

## تأثير الدعم التنظيمي المدرك (POS) في سلوكيات عمل الملاك الصحي / دراسة تطبيقية في مستشفى الشهيد خالد في كويسبنجل-إقليم كوردستان

Dr. L. Wala Jawdat Ali Al-jaif  
Administration & Economic  
College/ Koya University

م.د. ولاء جودت علي الجاف  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كوية

المستخلص:

يختبر البحث الحالي تأثير الدعم التنظيمي المدرك في سلوك عمل الفرد، لعينة من العاملين في مستشفى الشهيد خالد إذ بلغت (88) من أصل (423) ملائكة صحيًا . ويقوم البحث على افتراضات أساسية تتمثل بأن الدعم التنظيمي المدرك للملائكة الصحي يؤثر في سلوك العمل الذي ينتهجه، وأن هذا الأثر سيزداد في حالة توفر الدعم القيادي المدرك من قبل إدارة المستشفى حول القيم والمبادئ والعادات السائدة لديهم، وقد استخدمت استمار الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته، وصيغت بتصديها مجموعة من التوصيات من أهمها أن تبادر قيادات القطاع الصحي إلى إجراء مراجعة وتحميس شامل ودقيق لجميع سياساتها وإجراءاتها وأفكارها بما يكفل توفير وتهيئة ثقافة تنظيمية يسودها التغيير والابتكار والإبداع والتكيف تماشياً مع متطلبات المرحلة الراهنة والضغوط التراكمية لفترات السابقة.

### Abstract

This research tests the effect of the perceived organizational support of the behavior of the individual's work , to a sample of the workers in –the martyr Khaled Hospital----- reached 88 from 423 one , this research depends on essential assumptions that the organized apprehensive support of the health workers effects the behavior of work that they pursuing . And this effect will be increased in case of Availability of the apprehensive leading support from the

management of the hospital about the prevailing values and principles and habits for them. And the questionnaire used as a main tool for aggregating data. with some of the statistical methods to prove the validity of the hypotheses of the research as a SMA , standard deviation ,Simple regression coefficient , Simple regression analysis and Average regression analysis , and the results of the research were identical to most of its hypotheses under which a set of recommendations formulated , the most important recommendation , Initiative the leaders of the health sector to a comprehensive and accurate review and scrutiny for all its policies and procedures and ideas In order to ensure provide and create an organizational culture dominated by change, innovation , adjustment and creativity In line with the requirements of the current stage and The cumulative pressures of the previous Periods.

**المقدمة:** العديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السابقة انعكست إفرازاتها على الواقع الصحي في مستشفيات إقليم كردستان، ومستشفيات العراق، وخاصة على التوجهات والأفكار الإستراتيجية التي تنتهجها القيادات الصحية في تحطيط مواردها البشرية وتوجيه سلوكها. والملاحظ في وضع المستشفيات في البيئة المحلية تركيزها على انتهاج الأفراد العاملين فيها على إتمام المهام الرسمية لواجباتهم (ما يسمى اليوم بالدور الداخلي (In-role)), فضلاً عن عزوفها عن السلوكيات والأعمال الإضافية الأخرى مثل سلوك المساعدة والالتزام والإنجاز وغيرها (ما يسمى اليوم بالدور المضاف (Extra-role)), ولعل هذا النهج نابع من عدم وعي الجهات المسئولة بأهمية هذه السلوكيات في التأثير على كمية وجودة الأداء حالها في ذلك حال سابقتها من السلوكيات . هذا وتماشياً مع الوضع الراهن والتوجهات الحالية لقيادات القطاع الصحي في إعادة رسم السياسات والاهتمامات التي تنتهجها المستشفيات جاء البحث الحالي ليوضح الأثر الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك لدى الملاك الصحي في مستشفى الشهيد خالد في رسم سلوكيات العمل التي ينتهجوها، وخصوصاً بوجود الدعم من قياداتهم الصحية. وقد تم تقسيم البحث الحالي على ثلات جوانب الجانب الأول: تناول الجانب المنهجي، والثاني: ركز على أدبيات متغيرات الدراسة، في حين جاء الجانب الثالث: ليوضح الوصف الإحصائي للبحث ليختتمه بمجموعة من النتائج والتوصيات المهمة للجهات ذات العلاقة.

## الجانب المنهجي للبحث

**أولاً: مشكلة البحث :** للمورد البشري أثر كبير و مباشر في فاعلية المنظمة، فضلاً عن ذلك فهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية في المنظمات لما يمتاز به من صعوبة في التقليد ومن تعقيد في تركيبته الاجتماعية، ومن الجوانب البحثية الرئيسية حول أهمية المورد البشري في أدبيات الإدارة هو ما يتعلق منها بطبيعة ميدان أداء العمل، وكذلك تنوّع إشكاله ومظاهره في المنظمة، فالليوم أصبحت سلوكيات العامل التي تدور حول أداء المهمة (الجوهر الفني لعمله) لا يحتمل عليها فقط بفاعلية العامل، فهناك الكثير من السلوكيات الأخرى المفيدة التي أشار إليها الباحثون لها أهمية لا تقل عن سابقتها في تحديد كمية وجودة العمل، والتي لها العديد من المسميات كسلوك المواطن التنظيمية والأداء السياقي والسلوك الشعوري الاجتماعي وسلوك الدور المضاف، وإن انتشار المصطلحات التي تصف الميدان الواسع لسلوكيات العامل هذه صاحبها فائدة متواصلة حول تحديد أسبقيات وتطبيقات الأداء لهذه السلوكيات، وهذا ما حث على إجراء البحث الحالي والذي عد الدعم التنظيمي المدرك للملك الصحي من الأسبقيات الرئيسية في تحديد سلوكياته التي لا تتطوّر تحت أداء المهمة وخاصةً من خلال تفاعله مع الدعم القيادي المدرك. ويمكن تمثيل مشكلة البحث الحالي بشكل أكثر دقة من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسية الآتية:-

- 1- ما المقصود بالدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العامل؟
- 2- ما هو مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل الملك الصحي لعينة البحث؟
- 3- ما هو مستوى سلوكيات الملك الصحي عينة البحث؟
- 4- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكه في العمل؟ وهل يتغير مستوى هذا السلوك بتوفّر الدعم القيادي المدرك؟

