

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
أثر الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية  
بالتطبيق في شركة دار الأركان بمنطقة الرياض السعودية

اسم الطالب  
احمد سمير صديق دهينه  
2021204698

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## كلمة شكر وتقدير

الى كل أعضاء ومنسوبي هذه الجامعة، أتقدم لكم بالشكر الجزيل لكم جميعا على مجهوداتكم العظيمة والمخلصة في خدمة هذا الكيان العظيم وتكبيره وتوسعته والاهم من هذا خدمتكم الرائعة للطلاب وتهيئة البيئة التعليمية المتميزة التي قدمتها لنا طوال فترة دراستنا.

إن ما قدمتموه لنا من موارد ومعرفة وارشاد كان له الأثر البالغ في تطوير مهاراتنا الأكاديمية والشخصية، أشكر أعضاء هيئة التدريس الأفاضل الذين لم يدخروا جهدا في نقل المعرفة وتقديم التوجيه والدعم المستمر.

كما أعبر عن امتناني للإداريين والعاملين في الجامعة الذين ساهموا في توفير بيئة دراسية مثالية واحترافية لنا.

لقد كانت هذه السنوات في رحاب الجامعة مليئة بالتحديات والإنجازات وبدون الدعم والإرشاد الذي قدمته الجامعة لما كنا لنحقق هذه النجاحات.

شكرا لكل ما قدمتموه، ونأمل ان نكون على قدر المسؤولية نستطيع رد جزء من جميلكم في المستقبل.

## جدول المحتويات

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 5  |
| 1.1. المقدمة:                             | 6  |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                   | 8  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....      | 8  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....    | 9  |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                   | 9  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                | 9  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:              | 9  |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                   | 10 |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                   | 10 |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                  | 10 |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                   | 11 |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                  | 12 |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....               | 13 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....           | 14 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....    | 15 |
| 2.1. المقدمة:                             | 24 |

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 24..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 25..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 25..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 26..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 47..... | قائمة المراجع                                    |

---

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

---

## 1.1. المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. في ظل التطورات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، أصبح من الضروري التركيز على العوامل التي تسهم في تعزيز فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية. أحد هذه العوامل المهمة هو الدعم التنظيمي.

(كتاب: عبد الله, 2008)

تشهد منظمات العمل اليوم تغييرات سريعة ومتلاحقة نتيجة للعولمة والتقدم التكنولوجي وزيادة التنافسية، في هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح التنظيمي

حيث لم تعد هذه الإدارة تقتصر على القيام بالمهام التقليدية كالتوظيف والتدريب، بل أصبحت تشمل أبعاداً استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين .

Eisenberger, R Huntington, R, Hutchison D (1986).

أحد الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية هو الدعم التنظيمي. يشير الدعم التنظيمي إلى مدى اعتقاد الموظفين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، هذا المفهوم يتضمن مجموعة من السياسات والممارسات التي تعكس التزام المنظمة برعاية موظفيها وتوفير بيئة عمل محفزة

الدعم التنظيمي يُعرّف على أنه مجموعة الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتوفير بيئة عمل داعمة لموظفيها. يتضمن هذا الدعم توفير الموارد اللازمة، خلق بيئة عمل إيجابية، تشجيع التواصل الفعال، وتقديم الفرص للتدريب والتطوير. هذه الجهود تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين، رفع مستويات التحفيز، وزيادة الولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

(سعيد، محمد، وعبد الرحمن، خالد، 2020).

تؤكد الدراسات أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز العلاقة بين الموظفين والمنظمة. فعندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم تدعمهم وتقدر جهودهم، يزداد لديهم الشعور بالانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. على الجانب الآخر، فإن نقص الدعم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وزيادة معدل الدوران، وتدهور جودة العمل.

Rhoades, L, & Eisenberger, R (2002).

من خلال هذا البحث، نأمل في تقديم إسهام فعال في مجال إدارة الموارد البشرية وتسليط الضوء على أهمية الدعم التنظيمي كعامل مؤثر في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات.

إن أهمية الدعم التنظيمي في إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الجوانب الفردية فقط، بل تمتد لتشمل الأداء العام للمنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية. في بيئة الأعمال المتغيرة، يصبح الدعم التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في بناء منظمات قوية ومستدامة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) والمتغيرات التابعة (أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي وتحفيز الموظفين) سنقوم بتحليل كيفية تأثير الدعم التنظيمي على هذه المتغيرات وكيفية انعكاس ذلك على الأداء العام للمنظمة.

تستند هذه الدراسة إلى استعراض الأدبيات النظرية والبحوث السابقة، بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفين في منظمات مختلفة من خلال هذا النهج، نسعى إلى تقديم توصيات تساهم في تعزيز دور الدعم التنظيمي كأداة استراتيجية لتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة فعالية المنظمات من خلال هذا البحث في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية الدعم التنظيمي كعامل مؤثر في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات (علي، حسن. 2021)

## 1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم وانتمائهم، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تتناول تأثير هذا الدعم بشكل مباشر ومحدد على جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمات تواجه العديد من المنظمات تحديات في كيفية تطبيق سياسات الدعم التنظيمي بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة لذا تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف العلاقة بين الدعم التنظيمي (المتغير المستقل) وأداء الموظفين، الرضا الوظيفي الانتماء التنظيمي، وتحفيز الموظفين (المتغيرات التابعة).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

1. نقص الدراسات المقارنة: هناك قلة في الدراسات التي تقارن بين أثر الدعم التنظيمي في مختلف الثقافات والأقاليم الجغرافية.
2. لتركيز على عناصر محددة: العديد من الدراسات تركز على عناصر محددة من الدعم التنظيمي، ولكن هناك نقص في الأبحاث التي تدرس التأثير المتكامل لمختلف عناصر الدعم التنظيمي
3. تداخل النظريات: يمكن استكشاف كيفية تداخل نظرية الدعم التنظيمي مع نظريات أخرى في مجال الموارد البشرية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

1. العديد من الشركات تواجه صعوبة في تنفيذ سياسات الدعم التنظيمي بشكل فعال.
2. التنوع والشمول.
3. هناك نقص في الأدوات والمنهجيات القياسية لقياس فعالية الدعم التنظيمي.

ومشكلة الدراسة: ما أثر جودة الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية؟

### 1.3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية تأثير الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية على المستويين النظري والتطبيقي في تحسين الفهم الأكاديمي للعلاقات التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة، وتطوير مهارات القيادة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. تطوير المفاهيم والنظريات.
2. تحسين العوامل المؤثرة.
3. فهم العلاقة الديناميكية بين الإدارة والموظفين.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين الأداء والإنتاجية.
2. تحسين سمعة المنظمة.
3. تعزيز التوازن بين العمل والحياة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

- A. كيف تصف مستوى الدعم الذي تتلقاه من المنظمة؟\*
- B. هل تشعر أن الإدارة العليا تستمع لملاحظاتك واحتياجاتك؟
- C. كيف تساهم المنظمة في تطوير مهاراتك المهنية والشخصية؟\*
- D. هل ترى أن المنظمة توفر توازنًا جيدًا بين العمل والحياة الشخصية؟
- E. كيف تصف إجراءات التقييم والتطوير المهني في المنظمة؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) والمتغيرات التابعة (أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، وتحفيز الموظفين). سنقوم بتحليل كيفية تأثير الدعم التنظيمي على هذه المتغيرات وكيفية انعكاس ذلك على الأداء العام للمنظمة.

#### 1.6. فرضيات الدراسة:

##### 1.6,1. الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية لهذا البحث هو انه هناك تأثير علاقة ايجابية وجيده بين أثر الدعم التنظيمي وبين إدارة الموارد البشرية في شركة دار الأركان بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية.

##### 1.6,2. الفرضية الفرعية:

- الدعم المالي والتقني يؤثر إيجابيا على أداء موظفي إدارة الموارد البشرية.
- البرامج التدريبية والتطويرية التي توفرها المنظمة تساهم بشكل فعال في تحسين قدرات موظفي إدارة الموارد البشرية.
- الدعم التنظيمي يقلل من نية موظفي المنظومة من التفكير في مغادرتها.

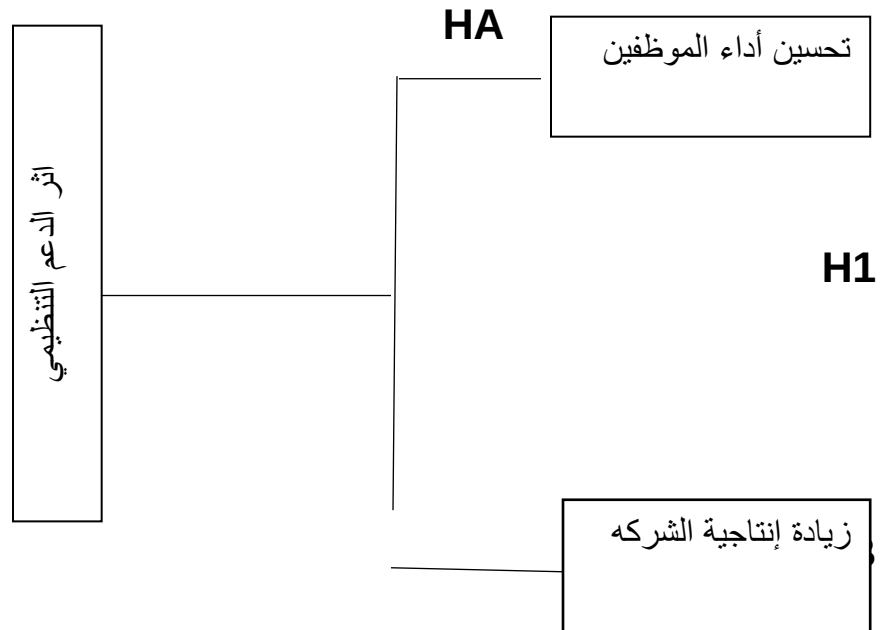
- توفير توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية يعزز من التزام موظفي المنظومة بأهداف المنظمة.

