



Commitment-Based Humane Resource Management Practices and its effect on High-Performance Requirements: The Mediating Role to Perceived Support Organizational . (An analytical study in a sample of Iraqi private universities)

*تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الاداء العالي :
الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية)
**أ. م. د. باسم عباس كريدي الجاسمي
**فلاح حسن الجبوري

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of human resource management practices based on commitment in achieving high-performance requirements through the mediating role of perceived organizational support for a sample of Iraqi private universities in the Middle Euphrates region. Accordingly, the current research hypothesis model consisted of three main aspects, the first of which represents the commitment-based human resource management practices (CHMR) variable (selection practices, compensation, training and development). The second variable represents the perceived regulatory support (POS) (one-dimensional). As for the third, it represents the adopted variable, which is the requirements for high-performance(HPR)in its five dimensions (continuous improvement, openness and effective orientation, management quality, employee quality, long-term orientation). The research data was collected from (13) universities and private colleges in the Middle Euphrates region, to be a tool for measuring the questionnaire according to prepared and adapted measures. The procedures for distributing the questionnaire were to a sample of the teaching staff, which amounted to (377) retrieved forms. By using statistical methods, Factor Analysis, Descriptive Statistical Analysis, using statistical programs such as (SPSS V.24), (AMOS V.24).

*بحث مسنل

**جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد

The results of the research concluded that commitment-based HRM practices have a positive impact on high-performance requirements through perceived organizational support.

المستخلص

ان هذا البحث يهدف إلى بيان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في تحقيق متطلبات الأداء العالي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك لعينة من الجامعات الاهلية العراقية في منطقة الفرات الاوسط. وبناءاً على ذلك كان نموذج الفرضي للبحث الحالي يتكون من ثلاث جوانب رئيسية، الأول منها يمثل متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام (CHMR)(ممارسات الاختيار، والتعويضات ، والتدريب والتطوير). والثاني يمثل المتغير الدعم التنظيمي المدرك(POS) (احادي البعد). أما الثالث فانه يمثل المتغير المعتمد وهو متطلبات الاداء العالي بأبعادها الخمسة(التحسين المستمر ، والانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الادارة ، وجودة العاملين ، التوجه طويل الاجل). وقد جرى تجميع بيانات البحث من (13) جامعة وكلية اهلية في منطقة الفرات الاوسط لتكون أداة المقياس الاستبانة وعلى وفق مقاييس مُعدّة ومكثّفة وكانت إجراءات توزيع استمارة الاستبانة على عينة من التدريسيين التي بلغت(377) استمارة مسترجعة . وباستعمال الأساليب الإحصائية، التحليل العاملي (Factor Analysis)، التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistical analysis)، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، باستخدام برامج احصائية مثل (SPSS V.24)، (AMOS V.24). وقد توصل نتائج البحث إلى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام لها تأثير إيجابي في متطلبات الاداء العالي من خلال الدعم التنظيمي المدرك.

المقدمة

لقد زاد اهتمام الباحثين في المجال الاكاديمي والتطبيقي ، في عصرنا الحالي ، في موضوع منظمات الأداء العالي ومتطلباتها. اذ تحتاج منظمات اليوم إلى ممارسات إستراتيجية مهمة من اجل مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة، ولا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار أهمية الاختيار والتعويضات وتدريب وتطوير الأفراد داخل المنظمة. وهذه الممارسات يطلق عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، أي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، وتخفيض من التكاليف التنظيمية، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وترفع من مستوى الامن الوظيفي، وترتقي بالمنظمة الى مصاف المنظمات ذات الاداء العالي، فضلاً عن إن تلك الممارسات تحفز العاملين على ممارسة سلوكيات تطوعية مثل سلوك المواطنة التنظيمية ، وسلوكيات الدور الإضافي وكلها تصب في مصلحة المنظمة والمجتمع على حد سواء. ولكي نوفر فهم أفضل لتأثير تلك الممارسات في الاداء العالي، وفي ظل بيئة عمل دينامية، دعت الحاجة إلى وجود متغير وسيط هو الدعم التنظيمي المدرك والذي يمتلك تأثير كبير في متطلبات الاداء العالي، عبر تلك الممارسات لادارة الموارد البشرية كونها مكماً لاستراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تمتلك دعم تنظيمي مدرك على مستوى عالٍ هي المنظمة التي تؤدي فيها مجموعة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الى امتلاك العاملون فيها مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات التي تمكّن من تحويلها بسهولة وكفاءة الى منظمة ذات اداء عالي. ومن اجل تحقيق أهداف البحث الحالي، فقد تألف البحث من اربعة اقسام أساسية، خصص الأول منها لمنهجية البحث ، والثاني للجانب النظري لمتغيرات البحث، والثالث للجانب العملي والتطبيقي للبحث، واما الرابع فكان لمجموعة الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

القسم الاول : منهجية البحث :

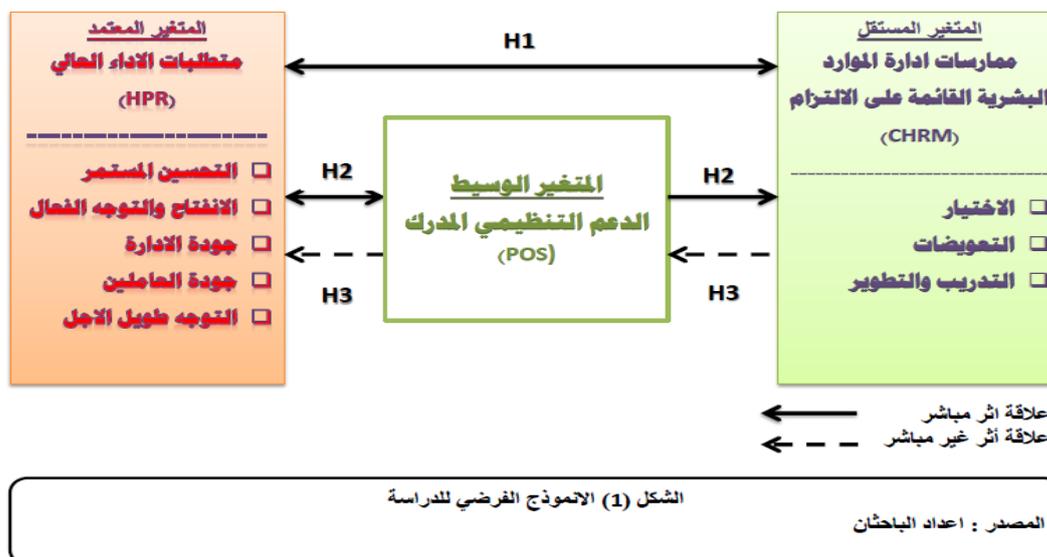
١. مشكلة البحث : تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الاتي :
ما هو تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في متطلبات الاداء العالي من خلال توسط الدعم التنظيمي المدرك ؟
ومن هذا التساؤل تدرج عدة من التساؤلات الفرعية الاتية :
 - ما مدى ادراك الجامعات عينة البحث لمتغيرات الدراسة ؟
 - ما هي الممارسات لادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في الجامعات عينة البحث؟ وما هي أولوياتها في الممارسة في الجامعات عينة البحث؟
 - ما مدى توافر الدعم التنظيمي في الجامعات عينة البحث؟ وهل يدرك اعضاءها ذلك الدعم على وفق أولوياتها؟
 - ما هو مستوى توافر متطلبات الاداء العالي بأبعاده المختلفة لدى الجامعات عينة البحث؟
 - كيف تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على توافر متطلبات الاداء العالي في إطار الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات عينة البحث؟
- ## ٢. اهمية البحث :

- توفير اطار معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية التي تتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، ومتطلبات الاداء العالي، والدعم التنظيمي المدرك، من خلال الاطلاع على أهم النتائج العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في حقل إدارة الموارد البشرية، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة حول تساؤلات المعضلة الفكرية والميدانية للدراسة الحالية.
 - يتجسد في بيان العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في المنظمات عينة البحث لتكون بمثابة الخطوات والاليات والممارسات التي تتبناها في رسم ملامح مستقبلها.
 - ان البحث الحالي يسعى نحو إرساء الأسس التي تسهم في كسب التنافس مع الجامعات المناظرة، متمثلاً بتناولها لموضوع يربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في المنظمات. وهذه المساهمة جديرة بالذكر والاهتمام في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- ## ٣. اهداف البحث :

- تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام المعتمدة حالياً في المنظمات المبحوثة، وتحديد الاساليب اللازمة أمامها في اجتذاب العاملين الذين سيسهمون في توفير متطلبات الاداء العالي، بما يجعلها منظمة تعلم وليس منظمة توظيف قادرة على تلبية متطلبات التنافس في اقتصاد يتسم بالدينامية والتغيير.
- من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها، يأمل الباحثان بتقديم الحلول التي تساعد في تحسين القابليات المعرفية لدى قيادات مجتمع البحث في الاعتماد على ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام ومتطلبات الاداء العالي في منظماتهم والتي ستعكس نتائجها ايجابياً على الوصول الى الاداء العالي والافادة من مزاياه.

