



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك (بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية في منطقة الفرات الاوسط)

باسم عباس كريدي الجاسمي*^a ، فلاح حسن حسن الجبوري^b
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد /ادارة اعمال

المخلص

لقد كان الغرض الرئيس من هذا البحث يتمثل في توضيح دور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك ، اذ تعد هذه الممارسات جزء من المداخل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي يمكن للجامعات الاهلية ان تتبناها لمواجهة التحديات التي تعترض بيئة اعمالها. وقد استعمل الباحثان عينة من تلك الجامعات الاهلية لدراستها من اجل اختبار علاقة الارتباط والتأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام بأبعادها المتمثلة ب(ممارسة الاختيار، والتعويضات، والتدريب والتطوير)، ومتغير الدعم التنظيمي المدرك (احادي البعد). وقد استعملت الاستبانة كأداة جمع البيانات والتي وُزعت (400) استمارة منها على التدريسيين في الجامعات الاهلية العراقية في منطقة الفرات الاوسط، وكان عدد الاستمارات المسترجعة (395) استمارة، واما الصالحة فقد بلغت (377) استمارة. ولغرض معالجة البيانات وتحليلها، استعمل الباحثان عدداً من الاساليب الإحصائية مثل الاوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، عبر استعمال برنامج SPSS vr.24، AMOS vr.24. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام يمكن تعزيز الدعم التنظيمي المدرك للجامعات المبحوثة. وقدم البحث عدد من التوصيات واهمها هو ضرورة قيام الجامعات الاهلية المبحوثة باستعمال ممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل تطوير المعرفة والمهارات والقابليات للكوادر التدريسية فيها وبما ينسجم مع تطورات البيئة المحيطة بها.

معلومات المقالة

تاريخ البحث

الاستلام: 2021/4/12
تاريخ التعديل: 2021/5/11
قبول النشر: 2021/5/11
متوفر على الانترنت: 2021/9/19

الكلمات المفتاحية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية
- القائمة على الالتزام
الدعم التنظيمي المدرك
ممارسات الاختيار
ممارسات التدريب والتطوير
ممارسات التعويض



The role of commitment-based human resource management practices in enhancing perceived organizational support (Search in an analytical sample of the Iraqi private universities in the region of the Middle Euphrates)

Basim Abbas Kraidy Jassmy^{*a} ، Falah Hasan Hasan AL-Gburi^b
University of Al-Qadisiyah / College of Administration and Economics.

Abstract

The main purpose of this research is to clarify the role of commitment-based human resource management practices in enhancing perceived organizational support, as these practices are part of the strategic approaches to human resources management that private universities and colleges can adopt to face the challenges facing their business environment. The researchers used a sample from those private universities and colleges to study them in order to test the relationship and influence of human resource management practices based on commitment to its dimensions represented by (selection, compensation, training and development), and the perceived organizational support variable (one-dimensional). The questionnaire has been used as a data collection tool, from which (400) forms have been distributed among the teaching staff in Iraqi private universities in the Middle Euphrates region. The number of retrieved forms has been (395) forms, and the valid ones amounted to (377) forms. For the purpose of data processing and analysis, the researchers have used a number of statistical methods such as arithmetic means, standard deviation, and correlation coefficient, by using the SPSS vr.24, AMOS vr.24 program. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that through commitment-based human resource management practices,

*
Corresponding author : E-mail addresses : basim.jassmy@qu.edu.iq.

perceived organizational support for the researched faculties could be strengthened. The research presented a number of recommendations, the most important of which is the need for private universities researched to use human resource management practices in order to develop the knowledge, skills and capabilities of their teaching staff in line with the developments of the surrounding environment.

Key words: commitment-based human resource management practices, perceived organizational support, selection, training & development, compensation.

المقدمة

الالتزام تحسن من هذا الدعم المدرك. لذلك ، تساهم هذا البحث في توفير معرفة حول إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل ممارسات الموارد البشرية في قطاع التعليم الجامعي الاهلي وتقييم تأثير هذه الممارسات على الدعم التنظيمي المدرك. ومن اجل تحقيق الأهداف المتقدمة، يقدم هذا البحث في قسمه الاول منهجية البحث ، اما في القسم الثاني فقد عرض مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث ، اما القسم الثالث فقد تضمن فانه يتم عرض اسلوب البحث وتحليل البيانات ونتائجه، واختباراً للفرضيات التي جرى صياغتها في منهجية البحث. واما في الرابع والايخبر فانه مخصص لمناقشة الاستنتاجات والتوصيات المستمدة من البحث.

مشكلة البحث

تواجه معظم المنظمات تحديات جمة في الوصول لمستوى عالي من الدعم التنظيمي المدرك للعاملين بها ، ولهذه الغاية تستعمل طرق عديدة وتنفق الكثير من الأموال من اجل القيام بممارسة صحيحة للاختيار، والارضية الصحيحة لتدريب وتطوير العاملين لديها ، وتقدم لهم العديد من المزايا والعروض ساعياً دائماً للوصول لمستوى عالي من رضا العاملين لديها وتستعين بكل الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبيق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض من خلال الدعم التنظيمي للموظفين. فبينما تنجح بعض المنظمات بتحقيق الدعم التنظيمي المدرك من خلال مجموعة ممارسات لادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام، تفشل أخرى تستعمل نفس الوسائل وذلك بسبب اختلاف نشاط المنظمة والمكان والزمان التي تعمل بها، فيجب على كل منظمة اختيار أدوات الدعم المناسبة لها. لذا يرى الباحثان أن مشكلة البحث تتلخص بالإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

■ هل ان ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام تعزز من الدعم التنظيمي المدرك لدى الكوادر التدريسية في الجامعات عينة البحث؟

أهداف البحث

أ. التعرف على الممارسات التي تنفذها ادارة الموارد البرية القائمة على الالتزام، ووسائل الدعم التنظيمي المدرك التي تقدمها الجامعات المبحوثة للعاملين.

