

## أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز التعلم غير الرسمي في مكان العمل دراسة استطلاعية في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل

الباحث: محمد جاسم محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
mj350mj@gmail.com

أ.م.د. علاء أحمد حسن  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
alaa\_aaa\_2006@yahoo.com

### المستخلص:

سعى البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقات التأثيرية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في مكان العمل. وتمثلت مشكلة البحث بطرح عدة تساؤلات منها هل أن تقديم الدعم التنظيمي من قبل إدارة جامعة وإدراكه من قبل الأفراد المبحوثين يرتبط باعتمادهم التعلم غير رسمي؟ وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد ميدان الدراسة بقسم ضمان الجودة في جامعة الموصل، أما مجتمع الدراسة فتمثل بكافة الأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (85) فرداً تمثلت بكافة مسؤولي وموظفي ضمان الجودة في قسم وشعب رئاسة وكليات الجامعة المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب العملي، ويهدف تحليل البيانات ومعالجتها استخدمت العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي أن زيادة الإهتمام بالدعم التنظيمي المقدم من قبل الجامعة المبحوثة سيُسهم في زيادة التعلم غير الرسمي لدى الأفراد المبحوثين. وأوصى البحث بضرورة تعزيز عملية التعلم غير الرسمي من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية والتي تُعد من الاساليب المهمة لدعم عملية التعلم، والتي تتضح تأثيراتها على مستوى الأداء ليُصبح لدى الافراد حافزاً لإستخراج طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة واستغلالها في العمل.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، التعلم غير الرسمي في مكان العمل.

### The Impact of Perceived Organizational Support in Promoting Informal Learning in the Workplace: Survey Study in the Department and Divisions of Quality in the Presidency and Collages of the University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alaa Ahmed Hassan  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Researcher: Mohammed J. Mohammed  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The current research aims to explore the influential relationships of the dimensions of perceived organizational support in types of informal learning in the workplace. The research problem was represented by several questions, including is the provision of organizational support by a University administration and its perception by the individuals researched related to their accreditation of informal learning? The research adopted the descriptive and analytical approach, the field of study was the University of Mosul. And the study population was represented by the departments and

divisions of quality assurance in the presidency and Collages of the University of Mosul. The study was applied to a sample of (85) individuals, represented by all the officials and employees of quality assurance in the department and divisions of the presidency and f Collages of the University of Mosul. The questionnaire was the main tool in collecting data, and to analyze and process the data, many statistical methods and tools were used, and the most prominent results of the research was that increasing interest in the organizational support provided by the researched University will contribute to increasing informal learning. And research recommended a necessity the need to enhance the informal learning process by providing material and moral rewards, which are important methods to support the learning process, whose effects are evident on the level of performance so that individuals have an incentive to extract their potential energies and skills and use them at work.

**Keywords:** perceived organizational support, informal learning in the workplace.

### المقدمة

تعكس ملامح التعلم غير الرسمي وجود مفارقات عديدة بين امكانية التعلم على نحو غير رسمي وبشكل يجسد طبيعة التطور الذي شهده، مما انعكس بشكل او باخر على طبيعة المادة التعليمية ونوعية البرامج الخاصة وسبل التحفيز الواجب اعتمادها، وفي ذلك اشارة الى محاولة التوظيف الافضل لكل ما هو متاح بقصد اقتناص المعرفة والعمل الجاد على ادارتها علما بان هذه تمثل الاوليات في مجال عمل المنظمات وفي ذلك اشارة حية الى بروز اهمية التعلم غير الرسمي الى حد انه اصبح واقعاً يفرض نفسه مثلما يأخذ مداه على مستوى الدراسات والابحاث وهذا ما تجلى في نظرية الاتجاه الذاتي.

إلا أن ذلك لا يعني غياب التحديات التي تواجه التعلم غير الرسمي بقدر ما يؤشر ضرورة تحوط الادارات لها وعدها ضرورة قائمة يجب احتوائها والعمل على زيادة التفاعل معها، وهذا يعني اشارة واضحة المعالم الى محاكات المعرفة والعمل على استحضار العوامل الداعمة لنجاحها، الامر الذي اثار حفيظة الباحثان ودفعهما الى دراسة هذا الموضوع من خلال منحى الدعم التنظيمي المدرك عبر إقرار العدالة التنظيمية وتقديم الدعم الاشرافي المدرك وتوفير المكافآت التنظيمية وتأمين ظروف العمل، مما يعني توفر المُحكّمات الأساس لنجاح التعلم غير الرسمي في مكان العمل وبالتالي تغطيته لمساحات واسعة على مستوى المنظمات والى الحد الذي بدأ فيه يناقش التعلم الرسمي، الامر الذي يقودنا الى القول بأن التعلم الرسمي وغير الرسمي يُمثّلان شريكان في عمر واحد، وبناءً على ذلك جاء هذا البحث عبر أربعة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول منهجية البحث، فيما تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمتمثل بالدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل (مفهومه وأهميته وأبعاده) والتعلم غير الرسمي في مكان العمل كمتغير معتمد (مفهومه وأهميته وأنواعه)، واشتمل المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، فيما تضمن المبحث الرابع والأخير الإستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل اليها.

### المبحث الاول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يواجه الأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة تحديات مهنية مستمرة تتطلب منهم إمتلاك العديد من الخبرات والمهارات وبشكل مستمر ومتجدد وهذا يولد لديهم حاجة مستمرة للبحث من المصادر التي يكتسبون منها هذه الخبرات، وقد تقدم لهم المنظمة الدورات

- التدريبية والتعليمية الا إنها قد لا تكون كافية بسبب كثرة المهام الملقاة على عاتقهم. لذلك قد يلجأ الافراد الى التعلم غير الرسمي في مكان العمل ذلك سعيًا منهم في إكتساب المعرفة المهارات اللازمة لأداء عملهم، وبالمقابل فإن الجامعة واداراتها قد تقدم الدعم التنظيمي للأفراد العاملين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم ولكن هل يدرك الافراد العاملين هذا الدعم التنظيمي؟ عليه وجد الباحثان من ذلك مدخلاً لإثارة مشكلة بحثهما والتي تمثلت بالتساؤلات الآتية:
١. هل توفر إدارة الجامعة الدعم التنظيمي للأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة فيها؟
  ٢. ما مستوى إدراك الأفراد المبحوثين للدعم التنظيمي المقدم لهم من قبل الجامعة المبحوثة؟
  ٣. هل أن تقديم الدعم التنظيمي من قبل إدارة جامعة وإدراكه من قبل الأفراد المبحوثين يرتبط بإعتمادهم التعلم غير رسمي؟
  ٤. ما علاقة (ارتباط وتأثير) الدعم التنظيمي المدرك بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تتجسد أهمية الدراسة في الاتجاهات الآتية:

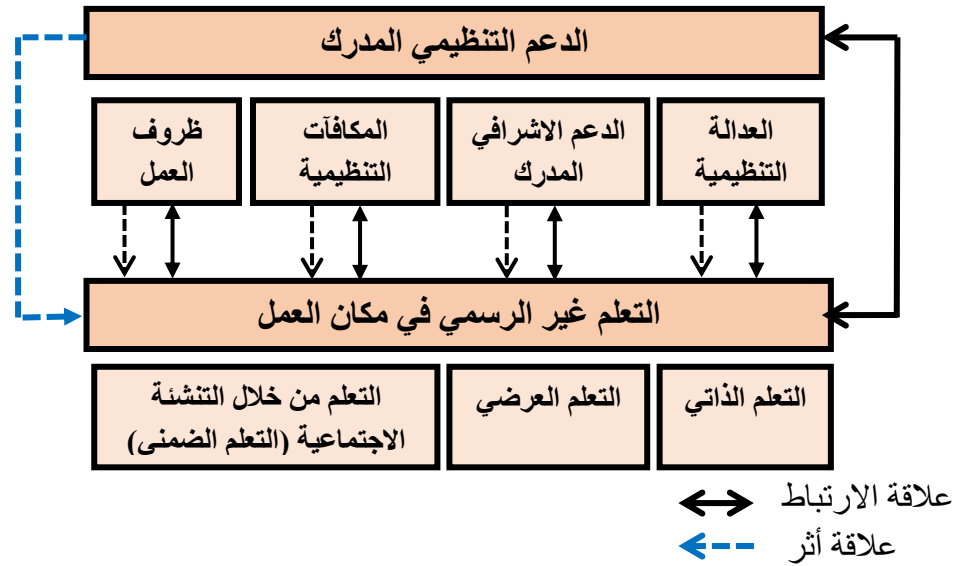
**النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة إذ يُعد الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم الموضوعات الإدارية التي تؤثر على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، إذ يسهم الدعم في صقل العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، كونه يتيح للأفراد العاملين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات فيثير لدى الأفراد نوع من الإندفاع نحو العمل كونهم يصبحون جزء من مسؤوليات المنظمة، فضلاً عن ذلك فإن أهمية الدراسة تأتي من خلال تسليط الضوء على موضوع التعلم غير الرسمي في مكان العمل وهي بذلك تطرح موضوعاً قلما لجأ اليه الباحثون في العلوم الإدارية والسلوكية إذ يُعد التعلم غير رسمي مدخلاً مهماً من مداخل تنمية الموارد البشرية وأحد الوسائل المهمة لتعزيز المعرفة داخل المنظمة عبر تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد العاملين.