- الكشف عن مستوى استعمال ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في المنظمات العراقية عينة البحث مثل الاختيار والتعويضات والتدريب والتطوير.
 - تحديد مستوى ممارسة وجود الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات العراقية عينة البحث من وجهة نظر اعضائها وادراكهم لهذا الدعم.
 - تشخيص مستوى توافر متطلبات وصول المنظمات الى منظمات اداء عالي من حيث ابعادها المحددة (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الادارة، وجودة العاملين، والتوجه طويل الاجل).
 - اختبار علاقة التأثير بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام ومتطلبات الأداء العالي بوجود الدعم التنظيمي المدرك. ومن ثم بيان مقدار هذه العلاقة، وتقييم نتائج تلك العلاقة في تحقيق متطلبات الاداء العالي في المنظمات العراقية.
٤. متغيرات واداة ومقاييس البحث : لقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد جرى عرض الإنموذج الأولي على عدد من المختصين والخبراء من اجل التعرف على ملاحظاتهم. وتضم الاستبانة المحاور الآتية:
- ☒ المتغير الأول: ويتضمن هذا المتغير معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة (كالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).
 - ☒ المتغير الثاني: المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام: اعتمد مقياس دراسة كل من (Collins & Smith, 2006) والذي تضمن ثلاث متغيرات فرعية تتمثل في: الاختيار والتعويضات والتدريب والتطوير.
 - ☒ المتغير الثالث: المتغير الوسيط: دور الدعم التنظيمي المُدرك (أحادي البعد): الذي اعتمد مقياس (Bergeron & Thompson, 2020) والمطور عن دراسة (Eisenberger et al., 1986).
 - ☒ المتغير الرابع: المتغير المعتمد: متطلبات الاداء العالي: اعتمد مقياس دراسة (De Waal, 2020) بأبعاده الفرعية الخمسة: التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الادارة، وجودة العاملين، والتوجه طويل الاجل.
٥. فرضيات البحث :
- يوجد اثر لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.
 - يوجد اثر لبعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.
 - يوجد اثر لبعد التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.
 - يوجد اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

- يوجد اثر لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
 - يوجد اثر لبعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
 - يوجد اثر لبعد التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
 - يوجد اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
٦. الانموذج الافتراضي للبحث:



٧. مجتمع وعينة البحث : لقد وقع اختيار الباحثان على الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط (الديوانية، بابل، النجف الاشرف، كربلاء، المثنى) لتمثل موقع البحث وذلك للقرب المكاني مما يسهل مهمة انجاز البحث. وكذلك بسبب ان ملاكاتها العلمية تتميز بكونهم من أصحاب العقول الابداعية والابتكارية وتكون قادرة على إحداث التغير والتجديد بدرجة متقدمة مما ينعكس على النتائج العملية للبحث. وقد كان عددها (١٣) كلية وجامعة اهلية. وتتمثل عينة البحث بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاهلية المبحوثة والذين بلغ عددهم (١٨٤٨) تدريسي ورئيس قسم. اذ تم توزيع (٤٠٠) استمارة واستُرِجِعَتْ (٣٩٥) استمارة ، وكانت الصالحة منها (٣٧٧) استمارة.
٨. الوسائل الاحصائية للبحث :

- أساليب اختبار أدوات قياس البحث: مثل اختبار معلمية البيانات ، ومعامل كرونباخ الفاء، والتحليل العاملي التوكيدي.
 - الإحصاء الوصفي: مثل التكرارات، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية.
 - الاحصاء التحليلي : اختبار فرضيات التأثير(المباشر وغير المباشر).
 - اعتمد البحث على البرامج الاحصائية مثل SPSS vs.24 و AMOS vr.24 .
- القسم الثاني : الاطار النظري ومراجعة الادبيات:

١. ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام

- المفهوم : تبين أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) ، أن ممارسات الموارد البشرية ذات التوجه نحو الالتزام مرتبطة بالأداء الابداعي للمنظمة. لذا قام العديد من الباحثين بتجربة

استعمال مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي على الاداء الابداعي للمنظمة والتي تكون أكثر تأثيراً من أي من ممارسات الموارد البشرية على مستوى الافراد. وكذلك فإن ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام لا تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ولكن يكون من خلال العديد من النتائج الوسيطة التي تلعب دوراً في الربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. إذ تؤكد الدراسات التجريبية على أن ممارسات الموارد البشرية مع التوجه نحو الالتزام تعزز أداء المنظمة من خلال تأثيرها على الأنشطة الابداعية . ومع ذلك ، فإن البحث المسبق يركز قليلاً على الروابط السببية بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام وأنواع مختلفة من الأنشطة الابداعية والاداء الابداعي للمنظمة (Ceylan,2013:208).

وقد جرى تعريف مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام بعدة تعاريف ، فقد عرّفَت على انها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية مثل الاختيار الذي يركز على بناء أسواق العمل الداخلية واختيار المرشحين الخارجيين الذين يتناسبون مع المنظمة، وبرامج المشاركة الرسمية، والتدريب وتقييمات الأداء التي تركز على تنمية رأس المال البشري، وتطوير المسار الوظيفي والتوجيه، وممارسات العمل الجماعي، والتعويضات التي تركز على أداء المجموعة أو المنظمة (Collins & Smith,2006:544). وعرفها (Jung,2014:44) بانها ذلك الفرع من فروع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والذي يؤكد على أن نظم إدارة الموارد البشرية الفعالة يمكن أن تسهل سلوكيات العاملين المهمة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة. وبالتالي فهي تطبق ممارسات تُظهر بشكل جماعي استثماراً طويلاً الأجل في موظفيها ، والتي تشمل ممارسات اختيار العاملين التي تركز على إنشاء أسواق عمل داخلية وتقييم مدى ملاءمتها للشركة بدلاً من متطلبات توصيف العمل؛ وكذلك ممارسات التعويضات التي تركز على تحفيز العامل وعلى مؤشرات الأداء التنظيمي؛ وكذلك برامج التدريب وتقييمات الأداء التي تؤكد على النمو على المدى الطويل ، وبناء الفريق ، وتطوير المعرفة الخاصة بالمنظمة. لذا يرى الباحثان ان المفهوم الاجرائي لممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام يمكن ان يكون على انها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية (مثل الاختيار، والتعويضات، والتدريب والتطوير)، والقادرة على تمكين المنظمة من تجاوز البيئة غير المتوقعة ، كما أنها تساعد على الاستجابة والعمل بشكل أسرع من أجل البقاء في المقدمة في السوق التنافسي، والذي يتطلب من المنظمة ان تعترف بأن الموارد البشرية هي الأصول المهمة في المنظمة نظراً لقدرتها على تعزيز سمعة المنظمة على المدى الطويل وضمان نجاحها في المستقبل.

- الاهمية : تشير وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) إلى أن الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال هي مصادر الميزة التنافسية للمنظمات. تشير وجهة النظر هذه انتباهنا نحو الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمنظمة. سيتم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إلى الدرجة التي لا يؤدي فيها العاملون القيمون والفريدون ووظائفهم المطلوبة فحسب، بل يبذلون جهوداً تتجاوز المطلوب منهم. تم التأكيد على أهمية الدور الإضافي أو المواطنة أو السلوكيات التقديرية من قبل كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) وعلماء السلوك التنظيمي. فيما أكد (Bailey,1993) أن الموارد البشرية غالباً ما تكون غير مستغلة بشكل كافٍ وأن ممارسات الموارد البشرية (HR) تستدعي جهداً تقديرياً للعاملين ، وبالتالي توفير عوائد لأي تكاليف ذات صلة (Lee & Kim,2010:130).

ان الباحثين في إدارة الموارد البشرية اوضحوا أن ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام يمكن أن تكون موارد ذات قيمة استراتيجية للمنظمات عن طريق زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين ، بواسطة زيادة حافزهم، ومن خلال تنظيم العمل لمنح العاملين أفضل فرصة

للمساعدة في تحقيق أهداف منظماتهم. ففي نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام ، فان ممارسات الاستقطاب والتوظيف المعمق تزيد من القدرة على جلب الموهوبين إلى المنظمة، وتزيد برامج التدريب من تطوير معارف العاملين ومهاراتهم. ويمكن زيادة تحفيز العاملين في نظم الموارد البشرية هذه من خلال التعويضات القائمة على الأداء، وتقنيات تقييم الأداء ، وجداول العمل المرنة ، وإجراءات التظلم ، وسياسات الترقية الداخلية. فضلا عن ذلك، فان الوظائف تكون مصممة بحيث يتمتع العاملون بالاستقلالية لإنجاز مهامهم فضلا عن تحقيق أهداف منظماتهم. فضلا عن ذلك، يمكن لممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام تعزيز أداء المنظمة عبر التأثير على الهياكل الاجتماعية الداخلية للمنظمة (Collins & Smith,2006). فضلا عن ذلك، تركز ادارة الموارد البشرية عالية الالتزام على التوظيف الانتقائي، مما يمنح العاملين ملائمة أفضل بين خلفياتهم وواجباتهم الوظيفية. ومن ثم، يمكن ان ينتج عن هذه الملاءمة تمكين العاملين من استعمال معرفتهم بشكل أفضل في القيام بالأنشطة الريادية للمنظمة (Chen & Huang,2009:106).