ان العاملين يمثلون مورداً رئيساً للمنظمات في تحقيق أهدافها لأن معارفهم وسلوكياتهم ضرورية للعديد من العمليات التنظيمية (Allen et al.,2003). لذا، يجب إدارة هذه الموارد بشكل استراتيجي لمواءمة معرفة العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم مع الأهداف التي وضعتها المنظمة. هناك اختلاف مهم بين مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) وبين المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية (HRM) كونه يركز على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي ، ويؤكد على التأثيرات المشتركة للممارسات المختلفة التي تشكل نظاماً متماسكاً مع الاتساق الداخلي (Fabi et al.,2014). تتكون بعض الممارسات المهمة بشكل خاص من سياسات المنظمة التي تعرض بشكل جماعي استثماراً طويلاً للأجل في اعضائها من العاملين، أي استراتيجية لممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام (Collins & Smith,2006). وبشكل عام ، من المعقول أن نتصور أن الاستثمار طويل الأجل من قبل صاحب العمل سيقابله العاملون بأداء أفضل (الرد بالمثل) في الوظيفة الأساسية والأنشطة التي تعود بالفائدة على المنظمة (Tsui et al.,1997). لذلك، على عكس نظم الموارد البشرية الموجهة للرقابة والتي تتضمن القواعد واللوائح والمراقبة ، تعد نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام اسلوب قيمة لتشجيع العاملين على التماهي مع الأهداف التنظيمية وبذل جهد إضافي لتحقيقها وهو ما يعبر عنه بالدعم التنظيمي المدرك. ومع استثناءات قليلة، فإن اغلب الدراسات التي تحلل نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام هي دراسات متعددة المجالات ، مما يساعد على تعميم النتائج ولكنه يعيق التركيز على خصائص قطاع محدد (Popaitoon & Rayton,2012).

لذا تركز هذا البحث على المنظمات التي تواجه سياقات استراتيجية محددة ، أي المنظمات التي تدير مؤسسات التعليم الجامعي في منطقة الفرات الاوسط ، لتحديد الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية بشكل أفضل. مع التركيز في هذا القطاع ، فإن الهدف الأول لهذا البحث هو اختبار ما إذا كانت مجموعة ممارسات الموارد البشرية التي تمثل درجة من التزام المنظمة تجاه موظفيها تشكل نظاماً يقدم الدعم التنظيمي المدرك. الهدف الثاني من هذا البحث هو تقييم ما إذا كانت الجامعات الاهلية العراقية التي تطبق نظم الموارد البشرية القائمة على

إمكانية استخلاص الاستنتاجات ذات الصلة في قطاع (التعليم العالي الاهلي) الذي يفتر إلى مراجع عن دور نظام ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك. فضلا عن ان استعمال عينة من الجامعات الاهلية المتجانسة يوفر معلومات قيمة ومحددة عن القطاع والذي يمكن أن تعزز تبني ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام من قبل الجامعات الاهلية.

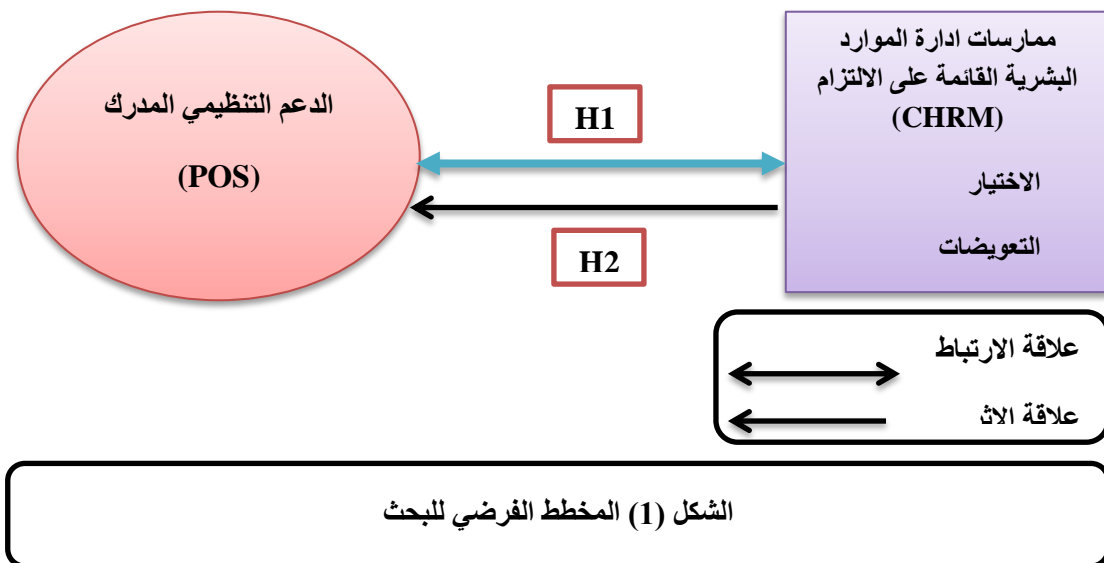
فروض البحث

لقد جرى اختبار نوعين من الفرضيات في البحث الحالي هما : فرضيات الارتباط وفرضيات الاثر . فان الفرضيات المتعلقة بالارتباط قُسمت الى قسمين كما في الجدول ادناه:

جدول (2) الفرضيات الرئيسية والفرعية

الفرضية الرئيسية	الفرضية الفرعية
1 ف	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين الدعم التنظيمي المدرك.
1 ف 1	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاختيار والدعم التنظيمي المدرك.
1 ف 2	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التعويضات والدعم التنظيمي المدرك.
1 ف 3	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتطوير والدعم التنظيمي المدرك.
2 ف	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين الدعم التنظيمي المدرك.
1 ف 2	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الاختيار والدعم التنظيمي المدرك.
2 ف 2	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التعويضات والدعم التنظيمي المدرك.
3 ف 2	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التدريب والتطوير والدعم التنظيمي المدرك.

المخطط الفرضي للبحث:



قياس متغيرات البحث : تم قياس متغيرات البحث وفق دراسات مختارة كما موضح في الجدول(1):

الجدول (1) مقاييس البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المقاييس
1	ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام (CHRM)	1. الاختيار SEL 2. التعويضات COM 3. التدريب والتطوير TAD	Collins & Smith,2006
2	الدعم التنظيمي المدرك (POS)	احادي البعد	Bergeron & Thompson,2020

مجتمع وعينة البحث

الالتزام والتي تسمح للمنظمات بتنمية عاملين ماهرين ومتحمسين وملتزمين ، والذين يمكنهم في النهاية تكوين قيمة متفوقة للمنظمات. وبشكل خاص، كان التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام على الالتزام التنظيمي للعاملين ودوران العمل يمتلك محورية في الدراسات التجريبية فـ في أدبيات إدارة الموارد البشرية (Guest,2002:338).