**الميدانية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الميدان المبحوث، إذ تعد جامعة الموصل أحد الصروح العلمية الثقافية الاجتماعية والتي تسهم في خدمة شرائح عديدة من أفراد المجتمع كما أنها تعكس سمعة المدينة ومستواها الثقافي في المجتمع، وبذلك فإن إدراك الأفراد العاملين في وقسم وشعب ضمان الجودة بوجود دعم تنظيمي من قبل مدرائهم إنما سوف يسهم بتعزيز الأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها ويولد لديهم الحافز لتطوير مهاراتهم الشخصية المرتبطة بأدائهم الوظيفي فيلجئون الى التعلم غير الرسمي طواعيةً من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يروم البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تسليط الضوء على بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة بالتعلم غير الرسمي والدعم التنظيمي المدرك.
  ٢. تحديد أشكال الدعم التنظيمي المدرك في الميدان المبحوث.
  ٣. اكتشاف خيوط العلاقة التأثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده المختلفة مع التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.
  ٤. تقديم جملة من المقترحات تعزز الإيجابيات الواقعية للميدان المبحوث وتعالج السلبيات إن وُجدت.
- رابعاً. نموذج البحث الفرضي:** إستندت فكرة البحث في تصميم مخططه الفرضي على أبعاد الدعم التنظيمي التي تم تحديدها بناءً على دراسة (Rhoades & Eisenberger, 2002) والتي تمثلت بـ (العدالة التنظيمية، الدعم الاشرافي المدرك، المكافآت التنظيمية، ظروف العمل)، وتم تحديد

أنواع التعلم غير الرسمي وفقاً للنموذج الذي طرحه (Schugurensky, 2000) للتعلم غير الرسمي في مكان العمل والتي تمثلت بـ (التعلم الموجه ذاتياً، التعلم العرضي، التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية) وهي كما في الشكل (١).



الشكل (١): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:** سعياً للتوصل إلى حلول للتساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تبني البحث الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد العدالة التنظيمية والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٢. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الدعم الاشرافي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد المكافآت التنظيمية والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد ظروف العمل والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد العدالة التنظيمية والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٢. لا يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الدعم الاشرافي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٣. لا يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد المكافآت التنظيمية والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.

٤. لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد ظروف العمل والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة.
- سادساً. **منهج البحث:** أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتقديم وصفاً دقيقاً للحالة المبحوثة، وقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الجانب العملي وتم تحليلها عبر استخدام البرمجة الإحصائية (SPSS. V. 25).
- سابعاً. **حدود الدراسة:**
١. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب العملي من البحث في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل.
  ٢. **الحدود الزمنية:** تمثلت بمدة إعداد البحث في إطاره النظري والميداني، والتي امتدت من (2021/2/15) ولغاية (2021/4/15).
  ٣. **الحدود البشرية:** شملت المسؤولين والأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل.
- ثامناً. **أساليب جمع البيانات:**
- ❖ **الإطار النظري:** تم استخدام العديد من المصادر العربية والأجنبية والتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات علمية محكمة ورسائل وأطاريح جامعية فضلاً عما تم نشره على شبكات المعلومات العالمية (الانترنت) ذات الصلة بموضوع البحث.
  - ❖ **الإطار الميداني:** اعتمد الباحثان على استمارة الإستبانة بوصفها المصدر الرئيس لجمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي من البحث والتي تم صياغتها على النحو الذي يحقق وملاءمتها لغرض إعدادها، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بهدف قياس استجابة أفراد عينة البحث لقرات الاستبانة، والتي شملت محورين:
- المحور الأول:** تضمن (21) فقرة خاصة بالدعم التنظيمي المدرك، وتم صياغة فقراته اعتماداً على كل من (Eisenberger, et al., 1986, Eisenberger et al., 2002)، (ماضي، ٢٠١٤، خضير وأحمد، ٢٠١٧).
- المحور الثاني:** تضمن (٢٩) فقرة، تختص بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل وقد تم صياغة فقراته اعتماداً على ما تم عرضه بالجانب النظري لدراسة (Van Noy et al., 2016, Caruso: 2017, Schugurensky: 2000).
- تاسعاً. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة في البحث وذلك عبر استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تمثلت بالآتي:
١. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف معرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
  ٢. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
  ٣. الانحدار الخطي البسيط: بهدف قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- عاشراً. مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع الدراسة التطبيقية بقسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل. وتم اختيار عينة قصدية (عمدية) للبحث تمثلت بكافة مسؤولي وموظفي ضمان الجودة في قسم وشعب رئاسة وكليات الجامعة المبحوثة، إذ تمّ ملئ (85) استمارة استبانة من قبل الأفراد المبحوثين.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

### أولاً. الدعم التنظيمي المدرك:

١. مفهوم وتعريف الدعم التنظيمي المدرك: حظي مفهوم الدعم التنظيمي المدرك باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال علم النفس والإدارة (Colakoglu et al., 2010: 127)، وينبثق هذا المفهوم من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) والمنفعة المتبادلة (Benefits Exchange) في تفسير الدوافع الكامنة وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات ويشار إليه بوصفه علاقة تبادلية إجتماعية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها (احمد وآخرون، ٢٠١٧: ٧).

ويعد (Eisenberger et al., 1997) وزملاءه من الأوائل الذين وضعوا حجر الأساس لنظرية الدعم التنظيمي المدرك، لوصف الدوافع التي تقف وراء مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمة، ولتوضيح وتفسير التطورات التي تحدث نتيجة لالتزام الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها (كمال، ٢٠١٨: ٣١). إذ أشاروا إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل الإعتقادات العامة التي يطورها العاملين والتي تتعلق بكيفية تقييم المنظمة لمجهودهم ومساهماتهم ومدى إهتمامها بمصالحهم، وهذا بحد ذاته يشير إلى إلتزام مدير العمل تجاه الأفراد العاملين ومدى تأثيره على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، كما أوضحوا أن المستويات العالية من الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة يُنشأ لدى العاملين مشاعر الإلتزام تجاه المنظمة وإحساسه بأهميته في تحقيق أهداف المنظمة (السلطاني، ٢٠١٥: ١١).

إن الفكرة الأولية لنظرية الدم التنظيمي المدرك تتمحور حول العلاقة بين العاملين والمنظمة وهي تقوم على أساس التبادل الاقتصادي أي (الجهد مقابل الأجر)، وتحولت هذه الفكرة عبر سنوات لتعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي أي (جهد مقابل الدعم) (Pazy & Ganzach, 2009: 1007). وتتبع من نظرية التبادل الاجتماعي نظرية الدعم التنظيمي، والتي تفترض بأن العاملين يقدمون نتائج عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها مثل (الدعم الاجتماعي والدعم العاطفي) من أصحاب العمل، وهذه النظرية تفترض أيضاً بأن العاملين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم وتقدير المنظمة لمساهماتهم وبمدى إهتمامها بحسن حالهم ورفاههم الشخصي، إذ تعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل مواقف معينة في أذهان العاملين، تعرف بأسم الدعم التنظيمي المدرك (Michael et al., 2005: 173).

وتعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن تعريف الدعم التنظيمي المدرك، وبهدف توضيح هذه الآراء يعرض الباحثان الجدول الآتي:

الجدول (١): عدد من التعريفات ذات الصلة بالدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	الباحث
مدى تقدير المنظمة لمساهمات العاملين لديها والإهتمام برفاههم وتلبية إحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية وإظهار جاهزيتها لمكافأة العاملين على الجهود الإضافية التي يبذلونها ولتقديم المساعدة التي يحتاجونها لكي يمارسوا وظائفهم على نحو أفضل.	Rhoades & Eisenberger, 2002: 698

المفهوم	الباحث
إدراك العامل لقيمة اسهامه في المنظمة وما إذا كانت المنظمة تهتم برفاهيتها.	Cherubin, 2011: 14
جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بهم، وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهودهم لتحقيق اهدافها.	ماضي، ٢٠١٤: ١٠
هو العملية الإدراكية التي يدرك من خلالها العاملين سياسات المنظمة واجراءاتها على انها داعمة والتي تهدف الى تطوير مهارات العمل عندهم والاهتمام بمصالحهم وأحوالهم.	الحميدي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٦٧
المدى الذي يرى فيه العاملون أن منظماتهم على استعداد لتزويدهم بالموارد المطلوبة لإكمال عملهم بكفاءة وإدارة المواقف الصعبة.	Luu, 2017: 15
الادوار التبادلية المنجزة من قبل المنظمة والفرد، وبما يلبي احتياجات الفرد المهنية ورغباته الإجتماعية في تحقيق الذات نظير جهوده الإضافية وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة وأهدافها.	الهاشمي ومصطفى، ٢٠١٩: ١٥١
إدراك العاملين للإجراءات التقديرية التي تتخذها المنظمات من أجل تطويرهم وتحسينهم، والتي تعكس إلتزام المنظمة الشديد تجاه العاملين.	Jino & Dyaram, 2019: 3

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

- انساقاً مع ما تقدم، يمكن القول إن الدعم التنظيمي المدرك يتمثل بمستوى إدراك الأفراد العاملين لمدى تقدير المنظمة لجهودهم المبذولة في العمل وتقييمها لإسهاماتهم الوظيفية.
٢. أهمية الدعم التنظيمي المدرك: أشارت العديد من الدراسات الى أهمية الدعم التنظيمي المدرك، والتي تنبع من النتائج والآثار الإيجابية والمزايا التي يحققها لكل العاملين والمنظمة على حد سواء، وعلى ضوء ذلك، ارتأى الباحثان تأطير أهمية الدعم التنظيمي المدرك على وفق الآتي:
- زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم (العاني، ٢٠١٨: ٣٢٦).
  - تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (صالح، ٢٠١٥: ٤٤٩).
  - تخفيض التأثيرات السلبية لبعض سلوكيات العاملين غير المرغوب فيها داخل المنظمة (zorlu & Bastmur, 2014: 20).
  - رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق رفاهيتهم الذاتية (Pazy & Ganzach, 2009: 1008).

- زيادة تماثل الافراد مع منظماتهم ورغبتهم بالبقاء فيها (الساعدي والربيعي، ٢٠١٣: ١٧٧).
- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين (جبريل والعوامي، ٢٠١٨: ١٧).
- تعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين (Kanten & Ulker, 2012: 1016).
- زيادة مستويات الأداء التنظيمي (Erdem et al., 2015: 42-43).
- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها (أحمد وآخرون، ٢٠١٧: ٧).
٣. **أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:** تتمثل ابعاد الدعم التنظيمي المدرك وفقاً لـ (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698) بالآتي:
- **العدالة التنظيمية Organizational Justice:** تُعد العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية الخاصة بالهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Hussain & Haider, 2019: 46). إذ تعد قيمة إجتماعية ونمطاً إجتماعياً، يؤدي غيابها إلى العديد من المخاطر الجسيمة التي تهدد المنظمة والفرد معاً، فإدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى العديد من الممارسات السلوكية السلبية (أحمد وآخرون، ٢٠١٧: ١٠). وتُعد العدالة التنظيمية إحدى القيم الجوهرية التي تسهم في إحداث تطوير في سلوكيات العاملين نحو الأفضل (Mayowa-Adebara, 2018: 11). والتي أشار إليها (Fernandes & Awamleh, 2006: 702) باعتبارها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل بها المنظمات عاملها. وهي تشير أيضاً إلى الدرجة التي يدرك عندها العاملين بأن القواعد والإجراءات والسياسات والقوانين التنظيمية المتعلقة بعملهم هي عادلة للجميع (Jilani, 2019: 15).
- **الدعم الإشرافي المدرك Perceived Supervisor Support:** يُقصد بالدعم الإشرافي المدرك بالدعم المقدم من قبل مشرفي أو قادة العمل (العاني، ٢٠١٨: ٣٢٥). وهو يمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، فمن دون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المنظمة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة (الغالبى وعاشور، ٢٠١٦: ٤٩). وهو يتمثل بالأنشطة التي يمارسها رئيس العمل أو المشرف والتي تدعم العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية (Caiani, 2015: 8). وبحسب (Stephens, 2016: 16) فإن الدعم الإشرافي المدرك يعكس الإعتقادات العامة لدى العاملين حول جودة وطبيعة العلاقة بينهم وبين قادتهم ومدى تقديرهم والإهتمام برفاهم وتثمينهم لجهودهم المبذولة في المنظمة. إذ أن المشرفين والقادة يعملون كوكلاء للمنظمة ولديهم مسؤوليات تتمثل بتوجيه وتقييم أداء إسهامات العاملين ومكافأتهم وإبلاغهم عن أهداف المنظمة وقيمها (Krishnan & Mary, 2012: 3). وبالتالي فإن العاملين يحددون المعاملة التي يتلقونها من المشرف على أنها مؤشر للدعم التنظيمي المقدم لهم (Aselage & Eisenberger, 2003: 493).
- **المكافآت التنظيمية Organizational Reward:** يُقدم الدعم التنظيمي بعدة أشكال وصور وتُعد الأشكال المادية للدعم من أكثر الأشكال التي تؤثر على أداء الأفراد وتمثل المكافآت التنظيمية التي تقدم للعاملين صورة من صور الدعم المادي المقدم للعاملين لتحفيزهم نحو تحسين معدلات الأداء، إذ تنفرد المكافآت التنظيمية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمة لتحسين الأداء، كما تعد عاملاً هاماً لدفع العاملين للتميز وتهيئة بيئة تنافسية، التي تدفع العاملين لبذل قصارى جهدهم لنيل المكافآت بأشكالها المادية والمعنوية (أبو شرخ، ٢٠١٠: ١٥). وأشار إليها (Ismail & Razak, 2017: 108) بأنها تخصيص المكافأة للعامل بطريقة منهجية، وعادلة

والتي تُمنح كتعبير من صاحب العمل على الإعتراف بالمهارة أو الخبرة والمعرفة أو الأداء المتميز للعاملين والتي تعمل كحافز لزيادة الجهود من أجل تحقيق نتائج أفضل.

**- ظروف العمل Working Conditions:** تشير ظروف العمل إلى كل ما يحيط بالعامل في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمنظمة التي ينتمي لها، وتتضمن ظروف العمل العديد من المسائل التنظيمية تتمثل بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية، ونوعية الإشراف، والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل، والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية (عباس، ٢٠١٨: ٢٥٣). وبين (جلاب وآخرون، ٢٠١٦: ١٤٩) إلى أن ظروف العمل تعمل كمؤشرات رئيسة تعطي للعاملين إشارات بأن منظماتهم تهتم بهم، إذا أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بقوة بظروف العمل الجيدة عنه من ظروف العمل المتدنية، وتختلف ظروف العمل بشكل كبير من منظمه الى أخرى، كما تتفاوت درجة مساهمتها في الدعم التنظيمي من منظمة الى أخرى.