### 1.7. نموذج الدراسة:

يوضح النموذج التالي العلاقة بين المتغيرات في البحث والفرضيات في البحث كما يلي:

المتغير المستقل

المتغير التابع



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحث

بالرجوع الى امثلة فرضيات البحث فان الأسهم تمثل تلك الفرضيات حيث:

الفرضية الأولى: HA

الفرضية الثانية: HB

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

البحث: كمي

منهج البحث: استنتاجي

الأفق الزمني: المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي

## 1.9. الدراسة الميدانية:

تصميم الدراسة سيكون عن طريق جمع البيانات من موظفي شركة دار الأركان في مدينة الرياض بالسعودية، قد تشمل الدراسة عدة مراحل، منها:

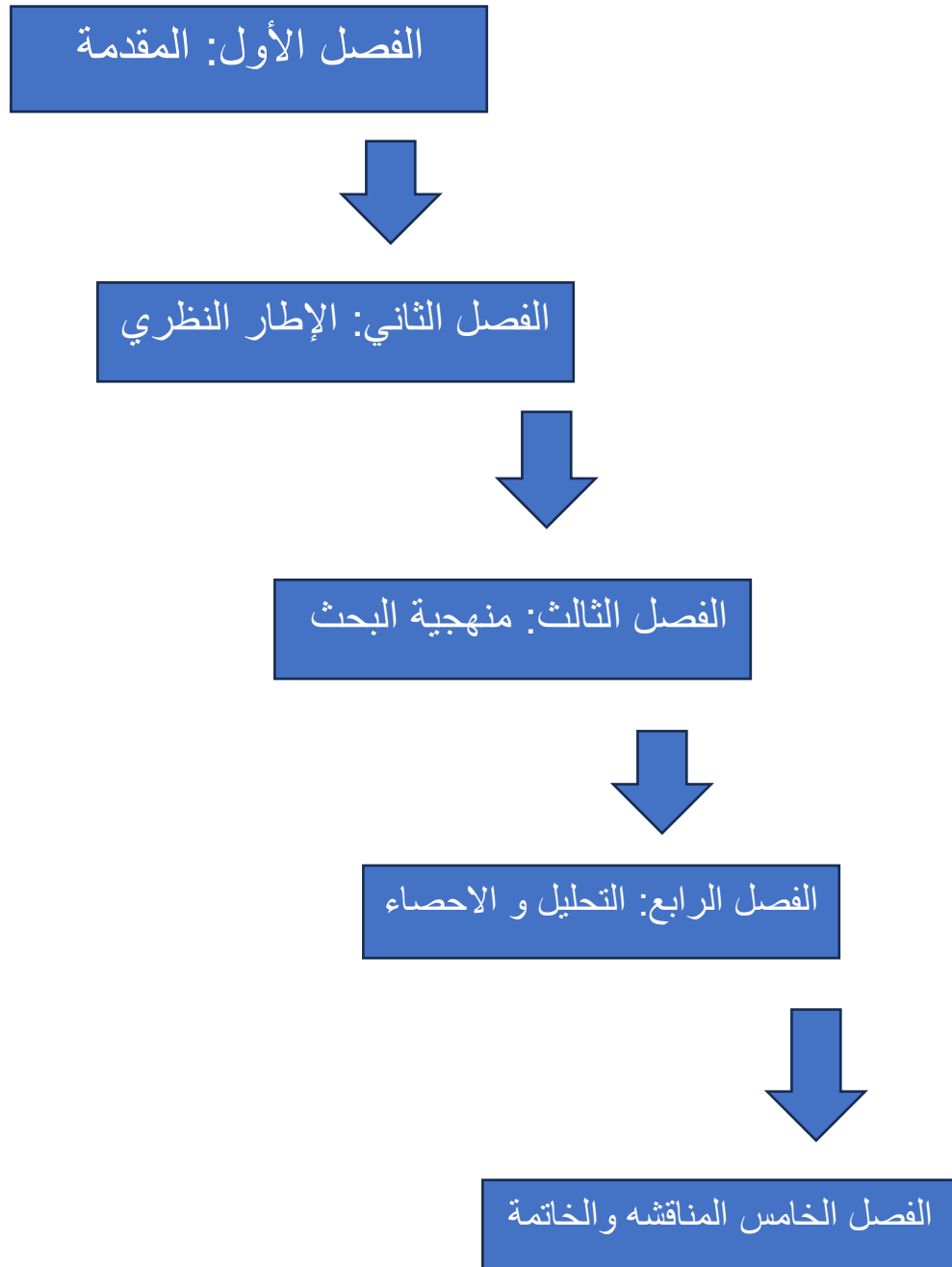
\*تصميم الاستبيان

\* جمع البيانات

\*تحليل البيانات

\* استنتاجية وتوصيات

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

| المؤلف -<br>العنوان - السنة                                                                                                                                                     | الهدف                                                                                                        | عينة<br>الدراسة                                                                             | منهجية<br>البحث                                                                   | النتائج                                                                                                                                                                                                                | التوصية                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| د.سهى شلبي<br>(٢٠٢١)، "أثر<br>كفاءة وفاعلية<br>إدارة الموارد<br>البشرية على<br>الرشاقة<br>التنظيمية في<br>قطاع البنوك<br>الحكومية<br>بمصر-دراسة<br>تطبيقية على<br>بنك القاهرة." | التعرف على<br>تأثير كفاءة<br>وفاعلية إدارة<br>الموارد<br>البشرية على<br>الرشاقة<br>التنظيمية ببنك<br>القاهرة | عينة<br>عشوائية<br>مكونة من<br>(٣٨٤)<br>مفردة<br>توزعت<br>على<br>فروع<br>القاهرة<br>والجيزة | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي<br>واستخدام<br>أداة<br>تطبيقية<br>للبحث<br>الاستبيان | كشفت<br>النتائج عن<br>وجود<br>علاقات<br>تأثير معنوية<br>من كفاءة<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية على<br>الرشاقة<br>التنظيمية<br>للبنك وكذلك<br>فاعلية إدارة<br>الموارد<br>البشرية على<br>الرشاقة<br>التنظيمية<br>للبنك. | وضع وتطوير<br>استراتيجية<br>الدارة للموارد<br>البشرية تعتمد<br>على معايير<br>الكفاءة<br>والفاعلية<br>بحيث تربط<br>بين أساليب<br>وسياسات<br>الموارد<br>البشرية<br>وتحقيق<br>اهداف<br>استراتيجية<br>البنك. |

|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |                                                               |                                                                                                                  |                                                                      |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوصت<br>الدراسة<br>بضرورة<br>العمل على<br>الاستجابة<br>الداخلية<br>للمتغيرات<br>التي تطرأ<br>داخل<br>الجامعات<br>لمواكبة<br>التطور في<br>تقديم<br>الخدمات،<br>والتركيز على<br>الدعم<br>التنظيمي<br>للتقليل من<br>مستوى نية<br>ترك العمل. | ابعاد الدعم<br>التنظيمي<br>المدرک لا<br>يؤثر على<br>الالتزام<br>التنظيمي. | عينة<br>الجامعات<br>السودانية<br>الخاصة<br>بوالية<br>الخرطوم. | تم<br>استخدام<br>المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي،<br>وتم<br>تصميم<br>استبانة<br>كأداة<br>رئيسية<br>لجمع<br>البيانات | معرفة أثر<br>الدعم<br>التنظيمي<br>المدرک على<br>الالتزام<br>التنظيمي | عبد الشکور<br>إسحاق وأحمد<br>أبو سن<br>(٢٠٢٢)،<br>"تأثير الدعم<br>التنظيمي<br>المدرک على<br>الالتزام<br>التنظيمي" |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                               |                                                                                                       |            |                                                        |                                                                             |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوصت اتباع نهج التشاور ومشاركة العاملين بصياغة القرارات، ومراعاة ميول وطموحات العاملين عند توزيع مهمات وابعاء العمل، وتعزز الإبداع والابتكار. | جميع ابعاد (الدعم التنظيمي)، تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين كما اظهرت وجود أثر لإبعاد الدعم التنظيمي | (٤٨) مفردة | المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة | التعرف على أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) | حاتم عسفة، وبسام أبو غزة (٢٠٢١)، "أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                        |                                                                                           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عمر و علي،<br>ومغاز الودود،<br>نبيل الصلاحي<br>(٢٠٢٣)، "أثر<br>الدعم التنظيمي<br>المدرک في<br>الاداء الوظيفي<br>دراسة ميدانية<br>في شركات<br>الاتصالات<br>بالجمهورية<br>اليمنية" | التعرف على<br>دور الدعم<br>التنظيمي<br>المدرک، في<br>الاداء الوظيفي<br>في شركات<br>الاتصالات<br>بالجمهورية<br>اليمنية. | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي،<br>وتم<br>استخدام<br>الاستبانة<br>كأداة<br>لجمع<br>البيانات | العاملين<br>في تلك<br>الشركات<br>وتم<br>وعينة<br>الدراسة<br>(٣٢٧)<br>مفردة | وجود أثر<br>إيجابي للدعم<br>التنظيمي<br>المدرک في<br>الاداء<br>الوظيفي،<br>الدعم القيادي<br>هو الأكثر<br>تأثيراً في<br>الاداء<br>الوظيفي يليه<br>المشاركة في<br>صناعة<br>القرار ثم<br>العدالة<br>التنظيمية. | أوصت<br>الدراسة<br>بضرورة<br>الاهتمام<br>بالدعم<br>التنظيمي<br>المدرک،<br>بأبعاده<br>المختلفة<br>ومعرفة<br>حاجات<br>ورغبات<br>العاملين<br>والعمل على<br>تلبية احتياجات<br>خدمات ذات<br>جودة عالية،<br>ومراجعة<br>سياساتها. |
| بروا أحمد، زانا<br>صادق، شيروان<br>اومر (٢٠١٧)<br>"دور الدعم<br>التنظيمي في<br>تعزيز التوجه<br>الابداعي"                                                                         | التعرف على<br>دور الدعم<br>التنظيمي<br>متمثلة بأبعاده<br>في التوجه<br>الإبداعي<br>بأبعاده.                             | تصميم<br>وتطوير<br>استمارة<br>استبانة                                                     | مفردات<br>عينة<br>البحث<br>والذي بلغ<br>عددهم<br>(٨٢)<br>تدريسيًا.         | وجود علاقة<br>ارتباط<br>وتأثير<br>معنوي<br>موجب<br>وضعيف بين<br>ابعاد الدعم<br>التنظيمي<br>والتوجه<br>الإبداعي<br>بأبعاده<br>الثالث.                                                                        | ضرورة ان<br>تسعى ادارة<br>الجامعة<br>لتوفير جو<br>مناسب<br>للإبداع،<br>وتشجيع<br>المروسين<br>لإبداء آرائهم<br>وأفكارهم.                                                                                                    |

أجرت د.سهى شلبى (٢٠٢١)، دراسة بعنوان "أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر-دراسة تطبيقية على بنك القاهرة"، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية ببنك القاهرة، تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٤) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة.