- الابعاد : لقد اعتمدت دراستنا على اختيار نموذج (Collins & Smith,2006) والتي حدد فيها الممارسات التي تتبعها ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام بممارسات (الاختيار ، وممارسة التعويضات ، وممارسة التدريب والتطوير). وكما في ادناه :

أ- الاختيار Selection : يمكن تعريف ممارسات الاختيار على انها الممارسة التي تركز على إنشاء أسواق عمل داخلية وتقييم الملاءمة للشركة بدلاً من متطلبات العمل المحددة (Collins & Smith,2006:544). واما (Armstrong,2009:515) فقد عرف ممارسة الاختيار على انها العملية التي تتضمن اختيار المرشحين من خلال تصفية الطلبات ، وإجراء المقابلات ، والاختبار ، وتقييم المرشحين ، ومراكز التقييم ، وتقديم فرص العمل ، والحصول على التوصيات ؛ إعداد عقود التوظيف. في حين عرفها (Bourne et al.,2013:1610) على انها اختيار العاملين الداخليين لملاء الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

ان الاختيار الاستراتيجي للأفراد هو محاولة للحصول على "التوافق" بين ما يمكن لمقدم الطلب القيام به وما تحتاجه المنظمة. والغرض من ذلك هو ضمان التوافق بين قدرات مقدم الطلب ومتطلبات المنظمة. اذ ان التقديرات تشير إلى أن تعيين العامل غير المناسب يكلف صاحب العمل ثلاثة إلى خمسة أضعاف راتب ذلك العامل. اي الاختيار الاستراتيجي يساعد على تجنب أخطاء الاختيار والرفض، يشير خطأ الاختيار إلى اختيار المرشحين الذين كان ادائهم لاحقاً أداءً ضعيفاً في الوظيفة. ويشير خطأ الرفض إلى رفض المرشحين الذين كان أداءهم جيداً في الوظيفة. وهناك ايضا تكلفة فرصة في الفشل في اختيار العامل المناسب ، وهذه التكلفة تعني أن المرشحين المناسبين ، إذا تم رفضهم ، سوف يذهبون إلى مكان آخر. وبالتالي، من المهم أن تبذل المنظمات جهوداً لاختيار الأشخاص المناسبين ، مع مراعاة المتطلبات الاستراتيجية (Azmi,2019:183).

ب- التعويضات Compensation : لقد عرف (Collins & Smith,2006:544) ممارسات التعويض على انها الممارسات التي تركز على تحفيز العامل وعلى مؤشرات الأداء الجماعي والتنظيمي. اما (Dessler,2020:350) فقد عرف التعويضات على انها تشمل جميع أشكال الأجور التي تذهب للعاملين والناشئة عن عملهم. فالتعويض هو مدخل منظم لتوفير القيمة النقدية للعاملين مقابل العمل المنجز. وقد يحقق التعويض عدة أغراض تساعد في الاستقطاب والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. سيساعد نظام إدارة التعويضات المثالي على تعزيز أداء العاملين بشكل كبير وإنشاء قوة عاملة أكثر تفاعلاً على استعداد لبذل جهد إضافي للمنظمة. ونظام التعويض هو نظام مصمم لتحديد مبلغ الأجر الممنوح للعامل مقابل مساهمته في الإنتاج (Desta,2019:6). فضلا عن ذلك ، انه يجب

على ممارسة التعويضات أن تكافئ الإبداع، وتحمل المخاطرة، والقدرة على حل المشكلات من أجل تعزيز نشر المعرفة والمشاركة (Argote et al.,2003:575). إذ يمكن للأفراد بذل المزيد من الجهود في أنشطة إدارة المعرفة إذا كانت نظم التعويضات تكافئ المساهمة في اكتساب المعرفة وتبادلها (Collins & Clark,2003:742).

ت- التدريب والتطوير Training and Development : لقد عرف الباحثون مفهوم ممارسة التدريب بالعديد من التعاريف بالاستناد الى وجهات النظر التي يتبنونها. فقد عرف (Armstrong,2009:665) التدريب على انه تطبيق العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الافراد في اكتساب المهارات الضرورية المطلوبة لإنجاز اعمالهم بشكل مرضي. في حين عرفه (Dessler,2013:187) على انه تعليم العاملين الجدد أو الحاليين المهارات الاساسية التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم. وكذلك تعريف التدريب على انه جهد مخطط لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والسلوك الوظيفي من قبل العاملين (Noe et al.,2017:265).

فيما يمكن تعريف ممارسات التطوير على انها عملية التعلم التي تتجاوز نطاق العمل الحالي ، وتمتلك تركيز أكثر على المدى الطويل (Mondy & Martocchio,2016:213). ان تنمية العاملين هي مزيج من التعليم الرسمي، وخبرات العمل، والعلاقات، وتقييم الشخصية والقدرات لمساعدة العاملين في تلبية احتياجاتهم المستقبلية لمساراتهم الوظيفية. وتحدد إدارة الموارد البشرية عملية لتنمية العاملين والتي تعد العاملين لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Noe,2016:346).

فالتدريب والتطوير عمليات تحاول تزويد العامل بالمعلومات والمهارات وفهم المنظمة وأهدافها. فضلا عن ذلك ، تم تصميم التدريب والتطوير لمساعدة الفرد على الاستمرار في تقديم مساهمات إيجابية في شكل أداء جيد. لذا ، وقبل أن يحدث التدريب أو التطوير في بعض المنظمات، يتقدم العامل من خلال توجيهه لمعرفة ما تمثله المنظمة ونوع العمل الذي يُتوقع أن يؤديه. لذا فان إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤكد على الحاجة إلى التدريب المستمر والتطوير للحفاظ على القدرات الديناميكية الداعمة للاستراتيجية التنظيمية وتقديم تحذيرات عن الخيارات التي يجب اتخاذها بين الاستقطاب والتدريب والاستعانة بالمصادر خارجية. وتركز ممارسات التدريب والتطوير في ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على تطوير المعرفة والمهارات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى بناء الفريق (Graves,2017:16).

٢. المتغير الوسيط : الدعم التنظيمي المدرك:

- المفهوم : لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، ويعد تعريف (Eisenberger et al,1986) الذي قدمه مع زملائه هو التعريف الأكثر قبولاً واستحساناً من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بالبحث والتحليل. فقد عرف (Eisenberger et al.,1986:501) الدعم التنظيمي المدرك على انه ادراك العاملين أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم. في حين عرفه (Mullen et al.,2006:2) على انه عملية تبادلية اجتماعية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها ، اذ يشعر الفرد العامل يشعر بأنه ملزم بالرد بالمثل من خلال إظهار المواقف والسلوكيات التي تشير إلى التزامهم تجاه المنظمة من خلال قيام المنظمة بالاهتمام بتنمية مهاراته ومساهماته في العمل من خلال التدريب مثلاً. وفي نفس السياق عرف (Robbins & jude,2018:50) الدعم التنظيمي المدرك بانه الدرجة التي يعتقد العاملون بها أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم. ينظر الافراد إلى منظماتهم على أنها داعمة عندما تُعد المكافآت عادلة ، وعندما يكون العامل رأي في القرارات ، وعندما يرون المشرفين عليهم على أنهم داعمون.

واعتماداً على آراء الباحثين المذكورين، يرى الباحثان أنه يمكن صياغة المفهوم الاجرائي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك على أنه (يمثل علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي تعتمد على معتقدات الأفراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقييم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد والذي يدفعهم لإحداث فرق جوهري في مسارات العمل من خلال تحقيقها حاجات الافراد المهنية ورغباتهم الاجتماعية في تحقيق الذات في مقابل جهود اضافية يبذلها الافراد العاملين في مكان العمل ، وشعور اعلى بالمسؤولية تجاه المنظمة واهدافها).

- الأهمية : إن وجود الدعم التنظيمي المدرك في المنظمة يسهم في تحديد سلوكيات العاملين التي تعود بالمنفعة على المنظمة، فإدراك الأفراد لمثل هذه السلوكيات يجعلهم يمارسونها بشكل متكرر مما ينعكس على زيادة غبتهم للعمل وارتفاع أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة، فعند ادراك العاملين أن منظماتهم تقدم الدعم والإسناد في مجالات عملهم فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقتهم بالمنظمة وإدارتها والعاملين فيها. وفي ضوء ذلك، يمكن تصنيف أهمية الدعم التنظيمي المدرك الى متغيرين من جانب المنظمة ومن جانب الافراد (Loi et al.,2006:103)، فمن جانب هناك أهمية للدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للمنظمة تتمثل في ان هذا الدعم يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد. وكذلك يؤدي الدعم التنظيمي المدرك 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. اما من جانب اخر تكون هذه الأهمية بالنسبة للأفراد ، اذ يشعر العاملون ذوو الدعم التنظيمي المرتفع بالمديونية تجاه منظماتهم وبالتالي الاستجابة بشكل إيجابي للمنظمة بشكل مواقف وظيفية وسلوكيات تنظيمية وأيضاً دعم الأهداف التنظيمية. وكذلك يعد محدداً من محددات الأداء، إذ يتأثر الأداء بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل.(UÇAR & ÖTKEN,2010:88).

- العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك : يتأثر الدعم التنظيمي المدرك بعدة عوامل اوردها مجموعة من الباحثين. تتمثل هذه العوامل بالاتي (Rhoades et al.,2002:99; Noruzy,2011: 842):

1. العدالة التنظيمية : ادراك الافراد للعدالة (بأنواعها المختلفة) من خلال العلاقات السائدة في المنظمة ، سواء علاقة الافراد بمدراءهم ، او علاقة الافراد مع زملاء العمل ، او مع المنظمة ككيان اجتماعي ، وردة الفعل السلوكية تجاه عدالة المنظمة .
2. مناخ العمل والحوافز: قدرة المنظمة على توفير مناخ وبيئة عمل ايجابية ومناسبة للعاملين فيها، والتي تساهم في زيادة قدرة الافراد العاملين على اداء مهامهم بكفاءة عالية وتحقيق الاهداف التنظيمية . وهذه تشمل كتب الشكر والتقدير، وزيادة في الاجور، والعلاوات والترقيات.
3. سلوكيات القادة الداعمين لمرؤوسيههم(ما يطلق عليه دعم المشرفين): من اجل نجاح المنظمة ، يجب ان تتوفر هناك قيادة فاعلة فيها، فالدعم الذي يقدمه القائد من خلال التوجيه والارشاد، والتعامل بعدالة وحيادية ، وتقدير لمساهمات الافراد العاملين، ويشعر بها الافراد العاملين يلعب دور مهم في ابراز الجانب الابداعي لقدرات العاملين، وتحقيق الاهداف التنظيمية.

- الابعاد : يمكن تصنيف الباحثين الذين استعملوا مقاييس متعددة في دراسة الدعم التنظيمي المدرك وفق ما موضح في الجدول ادناه :

الجدول (١) مقياس الدعم التنظيمي المدرك المتعدد الأبعاد

الباحث والسنة	عدد الأبعاد	عدد فقرات المقياس	التفاصيل
Kraimer & Wayne,2004	ثلاثة أبعاد	١٢ فقرة	الدعم التكيفي، الدعم الوظيفي، والدعم المالي.
Ling et al.,2006	ثلاثة أبعاد	٢٤ فقرة	التعرف على القيمة، ودعم الوظائف، والاهتمام بالمصالح.
Chen,2006 مقياسين للدعم التنظيمي المدرك	أربعة أبعاد	١٦ فقرة	الدعم العاطفي، الدعم الواسطي أو الاداتي، الدعم المتفوق، ودعم الزميل.
	تسعة أبعاد	٥٦ فقرة	دعم العمل، والقيمة، والمقدرة والطموح، ودعم العلاقات الشخصية، والرفاهية والأمن الوظيفي، والتسامح والتفاهم، والدعم العادل والمعقول، والاهتمام لأجل الاحترام، وتطوير المسار الوظيفي.
Yuan,2017	خمسة أبعاد	٢٣ فقرة	الدعم الوظيفي ، وادراك القيمة ، والاعتناء بالاهتمامات ، والدعم العاطفي ، والدعم التنموي.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة(Sun,2019:157)

في هذه البحث ، تم الاعتماد في قياس هذا المتغير على دراسة (Bergerton & Thompson , 2020) والمعتمدة بدورها على مقياس (Eisenberger et al.,1986) احادي البعد.
٣. المتغير المعتمد : متطلبات الاداء العالي :

- المفهوم : من اجل توضيح مفهوم الأداء العالي ارتأى الباحثان تقديم مجموعة من التعاريف وضعت من قبل مجموعة من الباحثين والكتّاب المتخصصين في هذا المجال. فقد عرف (Mcgregor,1999: 279) الاداء العالي على انه الأداء الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة الاداء المتفوق وهو كل نشاط داخل المنظمة الذي يساعد على تعزيز انجازات المنظمة ويتكون من العديد من قوى العمل التي تساهم في تكوين هيكلها. اما (Nicole & Young ,2005:1) فقد عرفه على انه القدرة على تحقيق التميز من خلال إبراز أفضل ما في الأفراد ، وبالتالي زيادة القدرة التنظيمية على تحقيق نتائج مستدامة. في حين جرى تعريفه من قبل (Daft,2010:20) على انه ناتج تكييف الأبعاد الهيكلية والسياقية لتحويل المدخلات إلى نواتج بكفاءة وفاعلية أكبر واطافة القيمة. لذا شهدت اتجاهات منظمات الأعمال في أواخر القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين الحالي تحركاً نحو منظمات الاداء العالي. اذ ان الاستدامة هي نتاج أدوار ووظائف حوكمة فعالة للمنظمة، لاسيما القيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي(Chinoperekweyi,2019:1).

وجرى تعريف هذه المنظمات عالية الاداء بعدة تعاريف من قبل الباحثين . فقد عرفت من قبل (Chiera,1994:678) على انها المنظمة التي تتصف بالمرونة وذات مهارات عالية وغير بيروقراطية وقائمة على الأداء ، وتسعى إلى التحالفات واستدامة ميزتها التنافسية عبر تحسين إجراءات العمل. اما (Owen et al.,2001:10) فقد عرفها على انها المنظمة التي لها القدرة على تسليم منتجات أو خدمات ذات مستوى من الجودة أعلى من المستوى الذي تقدمه المنظمات المناظرة الأخرى

لتحقيق النجاح على الأمد الطويل. اي قدرة على الاستجابة بشكل مستمر والحفاظ على الموقف المطلوب لتلبية توقعات السوق. في حين عرفها باحث اخر على انها التي تمتلك أفضل ملاءمة ممكنة بين نظامهم الاجتماعي (الأشخاص وكيفية تفاعلهم) والنظام التكنولوجي (المعدات والعمليات) (Noe et al.,2016:35). وفي نفس السياق، فان (De Waal,2020:87) عرف منظمات الاداء العالي على انها منظمة تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل بكثير من نظيراتها على مدى فترة خمس سنوات أو أكثر من خلال التركيز بطريقة منضبطة على ما يهم المنظمة فعلاً.

لذا يرى الباحثان ان التعريف الاجرائي لمفهوم منظمات الأداء العالي انها المنظمات التي تمتلك مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تمكّنها من تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها والتفوق على الامد الطويل بواسطة قدرتها على التكيف مع التغييرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسين المستمر لعملياتها ومقدراتها الجوهرية، وتعامل الافراد فيها على انهم اهم ما تمتلك من اصول.

- الهمية : تتبع أهمية الأداء العالي من خلال قدرته على انشاء ممارسات عالية الاداء ، فعلى سبيل المثال، عندما تكون ممارسات القيادة والإدارة في المنظمة صارمة أو لا تساعد العاملين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة فان ذلك سيؤدي الى انخفاض المعنويات ويُظهر العاملون بسلوكيات مختلفة. فمثلا قد يحضر العاملون للعمل ويفعلون ما هو مطلوب منهم، ولكن بجودة منخفضة، واحتمال اقل لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة. وكل ذلك لا يعني أن القادة والمدراء يجب أن يكونوا تحت رحمة عاملهم من أجل بناء منظمة اداء عالي. وكذلك هذا يعني أنه يتعين على القادة والمديرين تطوير أنواع النظم والاستراتيجيات والمهارات التي تشرك الافراد في المساهمة في الأداء العالي للمنظمة (Nicole,2005:2).

ان بيئة المنافسة المحتدمة فرضت على المنظمات تطوير وتحسين ادائها، واحد اساليب هذا التحسين والتطوير هو الوصول الى الاداء العالي من اجل البقاء والمنافسة، وبالتالي ازداد الاهتمام من قبل المنظمات وتطوير قابلياتهم ومهاراتهم ومقدراتهم الجوهرية لانها تعد من المتطلبات الضرورية للوصول الى الاداء العالي. وان منظمات الأداء العالي تميل إلى القيام بالتخطيط المنتظم للاستعداد للتحديات المستقبلية في بيئاتها الخارجية والداخلية. وتظهر المنظمات التي لديها نظم تخطيط أكثر تشابهاً مع نظرية الإدارة الاستراتيجية عموماً أداءً مالياً متفوقاً طويل الأجل مقارنة بصناعتها (David & David,2016:49).

وتختار "المنظمة القوية" أفضل خطة لمجموعة من الاحتمالات من أجل التحوط ضد نقاط الضعف والمفاجآت ثم تتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال صياغة المستقبل حسب رغبتها. وهي تفترض أن المفاجآت وحالات الانكماش أمر لا مفر منه ، وتراقب الإشارات التي تدل على أن مستقبلاً معيناً سوف يتحقق ، وتتخذ إجراءات للتحوط ضد التهديدات ونقاط الضعف ، مع صياغة المستقبل لصالحها (Light,2005:146).