#### ثانياً. التعلم غير الرسمي في مكان العمل:

١. **مفهوم التعلم غير الرسمي في مكان العمل:** اكتسب مفهوم التعلم في مكان العمل مجموعة واسعة من المعاني خلال العقود الماضية، إذ يمكن استخدام مصطلح التعلم في مكان العمل للإشارة إلى الطرق المتعددة التي يتعلم العاملون من خلالها في المنظمات (Jacobs & Park, 2009: 134). ويوضح (Metso & Kianto, 2014: 130) التعلم في مكان العمل، المعروف أيضاً باسم التعلم أثناء العمل (on-the-job learning) أو التعلم في العمل (at work learning)، بأنه بناء المعرفة ذات الصلة بالمهام وتبادلها بين العاملين، وهو أداة للتعلم مدى الحياة في المنظمات. ووفقاً لما ذكره (Le Clus, 2011: 359) فإن التعلم في مكان العمل يتم تفسيره من منظور التعلم غير الرسمي والذي يُعد ذو قيمة بالنسبة للعامل، وهو يشير إلى التعلم اليومي والمشاركة في أنشطة العمل، والتي لها دور مهم في توفير فرص لتطوير معرفة ومهارات العامل، مما قد يسهل نمو الفرد وتطوره في المنظمة. ويمكن توضيح أهم ما تناولته الأدبيات حول تعريف التعلم غير الرسمي في مكان العمل عبر الجدول كالاتي:

الجدول (٢): عدد من التعاريف ذات الصلة بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل من وجهة نظر

بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
أي نشاط ينطوي على السعي وراء الفهم أو المعرفة أو المهارات التي تحدث خارج مناهج المنظمات التعليمية، أو الدورات أو ورش العمل التي تقدمها الوكالات التعليمية أو الاجتماعية.	Livingstone, 2001: 4
التعلم الذي يحدث في مكان العمل عبر الاتصالات والتعاون لكسب المعلومات والمعرفة ومشاركتها عبر أدوات Web 2.0.	Zhao & Kemp: 2012: 231
جميع أنواع أنشطة التعلم التي تجري خارج السياقات الرسمية أو المنظمة لغرض اكتساب المعرفة أو المهارات المطلوبة	Cunningham & Hillier, 2013: 38

التعريف	الباحث والسنة
عملية التعلم التي بدأها المتعلم والتي لم يتم التخطيط لها أو تنظيمها وتتم في إعدادات غير رسمية وتعلمها عبر العلاقات الشخصية في مكان العمل.	Talkuder, 2015: 42
مجموعة من العمليات التي تحدث في سياقات تنظيمية محددة وتركز على اكتساب واستيعاب مجموعة متكاملة من المعرفة والمهارات والقيم والمعتقدات والتي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك الأفراد.	Manuti et al., 2015: 5
هو عملية تعلم فردية متصلة ومتكاملة إلى حد كبير مع أنشطة العمل اليومية، وتوفر المعرفة الضمنية، في المقام الأول، ويمكن أن تكون متعمدة وواعية ومخططة أو تلقائية وغير واعية وغير مخططة، والتي تؤدي إلى تعزيز المعرفة والمهارات.	Jeong et al., 2018: 5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن التعلم غير الرسمي في مكان العمل هو كل التعلم الذي يتم خارج الأطر الرسمية بحيث تكون الجوانب غير رسمية هي مادته مثلما أنها وسيلته وقد يكون التعلم غير رسمي مقصوداً مثلما يكون تلقائي ويتضمن التعلم الموجه ذاتياً والتعلم العرضي والتعلم من خلال التنشئة الاجتماعية.

٢. أهمية التعلم غير الرسمي في مكان العمل: نمت الاهتمام بموضوع التعلم غير الرسمي في أدبيات التعلم في مكان العمل خلال السنوات الماضية (2: 2015, Manuti)، إذ أدرك الباحثون أن التعلم غير الرسمي يُعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (390: 2005, Ellinger). إذ أشار (13: 2007, Cross) إلى أن "العمود الفقري لاقتصاد المعرفة كان ولا يزال التعلم غير الرسمي". إذ أن الغالبية العظمى من التعلم الذي يحدث في مكان العمل، والذي قد يصل إلى 80%-90%، يتم بشكل غير رسمي إذ أنه مُدمج مع أنشطة العمل اليومية (1049: 2014, Gu et al.).

ويشير (247: 2004, Eraut) بأن التعلم غير الرسمي يوفر قدر أكبر من المرونة والحرية للمتعلمين، ويوفر فرصاً للتعلم الاجتماعي من الآخرين.

ومن جهته أشار (6: 2015, Talukder) على أن التعلم غير الرسمي يُعد بديلاً فاعلاً للتعليم الرسمي نظراً لإستخدامه الفاعل للوقت والمال وتراكم المعرفة الجديدة.

وأوضح (حمدي وبعاج، ٢٠١٧: ١) أن التعلم غير الرسمي الذي يحدث دون تخطيط أو هيكلية من قبل الإدارة يُعد مدخلاً مهماً من مداخل تنمية الموارد البشرية إذ أن له دوراً مهماً في إكتساب المهارات وتطوير الخبرات، اللازمة في مكان العمل. فتبادل المعلومات والموارد المتاحة

في الوقت المناسب بين الزملاء سيسمح بالحصول على المعرفة اللازمة أثناء تنفيذ مهام العمل وبالتالي فإن التعلم غير الرسمي في مكان العمل لا يتطلب وقتاً طويلاً أو تكاليف إضافية مقارنة بالتدريب الرسمي، إضافة الى ذلك، قد يؤسس التواصل المستمر بين الزملاء والمشرفين إلى تبادل الخبرات والمهارات وبناء علاقات موسعة بين الزملاء في العمل وبالنتيجة يكون لدى المنظمة قوى عاملة ذات كفاءة عالية (8: Moore & Klein, 2019).

٣. أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل: أقترح (2: Schugurensky, 2000) أنه باستخدام فئتين رئيسيتين هما (القصد والوعي) كمعيار يمكن تطوير تصنيف يحدد ثلاثة أشكال أو أنواع من التعلم غير الرسمي: التعلم الموجه ذاتياً، التعلم العرضي، والتعلم من خلال التنشئة الاجتماعية (التعلم الضمني)، ويشير القصد إلى الغاية المبتغاة من وراء عملية التعلم، أما الوعي فيشير إلى القدرة على التفكير وإستخلاص الأفكار، وتمثل دراسة (2: Schugurensky, 2000) الأساس الفكري لموضوع التعلم غير الرسمي والتي سيتم اعتمادها لانسجامها مع توجهات الدراسة الحالية، والجدول (٣): يوضح هذه الأنواع.

الجدول (٣): أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل

شكل التعلم	القصد	الوعي
التعلم الموجه ذاتياً	مقصود	واعي
التعلم العرضي	بدون قصد	واعي
التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية (التعلم الضمني)	بدون قصد	بدون وعي

Source: Schugurensky, D., (2000), The Forms of Informal Learning: Towards A Conceptualization of the Field, Centre for the Study of Education & Work, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, p.(3).

- **التعلم الموجه ذاتياً:** يُعد التعلم الموجه ذاتياً أحد الركائز الأساسية في التعلم غير الرسمي في مكان العمل، والذي يُشير إلى التعلم الذي يقوم به العاملون (بمفردهم أو كجزء من مجموعة) دون مساعدة من مدرب أو معلم، كما إن عملية التعلم الذاتي تكون متعمدة وواعية، إنها متعمدة لأن الفرد لديه هدف من تعلم شيء ما حتى قبل أن تبدأ عملية التعلم، وهي واعية، بمعنى أن الفرد يُدرك أنه تعلم شيئاً (20: Schugurensky, 2015).

كذلك فهو يُشير إلى التعلم المتعمد الذي يحدث عندما يقوم العامل بنشاط ما، مثل التفكير والتأمل أو الملاحظة أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بهدف تعلم المهارات اللازمة لأداء العمل أو محاولة لإيجاد حل لمشكلة ما تواجهه (19: Štvánová, 2019). من جهته أشار (Gu & Lu, 2014: 1050) أن التعلم الذاتي يشير إلى العملية التي يأخذ فيها العامل المبادرة، بمساعدة أو بدون مساعدة من الآخرين، في تشخيص احتياجاتهم التعليمية، وصياغة الأهداف، وتحديد الموارد، وإختيار وتنفيذ إستراتيجيات التعلم المناسبة، وتقييم نتائج التعلم.

- **التعلم العرضي:** يُشير التعلم العرضي إلى خبرات التعلم التي تحدث عندما لا يكون لدى المتعلم أي نية سابقة لتعلم شيء من تلك التجربة، ولكن بعد التجربة يُصبح على علم بأن بعض التعلم قد حدث، وبالتالي فهو يعتبر تعلم غير مقصود ولكن واعي (4: Schugurensky, 2000).

وأشار (Van Noy et al., 2016: 42) بأن التعلم غير العرضي يتميز عن التعلم الموجه ذاتياً من خلال درجة القصدية وهو يحدث كنتيجة ثانوية غير متوقعة في السياق الطبيعي للأحداث اليومية دون درجة عالية من التصميم أو الهيكلة من قبل المُتعلّم.

