

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الاداء العالي :
الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات والكليات الاهلية العراقية)

Commitment-Based Humane Resource Management Practices and its effect on High-Performance Requirements: The Mediating Role to Perceived Support Organizational .

(An analytical study in a sample of Iraqi private universities in the Middle Euphrates region)

الاستاذ المساعد الدكتور
باسم عباس كريدي الجاسمي
basim.jassmy@qu.edu.iq

الباحث
فلاح حسن الجبوري
falah.hasan@qu.edu.iq
07810989419

Ass. Professor
Dr. Basim Abbas Kraidy AL-Jassmy
jassmy@qu.edu.iq

Researcher
Falah Hasan Hasan AL-Gburi
falah.hasan@qu.edu.iq

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد /ادارة اعمال

المستخلص

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

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، الدعم التنظيمي المدرك، الاداء العالي، التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الادارة ، جودة العاملين ، التوجه طويل الاجل.

Abstract

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

Keywords: commitment-based human resource management practices, perceived organizational support, high-performance, continuous improvement, openness and effective orientation, management quality, employee quality, long-term orientation.

المقدمة

لقد زاد اهتمام الباحثون في المجال الأكاديمي والتطبيقي ، في عصرنا الحالي ، في موضوع منظمات الأداء العالي ومتطلباتها. إذ تحتاج منظمات اليوم إلى ممارسات إستراتيجية مهمة من أجل مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة، ولا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار أهمية الاختيار والتعويضات وتدريب وتطوير الأفراد داخل المنظمة. وهذه الممارسات يطلق عليها " ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام"، أي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، وتخفيض من التكاليف التنظيمية، وتقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وترفع من مستوى الامن الوظيفي، وترتقي بالمنظمة الى مصاف المنظمات ذات الاداء العالي، فضلاً عن إن تلك الممارسات تحفز العاملين على ممارسة سلوكيات تطوعية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الصوت المسموع ، سلوك المساعدة، وسلوكيات الدور الإضافي وكلها

تصب في مصلحة المنظمة والمجتمع على حد سواء. ولكي نفهم لأفضل تأثير لتلك الممارسات في الاداء العالي، وعلى وجه التحديد، في ظل بيئة عمل دينامية، دعت الحاجة إلى وجود متغير وسيط هو "الدعم التنظيمي المدرك" والذي يمتلك تأثير كبير في "متطلبات الاداء العالي"، عبر تلك الممارسات لادارة الموارد البشرية كونها مكملاً لاستراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تمتلك دعم تنظيمي مدرك على مستوى عالٍ هي المنظمة التي تؤدي فيها مجموعة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الى امتلاك العاملون فيها مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات التي تمكن من تحويلها بسهولة وكفاءة الى منظمة ذات اداء عالي. ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، فقد تألفت الدراسة من اربعة اقسام أساسية، خصص الأول منها لمنهجية البحث، والثاني للجانب النظري لمتغيرات البحث، والثالث للجانب العملي والتطبيقي للبحث، واما الرابع فكان لمجموعة الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

القسم الاول : منهجية البحث :

1. مشكلة البحث : تتمحور مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ما هي الممارسات لادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في الكليات عينة الدراسة؟ وما هي أولوياتها في الممارسة في الكليات عينة الدراسة؟
- ما مدى توافر الدعم التنظيمي في الكليات عينة الدراسة؟ وهل يدرك اعضاءها ذلك الدعم على وفق أولوياتها؟
- ما هو مستوى توافر متطلبات الاداء العالي بأبعاده المختلفة لدى الكليات عينة الدراسة؟
- كيف تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على توافر متطلبات الأداء العالي في إطار الدعم التنظيمي المُدرك في الكليات عينة الدراسة؟

2. اهمية البحث :

- يتجسد في بيان العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرك في المنظمات عينة الدراسة لتكون بمثابة الخطوات والاليات والممارسات التي تتبناها في رسم ملامح مستقبلها.
- تكمن أهمية الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام المعتمدة حالياً في المنظمات المبحوثة، وتحديد الاساليب اللازمة أمامها في اجتذاب العاملين الذين سيسهمون في توفير متطلبات الاداء العالي، بما يجعلها منظمة تعلم وليس منظمة توظيف قادرة على تلبية متطلبات التنافس في اقتصاد يتسم بالدينامية والتغيير.
- من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها، يأمل الباحث بتقديم الحلول التي تساعد في تحسين القابليات المعرفية لدى قيادات مجتمع الدراسة في الاعتماد على ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام ومتطلبات الاداء العالي في منظماتهم والتي ستنعكس نتائجها ايجابياً على الوصول الى الاداء العالي والافادة من مزاياه.
- ان الدراسة الحالية تسعى نحو إرساء الأسس التي تسهم في كسب التنافس مع الكليات المناظرة، متمثلاً بتناولها لموضوع يربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرك في المنظمات. وهذه المساهمة جديرة بالذكر والاهتمام في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

3. اهداف البحث :

- الكشف عن مستوى استعمال ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في المنظمات العراقية عينة الدراسة مثل الاختيار والتعويضات والتدريب والتطوير.
- تحديد مستوى ممارسة وجود الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر اعضائها وادراكهم لهذا الدعم.
- تشخيص مستوى توافر متطلبات وصول المنظمات الى منظمات اداء عالي من حيث ابعاده المحددة (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، وجودة العاملين، والتوجه طويل الاجل).

- توفير اطاراً معرفياً متكاملًا لموضوعات الدراسة الأساسية التي تتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، ومتطلبات الأداء العالي، والدعم التنظيمي المُدرَك، من خلال الاطلاع على أهم النتائج العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في حقل إدارة الموارد البشرية، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة حول تساؤلات المعضلة الفكرية والميدانية للدراسة الحالية.

- اختبار علاقة الاثر بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام ومتطلبات الأداء العالي بوجود الدعم التنظيمي المدرك. ومن ثم بيان مقدار هذه العلاقة، وتقييم نتائج تلك العلاقة في تحقيق متطلبات الاداء العالي في المنظمات العراقية.

4. **متغيرات واداة ومقاييس البحث** : لقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد جرى عرض الإنموذج الأولي على عدد من المختصين والخبراء من اجل التعرف على ملاحظاتهم. وتضم الاستبانة المحاور الآتية:

☒ **المحور الأول:** ويتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة (كالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

☒ **المحور الثاني:** المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام: اعتمد مقياس دراسة كل من (Collins & Smith, 2006) والذي تضمن ثلاث متغيرات فرعية تتمثل في: الاختيار والتعويضات والتدريب والتطوير.

