئيس والعضو .
- إن طبيعة تعامل المنظمة مع العاملين تتجسد من خلال الإدارة باعتبارها الجهة المسؤولة عن ذلك
- طبيعة العلاقة بين الرئيس والعضو ليست إجبارية بل اختيارية.
- وجود الالتزام التنظيمي بين الطرفين.

### ثانيا: أهمية الدعم التنظيمي

يؤدي الدعم التنظيمي إلى ما يأتي:

1. زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية [24].
2. شعور العاملين بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.
3. يظهر الدعم التنظيمي 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 [25][26].
4. يعد الدعم التنظيمي محددًا من محددات الأداء، إذ إن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الشخص المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله، وخلاصة ذلك أن الشخص يجب أن يلقى الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه. [27].
5. يعد الدعم التنظيمي من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم وهي (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرارات - دعم تأكيد الذات لدى العاملين) وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز إذ أثبتت دراسات [29][28] إن إدراك الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الالتزام الوجداني الناتج من الدعم وكثير من المتغيرات الموقفية التنظيمية وهي غالباً علاقة جوهرية.
6. إن الدعم التنظيمي يقود إلى الولاء الوجداني من قبل الشخص إلى المنظمة لاسيما عندما تسود العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية [30].
7. إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري، من خلال زيادة درجات الالتزام العاطفي والالتزام الذاتي [31]، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الالتزام من جانب الشخص وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمنظمة.
8. يسهم إدراك الدعم التنظيمي 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 [32].
9. يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأشخاص نحو تحقيق الأهداف التنظيمية [33].
10. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها إذ يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الآخرين والسعي لتحسينها باستمرار [34].

11. ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة [35].
12. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب [36].
13. زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأشخاص فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم. [37][38][39].
14. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى [40].
15. تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي جرى التوصل إليه من دراسات ميول الأشخاص لمساعدة منظماتهم، إذ اتضح أن الأشخاص ذوو المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه [41].
16. أن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهم وذاتيتهم.
17. زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه على مجهوده اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Approach).

## المطلب الثاني

### ممارسات تطوير الموارد البشرية HRD Practices

#### أولاً: تعريف تطوير الموارد البشرية:

من خلال الإطلاع على أدبيات هذا الموضوع تبين لنا انه لا يوجد اتفاق عام حول تعريف تطوير الموارد البشرية (HRD)(Human Resource Development) في المراحل المبكرة لتطوير الموارد البشرية، اذ عرفت مرة بوصفها فلسفة، ومرة بوصفها مفهوم، واخرى بوصفها نموذج يحتوي على العديد من النظريات التي نشأت من خلالها العديد من المقاييس والأبعاد، الا ان الاقرب للمنطق الواقعي ما جاء بتعريف [42] عندما وصفها بانها "مجموعة من أنشطة المنظمة التي أجريت خلال مدة زمنية محددة لتغيير سلوك الفرد" [43].

وأشار (أللوزي) إلى تطوير الموارد البشرية بأنه "إعداد العنصر البشري اعدادا صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده" [44]. وبشكل مقارب جاء (N0e) ليعرفها أيضا "على انها اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تعمل على تحسين قدرة الشخص لمواجهة التغيرات في متطلبات العمل وطلبات الزبون" [45]، وهو التعريف الأكثر حداثة في واقع إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

#### ثانياً: أهمية تطوير الموارد البشرية

يعد تطوير الموارد البشرية احد أهم المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة لدورها الرئيسي في حقل المهارات وتعزيز المقدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية اللازمة لتلبية التنمية الاقتصادية. لذلك لم يعد الدور التقليدي

إدارة الموارد البشرية وعلى سبيل المثال حفظ سجلات الموظفين ومتابعة تغيبيهم وترقياتهم وتسريحهم أمراً مقبولاً أو كفاياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجيا وعولمة، وتتنوع المهارات المطلوبة... الخ، لذلك أصبح لزاماً على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب التطور وان تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية ، خاصة في مجال تطوير الموارد البشرية [46].

لذا فان النظرة إلى العاملين في المنظمات قد تغيرت من كونهم عنصر كلفة إلى عنصر استثمار باعتبارهم اصل من أصول منظمة الأعمال. فالمورد البشري يمكن أن يحقق إيرادات وقيمة إستراتيجية من خلال استخدام مهاراته ومعرفته. لذا فان من الضروري على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا الأصل المهم من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم ، لتحقيق أهداف المنظمة. [47].