**ثانياً: أهمية البحث :** تتمثل أهمية البحث في الآتي:-

- 1- قطاع الصحة الذي ينتمي إليه مجتمع البحث وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعرق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذا البحث سيعمل ولو بشكل ضئيل على مساعدة التوجهات التي تصب في إقامة الهدم البناء لمؤسساتنا الصحية.
- 2- قد تقيّد النتائج والتوصيات التي سيتوصل لها البحث قيادات القطاع الصحي بشكل عام، والقيادات مستشفى الشهيد خالد بشكل خاص في تكوين إطار متكامل يمكن أن يشخص من خلاله نقاط القوة والضعف في سلوكيات الملك الصحي، وخاصةً ما يتعلق منها بمساهمة الدعم التنظيمي المدرك.
- 3- طرح واغناء موضوع سلوكيات الدور المضاف (Extra Role) (مثل سلوك المساعدة وسلوك الإذعان والابتكار والإنجاز)، ويدع مساهمة بسيطة في رفد هذا الموضوع على المستوى المحلي والإقليمي وخصوصاً في ظل قلة إن لم نقل انعدام الدراسات التي تتناوله على حد المراجعة المتواضعة التي أجرتها الباحث حول الأدبيات ذات الصلة.

**ثالثاً - أهداف البحث :** تتبع أهداف البحث من خلال النقاط الآتية :-

- 1- كشف مستوى الدعم التنظيمي المدرك للتوجهات الثقافية لأعضاء الملاك الصحي في عينة البحث.
  - 2- التعرف على مدى توفر سلوكيات الدور المضاف (سلوك المساعدة، سلوك الإذعان، سلوك الابتكار وسلوك الانجاز) لأعضاء الملاك الصحي عينة البحث.
  - 3- تحديد العلاقة والأثر بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات أعضاء الملاك الصحي
- رابعاً: فرضيات البحث :**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد سلوكيات العمل)

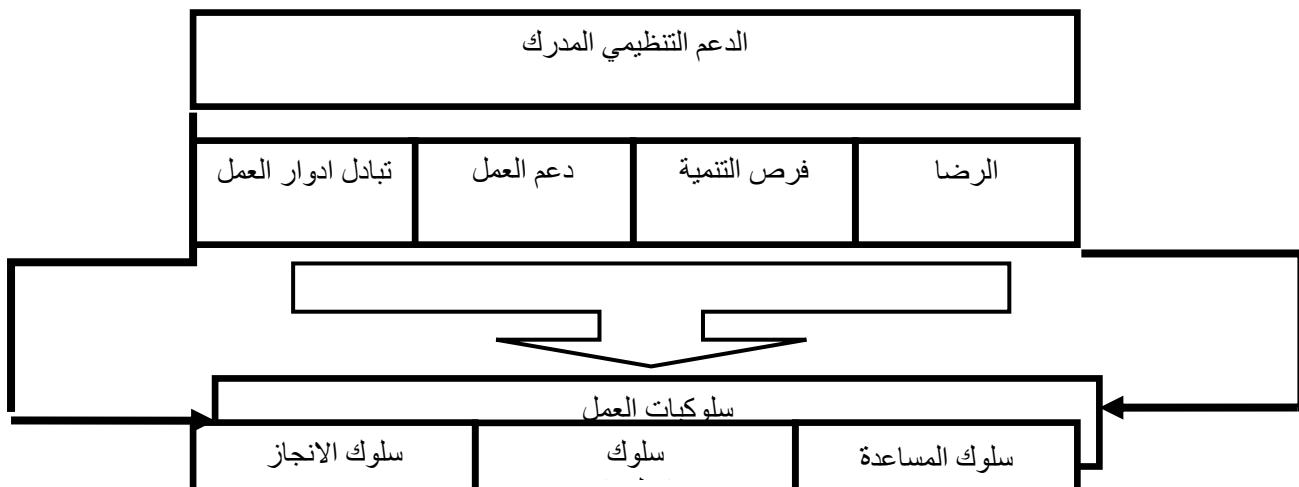
وتترىع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك المساعدة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الالتزام.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الانجاز.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد سلوكيات العمل) ، وتترىع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:-

- أ- الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك المساعدة).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك الالتزام).
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك الانجاز).

**خامساً- مخطط البحث الفرضي :** الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث:



**المصدر: من إعداد الباحث**

سادساً- مقاييس البحث: تم استخدام استمار الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، وتتكون استمار الاستبيان هذه من جزئين، الجزء الأول يتعلق بمتغير الدعم التنظيمي المدرك والذي تم تكييفه بالاعتماد على (Lynch , Eisenberger & Armeli,1999) وفق مقاييس (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً)، وهو يتكون من (8) فقرات . أما الجزء الثاني من استمار الاستبيان فيتعلق بسلوكيات عمل الدور المضاف، ويشمل هذا الجزء على ثلاث فروع لكل سلوك ، فالفرع الأول يتعلق بسلوك المساعدة ويتكون من (7) فقرات تم صياغته بالاعتماد على (Williams & Anderson,1991)، أما الفرع الثاني فيتعلق بسلوك الالتزام وقد تم صياغته بالاعتماد على (Befort & Hattrup, 2003) ويضم (6) فقرات، أما الفرع الأخير فيتعلق بسلوك الانجاز وقد تم صياغته بالاعتماد على (5) فقرات. وجميع فروع الجزء الثاني لاستمار الاستبيان البحث تعتمد على مقاييس (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً) .

سابعاً- مجتمع البحث وعينته : يتمثل مجتمع البحث بالملك الصحي في مستشفى الشهيد خالد، وقد اختير عينة منه شملت (10%) من اعضاء الملك الصحي في كل قسم، وبذلك فقد تم توزيع (99) استمار استبيان، أي ما نسبته (10%) من مجموع الملك الصحي في المستشفى، وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان التي تم استرجاعها (89) استمار، واحدة منها غير صالحة في التحليل، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع اكبر من (88%) من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها .

## المحور الاول الجانب النظري للبحث

### اولاً : الدعم التنظيمي المدرك

1-مفهوم الدعم التنظيمي المدرك: لقد أشار الباحثون في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين الوظيفة والموظف لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات فقط وإنما أيضاً على الموارد الاجتماعية الشعورية (Socioemotional) مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم (Eisenberger et al,2001:43) أصبحت المنظمات الحديثة بأمس الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لأفرادها، وبعد العمل الدراسي الذي أجراه (Eisenberger) وزملائه على الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al,1986:221-232)، تم تعريف الدعم التنظيمي المدرك في هذه الأطروحة على أنه تصورات عاملين حول درجة اهتمام المنظمة برفاهيتهم وقيم مساهمتهم. ويمثل الدعم التنظيمي المدرك جزءاً لا يتجزأ من علاقة تبادل اجتماعية بين العاملين وصاحب العمل، لأنه يدل ضمناً على ما قدمته المنظمة لهم، على الأقل في اعتقاد عاملين (Liu,2004:13). إذ تقوم الفكرة الأولية لهذه النظرية حول العلاقة بين العاملين والمنظمة على أساس نظرية التبادل الاقتصادي أي الجهد مقابل الأجر، وقد تحولت هذه الفكرة عبر السنين لتعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي (أي الجهد مقابل الدعم) (Pazy & Ganzach,2007:43)

وتتبع من نظرية التبادل الاجتماعي نظرية الدعم التنظيمي والتي تفترض بأن العاملين يقدمون مخرجات عمل ايجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها(مثل الدعم الاجتماعي- الشعوري) من أرباب العمل بحسن حالتهم وبمساهماتهم، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين يعرف باسم"الدعم التنظيمي المدرك"(Michael et al.,2005:173) ، ويشير الدعم التنظيمي المدرك إلى الاعتقادات العامة التي يدركها العاملون فيما يخص المدى الذي تقوم به المنظمة في تقييم مساهماتهم، وتهتم وتعتني بهم وبحسن أوضاعهم (Eisenberger et al.,1986)، أي يقصد به الاعتقادات العامة التي يصيغها العاملون بخصوص جودة علاقتهم مع المنظمة فضلاً عن درجة الالتزام العاطفي للمنظمة اتجاههم(Polly,2002:7). فالدعم المنظمي هو مؤشر لاستعداد المنظمة لمكافأة جهود العمل الإضافية(العارضي والعطوي,2009:176). ويعُد الدعم التنظيمي المدرك الفكرة الرئيسية لنظرية Eisenberger et al.,1986; Eisenberger et al.,1997; Rhoades & Eisenberger,2002)، والتي تثبت أن "عاملين يعتقدون بوضوح إن هذه المنظمة تمتلك توجه عام إيجابي أو سلبي عنهم ويشمل الاعتراف بمساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم الاجتماعية". (Eisenberger,2002: 565 Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades,2002: 565) أيضاً لنظرية الدعم التنظيمي وهو قاعدة قواعد المعاملة بالمثل (Gouldner,1960)، والتي تطبق على العلاقة بين الموظف ورب العمل، والتي تشير إلى أن العاملين الذين يحصلون على معاملة تفضيلية من المنظمة، مثل مستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك، سوف يشعرون بالالتزام اهتمامهم بفوائد المنظمة والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. في حين يرى (Antoncic & Hisrich,2000:40-21) أن الدعم التنظيمي على أنه قيد مهم لتنظيم العمل ضمن المنظمة ؛ وذلك لتشخيص الفرص من خلال توفر الموارد المتاحة وتأثيره الإيجابي في الأنشطة التنظيمية لكل من (تنظيم العمل والسلوك). إن الدراسات التي قامت بمسح أو استطلاع الكثير من المهن والمنظمات وفرت دليلاً للتجانس الداخلي العالي والتوحد في الأبعاد للاستطلاع المستخدم بشكل عام لتقدير الدعم التنظيمي المدرك، وقد وجد بأن المقاييس تتميز عنها وفق للمواقف والظروف المشابهة، ولغرض تقييم إدراك العاملين والذين قيمت المنظمة إسهاماتهم واهتمت بشأن سلامتهم(Robert,2002:573-565) ، إذ يقصد بالدعم المنظمي المدرك (POS) الاعتقاد العام للعاملين حول المدى الذي تقيم فيه المنظمة مساهماتهم وتهتم بحالتهم، فالدعم المنظمي هو مؤشر حول استعداد المنظمة لزيادة المكافآت حول جهود العمل، ومؤشر حول ميل المنظمة لتقديم المساعدة عندما يحتاجها العامل لتفعيل عمله (Eisenberger et al.,1986:502) ، وقد حدد Rhoades and Eisenberger (1986:502) في أحد دراساتهم ثلاثة مؤشرات للدعم المنظمي وهي :

- 1- المكافآت المنظمية (Organizational rewards).
- 2- ظروف العمل (Work conditions).
- 3- الدعم القيادي (Leadership support).

4- العدالة الإجرائية (Procedural justice).

- 2- المزايا والفوائد التي يحققها الدعم التنظيمي المدرك: نظراً لما يترتب على إدراك الدعم التنظيمي من فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمنظمات، من بين تلك الفوائد والمزايا ما يلى:
- أ. الدعم التنظيمي المدرك يساهم في زيادة الجهد المبذول للأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Eisenberger et al., 1986:503).
- ب. الدعم التنظيمي المدرك يعزز من الدافع نحو العمل وعلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger et al., 1990:51).
- ت. الدعم التنظيمي يعمل على تحسين صورة المنظمة والدافع عنها حيث يؤدي إلى تتميم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، بما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعى لتحسينها باستمرار (شاھین، 2002:44).
- ث. يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق التتميم الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (شاھین، 2002:41).
- ج. الحد من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين الدعم التنظيمي المدرك وظاهرة الغياب (Eisenberger et al., 1990:53).
- ح. زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت دراسات ( Rhoades, et al., 2001; Eisenberger et al., 2001 ; Shore & Wayne, 1993 ) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي الدعم التنظيمي المدرك ، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم.
- خ. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى (شاھین، 2002:43).
- د. تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية للدعم التنظيمي المدرك يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتمبون إليه (Rhoades et al., 2001:828).
- 3- أبعاد الدعم التنظيمي المدرك: لقد تناول كل من الباحثين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك (PSO) نذكر منهم لا الحصر كل من ( Heneman & Schwab, 1985 ; Graen&Scandura, 1987 ; Judge, et al, 1994 ; Wie Liu, 2004 )، حيث تتضمن هذه الأبعاد الآتي:-
- أ- الرضا على مستوى الدفع.
- ب- فرص التنمية الوظيفية.
- ت- دعم العمل والأسرة.
- ث- تبادل العضو مع القائد.