لقد أكد كل من (Bradford & Cohen,1997:39) أهمية المورد البشري لمنظمات الأداء العالي بوصفها تلك المنظمات التي توظف العاملين الذين يمتلكون القدرة على إيجاد حلول عالية الجودة للمشكلات التي تواجههم ، والتنسيق فيما بينهم ، والتشارك في المسؤوليات لتحقيق أداء عالٍ على مستوى الأقسام يتجاوز قابلية القادة.

- الابعاد : لقد تم اعتماد دراسة (De Waal,2020) كونها يمتاز بالشمولية والحدائثة فضلا عن انه تم اختباره في العديد من المنظمات المختلفة وفي قطاعات مختلفة وبلدان مختلفة . اذ من خلال التحقق من صحة إطار (De Waal,2020) تجريبياً في بلدان مختلفة من خلال إدارة الاستبيان للمنظمات في

بلد ما وإجراء تحليلات العوامل المؤكدة على البيانات التي تم جمعها. وجرى تحديد(٣٥) خاصية لها علاقة معنوية وإيجابية مع الأداء التنظيمي وتصنيفها إلى خمسة عوامل لمنظمات الاداء العالي. وهذه العوامل هي(De Waal,2020:90):

١) التحسين المستمر(CI). لدى منظمات الاداء العالي إستراتيجية فريدة ، إما من حيث المحتوى ("ما تريد المنظمة تحقيقه") أو في التنفيذ ("كيف تقوم المنظمة بالأشياء") أو (بشكل مثالي) في كليهما. هذا يعني أنه من الواضح جدًا للزبائن (المحتملين) سبب ولائهم لهذه المنظمة وليس إلى المنظمات المماثلة الأخرى في نفس القطاع.

٢) الانفتاح والتوجه الفعّال (OAO). تتمتع منظمات الاداء العالي بثقافة مفتوحة ، مما يعني أن هناك الكثير من الحوار بين المديرين والعاملين وبين العاملين أنفسهم ، لتبادل المعرفة والخبرات، وزيادة الالتزام تجاه المنظمة. ويطلب المديرون صراحةً آراء وأفكار عاملهم ويتصرفون بناءً على تلك المعلومات. وهناك الكثير من الاحترام المتبادل ويطلب من الجميع المشاركة في الشؤون الهامة للمنظمة.

٣) جودة الإدارة (MQ). يحافظ المدراء في منظمات الاداء العالي على علاقات ثقة مع عاملهم ، من خلال إظهار التقدير لولائهم ، ومعاملتهم باهتمام واحترام ، وتطوير علاقة جيدة معهم والحفاظ عليها. ويشجعون العاملين على الإيمان والثقة في أنفسهم والآخرين، ويعاملونهم بطريقة عادلة وصادقة. ويتمتعون بالنزاهة وهم نموذج يحتذى به للعاملين والمديرين الزملاء. إنهم حاسمون ، ويتجنبون "الجمود في التحليل" ، ويقترحون إجراءات سريعة وفعالة بينما يحفزون الآخرين على اتخاذ الإجراءات أيضًا. ويقوم المدراء منظمات الاداء العالي بتدريب العاملين بطريقة تمكنهم من تحقيق أداء أفضل.

٤) جودة العاملين(WQ). لدى منظمات الاداء العالي قوة عاملة متنوعة ومتكاملة. يتم تعيين أشخاص جدد لديهم بالفعل سمات منظمات الاداء العالي ومهارات مختلفة من القوى العاملة الحالية بحيث يتم إضافة مقدرات جديدة باستمرار إلى قاعدة مهارات المنظمة. ويتم تطوير الأفراد باستمرار من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي، بدعم من مدراءهم، تحقيق نتائج استثنائية، ويريدون أن يتحملوا المسؤولية عنها ويتلقوا التغذية العكسية عليها.

٥) التوجه طويل الأمد(LTO). من أجل بقاء منظمات الاداء العالي على المدى الطويل والمساهمة في أصحاب المصلحة أكثر أهمية من النجاحات قصيرة الأجل للمساهمين. وإن المنظمة والعاملين فيها موجهون للغاية نحو الزبائن، فهم يستمعون بعناية لما يريده الزبائن ويحتاجونه، ويفهمون قيم ومصالح الزبائن، ويبنون علاقات ممتازة طويلة الأمد معهم ولديهم اتصال مباشر منتظم معهم.

القسم الثالث : الجانب العملي والاحصائي للبحث :

- الإحصاءات الوصفية :

سيتم هنا إيجاد بعض الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان وهي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف إضافة إلى الأهمية النسبية نسبة إلى أعلى إجابة في مقياس ليكارت الخماسي.

١. ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM :

في سبيل التحقق من ملائمة النموذج البنائي للتحليل العملي التوكيدي لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام تم إيجاد قيم المعايير التي ذكرت سابقا ولخصت في الجدول التالي:

جدول (٢) معايير ملائمة النموذج لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام

CHRM

المعيار المستعمل	X ² / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA
قيمة المعيار	263.507/ 62=4.25	0.91	0.90	0.89	0.00
حدود القبول	٥ فاقل	0.50 فأعلى	0.50 فأعلى	0.50 فأعلى	0.08 فاقل
قرار الباحث	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS vr.24

يتضح من خلال النتائج أعلاه ان المعايير تثبت ملائمة النموذج المقترح من قبل الباحثان، بمعنى اخر ان هذا النموذج يمكن الاستناد على نتائجه واعتمادها في التحليل.
البُعد الأول : الاختيار SEL اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد الاختيار ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (٣) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد الاختيار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية %	الأهمية النسبية %
SEL1	3.63	1.076	30	73
SEL2	3.49	1.319	38	70
SEL3	3.73	0.884	24	75
SEL4	3.86	0.798	21	77
SEL	3.68	0.827	22	74

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة SEL1 بلغ 3.63 بانحراف المعياري مقداره 1.076 ومعامل الاختلاف ٣٠% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة ٧٣% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة SEL2 بلغ 3.49 بانحراف المعياري مقداره 1.319 ومعامل الاختلاف 38% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة SEL3 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.884 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة SEL4 بلغ 3.86 بانحراف المعياري مقداره 0.798 ومعامل الاختلاف 21% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 77% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.68 بانحراف المعياري مقداره 0.827 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74% .

البُعد الثاني: التعويضات COM اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد التعويضات ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (٤) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التعويضات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
COM1	3.37	1.074	32	67
COM2	2.87	1.203	42	57
COM3	2.57	1.295	50	51
COM4	2.99	1.234	41	60
COM	2.95	1.022	35	59

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM1 بلغ 3.37 بانحراف معياري مقداره 1.074 ومعامل الاختلاف 32% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 67% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM2 بلغ 2.87 بانحراف معياري مقداره 1.203 ومعامل الاختلاف 42% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 57% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة COM3 بلغ 2.57 بانحراف معياري مقداره 1.295 ومعامل الاختلاف 50% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 51% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM4 بلغ 2.99 بانحراف معياري مقداره 1.234 ومعامل الاختلاف 41% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 60% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 2.95 بانحراف معياري مقداره 1.022 ومعامل الاختلاف 35% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 59%.

البُعد الثالث: التدريب والتطوير TAD

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد التدريب والتطوير ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (٥) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التدريب والتطوير

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
TAD1	3.16	1.137	36	63
TAD2	3.45	1.023	30	69
TAD3	3.50	1.135	32	70
TAD4	3.50	1.144	33	70
TAD5	3.69	0.990	27	74
TAD6	3.71	1.034	28	74
TAD	3.50	0.812	23	70

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD1 بلغ 3.16 بانحراف المعياري مقداره 1.137 ومعامل الاختلاف 36% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 63% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD2 بلغ 3.45 بانحراف المعياري مقداره 1.023 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 69% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD3 بلغ 3.50 بانحراف المعياري مقداره 1.135 ومعامل الاختلاف 32% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD4 بلغ 3.50 بانحراف المعياري مقداره 1.144 ومعامل الاختلاف 33% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD5 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.990 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD6 بلغ 3.71 بانحراف المعياري مقداره 1.034 ومعامل الاختلاف 28% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.50 بانحراف المعياري مقداره 0.812 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 70% .