### ثالثاً: تحديات تطوير الموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه (HRM). [48]

1. ثقافة المنظمة: أن تدعم ثقافة المنظمة العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات ثم تطويرهم يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز .
  2. موقف الإدارة العليا : موقف الإدارة العليا عامل آخر مهم يؤثر على نشاطات العامل التطويرية ، ويعتمد على إخلاص ودعم والتزام الإدارة العليا .
  3. فرص الترقية المحدودة : إذ أن فرص الترقية هي التي تحد من مشاركة العاملين في النشاطات التطويرية .
- وإذا كانت هذه التحديات من الممكن ان تقبل على الصعيد المحلي للمنظمة بوصفها نقاط قوة او ضعف داخل المنظمة فان التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية اليوم قد حددت ثلاث تحديات رئيسة من الممكن ان تواجه المنظمات اشار اليها [49] نصفها بتصرف كما يأتي:
1. تحديات الاستدامة: وتتمثل في قدرة المنظمة في البقاء في البيئة التنافسية الدينامية، استنادا الى احد المداخل الذي يؤكد ان متخذ القرار لديه القابليات التي ستأتي بالعوائد من دون التضحية بموارد المنظمة او بمسئوليتها الاجتماعية ازاء البيئة .
  2. تحدي العولمة: ان بعض المنظمات وجدت نفسها قد ركبت قطار العولمة من دون قصد بسبب توسع اعمالها واختراقها مجالات عالمية جعلت منها اسما لامعا في بين اكبر الشركات اليوم، وهذا المنظور يحتم على منظمات الألفية الثالثة ان تفكر عالميا وتتصرف محليا، فليس بالضرورة ان السمك الكبير بامكانه الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر، فاذا ما كان السمك الصغير اسرع فان قوانين التنافس سوف تتغير، وكما هو الحال اليوم في دول النور الآسيوية الخمسة التي ارسى مبادئ جديدة للإدارة بسبب عالميتها وسرعة مؤشرات النمو فيها .
  3. التحديات التكنولوجية: ان سرعة التطور التكنولوجي غيرت وجه العالم بسرعة مذهلة لذا بات التميز في المورد البشري مقرونا في بعض مواضعه بقدرة هذا المورد على اكتساب المقدرات الكيفية العالية مع التقنيات الحديثة التي تحاكي الصورة المستقبلية للمنظمة وترسم ملامحها المشرفة، ناهيك عن دور صناعات المعرفة في اداء الدور المميز بقدرتهم على اكتساب المعرفة الجديدة وتوظيفها في الاستدامة التنافسية.

### رابعاً: مسؤولية تطوير الموارد البشرية

تقع مسؤولية معظم أنشطة تطوير العاملين على عاتق المديرين ومع ذلك فان مستويات العاملين كافة يمكن أن تشارك في احد أو بعض جهود التطوير. فالموظف يفترض أن يتلقى صورة من نتيجة تقييم أدائه . ويطلب إليه ان يقدم خطة تطوير أدائه تتضمن: كيف يخطط لتدارك نقاط ضعفه ، وخططه المستقبلية منضمنا الوظائف أو المواقع الوظيفية التي يطمح أن يشغلها ، والخبرة التي يتطلع لاكتسابها. [50]

### خامسا: ممارسات تطوير الموارد البشرية

استنادا الى تطور نظريات تطوير الموارد البشرية (HRD) التي تجري في نطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) الممتدة من المجال الفكري إلى مجال وظيفي مستقل [51] فانها تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم إطار يحتوي على أربعة أجزاء على أساس بعدين: (استراتيجي أو تشغيلي) و (تفاعلي أو استباقي) يمكن توضيحهما بالاتي:

الجزء الأول: تفاعلي عملي: يركز على تنفيذ المتطلبات الأساسية للأعمال يوم بعد يوم .  
الجزء الثاني: استباقي عملي: يركز على تحسين تصميم وتقديم أساسيات HR .  
الجزء الثالث: تفاعلي استراتيجي: يركز على تنفيذ إستراتيجية الأعمال .  
الجزء الرابع: استباقي استراتيجي: يركز على خلق بدائل إستراتيجية للمستقبل .  
وعلاوة على ذلك فان كل من [52]عرضوا التطورات المتواصلة (HRD) على الأساس الذي جاء به (Brockbank) وهي كما يلي:

- قبل أواخر (1970) كانت ممارسات (HRD) تفاعلية العملية تركز على التدريب والتدريب المهني.
- أواخر (1970) حتى أواخر (1980) كانت ممارسات (HRD) الاستباقية العملية تركز على احتياجات التقييم، وتحليل الوظيفة، التقييم، العائد على الاستثمار والكفاءة القائمة على التعلم.
- أواخر (1980) حتى منتصف (1990) كانت ممارسات (HRD) التفاعلية الإستراتيجية تركز على التدريب والتطوير الوظيفي وتطوير المنظمة ، واستشارات الأداء والخدمات التعليمية مع التوافق الاستراتيجي والأنشطة الأكثر شمولاً بما في ذلك المهارات المتعددة عبر التدريب وعبر الثقافات والتدريب العالمي .
- منتصف (1990) إلى اليوم) كانت ممارسات (HRD) إستراتيجية استباقية تركز على التعليم والتعلم التنظيمي، التعلم الذاتي، والتعلم غير الرسمي، والتعلم الفردي الشخصي والخطط التنموية، التدريب، ونظم ادارة المعرفة التي تتماشى مع استراتيجيات العولمة بما في ذلك المصادر العالمية، بناء الفريق، التوجيه، التطوير الوظيفي، ونظام التعلم وثقافة العمل.

### سادسا: مقياس ممارسات تطوير الموارد البشرية *scaleHRD Practices*

سوف يعتمد الباحثان على المقياس الذي وضعه كل من [54][53]:

1. ثقافة التعلم: أن خلق ثقافة التعلم داخل المنظمة يأخذ خطوة واحدة ابعد من مجرد اكتساب المهارات التي تحتاجها لتقديم المنتجات والخدمات. اذ ان ثقافة التعلم تمكن العاملين من تحقيق نتائج أفضل مقارنة مع المنظمات التقليدية. لأنها تتيح لهم ما يأتي: [55]

\*سهولة التكيف للتغيير. \* التوقع لتغيير الواقع. \* أن يكون أكثر استجابة للسوق. \* توليد الأنشطة الأكثر حيوية والتي تساعد في تحقيق اهداف العاملين. \*النمو من خلال الإبداع.

وينفس الوقت فان ثقافة التعلم تبني قاعدة معرفية للمنظمة اذ يعرف التعلم التنظيمي على إنه "عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام ايجابي، تعيد المنظمة من خلاله صياغة اطرها الفكرية وهياكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفه تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية. [56]

2. إدارة التدريب: تلجأ المنظمات إلى إنشاء إدارة ل(تنمية الموارد البشرية) مهامها متابعة وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية التي تسهل، وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل، ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجها كل

موظف حسب مجال عمله. لتدريب العاملين على كثير من مفاهيم الإدارة التي اختلفت وتغيرت عن ذي قبل وذلك لتواكب احتياجات العصر فعدم العلم بهذه الأمور قد يجعلنا في صفوف الجهلة في يوم من الأيام. يقول الإمام علي كرم الله وجهه: (الناس أعداء ما جهلوا) [57].

3. تطوير العاملين: يركز هذا المفهوم على اكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات وتقييم الشخصية بوصفها من العوامل الأساسية للتطوير والتي تساعد العامل في تهيئة مستقبل أفضل، ولأن التطوير يرتبط بالتوجه نحو المستقبل، فإنه يتطلب تعلمًا لا يرتبط بالضرورة بوظيفة الفرد الحالية بل يتعدى ذلك إلى وظائفه المستقبلية. كما يساعد التطوير العاملين أيضا على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفتهم الحالية بسبب، التكنولوجيا الجديدة، إعادة تصميم العمل، حاجات الزبائن الجديدة، دخول أسواق جديد. [58]و[59].

4. تحسين المقدرات: هو أن يعمل الشخص على تنمية واكتساب أي مهارة أو معلومة أو سلوك تجعله يشعر بالرضا والامان النفسي بعده وتساعد على تحقيق أهدافه. ويمكن أن ينظر إلى تحسين المقدرات بعدها دورة حياة تهدف إلى استمرار تحسين وتطوير مقدرات الفرد. وتعرف بأنها السمة الكامنة وراء الموظف أي (الدافع والسمة والمهارة وهي احد جوانب الصورة الذاتية، الدور الاجتماعي، أو قاعدة المعرفة) التي تؤدي إلى الفعل والأداء المتميز. [60][61]

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للبحث

يتضمن الإطار العملي للبحث ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستعملة وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول عليها ومعامل (الفا - كرونباخ) للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بالوصف الإحصائي لمتغيرات البحث. أما الجانب الثالث فيتعلق باستعمال أسلوب (نمذجة المعادلة الهيكلية) لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذلك اختبار نموذج البحث وفرضياته في مقارنة مقاييس الملائمة المعتمدة في هذا الأسلوب.