وفيما يلي شرحاً مفصلاً لكل من هذه البعد:

أ- الرضا على مستوى الدفع: تعتقد نظرية الدعم التنظيمي أن المكافآت الجيدة تدل على أن المنظمة تقدر مساهمة عاملين للمنظمة، والذي يشكل بعدها رئيساً للدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999). وعلى وجه التحديد، ثمة من يقول أن المكافآت التنظيمية تتمثل في الاستثمار الذي تقدمه المنظمة للموظف، ويتم تقسيمها من قبل الموظف كإشارة على التقدير والاعتراف التنظيمي، وبالتالي، الإسهام في تطوير الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1997; Shore & Shore, 1995).

ب- فرص التنمية الوظيفية : بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، يرغب الموظفون أيضاً بتوسيع نطاق قدراتهم وتنمية إمكاناتهم في المنظمات، أو بعبارة أخرى، تلبية احتياجاتهم للنمو وتحقيق الذات (Alderfer, 1972; Maslow, 1954). وبالتالي، هناك طريقة أخرى تستطيع ممارسات الموارد البشرية أن تخلق معتقدات الموظف في الدعم التنظيمي المدرك العالي من خلال توفيرهم فرص تنموية من شأنها أن تلبى احتياجاتهم للنمو الشخصي.

ت- دعم العمل والأسرة : هناك ممارسة أخرى للموارد البشرية يمكن أن تلبى احتياجات الموظف، وبالتالي، يزيد الدعم التنظيمي المدرك من دعم العمل والأسرة. وكما اقترح (Armeli, Eisenberger, Fasolo, and Lynch, 1998)، يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بالإجراءات التنظيمية التي تعزز معتقدات الموظف بأن المنظمة ستتوفر التقاهم الودي والمساعدة المادية للتعامل مع المواقف العصبية في العمل أو في المنزل، وهذه العوامل تساعد على تلبية حاجة الدعم العاطفي وال العلاقات الشخصية، مما يعزز من الدعم التنظيمي المدرك عند الموظف، فمن المرجح جداً أنه إذا وفرت المنظمة على مستوى عال من دعم العمل والأسرة، سوف يدرك الموظفون أن المنظمة تراعي رفاهيتهم وتدعمهم كثيراً.

ث- تبادل العضو مع القائد : لقد تصور (Eisenberger et al., 1986)، أن المشرف يعمل في كثير من الأحيان وكيلًا للمنظمة لتوجيه المكافآت التقديرية وتقييم مساهمة عاملين، وهذه المكافآت التقديرية والتقييمات هي مفتاح الدعم التنظيمي المدرك، وتميل معاملة الموظف التي يتلقاها من المشرف للمساهمة في تصورات الموظف حول الدعم الذي يتلقاه من المنظمة (Wayne et al., 1997). وبالتالي، يعتقد أن مستوى تبادل العضو مع القائد أو الدعم الإشرافي يحمل وجود علاقة إيجابية إلى الدعم التنظيمي المدرك. (Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001; Wayne et al., 1997) إذ يعد الدعم القيادي أحد المؤشرات المهمة لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين في المنظمة، إذ يقصد بالدعم التنظيمي المدرك الاعتقاد العام من قبل العاملين حول مدى تقييم المنظمة لمساهماتهم والاهتمام بهم، فالدعم التنظيمي هو مؤشر حول استعداد المنظمة لزيادة المكافآت حول جهود العمل ومؤشر حول ميل المنظمة لتقديم المساعدة عندما يحتاجها العامل لتفعيل عمله (Eisenberger, 1986:502).

## ثانياً- سلوكيات العمل Work Behaviors

1- مفهوم سلوكيات العمل : أشار (Katz) عام (1964) إلى أن سلوكيات العمل في المنظمات الفاعلة تتمثل بثلاث أنواع هي (Katz, 1964:133):-

- أ- التحاقي الأفراد بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم .
- ب- تنفيذهم للمهام الرئيسية لوظائفهم .

ت- القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل (مساعدة زملائهم وتقديم المقترنات وحماية موارد المنظمة وغيرها) ، وقد أكد (Katz) أيضاً بأن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط (ما يسمى اليوم بالدور الداخلي (In-Role)) هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويلة، حيث غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز عملهم الرسمي وهو ما اطلق عليه الباحثون حالياً مصطلح الدور المضاف (Extra- Role) (Rego & Cunha, 2006:3). ويقصد بالدور الداخلي (in-role) أو ما يسمى بأداء المهمة (Task Performance) سلوكيات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة، إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة (Borman & Motowidlo, 1997:99)، أما الدور المضاف (extra-role) فيكون من مجموعة من السلوكيات وهي سلوك المساعدة، ويقصد به مساعدة العامل لزملائه الآخرين في العمل من يتحملون أعباء عمل إضافية أو يحتاجون للمساعدة ، وسلوك التطوع للإعمال الإضافية وبشكل اختياري، وسلوك الإذعان أو الالتزام ويقصد به التزام العامل بإتباع القواعد والإجراءات الرسمية في العمل وهذه السلوكيات الثلاث أشار لها (Borman) (1999) وأسماها سلوك الأداء السيادي في حين اسمها (Organ, 1988) على أنها سلوك المواطننة التنظيمية (Befort & Hattrup, 2003:17-18). ولا تقتصر سلوكيات الدور المضاف على هذه السلوكيات فقط فقد وسع (Morrison & Phelps) (1999) من هذه السلوكيات بإضافة سلوك الابتكار (Innovation Behavior) والذي يعده جانب مهم من الأداء والذي يتجاوز الجانب الرسمي من الوصف الوظيفي ، ويقصد بهذا السلوك الأفكار والمقترحات البناءة التي يقدمها العاملون لتحسين انسياب العمل (Morrison & Phelps, 1999:407) . وهناك سلوك آخر لسلوكيات الدور المضاف التي طرحت في الأدب ذات الصلة إلا وهو سلوك الانجاز (Achievement Behavior) والذي يقصد به السلوك المميز برغبة الفرد لزيادة مخرجات عمله الخاصة على حساب مخرجات عمل الآخرين (De & Van, 1995:1181). ووفقاً لما سبق وتماشياً مع متطلبات وأهداف البحث سيعتمد الباحث على سلوكيات (المساعدة، والالتزام، وسلوك الانجاز) متغيرات فرعية من سلوكيات العمل الخاصة بالدور المضاف في هذا البحث.