٢. الدعم التنظيمي المدرك POS في سبيل التحقق من ملائمة النموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي لمحور الدعم التنظيمي المدرك تم إيجاد قيم المعايير التي ذكرت سابقا ولخصت في الجدول التالي:

جدول (٦) معايير ملائمة النموذج لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS

المعيار المستعمل	X ² / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA
قيمة المعيار	114.361/ ٢٧=4.24	٩٣٠.	٩٣٠.	٩٠٠.	0.00
حدود القبول	٥ فاقل	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.08 فاقل
قرار الباحث	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS vr.24

يتضح من خلال النتائج أعلاه ان المعايير تثبت ملائمة النموذج المقترح من قبل الباحثان، بمعنى اخر ان هذا النموذج يمكن الاستناد على نتائجه واعتمادها في التحليل. وقد اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك POS ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (٧) الإحصاءات العامة لفقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك POS

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
POS1	3.44	1.019	30	69
POS2	3.42	0.970	28	68

67	29	0.964	3.37	POS3
69	26	0.914	3.47	POS4
71	29	1.035	3.56	POS5
74	29	1.078	3.70	POS6
74	26	0.958	3.69	POS7
70	27	0.951	3.52	POS8
70	27	0.937	3.48	POS9
70	22	0.780	3.52	POS

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS1 بلغ 3.44 بانحراف المعياري مقداره 1.019 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 69% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS2 بلغ 3.42 بانحراف المعياري مقداره 0.970 ومعامل الاختلاف 28% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 68% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة POS3 بلغ 3.37 بانحراف المعياري مقداره 0.964 ومعامل الاختلاف 29% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 67% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS4 بلغ 3.47 بانحراف المعياري مقداره 0.914 ومعامل الاختلاف 26% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 69% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS5 بلغ 3.56 بانحراف المعياري مقداره 1.035 ومعامل الاختلاف 29% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 71% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS6 بلغ 3.70 بانحراف المعياري مقداره 1.078 ومعامل الاختلاف 29% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS7 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.958 ومعامل الاختلاف 26% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS8 بلغ 3.52 بانحراف المعياري مقداره 0.951 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة POS9 بلغ 3.48 بانحراف المعياري مقداره 0.937 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70% . واما المتغير بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.52 بانحراف المعياري مقداره 0.780 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 70% .

٣. متغير متطلبات الاداء العالي HPR

البعد الأول: التحسين المستمر CIF

في سبيل التحقق من ملائمة النموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي لمحور متطلبات الاداء العالي تم إيجاد قيم المعايير التي ذكرت سابقا ولخصت في الجدول التالي:

جدول (٨) معايير ملائمة النموذج لابعاد محور متطلبات الاداء العالي HPR

المعيار المستخدم	X ² / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA
قيمة المعيار	1535.555/424=3.62	0.85	0.84	0.80	0.00
حدود	٥ فأقل	0.50	0.50	0.50	0.08 فأقل

	فأعلى	فأعلى	فأعلى		القبول
النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	قرار الباحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS vr.24

يتضح من خلال النتائج أعلاه ان المعايير تثبت ملائمة النموذج المقترح من قبل الباحثان، بمعنى اخر ان هذا النموذج يمكن الاستناد على نتائجه واعتمادها في التحليل. وقد اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد التحسين المستمر ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول (٩) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التحسين المستمر

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
71	28	1.004	3.55	CIF1
74	24	0.892	3.72	CIF2
75	24	0.887	3.75	CIF3
76	22	0.824	3.78	CIF4
74	26	0.957	3.71	CIF5
74	25	0.935	3.70	CIF6
74	24	0.871	3.69	CIF7
74	18	0.670	3.70	CIF

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF1 بلغ 3.55 بانحراف المعياري مقداره 1.004 ومعامل الاختلاف 28% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 71% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF2 بلغ 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.892 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF3 بلغ 3.75 بانحراف المعياري مقداره 0.887 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF4 بلغ 3.78 بانحراف المعياري مقداره 0.824 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF5 بلغ 3.71 بانحراف المعياري مقداره 0.957 ومعامل الاختلاف 26% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF6 بلغ 3.70 بانحراف المعياري مقداره 0.935 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة CIF7 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.871 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.70 بانحراف المعياري مقداره 0.670 ومعامل الاختلاف 18% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74% .

البُعد الثاني : الانفتاح والتوجه الفعال OAO
 اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند
 من بنود بُعد الانفتاح والتوجه الفعال ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١٠) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد الانفتاح والتوجه الفعال

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
OAO1	3.34	1.245	37	67
OAO2	3.59	1.033	29	72
OAO3	3.22	1.102	34	64
OAO4	3.11	1.403	45	62
OAO5	3.18	1.437	45	64
OAO	3.29	0.983	30	66

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة OAO1 بلغ 3.34 بانحراف المعياري مقداره 1.245 ومعامل الاختلاف 37% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 67% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة OAO2 بلغ 3.59 بانحراف المعياري مقداره 1.033 ومعامل الاختلاف 29% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 72% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة OAO3 بلغ 3.22 بانحراف المعياري مقداره 1.102 ومعامل الاختلاف 34% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 64% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة OAO4 بلغ 3.11 بانحراف المعياري مقداره 1.403 ومعامل الاختلاف 45% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 62% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة OAO5 بلغ 3.18 بانحراف المعياري مقداره 1.437 ومعامل الاختلاف 45% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 64% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.29 بانحراف المعياري مقداره 0.983 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 66% .

البُعد الثالث : جودة الادارة MQF اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد جودة الادارة ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١١) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد جودة الادارة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
MQF1	3.84	0.946	25	77
MQF2	3.73	0.995	27	75
MQF3	3.80	0.964	25	76
MQF4	3.68	0.909	25	74
MQF5	3.44	1.053	31	69

76	23	0.864	3.80	MQF6
75	23	0.860	3.77	MQF7
74	25	0.922	3.72	MQF8
73	27	0.998	3.66	MQF9
73	23	0.843	3.64	MQF10
77	23	0.882	3.83	MQF11
74	18	0.672	3.72	MQF

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF1 بلغ 3.84 بانحراف المعياري مقداره 0.946 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 77% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF2 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.995 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 75% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF3 بلغ 3.80 بانحراف المعياري مقداره 0.964 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF4 بلغ 3.68 بانحراف المعياري مقداره 0.909 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF5 بلغ 3.44 بانحراف المعياري مقداره 1.053 ومعامل الاختلاف 31% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 69% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF6 بلغ 3.80 بانحراف المعياري مقداره 0.864 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF7 بلغ 3.77 بانحراف المعياري مقداره 0.860 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF8 بلغ 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.922 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF9 بلغ 3.66 بانحراف المعياري مقداره 0.998 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 73% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF10 بلغ 3.64 بانحراف المعياري مقداره 0.843 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 73% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة MQF11 بلغ 3.83 بانحراف المعياري مقداره 0.882 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 77% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.672 ومعامل الاختلاف 18% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74%.

البُعد الرابع : جودة القوى العاملة WQF

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد جودة القوى العاملة ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول (١٢) الإحصاءات العامة ل فقرات بُعد جودة القوى العاملة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
WQF1	4.13	0.835	20	83

87	16	0.710	4.33	WQF2
86	19	0.815	4.31	WQF3
81	22	0.870	4.03	WQF4
84	14	0.586	4.20	WQF

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة WQF1 بلغ 4.13 بانحراف المعياري مقداره 0.835 ومعامل الاختلاف 20% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 83% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة WQF2 بلغ 4.33 بانحراف المعياري مقداره 0.710 ومعامل الاختلاف 16% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 87% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة WQF3 بلغ 4.31 بانحراف المعياري مقداره 0.815 ومعامل الاختلاف 19% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 86% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة WQF4 بلغ 4.03 بانحراف المعياري مقداره 0.870 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 81% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 4.20 بانحراف المعياري مقداره 0.586 ومعامل الاختلاف 14% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 84% .

البُعد الخامس : التوجه طويل الاجل LTO

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل بند من بنود بُعد التوجه طويل الاجل ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١٣) الإحصاءات العامة ل فقرات بُعد التوجه طويل الاجل

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
LTO1	4.10	0.787	19	82
LTO2	3.92	0.900	23	78
LTO3	3.96	0.907	23	79
LTO4	3.94	0.875	22	79
LTO	3.98	0.649	16	80

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة LTO1 بلغ 4.10 بانحراف المعياري مقداره 0.787 ومعامل الاختلاف 19% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 82% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة LTO2 بلغ 3.92 بانحراف المعياري مقداره 0.900 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 78% . وقيمة الوسط الحسابي للفقرة LTO3 بلغ 3.96 بانحراف المعياري مقداره 0.907 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 79% . وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة LTO4 بلغ 3.94 بانحراف المعياري مقداره 0.875 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 79% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي

له 3.98 بانحراف المعياري مقداره 0.649 ومعامل الاختلاف 16% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 80% .

- اختبار الفرضيات :

سيتم هنا بحث التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث من خلال دراسة المتغير الوسيط المتمثل بمتغير الدعم التنظيمي المدرك POS، ومن ثم اختبار التأثيرات ومعنويتها ويتم ذلك بصياغة الفرضيات المناسبة.