**أولاً. مقاييس البحث:** اعتمد البحث الحالي على مقياسين أساسيين:

1- مقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS)

2- مقياس تطوير الموارد البشرية (HRD)

هذه المقاييس جرى استعمالها بشكل مباشر في دراسات سابقة وهي مقاييس مختبره ذات مصداقية وثبات عالية كونها معتمدة في البيئة العراقية ومكيفة للعمل على وفق معطياتها، وقد تراوحت معاملات مقياس (الفا - كرونباخ) للاتساق الداخلي للمقياسين على التوالي (0.769-0.901) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60) والتي تدل على إن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي، وقد طبق في غي قياس اجابات العينة المستهدفة مدرج تفضيلات (Likert) الخماسي، والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

جدول (1) ملخص مقاييس البحث<sup>2</sup>

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
الدعم التنظيمي المدرك	8	Eisenberger et al., (1986)	POS	0.877

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم (1)

0.901	HRD	Garavan, (2007), Gao, (2011)	22	تطوير الموارد البشرية
0.787	Leacul		7	ثقافة التعلم
0.798	TraMan		6	إدارة التدريب
0.865	EmpDev		4	تطوير العاملين
0.769	ComEnh		5	تحسين المقدرات
N= 61				

## ثانياً. الإحصائيات الوصفية

يلاحظ في الجدول (2) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وكالاتي:

## 1. الدعم التنظيمي المدرك (POS)

حصل متغير الدعم التنظيمي المدرك (POS) على متوسط حسابي عام بلغ (3.25) وانحراف معياري عام بلغ (0.99)، مما يشير إلى اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل واضح من قبل أفراد عينة البحث تجاه متغير الدعم التنظيمي المدرك.

الجدول (2) (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث)

6	5	4	3	2	1	Standard Deviation	Mean	Study variables
					1	0.99	3.25	POS
				1	.430**	0.95	3.22	LeaCul
			1	.525**	.563**	0.97	3.19	TraMan
		1	.513**	.524**	<u>.300**</u>	0.88	3.11	EmpDev
	1	<u>.601**</u>	<u>.740**</u>	.524**	.448**	0.98	3.01	ComEnh
1	.357**	.419**	.417**	<u>.221*</u>	.560**	0.86	3.34	HRD

Note. Two-tailed tests of significance were used; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

ملاحظة: (POS)=الدعم التنظيمي المدرك، LeaCul=ثقافة التعلم، TraMan=إدارة التدريب، EmpDev=تطوير العاملين، ComEnh=تحسين المقدرات، HRD=تطوير الموارد البشرية)

## 2. تطوير الموارد البشرية (HRD)

حصلت أبعاد تطوير الموارد البشرية (ثقافة التعلم، إدارة التدريب، تطوير العاملين، تحسين المقدرات) على أوساط حسابية عامة بلغت (LeaCul=3.22; TraMan=3.19; EmpDve=3.11; ComEnh=3.01)، ويتبين بأن بعد قدرة الاستيعاب قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية. إما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (LeaCul=0.95; TraMan=0.97; EmpDve=0.88; ComEnh=0.98)، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات هذه الأبعاد.

وفي ضوء ما تقدم فإن متغير تطوير الموارد البشرية قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.86) مما يدل على تناسق الفقرات الخاصة بهذا المتغير. ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل واضح من قبل أفراد عينة البحث تجاه مدى إدراك أفراد عينة البحث لممارسات تطوير الموارد البشرية. إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Spearman) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت لغرضين، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج لدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات، إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم

أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة، فقد أشارت اغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة. وهذا ما يدعم صحة الفرضية الأولى للبحث وما تفرع عنها من فرضيات فرعية. ولغرض اختبار الفرضية الثانية للبحث فإن البحث سوف تعتمد على الأنموذج الهيكلي باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ومن خلال استعمال البرنامج الإحصائي (LISREL 8.8) وهي أداة قوية، وتقنية النمذجة لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. كالانحدار، والمعادلات الآتية (مع أو بدون أخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية.

وهذه التقنية مستعملة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. وهذه المتغيرات داخل الأنموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. ويتكون الأنموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط هذه المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). ويستعمل الأنموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث مع البيانات المستعملة. ويجري الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة الموضحة في الجدول (3) وتنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يجري قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة الفرضيات بل يجري التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة أو المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية).