وفقاً لدراسة عبد الشكور إسحاق وأحمد أبو سن (٢٠٢٢)، "تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي"، هدفت الدراسة الى معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي، واعتمد البحث على نظرية التبادل الاجتماعي وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في عينة الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم ، حيث تم توزيع (٣٨٤) استبانة للجامعات موضوع الدراسة وتم استرداد (٣٦٤) لتحليل البيانات، باستخدام الحزم الإحصائية spss ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن ابعاد الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الاستجابة الداخلية للمتغيرات التي تطرأ داخل الجامعات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات، والتركيز على الدعم التنظيمي للتقليل من مستوى نية ترك العمل.

كما أجرى حاتم عسفة، وبسام أبو غزة (٢٠٢١)، دراسة بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كما واعتمدت على أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة، والذي بلغ (٤٨) مفردة، وقد تم استرداد (٤٣) مفردة، أي بنسبه (٨٩.٦%)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: جميع ابعاد (الدعم التنظيمي)، تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين، واطهرت ان مستوى التمكين النفسي متوفر بمستوى كبير، كما اظهرت وجود أثر لإبعاد الدعم التنظيمي (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دافعية الإنجاز لدى العاملين، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات (في تعزيز التمكين النفسي بلجان العمل الصحي، وبينت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدارسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ووجود فروق تعزى لمتغير (الجنس)، و أوصت الدراسة: بضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على الاستقرار الوظيفي ويقلل معدل دوران العمل، وضرورة منح الترقيات بعدالة بين الموظفين، كما أوصت اتباع نهج التشاور ومشاركة العاملين بصياغة القرارات، وضرورة أن تراعي المؤسسة ميول وطموحات العاملين عند توزيع مهمات واعباء العمل، وتعزز الإبداع والابتكار.

وفقاً لدراسة أجراها عمرو علي، ومفاز الودود، نبيل الصلاحي (٢٠٢٣)، بعنوان "أثر الدعم التنظيمي المدرك في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك، في الاداء الوظيفي في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في تلك الشركات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة البالغ عددها (٣٢٧) مفردة إذ وزعت (٣٣٥) استبانة استعيد منها (٢٨٢) والصالح منها للتحليل (٢٦٥) استبانة. وبعد تحليل البيانات، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في الاداء الوظيفي، وكان بعد الدعم القيادي هو الأكثر تأثيراً في الاداء الوظيفي يليه المشاركة في صناعة القرار ثم العدالة التنظيمية. كما تبين أن مستوى ممارسة الدعم التنظيمي كان متوسطاً، بينما كان مستوى المتحقق من الاداء الوظيفي مرتفعاً في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك، بأبعاده المختلفة ومعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق خدمات ذات جودة عالية، ومراجعة سياساتها، من أجل إعطاء مساحة أكبر للدعم التنظيمي، لما له من أثر كبير في تحسين الاداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركات. كما يجب عليها تعزيز الاهتمام بأبعاد الاداء الوظيفي كسرعة الانجاز، أداء المهمة، جودة الاداء، تمكين العاملين من أجل تقديم خدمة متميزة.

كما أجرى كل من بروا أحمد، زانا صادق، شيروان اوامر (٢٠١٧) دراسة بعنوان "دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي"، تهدف بالتعرف على دور الدعم التنظيمي متمثلة بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم وتأكيذ الذات لدى العاملين) في التوجه الإبداعي بأبعاده (البيئة المناسبة للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع) وبالتطبيق على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويه بإقليم كردستان العراق. اذ تم تصميم و تطوير استمارة استبانة وزعت على مفردات عينة البحث و الذي بلغ عددهم (٨٢) تدريسيًا و ذلك للتحقق من الفرضيات الأساسية و الفرعية التي وضعت بهدف معالجة مشكلة البحث، و قد توصل البحث الى وجود عالقة ارتباط و تأثير معنوي موجب و ضعيف بين ابعاد الدعم التنظيمي و التوجه الإبداعي بأبعاده الثالث، و بناء على النتائج التي توصل اليها البحث وضعت عدة توصيات و من اهمها ضرورة ان تسعى ادارة الجامعة لتوفير جو مناسب للإبداع، و تشجيع المرؤوسين لإبداء آرائهم و افكارهم وتقدر القدرات الإبداعية للمرؤوسين و تضعها في موضع تقدير.

### 1.11. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة. فبدون وجود موهبة بشرية وفيرة والخبرة المرتبطة بها، يكاد يكون من المستحيل على المنظمة أن تؤدي أداءً جيدًا في سياق الأعمال التنافسي اليوم. لذلك، تركز معظم أدبيات الإدارة الحالية على ممارسات الموارد البشرية لخلق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

توفر ممارسات الموارد البشرية بيئة متناغمة تساعد في تحسين مهارات الموظفين، والمشاركة في صنع القرار، والجهود التقديرية، فضلاً عن غرس سلوكياتهم التشغيلية والتعليمية.

### 1.12. المتغير المستقل

الدعم التنظيمي:

يحتاج العاملون للدعم والمساندة لتطوير خبراتهم ودافعيتهم للعمل، وإلى أسس وقواعد ومبادئ توجه وتضبط سلوكهم التنظيمي، ويتحقق هذا من خلال مفهوم الدعم التنظيمي الذي يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على فكرة قيام العاملين بمساعدة المنظمة للوصول لأهدافها ويتوقعون مقابل ذلك حصولهم على الدعم والمساندة (Kurtesis et al 2015)، فالدعم التنظيمي هو " مجموعة السياسات والجراءات والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفزهم على تطوير انفسهم ( Babakus , 2010, and Yavas ).

### 1.13. المتغير التابع

إدارة الموارد البشرية (HRM):

تمثل إدارة الموارد البشرية القسم الأساسي في أي شركة، حيث تشمل مهامها التوظيف، والتدريب، وإدارة العلاقات العمالية، والهدف من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق تطوير ورفاهية الموظفين وتحسين أداءهم وتعزيز ثقافة المؤسسة. يستخدم نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) لتسجيل وإدارة مختلف المعلومات المتعلقة بالموظفين، مثل المرتبات والحوافز.

ومن المهارات الأساسية المطلوبة لموظفي إدارة الموارد البشرية تشمل التواصل الجيد والمهارات التنظيمية وفهم عميق للقوانين العمالية. تخصصات الموارد البشرية تشمل التوظيف، وإدارة التعويضات والمزايا، وعلاقات العمل والموظفين. تشمل الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية مساعد الموارد البشرية، وأخصائي التوظيف، ومدير الموارد البشرية، وغيرها.

تتمثل المهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في كونها العنصر البشري الأساسي في دائرة العمل، وآليات إجراء المقابلات والتوظيف، وتدريب الموظفين، وتقديم أفضل النصائح والاستشارات الإدارية الخاصة في قوانين بيئة العمل. كما تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية إبقاء العمال على اطلاع بقوانين العمل، وجدولة وقت الإجازة، وتطوير سياسات مكان العمل، وإدارة المزايا الصحية وخطط التقاعد، وإجراء مقابلات الخروج، وما إلى ذلك.

### 1.14. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين الدعم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية:

الدعم التنظيمي المتصور وممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات العمل المبتكرة للموظفين.

كما يهتم المديرون وصناع السياسات بشكل جدي بالدعم التنظيمي وممارسات الموارد البشرية من أجل زيادة سلوكيات العمل الإبداعية المرغوبة للموظفين، فالدعم التنظيمي العالي هو أقوى

مؤشر لسلوكيات العمل الإبداعية للموظفين، وهذا يعني أن الموظفين، الذين يحصلون على دعم كافٍ من منظماتهم، على استعداد لتقديم أفكار مبتكرة، والتي قد تلعب دورًا محوريًا في جلب الميزة التنافسية للمنظمات. وبشكل أكثر تحديدًا، عندما تعتني المنظمات برفاهية موظفيها واحتياجاتهم، فإنهم يشعرون بدرجة أعلى من التمكين والدعم من منظماتهم، مما قد يدفعهم إلى بذل مستوى أعلى من الجهد وقد يقيهم متحفزين لمواصلة إظهار السلوكيات الإبداعية والاستباقية.

### 1.15. الخاتمة

إن اهتمام المنظمات بممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي بشكل كامل إلى تكوين انطباعات إيجابية لدى الموظفين حول الدعم التنظيمي المتصور، وذلك لأن المنظمة ترسل رسالة ضمنية إلى الموظفين من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن اهتمامها ودعمها لموظفيها وتحملها المسؤولية عن ذلك، الأمر الذي أكد على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الدعم التنظيمي المتصور من قبل الموظفين، وأوضح أن الدعم التنظيمي المتصور يتطور مع الوقت، وبعد أن يفهم الموظف الممارسات التي تقوم بها المنظمة في الواقع والتي ستترك انطباعًا لديه بأن المنظمة تهتم به، فإن ذلك سينعكس على أدائه في العمل.