1. الفرضية الرئيسية : من خلال اختبار اثر متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS vr.20 تم تصميم نموذج هيكلي في سبيل اختبار الفرضية التالية:

يوجد اثر لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

ان النتائج المتمخضة عن التحليل الاحصائي والمتعلقة بمعايير نموذج التأثير غير المباشر مضمنة في الجدول التالي:

جدول (١٤) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
0.95	0.95	.96	٠.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

ان المعايير في الجدول أعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول (١٥) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للاثر المباشر لمتغير ممارسات ادارة الموارد

البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير الدعم التنظيمي المدرك POS

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- CHRM	.640	.045	16.168	***
HPR <--- POS	.711	.026	19.608	***

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة التأثير 0.64 وبنسبة حرجة مقدارها 16.168 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة ٥% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية

بينهما وان ارتفاع قيمة المتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.64. ووجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% لمتغير الدعم التنظيمي المدرك POS في متغير متطلبات الاداء العالي HPR حيث بلغت قيمة التأثير 0.71 وبنسبة حرجة مقدارها 19.608 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة ٥% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة متغير الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.71. وفيما يتعلق بالتاثير غير المباشر فسيتم استخدام أسلوب البوتستراپ Bootstrapping في إيجاد قيم التأثير واختبار معنويته، ويعرف هذا الأسلوب على انه اعادة معاينة من خلال تكوين عينات جزئية كبيرة جداً من العينة الاصلية وتستخدم هذه العينات الجزئية في تقدير الفترات بالاعتماد على الحدود العليا والدنيا للثاير إضافة الى ايجاد معنويته. والجدول التالي يتضمن قيم التأثير الغير المباشر لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (١٦) قيم التأثير الغير المباشر لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

	Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Sig.
HPR	<--- CHRM	.455	.377	.513	.025

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM على متغير متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستعمل من قبل الباحثان وهو ٥%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر المتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.46. الفرضيات الفرعية: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للابعد

١. فرضيات التأثير غير المباشر:

الفرضية الفرعية الاولى : اختبار اثر بعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS. ومن خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS vr.20 تم تصميم نموذج هيكلية في سبيل اختبار الفرضية التالية:
يوجد اثر لبعده الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.
ان النتائج المتمخضة عن التحليل الاحصائي والمتعلقة بمعايير نموذج التأثير غير المباشر مضمنة في الجدول التالي:

جدول (١٧) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للآثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
0.89	0.89	.94	٠.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

ان المعايير في الجدول أعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للآثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول (١٨) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للآثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- SEL	.332	.046	6.813	***
HPR <--- POS	.711	.026	19.608	***

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% بعد الاختيار SEL في متغير الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة التأثير 0.33 وبنسبة حرجة مقدارها 6.813 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة ٥% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد الاختيار SEL بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.33. ويتضح ان التأثير المباشر لمتغير الدعم التنظيمي المدرك POS في متغير متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجها في الفرضية الرئيسية الثانية. وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم التأثير غير المباشر بعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (١٩) مؤشرات للآثر غير المباشر بعد الاختيار في متغير متطلبات الاداء العالي عن طريق متغير الدعم التنظيمي المدرك

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Sig.
HPR <--- SEL	.236	.145	.320	.013

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية بعد الاختيار SEL على متغير متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستعمل من قبل الباحثان وهو ٥%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.24.

الفرضية الفرعية الثانية : اختبار اثر لبعده التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS. ومن خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS vr.20 تم تصميم نموذج هيكلية في سبيل اختبار الفرضية التالية:
يوجد اثر لبعده التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.
ان النتائج المتمخضة عن التحليل الاحصائي والمتعلقة بمعايير نموذج التأثير غير المباشر مضمنة في الجدول التالي:

جدول (٢٠) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
1.00	1.00	1.00	٠.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

ان المعايير في الجدول اعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج اعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول (٢١) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للاثر المباشر لبعده التعويضات COM في متغير الدعم التنظيمي المدرك

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- COM	.496	.034	11.087	***
HPR <--- POS	.711	.026	19.608	***

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% لبعده التعويضات COM في متغير الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة التأثير 0.50 وبنسبة حرجة مقدارها 11.087 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة ٥% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد التعويضات COM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.50. ويتضح ان التأثير المباشر لمتغير الدعم التنظيمي المدرك POS في متغير متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجه في الفرضية الرئيسية الثانية.
وفيما يتعلق بالتاثير غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم التأثير الغير المباشر لبعده التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (٢٢) مؤشرات للاثر غير المباشر لبعده التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Sig.
HPR <--- COM	.353	.284	.415	.014

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لبعد التعويضات COM على متغير متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستعمل من قبل الباحثان وهو ٥%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعد التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.35.

الفرضية الفرعية الثالثة : اختبار اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS. ومن خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS vr.20 تم تصميم نموذج هيكل في سبيل اختبار الفرضية التالية:

يوجد اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

ان النتائج المتمخضة عن التحليل الاحصائي والمتعلقة بمعايير نموذج التأثير غير المباشر مضمنة في الجدول التالي:

جدول (٢٣) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
.96	.96	.96	٠.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

ان المعايير في الجدول أعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول (٢٤) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- TAD	.673	.037	17.622	***
HPR <--- POS	.711	.026	19.608	***

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة التأثير 0.67 وبنسبة حرجة مقدارها 17.622 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة ٥% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد التدريب والتطوير TAD بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع متغير الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.67. ويتضح ان التأثير المباشر لمتغير الدعم التنظيمي المدرك POS في متغير متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجه في الفرضية الرئيسية الثانية.

وفيما يتعلق بالتاثير غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم التأثير الغير المباشر لبعد التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (٢٥) مؤشرات للاثر غير المباشر لبعء التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء

العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

	Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Sig.
HPR <---	TAD	.478	.400	.528	.025

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لبعء التدريب والتطوير TAD على متغير متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستعمل من قبل الباحثان وهو ٥%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعء التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.48. من خلال ما تقدم يتضح ان اعلى اثر غير مباشر لابعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM كان لبعء التعويضات COM يأتي ثانيا بعد التدريب والتطوير TAD وأخيرا جاء بعد الاختيار SEL.

٢. فرضيات التأثير المباشر : من خلال اختبار اثر ابعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR باستبعاد اثر متغير المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

قام الباحثان هنا باستبعاد المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS ، وبحث التأثير المباشر لابعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR . فكانت الفرضية العامة صيغت بالاتي:

يوجد اثر لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR

ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد توجب على الباحثان تفريع الفرضية أعلاه الى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تخص كل بعء على حده وحصل على الفرضيات الفرعية الاتية:
الفرضية الفرعية ١: يوجد اثر لبعء الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
الفرضية الفرعية ٢: يوجد لبعء التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
الفرضية الفرعية ٣: يوجد لبعء التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR.
ان النتائج التي حصل عليها الباحثان تمثلت بقيم التأثير التقديرية إضافة الى الخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومعنويتها وكما في الجدول ادناه:

جدول (٢٦) قيم التأثير المباشر والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومعنويتها لابعاد(الاختيار،

التعويضات، التدريب والتطوير) (TAD،COM،SEL) مع متغير متطلبات الاداء العالي HPR

	Estimate	S.E.	C.R.	P
HPR <--- SEL	.221	.030	4.936	***
HPR <--- COM	.043	.026	.910	.363
HPR <--- TAD	.478	.036	9.191	***

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24

يتضح من الجدول اعلاه وجود اثر مباشر بعد الاختيار SEL في متغير متطلبات الاداء العالي HPR حيث بلغت قيمة التأثير 0.22 بنسبة حرجة مقدارها 4.936 كون القيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى 5% بسبب ان قيمة p-value لها كانت مساوية للصفر هذا يعني ان ارتفاع قيمة بعد الاختيار SEL بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.22. بينما نلاحظ يوجد اثر لبعث التعويضات COM في متغير متطلبات الاداء العالي HPR بسبب ان قيمة p-value لها كانت اكبر من مستوى الدلالة 5% . يتضح كذلك وجود اثر مباشر لبعث التدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR حيث بلغت قيمة التأثير 0.48 بنسبة حرجة مقدارها 9.191 كون القيمة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى 5% بسبب ان قيمة p-value لها كانت مساوية للصفر هذا يعني ان ارتفاع قيمة بعد الاختيار SEL بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.48.