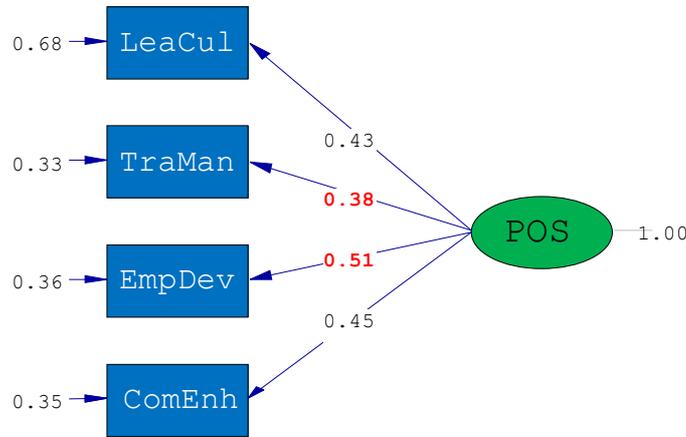
جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
2-	Goodness of Fit Index (GFI) حسن المطابقة	اكبر من 0.90
3-	Normed Fit Index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري	اكبر من 0.90
4-	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن	اكبر من 0.95
5-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

Source: Adapted from Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

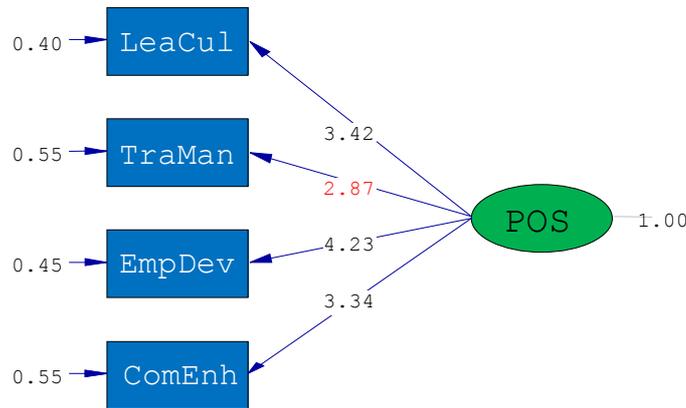
ويعرض الشكل (1) والشكل (2) مسارات الانحدار وقيم (t) لاختبار نموذج العلاقات الافتراضية، واللذان يوضح ان تأثير الدعم التنظيمي المدرك (POS) مع ممارسات تطوير الموارد البشرية (ثقافة التعلم (LeaCul)، إدارة التدريب (TraMan)، تطوير العاملين (EmpDev)، تحسين المقدرات (ComEnh)، كما يتضمن أسفل الشكل عرضاً لمؤشرات جودة المطابقة التي تبين ملائمة البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ من خلال هذه المؤشرات فإن هناك حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة (كاي سكوير) إلى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. أما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة أيضاً (RMSEA=0.055، GFI=0.95، NFI=0.95، CFI=0.96)، أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة فتمثل علاقة التأثير الموجودة والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات). نلاحظ من الشكل (1)، إذ

نجد إن هنالك (4) مسارات انحدارية كانت ذات تأثير ودلالة معنوية. أما الشكل (2) فيبين قيم (t) للاستدلال على معنوية معاملات الانحدار المعيارية الموجودة في الشكل (1).



Chi-Square=8.17, df=6, RMSEA=0.055  
CFI= 0.96, NFI= 0.95, GFI= 0.95

الشكل(1) قيم بيتا المعيارية وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



Chi-Square=8.17, df=6, RMSEA=0.055  
CFI= 0.96, NFI= 0.95, GFI= 0.95

الشكل(2) قيم (t) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

يظهر من نتائج تحليل الانحدار الشكليين أعلاه بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين تأثير الدعم التنظيمي المدرك (POS) مع ممارسات تطوير الموارد البشرية (ثقافة التعلم (LeaCul)، إدارة التدريب (TraMan)، تطوير العاملين (EmpDev)، تحسين المقدرات (ComEnh)، إذ إن ظهرت من خلال الشكل (1) قيم معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد. أما في الشكل (2) ظهرت قيمة (t) المحسوبة. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.

#### المبحث الرابع

**الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات:**

تبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يأتي:

1. لم تهتم إدارة الكلية بثقافة التعلم كما يجب بوصفه احد الابعاد الفرعية لممارسات تطوير الموارد البشرية في الكلية كونها حققت اقل معامل ارتباط من بين مؤشرات مصفوفة الارتباط بتطوير الموارد البشرية (HRD) على الرغم من ان العلاقة كانت معنوية.
2. كان هناك دعم تنظيمي واطى لتطوير العاملين لم يرتقي الى مستوى ادراك العينة كونها عينة تعليمية ينبغي ان يقدم لها ما يناسب ادوارها، ومما يؤيد ادراك العينة لضعف هذا الدعم ان هناك معامل ارتباط هو الاوطا بين الابعاد الاخرى وذو معنوية عالية جدا للعلاقة بين الدعم التنظيمي وتطوير العاملين.
3. وجود ميل واضح تجاه فقرات قياس علاقة ارتباط متغيرات ممارسات تطوير الموارد البشرية والدعم التنظيمي، من خلال الاهتمام بإدارة التدريب بالدرجة الاولى ومن ثم بتحسين المقدرات فثقافة التعلم لتأتي تطوير العاملين بالدرجة الاخيرة.
4. توفر الكلية لادارة التدريب مكانة مميزة لتحسين مقدرات العاملين. ومن ثم تطوير العاملين لتأتي اشاعة ثقافة التعلم بالترتيب الاخير في اهتماماتها بوصفها احدى ممارسات تطوير الموارد البشرية.
5. على الرغم من تذبذب معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي وممارسات تطوير الموارد البشرية، كان هناك اعتقاد لدى العاملين بأن الكلية تقيم اسهاماتهم وتهتم بحسن حالهم وان هذا سيحفزهم على تدعيم السلوك الايجابي ازاها.