فالتعلم العرضي هو تعلم غير مقصود أو غير مخطط له، والتعلم العرضي في مكان العمل يحدث نتيجة ثانوية لتنفيذ أنشطة العمل أو مهام أخرى، يكتشف المُتعلّم شيئاً أثناء أداء أو تعلم مهمة أخرى (Jeon & kimb, 2012: 210). فقد يحدث التعلم العرضي من خلال الملاحظة، أو من خلال التفاعل مع الآخرين، أو من خلال مشاهدة زملاء العمل أو التحدث معهم حول المهام أو عن طريق التجربة والخطأ (Caruso, 2017: 48).

- **التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية:** يشار إليها أيضاً (بالتعلم الضمني) وهي تمثل استيعاب القيم والمواقف والسلوكيات والمهارات التي تحدث أثناء الحياة اليومية في ظل ظروف يفتقر فيها المُتعلّم إلى القصد والوعي بالتعلم، يشمل هذا التعلم تطوير الأفكار والمواقف، والتعرض للثقافة، ومعايير التعلم المكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية، وعلى الرغم من أنه غير واعي، إلا أن التعلم الضمني يُساعد في تطوير المهارات والمعرفة والتي تكون بمثابة أساس لتعزيز التعلم المستمر (Schugurensky, 2000: 4).

وعرفها (Atzori et al., 2008: 328) بأنها عملية تأهيلية يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والمهارات والمواقف والقيم ليصبحوا أعضاء فاعلين في المنظمة. وأضاف (Lee et al., 2016: 3) بأنها العملية التي يكتسب من خلالها العاملين الأفكار والسلوكيات والتوجهات التي تجعلهم أكثر قدرة للعمل في المنظمة. فيما عرفها (أمّنة وعزيز، ٢٠١٨: ١٠٧) بأنها العملية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة الضمنية عبر تبادل الخبرات والمهارات الفنية والأفكار بين الأفراد العاملين.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يتضمن الإطار التطبيقي للبحث محورين وكالاتي:

المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١. وصف وتشخيص الدعم التنظيمي المدرك:

أ. العدالة التنظيمية:

ضم هذا البُعد الفقرات (X1-X6)، إذ يوضح الجدول (4) أن المؤشر الكلي لاتفاق الأفراد المبحوثين قد بلغ (74%) حول فقرات هذا البُعد، وهذا يشير إلى أن هناك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البُعد، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.861) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.909) مما يشير إلى تجانس وانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البُعد، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق في إجابات المبحوثين على فقرات هذا البُعد (8%)، أما الإجابات المحايدة فبلغت (18%)، وإن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي الفقرة (X2) والتي تتضمن (تكلفني الجامعة

بعمل يتناسب مع قدراتي الذاتية)، والتي جاءت بنسبة (84%) من إجابات المبحوثين، تدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.071) وانحراف معياري (0.704).

#### ب. الدعم الاشرافي المدرك:

شمل هذا البُعد الفقرات (X13-X7) ويتضح من خلال معطيات الجدول (٤)، حصول بُعد الدعم الاشرافي المدرك على أعلى نسبة اتفاق والتي بلغت (78%)، وهذا يدل إلى أن هناك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البُعد، في مقابل كانت نسبة عدم الاتفاق الكلية (8%)، فيما كانت نسبة الاجابات المحايدة (14%)، بوسط حسابي قدره (3.898) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وجاء ذلك بانحراف معياري (0.857) والذي يدل على انسجام وتجانس إجابات المبحوثين حول هذا البُعد، علماً بأن الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد تمثلت بالفقرة (X8) التي تنص على (يشجعني مديري على تقديم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء) بنسبة اتفاق بلغت (92%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.129) (0.669) على التوالي.

#### ج. المكافآت التنظيمية:

شمل هذا البُعد الفقرات (X17-X14) ويشير الجدول (٤) إلى أن بُعد المكافآت التنظيمية حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (66%)، في مقابل (18%) غير المتفقين مع فقرات هذا البُعد، كما كانت نسبة الإجابات المحايدة (16%)، وبوسط حسابي قدره (3.624) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (1.108) ، وهذا يعني اتفاق الأفراد عينة الدراسة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، ولقد ساهم في إغناء هذا البُعد الفقرة (X17) والتي تنص (تسهم المكافآت التي احصل عليها في تعزيز المعنوية) وبنسبة اتفاق بلغت (79%) وبوسط حسابي مقداره (3.882) وانحراف معياري (1.051).

#### د. ظروف العمل:

عبرت عن هذا البُعد الفقرات (X21-X18) وتشير النتائج الواردة في الجدول (4)، بأن المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق حول فقرات هذا البُعد بلغت ما مقداره (77%)، وهذا يُوضح بأن هنالك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد ظروف العمل، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.897) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، في مقابل بلغت نسبة غير المتفقين (8%)، فيما كانت نسبة الإجابات المحايدة (14%)، وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.902) والذي يشير إلى وجود نسبة انسجام عالية في إجابات المبحوثين، أما الفقرة التي عززت هذا البعد فكانت (X19) والتي تنص (تهتم الادارة العليا بأمن وسلامة الأفراد العاملين) والذي بلغت نسبته (81%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.988)، وبانحراف معياري (0.852).

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك في الجامعة المبحوثة

الاحتراف المعيارى	الوسط الحسابى	بدائل الاستجابة								رمز المتغير	اسم المتغير		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق				أتفق بشدة	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			%	عدد
0.913	4.000	1%	1	5%	4	20%	17	41%	35	33%	28	X1	العدالة التنظيمية
0.704	4.071	0%	0	2%	2	14%	12	58%	49	26%	22	X2	
1.097	3.847	6%	5	7%	6	12%	10	47%	40	28%	24	X3	
1.023	3.377	5%	4	14%	12	28%	24	41%	35	12%	10	X4	
0.836	3.941	1%	1	5%	4	16%	14	54%	46	24%	20	X5	
0.884	3.929	2%	2	5%	4	14%	12	55%	47	24%	20	X6	
0.909	3.861	2%	2	6%	5	18%	15	49%	42	25%	21	المؤثر الكلى	الدعم الاترافى
0.688	4.047	0%	0	2%	2	13%	11	60%	51	25%	21	X7	
0.669	4.129	1%	1	0%	0	7%	6	64%	54	28%	24	X8	
0.930	3.941	2%	2	5%	4	16%	14	47%	40	29%	25	X9	
0.858	4.047	0%	0	8%	7	9%	8	52%	44	31%	26	X10	
0.842	3.800	1%	1	7%	6	14%	12	56%	48	21%	18	X11	
0.893	3.847	1%	1	7%	6	20%	17	49%	42	22%	19	X12	المكافآت التنظيمية
1.119	3.471	7%	6	13%	11	21%	18	44%	37	15%	13	X13	
0.857	3.898	2%	2	6%	5	14%	12	53%	45	25%	21	المؤثر الكلى	
1.135	3.612	5%	4	15%	13	16%	14	41%	35	22%	19	X14	
1.159	3.435	9%	8	12%	10	19%	16	46%	39	14%	12	X15	
1.085	3.565	5%	4	13%	11	22%	19	41%	35	19%	16	X16	
1.051	3.882	5%	4	8%	7	8%	7	52%	44	27%	23	X17	ظروف العمل
1.108	3.624	6%	5	12%	10	16%	14	45%	38	21%	18	المؤثر الكلى	
0.794	4.012	0%	0	4%	3	16%	14	48%	41	32%	27	X18	
0.852	3.988	1%	1	6%	5	12%	10	55%	47	26%	22	X19	
0.905	3.882	1%	1	9%	8	12%	10	55%	47	22%	19	X21	
1.056	3.706	4%	3	13%	11	14%	12	48%	41	21%	18	X21	
0.902	3.897	1%	1	7%	6	14%	12	52%	44	25%	22	المؤثر الكلى	المؤثر الكلى
0.944	3.82	3%	3	8%	7	16%	13	50%	42	24%	21	المؤثر الكلى	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## ٢. وصف وتشخيص متغير التعلم غير الرسمي في مكان العمل:

### أ. التعلم الموجه ذاتياً:

شمل هذا النوع من أنواع التعلم الفقرات (X35-X45) وتشير النتائج الواردة في الجدول (٥)، بأن المؤشر الكلى لنسبة الاتفاق حول فقرات هذا النوع بلغت ما مقداره (90%)، وهذا يُوضح بأن هنالك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول التعلم الموجه ذاتياً، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.310) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، في مقابل كانت نسبة غير المتفقين (3%) وهي نسبة ضئيلة جداً، فيما كانت نسبة الإجابات المحايدة (7%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.746) والذي يشير إلى وجود نسبة انسجام عالية في إجابات المبحوثين، ومن أبرز الفقرات التي أغنت هذا النوع هي الفقرة (X36) والتي تنص (يمثل التعلم هدفاً اسعى الى تحقيقه في مجال عملي وحتى خارجة) وبنسبة اتفاق بلغت (99%) من إجابات المبحوثين، وبوسط حسابي قيمته (4.494) وانحراف المعياري بلغ (0.526).

### ب. التعلم العرضي:

تضمن هذا النوع من أنواع التعلم الفقرات (X53-X46)، وتشير المعطيات الجدول (٥)، بأن المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق حول فقرات هذا النوع بلغت ما مقداره (80%)، وهذا يُوضح بأن هنالك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول التعلم العرضي، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.994) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، في مقابل كانت نسبة غير المتفقين (9%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (11%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.846) والذي يشير إلى وجود نسبة انسجام عالية في إجابات المبحوثين، ولقد كانت الفقرة الأكثر إسهاماً في هذا النوع، هي الفقرة (X48) والتي تنص (أجعل من الأخطاء في ميدان عملي مدخلاً لكسب المعرفة)، إذ جاءت بنسبة إتفاق (97%) وبوسط حسابي (4.341)، وبانحراف معياري (0.589)،

### ج. التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية (التعلم الضمني):

تمثل التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية بالفقرات (X63-X54)، وتشير النتائج الواردة في الجدول (٥)، بأن المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق حول فقرات هذا النوع بلغت (86%)، وهذا يُوضح بأن هنالك درجة انسجام عالية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.192) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، في مقابل كانت نسبة غير المتفقين الكلية (3%) وهي نسبة ضئيلة جداً، فيما كانت نسبة الإجابات المحايدة (7%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.733) والذي يشير إلى وجود نسبة انسجام عالية في إجابات المبحوثين، ولقد كانت الفقرة الأكثر إسهاماً في هذا النوع، هي الفقرة (X54) والتي تنص (المهارة التي أمتلكها مصدرها التجربة والممارسة العملية)، إذ جاءت بنسبة اتفاق (95%) وبوسط حسابي (4.494)، وبانحراف معياري (0.629).

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعلم غير

الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.645	4.435	0%	0	1%	1	5%	4	44%	37	51%	43	X1	التعلم الموجه ذاتياً
0.526	4.494	0%	0	0%	0	1%	1	48%	41	51%	43	X2	
0.710	4.400	0%	0	2%	2	6%	5	41%	35	51%	43	X3	
0.605	4.424	0%	0	0%	0	6%	5	46%	39	48%	41	X4	
0.721	4.165	0%	0	1%	1	15%	13	49%	42	34%	29	X5	
0.721	4.294	0%	0	2%	2	8%	7	47%	40	42%	36	X6	
0.854	4.282	2%	2	1%	1	8%	7	42%	36	46%	39	X7	
0.793	4.271	0%	0	5%	4	7%	6	45%	38	44%	37	X8	
0.908	4.282	1%	1	6%	5	6%	5	38%	32	49%	42	X9	
0.739	4.247	0%	0	2%	2	11%	9	47%	40	40%	34	X10	
0.981	4.118	2%	2	6%	5	11%	9	40%	34	41%	35	X11	
0.746	4.310	1%	1	2%	2	7%	6	45%	38	45%	38	المؤشر الكلي	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										اسم المتغير	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			رمز المتغير
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.784	4.165	0%	0	5%	4	9%	8	51%	43	35%	30	X12	
0.646	4.341	1%	1	0%	0	2%	2	56%	48	40%	34	X13	
0.589	4.341	0%	0	1%	1	2%	2	58%	49	39%	33	X14	
1.140	3.518	4%	3	21%	18	15%	13	40%	34	20%	17	X15	
0.842	4.071	0%	0	7%	6	11%	9	51%	43	32%	27	X16	
0.845	3.977	0%	0	7%	6	15%	13	51%	43	27%	23	X17	
0.777	3.941	0%	0	6%	5	15%	13	58%	49	21%	18	X18	
1.146	3.600	5%	4	16%	14	15%	13	41%	35	22%	19	X19	
0.846	3.994	1%	1	8%	7	11%	9	51%	43	29%	25	المؤشر الكلي	
0.629	4.494	0%	0	1%	1	4%	3	40%	34	55%	47	X20	
0.648	4.282	0%	0	1%	1	7%	6	54%	46	38%	32	X21	
0.900	3.894	0%	0	7%	6	18%	15	51%	43	25%	21	X22	
0.575	4.247	0%	0	0%	0	7%	6	61%	52	32%	27	X23	
0.585	4.271	0%	0	0%	0	7%	6	59%	50	34%	29	X24	
0.843	4.365	1%	1	4%	3	6%	5	36%	31	53%	45	X25	
0.737	4.071	1%	1	2%	2	9%	8	62%	53	25%	21	X26	
0.974	3.835	4%	3	4%	3	25%	21	42%	36	26%	22	X27	
0.652	4.165	0%	0	2%	2	7%	6	62%	53	28%	24	X28	
0.784	4.294	1%	1	0%	0	13%	11	40%	34	46%	39	X29	
0.733	4.192	1%	1	2%	2	11%	9	51%	43	35%	30	المؤشر الكلي	
0.77٥	4.165	1%	1	5%	4	9%	8	49%	41	36%	31	المؤشر العام	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 25).

المحور الثاني، تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

### ١. تحليل علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الدعم التنظيمي والتعلم غير الرسمي في مكان العمل مجتمعة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط ( $0.738^*$ ) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية (83) وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد إدراك المبحوثين بوجود دعم تنظيمي مقدم لهم من قبل الجامعة كلما أسهم ذلك في زيادة عملية تعلمهم. وبذلك ترفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لوجود علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة. الجدول (٦): نتائج علاقات الارتباط بين الدعم التنظيمي والتعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة

المؤشر الكلي	أبعاد الدعم التنظيمي المدرك			الدعم التنظيمي المدرك
	ظروف العمل	المكافآت التنظيمية	الدعم الاشرافي المدرك	
0.738*	0.576*	0.576*	0.697*	التعلم غير الرسمي في مكان العمل

\*  $P \leq 0.05$ ,  $N = 85$ ,  $D.F = (1, 83)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

ولاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى يوضح الجدول (٦) علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين بُعد العدالة التنظيمية والدعم الاشرافي المدرك والمكافآت التنظيمية وظروف العمل وبين التعلم غير الرسمي في مكان العمل، إذ بلغ معامل الارتباط  $(0.656^*)$   $(0.697^*)$   $(0.576^*)$   $(0.576^*)$  على التوالي، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (83)، مما يدل على معنويتها، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل، وبناءً على ذلك، ترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة، وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل.

## ٢. تحليل علاقة التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ أوضحت النتائج الواردة في الجدول (٧)، تأثير الدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في مكان العمل، إذ يتضح وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في مكان العمل، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (89.616) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.971) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1, 83) وبمستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.519) وهذا يعني أن (51.9%) من الاختلافات المفسرة في التعلم غير الرسمي تعود إلى تأثير الدعم التنظيمي المدرك، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار، ومن متابعة قيمة معاملات بيتا يتضح أن  $\beta_1$  بلغت (0.721) وهي قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (9.467) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1, 83) ومستوى معنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن الدعم التنظيمي له أثر مهم في التعلم غير الرسمي في مكان العمل. وبذلك ترفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وذلك لثبوت تأثير الدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في مكان العمل.

الجدول (٧): نتائج تأثير الدعم التنظيمي في التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة

مستوى المعنوية	التعلم غير الرسمي في مكان العمل					المتغير المعتمد
	F		R <sup>2</sup>	التأثير		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
0.000	3.971	99.342	0.545	0.738 (9.967)*	1.585 (6.260)*	الدعم التنظيمي المدرك

تشير ( ) إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.992) (1, 83)  $P \leq 0.05$ , N=85, D.F=(1, 83). المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25). وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية حول تأثير ابعاد الدعم التنظيمي في التعلم غير الرسمي في مكان العمل تم إعداد جدول (٨).