مما سبق يتضح ان وجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS قد أدى الى رفع اثر البعدين الاختيار SEL والتدريب والتطوير TAD في متغير متطلبات الاداء العالي HPR، بينما تحول بعد التعويضات COM من بعد غير مؤثر الى بعد مؤثر في متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

ثالثا : الاستنتاجات والتوصيات :

١. الاستنتاجات

- ✓ تركز ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على ابعاد الاختيار، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وقد كانت اجابات هذه الابعاد ذات مستوى معتدل، مما يدل على وجود اهتمام والتركيز لدى الجامعات المبحوثة على هذه الممارسات ولكن بشكل متفاوت.
- ✓ تبين نتائج التحليل بأن اجابة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة عن بعد الاختيار كانت ايجابية تجاه تركيزها على ضمان ان جميع التدريسيين المتقدمين للمناصب الداخلية يكونون على دراية بفرص الترقية.
- ✓ أضح أنّ الجامعات عينة البحث تمتلك خطط للحوافز وللمكافاة للهيئات التدريسية مما يعزز التوجه نحو تطوير ممارسات التعويضات لدى الجامعات المبحوثة، وخصوصا فيما يتعلق في ادراك الكادر التدريسي لهذه التعويضات.
- ✓ أضح أن الجامعات المبحوثة تستعمل تقييمات الأداء لتخطيط تنمية المهارات والتدريب للكوادر التدريسية لغرض الترقية المستقبلية داخل الكلية، فقد حاز هذا البعد الذي ينضوي تحت ظل ممارسات التدريب والتطوير على أعلى مستوى اجابة من بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام .
- ✓ أظهرت نتائج البحث أن الجامعات عينة البحث تفتخر بإنجازات التدريسيين العلمية وذلك من خلال مستوى جيد من استجابات الكوادر التدريسية حول هذه الفقرة في استبيان متغير الدعم التنظيمي المدرك. وهذا يترتب عليه اثار ايجابية في اداء هذه الكوادر بشكل عام.
- ✓ تحتاج الجامعات المبحوثة الى تطوير وتبني استراتيجيات للتحسين المستمر واضحة وتمييزة عن الجامعات المنافسة في تخصصاتها المختلفة من اجل تعزيز بعد التحسين المستمر. لذا على الجامعات المبحوثة توفير الارضية المناسبة والاليات لتبني استراتيجيات من اجل التحسين المستمر الذي يؤدي الى توفير متطلبات الاداء العالي.

✓ لقد اظهرت نتائج بعد جودة الادارة ، الذي هو ضمن متغير متطلبات الاداء العالي، ان هناك مستوى جيد من الثقة بين عمادة الجامعات المبحوثة وبين اداء التدريسيين العاملين فيها ، وهذا ما يوفر تعزيزاً لتحفيزهم لرفع مستوى الاداء للتدريسيين خصوصاً وللكلية عموماً.

✓ أظهرت نتائج البحث دوراً بسيطاً ذو تأثير ايجابي ومعنوي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك ادى الى رفع تأثير بعدي (الاختيار ، والتدريب والتطوير) في متغير متطلبات الاداء العالي. بينما تحول بعد التعويضات من (غير مؤثر) الى (مؤثر) في متغير متطلبات الاداء العالي بوجود متغير الدعم التنظيمي المدرك . ويبدو أن الجامعات المبحوثة ، تنعم بنوع من الممارسات الموائمة لادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، أو أنها تهيمن كوادراتيسية تمتلك اليات مميزة في ممارسات الاختيار ، أو هي تعتمد على فرص كبيرة للتدريب والتطوير لأعضاء الهيئة التدريسية في المستقبل. ومع ذلك هناك إمكانية لتوظيف هذه التأثيرات لتعزيز هذه الممارسات في الاستجابة لتوفير ادراك للدعم التنظيمي المدرك بما يخدم أهداف الجامعات عينة البحث من اجل توفير متطلبات الاداء العالي.

٢. التوصيات

✓ تأكيد أهمية توفير متطلبات الأداء العالي في تحقيق نتائج الأداء المتميز التي حصلت عليها الجامعة المبحوثة مقارنة بالجامعات الحكومية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك توفير تلك المتطلبات من اجل الارتقاء بأداء الجامعات الاهلية إلى مستويات أداء أعلى. وهذا يمكن أن يتجسد من خلال القيام بالاعتماد على العنصر البشري من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، وتعزيز الدعم التنظيمي المدرك لتكون بمثابة دليل يوجه اداء المنظمة بهذا الاتجاه.

✓ ضرورة قيام الجامعات الاهلية العراقية بدعم وتعزيز ثقافة الأداء العالي بين منسوبيها بهدف الارتقاء بمستوى أدائها العلمي والبحثي والاستفادة من تجربة الجامعات العالمية والعربية في هذا المجال، اذ لوحظ من خلال الزيارة الميدانية التي أجراها الباحثان للجامعات المبحوثة اهتمام عينة البحث بشكل كبير بالعنصر البشري، فهي تستقطب الكفاءات العلمية من مختلف التخصصات العلمية والانسانية، فضلاً عن اهتمامها بالمنجزات العلمية لأعضائها.

✓ وضع برامج خاصة لتدريب الملاكات البشرية (أعضاء الهيئة تدريسية) ضمن برامج تطويرية في الجامعة، بما يضمن ترسيخ مبدأ اتاحة فرص التدريب والتطوير للجميع، وتعزيز مقدراتها من اجل الارتقاء بأدائها كونها ترتبط إيجاباً بممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في الاجل الطويل.

✓ ضرورة إيلاء كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية اهتماماً أكبر من المعنيين بشؤونها ، فهم أن التدريب والتطوير هي التزام طويل الأجل يتطلب الاستثمار المستدام في الموارد البشرية، ويسترشد بسياسة قوية وواضحة. فالجامعات الأهلية بحاجة إلى تخطيط القوى العاملة لديها في مجال التدريس. فهناك حاجة ملحة لوضع استراتيجيات توظيف رأس المال البشري للارتقاء بمستوى التعليم بما يوازي الجامعات ذات التصنيف العالي.

✓ لقد أفرزت نتائج البحث أن المورد البشري هو العامل الحاسم في تحقيق الاداء العالي، وإذا ما أريد للجامعات الأهلية في العراق أن تكون في مصاف منظمات الاداء العالي وترتقي بمستوى أعلى من الرصانة العلمية وجودة التعليم لمنافسة الجامعات المرموقة ، فيجب أن يكون ذلك أولاً من خلال المورد البشري.

✓ الاستمرار في توفير اليات استشعار اعضاء الهيئة التدريسية الدعم التنظيمي المدرك، وتعزيز شعورهم باهتمام الجامعات المبحوثة برفاهيتهم وحل مشكلاتهم المتنوعة، فضلا عن الاستماع لهم الذي من شأنه تلبية حاجاتهم وتطلعاتهم، ورفع مستوى ادائهم بالمقابل.

✓ تعزيز مبدأ الشراكة والعلاقة الجيدة طويلة الاجل مع الوزارة او المجتمع، واصحاب المصلحة المختلفين، وبالخصوص المستفيدين من مخرجات الجامعات الاهلية، والعمل على تقديم افضل الخدمات للمستفيدين بأفضل وجه ممكن.

٣. المقترحات المستقبلية:

✓ التوسع في دراسة الموضوع ليشمل اكبر عدد من قطاع التعليم الأهلي العراقي، لغرض زيادة حجم العينة، واستعمال مقاييس جديدة أخرى لقياس متغيرات البحث غير مستعملة في البحث الحالي.

✓ استعمال متغيرات وسيطة او تفاعلية غير الدعم التنظيمي المدرك لاختبار زيادة تأثير في العلاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي.

✓ من اجل الوصول الى نتائج أكثر شمولية ، يتطلب اختبار نموذج البحث ومتغيراته في قطاعات عراقية اخرى (أي غير الجامعات الأهلية) مثل قطاع السياحة، او الصناعة، او المصرفي، وشركات الاتصالات.

المصادر والمراجع

1. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition.
3. Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press.
4. Bergerton, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
5. Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement & human resource management practices. *International journal of operations & production management*.
6. Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.
7. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of

- knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
8. Chiera, E. (1994). High performance work organization—A promising future for American industry and organized labor. *Control Engineering Practice*, 2(4), 677-687.
 9. Chinoperekweyi, Justine,(2019),Renewed Thinking: Building High Performance Organizations, *Organization Leadership and Development Quarterly*,Vol.1, Issue 1.
 10. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
 11. David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, Global Edition. Pearson Education Limited.
 12. De Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86-103.
 13. Dessler, G. (2013). *Human resource management* 13th ed. Pearson Education, Inc.
 14. Dessler, G. (2020). *Human resource management*,16th ed. Pearson, New York.
 15. DESTA, F. (2019). *PRACTICES AND CHALLENGES OF COMPENSATION SYSTEM AT BERHAN BANK SC* (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
 16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
 17. Jung, N. (2014). Does Job Security Help Innovation in Small Firms?: Commitment-Based Human Resource Practice and Innovation in Software Firms in Seoul, Korea. Korea (July 1, 2014). Jung, Namji, 43-60.
 18. Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
 19. Lee, K. Y., & Kim, S. (2010). The effects of commitment-based human resource management on organizational citizenship

- behaviors. The mediating role of the psychological contract. *World Journal of Management*, 2(1), 130-147.
20. Light, P. C. (2005). *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results: Lessons from the RAND Corporation*. McGraw Hill.
 21. Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
 22. Mullen, T. R., Kroustalis, C., Meade, A. W., & Surface, E. A. (2006, April). Assessing change in perceived organizational support due to training. In 21. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, USA.
 23. Nicole, Richter ;Schmidt, R., Ladwig, T. J., & Wulhorst, F. (2017). A critical perspective on the measurement of performance in the empirical multi nationality and performance literature. *Critical Perspectives on International Business*, 13(2), 94-118.
 24. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. 6th ed., McGraw-Hill Education.
 25. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
 26. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
 27. Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. 14th Ed. Pearson Education Limited.
 28. Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
 29. Uçar, D., & Ötken, A. B. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2).