**ثانياً : التوصيات**

في ضوء استنتاجات البحث يمكن صياغة التوصيات الآتية:

1. ان تجري الكلية مسحا شاملا لملاكاتها التدريسية للوقوف على الاحتياجات التدريبية ومن ثم ترسم استراتيجيات التدريب والتطوير، على ان تراعي في المسح ما يأتي:
  - قابلية ملاكاتها على سهولة التكيف للتغيير البيئي وعالمية العلم.
  - امتلاك الملاكات للمقدرات التوقعية لتغيير الواقع.
  - أن تكون ملاكاتها أكثر استجابة للبيئة التي تعمل فيها بوصفها سوق عمل.
  - توليد الأنشطة الأكثر حيوية (لابتعاث من خلال الزمالات والبعثات، الاستاذ الزائر، الزيارات العلمية) والتي تساعد في تحقيق اهداف العاملين في اكتساب المعرفة الجديدة.
  - ايلاء الابداع اهمية قصوى بوصفه استراتيجية للنمو في سوق التنافس على الاقل من حيث مكانة الكلية بين كليات جامعة كربلاء او الكليات المماثلة سواء اكانت رسمية ام اهلية.
2. ضرورة توافر الدعم التنظيمي للعاملين، لما له من دور فاعل في التأثير على أدائهم والتي تنعكس نتائجها بالغالب على فاعلية وأداء العمل التنظيمي، وحتى تستطيع المنظمة عينة البحث من تعزيز مستوى إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال تحقيق العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل .
3. الاهتمام بممارسة اشاعة (ثقافة التعلم) من خلال إشاعة روح الثقة بين العاملين وتشجيعهم وكسب الخبرات والمعارف والقدرات الجديدة التي ترتبط بقاعدة المعرفة للكلية لأنها أساس التعلم التنظيمي.
4. إن تأخذ المنظمة عينة البحث بالاعتبار بأن تطوير العاملين مجالاً خصباً للاستثمار فيه كونها منظمات معرفية وان تطوير كفاءاتها التدريسية يحقق ميزة تنافسية لها.

## المصادر :

1. Rivett, P., 1992, Principle Model Building, New York. John Wiley& Son.
2. Bratton J. & Gold J. , " Human Resource Management : Theory and Practice ", 3/e , Great Britain , Bath Press m Bath , 2003 .
3. Hoobler J. M & Johnson N. B., (2004): AN Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review, Vol. 33, no. 6, pp. 665-676.
4. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،(2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية،(طروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد )-جامعة بغداد . ص: 35.
5. Aselage , J. & Eisenberger , R. (2003). " Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration " , Journal of organizational behavior , P , 491
6. Garavan, J., 2007, An integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 150-72.
7. Gao, Lin, (2011) , Examining the Impact of Human Resource Development Practices on Performance Improvement Through Continuous Improvement At An Automotive Supplier In North America. The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Education .
8. أبو النيل، محمود السيد، 1985، علم النفس الاجتماعي، ط/ 4، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول، بيروت، دار النهضة العربية. 188
9. Calinago, S., 1989:An integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 362
10. أبو النيل، محمود السيد، ، 1985، مصدر سابق، ص: 90.
11. المشهداني، محمود، (1976) "من مراحل الطريقة الاحصائية"، بغداد. ص: 66
12. Eisenberger, et al., 1986 , " Customer Relation Ship Management : A frame work , Research Direction, and the Future".
13. George, H., 1999, New roles and innovation strategies for human resource professional . San Francisco , CA: Joss-Bass.
14. Rhoades D., & Eisenberger., 2002, Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach, Beverly Hills, CA: Sage.
15. Kelley ,CH, L ,(2010) , Perceived Organizational Support As Predictor of Stigma and Treatment Seeking Psychological Problems. A Thesis Presented to the Graduate School of Clemson University.p:5.
16. Shore, H.,& Tetrick F., 1991, An Introduction to Social and Management Cybernetics", New Delhi, Affiliated East-West press.
17. Blau, G., 1964,Management as directions, 2th ed ., London Pitman Publishing co. , Print- Hall.
18. Gouldner, K., 1960, Customer Relation Ship Management: A frame work, Research Direction, and the Future".
19. Fu ,Y & Lihua , Z ,(2012) : Organizational justice and perceived organizational support The moderating role of conscientiousness in China Nankai Business Review International Vol. 3 No. 2,2012, pp. 145.
20. Blau, G., 1964, OP CIT., P: 32.
21. حامد ، سعيد شعبان ، اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية ، ب ت ، كلية التجارة - جامعة