## 2- تعاريف مكونات سلوكيات العمل

أ- سلوك الالتزام : يشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل ضمن منظمة معينه لاعتقاده أن ترك العمل بها سيكلفه الكثير؛ لذلك يكون الدافع قوي في البقاء و يؤدي هذا إلى زيادة درجة الولاء الاخلاص في تنفيذ مامطلوب منه خصوصاً وأن رغبته في الاستمرار بالعمل، وكذلك فإنه يجب الاشاره إلى أنه وبسبب التوافق السلوكي

والنفسي مع اهداف المنظمه التي يعمل بها وتولد الرغبة والازاده الصادقه في المشاركه في تحقيق هذه الاهداف وهذا مايسمى (الالتزام العاطفي)

**ب- سلوك المساعده :** حيث يعده هذا السلوك ظاهره مركبه تتدخل فيها المعايير والعمليات النفسيه والاخلاق والاوپاع الاجتماعيه التي تحدث فيها، ومن جانب آخر فالمساعده لها تاثيرات عميقه في حياة الافراد والجماعات ، وكذلك فإن المساعده تعد من القيم السائده في المجتمعات الانسانيه عامه . واخيرا فإن سلوك المساعده يمكن اختصاره بأنه فعل يهدف إلى افادة ونفع كائن آخر قد تصل بعض الاحيان إلى (الايثار) على النفس بغية الشعور بالراحه القصوى نتيجه مرغوبه لتقديم المساعده والمعونه لآخرين.

**ج- سلوك الانجاز :** يعرّف سلوك الانجاز بأنه سلوك عملي يقوم بفعل معين يمارسه الإنسان لتحقيق منفعة الذات الفردية المنجزه للفعل أو الذات الجماعيه المنجزه للفعل ، وقد يكون هذا الانجاز فكريأً أو اجتماعياً، أو سياسياً أو اقتصادياً، والذي يهمنا هنا هو الانجاز بالمفهوم الاداري والذي هو المساهمه في تحقيق هدف المنظمه كل وهذا الانجاز يكون بصوره مميذه . و يمكن القول إن الانجاز ممارسه إداريه راقيه تحكمها عقلية وذهنيه خلاقه تحكم فيها قيم عليا وقناعات وخبرات ومهارات تمثل ذخيرة يمكن إن نطلق عليها (ثقافة الانجاز).

**3- العلاقة النظرية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعه:** إن مهمة البحث كما اسلفنا هي ايجاد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات العمل في جوانبها المختلفه وفي معظم المجالات، حيث نظرياً إن كل دعم تنظيمي من قبل أي قياده أو إدارة عليا ستؤدي بالضرورة إلى تعزيز روح الثقه وتحفيز دوافع الاداء العالي من خلال الاستغرار والاندماج الوظيفي العالي للعاملين في وظائف المستشفى أو أي منظمه اخرى ، وهي بلا شك ستعمل وستساعد على خلق روح الابداع والمساعده والتعاون والالتزام العالي بأهداف المنظمه والمساهمه في انجازها بأقل وقت وكفه وجهد وبأفضل المخرجات التي تطمح أي منظمه للوصول إليها. وكون الدعم التنظيمي الذي تظهر صورته من خلال تبني الاداره العليا لسياسة الديمقراطيه ومشاركة العاملين في صنع القرار وتنفيذها بالاستعانه بخبرات ومهارات وقدرات الملاك العامل في المنظمه . وفي المحور الثاني سيتم التحليل الاحصائي لمعرفة نتائج وتاثيرات العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك(متغير مستقل) وبين سلوكيات العمل (متغير تابع).

### المحور الثاني

#### الجانب التطبيقي

**1- مقياس الدعم التنظيمي المدرك:** إن الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تتطوي تحت مقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS) الذي يضم (8) فقرات يحتاج إلى استخدام التحليل العاملی الاستكشافي (EFA) لكي نحدد الفقرات التي ستتطوي تحت هذا المقياس.

**1. كفاية العينة وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:** استخدم كذلك مقياس كايسر- ماير- اولكين (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) للتحقق من كفاية عينة الدراسة لاستخدام التحليل العاملی الاستكشافي. ويبين الجدول (1) بأن قيمة مقياس كايسر- ماير- اولكين هي أكبر من (0.50) والتي بلغت

(0.758) والتي حسب تصنيف (Kaiser) تعد قيمة كبيرة جداً. أما فيما يتعلق بوجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم أيضاً اختبار بارتليت (Bartlett) وكما يظهر في الجدول (1) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية، وهذا يؤشر وجود العلاقة بين فقرات المقياس.

الجدول (1) اختبار (Bartlett) للدعم التنظيمي المدرك

Kaiser-Meyer-Olkin Measure	Sampling Adequacy.	0.758
Bartlett's Test of Sphericity		
Approx. Chi-Square		1675.174
df.		351
Sig.		.000

وهذه النتيجة تشير إلى التحقق إلى التحقق من المعيار الأول من معايير اختبار التحليل العاملی الاستکشافی فيما يخص مقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS).

2. طريقة المكونات الأساسية **Principal components** : لقد استخدمت طريقة المكونات الأساسية للتأكد من الصدق البنائي الاستکشافی لمقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS). ويوضح الجدول (2) نتائج التحليل العاملی وفق طريقة المكونات الأساسية (PC).

الجدول (2) نتائج التحليل العاملی لمقياس الدعم التنظيمي المدرك

عبارات المقياس	
العامل الرئيس	
0.908	1. تهتم المستشفى بآرائي .
0.675	2. تهتم المستشفى بحسن حالی.
0.499	3. تأخذ المستشفى بالاعتبار قيمي وأهدافي .
0.902	4. تقدم المستشفى المساعدة عندما تواجهني أي مشكلة
0.908	5. تعفي المستشفى عن الأخطاء غير المقصودة التي تصدر مني
0.556	6. لا تنتهز المستشفى الفرص اتجاهي.
0.458	7. تبدي المستشفى القليل من الاهتمام لي.
0.871	8. المستشفى مستعدة أن تساعدني إذ احتجت إلى خدمة خاصة
9.004	الجذر الكامن:
55.762	النسبة المئوية للتباین المفسر%
55.762	النسبة المئوية التراكمية للتباین%

من الجدول (2) يشير التحليل العاملی أنه يمكن استكشاف أربعة أبعاد أساسية من الفقرات الأصلية (8 فقرة) والتي يتضمنها مقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS). وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الأدبیات السابقة بخصوص فقرات هذا المقياس.