☒ **المحور الثالث:** المتغير الوسيط: دور الدعم التنظيمي المُدرَك (أحادي البعد): الذي اعتمد مقياس (Bergerton & Thompson, 2020) والمطور عن دراسة (Eiesenberger et al., 1986).

☒ **المحور الرابع:** المتغير المعتمد: متطلبات الاداء العالي: اعتمد مقياس دراسة (De Waal, 2020) بأبعاده الفرعية الخمسة: التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الادارة، وجودة العاملين، والتوجه طويل الاجل.

5. **فرضيات البحث** :

فرضيات الاثر غير مباشر:

- عدم وجود اثر لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

- عدم وجود اثر لبعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

- عدم وجود اثر لبعد التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

- عدم وجود اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

فرضيات الاثر مباشر:

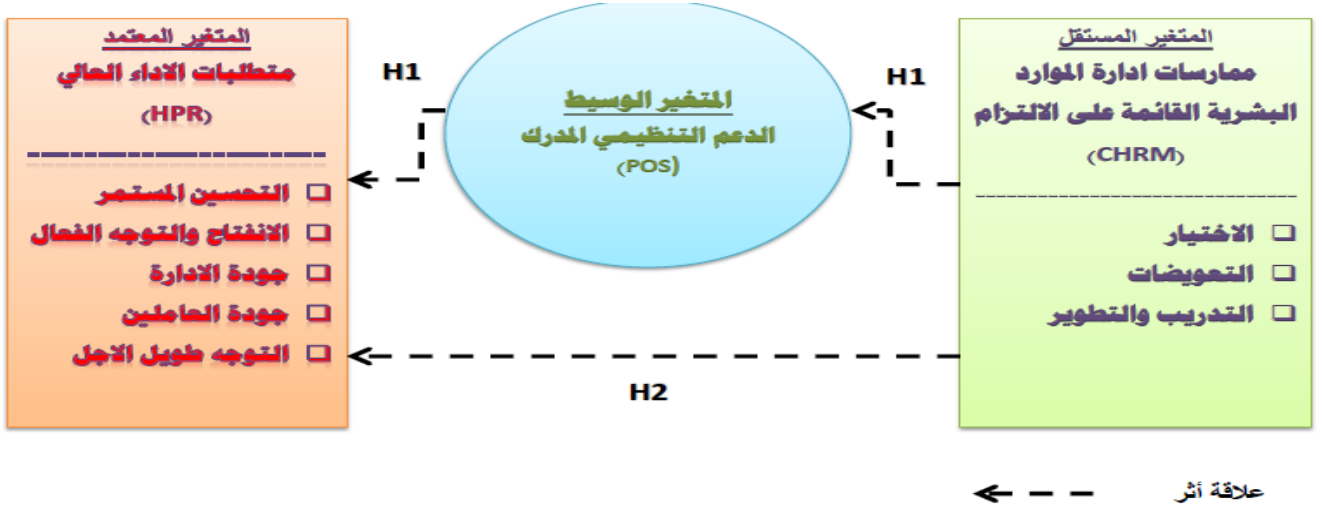
- عدم وجود اثر لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

- عدم وجود اثر لبعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

- عدم وجود اثر لبعد التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

- عدم وجود اثر لبعد التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

6. الانموذج الافتراضي للبحث:



الشكل (1) الانموذج الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحثان

7. **مجتمع وعينة البحث :** لقد وقع اختيار الباحث على الكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط (الديوانية، بابل، النجف الاشرف، كربلاء ، المثنى) لتمثل موقع الدراسة وكان عددها (13) كلية وجامعة اهلية . وتتمثل عينة الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية المبحوثة والذين بلغ عددهم (1484) تدريسي ورئيس قسم. اذ تم توزيع (400) استمارة واستُرِجِعَتْ (395) استمارة ، وكانت الصالحة منها (377) استمارة.

8. الوسائل الاحصائية للبحث :

- أساليب اختبار أدوات قياس الدراسة: مثل اختبار معلمية البيانات ، ومعامل كرونباخ الفا، والتحليل العاملي التوكيدي.
- الإحصاء الوصفي: مثل التكرارات، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية.
- الاحصاء التحليلي : اختبار فرضيات الاثر(المباشر وغير المباشر).
- اعتمدت الدراسة على البرامج الاحصائية مثل SPSS vs.24 و AMOS vr.24 .

القسم الثاني : الاطار النظري ومراجعة الادبيات:

1. ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام

- **المفهوم :** تبين أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) ، أن ممارسات الموارد البشرية ذات التوجه نحو الالتزام مرتبطة بالأداء الابداعي للمنظمة. لذا قام العديد من الباحثين بتجربة استعمال مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي على الاداء الابداعي للمنظمة والتي تكون أكثر تأثيراً من أي من ممارسات الموارد البشرية على مستوى الافراد. وكذلك فإن ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام لا تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ولكن يكون من خلال العديد من (النواتج الوسيطة) التي تلعب دوراً في الربط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. اذ تؤكد الدراسات التجريبية على أن ممارسات الموارد البشرية مع التوجه نحو الالتزام تعزز أداء المنظمة من خلال تأثيرها على الأنشطة الابداعية . ومع ذلك ، فإن البحث المسبق يركز قليلاً على الروابط السببية بين ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام وأنواع مختلفة من الأنشطة الابداعية والاداء الابداعي للمنظمة (Ceylan,2013:208).

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

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

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

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

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

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

ب- **التعويضات Compensation** : لقد عرف (Collins & Smith,2006:544) ممارسات التعويض على انها الممارسات التي تركز على تحفيز العامل وعلى مؤشرات الأداء الجماعي والتنظيمي. اما (Dessler,2020:350) فقد عرف التعويضات على انها تشمل جميع أشكال الأجور التي تذهب للعاملين والناشئة عن عملهم. **فالتعويض هو مدخل منظم لتوفير القيمة النقدية للعاملين مقابل العمل المنجز.** وقد يحقق التعويض عدة أغراض تساعد في الاستقطاب والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. سيساعد نظام إدارة التعويضات المثالي على تعزيز أداء العاملين بشكل كبير وإنشاء قوة عاملة أكثر تفاعلاً على استعداد لبذل جهد إضافي للمنظمة. ونظام التعويض هو نظام مصمم لتحديد مبلغ الأجر الممنوح للعامل مقابل مساهمته في الإنتاج (Desta,2019:6). فضلاً عن ذلك ، انه يجب على ممارسة التعويضات أن تكافئ الإبداع، وتحمل المخاطرة، والقدرة على حل المشكلات من أجل تعزيز نشر المعرفة والمشاركة (Argote et al.,2003:575). اذ يمكن للأفراد بذل المزيد من الجهود في أنشطة إدارة المعرفة إذا كانت نظم التعويضات تكافئ المساهمة في اكتساب المعرفة وتبادلها (Collins & Clark,2003:742).

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

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

فالتدريب والتطوير عمليات تحاول تزويد العامل بالمعلومات والمهارات وفهم المنظمة وأهدافها. فضلاً عن ذلك ، تم تصميم التدريب والتطوير لمساعدة الفرد على الاستمرار في تقديم مساهمات إيجابية في شكل أداء جيد. لذا ، وقبل أن يحدث التدريب أو التطوير في بعض المنظمات، يتقدم العامل من خلال توجيهه لمعرفة ما تمثله المنظمة ونوع العمل الذي يُتوقع أن يؤديه. لذا فان إدارة الموارد البشرية الحديثة

تؤكد على الحاجة إلى التدريب المستمر والتطوير للحفاظ على القدرات الديناميكية الداعمة للاستراتيجية التنظيمية وتقديم تحذيرات عن الخيارات التي يجب اتخاذها بين الاستقطاب والتدريب والاستعانة بالمصادر خارجية. وتركز ممارسات التدريب والتطوير في ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على تطوير المعرفة والمهارات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى بناء الفريق (Graves,2017:16).

2. المتغير الوسيط : الدعم التنظيمي المدرك:

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

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

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

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

1. العدالة التنظيمية : ادراك الافراد للعدالة (بأنواعها المختلفة) من خلال العلاقات السائدة في المنظمة ، سواء علاقة الافراد بمدراءهم ، او علاقة الافراد مع زملاء العمل ، او مع المنظمة ككيان اجتماعي ، وردة الفعل السلوكية تجاه عدالة المنظمة .

2. مناخ العمل والحوافز: قدرة المنظمة على توفير مناخ وبيئة عمل ايجابية ومناسبة للعاملين فيها، والتي تساهم في زيادة قدرة الافراد العاملين على اداء مهامهم بكفاءة عالية وتحقيق الاهداف التنظيمية . وهذه تشمل كتب الشكر والتقدير، وزيادة في الاجور، والعلوات والترقيات.
3. سلوكيات القادة الداعمين لمرؤوسيههم(ما يطلق عليه دعم المشرفين): من اجل نجاح المنظمة ، يجب ان تتوفر هناك قيادة فاعلة فيها، فالدعم الذي يقدمه القائد من خلال التوجيه والارشاد، والتعامل بعدالة وحيادية ، وتقدير لمساهمات الافراد العاملين، ويشعر بها الافراد العاملين يلعب دور مهم في ابراز الجانب الابداعي لقدرات العاملين، وتحقيق الاهداف التنظيمية.
- **الابعاد** : يمكن تصنيف الباحثين الذين استعملوا مقاييس متعددة في دراسة الدعم التنظيمي المدرك وفق ما موضح في الجدول ادناه :

الجدول (1) مقياس الدعم التنظيمي المدرك المتعدد الابعاد

الباحث والسنة	عدد الابعاد	عدد فقرات المقياس	التفاصيل
Kraimer & Wayne,2004	ثلاثة أبعاد	12 فقرة	الدعم التكيفي، الدعم الوظيفي، والدعم المالي.
Ling et al.,2006	ثلاثة أبعاد	24 فقرة	التعرف على القيمة، ودعم الوظائف، والاهتمام بالمصالح.
Chen,2006 مقياسين للدعم التنظيمي المدرك	أربعة أبعاد	16 فقرة	الدعم العاطفي، الدعم الواسلي او الاداتي، الدعم المتفوق، ودعم الزميل.
	تسعة أبعاد	56 فقرة	دعم العمل، والقيمة، والمقدرة والطموح، ودعم العلاقات الشخصية، والرفاهية والأمن الوظيفي، والتسامح والتفاهم، والدعم العادل والمعقول، والاهتمام لأجل الاحترام، وتطوير المسار الوظيفي.
Yuan,2017	خمسة أبعاد	23 فقرة	الدعم الوظيفي ، وادراك القيمة ، والاعتناء بالاهتمامات ، والدعم العاطفي ، والدعم التنموي.

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

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

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

وجرى تعريف هذه المنظمات عالية الاداء بعدة تعاريف من قبل الباحثين . فقد عرفت من قبل (Chiera,1994:678) على انها المنظمة التي تتصف بالمرونة وذات مهارات عالية وغير بيروقراطية وقائمة على الاداء ، وتسعى إلى التحالفات واستدامة ميزتها التنافسية عبر تحسين إجراءات العمل. اما (Owen et al.,2001:10) فقد عرفها على انها المنظمة التي لها القدرة على تسليم منتجات أو خدمات ذات مستوى من الجودة أعلى من المستوى الذي تقدمه المنظمات المناظرة الأخرى لتحقيق النجاح على الأمد الطويل. اي قادرة على الاستجابة بشكل مستمر والحفاظ على الموقف المطلوب لتلبية توقعات السوق. في حين عرفها باحث اخر على انها التي تمتلك أفضل ملاءمة ممكنة بين نظامهم الاجتماعي (الأشخاص وكيفية تفاعلهم) والنظام التكنولوجي (المعدات والعمليات)(Noe et al.,2016:35). وفي

نفس السياق، فان (De Waal,2020:87) عرف منظمات الاداء العالي على انها منظمة تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل بكثير من نظيراتها على مدى فترة خمس سنوات أو أكثر من خلال التركيز بطريقة منضبطة على ما يهيم المنظمة فعلاً.

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

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

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

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

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

- **الابعاد** : لقد تم اعتماد دراسة (De Waal,2020) كونها يمتاز بالشمولية والحدثة فضلا عن انه تم اختباره في العديد من المنظمات المختلفة وفي قطاعات مختلفة وبلدان مختلفة . اذ من خلال التحقق من صحة إطار (De Waal,2020) تجريبياً في بلدان مختلفة من خلال إدارة الاستبيان للمنظمات في بلد ما وإجراء تحليلات العوامل المؤكدة على البيانات التي تم جمعها. وجرى تحديد(35) خاصية لها علاقة معنوية وإيجابية مع الأداء التنظيمي وتصنيفها إلى خمسة عوامل لمنظمات الاداء العالي. وهذه العوامل هي (De Waal,2020:90):

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

(2) **الانفتاح والتوجه الفعال (OAO)**. تتمتع منظمات الاداء العالي بثقافة مفتوحة ، مما يعني أن هناك الكثير من الحوار بين المديرين والعاملين وبين العاملين أنفسهم ، لتبادل المعرفة والخبرات، وزيادة

الالتزام تجاه المنظمة. ويطلب المديرون صراحةً آراء وأفكار عاملهم ويتصرفون بناءً على تلك المعلومات. وهناك الكثير من الاحترام المتبادل ويطلب من الجميع المشاركة في الشؤون الهامة للمنظمة.

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

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

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

القسم الثالث : الجانب العملي والاحصائي للبحث :

- الإحصاءات الوصفية :

1. محور ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM

البُعد الاول: ممارسة الاختيار SEL

لقد اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد الاختيار ولخصت النتائج في الجدول الاتي:
جدول رقم (2) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد الاختيار

	لا اتفق تماماً	اتفق نادراً	محايد	اتفق غالباً	اتفق تماماً	
SEL1	20	29	105	138	85	Frequency
	5.3	7.7	27.9	36.6	22.5	Percent
SEL2	36	68	53	116	104	Frequency
	9.5	18.0	14.1	30.8	27.6	Percent
SEL3	6	12	139	140	80	Frequency
	1.6	3.2	36.9	37.1	21.2	Percent
SEL4	5	10	90	200	72	Frequency
	1.3	2.7	23.9	53.1	19.1	Percent
SEL	67	119	387	594	341	Frequency
	4	8	26	39	23	Percent

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24
تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالباً على بنود بُعد الاختيار وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 594 إجابة ونسبة مئوية مقدارها 39% .

البُعد الثاني: التعويضات COM

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد التعويضات ولخصت النتائج في الجدول الاتي:
جدول رقم (3) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد التعويضات

	لا اتفق تماماً	اتفق نادراً	محايد	اتفق غالباً	اتفق تماماً	
COM1	40	20	111	173	33	Frequency
	10.6	5.3	29.4	45.9	8.8	Percent

24	109	109	65	70	Frequency	COM2
6.4	28.9	28.9	17.2	18.6	Percent	
22	81	109	43	122	Frequency	COM3
5.8	21.5	28.9	11.4	32.4	Percent	
25	133	110	32	77	Frequency	COM4
6.6	35.3	29.2	8.5	20.4	Percent	
104	496	439	160	309	Frequency	COM
7	33	29	11	20	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد التعويضات وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبعد التي بلغت 496 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 33% .

البعد الثالث: التدريب والتطوير TAD

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد التدريب والتطوير ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (4) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد التدريب والتطوير

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
35	134	101	69	38	Frequency	TAD1
9.3	35.5	26.8	18.3	10.1	Percent	
61	136	93	86	1	Frequency	TAD2
16.2	36.1	24.7	22.8	0.3	Percent	
71	144	90	46	26	Frequency	TAD3
18.8	38.2	23.9	12.2	6.9	Percent	
71	144	96	35	31	Frequency	TAD4
18.8	38.2	25.5	9.3	8.2	Percent	
89	133	110	40	5	Frequency	TAD5
23.6	35.3	29.2	10.6	1.3	Percent	
81	171	72	39	14	Frequency	TAD6
21.5	45.4	19.1	10.3	3.7	Percent	
408	862	562	315	115	Frequency	TAD
18	38	25	14	5	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد التدريب والتطوير وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبعد التي بلغت 862 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 38% .

• فقرات محور الدعم التنظيمي المدرك POS

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

جدول رقم (5) معايير ملائمة النموذج لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS

المعيار المستخدم	X ² / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA
قيمة المعيار	114.361/ 27=4.24	0.93	0.93	0.90	0.00
حدود القبول	5 فاقل	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.08 فاقل
قرار الباحث	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24 يتضح من خلال النتائج أعلاه ان المعايير تثبت ملائمة النموذج المقترح من قبل الباحث، بمعنى اخر ان هذا النموذج يمكن الاستناد على نتائجه واعتمادها في التحليل.

ان مقدار التفسير لكل فقرة من فقرات المحور يمثل من خلال الازان الانحدارية المعيارية المقدره باستخدام اسلوب الامكان الاعظم (MLE)(Maximum Likelihood Estimates) والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) الازان الانحدارية المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الدعم التنظيمي المدرك POS

	Estimate
POS1 <--- POS.	.832
POS2 <--- POS.	.770
POS3 <--- POS.	.701
POS4 <--- POS.	.700
POS5 <--- POS.	.857
POS6 <--- POS.	.665
POS7 <--- POS.	.798
POS8 <--- POS.	.726
POS9 <--- POS.	.771

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24
اما الجدول التالي فيمثل قيم مربعات الارتباطات المتعددة (معاملات التحديد) للنموذج المقترح في المخطط أعلاه:

جدول رقم (7) قيم معاملات التحديد للمخطط البنائي لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS

	Estimate
POS1	.693
POS2	.593
POS3	.492
POS4	.489
POS5	.735
POS6	.443
POS7	.638
POS8	.527
POS9	.595

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

ثالثا: محور متطلبات الاداء العالي HPR

البعد الاول : عامل التحسين المستمر CIF

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد التحسين المستمر ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (8) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد التحسين المستمر

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
61	151	115	34	16	Frequency	CIF1
16.2	40.1	30.5	9.0	4.2	Percent	
74	157	120	20	6	Frequency	CIF2
19.6	41.6	31.8	5.3	1.6	Percent	
69	184	85	37	2	Frequency	CIF3
18.3	48.8	22.5	9.8	0.5	Percent	
61	201	89	22	4	Frequency	CIF4
16.2	53.3	23.6	5.8	1.1	Percent	
83	145	109	35	5	Frequency	CIF5

22.0	38.5	28.9	9.3	1.3	Percent	
84	131	135	20	7	Frequency	CIF6
22.3	34.7	35.8	5.3	1.9	Percent	
65	157	136	10	9	Frequency	CIF7
17.2	41.6	36.1	2.7	2.4	Percent	
497	1126	789	178	49	Frequency	CIF
19	42	30	7	2	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد التحسين المستمر وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبعد التي بلغت 1126 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 42% .

البعد الثاني : الانفتاح والتوجه الفعال OAO

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد الانفتاح والتوجه الفعال ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (9) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد الانفتاح والتوجه الفعال

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
61	144	86	35	51	Frequency	OAO1
16.2	38.2	22.8	9.3	13.5	Percent	
68	152	112	24	21	Frequency	OAO2
18.0	40.3	29.7	6.4	5.6	Percent	
49	109	118	78	23	Frequency	OAO3
13.0	28.9	31.3	20.7	6.1	Percent	
60	126	71	34	86	Frequency	OAO4
15.9	33.4	18.8	9.0	22.8	Percent	
68	133	63	23	90	Frequency	OAO5
18.0	35.3	16.7	6.1	23.9	Percent	
306	664	450	194	271	Frequency	OAO
16	35	24	10	14	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد الانفتاح والتوجه الفعال وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبعد التي بلغت 664 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 35% .

البعد الثالث : عامل جودة الادارة MQF

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد جودة الادارة ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (10) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد جودة الادارة

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
82	204	50	31	10	Frequency	MQF1
21.8	54.1	13.3	8.2	2.7	Percent	
84	165	79	41	8	Frequency	MQF2
22.3	43.8	21.0	10.9	2.1	Percent	
90	164	89	24	10	Frequency	MQF3
23.9	43.5	23.6	6.4	2.7	Percent	
66	159	128	12	12	Frequency	MQF4
17.5	42.2	34.0	3.2	3.2	Percent	
68	106	141	46	16	Frequency	MQF5
18.0	28.1	37.4	12.2	4.2	Percent	

75	185	84	32	1	Frequency	MQF6
19.9	49.1	22.3	8.5	0.3	Percent	
69	185	96	22	5	Frequency	MQF7
18.3	49.1	25.5	5.8	1.3	Percent	
71	175	94	30	7	Frequency	MQF8
18.8	46.4	24.9	8.0	1.9	Percent	
69	173	89	31	15	Frequency	MQF9
18.3	45.9	23.6	8.2	4.0	Percent	
47	182	119	22	7	Frequency	MQF10
12.5	48.3	31.6	5.8	1.9	Percent	
77	196	75	22	7	Frequency	MQF11
20.4	52.0	19.9	5.8	1.9	Percent	
798	1894	1044	313	98	Frequency	MQF
19	46	25	8	2	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد جودة الادارة وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 1894 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 46%.

البُعد الرابع: جودة العاملين WQF

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد جودة القوى العاملة ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (11) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد جودة القوى العاملة

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
134	178	47	15	3	Frequency	WQF1
35.5	47.2	12.5	4.0	0.8	Percent	
174	158	41	4	0	Frequency	WQF2
46.2	41.9	10.9	1.1	0	Percent	
182	146	31	18	0	Frequency	WQF3
48.3	38.7	8.2	4.8	0	Percent	
119	175	67	9	7	Frequency	WQF4
31.6	46.4	17.8	2.4	1.9	Percent	
609	657	186	46	10	Frequency	WQF
40	44	12	3	1	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على بنود بُعد جودة القوى العاملة وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 657 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 44%.

البُعد الخامس: التوجه طويل الاجل LTO

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل بند من بنود بُعد التوجه طويل الاجل ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (12) التكرارات والنسبة المئوية لها لبنود بُعد التوجه طويل الاجل

اتفق تماما	اتفق غالبا	محايد	اتفق نادرا	لا اتفق تماما		
124	181	60	11	1	Frequency	LTO1
32.9	48.0	15.9	2.9	0.3	Percent	
100	177	81	9	10	Frequency	LTO2
26.5	46.9	21.5	2.4	2.7	Percent	

110	174	69	17	7	Frequency	LTO3
29.2	46.2	18.3	4.5	1.9	Percent	
99	185	74	11	8	Frequency	LTO4
26.3	49.1	19.6	2.9	2.1	Percent	
433	717	284	48	26	Frequency	LTO
29	49	19	3	2	Percent	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24
تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالباً على بنود بُعد التوجه طويل الاجل
وهذا ما يثبت التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 717 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 49% .

- الإحصاءات العامة:

سيتم هنا إيجاد بعض الإحصاءات العامة لبنود الاستبيان وهي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
ومعاملات الاختلاف إضافة الى الأهمية النسبية نسبة الى اعلى إجابة في مقياس ليكارت الخماسي.

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

البُعد الأول : الاختيار SEL

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

جدول رقم (13) الإحصاءات العامة لبنود بُعد الاختيار

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

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

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند SEL1 بلغ 3.63 بانحراف معياري مقداره 1.076
ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 73% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند
SEL2 بلغ 3.49 بانحراف معياري مقداره 1.319 ومعامل الاختلاف 38% وبلغت قيمة الأهمية
النسبية للبند 70% . وقيمة الوسط الحسابي للبند SEL3 بلغ 3.73 بانحراف معياري مقداره 0.884
ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند
SEL4 بلغ 3.86 بانحراف معياري مقداره 0.798 ومعامل الاختلاف 21% وبلغت قيمة الأهمية
النسبية للبند 77% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.68 بانحراف معياري
مقداره 0.827 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74% .

البُعد الثاني: التعويضات COM

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

جدول رقم (14) الإحصاءات العامة لبنود بُعد التعويضات

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البند
67	32	1.074	3.37	COM1
57	42	1.203	2.87	COM2
51	50	1.295	2.57	COM3

60	41	1.234	2.99	COM4
59	35	1.022	2.95	COM

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

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

البعد الثالث: التدريب والتطوير TAD

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

جدول رقم (15) الإحصاءات العامة لبنود بُعد التدريب والتطوير

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

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

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

2. الدعم التنظيمي المدرك POS

اوجد الباحث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات محور الدعم التنظيمي المدرك POS ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (16) الإحصاءات العامة لفقرات محور الدعم التنظيمي المدرك POS

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
POS1	3.44	1.019	30	69
POS2	3.42	0.970	28	68
POS3	3.37	0.964	29	67

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

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

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

محور متطلبات الاداء العالى HPR

البعد الأول: التحسين المستمر CIF

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

جدول رقم (17) الإحصاءات العامة لبنود بُعد التحسين المستمر

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

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

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند CIF1 بلغ 3.55 بانحراف المعياري مقداره 1.004 ومعامل الاختلاف 28% . وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 71% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند CIF2 بلغ 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.892 ومعامل الاختلاف 24% . وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . وقيمة الوسط الحسابي للبند CIF3 بلغ 3.75 بانحراف المعياري مقداره 0.887 ومعامل

الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند CIF4 بلغ 3.78 بانحراف المعياري مقداره 0.824 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند CIF5 بلغ 3.71 بانحراف المعياري مقداره 0.957 ومعامل الاختلاف 26% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند CIF6 بلغ 3.70 بانحراف المعياري مقداره 0.935 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند CIF7 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.871 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.70 بانحراف المعياري مقداره 0.670 ومعامل الاختلاف 18% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74% .

البعد الثاني : الانفتاح والتوجه الفعال OAO

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

جدول رقم (18) الإحصاءات العامة لبنود بُعد الانفتاح والتوجه الفعال

البند	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
OA01	3.34	1.245	37	67
OA02	3.59	1.033	29	72
OA03	3.22	1.102	34	64
OA04	3.11	1.403	45	62
OA05	3.18	1.437	45	64
OA0	3.29	0.983	30	66

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند OA01 بلغ 3.34 بانحراف المعياري مقداره 1.245 ومعامل الاختلاف 37% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 67% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند OA02 بلغ 3.59 بانحراف المعياري مقداره 1.033 ومعامل الاختلاف 29% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 72% . وقيمة الوسط الحسابي للبند OA03 بلغ 3.22 بانحراف المعياري مقداره 1.102 ومعامل الاختلاف 34% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 64% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند OA04 بلغ 3.11 بانحراف المعياري مقداره 1.403 ومعامل الاختلاف 45% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 62% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند OA05 بلغ 3.18 بانحراف المعياري مقداره 1.437 ومعامل الاختلاف 45% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 64% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.29 بانحراف المعياري مقداره 0.983 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 66% .

البعد الثالث : جودة الإدارة MQF

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

جدول رقم (19) الإحصاءات العامة لبنود بُعد جودة الإدارة

البند	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
MQF1	3.84	0.946	25	77
MQF2	3.73	0.995	27	75
MQF3	3.80	0.964	25	76
MQF4	3.68	0.909	25	74

69	31	1.053	3.44	MQF5
76	23	0.864	3.80	MQF6
75	23	0.860	3.77	MQF7
74	25	0.922	3.72	MQF8
73	27	0.998	3.66	MQF9
73	23	0.843	3.64	MQF10
77	23	0.882	3.83	MQF11
74	18	0.672	3.72	MQF

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24
تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF1 بلغ 3.84 بانحراف المعياري مقداره 0.946 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 77% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند MQF2 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.995 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 75% . وقيمة الوسط الحسابي للبند MQF3 بلغ 3.80 بانحراف المعياري مقداره 0.964 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF4 بلغ 3.68 بانحراف المعياري مقداره 0.909 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF5 بلغ 3.44 بانحراف المعياري مقداره 1.053 ومعامل الاختلاف 31% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 69% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF6 بلغ 3.80 بانحراف المعياري مقداره 0.864 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 76% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF7 بلغ 3.77 بانحراف المعياري مقداره 0.860 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF8 بلغ 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.922 ومعامل الاختلاف 25% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 74% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF9 بلغ 3.66 بانحراف المعياري مقداره 0.998 ومعامل الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 73% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF10 بلغ 3.64 بانحراف المعياري مقداره 0.843 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 73% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند MQF11 بلغ 3.83 بانحراف المعياري مقداره 0.882 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 77% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.72 بانحراف المعياري مقداره 0.672 ومعامل الاختلاف 18% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74%.

البعد الرابع : جودة القوى العاملة WQF

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

جدول رقم (20) الإحصاءات العامة لبنود بُعد جودة القوى العاملة

البند	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
WQF1	4.13	0.835	20	83
WQF2	4.33	0.710	16	87
WQF3	4.31	0.815	19	86
WQF4	4.03	0.870	22	81
WQF	4.20	0.586	14	84

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24
تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند WQF1 بلغ 4.13 بانحراف المعياري مقداره 0.835 ومعامل الاختلاف 20% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 83% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند WQF2 بلغ 4.33 بانحراف المعياري مقداره 0.710 ومعامل الاختلاف 16% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 87% . وقيمة الوسط الحسابي للبند WQF3 بلغ 4.31 بانحراف المعياري مقداره

0.815 ومعامل الاختلاف 19% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 86% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند WQF4 بلغ 4.03 بانحراف المعياري مقداره 0.870 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 81% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 4.20 بانحراف المعياري مقداره 0.586 ومعامل الاختلاف 14% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 84% .

البعد الخامس : التوجه طويل الاجل LTO

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

جدول رقم (21) الإحصاءات العامة لبند بُعد التوجه طويل الاجل

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

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS vr.24 تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للبند LTO1 بلغ 4.10 بانحراف المعياري مقداره 0.787 ومعامل الاختلاف 19% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 82% . بينما قيمة الوسط الحسابي للبند LTO2 بلغ 3.92 بانحراف المعياري مقداره 0.900 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 78% . وقيمة الوسط الحسابي للبند LTO3 بلغ 3.96 بانحراف المعياري مقداره 0.907 ومعامل الاختلاف 23% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 79% . وان قيمة الوسط الحسابي للبند LTO4 بلغ 3.94 بانحراف المعياري مقداره 0.875 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للبند 79% . اما البعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.98 بانحراف المعياري مقداره 0.649 ومعامل الاختلاف 16% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 80% .

- اختبار الفرضيات :

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

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

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

عدم وجود اثر لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

جدول (22) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
0.95	0.95	.96	0.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24 ان المعايير في الجدول أعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج الأثر غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحث قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول (23) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للآثر المباشر لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS

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

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

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة الأثر 0.64 وبنسبة حرجة مقدارها 16.168 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.64.

ووجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS في محور متطلبات الاداء العالي HPR حيث بلغت قيمة الأثر 0.71 وبنسبة حرجة مقدارها 19.608 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.71.

وفيما يتعلق بالآثر غير المباشر فسيتم استخدام أسلوب البوتستراپ Bootstrapping في إيجاد قيم الأثر واختبار معنويته، ويعرف هذا الأسلوب على انه اعادة معاينة من خلال تكوين عينات جزئية كبيرة جداً من العينة الاصلية وتستخدم هذه العينات الجزئية في تقدير الفترات بالاعتماد على الحدود العليا والدنيا للآثر إضافة الى ايجاد معنويته. والجدول التالي يتضمن قيم الأثر الغير المباشر لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (24) قيم الأثر الغير المباشر لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

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

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

وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM على محور متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحث وهو 5%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.46.

الفرضيات الفرعية: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للابعد

1. فرضيات التأثير غير المباشر:

الفرضية الفرعية الاولى: اختبار اثر بعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS. ومن خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS v.20 تم تصميم نموذج هيكلية في سبيل اختبار الفرضية الصفرية التالية:

عدم وجود اثر لبعده الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

جدول رقم (25) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
0.89	0.89	.94	0.0

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

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

جدول رقم (26) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للاثر المباشر

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

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

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% بعد الاختيار SEL في محور الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة الأثر 0.33 وبنسبة حرجة مقدارها 6.813 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد الاختيار SEL بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.33. ويتضح ان الاثر المباشر لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS في محور متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجه في الفرضية الرئيسية الثانية. وفيما يتعلق بالأثر غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم الاثر غير المباشر بعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول رقم (27) مؤشرات للاثر غير المباشر بعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق محور الدعم التنظيمي المدرك POS

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

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

وبالرجوع الى النتائج في الجدول اعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية بعد الاختيار SEL على محور متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحث وهو 5%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعد الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.24.

الفرضية الفرعية الثانية: اختبار اثر لبعث التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS. ومن خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS v.20 تم تصميم نموذج هيكلية في سبيل اختبار الفرضية الصفرية التالية:
عدم وجود اثر لبعث التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

جدول رقم (29) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للاثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
1.00	1.00	1.00	0.0

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

ان المعايير في الجدول اعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج الأثر غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحث قيم

المقدرات للآثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول رقم (30) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها للآثر المباشر لبعده التعويضات COM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24
يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لبعده التعويضات COM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة الأثر 0.50 وبنسبة حرجة مقدارها 11.087 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد التعويضات COM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.50. ويتضح ان الاثر المباشر لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS في محور متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجها في الفرضية الرئيسية الثانية.

وفيما يتعلق بالآثر غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم الاثر الغير المباشر لبعده التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول رقم (31) مؤشرات للآثر غير المباشر لبعده التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24
وبالرجوع الى النتائج في الجدول أعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لبعده التعويضات COM على محور متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحث وهو 5%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعد التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.35.

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

عدم وجود اثر لبعده التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

جدول رقم (32) مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية SEM للآثر غير المباشر

IFI	CFI	GFI	RMSEA
.96	.96	.96	0.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.24
ان المعايير في الجدول أعلاه تشير الى ملائمة النموذج المقترح ومن ذلك نستنتج إمكانية اعتماده في تحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بنموذج الاثر غير المباشر بين متغيرات البحث. لقد اوجد الباحث قيم المقدرات للآثر المباشر في النموذج أعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

جدول رقم (33) قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها

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

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

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لبعده التدريب والتطوير TAD في محور الدعم التنظيمي المدرك POS حيث بلغت قيمة الأثر 0.67 وبنسبة حرجة مقدارها 17.622 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة بعد التدريب والتطوير TAD بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.67. ويتضح ان الاثر المباشر لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS في محور متطلبات الاداء العالي HPR هو نفسه الذي تم استخراجه في الفرضية الرئيسية الثانية.

وفيما يتعلق بالاثار غير المباشر فان الجدول التالي يتضمن قيم الاثر الغير المباشر لبعده التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS:

جدول (34) مؤشرات للاثر غير المباشر لبعده التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR عن

طريق المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS

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

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

وبالرجوع الى النتائج في الجدول اعلاه يتضح وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لبعده التدريب والتطوير TAD على محور متطلبات الاداء العالي HPR بوجود المحور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS، اذ نلاحظ ان قيمة sig. اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحث وهو 5%، بمعنى اخر ان المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS رفع من قيمة اثر بعد التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR بمقدار 0.48. من خلال ما تقدم يتضح ان اعلى اثر غير مباشر لابعاد محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM كان لبعده التعويضات COM يأتي ثانيا بعد التدريب والتطوير TAD وأخيرا جاء بعد الاختيار SEL.

2. فرضيات التاثير المباشر: من خلال اختبار اثر ابعاد محور ممارسات ادارة الموارد البشرية

القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR باستبعاد اثر محور

المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

عدم وجود اثر لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور متطلبات الاداء العالي HPR

ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد توجب على الباحث تفريع الفرضية اعلاه الى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تخص كل بعد على حده وحصل على الفرضيات الصفرية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية 1: عدم وجود اثر لبعده الاختيار SEL في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

الفرضية الفرعية 2: عدم وجود لبعده التعويضات COM في محور متطلبات الاداء العالي HPR.

الفرضية الفرعية 3: عدم وجود لبعده التدريب والتطوير TAD في محور متطلبات الاداء العالي HPR. ان النتائج التي حصل عليها الباحث تمثلت بقيم الأثر التقديرية إضافة الى الخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومعنويتها وكما في الجدول ادناه:

جدول (35) قيم الأثر المباشر والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومعنويتها لابعاد (الاختيار، التعويضات، التدريب والتطوير) (HPR،COM،SEL،TAD) مع محور متطلبات الاداء العالي HPR

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

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

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

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

ثالثا : الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات

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

- ✓ لقد اظهرت نتائج بعد جودة الادارة ، الذي هو ضمن محور متطلبات الاداء العالي، ان هناك مستوى جيد من الثقة بين عمادة الكليات المبحوثة وبين اداء التدريسيين العاملين فيها ، وهذا ما يوفر تعزيزاً لتحفيزهم لرفع مستوى الاداء للتدريسيين خصوصاً وللكلية عموماً.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة دوراً وسيطاً ذو تأثير ايجابي ومعنوي لمحور الدعم التنظيمي المدرك ادى الى رفع تأثير بعدي (الاختيار ، والتدريب والتطوير) في محور متطلبات الاداء العالي. بينما تحول بعد التعويضات من (غير مؤثر) الى (مؤثر) في محور متطلبات الاداء العالي بوجود محور الدعم التنظيمي المدرك . ويبدو أن الكليات المبحوثة ، تنعم بنوع من الممارسات الموائمة لادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، أو أنها تهيمن كوادر تدريسية تمتلك اليات مميزة في ممارسات الاختيار ، أو هي تعتمد على فرص كبيرة للتدريب والتطوير لأعضاء الهيئة التدريسية في المستقبل. ومع ذلك هناك إمكانية لتوظيف هذه التأثيرات لتعزيز هذه الممارسات في الاستجابة لتوفير ادراك للدعم التنظيمي المدرك بما يخدم أهداف الكليات عينة الدراسة من اجل توفير متطلبات الاداء العالي.

2. التوصيات

- ✓ تأكيد أهمية توفير متطلبات الأداء العالي في تحقيق نتائج الأداء المتميز التي حصلت عليها الجامعة المبحوثة مقارنةً بالجامعات الحكومية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية وتعزيز المزايا المتحققة من تلك توفير تلك المتطلبات من اجل الارتقاء بأداء الكليات الاهلية إلى مستويات أداء أعلى. وهذا يمكن أن يتجسد من خلال القيام بالاعتماد على العنصر البشري من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، وتعزيز الدعم التنظيمي المدرك لتكون بمثابة دليل يوجه اداء المنظمة بهذا الاتجاه.
- ✓ ضرورة قيام الجامعات الاهلية العراقية بدعم وتعزيز ثقافة الأداء العالي بين منسوبيها بهدف الارتقاء بمستوى أدائها العلمي والبحثي والاستفادة من تجربة الجامعات العالمية والعربية في هذا المجال، اذ لوحظ من خلال الزيارة الميدانية التي أجراها الباحث للكليات المبحوثة اهتمام عينة الدراسة بشكل كبير بالعنصر البشري، فهي تستقطب الكفاءات العلمية من مختلف التخصصات العلمية والانسانية، فضلاً عن اهتمامها بالمنجزات العلمية لأعضائها.
- ✓ وضع برامج خاصة لتدريب الملاكات البشرية(أعضاء الهيئة تدريسية) ضمن برامج تطويرية في الجامعة، بما يضمن ترسيخ مبدأ اتاحة فرص التدريب والتطوير للجميع، وتعزيز مقدراتها من اجل الارتقاء بأدائها كونها ترتبط إيجاباً بممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في الاجل الطويل.
- ✓ ضرورة إيلاء كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية اهتماما اكبر من المعنيين بشؤونها ، فهم أن التدريب والتطوير هي التزام طويل الأجل يتطلب الاستثمار المستدام في الموارد البشرية، ويسترشد بسياسة قوية وواضحة. فالكليات الأهلية بحاجة إلى تخطيط القوى العاملة لديها في مجال التدريس. فهناك حاجة ملحة لوضع استراتيجيات توظيف رأس المال البشري للارتقاء بمستوى التعليم بما يوازي الجامعات ذات التصنيف العالي.
- ✓ لقد أفرزت نتائج الدراسة أن المورد البشري هو العامل الحاسم في تحقيق الاداء العالي، وإذا ما أريد للكليات الأهلية في العراق أن تكون في مصاف منظمات الاداء العالي وترتقي بمستوى أعلى من الرصانة العلمية وجودة التعليم لمنافسة الجامعات المرموقة ، فيجب أن يكون ذلك أولاً من خلال المورد البشري.
- ✓ الاستمرار في توفير اليات استشعار اعضاء الهيئة التدريسية الدعم التنظيمي المدرك، وتعزيز شعورهم باهتمام الكليات المبحوثة برفاهيتهم وحل مشكلاتهم المتنوعة، فضلاً عن الاستماع لهم الذي من شأنه تلبية حاجاتهم وتطلعاتهم، ورفع مستوى ادائهم بالمقابل.
- ✓ تعزيز مبدأ الشراكة والعلاقة الجيدة طويلة الاجل مع الوزارة او المجتمع، واصحاب المصلحة المختلفين، وبالخصوص المستفيدين من مخرجات الكليات الاهلية، والعمل على تقديم افضل الخدمات للمستفيدين بأفضل وجه ممكن.

3. المقترحات المستقبلية:

- ✓ التوسع في دراسة الموضوع ليشمل اكبر عدد من قطاع التعليم الأهلي العراقي، لغرض زيادة حجم العينة، واستعمال مقاييس جديدة أخرى لقياس متغيرات الدراسة غير مستخدمة في الدراسة الحالية.
- ✓ استعمال متغيرات وسيطة او تفاعلية غير الدعم التنظيمي المدرك لاختبار زيادة تأثير في العلاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين متطلبات الاداء العالي.
- ✓ من اجل الوصول الى نتائج أكثر شمولية ، يتطلب اختبار نموذج الدراسة ومتغيراته في قطاعات عراقية اخرى (أي غير الكليات الأهلية) مثل قطاع السياحة، او الصناعة، او المصرفي، وشركات الاتصالات.

المصادر والمراجع

1. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). *Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes*. *Management science*, 49(4), 571-582.
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition.
3. Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press.
4. Bergerton, D. M., & Thompson, P. S. (2020). *Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
5. Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). *Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement & human resource management practices*. *International journal of operations & production management*.
6. Ceylan, C. (2013). *Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.
7. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity*. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
8. Chiera, E. (1994). *High performance work organization—A promising future for American industry and organized labor*. *Control Engineering Practice*, 2(4), 677-687.
9. Chinoperekweyi, Justine,(2019),*Renewed Thinking: Building High Performance Organizations*, Organization Leadership and Development Quarterly,Vol.1, Issue 1.
10. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms*. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
11. David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. Pearson Education Limited.
12. De Waal, A. (2020). *Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider*. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86-103.
13. Dessler, G. (2013). *Human resource management* 13th ed. Pearson Education, Inc.
14. Dessler, G. (2020). *Human resource management*, 16th ed. Pearson, New York.
15. DESTA, F. (2019). *PRACTICES AND CHALLENGES OF COMPENSATION SYSTEM AT BERHAN BANK SC* (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

17. Jung, N. (2014). *Does Job Security Help Innovation in Small Firms?: Commitment-Based Human Resource Practice and Innovation in Software Firms in Seoul, Korea*. Korea (July 1, 2014). Jung, Namji, 43-60.
18. Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). *An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment*. *Journal of management*, 30(2), 209-237.
19. Lee, K. Y., & Kim, S. (2010). *The effects of commitment-based human resource management on organizational citizenship behaviors. The mediating role of the psychological contract*. *World Journal of Management*, 2(1), 130-147.
20. Light, P. C. (2005). *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results: Lessons from the RAND Corporation*. McGraw Hill.
21. Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). *Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support*. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
22. Mullen, T. R., Kroustalis, C., Meade, A. W., & Surface, E. A. (2006, April). *Assessing change in perceived organizational support due to training*. In 21. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, USA*.
23. Nicole, Richter ;Schmidt, R., Ladwig, T. J., & Wulhorst, F. (2017). *A critical perspective on the measurement of performance in the empirical multi nationality and performance literature*. *Critical Perspectives on International Business*, 13(2), 94-118.
24. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management*. 6th ed., McGraw-Hill Education.
25. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
26. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
27. Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. 14th Ed. Pearson Education Limited.
28. Sun, L. (2019). *Perceived organizational support: A literature review*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
29. Uçar, D., & Ötken, A. B. (2010). *Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2).