الأزهر

، . faculty.ksu.edu.sa

22. Aselage , J. & Eisenberger , R. (2003). " Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration" , Journal of organizational behavior , P: 491
23. شاهين، محمد عبد التواب، (2002)، الانتماء إلى الأسرة والمجتمع وأثره على الأداء. ص: 4. [www.Unpan1.un.org](http://www.Unpan1.un.org)
24. Eisenberger, et al., 1997, The profitable art of service recovery ", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, pp. 56.
25. Shore, L.,& Shore, D., 1995, The profitable art of service recovery ", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, pp. 148-56.
26. Eisenberger, et al., 1997, OP CIT., 148.
27. Richard, et al., 1991, Became a Growth Company Aging. Business Week (December 9).
28. Baron, D.,& Kenny, L. , 1986), Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach, Beverly Hills, CA: Sage.
29. Moorman , et al., 1998, The effects of feedback on task group behavior : Review of the experimental research . Organizational Behavior and Human Performance, 23, 309-338.
30. Richard, et al., 1991, OP CIT., P:4.
31. Allen, K.,& Meyer, D., 1990, Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Holt, Rinehart and Winston.
32. شاهين، محمد عبد التواب، (2002)، مصدر سابق. ص: 5. [www.Unpan1.un.org](http://www.Unpan1.un.org)
33. Eisenberger, et al.,1986, OP CIT., P:16.
34. شاهين، محمد عبد التواب، (2002)، مصدر سابق. ص: 6. [www.Unpan1.un.org](http://www.Unpan1.un.org)
35. Eisenberger, et al.,1990, Purpose and cognition : the determiners of animal learning , in Tolman, E.C. (Ed.), Collected Papers in Psychology, University of California Press, Berkeley, CA, pp.38-47
36. Eisenberger, et al.,1990, OP CIT., P: 43.
37. Rhoades, H ., 2001, Organizational Behavior and Human Performance, New York: Holt, Rinehart and Winston 23, 309-338.
38. Eisenberger, et al., 2001 ; An integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 150-72.
39. Shore, T.,& WayneM F.,1993, Growth Company Aging. Business Week (December 9).
40. شاهين، محمد عبد التواب، (2002)، مصدر سابق. ص: 4. [www.Unpan1.un.org](http://www.Unpan1.un.org)
41. Rhoades, et al., 2001 Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
42. Nadler, L. (1970). *Developing human resources*. Houston, TX: Gulf.
43. Gao, Lin, (2011) , Examining the Impact of Human Resource Development Practices on Performance Improvement Through Continuous Important At An Automotive Supplier In North America. The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Education .p:18.
44. اللوزي، موسى،(2000)، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس ، التطبيقات ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،

- عمان - الأردن. ص:87.
45. Noe R . A ,Hollenbeck J . R , Gerhard B & Patrick M . R .,(2012) :Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage. London McGraw -Hill.p:397.
46. راوية حسن،(2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة - جمهورية مصر العربية .ص:3.
47. Hameed .A & Waheed.A., (2011) : Employee Development and Its Effect on Employee Performance A conceptual Framework, international Journal of Business and Social Science , vol, 2 No. 13, PP : 224.
48. Hameed .A & Waheed.A , (2011) : Op Cit., P : 225.
49. Noe R . A ,Hollenbeck J. R, Gerhard B & Patrick M . R .,(2012) :Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage. London McGraw -Hill .p:15.
50. مصطفى، احمد السيد،(2002)، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي ، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر التطوير الوظيفي الأول (2-4) أكتوبر ، الكويت . ص .6.
51. Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
52. Ruona, K.,& Gibson, N., ,2000, the Psychology of Learning, 3<sup>rd</sup> ed, MC. Grew-Hill book company, new York.
53. Garavan, K., 2007,Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges", *Journal of Computer Mediated Communication*, forthcoming
54. Gao, Lin, (2011) , Examining the Impact of Human Resource Development Practices on Performance Improvement Through Continuous Improvement At An Automotive Supplier In North America. The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Education .p:22.
55. www.sefip.gov.uk Developing\_a\_true\_organisational\_learning,2
56. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة،(2006)، مصدر سابق. ص: 61
57. يحيى، محمد،(2010)، أهمية التدريب في حياة الإنسان، موسوعة التعليم والتدريب.
58. Noe R. A .,Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M . R .,(2009) :Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage. London McGraw -Hill .p:383.
59. مصطفى، احمد السيد،(2002)، مصدر سابق، ص: 5.
60. lachance, R., 1999, Doing Well By Doing Good, Washington: Economic Policy Institute.
61. www. Learning net works.com