## جدول أدوات البحث:

| متغيرات البحث                  |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الأول                  | الدعم التنظيمي                                                                                                                   |
| المتغير الثاني                 | إدارة الموارد البشرية                                                                                                            |
| أبعاد البحث                    |                                                                                                                                  |
| البعد الزمني                   | يتم جمع البيانات خلال شهر واحد فقط منذ 19 أكتوبر حتى 19 نوفمبر.                                                                  |
| البعد المكاني                  | شركة دار الأركان بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية                                                                          |
| البعد الإنساني                 | 50 موظف من شركة دار الأركان.                                                                                                     |
| عناصر البحث                    |                                                                                                                                  |
| الأدوات المستخدمة (أداة واحدة) | الاستبيان الإلكتروني يحتوي على (10 فقرات) ويتم الإجابة عليها بـ (أوافق بشدة – أوافق – صحيح إلى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة) |

رابط الاستبانة:

<https://forms.gle/P7L96CMDJHEdW6bz8>

## منهجية البحث

### تصميم البحث:

استخدمت هذه الدراسة أساليب كمية لجمع البيانات حول وجهات نظر موظفين دار الأركان حول مسألة أثر الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، لزيادة الفهم الأكاديمي للعلاقات التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة، وتطوير مهارات القيادة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية. بالتالي، الأداة الرئيسية للدراسة تعتمد على الاستجابات المغلقة، فهي بحث كمي بحث.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### المتغير الأول: الدعم التنظيمي:

هو عبارة عن مجموعة من الموارد والإجراءات التي تقدمها المؤسسات لتعزيز قدرة الأفراد والفرق على تحقيق أهدافهم. يتضمن هذا الدعم عناصر مثل: الموارد المالية، التدريب والتطوير، الدعم الإداري، تسهيل التواصل، توفير التكنولوجيا. بشكل عام، يشير الدعم التنظيمي إلى البيئة المساندة التي تعزز الأداء والالتزام داخل المؤسسة.

#### المتغير الثاني: الموارد البشرية:

هي مجموعة الأفراد الذين يعملون في منظمة معينة، وتتضمن جميع الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتوظيف وتدريب وتطوير هؤلاء الأفراد. يتضمن التعريف الإجرائي للموارد البشرية العناصر التالية: التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، تخطيط الموارد البشرية. بالتالي، تُعدّ الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### أدوات البحث:

#### متغيرات البحث:

- المتغير الأول: الدعم التنظيمي
- المتغير الثاني: إدارة الموارد البشرية

أبعاد البحث:

- البعد الزمني: يتم جمع البيانات خلال شهر واحد فقط منذ 19 أكتوبر حتى 19 نوفمبر.
- البعد المكاني: شركة دار الأركان بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية
- البعد الإنساني: 50 موظف من شركة دار الأركان.

عناصر البحث:

الأدوات المستخدمة (أداة واحدة): الاستبيان الإلكتروني يحتوي على (10 فقرات) ويتم الإجابة عليها بـ (أوافق بشدة – أوافق – صحيح إلى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

| متغيرات البحث                  |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الأول                  | الدعم التنظيمي                                                                                                                   |
| المتغير الثاني                 | إدارة الموارد البشرية                                                                                                            |
| أبعاد البحث                    |                                                                                                                                  |
| البعد الزمني                   | يتم جمع البيانات خلال شهر واحد فقط منذ 19 أكتوبر حتى 19 نوفمبر.                                                                  |
| البعد المكاني                  | شركة دار الأركان بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية                                                                          |
| البعد الإنساني                 | 50 موظف من شركة دار الأركان.                                                                                                     |
| عناصر البحث                    |                                                                                                                                  |
| الأدوات المستخدمة (أداة واحدة) | الاستبيان الإلكتروني يحتوي على (10 فقرات) ويتم الإجابة عليها بـ (أوافق بشدة – أوافق – صحيح إلى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة) |

## مجتمع البحث:

عدد المشاركين في جمع البيانات هم 50 موظف من دار الأركان، ذكور وإناث، تتراوح أعمارهم ما بين (27-50) عام.

## طرق وتقنيات أخذ العينات:

تم اختيار الموظفين باستخدام العينة الموجهة (التحيز)، وذلك يعني بناءً على معيار معين، وهو الخبرة، لأنه كلما زادت الخبرة عُرفت بشكل أفضل العلاقة ما بين الدعم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتم جمع البيانات منهم من خلال الاستبيان الإلكتروني وهو أداة لجمع البيانات تُستخدم عبر الإنترنت، ليتم جمع المعلومات من المشاركين بطريقة سهلة وسريعة. يحتوي الاستبيان على (10 فقرات) تتراوح الإجابات عليها بين (أوافق بشدة – أوافق – صحيح إلى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

## أنواع البيانات:

نوع البيانات التي سوف يتم جمعها هي البيانات الكمية التي يمكن قياسها عددياً وتُعبّر عن كميات أو أعداد، حيث يمكن تحليلها باستخدام الإحصاء وتتضمن معلومات رقمية مثل الأعداد والنسب وفقاً لعدد ونسب إجابات الموظفين على الاستبيان.

## إجراءات التحليل الإحصائي:

التحليل الإحصائي هو عملية منهجية تهدف إلى جمع وتفسير البيانات لاستخلاص النتائج، وهذا البحث بدأ بتحديد المشكلة أو السؤال البحثي، ثم بدأ بجمع البيانات من خلال انشاء استبيان، ومن ثم توزيعه على خمسون موظفًا في دار الأركان، وقد تمت الإجابة عليه خلال أسبوع من 23 أكتوبر حتى 29 أكتوبر، ومن ثم بدأ جُمعت الإجابات. بعد ذلك، تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتلخيص الخصائص الأساسية للبيانات. وتم اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب بناءً على نوع البيانات والأسئلة المطروحة، مثل اختبارات الفرضيات أو تحليل الانحدار. يتم تنفيذ التحليلات

باستخدام برامج إحصائية (SPSS)، ثم يتم تفسير النتائج المستخلصة بعناية، مع تقديم توصيات عملية بناءً على ما تم اكتشافه. ويُختتم الأمر بعرض النتائج بشكل واضح، مما يسهل فهمها واستخدامها في اتخاذ القرارات.

### **أخلاقيات البحث العلمي:**

هذا البحث حصل على موافقة مستنيرة من المشاركين، مما يضمن فهمهم الكامل للأهداف والمخاطر المحتملة. وتم احترام خصوصيتهم وسرية بياناتهم. هذا البحث نزيهًا وصادقًا، ولا يوجد به أي تلاعب بالبيانات أو أي انتحال.

## التحليل الاحصائي

التحليل باستخدام برنامج: spss

### 1. نوع العمل: (Job Type)

| النوع                   | التكرار (Frequency) | النسبة المئوية (%) |
|-------------------------|---------------------|--------------------|
| موظف عام                | 20                  | 40%                |
| موظف في الإدارة         | 20                  | 40%                |
| موظف في الموارد البشرية | 10                  | 20%                |

الوصف:

- غالبية المشاركين (40%) هم موظفون في الإدارة.
- النسبة نفسها (40%) لموظفي القطاع العام.
- 20% فقط من المشاركين يعملون في الموارد البشرية.

### 2. حجم الشركة: (Company Size)

| حجم الشركة | التكرار (Frequency) | النسبة المئوية (%) |
|------------|---------------------|--------------------|
| متوسطة     | 20                  | 40%                |
| كبيرة      | 30                  | 60%                |

الوصف:

- 60% من المشاركين يرون أن الشركة كبيرة.
- 40% يرون أن الشركة متوسطة الحجم.

### 3. مدى الخبرة: (Experience)

| النسبة المئوية (%) | التكرار (Frequency) | مدى الخبرة |
|--------------------|---------------------|------------|
| 20%                | 10                  | 5-سنوات    |
| 80%                | 40                  | 5+سنوات    |

الوصف:

- 80% من المشاركين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات.
- 20% فقط لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

#### 4. آراء حول أهمية الموارد البشرية: (HR Critical)

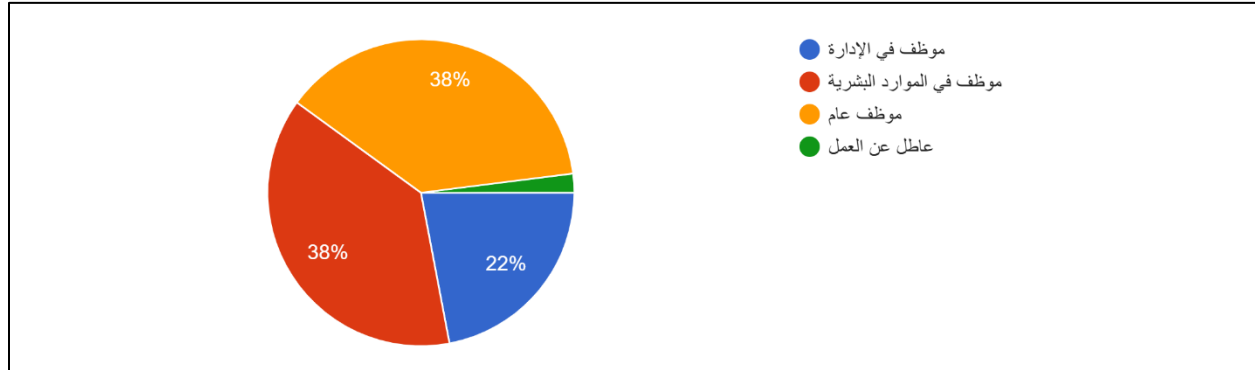
| النسبة المئوية (%) | التكرار (Frequency) | الرأي       |
|--------------------|---------------------|-------------|
| 40%                | 20                  | صحيح لحد ما |
| 20%                | 10                  | أوافق       |
| 40%                | 20                  | أوافق بشدة  |

الوصف:

- معظم المشاركين (40%) يرون أن الموارد البشرية "صحيحة لحد ما" أو "أوافق بشدة".
- 20% فقط يوافقون بشكل عادي.