2- الوصف الإحصائي للدعم التنظيمي المدرك : يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد ثقافة الجودة والتمايز. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (5) الخاصة (تعفي المستشفى عن الأخطاء غير المقصودة التي تصدر مني) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.39) وبانحراف معياري (0.84) يبين تناقض وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تهتم المستشفى برأيي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.75) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد الدعم التنظيمي المدرك بلغ (4.22) وبانحراف معياري عام بلغ (0.80). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع جداً" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير مؤشرات الدعم التنظيمي. وتراوحت أدنى الإجابات للفقرات بين (1-2) وكانت أقصى الإجابات تمثلت بـ(5).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعد الدعم

#### التنظيمي المدرك

الكلمة	العبارة	ت				
الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	أقصى إجابة	أدنى إجابة	S.D.	M	
8	مرتفع	5	1	0.75	4.13	تهتم المستشفى برأيي .
5	مرتفع	5	1	0.89	4.16	تهتم المستشفى بحسن حالي.
4	مرتفع جداً	5	2	0.80	4.27	تأخذ المستشفى بالاعتبار قيمي وأهدافي
3	مرتفع جداً	5	2	0.78	4.28	تقى المستشفى المساعدة عندما تواجهني أي مشكلة
1	مرتفع جداً	5	1	0.84	4.39	تعفي المستشفى عن الأخطاء غير المقصودة التي تصدر مني
2	مرتفع جداً	5	1	0.65	4.33	لا تنتهز المستشفى الفرص اتجاهي.
7	مرتفع جداً	5	1	0.86	4.11	تبدي المستشفى القليل من الاهتمام لي.
6	مرتفع جداً	5	1	0.87	4.14	المستشفى مستعدة أن تساعدني إذ احتجت إلى خدمة خاصة
	مرتفع جداً			0.80	4.22	المعدل العام

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق، أن عينة البحث تهتم وبشكل واضح بالدعم التنظيمي المدرك؛ لأنه يسهم وبشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي فضلاً عن اهتمام المستشفى بالمحددات والنتائج التي تسهم في مدى إدراك العاملين للدعم التنظيمي؛ لأنه توفر الدعم التنظيمي وينعكس في مدى مساعدة العاملين في مخرجات العمل التي تتعكس على الأداء وتحقيق التميز.

#### 3- الوصف الإحصائي لمتغير سلوكيات العمل

أ- سلوك المساعدة : يلاحظ في الجدول رقم (4) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات سلوك المساعدة بلغ (2.6) وبانحراف عام بلغ (0.83) يبين انسجام الفقرات الواردة اتجاه . حصلت الفقرة (7) الخاصة بـ

(الاعتناء والاهتمام الشخصي بزملائهم الآخرين) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.1) وبانحراف معياري (0.85) ، في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة بـ (تمرير المعلومات إلى زملائهم الآخرين) على أدنى متوسط حسابي (2.3) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.66). ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصر المتوسطات الحسابية بين (1)-(3.1)، إذ تتحصر هذه النتائج وفقاً لمقاييس (Likert) بين (محابي) إلى (غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي نوعاً ما لدى الملاك الصحي عينة البحث اتجاه متغير سلوك المساعدة

#### الجدول (4)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوك المساعدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
		يعمل زملائي على ..... ....	
0.64	2.4	مساعدة الآخرين من يغيبوا عن العمل	1
0.91	2.6	مساعدة الآخرين من يتحملوا أعباء عمل كبيرة	2
0.98	2.4	مساعدة مديرهم المباشر (حتى وإن لم يطلب منهم ذلك)	3
1.01	2.9	استقطاع جزء من الوقت للاستماع إلى مشاكل الآخرين	4
0.78	2.6	توجيه زملاء العمل الجدد	5
0.66	2.3	تمرير المعلومات إلى زملائهم الآخرين	6
0.85	3.1	الاعتناء والاهتمام الشخصي بزملائهم الآخرين	7
0.83	2.6		متوسط المتوسطات

ب- سلوك الالتزام : يلاحظ في الجدول رقم (5) أن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات سلوك الالتزام بلغ (4.2) وبانحراف عام بلغ (0.60) بين انسجام الفقرات الواردة اتجاهه . حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (الاستمرار في حل المشكلات بإتباع الإجراءات الموجودة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.8) وبانحراف معياري (0.66)، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (إنجاز العمل بطريقة تركز على الكفاءة أكثر من الإبداع) على أدنى متوسط حسابي (3.6) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.36) . ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصر المتوسطات الحسابية بين (3.6)-(4.8)، إذ تتحصر هذه النتائج وفقاً لمقاييس (Likert) بين (موافق جداً) إلى (موافق) وهذا يدل على انطباع ايجابي جداً لدى الملاك الصحي عينة البحث اتجاه متغير سلوك الالتزام .

#### الجدول (5)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوك الالتزام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
		يعمل زملائي على ..... ....	
0.43	4.2	إتباع قواعد وإجراءات المستشفى بعناية	1

0.36	3.6	إنجاز العمل بطريقة تركز على الكفاءة أكثر من الإبداع	2
0.94	4.1	اعتماد اللوائح الرسمية في إيجاد الحلول بدلاً من استعمال تدبيرهم الخاص	3
0.64	3.8	الالتزام بالقواعد والإجراءات الموجودة في انجاز عملهم بدلاً من محاولة الإبداع	4
0.66	4.8	الاستمرار في حل المشكلات بإتباع الإجراءات الموجودة	5
0.55	4.6	الاعتماد على العمليات والإجراءات الموجودة عندما يتعلق الأمر بإتمام مسؤوليات عملهم	6
0.60	4.2		متوسط المتوسطات

ج- سلوك الانجاز: يلاحظ في الجدول رقم (6) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات سلوك الانجاز بلغ (2.3) وبانحراف عام بلغ (0.87) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ(تحقيق أهداف وتوجهات عملهم مهما كلف الأمر) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2.7) وبانحراف معياري (1.01)، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ(الإصرار لتحقيق التقدم بأي ثمن) على أدنى متوسط حسابي (2) وبأدنى انحراف معياري بلغ(0.64). ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصر المتوسطات الحسابية بين (2.7)-(2)، إذ تتصدر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد) إلى (غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي ما لدى الملاك الصحي عينة البحث اتجاه متغير سلوك الانجاز.

### الجدول (6)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوك الانجاز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
		يعمل زملائي على .....	
0.64	2	الإصرار لتحقيق التقدم بأي ثمن	1
0.91	2.3	الإشارة للمدير المباشر بأن عملهم وأفكارهم أفضل من الآخرين داخل المستشفى.	2
0.98	2.1	المدافعة عن أرائهم ومقترناتهم بقوة في المجتمعات والمناقشات.	3
1.01	2.7	تحقيق أهداف وتوجهات عملهم مهما كلف الأمر.	4
0.78	2.4	أن يكونوا ناجحين مهما كففهم الأمر.	5
0.87	2.3		متوسط المتوسطات

#### 4- اختبار فرضيات الارتباط:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد سلوكيات العمل)

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات البحث والمتمثلة بعلاقة ارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط (المستقل) (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير المعتمد (سلوكيات العمل).