ملحق (1) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استمارة استبانة

السادة التدريسيون المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (مدى إدراك الأفراد العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية)، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد، لذا نرجو من حضرتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما)، لذا نرجو من حضرتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً.
- الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون..... مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للباحث.

مدرس	استاذ دكتور
رشا عباس عبود الربيعي	مؤيد الساعدي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	المعهد التقني/المسيب

□ الجزء الأول معلومات عامة:

□ بيانات شخصية:

أ) الجنس: ذكر  أنثى

ب) العمر | 30-20  40-31  50-41  60-51  61 فأكثر

ج) التحصيل العلمي | دكتوراه  ماجستير  استاذ   
 د) اللقب العلمي | مدرس مساعد  مدرس  أستاذ مساعد

(د) سنوات الخدمة أقل من سنة  5-1  10-6  15-11  20-16  21 فأكثر

■ الجزء الثاني : متغيرات البحث:

أ- الدعم التنظيمي المدرك :

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	تهتم الكلية بأرائي .					
2	تهتم الكلية بحسن حالي .					
3	تأخذ الكلية بالاعتبار قيمي وأهدافي .					
4	تقدم الكلية المساعدة عندما تواجهني أي مشكلة					
5	تعفي الكلية عن الأخطاء غير المقصودة التي تصدر مني					
6	لا تنتهز الكلية الفرص تجاهي.					
7	تبدى الكلية القليل من الاهتمام لي.					
8	الكلية مستعدة أن تساعدني إذ احتجت الى خدمة خاصة					

ب - ممارسات تطوير الموارد البشرية

1- ثقافة التعلم: Learning Culture

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	تلعب الكلية دوراً استباقياً في إعداد وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية					
2	تستخدم الكلية نظم الرقابة الفاعلة لتطوير سياسات الموارد البشرية كجزء من التعلم					
3	تشجع الكلية العاملين المشاركة بالمعرفة					
4	تستخدم الكلية وسائل اتصال (الانترنت...الخ) لكسب ثقافة التعلم					
5	تهتم الكلية بالمعارف والخبرات والقدرات المطلوبة من العاملين لانجاز مهامهم					
6	يتم تطوير ثقافة الكلية من اجل تعزيز الاستراتيجيات الوظيفية					
7	تدعم الكلية الموهوبين من الأفراد العاملين لأعداد جيل المستقبل					

2- إدارة التدريب: Training Management

ت	الفقرات	لاأتفق تماماً	لاأتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	يستخدم في الكلية دورات تدريبية بشكل مستمر					
2	يتم في الكلية ترشيح الأشخاص المناسبين للتدريب وفق التخصص المطلوب					
3	يتم في الكلية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فاعل					

					4	يتم في الكلية تحديث سجلات التدريب وتقويمها
					5	تدعم الكلية البرامج التدريبية لتحسين مهارات العاملين
					6	تصمم في الكلية البرامج التدريبية لتلبية احتياجات التعلم وتحسين كفاءة العاملين

## 3 - تطوير العاملين: Employee Development

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	يتم في الكلية مناقشة تطوير الأشخاص بين الرئيس المباشر والعاملين بشكل مخطط.					
2	مهارات رئيسي المباشر في الكلية عالية .					
3	يتناسب عملي الحالي في الكلية مع أهدافها.					
4	تستخدم الكلية عملية إدارة الأداء لتتمكن من التقييم الموضوعي لأداء العاملين .					

## 4 - تحسين المقدرات: Competency Enhancement

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	يساعد المشرفين والمراقبين في الكلية العاملين على حل المشكلات المرتبطة بالعمل لتحسين المقدرات					
2	يستخدم في الكلية التدريب المتخصص لتحسين مهارات العاملين					
3	يتم في الكلية تعزيز المقدرات والخبرات الجديدة للعاملين من خلال أنشطة عملهم					
4	يساعد التدريب الإداري القيادة والمشرفين في إدارة فرقهم					
5	تنصح الكلية العاملين بالاستشارة لمساعدتهم في عملهم اليومي					