## الإحصاءات الوصفية:

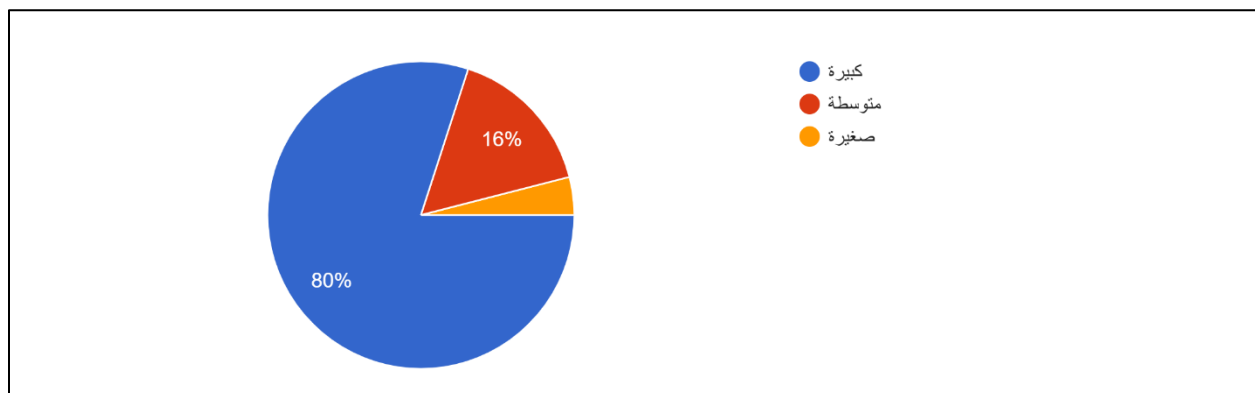
### 1. نوع العمل: (Job Type)



الشكل 1

بلغ عدد المشاركين الذين حددوا نوع عملهم كـ "موظف عام" 20 مشاركًا (40%)، بينما اختار 20 مشاركًا آخرين (40%) أنهم يعملون كـ "موظف في الإدارة"، وأخيرًا أشار 10 مشاركين فقط (20%) إلى أنهم يعملون في الموارد البشرية. هذا التوزيع يُظهر أن العينة تتوزع بشكل متوازن بين الوظائف الإدارية والعامة، مع تمثيل أقل للموارد البشرية، مما قد يُعطي تصورات مختلفة عن تأثير ممارسات الموارد البشرية داخل الشركة.

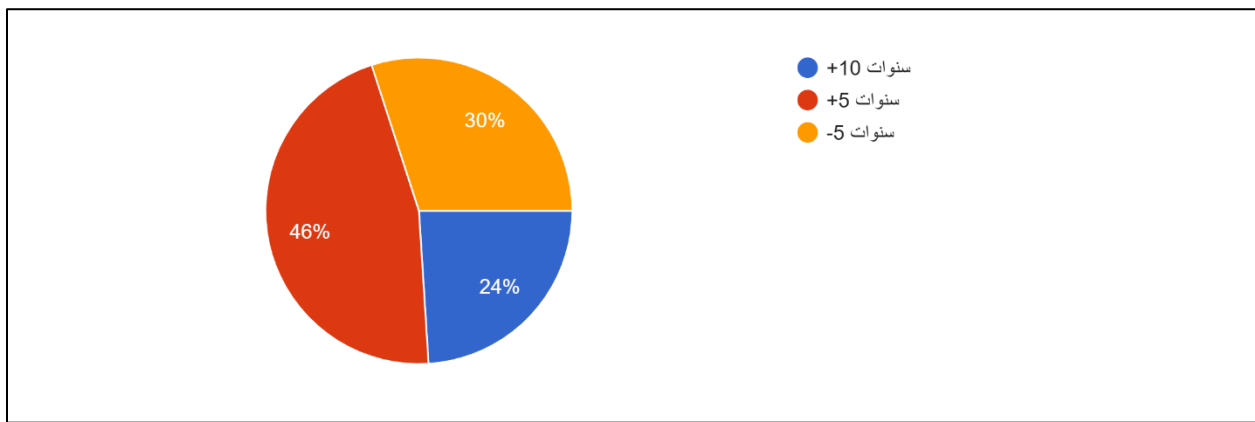
### 2. حجم الشركة: (Company Size)



الشكل (2)

معظم المشاركين أفادوا بأنهم يعملون في شركة كبيرة الحجم وهي "دار الأركان" وذلك بنسبة (80%) وتمثل هذه النسبة 40 إجابة والأقلية يرون أنها متوسطة أو صغيرة وهي نسبة قليلة تبلغ (20%) وتمثل هذه النسبة 10 إجابات. يعكس ذلك تجربة موحدة للموظفين تجاه بيئة العمل وممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي، مما يُضفي أهمية على دراسة تأثير هذه العوامل في شركة بهذا الحجم الكبير.

### 3. مدى الخبرة في العمل: (Experience)

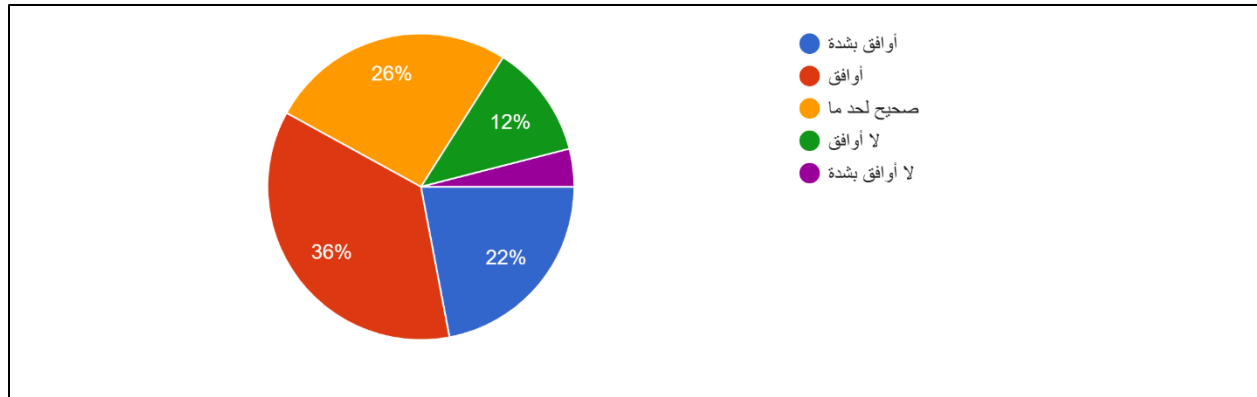


الشكل (3)

أظهرت النتائج أن 40 مشاركًا (80%) لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، بينما 10 مشاركين فقط (20%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة طويلة، مما يُمكنهم من تقديم رؤى عميقة حول ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل الشركة.

### 4. بدون الموارد البشرية، يستحيل على المنظمة أن تؤدي أداءً جيدًا في سياق

الأعمال التنافسي اليوم: (HR Critical)



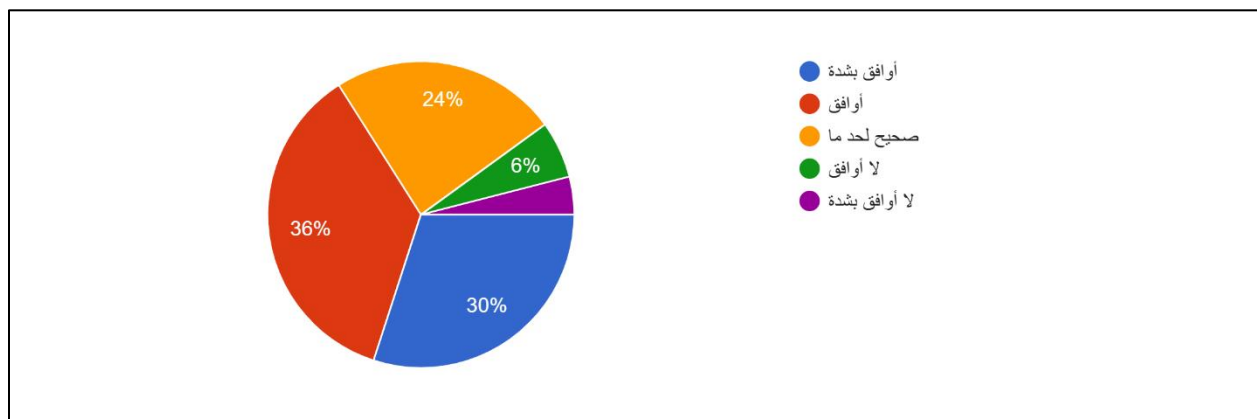
الشكل (4)

أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يوافقون بشدة على هذا الطرح، حيث بلغت نسبتهم 36%، في حين أيد 22% العبارة بالإجابة بـ "موافق". بينما جاءت إجابات 26% بـ "صحيح إلى حد ما"، وأجاب 12% بعدم الموافقة ونسبة ضئيلة لا توافق بشدة. تشير هذه النتائج إلى إجماع واضح حول أهمية دور الموارد البشرية في نجاح المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية.

النتيجة: إجماع عام على أهمية الموارد البشرية كعامل رئيسي في الأداء التنافسي.