وتترىع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:-

##### 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك المساعدة.

ويظهر من التحليل الإحصائي بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك المساعدة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين الأبعاد (0.333). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1). وهذا يدل على أن المستشفى عينة البحث تؤمن الدعم التنظيمي المدرك يسهم وبشكل رئيسي في تركيز العاملين نحو المساعدة فيما بينهم.

##### 5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الالتزام.

وإن التحليل الإحصائي يبيّن بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الالتزام. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين الأبعاد (0.365). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2). وهذا يدل على أن المستشفى عينة البحث تؤمن بأن توفر الدعم التنظيمي المدرك سوف يشجع العاملين على الالتزام في تقديم الخدمات وتأدية الواجبات المناطة بهم.

##### 6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الانجاز.

حيث يظهر التحليل الإحصائي بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الانجاز. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين الأبعاد (0.411). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3). وهذا يدل على أن المستشفى عينة البحث تدرك إن الدعم التنظيمي المدرك سوف يسهم في انجاز العاملين لواجباتهم ولائهم وبقائهم في المنظمة. وكذلك فإن التحليل الإحصائي اظهر بوضوح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين متغير الدعم التنظيمي المدرك (POS) وسلوكيات العمل (Wb) بأبعاد مجتمعة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.613) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات أعلاه. وهذا يدل على أن المستشفى عينة البحث أصبح لها تصور واضح حول مدى مساعدة الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق سلوكيات العمل.

#### 5- اختبار فرضيات التأثير

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد سلوكيات العمل)

ولكي يتم اختبار الفرضيات وعلى وفق الآتي:-

**الفرضية الفرعية الأولى** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك المساعدة).

**الفرضية الفرعية الثانية** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك الالتزام).

**الفرضية الفرعية الثالثة** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على سلوك الإنجاز).

لفرض اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث من الفرضية الرئيسية الثانية فإن البحث سوف يعتمد أيضاً على الأنماذج الهيكلي باستعمال نمذجة المعادلة الهيكيلية (SEM) ومن خلال استعمال البرنامج الإحصائي LISREL 8.8. إن حساب قيم ( $R^2$ ) وقيم ( $F$ ) وقيم ( $t$ ) سيكون احصائياً وفقاً لاختبار نموذج العلاقات الافتراضية، وللذان يوضحان تأثير الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد سلوكيات العمل (سلوك المساعدة، سلوك الالتزام، سلوك الإنجاز). وكذلك فإن احتساب مؤشرات جودة المطابقة التي تبين ملائمة البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ من خلال هذه المؤشرات فإن هناك حالة مطابقة جيدة بين البيانات وال العلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير إلى درجات الحرية بلغت أقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. أما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة أيضاً ( $RMSEA=0.055$ ,  $CFI=0.95$ ,  $NFI=0.95$ ,  $GFI=0.95$ )، أما حساب التأثيرات الاحصائية فتظهر أن علاقة التأثير الموجوده من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات). ، إذ نجد إن جميع النتائج الاحصائية كانت تشير إلى التأثير ذي الدلالة المعنوية. ويمكن توضيحها بشكل أدق كما في الجدول (9) الذي يبين قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم ( $t$ ) و ( $R^2$ ) و قيمة  $F$  للفرضية الرئيسية الثانية. وآخرها فإن جميع النتائج الخاصة بالفرضيات الثلاثة من الفرضية الرئيسية الثانية قد تم حسابها على وفق تقنية نمذجة المعادلة الهيكيلية وبيان العلاقة بين متغير الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد سلوكيات العمل.

#### جدول رقم (9)

قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم ( $t$ ) و ( $R^2$ ) و قيمة  $F$  للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها

الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم $t$	$R^2$	$F$
الفرضية (الفرعية الأولى)	HB <--- POS	0.36	4.45**	0.27	34.99**
الفرضية (الفرعية الثانية)	CB <--- POS	0.28	3.67**	0.21	28.62**
الفرضية (الفرعية الثالثة)	AB <--- POS	0.33	4.17**	0.29	36.86**

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)، \* معنوي عند مستوى (0.05)

ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (9) بأن هنالك علاقات تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (%)1 للدعم التنظيمي المدرك على بعد سلوك المساعدة (HB). إذ بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية (0.36). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.99) وهي معنوية عند مستوى (%)1% مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (27%). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على بعد سلوك المساعدة) وبشكل كامل. ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (9) بأن هنالك علاقات تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (%)1 للدعم التنظيمي المدرك على بعد سلوك الالتزام (CB). إذ بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية (0.28). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.62) وهي معنوية عند مستوى (%)1% مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (21%). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الالتزام) وبشكل كامل، ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (9) بأن هنالك علاقات تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (%)1 للدعم التنظيمي المدرك وبعد سلوك الإنجاز (AB). إذ بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية (0.33). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.86) وهي معنوية عند مستوى (%)1% مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (29%). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على بعد سلوك الإنجاز) وبشكل كامل.

### المحور الثالث الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1- تبين من نتائج الوصف الإحصائي تباين الملاك الصحي عينة البحث حول التوجهات الثقافية التي تسود المستشفى، ويسود هذا التباين التوجه الثقافي الهرمي ، والذي يشير إلى أن المستشفى يكثُر فيها النمط الإداري البيروقراطي، وينصب تركيزها على الجوانب الداخلية أكثر من التركيز على بيئتها الخارجية، وهي تأكُد على تحقيق التوازن والسيطرة أكثر من تأكيدها على تحقيق التغيير والتكيف.

2- أظهرت نتائج إجابات الملاك الصحي عينة البحث، بأن هنالك تقبل وتوجه منخفض حول انتهاج سلوك المساعدة والإنجاز يقابلها تقبل ووجه عالي حول انتهاج سلوك الالتزام، وهذا يشير إلى أن اغلب الملاك الصحي ينتهجون سلوك الالتزام بالمعايير والسياسات والإجراءات المنظمية والقليل منهم من يسلك الابتكار والإنجاز العالي والعمل بروح الفريق والعائلة الواحدة .

3- هنالك إدراك معتدل لدى الملاك الصحي عينة البحث بخصوص وجود وتوفر الدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسود التوجهات الثقافية في المستشفى.

4- وجد من خلال معاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط مدعوماً بنتائج الوصف الإحصائي بأن الدعم التنظيمي المدرك الذي يسود في المنظمة يؤثر في الغالب على سلوك عمل الفرد، فمثلاً وجود الثقافة التي تركز على الإبداع والابتكار والتغيير والتكييف سيسلك إفرادها سلوك الابتكار، وجود الثقافة التي تركز على روح الفريق والعمل عائلة واحدة ونمط الإدارة أبيوي سيسلك إفرادها سلوك المساعدة، والثقافة التي تركز على الانجاز العالي والكفاءة والإنتاج سيسلك إفرادها سلوك الانجاز والتقوّق والتنافس، والثقافة التي يسودها الالتزام بالمعايير والسياسات المنظمية ويوجّد فيها النمط الإداري البيروقراطي كما ظهر في عينة الدراسة سيسلك إفرادها سلوك الالتزام.

5- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المترافق (H.M.R) في اغلبها بأن قوة العلاقة والأثر بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك العمل (كما في الاستنتاجات 4) ستزداد بوجود الدعم القيادي المدرك من قبل الأفراد العاملين. فعلى سبيل المثال فإن قوة العلاقة والتأثير بين وجود ثقافة تنظيمية تمتاز بالتركيز على الإبداع والتغيير والابتكار وانتهاج الأفراد لسلوك الابتكار ستزداد بادرك الأفراد لوجود دعم قيادي للقيم والتوجهات الثقافية التي تأكّد على الابتكار والتميز والإبداع.

#### ثانياً: التوصيات

1- متطلبات المرحلة الراهنة وأهدافها وتوجهاتها في العراق تتحتم على القيادات الصحية في المستشفى عينة البحث بشكل خاص والمستشفيات العراقية بشكل عام بكونها جهات تحمل مسؤوليتها من ناحية، ومن ناحية أخرى لما تعول الدولة الكبير عليها، أن تعمل على تغيير وتهيئة وتوفير توجهات ثقافية تنظيمية يسودها الابتكار والإبداع والتغيير والتكييف وتهتم ببيئتها الخارجية مثلاً تهتم ببيئتها الداخلية من خلال إجراء مراجعة وتمحیص شامل لجميع سياسات وإجراءات وأفكار الخدمة الصحية في مؤسساتها، بالاعتماد على الأسس العلمية والتجارب الدولية لجامعات مرموقة وجهات استشارية يشهد عليها بالكفاءة.

2- تأخذ الجهات الصحية بالاعتبار أداء الملاك الصحي لمتطلبات عملهم الجوهرية ولا يعد العامل الحاسم والوحيد في تقييم وإرشاد سلوك المورد البشري، بل إن هناك العديد من السلوكيات الأخرى المفيدة في زيادة كمية وجودة الأداء وفي تحقيق الفاعلية التنظيمية مثل سلوك المساعدة والابتكار والانجاز والالتزام وغيرها . وأدائها لهذا العمل يتطلب منها التأكيد على هذه السلوكيات وعدها معياراً أساسياً في سياسة ونهج تقييم أداء الملاك الصحي وعنصراً مهماً في منظومة تحفيز العمل، ومن المفيد أنّ الجهات ذات العلاقة لو أعادت النظر بصياغة وثيقة تقييم أداء الملاك الصحي العامل لديها وفق أسس تأخذ بالأهمية إتباع الأفراد لهذه السلوكيات.

3- تضع القيادات الصحية من رؤساء أقسام أو مدراء مستشفيات وغيرهم بالأهمية ضرورة توفر إدراك لدى الملاك الصحي بوجود دعم من القيادات المباشرة وغير المباشرة حول التوجهات الثقافية التي تسعى المنظمة انتهاجها (كما في التوصية 1) ، ويتم ذلك إما من خلال إجراء الاتصالات الشفوية

وغير الشفوية أو إجراء الندوات واللقاءات التي تعمل جميعها على خلق والمحافظة على شعور بالإحساس بتوفير الدعم للتوجه الثقافي الذي تسعى المستشفى لانتهاجه.

4- حث وتحفيز الباحثين على إجراء دراسات وابحاث يمكن من خلالها تحديد أسبقيات ومؤشرات سلوكيات الدور المضاف في العينة ذاتها أو غيرها من أجل المساهمة في وضع إطار متكملاً ورصين حول مسببات هذه السلوكيات ومنفراتها.

### المصادر

#### المصادر العربية:

1- هيجان ، عبد الرحمن احمد (1992) " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك " ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (74) ، 31-9.

#### المصادر الأجنبية:

- 1) Koberge C., and Chusmir L., (1987)," Organizational culture relationships with creativity and the job-related variables" , journal of business research.
- 2) Shein ,E.,L.,(1985)," Organization culture and leadership " San Francisco , Jossey Bass.
- 3) Brooks ,M.,G.,(2007) " ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN ACADEMIC LIBRARIES:DENTIFYING CULTURE TYPES AND LEADERSHIP ROLES" , Unpublished dissertation , Marshall University, college of education and human services , Huntington ,West Virginia .
- 4) Miller, V., (2004)," An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culture types : A test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire" , Unpublished dissertation , J.Mack Robinson college of business , Georgia University .
- 5) Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140.
- 6) Parker , R., and Bradley, L., (2000), " Organizational culture in public sector : evidence from six organizations " , International journal of public sector of management , Vol.13, No.2 pp. 125–141.
- 7) Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810–193 Aveiro. Portugal.
- 8) Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

- 9) Befort , N. & Hatstrup , K. (2003) . Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 1, pages , 17–32
- 10) Morrison, E.W. & Phelps, C.C. 1999. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42: 403–419.
- 11) De Dreu, C. K. & Van Lange, P.A. 1995. The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21: 1178– 1188.
- 12) Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131–146.
- 13) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986).
- 14) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- 15) Aselsge , J. , & Eisenberger, R. (2003)" Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration " , *Journal of organizational behavior* , Vol.24,pp 491–509
- 16) Williams, L.K. & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601–617.
- 17) Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees, *Journal of Applied Psychology*, 84, 467–483.
- 18) Allyn ,M. Yun , S. Radosevich , D. (2006) "Is It the Company's or Mine ? Percieved Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " *Seoul Journal of Business* , Volume 12, Number 1 , p. 38–52