الجدول (٧): نتائج تأثير ابعاد الدعم التنظيمي في التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة

المتغير المعتمد		التعلم غير الرسمي في مكان العمل			المتغير المستقل	
		R <sup>2</sup>	التأثير			
			B1	B0	F	الجدولية
أبعاد الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	0.431	0.656 (7.929)*	1.960 (7,243)*	62.864	3.971
	الدعم الاشرافي	0.486	0.697 (8.851)*	1.798 (6.888)*	78.347	
	المكافآت التنظيمية	0.332	0.576 (6.427)*	2.683 (12.059)*	41.307	
	ظروف العمل	0.436	0.660 (8.009)*	2.087 (8.261)*	64.143	

تشير ( ) إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.992) (1, 83) D.F=،  $P \leq 0.05$ ، \* المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25). يتضح من الجدول (٨) ان هنالك تأثير معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي المتمثلة ب (العدالة التنظيمية، الدعم الاشرافي المدرك، المكافآت التنظيمية، ظروف العمل) في التعلم غير الرسمي في مكان العمل، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.864) للعدالة التنظيمية و (78.347) للدعم الاشرافي المدرك و(41.307) المكافآت التنظيمية و(64.143) لظروف العمل، والتي هي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.971) عند درجتي حرية (1, 83) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للأنموذج بشكل عام (0.431، 0.486، 0.332، 0.436)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.656، 0.656، 0.576، 0.660) لجميع الابعاد، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة (7.929، 8.851، 6.427، 8.009) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.992) عند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً على ذلك، ترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضيات البديلة، وذلك لثبوت تأثير كل بُعد من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في مكان العمل.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك الأفراد المبحوثين لوجود الدعم التنظيمي المقدم من قبل الجامعة المبحوثة ويستدل على ذلك من خلال قيم المؤشر الكلي للوسط الحسابي، وهذا يعني أن الأفراد المبحوثين يدركون دعم إدارة الجامعة لهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات ومعاملتهم بعدالة ومكافئتهم وتقديم الدعم الاشرافي لهم وتوفير ظروف العمل المناسبة.
- أوضحت نتائج التحليلات الإحصائية أن بُعد الدعم الإشرافي المدرك، هو أكثر أبعاد الدعم التنظيمي إدراكاً من قبل الافراد المبحوثين، وهذا يفسر لنا إهتمام الإدارة العليا بالافراد المبحوثين وسماع آرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار فضلاً عن تقديم الدعم والمساندة لهم عند حدوث مشكلات في العمل.

٣. أوضحت نتائج التحليلات الإحصائية إن التعلم الموجه ذاتياً هو أكثر انواع التعلم إهتماماً من قبل الافراد المبحوثين مقارنةً بالأنواع الأخرى من التعلم غير الرسمي في مكان العمل، وهذا يعكس لنا إدراك الأفراد المبحوثين لوجود نقص لديهم في المهارات التي يحتاجون إليها في العمل مما يولد لديهم النية القوية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وسعيهم نحو التوجه إلى التعلم غير الرسمي بسبب إرتباطه بمسار الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
٤. أفرزت نتائج تحليل علاقات الإرتباط وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والتعلم غير الرسمي في مكان العمل على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة، وهذا يدل على أن إدراك الافراد العاملين للدعم التنظيمي المقدم إليهم بهيئة دعم اشرافي وعدالة تنظيمية ومكافآت وظروف عمل الأمر الذي يُولد لديهم حافزاً لتطوير مهاراتهم وخبراتهم عن طريق لجوئهم الى التعلم غير الرسمي.
٥. كشفت نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للدعم التنظيمي المدرك في التعلم غير الرسمي في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي، وهذا يدل على إهتمام الجامعة المبحوثة بإظهار الدعم التنظيمي للعاملين من خلال ما تقدمه من عدالة تنظيمية ودعم إشرافي ومكافآت فضلاً عن تهيئة البيئة المناسبة للتعلم، إذ أن هذه النتيجة تعطي مؤشراً للجامعة المبحوثة أنه كلما زادت الجامعة المبحوثة من تقييم مساهمات عاملينا والإهتمام بحالهم كلما كان لهذا تأثيراً في زيادة مستوى تعليمهم.

#### ثانياً التوصيات:

١. إن الإدراك الذي يحمله الأفراد المبحوثين لأهمية الدعم التنظيمي يستدعي من الجامعة المبحوثة أن توليه اهتماماً أكبر في المستقبل بأعتبره فلسفة لتحقيق النجاح والتميز، ولاسيما وهي منظمة تعليمية، إذ أن زيادة إهتمام الجامعة بالأفراد العاملين وتقديم الدعم لهم وتقييم إسهاماتهم سيسهم في زيادة عطاءهم وبذل جهود إضافية تتجاوز المتوقع منهم وزيادة دافعيتهم للعمل والمبادرة في مساعدة الجامعة في إنجاز اعمالها وتحقيق اهدافها.
٢. ضرورة الأخذ بنظر الإعتبار آراء العاملين وتقبل اقتراحاتهم فيما يخص تطوير عملهم أو تطوير الجامعة ككل، وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في حل المشكلات الخاصة بعملهم، إذ أن إدراك الأفراد العاملين بأن المنظمة تهتم بمقترحاتهم واسهاماتهم سينعكس إيجاباً على نفسيتهم ويتولد لديهم شعور بوجود دعم من قبل الجامعة تجاههم مما يجعلهم يشعرون بالثقة بالمنظمة التي يعملون فيها ويشعرون بفاعلية إسهاماتهم ومقترحاتهم.
٣. ضرورة توفير بيئة داعمة للتعلم وتوفير فرص تعليمية داخل المنظمة التي تحت الأفراد العاملين على التعلم وترفع مستوى وعيهم بأهميتها وتلهب حماسهم للتعلم ونشر المعرفة ومنح العاملين مزيداً من الحرية في عملهم وتوفير الامن لهم.
٤. تعزيز عملية التعلم غير الرسمي من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية والتي تُعد من الاساليب المهمة لدعم عملية التعلم، والتي تتضح تأثيراتها على مستوى الأداء ليُصبح لدى الافراد حافزاً لإستخراج طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة واستغلالها في العمل.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

١. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، (٢٠١٠)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٢. احمد، بروا سردار وصادق، زانا مجيد وشيرون، عمر اوامر، (٢٠١٧)، دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي، مجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد (١)، العدد (٢).
٣. أمنة، زيان وعزيز، دحماني، (٢٠١٨)، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلية: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٢).
٤. جبريل، وائل محمد والعوامي، أحمد محمد، (٢٠١٨)، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي-ليبيا، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (٣)، العدد (٣).
٥. جلاب، إحسان دهش وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي، (٢٠١٤)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٣، عدد ٣٩.
٦. حمدي، أبو القاسم وبعاج، الهاشمي، (٢٠١٧)، دور التعلم غير الرسمي في تنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ١٦ تشرين الثاني، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
٧. الحميدي، نجم واليوسف، أحمد والعيسى، عقبه، (٢٠١٦)، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، العدد (٤٣).
٨. خضير، آراند حاتم وأحمد، شهناز فاضل، (٢٠١٧)، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العدد (١٠).
٩. الساعدي، مؤيد يوسف والربيعي، رشا عباس، (٢٠١٣)، إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية: بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد (٢٦)، العدد (٧).
١٠. السلطاني، علي عصام لطيف، (٢٠١٥)، العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتمائل التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المدرك-دراسة تحليلية لآراء عينة من فروع مصرف في محافظة القادسية، <https://www.researchgate.net/publication/334947699>.
١١. صالح، رشا مهدي، (٢٠١٥)، تأثير عوامل الدم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العمدة لنفط الجنوب، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، العدد (٢٣).
١٢. العاني، آلاء عبد الموجود، (٢٠١٨)، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد (٨)، العدد (١).

١٣. عباس، منير، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (٣٤)، العدد (٢).
١٤. الغالبي، طاهر محسن منصور وعاشور، محمود شاكر، (٢٠١٦)، الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الإحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، المجلد (٣٢)، العدد (٣٠).
١٥. كمال، يوسف، (٢٠١٨)، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
١٦. ماضي، أحمد ديب محمد، (٢٠١٤)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٧. الهاشمي، شيماء محمد صالح ومصطفى، مها مصطفى جانكير، (٢٠١٩)، مدى مساهمة محددات الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية: دراسة لآراء عينة من العاملين في عدد من مصارف مدينة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (٢٥)، العدد (١١٥).

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aselage, J., & Eisenberger, R., (2003), Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A theoretical Integration. Journal of Organizational Behavior, Journal of Organizational Behavior, Vol. (24), No. (5), pp. (491-509).
2. Atzori, M., Lombardi, L., Fraccaroli, F., Battistelli, A., & Zaniboni, S., (2008), Organizational Socialization of Women in the Italian Army, Journal of Workplace Learning. Vol. (20), No (5), pp. (327-347).
3. Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K., (2017), 100 years of training and development research: What we know and where we should go. Journal of Applied Psychology, Vol. (102), No. (3), pp. (305-323).
4. Caiani, Troy Pasion, (2014), Examination of Employee Alignment as a Predictor of Work Engagement, Master's Thesis, University of San Jose State, California.
5. Caruso, S. J., (2017), a Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management, Contemporary Issues in Education Research, Vol. (10), No. (1), pp. (45-52).
6. Cherubin, G. L., (2012), perceived organizational support and engagement, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organizational Leadership, Nyack College, USA.
7. Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H., (2010), the Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry, Tourism and Hospitality Management, Vol. (16), No. (2), pp. (125-150).

8. Cross, J., (2007), *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*, Published By John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
9. Cunningham, J., & Hillier, E., (2013), *Informal learning in the Workplace: key Activities and Processes*, *Journal of Education and Training*, Vol. (55), No. (1), pp. (37-51).
10. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986), *Perceived Organizational Support*, *Journal of Applied psychology*, Vol. (71), No. (3), pp. (500-507).
11. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L., (2002), *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*, *Journal of applied psychology*, Vol. (87), No. (3), pp. (565-573).
12. Ellinger, A. D., (2005), *Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of Reinventing Itself Company*, *Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol. (16), No. (3), pp. (389-415).
13. Eraut, M., (2004), *Informal Learning in the Workplace*, *Journal of Studies in Continuing Education*, Vol. (26), No. (2), pp. (247-273).
14. Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U., (2015), *The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effect of Psychological Capital on Organizational Identification*, *Journal of Business Studies*, Vol. (7), No. (2), pp. (38-62).
15. Fernandes, C. and Awamleh, R., (2006), *Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment*, *Journal of Management Research News*, Vol. (29), No (11), pp. (701-712).
16. Gu, J., Churchill, D., & Lu, J., (2014), *Mobile Web 2.0 in the workplace: A case Study of Employees' Informal Learning*, *British Journal of Educational Technology*, Vol. (45), No.(6), pp. (1049-1059).
17. Hussain, A., & Haider, S. Z., (2019), *Examining the Role of Organizational Justice in Predicting Teachers' Performance in Public and Private Schools*, *Journal of Educational Research*, Vol. (22), No.(1), pp. (1027-9776).
18. Ismail, A., & Abd Razak, M. R., (2017), *Performance-based Reward Administration as an Antecedent of Job Satisfaction: A case Study of Malaysia's Fire and Rescue Agencies*, *Journal of Society and Space*, Vol.(12), No.(7), pp. (107-118).
19. Jacobs, R. L., & Park, Y., (2009), *A proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development*, *Human resource Development Review*, Vol. (8), No.(2), pp. (133-150).
20. Jeon, K. S., & Kim, K. N., (2012), *How do Organizational and Task Factors Influence Informal Learning in the Workplace?*, *Journal of Human Resource Development International*, Vol. (15), No. (2), pp. (209-226).
21. Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W., (2018), *Integrative Literature Review on Informal Learning: Antecedents, Conceptualizations, and Future Directions*, *Journal of Human Resource Development Review*, Vol. (17), No. (2), pp. (1-25).

22. Jilani, S., (2019), Does Organizational Justice Affect the Organizational Citizenship Behaviour of Health Professionals and have an Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Healthcare Organization?, Doctoral dissertation, Dublin Business School, Ireland.
23. Jino, M. J., & Dyaram, L., (2019), The Mediating Role of Moral Ownership in the Relationship between Organizational Support and Employees' Ethical Behavior: A Study of Higher Education Faculty Members, *Ethics & Behavior*, Vol.(29), No. (4), pp. (305-319).
24. Kanten, P., & Ulker, F. E., (2012), A relational Approach Among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behaviour, *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. (62), pp. (1016-1022).
25. Krishnan, J., & Mary, V. S., (2012), Perceived Organizational Support-an Overview on its Antecedents and Consequences, *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. (2), No, (4), pp (1-13).
26. Le Clus, M. A., (2011), Informal learning in the workplace: A review of the literature, *Australian Journal of Adult Learning*, Vol. (51), No. (2), pp. (355- 373).
27. Lee, J., Oh, S., & Burnett, G., (2016), Organizational socialization of academic librarians in the United States, *Journal of Academic Librarianship*, Vol. (42), No. (4), pp. (1-20).
28. Livingstone, D. W., (2001), Adults' informal learning: Definitions, findings, gaps and future research, Published Centre for the Study of Education and Work Department of Sociology and Equity Studies in Education, No. (21) Ontario Institute for Studies in Education of the, University of Toronto, Canada. <http://hdl.handle.net/1807/2735>
29. Luu, M., (2017), The Moderating Role of Transformational Leadership and Perceived Organizational Support in the Relationship Between Openness to Experience and Creativity, A research Project Submitted In Partial Fulfillment of the Requirement for the Award of the Degree Master of Science, University of San José State, USA.
30. Manuti, Amelia, Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D., (2015), Formal and Informal Learning in the Workplace: a research review, *International Journal of Training and Development*, Vol.(19), No.(1), pp.(1-17).
31. Mayowa-Adebara, O. and Opeke, R.O., (2019), Leadership Style as a Predictor of Employee Commitment in University Libraries in South-West, Nigeria, *Library Management*, Vol. (40) No. (6/7), pp. (441-452). <https://doi.org/10.1108/LM-09-2018-0073>.
32. Metso, S., & Kianto, A., (2014), Vocational Students' Perspective on Professional Skills Workplace Learning, *Journal of Workplace Learning*, Vol. (26), No. (2), pp. (128-148).
33. Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J., & Haight, J. M., (2005), Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees, *Journal of safety research*, Vol. (36), No. (2), pp. (171-179).
34. Moore, A. L., & Klein, J. D., (2020), Facilitating Informal Learning at Work, *Journal of TechTrends*, Vol. (64), No. (2), pp. (219-228), <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>.

35. Pazy, A., & Ganzach, Y., (2009), pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment, *Journal of management*, Vol. (35), No. (4), pp. (1007-1025).
36. Rhoades, L., & Eisenberger, R., (2002), Perceived Organizational Support: A review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. (87), No. (4), pp. (698-714).
37. Schugurensky, D., (2000), The Forms of Informal learning: Towards A conceptualization of the Field, Centre for the Study of Education and Work, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Canada, <http://hdl.handle.net/1807/2733>.
38. Schugurensky, D., (2015), On Informal Learning, Informal Teaching, and Informal Education: Addressing Conceptual, Methodological, Institutional, and Pedagogical Issues in Measuring and Analyzing Informal learning in the Digital Age, Published by Information Science Reference (IGI Global), USA.
39. Stephens, C. A., (2016), the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on the Relationship between Teamwork Behaviors and Affective Commitment, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, University of San Jose State, California.
40. Štvánová, A., (2019). Informální učení při výkonu dobrovolnické činnosti, Master's thesis, University of Karlova, Czech.
41. Talukder, S. H., Sandberg, D. S. B., & Kaartemo, D. S. V., (2015), The Role of Organization-Level Factors on Informal Learning Process, Master's Thesis in International Business, University of Turku, Turkey.
42. Van Noy, M., James, H., & Bedley, C., (2016), Reconceptualizing Learning: A review of the Literature on Informal Learning, Education and Employment Research Center, the State University of New Jersey, USA.
43. Zhao, F., & Kemp, L. J., (2012), Integrating Web 2.0-based Informal learning with Workplace Training, *Journal of Educational Media International*, Vol.(49), No.(3), pp. (231-245).
44. Zorlu, K., & Bastemur, C., (2014), a Mediator Role of Perceived Organizational Support in Workplace Deviance Behaviors, Organizational Citizenship and Job Satisfaction Relations: A Survey Conducted with Artificial Neural Network. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. (3), No. (3), pp. (18-36).