5. توفر ممارسات الموارد البشرية بيئة متناغمة تساعد في تحسين مهارات

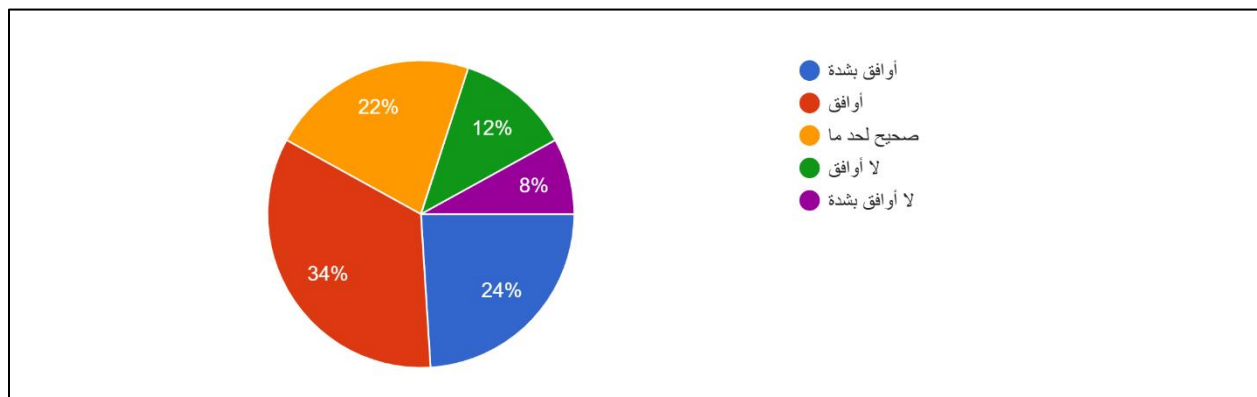
الموظفين والمشاركة في صنع القرار: (HR Practices)



الشكل (5)

كانت الإجابات مائلة بشكل كبير نحو الإيجابية، حيث أجاب 30% بـ "موافق بشدة" و36% بـ "موافق". بينما كانت النسبة المتبقية موزعة بين "صحيح إلى حد ما" 24% و"لا أوافق" بنسبة 6%. يعكس ذلك اعترافًا بأهمية دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل. النتيجة: إقرار كبير بتأثير ممارسات الموارد البشرية على تحسين المهارات والعمل الجماعي.

**6. تؤثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية للمؤسسة (HR Effectiveness):**

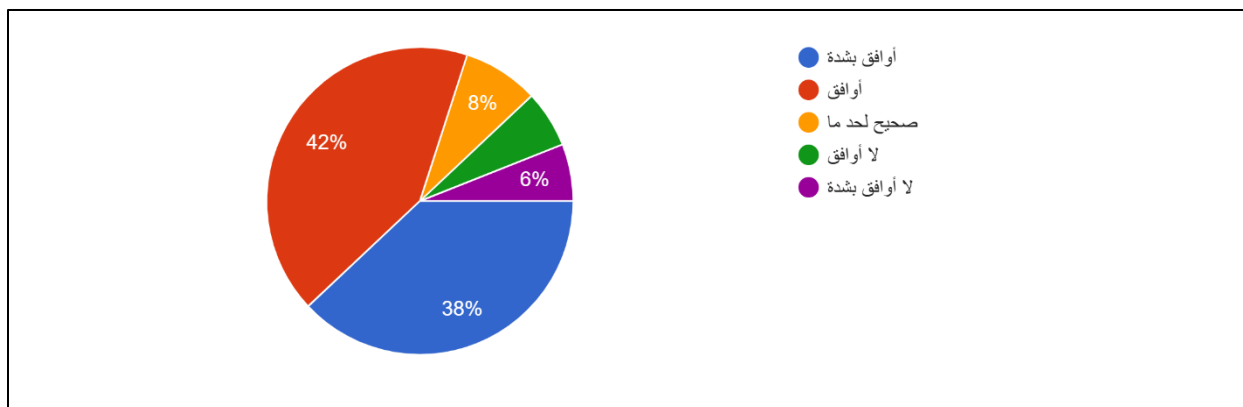


الشكل (6)

جاءت النتائج كالتالي: 24% أجابوا بـ "موافق بشدة"، و34% بـ "موافق"، بينما توزعت النسبة المتبقية بين "صحيح إلى حد ما" 22% و"لا أوافق" 12% و"لا أوافق بشدة" 8%. مما يشير إلى اتفاق شبه كامل على أهمية كفاءة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرقابة التنظيمية. أما الإجابات الأخرى فكانت هامشية ولم تتجاوز 10%.

النتيجة: إجماع قوي على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الرقابة التنظيمية

**7. الدعم التنظيمي وممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام مرتبطة بسلوكيات العمل المبتكرة: (Org Support and Innovation)**

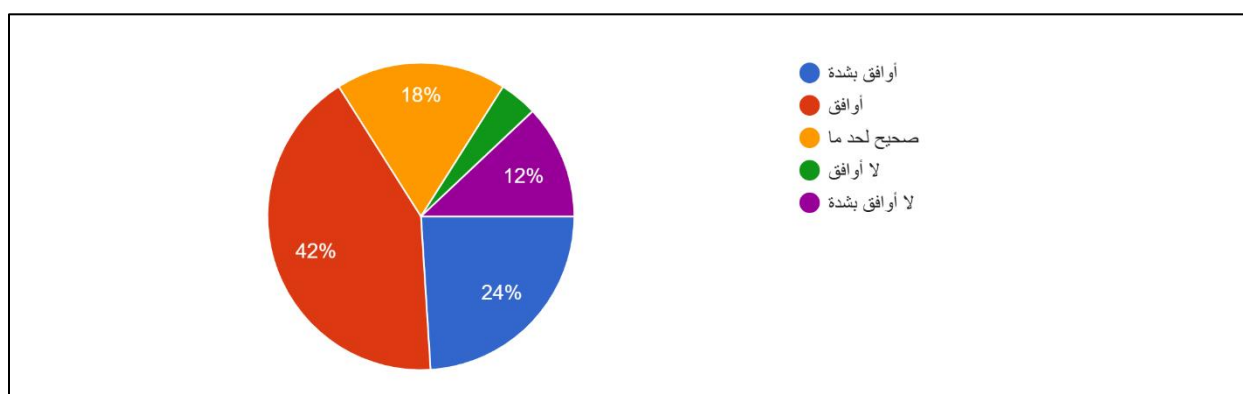


الشكل (7)

أجاب 38% بـ "موافق بشدة" و42% بـ "موافق"، مما يعكس اقتناعاً قوياً بوجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والابتكار بينما بقية الإجابات لا تتجاوز 20%.

**النتيجة:** تأكيد على أن الالتزام التنظيمي يعزز الابتكار في بيئة العمل. هذه النتيجة تعكس إدراكاً عاماً بأن الدعم التنظيمي يسهم في تعزيز الإبداع الوظيفي وتحفيز الموظفين على الابتكار.

## 8. هناك أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي (Org Support and Performance):

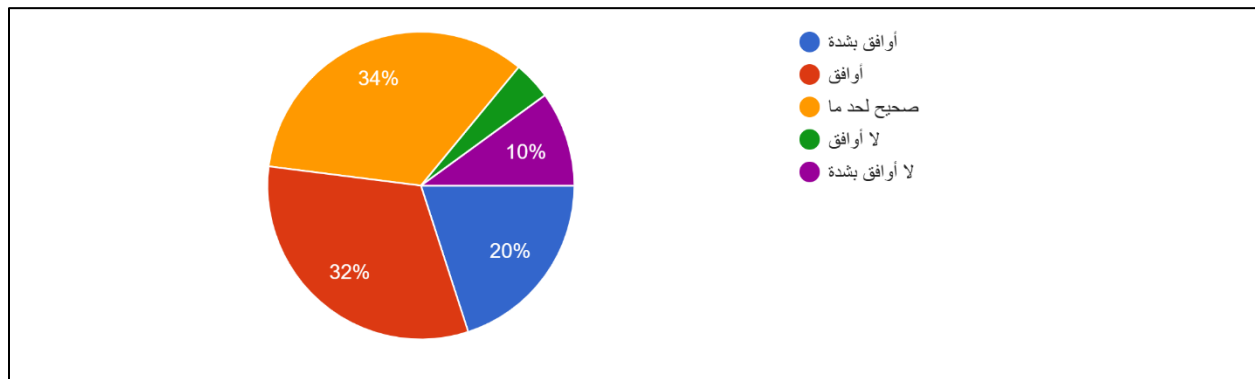


الشكل (8)

جاءت النتائج كالتالي: 42% أجابوا بـ "موافق بشدة"، و 42% بـ "موافق"، بينما توزعت النسبة المتبقية بين "صحيح إلى حد ما" بنسبة 18% و "لا أوافق" ولا أوافق بشدة بنسبة 15%. هذا يشير إلى قناعة أغلب المشاركين بأن الدعم التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء.

**النتيجة:** دعم تنظيمي قوي ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين.

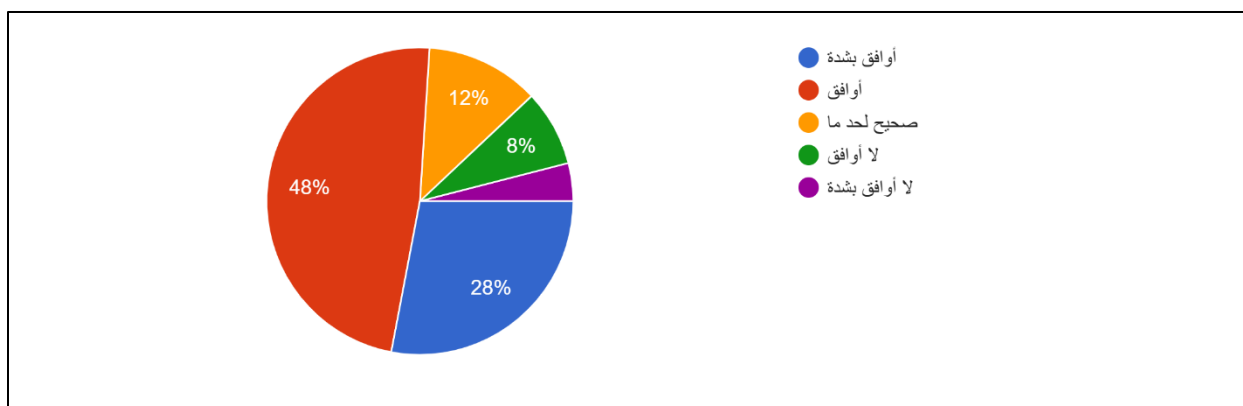
## 9. هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد الدعم التنظيمي والتوجه الإبداعي (Org Support and Creativity):



الشكل (9)

أعرب 30 مشاركاً (50%) عن موافقتهم الشديدة على وجود علاقة قوية بين الدعم التنظيمي والإبداع، في حين أن 20 مشاركاً (34%) أبدوا موافقتهم بشكل أقل. بينما توزعت النسبة المتبقية بين "لا أوافق بشدة" و "لا أوافق" بنسبة 13%. هذا يشير إلى قناعة أغلب المشاركين بأن الدعم التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء. دعم تنظيمي قوي ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين.