واستعمل كل من (Wood & Albanese,1995:220) مصطلحاً مشابهاً هو "إدارة الالتزام العالي" ، والذي يعني الحصول على الالتزام بالاعتماد على ممارسات ادارة الموارد البشرية ، مما يعني أن السلوك منظم إلى حد كبير ذاتياً بدلاً من التحكم فيه بواسطة العقوبات والضغوط الخارجية للفرد. إذ يعتمد هذا المفهوم على افتراض أن الالتزام يمكن إدارته، وبشكل أكثر تحديداً يمكن أن يتأثر من خلال استعمال الإدارة لممارسات معينة تسمى ممارسات الالتزام العالي (HCPS). فضلاً عن ذلك ، عند طرح مجموعة من هذه الممارسات ، يفترض والتون وآخرون أيضاً أنه يجب استعمالها (أو حتى يتم استعمالها) بالتنسيق مع بعضها البعض. ومن خلال الآثار المشتركة لهذه الممارسات يمكن للإدارة أن تأمل في الحصول على مستويات عالية من الالتزام.

لقد استعمل الباحثون مصطلح "الالتزام" لأنهم يعتقدون أن الالتزام العالي سيؤدي إلى سلوكيات تقديرية مما قد يؤدي إلى إنتاجية أعلى. استناداً إلى منظور شامل مفاده (أن مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية ستؤدي دائماً إلى أداء أعلى بغض النظر عن السياقات) ، ويُطلق على إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام أيضاً اسم "نظام العمل عالي الأداء" (Appelbaum et al.,2000) أو "ممارسات العمل عالية المشاركة" (Guthrie,2008). لقد تم استعمال هذه المصطلحات بالتبادل لوصف نفس النظام (Wood et al.,2003).

وذكر (Collins & Smith,2006:543; Bourne et al.,2013:1604) أن استعمال ممارسات الموارد البشرية لإيجاد مناخ قائم على الالتزام يختلف باختلاف المنظمات. ولحسن الحظ ، اتفقوا على ثلاثة أبعاد محددة لممارسة الموارد البشرية تؤدي إلى بيئة قائمة على الالتزام على النحو التالي:

يمثل الكادر التدريسي في الجامعات الأهلية العراقية مجتمع البحث ، واما عينته فانها شملت التدريسيين في الجامعات الأهلية العراقية في منطقة الفرات الاوسط ضمن محافظات (كربلاء المقدسة، بابل ، والمثنى، والقادسية، والنجف الاشرف). إذ كان عدد الجامعات الأهلية عينة البحث (13)، واما العدد الاجمالي للتدريسيين في هذه الجامعات فقد بلغ (1848) تدريسي.

اداة البحث والوسائل الاحصائية المستعملة في البحث

لقد كانت استمارة الاستبيان تمثل الادارة الرئيسية لجمع البيانات من عينة البحث. وبلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة على عينة البحث (400) استمارة ، وجرى استلام (395) استمارة مسترجعة، واما الاستمارات الصالحة فقد كان عددها (377) استمارة صالحة.

اما من حيث الوسائل الاحصائية المستعملة للبحث، فقد استعمل الباحثان نوعين من التحليل الاحصائي الأول الإحصاءات الوصفية المتمثلة بإيجاد وتفسير الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لبنود وابعاد ومحاور استمارة الاستبيان. اما الثاني فهو الإحصاءات التحليلية المتمثلة باختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط والاثربين محاور الاستبيان. لقد استعمل الباحثان مجموعة من البرامج الإحصائية للحصول على النتائج متمثلة ببرنامج SPSS vr.24، AMOS vr.24.

الاطار النظري

✓ ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام

اولاً: النشأة والمفهوم

وقد وضع الباحثان تصوراً لمفاهيم ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام بطرق مختلفة ، و صنفوا مجموعة مختلفة من ممارسات الموارد البشرية على أنها ممارسات عالية الالتزام أو عالية الأداء أو ممارسات موارد بشرية عالية المشاركة. وعلى الرغم من المفاهيم والسمات المتباينة لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام، فإن الباحثين يشتركون بوجهة النظر التي تقول ان المنظمات تحتاج إلى اعتماد ممارسات الموارد البشرية عالية

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 نظرًا لقدرتها على تعزيز سمعة المنظمة على المدى الطويل وضمان نجاحها في المستقبل.

ثانياً: أنواع الممارسات

لقد حدد كل من (Wood & Albanese,1995:222) مجموعة من الممارسات المرتبطة بنموذج الالتزام، على سبيل المثال: ممارسات التوظيف التي تهدف إلى جذب مجموعة مختارة من الأشخاص الملتزمين والمرنين، وأسواق العمل الداخلية التي تكافئ الالتزام، والتدريب، والترقية، والامن الوظيفي، وطرق الاتصال المباشر، والمشاركة، والعمل الفرقي، ودوائر الجودة.

ومن هذا يمكن تلخيص وجهة النظر تلك من خلال النقاط التالية:

1. تطوير الهيكل الوظيفي والتأكيد على قابلية التدريب والالتزام كخصائص عالية القيمة للعاملين على جميع مستويات المنظمة.
2. مستوى عال من المرونة الوظيفية مع التخلي عن التوصيفات الوظيفية التي يحتمل أن تكون صارمة.
3. تقليص التدرج الهرمي وإنهاء الاختلافات في المكانة على الأقل بين أصحاب الياقات البيضاء والعمال اليدويين أو أصحاب الياقات الزرقاء، إن لم يكن بين المدراء والعمالين.
4. الاعتماد الشديد على هيكل الفريق لنشر المعلومات (موجز الفريق)، وتنظيم العمل (العمل الفرقي) وحل المشكلات (دوائر الجودة).

اما كل من (Lee & Kim,2010:145) فقد حددوا بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام مثل مشاركة العاملين، الامن الوظيفي، التعويضات، تقييم الاداء، التدريب، التنقل الداخلي، تصميم الوظيفة.

في حين يرى (Ma et al.,2017:11) ان ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام تتضمن الممارسات التالية :

1. المشاركة في القرار.
2. قنوات الاتصال الداخلية.
3. قبول القيادة لاقتراحات العاملين.
4. العمل الفرقي.
5. نظم الإدارة موجهة نحو الافراد في موقع العمل.

ثالثاً: الابعاد

لقد اعتمد بحثنا على اختيار انموذج (Collins & Smith,2006) والتي حدد فيها الممارسات التي تتبعها ادارة

1. تؤكد ممارسات الاختيار على فرصة التوظيف الداخلي واختيار العاملين الذين يتطابقون مع معايير المنظمة المحددة بدلاً من متطلبات الوظيفة المحددة.

2. تؤكد ممارسات التعويض بكل الوسائل على تعزيز التزام العاملين وبالتالي تشجيعهم على إنجاز المهام المعينة بشكل فعال لغرض تحقيق الأهداف والغايات المحددة من قبل المنظمة.

3. تركز ممارسات التدريب والتطوير بكل الوسائل على تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالمنظمة وكذلك بناء الفريق.

وتعرّف ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام عموماً بكونها 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). كما عرفها (Jung,2014:44) بانها ذلك الفرع من فروع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والذي يؤكد على أن نظم إدارة الموارد البشرية الفعالة يمكن أن تسهل سلوكيات العاملين المهمة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة. وبالتالي فهي تطبق ممارسات تُظهر بشكل جماعي استثماراً طويلاً الأجل في موظفيها، والتي تشمل ممارسات اختيار العاملين التي تركز على إنشاء أسواق عمل داخلية وتقييم مدى ملاءمتها للشركة بدلاً من متطلبات توصيف العمل؛ وكذلك ممارسات التعويضات التي تركز على تحفيز العامل وعلى مؤشرات الأداء التنظيمي؛ وكذلك برامج التدريب وتقييمات الأداء التي تؤكد على النمو على المدى الطويل، وبناء الفريق، وتطوير المعرفة الخاصة بالمنظمة.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام تستند إلى افتراض أن هدفها هو إثارة التزام قوي تجاه المنظمة بحيث يكون السلوك منظماً ذاتياً إلى حد كبير، بدلاً من أن تتحكم فيه قوى أو عقوبات خارجية. ووفقاً لـ (Collins and Smith,2006)، فإن ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام تشتمل على مجموعة من إجراءات اختيار العاملين التي تقيّم ملاءمة الشركة وانشاء أسواق عمل داخلية؛ ممارسات تعويض الخدمة التي تسهل تحفيز العاملين في المجموعة ومؤشرات الأداء التنظيمي، وبرامج التدريب وتقييم الأداء تشجع النمو طويل الأجل، وبناء الفريق، وتطوير المعرفة الفريدة للمنظمة (Sehhat & Sajadian,2019:33).

لذا يرى الباحثان ان المفهوم الاجرائي لممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام يمكن ان يكون على انها

خصائص حاجة المنظمة ، زادت فرصهم في اختيارهم لملء الوظيفة الشاغرة. علاوة على ذلك ، عندما يتم تعيين أفضل المرشحين ، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الأداء التنظيمي (Huselid,1995). وبمعنى آخر، فإن اختيار العاملين المناسبين القادرين على المنظمة لتجاوز البيئة غير المتوقعة المستمدة من عوامل خارجية أو داخلية. كما أنه يساعد المنظمة على الاستجابة والعمل بشكل أسرع من أجل البقاء في المقدمة في السوق التنافسي. لذلك ، تحتاج المنظمة إلى الاعتراف بأن الموارد البشرية هي الأصول المهمة في المنظمة نظرًا لقدرتها على تعزيز سمعة المنظمة على المدى الطويل وضمان نجاحها في المستقبل.

■ **التعويضات:** يؤكد تعريف التعويض في ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام على حزمة الحوافز المقدمة للموظفين لزيادة التزامهم (Collins & Smith,2006; Bourne et al.,2003). هذا مقبول من قبل (Noe et al.,2017) الذي ذكر أن التعويض مصمم في الأصل لتحفيز العاملين على زيادة مخرجاتهم نحو تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، يلعب التعويض أيضًا دورًا في جذب ومكافأة العاملين الذين بذلوا جهودًا إضافية لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. وبالتالي ، يلعب التعويض دورًا رئيسيًا لأنه مرتبط بعلاقة العمل لكل من أصحاب العمل والعاملين. ليس هناك من ينكر أن العاملين يعتمدون بشكل كبير على الرواتب والمزايا المالية الأخرى سواء من حيث التمويل أو غير التمويل لتوفير الدخل للاحتياجات اليومية (Barry et al.,1997). فضلًا عن ذلك ، فإن التعويض له أيضًا تأثير على مواقف العاملين وسلوكياتهم تجاه منظماتهم. أما بالنسبة لأصحاب العمل، يعد التعويض أحد التأثيرات المهمة على تكاليف تنفيذ الأعمال ، وبالتالي على قدرتهم على زيادة الأداء التنظيمي.

■ **التدريب والتطوير:** التدريب والتطوير على النحو المحدد في ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام التركيز على رفع مستوى المعرفة والمهارات اللازمة وكذلك تعزيز بناء الفريق في المنظمة. على وجه التحديد ، تركز عملية التدريب على اكتساب معارف ومهارات جديدة ثم الانتقال إلى المهام اليومية المخصصة للموظفين. وقال (Armstrong,2006) ذكر أن "استعمال أنشطة تعليمية منهجية ومخطط لها لتعزيز التعلم". لقد ناقش الباحثون بأن العامل يرى التدريب كرمز للالتزام صاحب العمل تجاههم. أما فيما يتعلق بعملية التطوير ، فإنه يوفر فرصة لرفع مستوى مناصبهم في المنظمة وقبول المسؤولية الجديدة ومهام العمل وما إلى ذلك. وبالمثل فإن (Noe et al.,2016) أكدوا على أنه من الضروري للمنظمة توفير فرصة التطوير للعاملين بحيث تقدم طرقًا لتحسين جودة الأداء الوظيفي التي تفيد

الموارد البشرية القائمة على الالتزام . وقد استعمل البحث اعلاه الإجراءات التي استعملتها دراستي (Delery,1998) و (MacDuffie,1995) في التطوير النظري لمقياس ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام والتي تركز على ممارسات الاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات. اذ قام كل من (Collins & Smith , 2006) بتكييف عناصر البحوث السابقة أو تم تطويرها من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين لشركات التكنولوجيا العالية لتحديد الممارسات الخاصة بإدارة العاملين في مجال المعرفة في شركات التكنولوجيا (Bourne et al.,2013:1604).

و على وجه التحديد ، قاموا بتكييف عناصر من Delery & Doty,1996:805) الذين عملوا على تقييم المدخل القائم على السوق الخارجي مقابل المدخل القائم على الالتزام الداخلي ، وكذلك من دراسة كل من (Youndt & coauthors , 1996 :838): اللذان عملا على تقييم المدخل القائم على المعاملات مقابل تعزيز رأس المال البشري (أي المدخل القائم على الالتزام). وعن طريق الطلب من ثلاثة مدراء للموارد البشرية من المنظمات عالية التقنية مماثلة لتلك الموجودة في العينة تقييم صياغة وملاءمة العناصر التي تم تطويرها. اذ طُلب من مدير الموارد البشرية في كل منظمة مشاركة تقييم مدى موافقته على أن المنظمة تستعمل ممارسات موارد بشرية مختلفة لإدارة العاملين في مجال المعرفة المشابهة لتلك التي حددها الرئيس التنفيذي للمنظمة. بشكل عام في دراسة (Collins & Smith,2006)، تم استعمال 16 عنصرًا يمثلون ثلاثة أبعاد فرعية لقياس ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام تمثل أسواق العمل الداخلية والاختيار على أساس الملاءمة للمنظمة ؛ الحوافز الجماعية والتنظيمية ؛ وبرامج التدريب وتقييمات الأداء على أساس النمو طويل الأجل ، وبناء الفريق ، وتطوير المعرفة الخاصة بالمنظمة (Collins & Smith,2006:550).

ويمكن تفصيل الممارسات لإدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وفق نموذج (Collins & Smith ,2006) كما في ادناه:

■ **الاختيار:** يركز تعريف الاختيار في CBHRP على اختيار العاملين الداخليين لملء الوظيفة الشاغرة في المنظمة (Bourne et al.,2006; Collins & Smith,2006)، فضلًا عن ذلك ، تتضمن عملية الاختيار أيضًا جمع وقياس وتقييم المعلومات الخاصة بالمرشحين المختارين. من خلال القيام بذلك ، فإنه يضمن تعيين المرشحين المناسبين في المناصب حيث يمكنهم الأداء بكفاءة وفعالية. هذه العملية تمكن المنظمة من اختيار المرشح الذي يستوفي المعايير التي تم تحديدها. كلما اقتربنا من المرشحين الذين يمتلكون

المُدْرَك ، والتأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المُدْرَك على العاملين والمنظمات من خلال الدراسات التجريبية. على سبيل المثال، أن التوزيع العادل للحوافز لأصحاب الأداء العالي يؤثر على الدعم التنظيمي المُدْرَك (Pohler & Schmidt,2016:5). فضلا عن ذلك، فإن هذه الحوافز تزيد من مستوى الدعم التنظيمي المُدْرَك إذا تم تنظيمها من خلال العمليات الداخلية لمنظمة التوظيف على عكس تلك التي تفرضها هيئات خارجية مثل النقابات أو الهيئات الحكومية (Dawley et al.,2008:237). لقد ذكر (Aselage & Eisenberger,2003:492) أنه عندما يقبل الفرد "المعاملة الإيجابية" للآخرين ، فإنه من الطبيعي أن يولد الضغط النفسي والشعور بالالتزام بالسداد، وبالتالي يولد موقفاً أو سلوكاً لمكافحة تجاه الشخص المعطى. عند تطبيق ذلك في البيئة التنظيمية ، غالباً ما يعطي العاملون تغذية عكسية أكثر إيجابية عندما يدركون اهتمام المنظمة وتقديرها وتعاطفها تجاه جهودهم. وهكذا تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، ويعد تعريف (Eisenberger et al.,1986) الذي قدمه مع زملائه هو التعريف الأكثر قبولاً واستحساناً من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بالبحث والتحليل. ومن أجل توضيح هذه المفاهيم نعرض الجدول الآتي الذي يتضمن الإشارة إلى مفهوم الدعم التنظيمي المدرك حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (3) بعض مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك لدى عدد من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Eisenberger et al.,1986 : 501	ادراك العامل أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برافيتهم.
2	Shore & Tetrick,1991:673	ثقة والتزام من قبل المنظمة للعاملين فيها، إذ ان إدراك الفرد العامل للالتزام المنظمة تجاهه يسهم في شعوره بالالتزام نحو المنظمة.
3	Allen et al.,2003:99	توقع الأفراد العاملين بتحقيق مزيد من الانتماء والارتباط العاطفي بمنظمتهم.
4	Dawley et al.,2008:240	الدرجة التي يدرك بها العامل ان منظّمته تهتم به ،وتقيّم جهوده، ومساهماته، وتعني به وترعاه، وكذلك يميل العامل الى تقدير جهود ومكافآت المنظمة ويعتبرها تقدير لمساهمة العاملين وتهتم برافيتهم.
5	Miao,2011:109	التزام المنظمة بزيادة رفاية العاملين من اجل تحسين مواقف وسلوكيات فعالة للعمل.
6	Colquitt et al.,2013:83	الدرجة التي يعتقد بها العاملون أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برافيتهم.
7	Robbins & jude,2018:50	الدرجة التي يعتقد العاملون بها أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برافيتهم. ينظر الافراد إلى منظماتهم على أنها داعمة عندما تُعد المكافآت عادلة ، وعندما يكون العامل رأي في القرارات ، وعندما يرون المشرفين عليهم على أنهم داعمون.

المنظمة، وهذا من خلال منظور علاقات التبادل الاجتماعي والدعم الاجتماعي وهو ما عبر عنه الباحثون بـ(اهتمام المنظمة برافيتهم) (جلاّب واخرون،2016: 147). واعتماداً على آراء الباحثين المذكورين، يرى الباحثان انه يمكن صياغة المفهوم الاجرائي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك على انه (يمثل علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي تعتمد

المنظمات على المدى الطويل. باختصار ، إذا كانت المنظمة قادرة على تطوير برنامج تدريبي يرتبط بتطوير المهارات المطلوبة ، فمن المحتمل أن ينتج عن ذلك أداء تنظيمي أعلى ناتج عن عوامل الإنتاجية والكفاءة.

✓ الدعم التنظيمي المدرك

أولاً: المفهوم

لقد نشأ مفهوم الدعم التنظيمي المدرك في مرحلة الستينات من القرن العشرين ضمن النظريات التي بحثت في التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، وفي الثمانينات حاول (Eisenberger et al.) توظيف هذه النظريات في تفسير طبيعة علاقة المنفعة القائمة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها. يتم إعطاء الدعم التنظيمي المدرك مصطلحات مختلفة من قبل باحثين مختلفين الذين بذلوا محاولات من اجل تبسيط وتوضيح المفهوم. لذا، فإن الباحثين ومنهم (Eisenberger et al.,1986) لاحظوا أن الأفراد يكوّنون ادراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بين هذه النوايا تكوين معتقدات عامة عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وان هذه المعتقدات تسمى بالدعم التنظيمي المدرك. بعد اقتراح (Eisenberger et al.,1986) لمفهوم الدعم التنظيمي المُدْرَك ، ركز العلماء اللاحقون بشكل أساسي على تطوير مستوى القياس ، والعوامل التي تؤثر على الدعم التنظيمي

ان التمتع في هذه التعاريف يؤثر وجود ثلاثة مفاهيم فرعية كانت الجذر الاساس في نشوء مفهوم الدعم التنظيمي المدرك ، وهي(المعاملة بالمثل، والدعم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي). فالأفراد يتوقعون من منظماتهم المعاملة بالمثل، فهم يتوقعون إلى تقدير مساهماتهم، وانهم يولون اهمية كبيرة لاهتمام منظماتهم في كل الاحوال والظروف التي يمرون بها في أثناء تواجدهم في

مفادها أن المنظمة تقدرهم ، بحيث يكون العاملون أكثر ربحية، ويظهرون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، وزيادة في سلوكيات الإقلاع عن التغيب، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومواقف أكثر تفضيلاً تجاه المنظمة.

ثالثاً: الأبعاد

كان (Eisenberger et al.,1986:501) الباحث الأول الذي درس الدعم التنظيمي المدرك (1986) الذي ذكر أن الدعم التنظيمي المدرك كان عبارة عن بناء أحادي البعد ، وقام بتطوير مقياس لقياس الدعم التنظيمي بإجمالي 36 عنصراً. بعد تحليل العوامل ، وجد (Eisenberger et al.,1986) أن المقياس يدعم مفهوماً أحادي البعد ولديه موثوقية جيدة. كان هذا المقياس هو الأكثر استعمالاً للدعم التنظيمي في الدراسات اللاحقة. ومع ذلك قام الباحثون اللاحقون في كثير من الأحيان باختبار بعض من 36 عنصراً لتشكيل مقياس منفصل لجعل دراستهم أكثر ملاءمة. ويعكس هذا أيضاً أن مقياس 36 عنصراً تم تطويره من قبل (Eisenberger et al.1986) له موثوقية داخلية عالية وخصائص أحادية البعد جيدة.

وقد استعمل الباحثون هذا المقياس وقاموا بتكييفه وفقاً للقطاعات التي تم بحثها أو عينة أبحاثهم ووجهات نظرهم والمداخل التي اعتمدوا عليها . أما في هذا البحث فقد تم اعتماد دراسة (Bergerton & Thompson, 2020) التي استعملت مقياس دراسة (Eisenberger et al.1986) ، والتي جرى تكييفها والتعديل عليها بما يتلاءم مع طبيعة عينة البحث وكذلك الأخذ بأراء الخبراء والمحكمين في حذف وتعديل تلك الفقرات.

الاطار العملي

في هذا القسم، استعمل الباحثان نوعين من التحليل الاحصائي. اولهما يضم الإحصاءات الوصفية المتمثلة بإيجاد وتفسير الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات وابعاد ومحاور الاستبيان المستعمل. اما ثانيهما فهو يضم الإحصاءات التحليلية المتمثلة باختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط والاثر المباشر وغير المباشر بين محاور الاستبيان. ولقد استعمل الباحثان مجموعة من البرامج الإحصائية للحصول على النتائج متمثلة ببرنامج SPSS .vr.24

اولاً: الإحصاءات الوصفية

1. محور ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام

CHRM

البُعد الاول: ممارسة الاختيار SEL

لقد اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل فقرة من فقرات بُعد الاختيار ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

على معتقدات الأفراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقييم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد والذي يدفعهم لإحداث فرق جوهري في مسارات العمل من خلال تحقيقها حاجات الافراد المهنية ورغباتهم الاجتماعية في تحقيق الذات في مقابل جهود اضافية يبذلها الافراد العاملين في مكان العمل ، وشعور اعلى بالمسؤولية تجاه المنظمة واهدافها).

ثانياً: الأهمية

تحاول جميع المنظمات التنافس في عالم اليوم المليء بالتحديات والمتغيرات لتحقيق أهدافها المتمثلة في تعيين عاملين للعمل بما يتجاوز متطلبات وظائفهم. ان مفهوم "الدعم التنظيمي المُدرَك" الذي يعكس العلاقة التنظيمية للعامل من منظور تصور العامل والذي ثبت أن له فوائد مهمة للعامل ولأصحاب العمل. فعلى سبيل المثال ، وجدت الدراسات أن العاملين ذوي أيديولوجية التبادل القوية يتبادلون الدعم التنظيمي المُدرَك من خلال تغيير جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مثل تقليل التغيب ، وزيادة الارتباط العاطفي بالمنظمة وجهود العمل (Eisenberger et al.,1986:500). فضلا عن ذلك ، يرتبط الدعم التنظيمي المُدرَك بشكل إيجابي بسعادة العاملين (Kurtessis et al.,2017:2)، والرضا الوظيفي (McCarthy et al.,2013:126)، والعاطفة الريادية، وأداء العامل (Shoss et al.,2013:160)، والأداء التنظيمي (Eisenberger & Stinglhamber,2011:58).

في حين يرى (Mullen et al.,2006:2) أن أهمية الدعم التنظيمي تكمن في غلق الثغرات التي تحدث في مكان العمل ، واتاحة الفرص لتنمية المهارات العامل، ومنح الأجور المناسبة لهم لتعم الفائدة على الجميع، ويسهم الدعم التنظيمي في رفع الروح المعنوية التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي والتي ستعكس بشكل إيجابي على المنظمة. وان الكيفية في التعامل مع الظروف المختلفة التي يتطلبها تنفيذ الدعم التنظيمي المدرك بكفاءة وفاعلية تنعكس على العلاقة بين المنظمة والعاملين ، فضلا عن تحقيق نتائج جيدة في تنفيذ المسؤوليات التقليدية في العمل (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) ومن ثم تحقيق نتائج ايجابية بشكل مستمر لضمان الربحية والتميز مستقبلاً (Beheshtifar & Zare,2012:29). مما سبق يرى الباحثان انه يمكن القول إن تصور دعم المنظمة من قبل العاملين يزيد من توقع أن جهودهم تتماشى مع أهداف المنظمة وأنهم سيتم مكافأتهم. عندما يكون هذا متوقعا، ستستمر دورة التبادل في النمو. بمعنى آخر ، عندما تتعامل المنظمات مع العاملين فيها بقدر كبير من الاهتمام والتركيز عليهم، وكذلك عندما يمتلك العاملون فهم متوازن لسلوك المدراء والمشرفين ويعتقدون أن المدراء يأخذونهم في الاعتبار في قراراتهم، فإنهم ينقلون رسالة

جدول (4) التكرارات والنسبة المئوية لها لفقرات بُعد الاختيار

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

البُعد الثاني: التعويضات COM

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل فقرة من فقرات بُعد التعويضات ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على فقرات بُعد الاختيار وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 594 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 39% .

جدول (5) التكرارات والنسبة المئوية لها لفقرات بُعد التعويضات

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
33	173	111	20	40	Frequency	COM1
8.8	45.9	29.4	5.3	10.6	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	

البُعد الثالث: التدريب والتطوير TAD

اوجد الباحثان التكرارات ونسبها لكل فقرة من فقرات بُعد التدريب والتطوير ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالبا على فقرات بُعد التعويضات وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد التي بلغت 496 إجابة وبنسبة مئوية مقدارها 33% .

جدول (6) التكرارات والنسبة المئوية لها لفقرات بُعد التدريب والتطوير

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	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	

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك اتجاه نحو الاتفاق غالباً على فقرات بُعد التدريب والتطوير وهذا ما يثبتته التكرارات الاعلى الخاصة بالبُعد 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 سابقاً ولخصت في الجدول التالي:

جدول (7) معايير ملائمة النموذج لمحور الدعم التنظيمي المدرك POS

المعيار المستخدم	X ² / df	IFI	CFI	GFI	RMSEA
قيمة المعيار	=4.2427114.361/	930.	930.	900.	0.00
حدود القبول	5 فاقل	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.50 فاعلى	0.08 فاقل
قرار الباحثان	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

يتضح من خلال النتائج أعلاه ان المعايير تثبت ملائمة النموذج المقترح من قبل الباحثان، بمعنى اخر ان هذا النموذج يمكن الاستناد على نتائجه واعتمادها في التحليل.

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

جدول (8) الاوزان 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

اما الجدول التالي فيمثل قيم مربعات الارتباطات المتعددة (معاملات التحديد) للنموذج المقترح في المخطط أعلاه:

جدول (9) 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

ثانياً: 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

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بُعد الاختيار ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (10) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد الاختيار

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

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفرقة SEL1 بلغ 3.63 بانحراف المعياري مقداره 1.076 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفرقة 73% . بينما قيمة الوسط الحسابي للفرقة SEL2 بلغ 3.49 بانحراف المعياري مقداره 1.319 ومعامل الاختلاف 38% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفرقة 70% . وقيمة الوسط الحسابي للفرقة SEL3 بلغ 3.73 بانحراف المعياري مقداره 0.884 ومعامل الاختلاف 24% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفرقة 75% . وان قيمة الوسط الحسابي للفرقة SEL4 بلغ 3.86 بانحراف المعياري

مقداره 0.798 ومعامل الاختلاف 21% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفرقة 77% . اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.68 بانحراف المعياري مقداره 0.827 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 74% .

البُعد الثاني: التعويضات COM

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بُعد التعويضات ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

جدول (11) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التعويضات

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

المعياري مقداره 1.234 ومعامل الاختلاف 41% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 60%. اما البُعد بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 2.95 بانحراف المعياري مقداره 1.022 ومعامل الاختلاف 35% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 59%.

البُعد الثالث: التدريب والتطوير TAD

اوجد الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بُعد التدريب والتطوير ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM1 بلغ 3.37 بانحراف المعياري مقداره 1.074 ومعامل الاختلاف 32% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 67%. بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM2 بلغ 2.87 بانحراف المعياري مقداره 1.203 ومعامل الاختلاف 42% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 57%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة COM3 بلغ 2.57 بانحراف المعياري مقداره 1.295 ومعامل الاختلاف 50% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 51%. وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة COM4 بلغ 2.99 بانحراف

جدول (12) الإحصاءات العامة لفقرات بُعد التدريب والتطوير

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

الاختلاف 27% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74%. وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD6 بلغ 3.71 بانحراف المعياري مقداره 1.034 ومعامل الاختلاف 28% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 74%. اما البُعد 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 الباحثان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات محور الدعم التنظيمي المدرك POS ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

تشير النتائج أعلاه الى ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD1 بلغ 3.16 بانحراف المعياري مقداره 1.137 ومعامل الاختلاف 36% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 63%. بينما قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD2 بلغ 3.45 بانحراف المعياري مقداره 1.023 ومعامل الاختلاف 30% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 69%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD3 بلغ 3.50 بانحراف المعياري مقداره 1.135 ومعامل الاختلاف 32% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70%. وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD4 بلغ 3.50 بانحراف المعياري مقداره 1.144 ومعامل الاختلاف 33% وبلغت قيمة الأهمية النسبية للفقرة 70%. وان قيمة الوسط الحسابي للفقرة TAD5 بلغ 3.69 بانحراف المعياري مقداره 0.990 ومعامل

جدول (13) 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
POS4	3.47	0.914	26	69
POS5	3.56	1.035	29	71
POS6	3.70	1.078	29	74
POS7	3.69	0.958	26	74
POS8	3.52	0.951	27	70
POS9	3.48	0.937	27	70
POS	3.52	0.780	22	70

المحور بشكل عام فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 3.52 بانحراف المعياري مقداره 0.780 ومعامل الاختلاف 22% وبلغت قيمة الأهمية النسبية 70% .

ثالثاً: اختبار الفرضيات

المبحث الحالي ينطلق باتجاه تحقيق هدف اختبار العلاقات بين متغيرات البحث من خلال اختبار علاقة الارتباط بين تلك المتغيرات باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson) واختبار تأثير المتغيرات المستقلة والمعتمدة باستعمال البرامج الاحصائية مثل SPSS vr. 24 و AMOS v.24 . ولهذا الغرض فان الباحثان يرون ان تقسيم المبحث يكون الى جانبين الاول يتناول فرضيات الارتباط، والثاني يتناول فرضيات التأثير.

القسم الاول : اختبار فرضيات الارتباط

قام الباحثان هنا بإيجاد واختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين ابعاد ومحاور الاستبيان كالآتي:

1. اختبار الارتباط بين محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM وابعاده ومحور الدعم

التنظيمي المدرك POS

لغرض الحصول على النتائج المتعلقة بالارتباطات ومعنويتها بين المحورين تم استعمال البرنامج الاحصائي SPSS vr.24 و AMOS v.24، والجدول التالي يتضمن تلك القيم إضافة الى معنويتها:

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% . 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

جدول (14) معاملات الارتباط بين المحورين ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام والدعم التنظيمي المدرك

		Correlations			
		SEL	COM	TAD	CHRM
POS	Pearson Correlation	.332**	.496**	.673**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	377	377	377	377

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة الارتباط بين البعد والمحور بلغت 0.50 بقيمة معنوية sig. مساوية الى الصفر وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحثان وهو 5% من ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التعويضات COM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التدريب والتطوير TAD ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة الارتباط بين البعد والمحور بلغت 0.67 بقيمة معنوية sig. مساوية الى الصفر وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحثان وهو 5% من ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير TAD ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

القسم الثاني : علاقات التأثير

سيتم هنا بحث الأثر مباشر بين متغيرات البحث من خلال دراسة المتغير المستقل المتمثل بمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام ، والمتغير المعتمد الدعم التنظيمي المدرك.

الفرضية الرئيسية : اختبار اثر محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS.

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

قيم الاثر المباشر بين محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين محور الدعم التنظيمي المدرك:

الجدول (15) قيم التقديرات والنسب الحرجة لعلاقة الاثر بين محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وبين محور الدعم التنظيمي المدرك

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- CHRM	.640	.045	16.168	***

علاقة اثر طردية بينهما وان ارتفاع قيمة محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.64.

ان الفرضيات المتعلقة بالارتباط قسمت الى قسمين:

- **القسم الاول : فرضية رئيسية** تختبر الارتباط بين محور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS وصيغت هذه الفرضية وفق الفرضية الصفرية التالية:

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور CHRM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة الارتباط بين المحورين بلغت 0.64 بقيمة معنوية sig. مساوية الى الصفر وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحثان وهو 5% من ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

- **القسم الثاني:** فهي فرضيات فرعية تختبر الارتباط بين ابعاد المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام CHRM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS وصيغت هذه الفرضيات وفق الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاختيار SEL ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة الارتباط بين البعد والمحور بلغت 0.33 بقيمة معنوية sig. مساوية الى الصفر وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المستخدم من قبل الباحثان وهو 5% من ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الاختيار SEL ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعويضات COM ومحور الدعم التنظيمي المدرك POS.

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 ونسبة حرجة مقدارها 16.168 وهذه القيمة قيمة معنوية كون p-value كانت مساوية للصفر وهي اقل من مستوى الدلالة 5% ونستنتج من ذلك وجود

الفرضية الفرعية الاولى : اختبار اثر البعد الاختيار SEL في محور الدعم التنظيمي المدرك POS.
لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج اعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

الجدول (16) قيم التقديرات والنسب الحرجة لعلاقة الاثر بين بُعد الاختيار ومحور الدعم التنظيمي المدرك

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- SEL	.332	.046	6.813	***

الاختيار SEL بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.33.

الفرضية الفرعية الثانية : اختبار اثر بعد التعويضات COM في محور الدعم التنظيمي المدرك POS.

لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج اعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لبُعد 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 بُعد

الجدول (17) قيم التقديرات والنسب الحرجة لعلاقة الاثر بين بُعد التعويضات ومحور الدعم التنظيمي المدرك

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- COM	.496	.034	11.087	***

بُعد التعويضات COM بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.50.

الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار اثر بعد التدريب والتطوير TAD في محور الدعم التنظيمي المدرك POS.

لقد اوجد الباحثان قيم المقدرات للاثر المباشر في النموذج اعلاه إضافة الى قيم اختبار النسب الحرجة ومعنويتها لتلك المقدرات وكما مثبتة في الجدول التالي:

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لبُعد 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

الجدول (18) قيم التقديرات والنسب الحرجة لعلاقة الاثر بين بُعد التدريب والتطوير ومحور الدعم التنظيمي المدرك

	Estimate	S.E.	C.R.	P
POS <--- TAD	.673	.037	17.622	***

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين بُعد التدريب والتطوير والدعم التنظيمي المدرك.
2. لقد اظهرت نتائج البحث ان الجامعات المبحوثة تتمتع بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل عام مع الدعم التنظيمي المدرك.
3. ظهر ضعف في تأثير بُعد التعويضات لدى الجامعات المبحوثة في الدعم التنظيمي المدرك للكليات المبحوثة .

يتضح من النتائج اعلاه وجود اثر مباشر ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% لبُعد التدريب والتطوير 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 بُعد التدريب والتطوير TAD بمقدار وحدة واحدة يؤدي ارتفاع محور الدعم التنظيمي المدرك POS بمقدار 0.67.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.

Beheshtifar, Malikeh & Zare, E.(2012). Effect perceived organizational support on employees' attitudes toward work. *Science series data report*, 4(9).

Bergeron, 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.

Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organizational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International journal of operations & production management*.

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.

Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (4e). New York, NY, USA.

Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*.

4. ان نتائج البحث ابرزت ان اعلى ارتباط لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام مع الدعم التنظيمي المدرك كان لُعد التدريب والتطوير ثم ثانيا بعد الاختيار وأخيرا جاء بُعد التعويضات.

5. هناك تأثير لممارسات الاختيار للمرشحين في الجامعات المبحوثة في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك.

التوصيات

1. السعي الى تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام من اجل الارتقاء بالجامعات المبحوثة الى مستوى تعزز فيه الدعم التنظيمي المدرك من خلال تطوير ممارسات الاختيار وممارسات التعويضات وممارسة التدريب والتطوير للكادر التدريسي.

2. ضرورة قيام الجامعات المبحوثة في تعزيز ممارسة التدريب والتطوير للكادر التدريسي في كلياتهم من اجل رفع المستوى العلمي والاكاديمي والتخصصي لهم مما يعزز الدعم التنظيمي المدرك في كلياتهم.

3. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على استعمال احداث الأساليب والمناهج والممارسات لادارة الموارد البشرية لغرض تطوير مهارات الكوادر التدريسية وبما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في البيئة التعليمية.

4. ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بالاهتمام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك من خلال التركيز على معرفة نقاط الضعف في ممارسات الاختيار للمرشحين للتدريس في كلياتهم .

5. تفعيل ممارسة التعويضات بأنواعها المختلفة من اجل تعزيز الدعم التنظيمي المدرك للكادر التدريسي في الجامعات المبحوثة.

المصادر

جلاب، احسان دهش، وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي.(2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الجامعات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد (39).

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- pathways from commitment HR practices. *Journal of Health Organization and Management*, 31 (1), 110-124.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human resource management*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- 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.
- Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2016). Does pay-for-performance strain the employment relationship? The effect of manager bonus eligibility on nonmanagement employee turnover. *Personnel Psychology*, 69(2), 395-429.
- Popaitoon, P., & Rayton, B. A. (2012). Employment relationship in context: Commitment-based HR practices in the UK and Thailand. *Journal of General Management*, 37(3), 21-37.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. 18th ed., New Jersey: Pearson Education.
- Sehhat, S., & Sajadian, F. (2019). Employees' Perception of Commitment Based Human Resource Practice. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 31-63.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Guest, D. (2002). *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Guthrie, J., Liu, W., Flood, P. & MacCurtain, S. (2008). *High performance work systems, workforce productivity & innovation: A comparison of MNCs & indigenous firms*.
- 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.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- 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.
- Ma, S., Xu, X., Trigo, V. & Ramalho, N. J. C. (2017). *Doctor-patient relationships (DPR) in China: managers and clinicians' twofold*

Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagencyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.