## 10. عندما تعتني المنظمات برعاية موظفيها واحتياجاتهم، فإنهم يشعرون بدرجة أعلى من التمكين والدعم (Wellbeing and Empowerment):

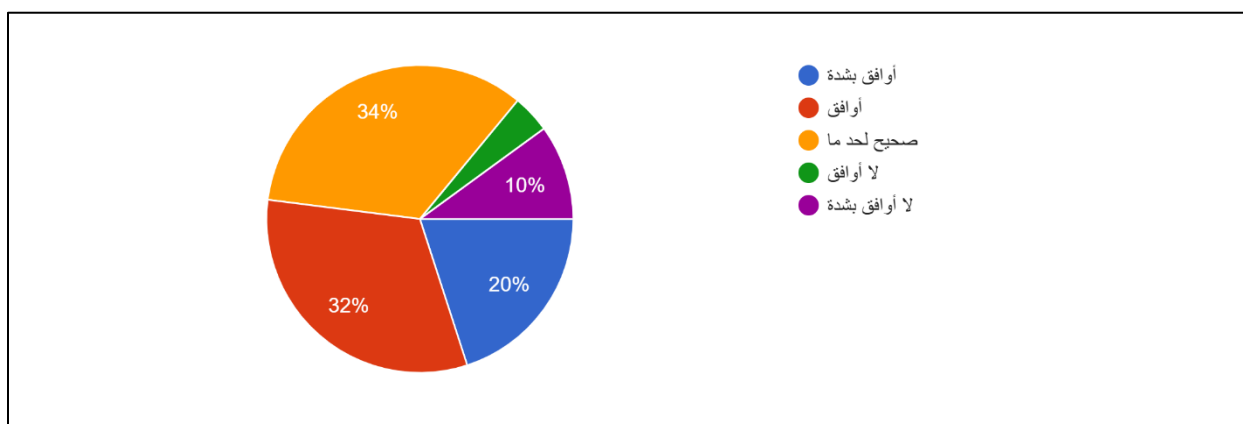


الشكل (10)

بلغت نسبة من أجابوا بـ "موافق بشدة" 50%، و30% بـ "موافق"، بينما كانت نسبة من أجابوا بـ "صحيح إلى حد ما" 15%. يشير ذلك إلى إيمان كبير بأهمية الدعم التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي وكانت لا أوافق ولا أوافق بشدة نسبة ضئيلة لا تتجاوز 12%.

**النتيجة:** تعزيز الأداء الوظيفي يرتبط بدعم تنظيمي فعال.

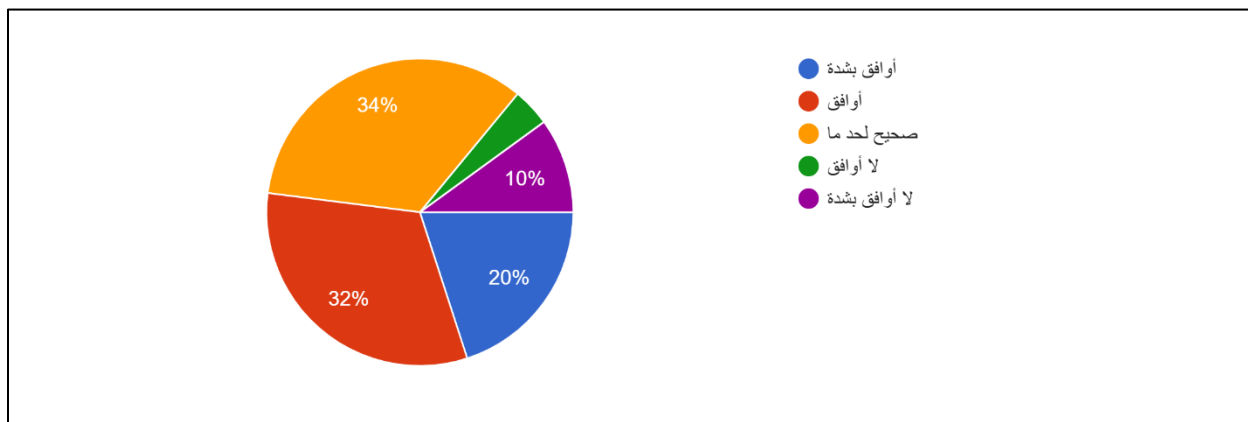
**11. الاهتمام بالدعم التنظيمي، يعزز الاهتمام بأبعاد الأداء الوظيفي كسرعة الإنجاز، أداء المهمة، جودة الأداء، تمكين العاملين من أجل تقديم خدمة متميزة.**



الشكل (11)

بلغت نسبة من أجابوا بـ "موافق بشدة" 20%، و32% بـ "موافق"، بينما كانت نسبة من أجابوا بـ "صحيح إلى حد ما" 34%. وقلة قليلة لا تتجاوز "15%" أجبت على "لا أوافق ولا أوافق بشدة". يشير ذلك إلى إيمان كبير بأهمية الدعم التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي. النتيجة: تعزيز الأداء الوظيفي يرتبط بدعم تنظيمي فعال.

## 12. هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ابعاد الدعم التنظيمي والتوجه الإبداعي.

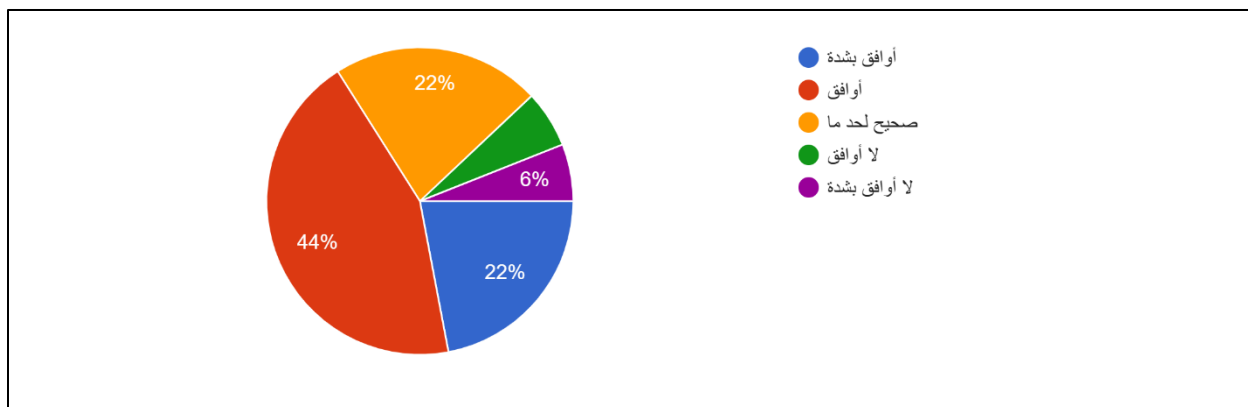


الشكل (12)

أجاب 50% بـ "موافق بشدة"، و% بـ "موافق" وهم نصف المشاركين و"34%" صحيح إلى حد ما وقلة لا تتجاوز 15% غير موافق وغير موافق بشدة، مما يعكس اتفاقاً على أهمية العلاقة بين الدعم التنظيمي والإبداع.

النتيجة: الدعم التنظيمي يعزز التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

## 13. الدعم التنظيمي العالي هو أقوى مؤشر لسلوكيات العمل الإبداعية للموظفين



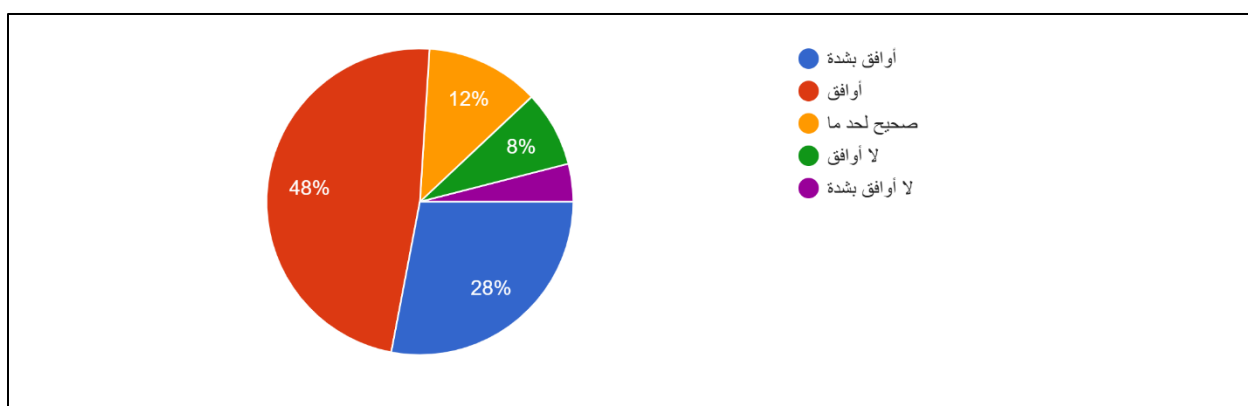
الشكل (13)

بلغت نسبة من أجابوا بـ "موافق بشدة وموافق" حوالي 65%، و 22% "صحيح إلى حد ما"، فقط 10% تقريباً اختاروا "لا أوافق ولا أوافق بشدة" مما يشير إلى قناعة راسخة بأن الدعم التنظيمي يسهم مباشرة في تعزيز الإبداع.

النتيجة: إبداع الموظفين يعتمد بشكل كبير على الدعم التنظيمي.

#### 14. عندما تعتني المنظمات برفاهية موظفيها واحتياجاتهم، فإنهم يشعرون

بدرجة أعلى من التمكين والدعم من منظماتهم، مما قد يدفعهم إلى بذل مستوى أعلى من الجهد.

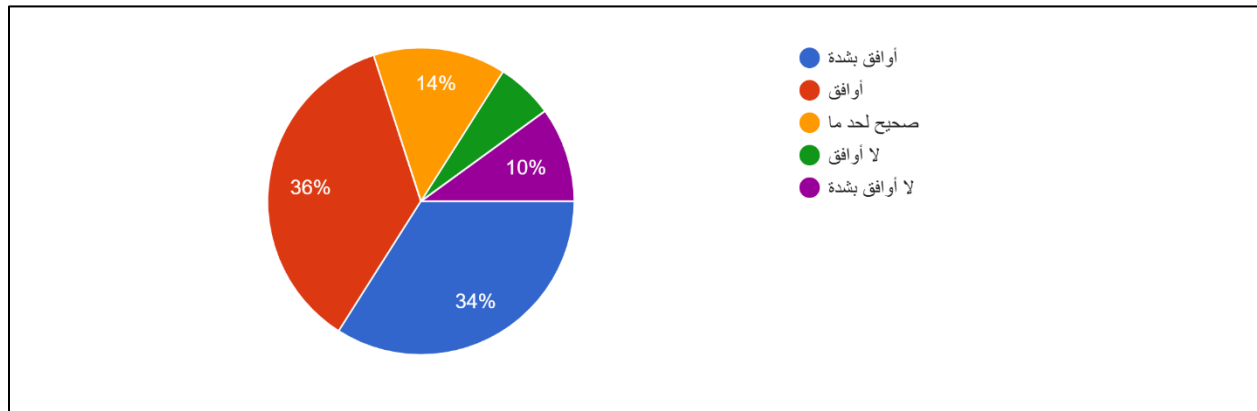


الشكل (14)

وافق ووافق بشدة 35 مشاركًا (76%) على أن الاهتمام برعاية الموظفين يُعزز شعورهم بالتمكين، بينما أبدى 15 مشاركين (24%) إجابات تتراوح بين صحيح الى حد ما, لا أوافق , ولا أوافق بشدة.

النتيجة: يُظهر هذا التوزيع اتفاقًا شبه كامل بين المشاركين على أهمية العناية برعاية الموظفين. تُبرز هذه النتائج دور الشركات مثل "دار الأركان" في تمكين موظفيها وزيادة شعورهم بالاندماج داخل بيئة العمل.

15. بعد أن يفهم الموظف أثر الممارسات التي يقوم بها واهتمام المنظمة بها، فإن ذلك سينعكس على أدائه في العمل.



الشكل (15)

جاءت الإجابات إيجابية بغالبية بلغت 34% بـ "موافق بشدة"، و36% بـ "موافق". هذا يعكس قناعة بأن وضوح أثر الممارسات التنظيمية يحسن أداء الموظفين. واختار 14% صحيح إلى حد ما ونسبة ضئيلة لا تتجاوز 15% لم توافق ولم توافق بشدة. النتيجة: فهم أثر الممارسات التنظيمية يعزز الأداء الوظيفي.

## مناقشة النتائج:

### 1. نوع العمل:

يظهر التوزيع المتوازن بين العاملين في الإدارة والموظفين العامين في الشركة، مما قد يشير إلى أن معظم المشاركين يعملون في الأدوار التي تتطلب قرارات استراتيجية وتنظيمية. تمثيل أقل للموارد البشرية قد يعكس قلة الاهتمام أو تفاوت تأثير ممارسات الموارد البشرية بين الأقسام المختلفة.

### 2. حجم الشركة:

الغالبية العظمى من المشاركين يعملون في شركة كبيرة، مما يشير إلى أن لديهم تجربة في بيئة عمل منظمة ومعقدة. هذا يساهم في رؤيتهم الأكثر وضوحًا حول ممارسات الموارد البشرية ودورها في أداء الشركة.

### 3. الخبرة في العمل:

مع معظم المشاركين ذوي الخبرة العالية، تزداد احتمالية أن تكون لديهم أفكار ورؤى أكثر نضجًا حول ممارسات الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مما يضيف قيمة كبيرة للبحث.

### 4. أهمية الموارد البشرية: (HR Critical)

الإجماع الواضح على أهمية دور الموارد البشرية يعكس فهمًا مشتركًا بين المشاركين حول تأثير ممارسات الموارد البشرية في نجاح الشركات في البيئة التنافسية.

### 5. ممارسات الموارد البشرية: (HR Practices)

الاعتراف الواضح من المشاركين بأن ممارسات الموارد البشرية تساهم في تحسين بيئة العمل يعكس أهمية التدريب والتطوير وتسهيل المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 6. كفاءة إدارة الموارد البشرية: (HR Effectiveness)

تتفق غالبية المشاركين على أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على

مرونة وفعالية التنظيم، ما يعكس إدراكًا للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في استدامة الأداء التنظيمي.

#### 7. الدعم التنظيمي والابتكار:

النتائج تشير إلى أن دعم المنظمة يعزز الابتكار في بيئة العمل. الموظفون الذين يشعرون بالدعم تكون لديهم قدرة أكبر على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.

#### 8. الدعم التنظيمي وأداء الموظفين:

الدعم التنظيمي يُعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن غالبية المشاركين يعترفون بتأثيره الإيجابي على تحسين مستوى الإنجاز وجودة العمل.

#### 9. العلاقة بين الدعم التنظيمي والإبداع:

الغالبية تتفق على أن الدعم التنظيمي يشجع على التفكير الإبداعي، مما يشير إلى أهمية توفير بيئة دعم تمكن الموظفين من التعبير عن أفكارهم الإبداعية.

#### 10. رفاهية الموظفين والتمكين:

العناية برفاهية الموظفين تؤدي إلى تمكينهم وتحفيزهم لبذل جهد أكبر في عملهم، مما يعكس ضرورة أن تركز المنظمات على رفاهية موظفيها كجزء من استراتيجياتها لتحقيق الأداء العالي.

#### 11. أثر ممارسات المنظمة على الأداء:

الفهم الواضح لأثر الممارسات التنظيمية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تظهر النتائج أن الموظفين الذين يدركون تأثير ممارسات الموارد البشرية يظهرون أداءً أفضل.

## الاستنتاجات:

- الدعم التنظيمي والموارد البشرية هما عاملان أساسيان في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.
- من الضروري أن تركز الشركات على رفاهية الموظفين وتمكينهم لتحقيق نتائج أفضل.
- ممارسات الموارد البشرية الفعالة تساهم في تعزيز بيئة العمل الجيدة وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل مستدام.

## قائمة المراجع:

- (كتاب: عبد الله) 2008.. استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين
- Huntington, R., Hutchison D (1986). تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R (2002). مجموعة من السياسات والممارسات التي تعكس التزام المنظمة برعاية موظفيها وتوفير بيئة عمل محفزة
- بروا أحمد، زانا صادق، شيروان اوامر (٢٠١٧)، دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي. مجلة العلوم الإدارية بالعراق، المجلد ١، العدد ٢. كوردستان، العراق.
- حاتم عسفة، وبسام أبو غزة (٢٠٢١)، أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٣٧. قطاع غزة، فلسطين.
- خالد واخرون 2020.. أحد الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية هو الدعم التنظيمي.
- د.سهى شلبى (٢٠٢١)، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر-دراسة تطبيقية على بنك القاهرة. القاهرة، مصر.
- عبد الشكور إسحاق وأحمد أبو سن (٢٠٢٢)، تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. الخرطوم، السودان.
- علي، حسن. (2021). تم الاسترجاع من [www.hrmanagement.com](http://www.hrmanagement.com)

- عمرو علي، ومفاز الودود، نبيل الصلاحي (٢٠٢٣)، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية. الجامعة العراقية.

## الملاحق:

تم تصميم هذا الاستبيان لدراسة أثر الدعم التنظيمي على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) والمتغيرات التابعة (أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، وتحفيز الموظفين) في شركة دار الأركان في الرياض.

| الفقرات                                                                                                                  | أتفق بشدة | أتفق | صحيح إلى حد ما | لا أتفق بشدة | لا أتفق |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------|--------------|---------|
| 1. بدون الموارد البشرية يستحيل على المنظمة أن تؤدي أداءً جيداً في سياق الأعمال التنافسي اليوم.                           |           |      |                |              |         |
| 2. توفر ممارسات الموارد البشرية بيئة متناغمة تساعد في تحسين مهارات الموظفين، والمشاركة في صنع القرار، والجهود التقديرية. |           |      |                |              |         |
| 3. تؤثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية للمؤسسة.                                                       |           |      |                |              |         |
| 4. الدعم التنظيمي المتصور وممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات العمل المبتكرة للموظفين.   |           |      |                |              |         |
| 5. هناك أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي، وهو من الاكثر تأثيراً في الاداء الوظيفي.                     |           |      |                |              |         |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                        |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 6. الاهتمام بالدعم التنظيمي، يعزز الاهتمام بأبعاد الأداء الوظيفي كسرعة الانجاز، أداء المهمة، جودة الأداء، تمكين العاملين من أجل تقديم خدمة متميزة.     |
|  |  |  |  |  | 7. هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ابعاد الدعم التنظيمي والتوجه الإبداعي.                                                                           |
|  |  |  |  |  | 8. الدعم التنظيمي العالي هو أقوى مؤشر لسلوكيات العمل الإبداعية للموظفين                                                                                |
|  |  |  |  |  | 9. عندما تعتني المنظمات برفاهية موظفيها واحتياجاتهم، فإنهم يشعرون بدرجة أعلى من التمكين والدعم من منظماتهم، مما قد يدفعهم إلى بذل مستوى أعلى من الجهد. |
|  |  |  |  |  | 10. بعد أن يفهم الموظف أثر الممارسات التي يقوم بها واهتمام المنظمة بها، فإن ذلك سينعكس على أدائه في العمل.                                             |

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry