



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الدعم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي بميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:
د. ليندة لبيض

إعداد الطالبة:
حياة مناع

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ليندة لبيض
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2021/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الدعم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي بميلة

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. ليندة لبيض

إعداد الطالبة:

حياة مناع

لجنة المناقشة

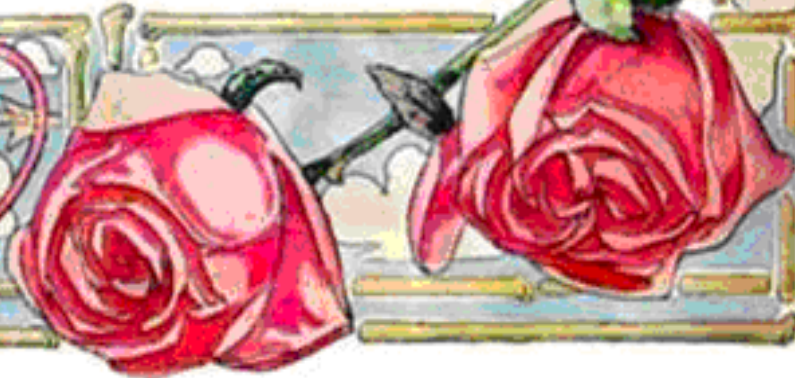
الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ليندة لبيض
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2021/2022



الاهداء

إلى من علمتني العطاء بلا منّ ... وعلمتني
الإخلاص والتفاني .. وكان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ...
إلى روح أمي الطاهرة رحمة الله عليها.
وإلى من علمني الجد والاجتهاد وروح المسؤولية منذ الصغر ... والذي أطال الله
عمره وأحسن عمله.
وإلى رفيق دربي وسندي في الحياة ... زوجي الغالي حفظه الله.
وإلى القلوب الطاهرة الرقيقة ... والنفوس البريئة ... الى رياحين حياتي بناتي
الحبيبات إسراء ، أسيل ، سيرين ، أروى
وإلى كل من عرفتهم وعاشتهم على المودة والأخوة ..
وإلى كل مسؤول تجد فيه رعيته السند والدعم وهو يتمثل قول النبي ﷺ:
﴿كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ،
وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ﴾
وإلى كل عامل أدى عمله حق الأداء وقد جعل واقعا في عمله قوله ﷺ حين
قال: ﴿إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ﴾
أهدي هذا العمل المتواضع ...



شكر وتقدير

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَعَانَنَا بِالْعِلْمِ وَ زَيَّنَّا بِالْحِلْمِ وَ أَكْرَمَنَا بِالتَّقْوَى وَ جَمَّلَنَا بِالْعَافِيَةِ، أَحْمَدُهُ عَلَى جَزِيلِ نِعَمَائِهِ، وَأَشْكُرُهُ شُكْرَ الْمُعْتَرِفِ بِمِنْنِهِ وَ آلَائِهِ، وَأُصَلِّي وَ أَسَلِّمُ عَلَى صَفْوَةِ أَنْبِيَائِهِ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَأَوْلِيَائِهِ.

انطلاقاً من قول النبي ﷺ: " مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ "

أسدي أسمى آيات الشكر والعرفان لكل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة، إشرافاً أو نصحاً أو توجيهاً أو تقويماً أو مداً بمادة علمية، أو تشجيعاً، وأخص بالشكر الجزيل الأستاذة الفاضلة الدكتورة لبيض ليندة على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى ما قدمت لي من نصح وتوجيه، كما أتقدم بالثناء الخاص إلى الدكتور الفاضل بلحاج طارق الذي نهلت منه مبادئ العلم والمعرفة وساهم في دعمي وأعانني في تذليل ما واجهته من صعوبات .. مما كان له أثره الواضح على صفحات هذه المذكرة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تقبلهم وتحملهم عناء تقييم وتقويم هذا العمل.
ولا أنسى توجيه الشكر الخالص لموظفات المكتبة المركزية على طيب خلقهم وحسن معاملتهم.

وَلِلَّهِ الْحَمْدُ مِنْ قَبْلُ وَمِنْ بَعْدُ

الملخص:

تتجه العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية إلى تنمية الموارد البشرية لزيادة معارف موظفيها ومهاراتهم وقدراتهم حتى تضمن لنفسها النمو والاستمرار، وقد أدى هذا التوجه إلى رفع مستوى برامج الدعم التنظيمي لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية للعديد من المنظمات، وبناءً على ذلك تحلل هذه الدراسة الدور الداعم للمنظمات تجاه حاجات الأفراد حيث اعتبر الدعم التنظيمي متغيراً مستقلاً وأداء الموظفين متغيراً تابعاً، وتهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي؛ مع تحديد العوامل المفسرة لاتجاهات الموظفين من خلال تحليل 150 استبياناً وزع على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وبناءً على نتائج تحليل البيانات خلصت هذه الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي كان له تأثير كبير على أداء الموظفين وبالتالي.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، الأداء الوظيفي، المركز الجامعي بميلة.

Abstract :

Many for-profit and non-profit organizations are turning to human resource development to increase their employees' knowledge, skills, and capabilities so that they can survive. This thrust has raised up organizational support programs to become an integral part of many organizations' strategic plans. This study analyzes the supportive role of organizations towards the individuals' needs. The organizational support is the independent variable and employees' performance is the dependent variable. The objectives of this study were to examine the impact of organizational support on job performance and to identify the predictors of perceived organizational support, including demographic and organizational characteristics among employees. A questionnaire survey was used in this study. The covered population in this study were all administrative employees working at Abdelhafidh Boussouf University center of Mila, Algeria. A total of 150 questionnaires were obtained. To test the proposed hypotheses, data obtained in this study were processed statistically employing multiple linear regressions with the SPSS software package. Based on the data analysis results, this study concluded that perceived organizational support had a significant effect on employee performance.

Keywords: Organizational support, Employee performance, University center of Mila

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات		
الصفحة	الموضوع	القسم
		الاهداء
		شكر وتقدير
		الملخص
I		قائمة المحتويات
V		قائمة الجداول
V		قائمة الأشكال
VI		قائمة الملاحق
01	مقدمة	
03	مشكلة الدراسة	
04	فرضيات الدراسة	
04	أهمية الموضوع	
05	أهداف الدراسة	
05	الدراسات السابقة	
11	الاطار النظري للدعم التنظيمي	الفصل الأول
12	تمهيد	
12	مدخل مفاهيمي للدعم التنظيمي	المبحث الأول
12	تعريف الدعم التنظيمي	المطلب الأول
14	نظرية الدعم التنظيمي	المطلب الثاني
16	أهمية الدعم التنظيمي	المطلب الثالث
18	أنواع الدعم التنظيمي	المطلب الرابع
19	أبعاد الدعم التنظيمي	المبحث الثاني
20	العدالة التنظيمية	المطلب الأول
23	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	المطلب الثاني
24	المشاركة في اتخاذ القرارات	المطلب الثالث
27	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	المطلب الرابع
28	دور الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي	المبحث الثالث
28	العدالة التنظيمية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي	المطلب الأول
32	مساعدة القادة للمرؤوسين وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
35	المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي	المطلب الثالث

38	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين وأثره في الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
41	خلاصة الفصل الأول	
42	التأصيل المفاهيمي للأداء الوظيفي	الفصل الثاني
43	تمهيد	
43	ماهية الأداء الوظيفي	المبحث الأول
43	مفهوم الأداء الوظيفي	المطلب الأول
46	أنواع الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
47	أهمية الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
48	مكونات ومحددات الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
51	أبعاد الأداء الوظيفي	المبحث الثاني
52	أداء المهمة	المطلب الأول
53	الأداء السياقي	المطلب الثاني
57	الأداء التكيفي	المطلب الثالث
58	تقييم الأداء الوظيفي	المبحث الثالث
58	ماهية تقييم الأداء الوظيفي وأهميته	المطلب الأول
60	أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
63	طرق تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
66	تحديات تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
70	خلاصة الفصل الثاني	
71	الدراسة التطبيقية	الفصل الثالث
72	تمهيد	
72	منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها	المبحث الأول
72	التعريف بمجال الدراسة	المطلب الأول
76	منهج الدراسة ونموذج العلاقة بين متغيراتها	المطلب الثاني
79	أداة جمع البيانات	المطلب الثالث
86	مجتمع الدراسة وأدوات التحليل	المطلب الرابع
87	عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	المبحث الثاني
87	تحليل خصائص العينة المدروسة	المطلب الأول
89	تحليل بيانات محور الدعم التنظيمي	المطلب الثاني
94	تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
97	اختبار فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
98	اختبار الفرضية الرئيسية	أولا

99	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	ثانيا
100	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	ثالثا
100	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	رابعا
102	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	خامسا
103	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	سادسا
108	خلاصة الفصل الثالث	
109	خاتمة	
112	قائمة المراجع	
121	الملاحق	

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (1)	مراحل عملية تقييم الأداء	60
الشكل (2)	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي _ميلة	73
الشكل (3)	نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة	77

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول (1)	أبعاد الدعم التنظيمي	19
الجدول (2)	الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية	80
الجدول (3)	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مساندة القادة للمرؤوسين	81
الجدول (4)	الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	81
الجدول (5)	الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	81
الجدول (6)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	82
الجدول (7)	الصدق البنائي لبعد العدالة التنظيمية	83
الجدول (8)	الصدق البنائي لمحور الدعم التنظيمي	83
الجدول (9)	الصدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي	83
الجدول (10)	معامل الثبات لمتغير الدعم التنظيمي	84
الجدول (11)	معامل الثبات لمتغير الأداء الوظيفي	84
الجدول (12)	تعداد الموظفين بالمركز الجامعي بميلة	85
الجدول (13)	توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة	86
الجدول (14)	الخصائص الشخصية للمستجوبين	87
الجدول (15)	التقدير المجالي لدرجات الاتجاهات	88
الجدول (16)	التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة التوزيع	89
الجدول (17)	التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة الاجراءات	89
الجدول (18)	التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة التعاملات	90
الجدول (19)	التحليل الإحصائي لبعد العدالة التنظيمية	90
الجدول (20)	التحليل الإحصائي لبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	91
الجدول (21)	التحليل الإحصائي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	92
الجدول (22)	التحليل الإحصائي لبعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	92

93	التحليل الإحصائي لمحور الدعم التنظيمي	الجدول (23)
94	التحليل الإحصائي لبعد أداء المهمة	الجدول (24)
95	التحليل الإحصائي لبعد الأداء السياقي	الجدول (25)
95	التحليل الإحصائي لبعد الأداء التكيفي	الجدول (26)
96	التحليل الإحصائي لمحور الأداء الوظيفي	الجدول (27)
97	التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتقلطح	الجدول (28)
98	الانحدار الخطي البسيط بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي	الجدول (29)
98	اختبار T لمتوسط الدعم التنظيمي	الجدول (30)
99	اختبار T لمتوسط الأداء الوظيفي	الجدول (31)
100	اختبار العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي	الجدول (32)
101	اختبار تأثير الدعم التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي	الجدول (33)
102	اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الجنس	الجدول (34)
103	اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	الجدول (35)
103	اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير السن	الجدول (36)
104	اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الشهادة	الجدول (37)
104	اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الهيكل	الجدول (38)
105	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للدعم التنظيمي بين الهياكل	الجدول (39)
106	اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للأداء الوظيفي بين الهياكل	الجدول (40)

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق 01	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	120
الملحق 02	قائمة الأساتذة المحكمين	121
الملحق 03	استبيان الدراسة	122
الملحق 04	عدد وتوزيع الموظفين بالمركز الجامعي بميلة	125
الملحق 05	مخرجات برنامج spss	127

مقدمة

يمثل فهم الحاجات والدوافع الإنسانية وسعي الأفراد الدائم من أجل إشباعها مدخلا أساسيا لتفسير السلوك الإنساني، والإدراك الحقيقي للحاجات الإنسانية يساعد المنظمات في فهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين، كما يفيدها في توقع أنماط معينة من السلوك، وبالتالي يساعدها على تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الإشباع لحاجات العاملين ويعمل على دفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، كما تظهر أهمية حاجات ودوافع الأفراد في أنها تساعد في تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحفيز السلوك، وشدة السلوك واتجاه السلوك، مما يساعد على التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء والأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم في أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تمكينها من العمل على إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب ذلك من خلال وضع الحوافز التي تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء.

ففي البيئة الإدارية اليوم، يجب التعامل مع احتياجات الموظفين ورغباتهم على أساس أنها تشكل أولوية تنظيمية وإدارية، ذلك أن الموظفين ذوي القيمة والخبرة هم العمود الفقري للأداء المتميز للمؤسسة، ومن خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة لهم، يمكن للمنظمات المختلفة ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، أحد جوانب بيئة المنظمة المشجعة والمفيدة هو الدعم التنظيمي للموظف والذي يمكن أن يستخدمه الموظفون كمؤشر على النية الحسنة للمؤسسة في التعبير عن مقابلة جهود الموظف بالمكافأة والتقدير، وينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من "نظرية التبادل الاجتماعي" ومعايير "المعاملة بالمثل"، فعندما تتصرف المنظمة بطرق مفيدة لموظفيها، يكون عليهم -التزامًا بمفهوم المعاملة بالمثل- بذل الوسع في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالبيئة التنظيمية الداعمة تخلق إحساسًا بالالتزام يشجع الموظفين على بذل جهود غير عادية لجعل المنظمة تحقق هدفها.

وإدراكًا للدور الحيوي للموظفين في تحقيق الأداء الأمثل والوصول إلى الأهداف الربحية أو غير الربحية كما هو متوقع، تحتاج المنظمات إلى تسهيل الدعم العالي للموظفين، وتنفيذ أساليب القيادة المناسبة، وزيادة الالتزام الوظيفي داخل المنظمة، فقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بالدراسات والنظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن بين مصالح الإدارة والعاملين وتحقيق المنفعة المتبادلة بين من الطرفين (المنظمة والموظف)، وبشكل خاص كان مفهوم الدعم التنظيمي من بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات تسلط الأضواء عليها، من خلال البحث في علاقته بتحقيق التنمية الذاتية للعاملين، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لديهم، ورفع الالتزام التنظيمي، وتحسين الرضا الوظيفي، و تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تعتبر مقدمات لتحقيق هدف المنظمات في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.

• مشكلة الدراسة:

يتفاوت إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن موظف إلى آخر وذلك حسب طبيعة هذه المنظمة والنشاط الذي تمارسه وفي بعض الأحيان حسب حجم تلك المنظمة، فقد بيني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم فرص تدريبية للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، أو تشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للعاملين لأجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة ولها تأثير على سياسات العمل فيها، وتقع الجامعات في قلب المنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على أداء المورد البشري فيها، ويتطلب هذا الأداء مستوى عاليا من الرضا لدى العاملين تجاه المؤسسة الجامعية التي يعملون فيها والشعور بالعدل والإنصاف والدعم والمساندة مما ينعكس ايجابا على أدائهم، ولذلك فإن قدرة المؤسسات التعليمية وكفاءتها ترتبط بشكل مباشر مع قدرة وكفاءة العاملين فيها سواء أكانوا أكاديميين أم إداريين، وفي المقابل يرتبط أدائهم بمستوى الشعور بالدعم والمساندة التي تقدمها لهم مؤسساتهم، ومن هذا المنطلق تنبثق إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها كما يلي:

تتعلق الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤثر الدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة؟

ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة جزئية كما يلي:

- ما مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة؟
- هل هناك أثر لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) -كمتغيرات مستقلة- في الأداء الوظيفي للموظفين -كمتغير تابع- بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة؟
- هل هناك أثر للدعم التنظيمي -كمتغير مستقل- في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) -كمتغيرات تابعة- بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة؟
- هل هناك فروق في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، نوع الهيكل)؟

• فرضيات الدراسة:

تبعاً للسؤال الرئيسي للدراسة وأسئلتها الفرعية يمكن تقديم فرضيات المقابلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

الفرضيات الفرعية:

- هناك مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك أثر معنوي إحصائي للدعم التنظيمي في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، الهيكل)

• أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يعتبر الأداء التنظيمي من المخرجات الأساسية لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات فلا بد من التعرف على الأسباب التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، وهذه الدراسة تسلط الضوء على أحد تلك الأسباب وهو الدعم التنظيمي.
- إن قطاع التعليم العالي المتمثل بالجامعات والذي يشكل مجتمعاً واضحاً للدراسة يعتمد بشكل كبير على أداء موره البشري في تحقيق ما يصبو إليه من أهداف وهذا يدل على أهمية دراسة الدعم التنظيمي كمفتاح لتحقيق أهداف الجامعة.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها على أرض ارض الواقع من خلال نتائجها التي ستساهم في توضيح مواضع اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي وتحديد مواضع النقص في الخدمات والمزايا

المقدمة، بما يمكن الجهات المختصة من القيام على إعادة النظر في تلك الخدمات والمزايا وتحسينها للارتقاء بمستوى الأداء لدى الموظفين.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالمركز الجامعي لميلة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- لفت انتباه المعنيين بالمركز الجامعي والمؤسسات الجامعية عموماً إلى أهمية إدراك الموظف للدعم التنظيمي من أجل رفع مستوى أداءه.
- التعرف على أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيراً في الأداء الوظيفي وكذا أكثر أبعاد الأداء الوظيفي تأثيراً بالدعم التنظيمي.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو مستوى الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن إرجاعها إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة... .

• الدراسات السابقة:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية كدافعية الأفراد للإنجاز، الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي..، وتكمن أهمية الدراسات السابقة بكونها أحد المصادر التي توجه الباحث في صياغة الفرضيات وبناء أدوات جمع البيانات وفي فهم أكثر لمتغيرات بحثه، وعليه سنتناول عدداً من الدراسات التي اهتمت بموضوع دراستنا.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة المغربي (2003) "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"

وقد هدفت هذه لدراسة إلى فحص العلاقة بين محددات إدراك الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين)، من جانب والالتزام التنظيمي وبعد ذلك دافعية الأفراد للإنجاز من جانب آخر، وقد كان من أهم نتائجها أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة السابقة، والتي رتبها النموذج على النحو التالي : إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، وأن المسار الذي يشتمل على متغيرات : العدالة التنظيمية-

إدراك الدعم التنظيمي - الالتزام التنظيمي - دافعية الإنجاز هو أكثر المسارات أهمية في التأثير على دافعية الإنجاز لدى العاملين حيث أن هذا المسار يحمل أعلى معدلات انحدار جزئي معياري مقارنة بباقي المسارات داخل النموذج.

- دراسة نوح (2013) "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات الصناعية الاردنية، وقد شملت الدراسة 223 موظفاً وكان من أهم نتائجه وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة ومستوى الأداء.

- دراسة الشعلان (2014) "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها طبيعة الدراسة، وطبقت على 73 موظفة أي ما نسبته % 49 من مجتمع الدراسة من موظفات الهيئة الإدارية، وقد إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين لمحاور الدراسة تبعاً لمتغيرات العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الوظيفة حيث ارتفعت الحاجة إلى الدعم التنظيمي لدوافع الموظفين اللاتي يشغلن وظائف غير إشرافية عنها لمن يشغلن وظائف إشرافية.

- دراسة الشنطي (2015) "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة".

تم تطبيق أداة القياس على عينة قوامها (240) وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة (210) بنسبة استجابة (32.8%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد خلُصت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مُرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما وكشفت أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية، و يتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً ، أوصت الدراسة بالعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التعاملات وأيضاً إدراج سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء.

- دراسة دهليز وحمد (2016) "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية".

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بطريقة بلغت 338 موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في جامعات ثلاث هي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وقد أظهرت النتائج أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.8%)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطاً بنسبة (61.99%). وأن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة بنسبة (82.33%). وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وأشارت نتائج تحليل الانحدار أن كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

- دراسة الدلاش (2018) "دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين".

واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة القياس (استقصاء)، وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية مكونة من 377 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك في تحسين وزيادة الكفاءة الذاتية للعاملين، وأن أكثر العوامل تفسيراً للتغيير في الكفاءة الذاتية للعاملين استعداد المؤسسة لتقديم كافة أنواع المساعدة للعاملين مثل منح المعلومات التي يحتاجها الموظف، والاهتمام بالأمن والسلامة المهنية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

- دبي بشيرة (2020)، "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة".

هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني من عدمها في ظل بعض المتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي الحالة العائلية، مدة الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس والتفاعل بينها، وبعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من 407 عامل بمديرية الحماية المدنية بورقلة بنسبة تقدر ب 51.19 بالمائة من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، ومن خلال المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك كان مرتفعاً وكذا مستوى الأداء المهني، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني لدى أفراد عينة الدراسة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المدرك (المرتفع - المنخفض) باختلاف المتغيرات الشخصية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Saleem & Amin (2013) "أثر الدعم التنظيمي لتطوير الوظيفي والدعم الإشرافي على أداء الموظف: دراسة تطبيقية من القطاع الأكاديمي الباكستاني".

تركز هذه الدراسة البحثية على تحديد مستوى للتطوير الوظيفي للموظفين وعلاقتها الأساسية بنجاح المنظمة، فهي دراسة مقارنة حيث تمت دراسة الاختلاف في موقف المنظمة ككل تجاه التطوير الوظيفي للأفراد، تحلل هذه الدراسة الدور الداعم لمنظمات التعلم تجاه وظائف الأفراد حيث اعتبر الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي والدعم الإشرافي متغيرات مستقلة وأداء الموظفين متغيرا تابعا، من أجل فحص علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي والدعم الإشرافي وأداء الموظفين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الباكستانية، تشير نتائج البحث إلى أن الزيادة في الدعم الإشرافي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء الموظفين.

- دراسة Guan, X., Sun, T., Hou, Y. et al (2014) "العلاقة بين الأداء الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية: دراسة مسحية استقصائية".

كانت أهداف هذه الدراسة هي (أ) فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي؛ (ب) تحديد عوامل التنبؤ بالدعم التنظيمي، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية والتنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية؛ (ج) التحقيق في تأثير العوامل الوسيطة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي؛ و(د) مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات ذات الصلة، تم استخدام الاستبيان المقطعي في هذه الدراسة، تمت إدارة الاستبيان على 700 من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من جميع أعضاء هيئة التدريس في ست جامعات، تم الحصول على ما مجموعه 581 استبيانا، وأشارت نتائج التحليل إلى أن العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي كان بوساطة الرضا الوظيفي والعاطفة الإيجابية والالتزام العاطفي، بالإضافة إلى ذلك، تساهم العدالة الإجرائية والتوزيعية في الدعم التنظيمي.

- دراسة Chen et al (2019) "تأثير الدعم التنظيمي على أداء الوظيفي".

بالاعتماد على نظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي، كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير الدعم التنظيمي على أداء الموظف، على وجه الخصوص، سعى المؤلفون إلى التحقيق في الدور الوسيط لموقف الموظف بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي، والدور الوسيط للعدالة التنظيمية، عينة من 180 مشاركا من 36 فريق عمل يعملون في 7 شركات تصنيع سيارات كبيرة في الصين تم مسحها باستخدام استبيان صممه المؤلفون، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات المقترحة، وكشفت النتائج عن أربعة مؤشرات أداء جديدة للعاملين في الخطوط الأمامية في سياق التصنيع المرن: التعلم المستمر والعمل الجماعي وحل المشكلات والعمل النشط، يمكن تقسيم الدعم التنظيمي إلى

دعم معزز ودعم مثبط، تعزيز الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء للعاملين في الخطوط الأمامية، والشعور بالانتماء يلعب دور وساطة قوي بينهم، يلعب الدعم التنظيمي المثبط دوراً مهماً في الإحساس بالرهبة للموظفين، لكن الإحساس بالرهبة ليس له أي تأثير على أداء للعاملين في الخطوط الأمامية، كما أن للعدالة التنظيمية دوراً معتدلاً قوياً بين الدعم التنظيمي ومواقف الموظفين.

- دراسة Astuty & Udin (2020) "تأثير الدعم التنظيمي المدرك والقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين".

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل واستكشاف: (1) تأثير الدعم التنظيمي المدرك على أداء الموظفين والالتزام العاطفي؛ (2) تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين والالتزام العاطفي؛ و (3) تأثير الالتزام العاطفي على أداء الموظفين، شملت الدراسة جميع الموظفين (بما في ذلك المدراء والمشرفون والموظفون الوظيفيون) الذين عملوا في شركات المحاجر (سحق الحجر) في وسط جاوة بإندونيسيا، تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة إحصائياً باستخدام نمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باستخدام حزمة برامج Smart PLS 3. بناءً على نتائج تحليل البيانات على 103 مشاركا، خلصت هذه الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي كان له تأثير كبير على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين وكذلك القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين، علاوة على ذلك، كان للالتزام العاطفي تأثير كبير على أداء الموظفين، وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة، نظرياً وعملياً، يمكن استخدامها من قبل جميع الأطراف المعنية لتحسين أداء الموظفين.

- دراسة Li et al (2022) "منظور أداء الموظف من خلال وسائل الدعم الداخلي: دراسة الدعم التنظيمي المدرك".

الغرض من هذه الورقة هو تطوير إطار نظري لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك (POS) وأداء الموظفين مع تأثير الدافع الداخلي كمتغير وسيط، للجمع بين المفاهيم من الدعم التنظيمي المدرك (POS) وأداء الموظف، تم جمع البيانات الثانوية من أوراق بحثية مختلفة لتقديم تحليل قائم على الأدبيات، وجدت الدراسة الحالية علاقات إيجابية بين الدعم التنظيمي المتصور، والدافع الداخلي، وأداء الموظفين، أكدت الدراسة كذلك الدافع الداخلي كوسيط محتمل بين الدعم التنظيمي المتصور والأداء الوظيفي، ولذلك فلتحسين النظرية والبحث والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية، تقدم هذه الدراسة تصوراً لمفهوم الدعم التنظيمي من خلال وسيط الدعم الداخلي.

ثالثاً: تقييم وتحليل الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة فإنه يمكن أن نلاحظ أنها كانت تهدف إلى تقصي علاقة الدعم التنظيمي المدرك ببعض المتغيرات التنظيمية كالالتزام العاطفي والولاء التنظيمي والسلوك

الابداعي وأداء الموظفين، في بيئات ومجالات مختلفة، واتضح من الاطلاع وتحليل الدراسات السابقة ما يلي:

لا يوجد في نطاق ما حصلنا عليه من أبحاث ودراسات دراسة مماثلة في البيئة الجزائرية المتعلقة بالموارد البشري في الجامعة، كما اختلفت دراستنا في كيفية تعريف متغيرات الدراسة من حيث الأبعاد التي تكونها، حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها أكثر شمولية لأبعاد الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي الذي اعتبرته أغلب الدراسات ذا بعد واحد، حيث تم استكشاف أبعاد للأداء الوظيفي قدمها الباحثون حديثاً، كما اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث المجتمع المدروس المتمثل في الموظفين بأحد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وهي المركز الجامعي لميلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤلاتها وبناء فرضياتها، وكذلك في وضع الإطار النظري والتعرف على أبعاد متغيرات الدراسة، والعلاقة بين الدعم التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الأول: الاطار النظري للدعم التنظيمي

تمهيد

تعمل منظمات اليوم في ظل مختلف التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتقنية وفي بيئة تتميز بالتغيير المستمر والمتسارع باعتبارها نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بها، وفي هذا السياق لا يمكن تجاهل الدور الهام الذي يشكله المورد البشري في تحقيق التميز والتفوق للمنظمة، حيث تلجأ كل منظمة من خلال موردها البشري الذي يعتبر رأس مالها الفكري إلى تحقيق التميز وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، حيث شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام باتجاهات الموظفين التي لها علاقة بالعمل، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل لتعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وموظفيها أو عمالها. وذلك أنّ الدعم التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أنّ إدراك أهمية العلاقة التبادلية والتفاعلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاماً اتجاه منظماتهم.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للدعم التنظيمي

تعمل المنظمات المعاصرة في سبيل تحقيق أهدافها على استغلال إمكانياتها المتاحة سيما ما تعلق منها بموردها البشري، حيث شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام باتجاهات الموظفين التي لها علاقة بتحسين مخرجات العمل والأداء الوظيفي، ومن أبرز المفاهيم التي أخذت مكانها في الدراسات السلوكية التنظيمية ما يعرف بالدعم التنظيمي، والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريفه وبيان نظرياته وأهميته.

المطلب الأول: تعريف الدعم التنظيمي:

- **الدعم لغة:** هو اسناد الشيء بالشيء لمنعه من السقوط، دعمه دعماً أي أسنده بشيء يمنعه من السقوط، ويقال، دعم فلاناً أعانه وقواه (دعمه) قواه وثبته و (الدعم) القوة والمال (المعجم الوسيط 658-659) (نقلاً عن: الشريفي 2016، ص 42).
- **الدعم اصطلاحاً:** معناه منح الاسناد والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف (الشريفي 2016، ص 42).
- **التنظيم لغة:** نَظَمَ الأشياء: أَلَفَهَا وَضَمَّ بعضها إلى بعض، ونَظَمَ اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه، ويقال: نَظَمَ الخواصُ الخوصَ ضَعَرَهُ، وشَعَرًا: أَلَفَ كلامًا موزونًا مقفًى (ويقال: نظم أمره: أقامه ورتبه (نَظَمَ) الأشياء: نَظَمَهَا، (انتَظَمَ) الشيء واتسق يقال نَظَمَهُ فاننظم، ويقال: نظمتُ الشعر، ونظم الأمر على المثل (بشيرة 2020، ص 23).

▪ **التنظيم اصطلاحاً:** فيما يتعلق بتعريف التنظيم اصطلاحاً لا يمكن تناول هذا المصطلح من جميع جهات نظر علماء الإدارة لانتمائهم إلى مدارس إدارية وتنظيمية مختلفة مما يجعلنا نذكر بعضها هنا حيث يعرف التنظيم بأنه: الشكل الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق هدف كما يعرف بأنه: الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها، ويعرف كذلك بأنه: الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها (حناشي 2009، ص 2011).

ومن خلال تعريف مفهومي الدعم والتنظيم يمكن النظر في مفهوم الدعم التنظيمي الذي بدوره تعددت تعاريفه بتعدد الباحثين واختلاف مشاربهم الفكرية والإدارية ويمكن ذكر بعض تلك التعاريف فيما يلي:

- يشير Rhoades & Eisenberger (2002) إلى أن الدعم التنظيمي يعبر عن مدى إدراك الأفراد بأن المنظمة تعطي قيمة لمجهوداتهم ومساهماتهم وتهتم برافاهم (p 699).
- كما عرف الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يعتقد بها الفرد أن المنظمة تهتم به ، وتقدر مساهمته وتوفر له المساعدة والدعم (Mansour 2014, p 22).
- وأشارت دراسة Mohammadpanah (2016): إلى أن الدعم التنظيمي يعني مجموعة من المشاعر الواضحة والإيمان بفكرة أن المنظمة تعطي قيمة للتعاون ولمساندة موظفيها، وهي قلقه بشأن سعادتهم ومستقبلهم. (p 496).

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الدعم التنظيمي له رافعتان مهمتان، الأولى هي تهمين والاعتراف بنتائج الموظفين وأدائهم، والثانية هي الاهتمام برفاهية الموظفين واحترامهم، وتؤثر كلتا الرافعتان على تصور الموظفين للدعم الذي تقدمه المنظمة، فإذا فقدت إحداها فإن ذلك سيؤثر ذلك على التصور العام للدعم الذي تقدمه المنظمة، حيث أن إدراك الموظف العامل للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراك لتقدير المنظمة له وبالتالي يستخدم أحكامه الخاصة وإدراكه الذاتي للدعم التنظيمي فإنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالعاملين وقدرت مجهودهم بذل العاملون جهداً أكبر لمساندة المنظمة في تحقيق أهدافها (الصاوي والغرابلي 2021، ص 90)، ولذلك فإن الدعم التنظيمي يعبر عن التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى ودعم القرارات الإدارية لذا فإن الدعم التنظيمي بصفة أساسية ما هو إلا تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكرة والعمل التنظيمي داخل المنظمة (الزعبي والكريديس 2012، ص 35).

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستنبط التعريف الإجرائي التالي:

الدعم التنظيمي: هو علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين (الموظفين) فكلما قدرت المنظمة مجهودات العاملين وثمنت مساهماتهم في أداء مهامهم وعملت على تحقيق حاجاتهم العاطفية

والاجتماعية أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وهذا يؤدي إلى دفع وتحفيز العاملين إلى العمل أكثر لتحسين أدائهم والعمل على تحقيق التميز والتفوق وزيادة اجتهداتهم لأداء مهامهم الوظيفية لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: نظرية الدعم التنظيمي:

تعد نظرية الدعم التنظيمي Organisation support theory الأساس الذي انبثق منه مفهوم الدعم التنظيمي وتحاول هذه النظرية التركيز على تحديد طبيعة العلاقة التبادلية بين العاملين والمنظمة على أساس نظرية المنفعة المتبادلة، وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر الدوافع وراء الاتجاهات والسلوكيات التبادلية بين الأفراد، وتشير نظرية التبادل الاقتصادي Economic Exchange إلى مبادلة الجهد مقابل الأجر، وقد تحولت هذه الفكرة عبر السنين لتعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange أي الجهد مقابل الدعم.

وحيث أن الإنسان لا يمكن أن يعيش في عزلة ولهذا السبب يشار إليه على أنه "كائن اجتماعي". فهناك علاقة ترابط بين البشر، هذه العلاقة هي قاعدة الدعم الاجتماعي، أين يعد الدعم الاجتماعي أحد المحددات المهمة لسلوكيات الإنسان وعواطفه وحالاته المزاجية، وحتى المعرفية والإدراكية، تشرح نظرية التبادل الاجتماعي كل هذه المفاهيم لتشكل أساس نظرية الدعم التنظيمي، حيث يمكن أيضًا تطبيق المفهوم الرئيسي للدعم الاجتماعي ونتائجه في بيئة مكان العمل، ويتضح من الأدبيات أن الدعم الاجتماعي له تأثير كبير على النتائج المتعلقة بالوظيفة فعندما يدرك الموظفون عدم وجود دعم من صاحب العمل فإنهم يعانون التوتر والقلق، ويمكن لغياب الدعم الاجتماعي أن يخلق مشاكل لا حصر لها سواء على المستوى النفسي للموظفين أو على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن للموظفين الحكم على الدعم المقدم من صاحب العمل وما هي الآثار التي يمكن أن يتركها على إدراكهم، فعندما يشعر الموظفون أنهم مدعومون من قبل صاحب العمل، فإنهم يشعرون بالسعادة في العمل، ويتكون لديهم تصور إيجابي حول الدعم التنظيمي، وبالنسبة يمكن الاستدلال على أن نظرية الدعم الاجتماعي هي البناء الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنظرية الدعم التنظيمي (Ahmed et al 2011, p 785).

وعطفا على ما سبق فقد انبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، حيث تبلورت هذه النظرية في أوائل الستينات من القرن العشرين، وتقوم هذه النظرية على أساس أنّ الأفراد يبادلون الآخرين بشكل أو بآخر نفس المشاعر الطيبة التي يعاملونهم بها (بشيرة و الوناس 2018، ص 398)؛ فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخدامًا لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل؛ فالتبادل الاجتماعي

من أجل أن يكون مشروعًا يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهم وتبادل الاعتراف بوجودها وبشرعيتها وباحتياج كل منهما للآخر وخلاف ذلك يعني انحرافًا في التبادل (حبة و وديعة 2017، ص 108)؛ وهذا ما قصده واضع "نظرية التبادل الاجتماعي Blau (1964) حين شرح مفهوم النظرية في أن "الفرد الذي يقدم خدمات مجزية لفرد آخر على سبيل الالتزام؛ فإن الطرف الثاني بدوره يجب أن يقدم منافع لأول" (نقلا عن: Ahmed et al 2011, p 785).

إن نظرية الدعم التنظيمي استنادا لمفهوم التبادل الاجتماعي تلقي الضوء على أهمية تفهم الدافعية لدى الموظفين والمؤسسة وعلاقتها مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لأن مثل هذه الإجراءات في أداء المؤسسة تجاه موظفيها تساهم في زيادة دافعية الموظفين للأداء مهامهم وأنشطة معينة داخل المؤسسة من خلال الواجبات المتبادلة بين الموظفين وأصحاب العمل (العضايلة 2007، ص 14-15).

كما أنّ نظرية التبادل الاجتماعي تعالج العمليات النفسية التي تقوم على عواقب الدعم التنظيمي؛ أولا على أساس مبدأ المعاملة بالمثل، فالدعم التنظيمي ينبغي أن ينتج شعور الالتزام بضرورة الاهتمام بالمؤسسة ومساعدتها لتحقيق أهدافها، وثانيا العناية والترقية والإحترام المدفوعان بالدعم التنظيمي يجب أن تلبي الاحتياجات الاجتماعية التي تسمح للعمال بدمج العضوية التنظيمية في هويتهم الاجتماعية، ثالثا يجب أن يعزز الدعم التنظيمي معتقدات الموظفين بأن المنظمة تدرك وتكافئ الأداء المتزايد (أي توقعات مكافآت الأداء)، وبالنهاية يجب أن يكون لهذه العمليات نتائج إيجابية لكل من الموظفين (مثل زيادة الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي المتزايد) وللمؤسسة (مثل زيادة الالتزام العاطفي والأداء، وانخفاض معدل دوران الموظفين) (Rhoades & Eisenberger 2002, p 699).

وخلاصة لما سبق قدمت الشريف (2016، ص 41-42) مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعي وهي:

1. أن الحياة هي عملية تبادل أخذ وعطاء بين طرفين أو مجموعتين؛
2. يُعد العطاء بمثابة الواجب أما الأخذ فهو بمثابة الحقوق؛
3. تكون عملية التبادل مهمة في تأصيل علاقات التبادل؛
4. يعد عدم التوازن سببًا في تلاشي العلاقات؛
5. يمكن للحقوق والواجبات أن تقاس بطريقة كمية أو تتحول إلى قائمة مكتوبة؛
6. تتضاءل أهمية الحقوق والواجبات لدى الأفراد في حال تكرارها؛
7. لا تقتصر الموازنة بين الحقوق والواجبات على الجوانب المادية إنما قد تشمل الجوانب المعنوية أيضًا؛
8. تنطبق قوانين التفاعل الاجتماعي على الجماعات والمنظمات والمجتمعات، وليس على الأفراد فحسب؛

9. يمكن من خلال نظرية التبادل الاجتماعي تفسير الظواهر المعقدة في العلاقات الاجتماعية؛
10. في بعض الأحيان لا يؤدي اختلال التوازن بين الأفراد إلى قطع العلاقة، بل قد يعمل على تقويمها وديمومتها، إذ يشعر الطرف الآخر الذي يعطي أنه ملزم بتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بينهما، وبذلك تعد نظرية التبادل الاجتماعي أحد النماذج المفاهيمية الأكثر نفوذاً في السلوك التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية الدعم التنظيمي:

إن المنظمة إذا قامت بتلبية احتياجات الموظفين سواء المادية أو المعنوية بشكل طوعي واهتمامها بمصالحهم وتقديرها لجهودهم سوف ينعكس هذا عليهم بصورة إيجابية، وينتج عن ذلك زيادة ولائهم تجاه المنظمة وبذل مجهود أكثر لمساعدتها على تحقيق أهدافها (محجوب 2020، ص 528).

حيث يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن بين هذه الفوائد ما يلي (بوخلوة و قمو 2016، ص ص 6-7):

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين؛
 - يزيد من دافعية الأفراد لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة؛
 - إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.
 - تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقلد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب؛
 - يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات الدوران الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون ويستثنى من ذلك العاملون الذين هم في بداية أو نهاية عملهم؛
 - ينمي درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي، فكلما زاد درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها؛
 - يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.
- وتضيف الشريفي (2016، ص 7) تأكيداً على أهمية الدعم التنظيمي ما يلي:
- تتمتع المنظمات التي تولي الأفراد لديها اهتماماً كبيراً بمساهماتهم بالتزامهم الكبير نحوها خصوصاً مع أولئك الذين يمتلكون إيديولوجية تبادل عالية .

- يساعد الدعم التنظيمي على تحقيق الحاجات العاطفية والاجتماعية.
 - يساعد الدعم التنظيمي على التقليل من الآثار السلبية لضغوطات العمل.
 - يساعد الدعم التنظيمي على التقليل من مستويات الاجهاد العاطفي بين الأفراد في المنظمة
- كما أن الدعم التنظيمي يؤدي إلى هذه النتائج من خلال ما لخصته عائشة (2018، ص 78-79) في النقاط التالية:

- زيادة مستوى الولاء التنظيمي؛
- إحداث بعض الآثار الوظيفية الإيجابية: كزيادة الرضا، تحسن الحال المزاجية، زيادة في الأداء، زياد العوائد، وقلة الخطأ؛
- الاستغراق الوظيفي Job involvement: مدى إشغال الموظف واهتمامه بها يؤديه من مهام وظيفته؛
- تقليل مستوى ضغوط العمل: تدني ردود الأفعال النفسية السلبية داخل بيئة العمل، مما يقلل الضغوط والصراع لأن زيادة الدعم للموظف يؤدي إلى توليد شعور إيجابي نحو المنظمة، أما إذا كان الدعم من الزملاء فلا يؤدي بالضرورة إلى تخفيض الضغوط كما اثبتت الدراسات أن الدعم كلما كان من مستويات أعلى كلما زاد الشعور به مقارنة مع المستوى نفسه كما أن سبب تأثير الدعم المدرك في تخفيض الضغوط النفسية لدى العاملين يقوم على أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من تقدير الفرد لذاته، حيث يشعر العاملون بأنهم أعضاء نافعون للمنظمة، وأن لهم قيمة وتأثيراً على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يزيد من تقديرهم لذاتهم ويشعرهم بالاستقلالية، مما يقلل من الضغوط التي قد يتعرضون لها داخل بيئة العمل.
- زيادة الرغبة في البقاء في المنظمة Desire to remain: حصول الموظف على الدعم التنظيمي يزيد من رغبته في البقاء بالمنظمة؛
- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات إلى أن الموظفين الذي يدركون مستوى عال من الدعم يبذلون أقصى ما لديهم بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي، ويتمثل ذلك في الاهتمام بتدريب العمال ورعاية المتدربين وتقدير مساهماتهم والسعي لتحقيق رفاهيتهم وتطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف جديدة أثناء التدريب، وأخذ آراءهم ووجهات نظرهم، ودعم وتنمية فرص تطوير مساهماتهم الوظيفية.
- نجد بأن الأفراد ذوي قيم التبادل القوية مع منظماتهم يكون تغيبهم عن العمل قليلاً إذ يقلل الدعم التنظيمي من نوايا الأفراد بشأن ترك العمل في المنظمة (بشيرة والوناس 2018، ص 398)؛
- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مهما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.

- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فقد أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي، فكلما كان هناك دعم تنظيمي للأفراد زادت درجة الالتزام الوجداني لديهم (بشيرة 2019، ص 31).

المطلب الرابع: أنواع الدعم التنظيمي:

إذا نظرنا إلى الدعم التنظيمي من زاوية مستويات العمل الإداري فإننا يمكن أن نلاحظ أنه يشمل نوعين هما: الدعم الإشرافي ودعم زملاء العمل.

أولاً: الدعم الإشرافي: Supervisory support

في دراسة لـ: Eisenberger وجد أن الدعم الذي يقدمه المشرف لديه علاقة قوية مع الرضا الوظيفي كما أكد أن الإجراءات التي يقوم بها المشرفون تؤثر مباشرة على التزام الموظفين، حيث أن الدعم الإشرافي ينبع من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف بقاعدة المعاملة بالمثل فيؤدي المشرف دوراً مؤثراً في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للموظفين داخل المنظمة فهم يساعدونهم على تحديد أهدافهم الوظيفية، ويقدمون لهم النصائح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف بل واقتراح الخطط المناسبة بتحفيظهم على الأداء الجيد، فتوفير الدعم الإشرافي للموظف يؤدي دوراً مهماً في إدراكه لمستوى الدعم التنظيمي الذي يحصل عليه (نقلاً عن: عائشة 2018، ص 77).

وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استناداً إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة، وعلاوة على ذلك، فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم، فتوفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دوراً حاكماً في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين والتي في ضوءها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له (عبد القادر وكمال 2016، ص ص 32-33).

ثانياً: دعم زملاء العمل Co-workers support

ينظر الموظفون أن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يدرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل ويمتد ليشمل زملاء العمل، ضمن وجه نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما: المشرفون، وزملاء العمل، من ناحية أخرى تؤدي

العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهم في المنظمة: فغالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من الضغط في العمل من قبل زملائه، ويشكل الزملاء مصدرا للمعلومات التنظيمية المهمة للموظفين (بطريق غير رسمية)، كما يتعلم الزملاء من بعضهم ويمكن أن ينبهوا زملائهم إلى الأخطاء... مما يجعلهم مصدرا من مصادر التغذية العكسية الهامة في المنظمة (عائشة 2018، ص77).

لذلك؛ فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي إلى المنظمة فقط، ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها والذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهه إيجابيا نحو الدعم التنظيمي والعكس صحيح، من ناحية أخرى، تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تشكل مصدرا مهما، إن لم يكن الأهم للدعم النفسي والاجتماعي للعامل، فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيس في هذا الأمر أن العاملين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل (عبد القادر وكمال 2016، ص33)

المبحث الثاني: أبعاد الدعم التنظيمي

تشير أدبيات الإدارة في موضوع الدعم التنظيمي إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى كالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، حيث نجد أن كل باحث قد لجأ إلى قياس الدعم التنظيمي بأبعاد قد تختلف عن باحث آخرين وفيما يلي سنعرض بعضها في الجدول الآتي:

جدول (1): يوضح أبعاد الدعم التنظيمي

الدراسات الأبعاد	نوح 2013	الشعلان 2014	ماضي 2014	بوخلوة و قمو 2016	الشريفي 2016	بشيرة 2020
العدالة التنظيمية	✓	✓	✓	✓	✓	✓
سلوك القادة لمساندة المروّوسين	✓		✓	✓	✓	✓
المشاركة في اتخاذ القرار	✓	✓	✓	✓		✓
دعم وتأكيد الذات			✓	✓		✓
الثقة التنظيمية		✓		✓		
المكافآت التنظيمية وظروف العمل		✓		✓	✓	

من إعداد الطالبة

ومن الجدول يمكن أن نستنتج أن هناك العديد من المتغيرات (المحددات) للدعم التنظيمي والتي توافق عليها الكثير من الباحثين وقاموا من خلالها بقياس وتعريف الدعم التنظيمي ومن هذه المتغيرات أو الأبعاد ما يلي:

المطلب الأول: العدالة التنظيمية:

أول فكرة عن العدالة التنظيمية تم استلهاها من نظرية الإنصاف لـ Adams (1965)، حيث يفترض أن يقارن الأشخاص بين نسب مدخلات ومخرجات عملهم مع النسب المقابلة لنظرائهم، وبناء على تلك المقارنة يمكن تغيير مشاركتهم التنظيمية، حيث تشير المدخلات هنا إلى الوقت والجهد المبذولين وتشير المخرجات أو الناتج إلى المكافآت، مثل الترقية أو الراتب أو التقدير أو المعدات أو أي موارد أخرى متعلقة بالوظيفة تساعد الموظفين في مهام الوظيفة أو تحافظ على الرفاهية العامة، فإذا كانت النسب متساوية، فمن المتوقع أن يكون لدى الأشخاص في السياقات التنظيمية مشاعر عادلة ومرضية، أما إذا كانت النسب غير متكافئة، فقد يشعر الموظفون بالظلم، وسيحاولون تغيير الوضع لخلق توازن جديد، على

سبيل المثال ، قد يختارون تقليل مقارنة المدخلات والمخرجات (Pan et al 2018, p 2)، ولذلك فغياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى مخاطر عالية، تهدد بقاء المنظمة والأفراد العاملين لها على السواء إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة، وزيادة دوران العمل، بالإضافة إلى سلوك الانتقام الذي قد يوجه إلى المنظمة أو قادتها (العنزي والقرني 2018، ص54).

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وقد واجهت هذه المحاولات في بدايتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، واستمرار تلك المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية اهتماما متصاعدا بالعدالة بعد أن أصبح المورد البشري الذي يعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي (فرطاس 2017، ص ص 44-45).

وغالبا ما يتم تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة عوامل:

1_عدالة التوزيع Distributive justice: أخذ موضوع العدالة التوزيعية تاريخيا اهتمام علماء

النفس الاجتماعي كما يوحي بتوزيع المكافآت والمنافع وهناك تعريفات عديدة :

عرفها Jolger corpanzano بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي حصل عليها موزعة بشكل عادل وأن الأفراد يصدر عن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها (نقلا عن: نوح 2013، ص 18).

كما تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وخاصة توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترفيات يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذل من جهد مقارنة بجهود زملائه (الرشدي 2019، ص 243).

وقد حدد Organ عام 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (نقلا عن: ماضي 2014، ص ص 15-16):

- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا معناه تجاوز على قاعدة المساواة
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق،... إلخ) يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس

فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2_عدالة الإجراءات: Procedural Justice

بداية كانت تركز البحوث في مجال العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية فقط وفي بداية السبعينات بدأ الباحثون بالحديث عن العدالة الإجرائية والتي تشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج اتخاذ القرارات (العدالة التوزيعية) بل أيضاً على كيفية اتخاذ القرارات (ماضي 2014، ص 16)، فهي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة للتنفيذ الوظائف المختلفة (كعوان 2015، ص 545)، أو أنها عدالة الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات أو في تحديد الناتج الخاص بالعمل مثل إجراءات تقييم الأداء، وإجراءات الاختيار والتعيين، وإجراءات التنقل والترفيه وغيرها، أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة ناتج القرار أما العدالة الإجرائية فإنها تتعلق بعدالة صنع القرار ذاته (نافع 2012، ص 371)، ويوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع فلا بد وأن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها (الشعلان 2014، ص 155).

كما أن هذا النوع من العدالة التنظيمية يشير إلى الإنصاف في الإجراءات المطبقة في المؤسسة بما يتعلق باتخاذ القرار من ترقية وتقييم الأداء والمكافآت وتقاسم فرص تنظيمية أخرى، وهنا تبرز أهمية العدالة الإجرائية التي تؤكد بأن العدل والإنصاف ليس فقط في نتائج العمليات بل أيضاً في عدالة العمليات المستخدمة (نوح 2013، ص 18)، حيث تشير العدالة الإجرائية إلى تصور الفرد لعدالة العناصر الإجرائية داخل نظام اجتماعي ينظم تخصيص الموارد، ويتناسب مع النتائج النهائية التي يتم التعامل معها بإنصاف مع الأساليب والآليات والعمليات داخل المنظمة، ويتم ذلك عندما تجسد الإجراءات أنواعاً معينة من المبادئ المقبولة معيارياً، على وجه التحديد، وفي إطار المنظمات، تعتبر العدالة الإجرائية بمثابة أساس التبادل الاجتماعي ولها تأثير كبير على ردود الفعل المعرفية والعاطفية والسلوكية للموظفين تجاه المنظمة، فعلى سبيل المثال ترتبط العدالة الإجرائية بالثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي، كما أن العدالة الإجرائية تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظف في العمل ومشاركة المعرفة وسلوك العمل المبتكر، إضافة إلى أن العدالة الإجرائية يمكن أن تسهل للموظفين قبول تغيير قيم وأهداف المنظمة وأيضاً تكيف أنفسهم مع ضغوط التغيير الخارجي (Pan et al 2018, p 3).

وفي هذا الاطار يعتبر النموذج الذي قدمه leventhal (1980) الأساس لكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية حيث حدد ستة معايير للعدالة الإجرائية يجب استيفاؤها من طرف المنظمات للحكم على أي عملية إجرائية في المنظمة وهي: (1) البعد عن التحيز ، (2) الاتساق، (3) والاعتماد على المعلومات الدقيقة، (4) وقابليتها للتصحيح، (5) التمثيل أو اعتبار مخاوف جميع الأطراف، (6) والاستناد إلى القيم الأخلاقية والمعايير القيمية السائدة (Dehaghani & Mirhadi 2013)

3_عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية): Interactional justice

وتشير إلى نوعية المعاملة التي يتلقاها الأفراد الذين يعملون في المنظمة (الشريفي 2016، ص 48) أي إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيقها، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين (الرشيدي 2019، ص 371).

وتذهب الكثير من الدراسات إلى أن العدالة التفاعلية تتكون من عنصرين هما عدالة العلاقات الشخصية، والعدالة المعلوماتية (Interpersonal justice & informational justice) ، ويمكن تعريف عدالة العلاقات الشخصية على أنه المدى الذي يظهر فيه الشخص الاحترام والكرامة للآخرين ويشعر بها لنفسه، أما العدالة المعلوماتية هي الدرجة التي يتم بها تقديم التفسيرات والايضاحات للمرؤوسين فيما يتعلق بالأحداث والقرارات المتخذة، وكذلك مستوى رضا المرؤوسين عن تلك التفسيرات، فعندما توفر السلطة التنظيمية شرحاً للمهام المعروضة، يعتقد المشاركون أن نوعاً من "الالتزام الأخلاقي" قد تم تحقيقه وأنهم قد عوملوا أيضاً بإنصاف شخصي (Schultze 2008, p 174)

المطلب الثاني: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

يعتبر الدعم القيادي أحد مكونات مفهوم الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المنظمة والقيادة الفاعلة هي بنظر الكثير من الباحثين في السلوك الإداري حجر الزاوية لنجاح أي منظمة فسلوك القادة يتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية تسهم في تشكيلة وهذا السلوك القيادي هو المؤثر على سلوك العامل في المنظمة. (العنزي والقرني 2018، ص 54).

وللحديث عن سلوك القادة مساندة المرؤوسين وجب البدء بالتعرف على معنى القيادة ثم السلوك القيادي وتعرف القيادة بأنها: قدرة القائد على اقتناع وتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (ماضي 2014، ص 18).

وبحسب رؤيا Levinson (1965) فإن المشرفين هم بمثابة وكلاء عن المنظمة وأن دعمهم يسهم في بناء الدعم التنظيمي المدرك وما يظهره المشرفين من دعم للأفراد يمثل رؤيا المنظمة اتجاههم مما يؤثر على تصرفاتهم وسلوكياتهم اتجاه المنظمة من قبيل احتراماتهم لقيمتها والتزاماتهم نحوها (نقلا عن: الشريفي

2016، ص 49)، فالسلوك القيادي هو مجموعة من الأساليب والممارسات السلوكية للطريقة التي ينظم بها القائد أو المدير إجراءاته في التعامل مع الموظفين والإدارة في المنظمة (رشيد 2018، ص 27) وبالعودة إلى نظرية التبادل الاجتماعي يشير Settoon (1996) إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل ذلك بانفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم (نقلا عن: ماضي 2014، ص 19)، فالقيادة تلعب دوراً رئيسياً في فهم تصورات الدعم التنظيمي لأن الأفراد يميلون إلى تعريف المنظمة بالقادة التي يمثلونها، وبالتالي، يجب أن تقدم المعاملة الداعمة التي يتم تلقيها من القادة مساهمة كبيرة في تصورات الموظفين بأن المنظمة التي يعملون بها تهتم برفاهيتهم وتقدر مساهماتهم، وبالتالي فإن الدعم غير الكافي من القائد هو أحد العوامل المهمة لعدم رضا الموظفين (Ahmad & Yekta 2010, p 164)

ومن هذا المنطق نجد أنه كلما كانت هناك علاقة واضحة وقوية وثابتة بين المرؤوسين والرؤساء في العمل أحس الموظفون بأهميتهم في العمل وزاد رضاهم عن عملهم والارتقاء بأدائهم، ولذلك وجب الاهتمام بالمصالح الشخصية للأفراد، كإهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة عند صياغة القرارات ذات العلاقة والأخذ بالحسبان بعض الظروف الخاصة والشخصية التي تواجه الفرد في أداء عمله وإيجاد بيئة قائمة على الثقة والعلاقات الحميدة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، وعليه نجد عدة مبررات توضح أهمية تأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم للمرؤوس فيما يلي: (بشيرة 2019، ص 40).

- 1 ظهور القادة القدوة بالنسبة للمرؤوسين بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين؛
- 2 زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين؛
- 3 زيادة رغبة العاملين في ردّ الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: "الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه" (ماضي 2014، ص 20) أما المشاركة في اتخاذ القرارات فتعرف بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (السعدي 2018، ص 453)، ويشير

Muind (2011) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين أصحاب ومدير المنظمات وبين الموظفين (نقلا عن: نوح 2013، ص 22).

وفي السنوات الأخيرة ركزت الدراسات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لما لها من دور في خلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين واستثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم من خلال التشاور وتقييم الاقتراحات عند اتخاذ القرار، فمن الحقائق الثابتة أن العامل يقدم أفضل مجهوداته في الظروف التي يسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه ونموه في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلا من أن تفرض من الأعلى.

وتتبع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات إيجابيا على المنظمة من حيث دعم الموظفين لها والمساعدة على نجاحها كونهم طرف عنها كما تبعد الموظفين عن التناحر أو التنافس غير الشريف أو محاولة تعطيل القرارات وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف (الشعلان 2014، ص 155)، حيث أن المدراء الذين يتيحون المشاركة يحققون فوائد للمنظمة وموظفيها لأن المشاركة تحسن أداء المنظمة وتقلل من غموض الأدوار ، وتضارب الأدوار ، ودوران الموظفين ، وتغيب الموظفين، كما تظهر نتائج بعض الدراسات وجود علاقة كبيرة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار وأداء المنظمات، وتشير تلك الأبحاث السابقة إلى أن الدعم التنظيمي للموظف ممثلا في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يشجع الشعور بالدعم الإشرافي المستمد من مديريهم، مما يجعلهم أكثر ميلا إلى الرد بالمثل من خلال إظهار سلوكيات ايجابية، فمشاركة الموظف في صنع القرار تمكن الموظفين من الشعور بالوعي بالمساهمة في الأداء التنظيمي، وتزيد من الحافز الذي يؤدي إلى فعاليتهم ومشاركتهم وتتنبأ بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمي (Adekanmbi & Ukpere 2021, p 397).

و يلخص السعدي (2018، ص 454) نتائج التأثير الإيجابي في المشاركة باتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. إن اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.
2. المشاركة في اتخاذ القرار تخلق المناخ الصالح، والملائم لتشجيع التغيير، وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.
3. المشارك في اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها

أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها لاختيار البديل الملائم والمحقق للهدف.

4. المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يترتب إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

5. وبذلك المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة على أنها تؤدي إلى إقامة علاق إنسانية جيدة

6. أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليهم لشعورهم بالمسؤولية.

7. إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى استعداد - عال لقبول التغيير، فحين تقم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أية تفسيرات، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف إلى تخريب التجديدات المقترحة، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم، والمقاومة للتغيير تميل إلى أن تصبح تكيفاً عقلانياً معه .

8. تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.

لا يتحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أية مؤسسة إلا في ضوء توفر الديمقراطية في اتخاذ القرارات، وتتمثل الشروط الاجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار وبالعادلة وفي قيام علاقات جيدة وحسنة بين الأعضاء وزيادة الثقة بين العاملين أنفسهم، وبين القادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة، أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام مرن وشفاف داخل المؤسسات (العربي 2014، ص 174).

وتعتمد المشاركة على عدة، وسائل يمكن أن يلجأ المدير إليها ومن أهمها عقد الاجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي أو أسلوب الاستفسار الكتابي لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات كما يمكن المدير أو الرؤساء إتباع عدة طرق لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات سواء باستخدام طريقة دلفي أو العصف الذهني أو المؤتمرات والاجتماعات... (صليحة 2010، ص ص 113-114).

المطلب الرابع: دعم وتأکید الذات لدى العاملين

تقدير الذات هو مفهوم تم بحثه على نطاق واسع خلال السنوات الأخيرة، تعود الدراسات المبكرة إلى Rosenberg (1965)؛ وتم تعريف تقدير الذات على أنه التقييم الذاتي العام للفرد فيما يتعلق بكفاءاته، بمعنى آخر، هو المستوى الذي يعبر فيه الفرد عن مدى توافقه مع نفسه، و يعرف Korman (1970) تقدير الذات بأنه مدى كون العامل راضيا عن نفسه وعن المهام المكلف بها دخل المنظمة، وباعتباره نتيجة فإن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من احترام الذات لديه "شعور بالملاءمة الشخصية وشعور بالإنجاز وهذا يحتاج إلى الرضا في الماضي" (نقلا عن: Uçar & Otken 2010, p 89-90)،

وقد ميز الباحثون بين عدة أنواع من تقدير الذات، بما في ذلك تقدير الذات الكلي (التقييم العام لقيمة للفرد)، وتقدير الذات على أساس الدور أو الوظيفة (القيمة المستمدة من التوظيف في منصب معين)، وتقدير الذات القائم على المهام (القيمة على أساس الكفاءة الذاتية)، كما أضاف بعضهم "تقدير الذات على أساس المنظمة" وهو يعكس الدرجة التي يرى فيها الموظفون أنفسهم على أنهم مهمون وفعالون وجديرون بالاهتمام داخل الإطار التنظيمي، وعموما تم الافتراض بأن احترام الذات الذي يتشكل حول العمل والخبرات التنظيمية للفرد له دور مهم في تحديد دوافعه ومواقفه وسلوكه المرتبط بالعمل، وبناءً على ذلك، فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من احترام الذات هم أكثر ميلاً إلى امتلاك مواقف إيجابية تجاه مكان عملهم وأداء أفضل من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من احترام الذات (Uçar & Otken 2010, p 90).

وهناك العديد من الدراسات التجريبية التي وفرت نظرة جيدة للعلاقة بين تقدير الذات ومواقف الموظفين، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأکید الذات لدى الأفراد، كما خلصت نتائج دراسات أخرى لوجود علاقة هامة وإيجابية بين تأكيد الذات وبين الالتزام التنظيمي حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأكيد الذات هم أكثر التزاماً لمنظماتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأكيد الذات. (ماضي 2014، ص 22).

كما أثبتت دراسات أخرى للباحثين عن وجود محددات أخرى تُسهم في الدعم التنظيمي وتتمثل في:

• المكافآت التنظيمية وظروف العمل:

تؤدي المكافآت دوراً محورياً في تحديد الأداء الكفء وترتبط إيجابياً مع عملية الدافعية، فالأفراد سوف يقدمون أقصى ما لديهم عندما يشعرون ويتقنون أن منظماتهم سوف تكافئ جهودهم، ولذلك فإن المنظمات يجب أن تكون حذرة عند وضع نظام المكافآت لتقييم أداء الأفراد عند جميع المستويات ومن ثم

مكافئتهم سواء بصورة مادية أو معنوية، ويتعين على إدارة الموارد البشرية أن تظهر تقديرا واضحا لإسهامات الأفراد لاسيما تلك التي ترتبط بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي (الشريفي 2016، ص 49) وتبقى المسؤولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة، وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو ترقية أو اشتراك في الأرباح.... أما المحفزات المعنوية فتتمثل فيما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وأشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء واحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم (الشعلان 2014، ص 156)

كما أن ظروف العمل تعد من المحفزات الرئيسية التي تعطي للأفراد إشارات من منظماتهم بشأن اهتمامها بهم، إذ أن الدعم التنظيمي يرتبط بقوة بتفضيل ظروف العمل بشكل كبير عبر المنظمات، وأن درجة مساهمتها في الدعم التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى (الشريفي 2016، ص 49).

• الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من العوامل الرئيسية لنجاح واستمرار المنظمات وهي مدى ثقة المرؤوسين بشفافية ووضوح وعدالة المنظمة في اعطائهم حقهم كاملا دون نقصان وتزايد ثقة المرؤوسين في المنظمة كلما كان هناك دعم لها يحقق ويشبع الدافعية للعمل والانجاز والابداع، ويؤيد بعض الباحثين هذا المفهوم موضحا بان هناك حلقة دائرية تظهر بين الثقة والاداء في علاقات العاملين ورؤسائهم، فالحلقة الدائرية البناء تتميز بالثقة العالية والاداء المرتفع، بينما تتميز الحلقة الدائرية الهدامة بثقة منخفضة واداء متدن (الشعلان 2014، ص 155).

المبحث الثالث: دور الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

بعد اطلاعنا على مفهوم الدعم التنظيمي والخلفية النظرية لتطوره وبروزه كأحد المفاهيم المهمة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وبعد أن تعرفنا على أبعاده المختلفة، من المهم أن نفحص طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي ومخرجات العمل التنظيمي خاصة ما تعلق منها بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال البحث في أهمية أبعاده، وفي نتائج الدراسات السابقة للعلاقة بين تلك الأبعاد ومخرجات العمل التنظيمي، وهو ما يشكل موضوع هذا المبحث.

المطلب الأول: العدالة التنظيمية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل تحسين الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين عَصَبُ التطوير الإداري والمحدد الأكبر المقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين فموضوع إدراك العاملين للعدالة التنظيمية أصبح أحد أهم محددات السلوك التنظيمي داخل المنظمة نظرا لعلاقاتها المباشرة

بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وذلك من خلال دورها في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية. حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف وتحسين قدراته الوظيفية ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متمشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤولية إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية وهو الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة، فإدراك العدالة في مكان العمل يؤثر بالنهاية على مواقف الموظفين وسلوكياتهم ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا (فرطاس 2017، ص 47).

أولاً: علاقة العدالة التنظيمية بالسلوك الايجابي والسلبي للموظفين:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفعالة في الإدارة ويمكن النظر إليها كأحد التغيرات التنظيمية ذات الكبر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين يعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، بوصفها أحد أهم المتغيرات الحاسمة التي تسهم في تشكيل معالم مناخات النظم، وتؤكد على وجود ممارسات في محيط العمل تضمن تحقيق العدالة والتي يعد توافرها في أي سياق تنظيمي ضرورة ملحة من جهتين، أولهما تحقيق الآثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة في المناخ التنظيمي، وثانيهما تجنب للآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية (مصطفى 2017، ص ص 134-135)

- ويمكن إدراك آثارها الايجابية كما ذكر جقيدل (2015، ص 40) من خلال المؤشرات التالية:
- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة وذلك من خلال عدالة التوزيع التي تعد بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تطورات خاصة ضمن بعد عدالة التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها مما تعكسه من حالات التجاوب ودرجة التفاعل التنظيمية.

– إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

فالعدالة التنظيمية من القيم الإدارية الأكثر أهمية في المنظمات، وأحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي، وهي تمثل الجانب الأكثر تأثيراً في جميع أنشطة أية منظمة، لكونها تسهم في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز المهام المطلوبة بدقة وتحقيق الأهداف المنشودة بجودة عالية. (مصطفى 2017، ص 134)

أما فيما يتعلق بالآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة في الدعم التنظيمي فقد كشفت البحوث والدراسات السابقة أن غياب العدالة التنظيمية يعد مصدراً لوجود العديد من المشكلات لكل من الفرد والمنظمة ففي الحالات التي يشعر فيها الموظف بالظلم نتيجة لعمله في منظمة غير عادلة، فإنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي، انخفاض الالتزام الوظيفي وتدني سلوكيات المواصلة التنظيمية بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة التي يعول بها، كما تظهر لدى الموظف مشاكل صحية Heath problems ناتجة عن التوتر والضغط العصبي stress، والذي يؤدي بدوره إلى ظهور سلوكيات سلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها من قبيل، معاندة الإدارة، محاولة الهروب من العمل، والعصيان والغضب، الإهمال الرغبة في الانتقام من المؤسسة أو مقاضاتها فالموظفون الذين يشعرون بأنهم في وضع غير عادل بالمقارنة مع الآخرين، فقد يرغبون في الطعن في النظام الذي أدى إلى هذا الوضع إن النظم التي فيها توزيع الموارد بشكل غير عادل يمكن أن تصبح عرضة للمنازعات، وعدم الثقة وعدم الاحترام، وغيرها من المشاكل الاجتماعية كما قد يظهر منهم سلوكيات عدوانية في محيط العمل، تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة ومن ثم تؤدي إلى ضعف الإنتاجية التنظيمية وعلاوة على ما سبق فإن الظلم التنظيمي الناتج عن الاعتداء على العدالة التنظيمية من جانب المنظمة يمثل تدميراً للعلاقات الاجتماعية ولقيم العاملين، وهو أساس جميع الأضرار التنظيمية، وهو يدمر النزاهة التنظيمية، كما يؤثر على معنويات الموظفين وعلى تطورهم المهني، ويؤثر كذلك على نمو المنظمة وتطورها بشكل عام (مصطفى 2017، ص ص 137-138)

كما أن غياب العدالة التنظيمية يحدث مجموعة من الآثار السلبية على المنظمة يمكن أن نحصرها في كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية كما يلي: (جقيدل 2015، ص 40)

– بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العامل لهذا البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وضعف المواطنة التنظيمية وهكذا حتى انخفاض الأداء الوظيفي.
- أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية وهو المكون الأول لعدالة التعامل يترتب عنه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.

ثانيا: دراسات حول تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشقيه معاً أو أحدهما والتي ساعدتنا في بناء نموذج الدراسة غير أنها تختلف مع الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني وكذلك عينة الدراسة، نذكر منها: دراسة الخالدي (2014)، بعنوان العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، تمثلت هذه الدراسة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى المعلمين فقد جاء معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (0.94) عند مستوى دلالة (0.05)، كما كشفت المتوسط الحسابي أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية كان مرتفعاً ودرجة الولاء أيضاً جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76)، وكذلك دراسة محمد (2016) بعنوان العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية ووثيقة بين المتغيرين، كما أكدت عينة الدراسة المتمثلة في هيئة التدريس أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها حيث كانت نسبة (95%) يرون أنهم لا يفكرون بمغادرة المؤسسة الجامعية التي هم موظفين فيها وأنهم يحرصون على البقاء في المؤسسة الجامعية التي هم فيها، وعن علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي جاءت دراسة برباوي وخليفة (2012) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية التوزيع الكهرباء والغاز، وأشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث توصلت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.666)، وبين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي كانت (0.717) وأخيراً بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي قدرت ب (0.473)، وهو ما تدعمه دراسة Erat et al. (2012) حول العلاقة بين كل من الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي حيث تم تطبيق الدراسة على أكثر من ألف عضو هيئة أكاديمية من مختلف الجامعات التركية وتوصلت إلى أن الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية يؤثران في الالتزام التنظيمي وفي نية التحول عن المنظمة.

المطلب الثاني: مساندة القادة للمرؤوسين وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي:

تعود أهمية سلوكيات القادة المساندة للمرؤوسين إلى أهمية العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للمتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للموظفين قيادة سليمة وحكيمة نستطيع الحفاظ عليهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة الأكفاء نسبيا فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القليل.

كما تعد القيادة الإدارية خاصية يجب أن يتحلى بها الرئيس الإداري ليتمكن من إنجاز أهدافه بأقل ما يمكن من التكلفة، لذلك فإنه يستخدم من أجل النجاح طرق اتصال فعالة مع مرؤوسيه وأنظمة حوافز مشجعة لهم، بهدف كسب رضاهم وزيادة التزامهم نحو المؤسسة وأهدافها وأحيانا يربطهم به شخصيا ليوصلهم إلى حيث يريد، وتعمل القيادات الإدارية على توجيه الموظفين وتحفيزهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة (قهيري 2019، ص 12)

وبذلك يتجلى لنا أن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مبني على القيادة الإدارية في المنظمة وما يتمتع به القائد من خصائص وسمات ومهارات لها الدور الفعال في التأثير على سلوكيات المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها وتطورها.

أولا: تأثير السلوك القيادي على الأداء الوظيفي للعاملين:

بما أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في تحقيق هذا التقدم والتطور اهتمت المؤسسات العالمية وخاصة مؤسسات الدول المتقدمة بهذا العنصر بطريقة تساهم في إثارة دافعيته نحو العمل بنشاط مستمر ودائم وإثارة قدراته على الابتكار والتجديد، وتوفير السبل التي تساعد في تفجير طاقاته الجسمية والفكرية إلى أقصى حد ممكن، من القيام بتدريب العمال على أداء العمل بأفضل الطرق الممكنة والفعالة والتدريب على استعمال الوسائل والمعدات الحديثة التي كانت بإثارة دافعية العمال بتقديم الحوافز والمكافآت المالية لكل مستوى معين من الأداء الجيد للعمل أو لكل ابتكار يقوم به العامل في أدائه لعمله بطريقة تسمح بتحقيق زيادة الإنتاج كما ونوعاً أو تقديم خدمات جيدة أو الحصول على زبائن جدد وهكذا.

بالإضافة إلى التشجيع المعنوي واحترام شخصيتهم ومعاملتهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس، واحترام آراءهم ومقترحاتهم في مجال العمل وأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى ذلك ترك الحرية للعمال في تحديد الأهداف واختيار أفضل العمال في تحديد الأهداف واختيار أفضل الطرق المناسبة التي يرونها

ملائمة لأداء العمل وتشجيعهم على ذلك، مع السماح لهم بتقديم الاقتراحات التي يرونها ضرورية ومناسبة لأداء العمل بطريقة جيدة (درويش 2007، ص 13).

القيادة الإدارية لها دور فعال في تحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة وتحسين أداء العمال بداخلها ولهذا يرى كثير من علماء الاجتماع وعلم النفس والإدارة أن تحقق الأداء الفعال للعمال مرهون ومرتبطة بالنمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء الإداريين وبمدى ما يحققه هذا النمط القيادي من إشباع لحاجيات ورغبات العمال من الناحية النفسية والمادية، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أدائهم وتطويره (درويش 2007، ص 21)

كما أفرزت نتائج البحوث التي قدمت قوائم من سمات القائد الجيد كما يلي: (قهيري 2019، ص 20)

1. **السمات الجسمية:** وهنا نجد أن للقادة ميل إلى أن يكونوا أطول وأثقل وزنا خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة.

2. **السمات العقلية المعرفية:** وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية، كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأرقى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللغوية اللفظية، وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

3. **السمات الانفعالية:** وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبط النفس.

4. **السمات الاجتماعية:** وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الإلتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل، مع الجماعة، كذلك نجد أن القائد أميل إلى الإنسانية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم، وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل أكبر في النشاط الاجتماعي. وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في شملها والإبقاء عليها.

5. **سمات عامة:** وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بصفات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع

وتأثير السلوك القيادي المساند للمرؤوسين على الأداء الوظيفي يمكن أن يتجلى لنا من خلال ما يلي: (يسرى وزهير 2018، ص ص 277-278):

- الآثار المباشرة للقيادة الادارية على الاداء الوظيفي: وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمات، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يوفر الظروف الملائمة لتحقيق مستوى عال من الاداء الوظيفي،
- الآثار غير المباشرة للقيادة الادارية على الاداء الوظيفي: حيث تؤثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى الاداء ، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية على الاداء ، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الاداء . ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر على الاداء من عدة سبل منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على أدائهم، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.

ثانيا: دراسات حول تأثير سلوك القيادة المساندة للمرؤوسين في الأداء الوظيفي:

لقد اختلفت وتتنوعت الدراسات التي تناولت موضوع فعالية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ويمكن أن نذكر منها دراسة يسرى وزهير (2018)، بعنوان: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي -تبسة-، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية ، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة- هو النمط الديمقراطي، كما توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بمكتبة تلك الجامعة، وكذلك دراسة Breevaart et al. (2015) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك التبادلي للقادة والارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي للمرؤوسين، حيث طبقت الدراسة على (847) ضابطا من ضباط الشرطة في هولندا، تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية متعددة المستويات لاختبار العلاقات المفترضة، وتوصلت الدراسة إلى الموظفين الذين يتمتعون ببيئة علاقات تبادلية للقادة عالية الجودة يعملون في بيئة عمل حافلة وأكثر انفتاحا على الحلول (المزيد من فرص التطوير والدعم الاجتماعي، ولكن ليس المزيد من الاستقلالية)، بيئة العمل الحافلة هذه، بدورها ، تسهل المشاركة في العمل والأداء الوظيفي.

وأیضا دراسة العطوي والشيباني (2010)، بعنوان: دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"، هي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين، وقد شملت (122) من موظفي

مختلف أقسام المديرية العامة لتربية كربلاء وكان من نتائجها ارتباط التزام العاملين إيجابيا بالثقة والدعم القيادي، وعن علاقة نمط القيادة بالأداء الوظيفي جاءت دراسة عريبات (2012) وهدفت إلى التعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من 222 من أعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة التكنولوجية في جامعة البلقاء التطبيقية. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة معدة من قبل الباحث، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من الأداء، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لنمطي القيادة الديمقراطية و الترسلية على الأداء، وهذا ما أكدته دراسة شريفة المالكي (2018) عن الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، حيث تكونت عينة الدراسة من 106 معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد، واحتل النمط القيادي التقليدي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسلية "التساهلي") ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من (النمط القيادي التقليدي، والنمط القيادي التسلسلي)، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في مدارس الموهوبات.

وفي مجال أخلاقيات القيادة جاءت دراسة رشيد (2018) عن تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي، راسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال في مدينة بغداد، وتضمنت هذه الدراسة السلوك القيادي الأخلاقي كمتغير مستقل والتمكين الإداري كمتغير وسيط والأداء الوظيفي كمتغير تابع، شملت العينة 259 مديرا في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال في مدينة بغداد، تبنت الدراسة مخططاً افتراضياً يعكس طبيعة العلاقة و التأثير بين أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند بين السلوك القيادي الأخلاقي و الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي:

يستمد النظام قوته وتماسكه واستمراره على مدى مشاركة أفراد في صناعة القرار الذي يحقق المنفعة والفائدة لطرفي العلاقة وهي المنظمة وهذا يعتمد على مدى دعم النظام وتحريك دوافع الموظفين لتحقيق المعادلة، كما أن النجاح يعتمد على دافعية العاملين لتأدية هذه العمليات والسعي إلى إنجازها بأفضل طريقة ممكنة فإنه لا بد من دعم المنظمة لهم وتحقيق دافعتهم للعمل عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار (الشعلان، 2014، ص 155).

ويمكن إبراز تأثير المشاركة في صنع القرارات على الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

أولاً: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

تزداد أهمية المشاركة في صنع القرارات حين تتوفر الظروف الملائمة لتطبيقها كوجود قيادة راشدة وجو ملائم للمشاركة وعمال مهرة من تحقيق الفعالية المطلوبة وتحقيق الأهداف من وراء تطبيقها، فالمشاركة تنمي الشعور بالمسؤولية للمشاركين مما يخلق روح المثابرة على تنفيذ القرارات التي يشارك في وضعها، كما تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية: (صليحة 2010، ص ص 114-115)

■ من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتنامى قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.

■ إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين

■ إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار.

■ أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى نتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغيرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال "إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالي والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فغن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يُسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

■ إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، للأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين وتكمن الأهمية

التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

■ تشكل المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتماداً على رؤسائهم، وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين

ثانياً: دراسات حول تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي:

لقد أثبتت الدراسات السابقة أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات هي عصب العمل التنظيمي وذلك لما له من الآثار الإيجابية على المنظمة والعاملين بها، ففي دراسة حسن (2004) والتي كانت بعنوان: مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية للفترة (1996/2001م)، تم تحليل الإجابات التي جمعت من عينة الدراسة من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على العينة باستخدام الطرق والمقاييس والاختبارات المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية المهارات وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد، أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر ضمان لعدم انحراف المديرين عن خطة تحقيق الأهداف مما يجعل التنظيم مستقراً وبعيداً عن الأهواء الشخصية، وهذه النتائج تدعمها دراسة العجيلي (2018) والتي هدفت إلى قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي، حيث تناول البحث مدى مساهمة العاملين في عملية صنع القرارات وتأثير ذلك في أداء العاملين كون عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤدي إلى شعور العاملين بالاهتمام والشعور بالحافز المعنوي الكبير وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين وعلية تم قياس العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي من خلال العينة التي بلغت (65) من العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، وبينت النتائج أن هنالك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.

كما قام الزعبي (2010) بفحص أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي من خلال دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض، ولتحقيق ذلك تم تطوير وتصميم استبانة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث بلغ الاستبانات الصالحة للتحليل (582)

استبانة مثلت ما نسبته (84.4%) من عينة الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (المادي والعاطفي والأخلاقي).

ومن الدراسات الأجنبية دراسة Ugwu et al (2019)، استقصت هذه الدراسة مدى العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي وأداء الموظفين في فنادق مختارة في أويري، ولاية إيمو، نيجيريا، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 92 موظفاً، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك القائد في التشاور مع الموظفين والالتزام الموظف في الفنادق المختارة في أويري بولاية إيمو، حيث تم تقديم توصيات تتعلق بتشجيع المنظمات على زيادة وتيرة ومستوى مشاركة العمال في صنع القرار بين المدير والمرؤوسين.

المطلب الرابع: دعم وتأکید الذات لدى العاملين وأثره في الأداء الوظيفي:

أولاً: أهمية احساس الموظف بدعم وتأکید الذات:

تقدير الذات هو الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات ويكون واعياً وغير واع، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطويره عندما يبدأ إنشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسلّة من الوالدين أو غيرهم وأيضاً من تجاربه الخاصة عما يمكن القيام به، ومن هو عليه وما هو ليس عليه ويقارن نفسه بالآخرين أو يكون فكرة عن نوع الشخص الذي يريد أن يكونه في المستقبل (العنزي والقرني، 2018، ص 54)

ويشير تقدير الذات إلى أي مدى يكون العامل راضياً عن نفسه وعن المهام المكلف بها داخل المنظمة ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين ودعم وتأکید الذات المرتبط بمهام محددة ذلك أن تأکید الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة بينما يشير تأکید الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة، حيث يعتقد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل تنويع المهارات الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل ودعم وتأکید الذات لدى الأفراد.

فالعاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من تأکید الذات لديهم اتجاهات إيجابية نحو أماكن عملهم وأداء أفضل من الذين لديهم انخفاض في مستويات تأکید الذات، وهناك علاقة هامة بين تأکید الذات وبين الالتزام التنظيمي حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأکید الذات هم أكثر التزاماً لمنظماتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأکید الذات.

وكما ذكر العنزي والقرني (2018، ص ص 53-54) عندما يشعر الأفراد بإشباع الحاجة إلى الانتماء والكفاءة وإشباع الحاجة إلى الاستقلالية فذلك يؤثر على الأداء الفعال لأن البشر يحتاجون بشدة إلى الإحساس بالاستقلالية والإرادة الذاتية، ويريد الأفراد دائماً أن يشعروا أنهم المسؤولون عن سلوكهم وتصرفاتهم الشخصية و يعتقدون أن ممارسة التحكم بقدر معين في بيئتهم المحيطة شيء عظيم، وفيما يلي توضيح بسيط لمعاني الحاجات الأساسية:

– **الحاجة إلى الاستقلالية:** تشير هذه الحاجة إلى مساهمة الفرد بفعالية في سلوكه الخاص وتتضمن الحاجة إلى إحساس الفرد أن أعماله التي يقوم بها هي من اختيار المستقبل دون أي تدخل من طرف خارجي

– **الحاجة إلى الكفاءة:** تشير إلى حاجة الفرد أن يكون خبيراً بذاته، بحيث يكون قادراً على التحكم في العوامل البيئية ووثاقاً من تحقيق الأهداف المرغوبة.

– **الحاجة إلى الانتماء:** تشير إلى محافظة الفرد على علاقاته مع الآخرين، وهي تتضمن الحاجة إلى أن يشعر الأفراد بالأمان الناتج عن الارتباط مع الآخرين وبالرضا الناتج عن المشاركة والانخراط في البيئة الاجتماعية

ثانياً: دراسات حول تأثير تأكيد الذات في الأداء الوظيفي:

جاءت الدراسات حول تأثير تأكيد الذات في الأداء الوظيفي لتثبت العلاقة الإيجابية بين المتغيرين فمثلاً دراسة Ferris et al. (2010) بعنوان: تقدير الذات والأداء الوظيفي: الدور المعتدل لظروف تقدير الذات، على الرغم من أن وجهات النظر النظرية تشير إلى أن مستوى احترام الذات (أي مرتفع / منخفض) يجب أن يكون له تأثيرات رئيسية ومعتدلة على الأداء الوظيفي ، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى أن هذه نتائج مختلطة، لتقييم هذه النتائج، افترضت الدراسة أن مستوى احترام الذات يجب أن يكون له تأثيرات رئيسية ومعتدلة فقط على الأداء الوظيفي عندما لا يكون تقدير المرء لذاته مشروطاً بأداء مكان العمل، باستخدام تقييمات متعددة المصادر عبر عيّنتين من البالغين العاملين، وجدت الدراسة أن أهمية الأداء لتقدير الذات خففت من تأثير مستوى احترام الذات على الأداء الوظيفي، وبالتالي ، فإن النتائج تدعم ظروف تقدير الذات باعتباره وسيطاً مهماً لكل من التأثيرات الرئيسية والمعتدلة لمستوى احترام الذات، وكذلك دراسة Kuster et al. (2013) والتي هدفت الدراسة الى فحص العلاقات المستقبلية المتبادلة بين احترام الذات وظروف العمل ونتائجها، بما في ذلك والرضا الوظيفي، والنجاح الوظيفي ، وسلوك العمل غير المنتج، جاءت البيانات من دراستين طوليتين مستقلتين ، بما في ذلك خمسة تقييمات على مدى فترة 8 أشهر (N 663 ، العمر 16-62 سنة) وثلاث تقييمات على مدى فترة سنتين (N 600 ، العمر 22-51 سنة) ، على التوالي. عبر كلتا الدراستين ، كان تقدير الذات المرتفع في المستقبل يتوقع ظروف عمل

وننتائج أفضل، ولذلك فإن التدخلات التي تهدف إلى تحسين احترام الذات مفيدة في زيادة رفاهية الفرد ونجاحه في العمل .

وعن علاقة تقدير الذات بالتوافق المهني جاءت دراسة قرومي (2014) بعنوان: تقدير الذات وعلاقته بالتوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة متمحورة حول البعد المهني أساتذة التعليم الثانوي في ولاية البليدة ، وركزت هذه الدراسة على أهمية التوافق المهني بجميع الأبعاد ورضا الفرد عن نفسه وثقته بها خاصة لدى أستاذ التربية البدنية والرياضة الذي يواجه يوميا مشاكل نفسية ومهنية في بداية مشواره المهني من حياته، كما تركز هذه الدراسة أيضا على المهارات والمناهج الدراسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية ومدى توافقها معه ليكون حقا متوافقا مع قدراته الشخصية واستعداداته المهنية، انحصرت هذه الدراسة على مجموع 93 أستاذ تربية بدنية ورياضية بثانويات ولاية البليدة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقدير الذات والتوافق المهني.

كما قام Akgunduz (2015) بدراسة تأثير تقدير الذات وضغط الدور على الأداء الوظيفي في الشركات الفندقية، ولتحقيق الهدف من الدراسة، تم اقتراح أربع مجموعات من الفرضيات: نظرت الأولى في تأثير ضغوط الدور، والتي تتكون من غموض الدور، وتضارب الأدوار، وعبء الدور الزائد على الأداء الوظيفي، والثانية ركزت على تأثير تقدير وتأکید الذات لدى الموظفين على الأداء الوظيفي، تم استخدام استبيان وتم اختيار المشاركين من 227 موظف فندق في كوساداسي، تركيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن غموض الدور وتضارب الأدوار يرتبطان سلبًا بالأداء الوظيفي. بينما يرتبط العبء الزائد للأدوار وتقدير الذات بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي، وهي ذات النتائج التي أكدتها دراسة Kanayo (2016) حول تأثير تقدير الذات وضغط الدور على الأداء الوظيفي لموظفي الكلية التقنية، يتألف المشاركون من 162 موظفًا تم اختيارهم من المعلمين التقنيين والحاضرين في ورش العمل في كليات فنية مختارة في ولايتي ريفرز وبايلسا، كان الاستبيان أداة البحث لجمع البيانات. لاختبار الفرضيات ، تم تنفيذ نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي كبير لضعف تقدير الذات ، وغموض الدور، وعبء الأدوار على الأداء الوظيفي للموظفين في الكليات التقنية، وأن تقدير الذات العالي يسبب العديد من النتائج الإيجابية.

خلاصة الفصل الأول :

تواجه المنظمات في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب عليها ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم، وقد قدمنا في هذا الفصل مفهوم الدعم التنظيمي الذي يعني أنه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

وبناءً على ما تم التطرق إليه يتبين لنا أنّ الإدارة الناجحة هي التي تسهر على استثمار المورد البشري، حيث أنّ اهتمام المنظمة بالعاملين من مختلف النواحي المادية والمعنوية سيؤدي بالضرورة إلى ردة فعل إيجابية مماثلة وهي أنّ العاملين أو الموظفين هم الآخرين سيولون المنظمة أهمية من خلال بذل قصار جهدهم لتحقيق التميز للمؤسسة بحيث أنّ هذا الموظف يشعر وكأنه جزء من المنظمة، إذ أنّ نجاحه من نجاحها وعلى قدر البذل من طرف المنظمة اتجاه العامل على قدر العطاء لها، والعكس صحيح وذلك أن العلاقة تبادلية بين المنظمة والموظف.

الفصل الثاني:

التأصيل المفاهيمي للأداء

الوظيفي

تمهيد

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة للمنظمات والأفراد على حد سواء، يؤدي إظهار الأداء العالي عند إنجاز المهام إلى الرضا ومشاعر الكفاءة الذاتية والإنتقان، علاوة على ذلك، يتم ترقية الأفراد ذوي الأداء العالي ومنحهم المكافآت والتحفيزات المناسبة، كما أن الفرص الوظيفية للأفراد الذين يؤدون أداءً جيداً أفضل بكثير من تلك الخاصة بالأفراد ذوي الأداء المتوسط أو المنخفض.

أحد أهم العوامل في أداء الموظف هو تحقيق الأهداف، حيث يلتزم الموظفون الناجحون بمواصفات الانتاج وبالمواعيد النهائية ويحققون المبيعات ويننون العلامة التجارية من خلال التفاعلات الإيجابية مع العملاء، الموظفون الذين يؤدون أداءً فعالاً ينجزون الأمور بشكل صحيح من المرة الأولى، ومن أجل تحقيق أهدافها بنجاح وتحقيق ميزة تنافسية، تسعى المنظمات إلى الحصول على مساهمات من الأفراد ذوي الأداء العالي (الموظفين)، وذلك لتقديم منتجاتها وخدماتها، ولذلك يحتاج قادة المنظمات إلى فهم الأبعاد والفوائد الرئيسية لأداء الموظف حتى يتمكنوا من تطوير أساليب متسقة وموضوعية لتقييم الموظفين وتحفيزهم.

يلخص هذا الفصل البحث في الأداء الوظيفي ويتناوله كمفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، أولاً، نحدد مفهوم الأداء وأنواعه، ثم نناقش أبعاده المختلفة، وبعدها نتطرق إلى معايير وطرق تقييم الأداء، وأخيراً، نقدم عرضاً لبعض التحديات التي يواجهها تقييم الأداء في المنظمات المختلفة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي أحد أهم مخرجات العمل التنظيمي، ومن هذا المنطلق يشكل هذا المبحث مدخلاً مفاهيمياً للأداء الوظيفي، حيث سنتطرق إلى مفهومه وأهميته، وإلى أنواعه وأهم محدداته ومكوناته

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول توضيح هذا المفهوم من خلال إعطاء التعريف اللغوي والاصطلاحي.

بالنسبة للمفهوم اللغوي يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أي أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به، وهو مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية To perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (رشيد 2018، ص 64).

كما ورد تعريف الأداء (الإنجاز) من الناحية الإدارية في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن

معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة (بدوي 2009، ص 310).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت تعاريف الأداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات البحث وأهدافه، وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء (بوعطيط 2009، ص 72)، وتشير Sonnentag et al (2008) إلى أن الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي فرقوا ما بين جانب السلوك ((behavioral aspect) وما بين جانب النتائج أو المخرجات (outcome aspect)، واختلفت تعاريفهم تبعاً لذلك فمنهم من يعتبر الأداء الوظيفي متعلقاً بالسلوك حيث يشير إلى ما يفعله الناس أثناء العمل، أي الفعل نفسه حيث يشمل الأداء سلوكاً محدداً (على سبيل المثال، محادثات المبيعات مع العملاء، وتعليم الإحصائيات للطلاب الجامعيين، وبرمجة برامج الكمبيوتر، وتجميع أجزاء من المنتج)، يشير هذا التصور إلى أن الإجراءات التي يمكن قياسها فقط تعتبر بمثابة أداء، وعلاوة على ذلك، كما ما يؤكد Campbell et al. (1993) فإن مفهوم الأداء هذا، يصف فقط السلوك الموجه نحو الهدف المرجو من طرف المنظمة التي قامت بالتوظيف (نقلاً عن: Sonnentag et al. 2008, p 427).

وفي هذا السياق، يرى Ilyas et al (2016) أن الأداء يتعلق بالسلوك أو ما يفعله الموظفون، وليس بشأن ما ينتجه الموظفون أو نتائج عملهم، وبالتالي يمثل أداء الموظف الاعتقاد العام للموظف بشأن سلوكه وإسهاماته في نجاح المنظمة، وعلى نفس المنوال، يرى همام (2018) أن الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، ويتمثل هذا السلوك في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، إنضباطه في العمل، علاقاته برؤسائه وزملائه، خدمة الجمهور المتعامل معه، وولائه الوظيفي، كما يتوقف طبيعة هذا السلوك على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية من أهمها مناخ العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي (نقلاً عن: مرزوق وخطاب 2020، ص 270)، كما عرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة والفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص (رشيد 2018، ص 65).

أما من منظور النتائج المترتبة (outcome aspect) فيشير الأداء الوظيفي إلى مخرجات أو نتيجة سلوك الفرد، قد تؤدي السلوكيات الموصوفة أعلاه إلى نتائج مثل عدد المحركات المجمعة، وأرقام المبيعات، أو عدد عمليات القلب الناجحة.. (Sonnentag et al. 2008, p 427)، وتبعاً لذلك يعرف

الأداء الوظيفي بأنه النتيجة النهائية لنشاطات الفرد أو هو انعكاس لقدرة الفرد وقبليته على تحقيق أهداف المنظمة (حسين 2013، ص 215)، واتساقاً مع هذا، يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق واثتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فيشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً (راوية وسلطان 2014، ص 201)، فالأداء الوظيفي يمثل نتيجة عمل فرد أو مجموعة في منظمة ما وفي وقت معين تعكس مدى وصول ذلك الفرد أو تلك المجموعة إلى متطلبات الوظيفة في مهمة تحقيق هدف المنظمة (Al-Omari & Okasheh 2017, p 15544)، فالأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واثتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، من هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات، وإدراك الدور والقيام بالمهام (بوعطيط، 2009، ص 72).

وللجمع بين الجانبين تشير Sonnentag et al. (2008) إلى أنه في العديد من المواقف، ترتبط الجوانب السلوكية للأداء مع النتائج، لكن ليس دائماً، فقد تعتمد جوانب نتائج الأداء على عوامل أخرى غير سلوك الفرد، على سبيل المثال ، تخيل مدرساً يقدم درساً مثاليًا للقراءة (الجانب السلوكي للأداء)، لكن واحداً أو اثنين من تلاميذه مع ذلك لم يحسنوا مهاراتهم في القراءة بسبب عجزهم الذهني (جانب نتيجة الأداء)، أو تخيل موظف مبيعات في مجال الاتصالات يظهر فقط أداءً متوسطاً في التفاعل المباشر مع العملاء المحتملين (الجانب السلوكي للأداء)، ولكنه مع ذلك يحقق رقم مبيعات مرتفعاً للهواتف المحمولة (جانب نتيجة الأداء) بسبب ارتفاع الطلب العام على معدات الهاتف المحمول (p 427)، ولذلك يعرف بعضهم الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الذي يحقق النتائج"، كما يُعرف بأنه "الأشياء التي يقوم بها الأشخاص بالفعل ، والإجراءات التي يتخذونها والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Alromaihi et al. 2017, p 5).

وما تستنتجه الباحثة من خلال التعاريف سابقة التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز الذي هو انتاج السلوك المترتب عن القيام بأعباء والمهام المكونة للوظيفة من مسؤوليات وواجبات بناء على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به وكذا الجهود البدنية المبذولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن عرض أنواع الأداء الوظيفي وتصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية حسب معيار التقسيم المعتمد، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب المعايير التالية:

أولاً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو، وغيرها من الأهداف (ماضي 2014، ص 77).

2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق (هروم 2008، ص 27).

ثانياً: حسب معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي، و الأداء الخارجي.

1. **الأداء الداخلي (الذاتي):** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، إلى أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ما يلي: (بوعطيط 2009، ص 76).

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

3. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثارها (بشيرة 2020، ص 60).

ثالثاً: حسب معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويلة ومتوسط، وقصير الأجل النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (ماضي 2014، ص78).

رابعاً: حسب معيار الطبيعية:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني... الخ. وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى والتوليفات متعددة وتتنوع عبر الزمن (هروم 2008، ص26).

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

تذكر صليحة (2010) أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والنقد باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (ص64).

كما أن تشير أهمية الأداء الوظيفي يمكن إبرازها في النقاط التالية (بشيرة 2020، ص ص 62-64):

- يساعد الأداء الوظيفي الأفراد على اكتساب المهارات والخبرات، وذلك من خلال التحفيز والمثابرة في تحقيق الأهداف.
- يؤدي العمل المهني والأداء الجيد إلى استغلال القدرات والإمكانات الظاهرة والكامنة لدى الأفراد في المؤسسة.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي إلا بالعمل المهني الجيد والجاد ولهذا فإن الأداء يساهم في تطوير الذات.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- كما يذكر ماضي (2014، ص77) أن للأداء الوظيفي أهمية للمنظمة من خلال أنه:
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والابداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف، تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد وأهدافه.

المطلب الرابع: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي:

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي: هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** يشمل المعارف، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (السكران 2004، ص55).
2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (الحسيني والخيال 2013، ص73).
3. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عم عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (الجماصي 2016، ص32).
4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (بشرى 2020، ص59).

5. قدرات (كفاءات) الموظف: وهي تعني امتلاك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف، فهي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة.

بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد، ومن هذه الكفاءات:

- القدرة على التخطيط للمنظمة.
- القدرة على اختيار طرق وأساليب تتلائم مع إمكانيات المنظمة.
- القدرة على استخدام أساليب التقويم المختلفة بفعالية.
- قيادة المواقف الوظيفية بفعالية.
- تنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على تحقيق أهدافه.
- اتقان مهارات الاتصال والتواصل مع الموظفين وكافة أفراد المنظمة (رشيد 2018، ص72).

6. متطلبات الوظيفة (العمل): أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف (الجماصي 2016، ص33)، ومتطلبات الوظيفة تشمل المعرفة النظرية والمعرفة الفنية والمهارات المهنية... كما تعني متطلبات العمل، مستوى الدقة، والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته وما يهم فقط نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابتكار في الأداء (رشيد 2018، ص73).

7. بيئة التنظيم (العمل): أو ما يعرف في مراجع أخرى بالموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (السكران 2004، ص55).

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:

تذكر العديد من المراجع وأدبيات موضوع الأداء الوظيفي أن له ثلاث محددات رئيسية وهي:

1. قدرة الفرد على أداء العمل:

أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه (الجماصي 2016، ص31).

كما يعرف راوية وسلطان (2014) القدرات بأنها الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين: القدرات الذهنية، القدرات البدنية، فالقدرات تشير إلى

الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه ومن العوامل التي قد تؤثر في قدرة الفرد نذكر:

- التعليم: وهي تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة.
- التدريب: وهو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً بمعايير العمل بشكل مقبول.
- الخبرات: وهي الكم الهائل من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء.

2. إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

نقصد بالإدراك بأنه: العملية التي من خلالها نختار، ونفسر المعلومات التي تجمع بواسطة حواسنا لكي نفهم العالم المحيط بنا، كما أنه الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

وللإدراك عوامل مؤثرة فيه وتتمثل في الفرد، المثير، البيئة، تتوقف عملية الإدراك على أهم عنصر ألا وهو الفرد من خلال تعرضه لمثيرات الموجودة في البيئة الوظيفية ومدى استجاباته وإدراكه لهذه المثيرات وعليه فإدراك العامل يتوقف على مدى فهمه لمثيرات البيئة المحيطة به في ميدان العمل (بشيرة 2020، ص55).

3. أداء الواجبات الوظيفية:

تذكر بشيرة (2020، ص ص 57-58) أن هناك سبعة واجبات يلزم أن يراعيها الموظف عند أداء وظيفته:

- أداء العمل: الواجب الأول أن يؤدي الموظف عمله بنفسه في الوقت والمكان المخصصين لذلك، وأن يبذل غاية جهده لتحقيق المصلحة العامة.
- طاعة الرؤساء: يمثل واجب طاعة المرؤوسين لرؤسائهم أحد الواجبات الهامة التي يقع على عاتق الموظف العام، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها وطاعة السلم الإداري.
- احترام اللوائح والقوانين: يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه الواسع فيشمل ذلك احترام الدستور واللوائح والتعليمات والأوامر الرأسية أما ما يتعلق بالمحظورات على الموظف أن لا يقوم بأي عمل من الأعمال المحظورة أو المحرمة بمقتضى الأنظمة المعمول بها.

- **عدم إفشاء أسرار الوظيفة:** يطلع الموظف بحكم وظيفته، على بعض أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة، حيث يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار، ويترتب على مخالفة الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية إذ يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة بنص قانون العقوبات.
- **المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة:** حرصت التشريعات على عدم قصر مسؤولية الموظف على الإخلال بواجباته في داخل نطاق الوظيفة، وإنما أخذت تتدخل في سلوكه وتصرفاته في الحياة الخاصة والعامة، لتمنع كل ما يخل بشرف وكرامة الوظيفة وغاية المشرع من هذه المحظورات أن يبعد الموظف عن مواطن الشبهات.
- **عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر:** حفاظا على نشاط الموظف وأداء عمله بدقة وكفاءة، حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بين الوظيفتين وأي عمل إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية والعلمية مزاوله هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي.
- **عدم ممارسة الأعمال السياسية المناهضة للدولة:** حسب قانون الوظيفة العمومية للموظف يمنع أي عامل من ممارسة أي نشاط سياسي مناوئ للدولة.
- وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي (صليحة 2010، ص66):
- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

في دراسة لـ Ramawickrama et al. (2017) قدم لنا ملخصا لتطور مفهوم الأداء الوظيفي أين يشير إلى أنه كثيرا ما كان يتم التعامل مع الأداء الوظيفي باعتباره بنية أحادية البعد وقد يرجع ذلك جزئيا إلى الافتقار إلى التصنيفات الملائمة والمتطورة والمختبرة تجريبيا والتي تقدم بوضوح أبعادا مختلفة للأداء الوظيفي، ومع ذلك فقد تم مع تقدم الابحاث تقديم مجموعة متنوعة من النظريات والأدلة التجريبية التي تشير إلى أنها مفهوم متعدد الأبعاد، حيث اقترح Campbell (1990) اقترح مفهوما عاما للأداء الوظيفي من ثمانية مكونات هي: 1. سلوكيات مهمة خاصة بالوظيفة: السلوكيات التي يقوم بها الفرد كجزء من

الوظيفة، 2. سلوكيات مهمة غير محددة الوظيفة: لا تتعلق بوظيفة معينة فقط، 3. سلوكيات الاتصال الكتابي والشفوي: تشمل العروض التقديمية الرسمية وغير الرسمية الشفوية والمكتوبة لمختلف الجماهير في العديد من الوظائف المختلفة، 4. إظهار الجهد: الاتساق أو المثابرة وحماس الأفراد لإكمال المهمة، 5. الحفاظ على الانضباط الشخصي: أي أن يكون الفرد في وضع جيد مع القوانين واللوائح التنظيمية، 6. تسهيل أداء الزملاء والفريق: العمل كقدوة حسنة، أو التوجيه، أو تقديم المشورة أو المساعدة في الحفاظ على أهداف المجموعة، 7. تحمل الإشراف أو القيادة، 8. الإدارة أو التسيير: تحديد الهدف التنظيمي أو الاستجابة للمحفزات الخارجية لمساعدة المجموعة في تحقيق أهداف المنظمة، وفي عام 1993، ناقش Borman and Brush الأداء الوظيفي بناءً على بعدين أساسيين هما: 1. أداء العمل في الوظيفة الأساسية، 2. أداء دور إضافي خارج الوظيفة، وبناءً على ذلك اعتبر Borman and Motowidlo (1993) الأداء كمفهوم متعدد الأبعاد من خلال تصنيف مزدوج: 1. أداء المهمة، 2. الأداء السياقي، وفي عام 1996 اقترح Viswesvaran et al. أن سياق الأداء الوظيفي يتضمن عشرة أبعاد هي: 1. الإنتاجية، 2. الجهد، 3. المعرفة الوظيفية، 4. الكفاءة الشخصية، 5. الكفاءة الإدارية، 6. الجودة، 7. كفاءة الاتصال، 8. القيادة، 9. الامتثال مع السلطة، 10. الأداء الوظيفي العام، بعد ذلك، في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، صنف Viswesvaran & Ones المكونات السابقة للأداء الوظيفي في ثلاثة أبعاد واسعة هي 1. أداء المهام، 2. أداء المواطنة التنظيمية، 3. والأداء المضاد للإنتاجية، أما Pulakos et al. (2000) فأبدوا في دراساتهم اهتماماً بالطبيعة الديناميكية للبيئة الوظيفية وناقشوا منظوراً آخر للأداء الوظيفي حيث سلطوا الضوء على ضرورة الأخذ بمفهوم "الأداء التكيفي"، والذي أشارت إليه دراسات سابقة بمصطلحات مختلفة مثل "مرونة الدور" و "كفاءة دمج خبرات التعلم الجديدة"، وهو ما اعتمدت عليه الكثير من الدراسات لاحقاً مثل Sonnentag et al. (2008) والتي اعتبرت أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد وهو يتضمن ثلاثة أبعاد وهي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وهي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح مفاهيمي لتلك الأبعاد.

المطلب الأول: أداء المهمة:

يوضح Borman and Motowidlo (1993) أن الجزء السلوكي من الأداء الذي يتم تناوله بشكل متكرر واستهدافه من خلال الأبحاث والممارسات يشير إلى أنشطة مثل تلك التي تظهر عادة في توصيف الوظائف الرسمية، وهو ما أطلقاً عليه اسم أداء المهمة وهو يتخذ شكلين، الشكل الأول ينطوي على الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى سلع وخدمات تمثل منتجات المنظمة، تشمل هذه الأنشطة بيع البضائع في متجر البيع بالتجزئة، وتشغيل آلة الإنتاج في المصنع، والتعليم في المدرسة، وإجراء الجراحة في المستشفى، وصرف الشيكات في أحد البنوك، أما الشكل الثاني لأداء المهام فيتضمن الأنشطة التي تخدم وتحافظ على العمل التقني للمنظمة من خلال تجديد إمداداتها من المواد الخام، أو توزيع منتجاتها

النهائية، أو توفير وظائف مهمة للتخطيط أو التنسيق أو الإشراف أو التوظيف التي تمكنها من العمل بفعالية وكفاءة، وعندما يتم تنفيذ تلك المهام بشكل فعال، فهي أنشطة سلوكية ذات قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأنها تسهل إنتاج السلع والخدمات، ومع ذلك، عندما يتم القيام بها بشكل غير فعال، يمكن أن يكون لها قيمة سلبية متوقعة لأنها قد تعيق إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي، فإن مجال أداء المهام يشمل الجانب السلوكية الذي يمثل أنشطة المهمة التي يتم تنفيذها بشكل جيد وذلك الجانب الذي يمثل أنشطة المهمة التي يتم تنفيذها بشكل سيئ ولذلك تم تعريف أداء المهمة على أنه "إجمالي القيمة المتوقعة لسلوكيات الفرد خلال فترة زمنية قياسية لإنتاج السلع والخدمات التنظيمية" (نقلا عن: Motowidlo & Kell 2013, p 88).

وكما أشارت Sonnentag et al. (2008) فإن أداء المهام يغطي مساهمة الشخص في الأداء التنظيمي، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءًا من نظام الدور الرسمي (أي الأساسي التقني) ، ويتناول المتطلبات على النحو المحدد في توصيف الوظائف، وعلى المستوى العام ، يتكون أداء المهام من الأنشطة التي تحول المواد إلى سلع وخدمات تنتجها المنظمة أو للسماح بالتشغيل الفعال للمؤسسة، وبالتالي ، فإن أداء المهمة يغطي الوفاء بالمتطلبات التي تشكل جزءًا من العقد بين صاحب العمل (المؤسسة) والموظف (العامل)، وهو ما يؤكد Motowidlo (2003) حين عرف أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية الجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة (نقلا عن: مرزوق وخطاب 2020، ص 272).

المطلب الثاني: الأداء السياقي:

أخذا في الاعتبار الجانب السلوكي للأداء ميز Borman and Motowidlo (1993) بين أداء المهمة والأداء السياقي حيث لاحظا أن البحث والممارسة في مجال اختيار الموظفين يميل إلى التركيز فقط على جزء من مجال الأداء وهو مجال النشاط والدور الوظيفي ويستبعد أو يقلل من أهمية جزء آخر مهم أيضًا وهو المجال البيئي أو السياقي، وهذا الجزء من مجال الأداء الذي تم تجاهله نسبيًا هو أيضًا ذو قيمة تنظيمية، وهو ما يمكن أن يطلق عليه اسم الأداء السياقي لأنه يمثل السلوك الذي يساهم في الفعالية التنظيمية من خلال آثاره على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل (نقلا عن: Motowidlo & Kell 2013, p 88)، وتشير Sonnentag et al. (2008) أنه في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات الوظيفة الرسمية، ويحتاج الأمر إلى تجاوز ما هو مطلوب رسميًا، حيث يتكون الأداء السياقي

من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، وهنا يختلف الأداء السياقي عن أداء المهمة لأنه يشمل الأنشطة التي ليست جزءًا رسميًا من الوصف الوظيفي ولكنها تساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.

ويحدد Motowidlo and Kell (2013) أن الأفراد يمكنهم المساهمة من خلال سياق العمل بعدة طرق مختلفة:

تتمثل إحدى الطرق في التأثير على الأفراد الآخرين في المنظمة بحيث يصبحون أكثر ميلاً لتنفيذ السلوكيات ذات القيمة التنظيمية بأنفسهم، على سبيل المثال، حين تكون تصرفات الفرد قائمة على تعزيز التأثير الإيجابي في الآخرين، ونزع فتيل العداوات والصراع، وتشجيع الثقة بين الأفراد، فإن مثل هذه السلوكيات سيكون لها قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأن آثارها على السياق الاجتماعي للعمل تعمل على تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد وتسهيل تنسيق جهود الأفراد في المهام المترابطة، كذلك فإن السلوكيات التي تُظهر تفانيًا غير عادي للمهمة أو المنظمة من قبل بعض الأفراد فأصبحوا ملهمين للآخرين للتصرف بشكل مشابه، فإن تلك التصرفات سيكون لها قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأن آثارها على السياق النفسي للعمل تحفز الآخرين على بذل جهد أكبر في خدمة الأهداف التنظيمية، وتنتشر تأثيراتها على أنماط التفاعل بين الأشخاص ودوافع المهام من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة لأنها تؤثر على خصائص المجموعة مثل التماسك والعمل الجماعي والروح المعنوية التي تحكم السلوك الفردي داخل المجموعات، وبالتالي تؤثر على أداء أعضاء المجموعة، كما يمكن أن تنتشر أيضًا بشكل عام إلى المستوى التنظيمي من خلال التأثير على المعايير والثقافة والمناخ التنظيمي والتي بدورها تؤثر على أداء الأفراد على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة.

هناك طريقة أخرى للمساهمة في الأداء الكلي من خلال سياق العمل وهي زيادة استعداد الفرد للقيام بسلوكيات ذات قيمة تنظيمية، فالأشياء التي يفعلها الناس لتطوير معرفتهم ومهاراتهم، على سبيل المثال، لها قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأن التحسينات في المعرفة والمهارة ستحسن أدائهم في المجالات المتعلقة بالمعرفة والمهارة المعززة، وبالمثل، فإن سلوكيات مثل استهلاك الكحول أو المخدرات في العمل لها قيمة سلبية متوقعة لأنها تقلل من استعداد الفرد لأداء فعال.

الطريقة الثالثة لمساهمة سياق العمل هي من خلال السلوكيات التي تؤثر على الموارد الملموسة للمنظمة، على سبيل المثال، فإن أفعالاً مثل تنظيف غرفة الاجتماعات بعد الاجتماع، واستخدام الموارد الشخصية مثل سيارة العائلة أو الكمبيوتر الشخصي للأعمال التنظيمية، والحفاظ على الكهرباء عن طريق إطفاء الأنوار عند مغادرة المكتب، جميعها لها قيمة إيجابية متوقعة بسبب تأثيرها على الجوانب الملموسة للسياق التنظيمي، من ناحية أخرى، فإن الإجراءات مثل السرقة والتخريب وإهدار أو تدمير الموارد أو المرافق التنظيمية لها قيمة سلبية متوقعة أيضًا بسبب آثارها على الجوانب الملموسة للسياق التنظيمي.

ويشير Motowidlo and Kell (2013) إلى أن هذه الأشكال الثلاثة للأداء السياقي تؤكد على السمات المختلفة للسياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل، حيث يركز الأول على العناصر السياقية في شكل حالات نفسية لأفراد آخرين والخصائص ذات الصلة للمجموعات والمنظمة ككل، وهذه السلوكيات التي تؤثر على الحالات النفسية للمجموعة المقابلة لها قيمة متوقعة إيجابية أو سلبية لأنها تؤثر على احتمالية قيام الأفراد الآخرين بأعمال تساهم في الفعالية التنظيمية، ويركز العنصر الثاني على العناصر السياقية في شكل استعداد الفرد نفسه للمساهمة، فالسلوكيات التي تؤثر على استعداد الفرد الذاتي لها قيمة متوقعة إيجابية أو سلبية اعتماداً على ما إذا كانت تزيد أو تقلل من احتمال قيام الفرد بإجراءات لاحقة تساهم في الفعالية التنظيمية، أما الجزء الثالث فيركز على العناصر السياقية في شكل موارد تنظيمية ملموسة، والسلوكيات التي تؤثر على هذه العناصر لها قيمة متوقعة إيجابية أو سلبية اعتماداً على ما إذا كانت تحافظ على الموارد التنظيمية أو تبددها (Motowidlo & Kell 2013, pp 88-89).

وملخص ذلك أنه يمكن تعريف الأداء السياقي على أنه إجمالي القيمة المتوقعة لسلوكيات الفرد خلال فترة زمنية قياسية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل وتعزيزه (Motowidlo & Kell 2013, p 90).

كما يذكر Reilly and Aronson (2012) بأنه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة - أو هدف - لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فعالية ونجاحاً، وهو يتضمن التعاون ومساعدة الآخرين، وأداء أنشطة ذات دور إضافي طوعاً، والمثابرة بحماس وتصميم إضافي على إكمال المهام بنجاح، والدفاع عن أهداف المنظمة، والالتزام بالسياسات التنظيمية حتى عندما يكون الوضع غير مريح، لذا أصبحت سلوكيات الأداء السياقية غير التقليدية أكثر أهمية مع ظهور الفرق الافتراضية المتعددة الثقافات (نقلاً عن: مرزوق والخطاب 2020، ص ص 272-273).

وقد قام بعض الباحثين بتصنيف الأفعال والسلوكيات المكونة للأداء السياقي، فمثلاً، تشير Sonnentag et al. (2008) إلى وجود أفعال وصفها بأنها تلك السلوكيات التي تهدف إلى الأداء الفعال للمؤسسة في وقت معين وهو الأداء السياقي "الاستقراري"، والسلوكيات الاستباقية التي تنوي تنفيذ إجراءات وعمليات جديدة ومبتكرة في المنظمة، تؤدي إلى التغيير التنظيمي وتمثل أداء سياقياً "استباقياً"، أما Borman & Motowidlo (1993) فيذكران أن تلك السلوكيات يمكن جمعها في خمس فئات من الأداء السياقي:

- (1) التطوع لأنشطة تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية للشخص ؛
- (2) المثابرة على الحماس والتطبيق عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة الهامة؛
- (3) مساعدة الآخرين؛

(4) اتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى عندما تكون ضد القناعة الفردية؛

(5) الدفاع عن أهداف المنظمة علانية.

وعلى الرغم من أن هذه الأوصاف السلوكية تذكر فقط السلوكيات التي من المحتمل أن يكون لها قيمة تنظيمية إيجابية، فإنها من باب تضمين النقيض تشمل أيضًا السلوكيات التي لها قيمة تنظيمية سلبية، فمن الواضح أن السلوك التنظيمي في الطرف النقيض من هذه الفئات (السياقية) يمكن أن يكون مزعجًا للغاية بالنسبة للمنظمات، فالموظفون الذين يتجاهلون الإجراءات المعيارية عندما لا توافق اتجاهاتهم الشخصية، أو يتمردون على القواعد التنظيمية المعقولة، أو يشكون باستمرار في حكم المشرفين، أو يسخرون من المنظمة أمام زملائهم الموظفين والأشخاص خارج المنظمة يساهمون بالتأكد في عرقلة الأداء وتقويض الفعالية التنظيمية.

وفي دراسة لـ Coleman and Borman (2000) ومن خلال التصنيف السابق المكون من خمسة عوامل للأداء السياقي، قاما بمراجعة الأنماط السلوكية التي تم ذكرها في التصنيف الأصلي، وقسمت الأنماط إلى 27 مفهومًا سلوكيًا مختلفًا تم تجميعها في ثلاثة فئات أساسية وصفوها بالدعم الشخصي، والدعم التنظيمي، وضمير المهمة الوظيفية. (نقلا عن: Motowidlo & Kell 2013)

بعد ذلك قام Borman, Buck, et al (2001) بمزيد من التحسينات على النموذج ثلاثي الأبعاد الذي طوره Coleman and Borman (2000) ثم أعادوا تحديد الفئات الثلاث (وأعادوا تسمية واحدة) بناءً على أنواع الأمثلة التي انتهى بها المطاف في كل فئة، وفيما يلي تعريفات الفئات المنقحة:

- **الدعم الشخصي:** ويعني مساعدة الآخرين من خلال تقديم الاقتراحات، ونشر المعرفة أو المهارات المفيدة، وأداء بعض مهامهم بشكل مباشر، وتقديم الدعم العاطفي لمشاكلهم الشخصية، والتعاون مع الآخرين من خلال قبول الاقتراحات، وإبلاغهم بما يجب أن يعرفوه، ووضع أهداف الفريق قبل الاهتمامات الشخصية، وإظهار الاحترام والمجاملة واللباقة في العلاقات مع الآخرين وتحفيزهم وإبداء الثقة بهم.

- **دعم المنظمة:** ويتضمن سلوكيات مثل تمثيل المنظمة بشكل إيجابي من خلال الدفاع عنها والترويج لها، والتعبير عن الرضا وإظهار الولاء من خلال البقاء مع المنظمة على الرغم من الصعوبات المؤقتة، ودعم مهمة المنظمة وأهدافها، والامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية، واقتراح التحسينات.

- **المبادرة الواعية:** الاستمرار في بذل جهد إضافي على الرغم من الظروف الصعبة، أخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف وإن كانت خارج الواجبات الخاصة وإيجاد عمل منتج إضافي لأدائه عند الانتهاء من الواجبات، تطوير المعرفة والمهارات الخاصة من خلال الاستفادة من الفرص داخل وخارج المنظمة باستخدام الوقت والموارد الخاصة.

المطلب الثالث: الأداء التكيفي:

إن عالم العمل المعاصر يتغير بسرعة وحاجة العمال للتكيف مع البيئات الديناميكية أصبحت أكبر مما كانت عليه من قبل، وقد أدى التركيز على القدرة على التكيف إلى النظر في جانب الأداء الوظيفي الذي لا يتناسب تمامًا مع مفهوم أداء المهمة أو الأداء السياقي، حيث لم تلتقط الاسهامات السابقة حول أداء العمل النطاق الكامل للسلوكيات الفردية التي تساهم في فعالية الوظيفة في البيئات غير المؤكدة والمتغيرة، ونتيجة لذلك، اكتسب الأداء التكيفي، الاهتمام كطريقة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظف بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير (Motowidlo and Kell 2013, p 94)، ويشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص، وقد أصبح مفهوم الأداء التكيفي أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، وحاجة المورد البشري لأن يكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق (مرزوق وخطاب 2020، ص 273).

والملاحظ أن دراسات سابقة للعديد من المؤلفين أشارت إلى الأداء التكيفي باستخدام مصطلحات مختلفة مثل، مرونة الدور role flexibility، وكفاءة دمج خبرات التعلم الجديدة proficiency of integrating new learning experiences، القدرة على التكيف adaptability، والقدرات التكيفية adaptive abilities، والسلوك التكيفي adaptive behavior، والخبرة التكيفية adaptive expertise، والتكيف adaptivity (Park & Park 2019 ; Sonnentag et al. 2008)، ويشير Park & Park (2019) أنه نظراً لذلك فقد تعددت تعاريفه ولذلك يصعب صياغة تعريف موحد للأداء التكيفي، فمثلاً ركز بعضهم على الخصائص الشخصية، وركز البعض الآخر على الاستجابات السلوكية المناسبة للسياقات المختلفة، وآخرون على القدرة على تعديل المعرفة والمهارات، على الرغم من أن التعريفات المختلفة تعكس جوانب مختلفة من الأداء التكيفي، إلا أن جميع التعريفات تحاول شرح سلوكيات العمل والاستجابات للظروف والمتطلبات المتغيرة، واستناداً لذلك يمكن أن نعرفه "باعتباره سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير من خلال إظهار التميز في حل المشكلات، وعدم اليقين / التحكم في الإجهاد / الأزمات، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص،

الثقافة والبيئة" (p 298)، أو هو "السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة التغيير في بيئة العمل" (عبد الجليل 2022، ص 105).

ومثله مثل أداء المهام والأداء السياقي يبدو أن الأداء التكيفي هو مفهوم متعدد العوامل، فنتيجة لمراجعة الأدبيات السابقة وتحليل العوامل قدم Pulakos & colleagues (2000) تصنيفاً للأداء التكيفي من ثمانية عوامل هي: (نقلا عن: Park & Park 2019, p 298)

(1) التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات ؛

(2) التعامل مع ضغوط العمل ؛

(3) حل المشكلات بطريقة إبداعية ؛

(4) التعامل مع مواقف عمل غير مؤكدة وغير متوقعة.

(5) تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل ؛

(6) إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص ؛

(7) إظهار التكيف الثقافي ؛ و

(8) إظهار القدرة على التكيف جسدياً.

ونظراً لأن قدرة الموظفين على التكيف أصبحت بالغة الأهمية، تحتاج المؤسسات إلى إدارة وتحسين أدائها التكيفي بالإضافة إلى أداء المهام اليومية، ويحتاج الباحثون في الموارد البشرية أيضاً إلى الانتباه إلى أداء الموظفين التكيفي كمفهوم موسع للأداء التقليدي ، مما يعكس بيئة الأعمال المتغيرة الحالية، فعلى المستوى الفردي، يمكن للأداء التكيفي أن يسهل تحقيق نتائج إيجابية مثل تحسين القدرة على الأداء والنجاح الوظيفي، يمكن أن يؤدي الأداء التكيفي للموظفين أيضاً إلى نتائج تنظيمية بما في ذلك إدارة التغيير والتعلم التنظيمي ومواكبة توقعات العملاء (Park & Park 2019, p 295).

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

قد لا يكون من المبالغة القول إن تقييم الأداء يمثل أهم مرحلة من مراحل إدارة الأداء، وفي هذا المبحث سنقوم بتحليل مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وبيان مراحل وطرق عملية التقييم والمعايير التي تقوم عليها، وانتهاء باستعراض بعض التحديات التي قد تواجه المنظمة في عملية تقييم الاداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء (performance evaluation) أو قياس الأداء (performance assessment) كما سمي بتقييم الكفاءة (competence evaluation) (Rahil 2017, p 33)، إلا أن التسمية الشائعة لها هو تقييم

الأداء، كما تعددت تعاريف تقييم الأداء بتعدد الباحثين، فيعرفه كامل " بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل " حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وتحقيق الغايات التالية: تسهيل تنمية وتطوير الفرد، تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها، المساعدة في تخطيط القوى العاملة، المساعدة في تحديد مكافأة الفرد (نقلا عن: منير 2010، ص338-339)، كما يعرف تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته (حسونة 2011، ص147).

ويعد تقييم الأداء من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، وله أهمية في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي يثيره الموظفون (العزاوي وجواد 2013، ص367)، وهو جزء من عملية إدارة الأداء، عادة ما يتم تطبيق تقييم الأداء لمدة سنوية أو نصف سنوية اعتماداً على سياسة إدارة الأداء في المنظمة المعنية (Osmania and Maliqi 2012, p 435)، حيث يتم من خلاله الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملة الحاضر والمستقبل (حسن، 2015، ص252).

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- تتجلى أهمية تقييم الأداء في أن المنظمة تستطيع أن تعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.
- وتستطيع الإدارة عن طريق تقييم الأداء الفردي أن تحكم على مدى سلامة الاختيارات التي تجريها للعاملين وتتمكن من أن تقيم وظيفة التدريب ومدح نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين.
- تأهيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.
- تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء (حسن 2015، ص ص 253-255).
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويد هم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل (حسونة 2011، ص148).
- كما أن تقييم الأداء هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل (ماضي 2014، ص82).
- إن التقويم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته، يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم كما يقدم التقويم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الابداع فيها ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأتهم وظيفيا وماديا (السكران 2004، ص69).

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تترخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي ليست ثابتة، وإنما تتغير على مدار الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى فقد استخدم تقييم الأداء الوظيفي من أجل متابعة ومراقبة الموظفين، وتستخدم الآن من أجل زيادة فعالية المنظمة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة بها.

وقد قسم بعض الباحثين الأهداف إلى أهداف خاصة بالفرد أي الموظف العامل وأخرى خاصة بالمنظمة، كما حاول البعض الآخر تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة، وصنف هذه الأهداف إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1. الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات (السكران 2004، ص71) المتصلة بتحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم وتعيينهم ونقلهم وفصلهم والعدالة والدقة في التعويضات والمكافآت والمساعدة في تخطيط المسار الوظيفي والمساعدة في تخطيط القوى العاملة (كافي 2014، ص226).

- مساعدة المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة.
- رفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء.

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي، ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار (حسن 2015، ص256-257).

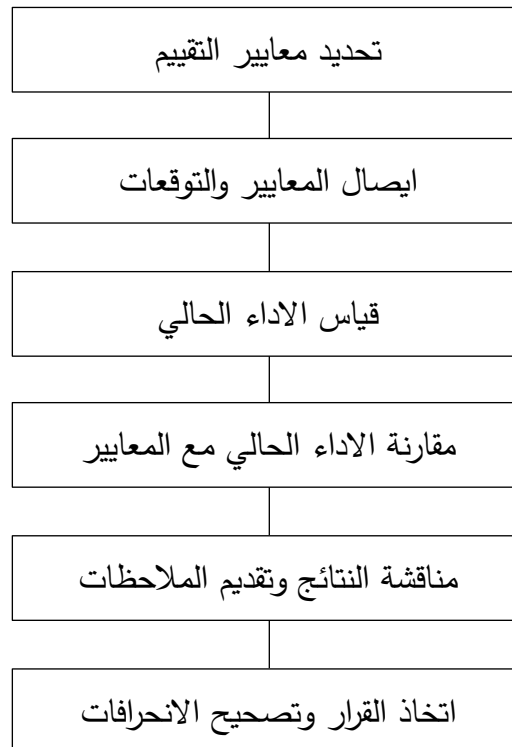
2. أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل وتخطيط التطور الوظيفي للموظف (السكران 2004، ص72).

وكذلك تحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيدا للتغلب عليها (منير 2010، ص339)، وبذلك فإن تقييم الأداء يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة (حسونة 2011، ص148).

3. أهداف البحث: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي (السكران 2004، ص72)، كما أن تكوين قاعدة جيدة للبحث تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة (حسن 2015، ص258).

ثانيا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يشير Osmania and Maliqi (2012) إلى أن عملية تقييم الأداء تتبع المراحل التالية:

الشكل 1: مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: Osmania and Maliqi 2012, p 436

الخطوة الأولى - تبدأ عملية تقييم الأداء بوضع المعايير التي سيتم استخدامها بعد ذلك كأساس لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين، تتطلب هذه الخطوة تحديد متى تعتبر معايير تقييم أداء الموظفين على أنها ناجحة أو غير ناجحة ومستوى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، ويمكن الاعتماد على تطبيق طريقة SMART، والتي تعني أن هذه الأهداف يجب أن تكون:

Specific – S محددة

Measurable – M قابلة للقياس

Achievable – A قابلة للتحقيق

Realistic – R واقعية

Time bound – T محددة زمنياً

يجب إذن أن يركز تحديد الأهداف بدقة على مبدأ نهج SMART وأن يكون مرتبطاً باستراتيجية المنظمة، وأن يستند أيضاً إلى النتائج بحيث تكون الأهداف قابلة للقياس، وأن تكون مرتبطة بمستوى مسؤولية كل موظف في حتى يضمن أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، و محددة زمنياً.

الخطوة الثانية - بعد وضع هذه المعايير ، يكون المدير مسؤولاً عن توصيلها لجميع الموظفين في المنظمة، يساعد هذا الموظفين على فهم دورهم في المنظمة وأن يكونوا أكثر التزاماً بمهامهم.

الخطوة الثالثة - هي قياس الأداء المحقق الذي يهدف إلى تقييم إنجازات الموظفين والالتزام الذي قطعوه على أنفسهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة الرابعة - بعد تقييم الأداء ستكون المقارنات مع المعايير من أجل رؤية انحرافات أداء الموظفين عن المعايير المحددة. يتضمن ذلك تقييم البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.

الخطوة الخامسة - تكون عملية تقييم الأداء غير مكتملة دون إبلاغ التعليقات أو نتيجة تقييم الأداء للموظفين من قبل المدير، يتيح ذلك للموظفين ذوي الأداء الجيد الحصول على معرفة دقيقة بأن جهودهم موضع تقدير ومكافأة، بينما يدرك الموظفون ذوو الأداء الضعيف أنه يجب تحسين أدائهم، ونشير هنا إلى أن طريقة الاتصال وقبول التعليقات والتقييمات وملاحظات المدير تختلف من حالة لأخرى، ويعتمد نجاح هذه الخطوة على قدرة المدير في إيصال هذه النتيجة إلى موظفيه، فبالنهاية يهدف الأمر إلى حل المشاكل أو تحفيز الموظفين لمزيد من العمل.

الخطوة السادسة - هذه هي الخطوة الأخيرة ، وتتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الموظف والخطوات التي يجب اتخاذها ضده وفقاً للتقييم الذي تم إجراؤه ، مثل: التعويض ، الترقية ، التدهور ، النقل ، إلخ ...

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء الوظيفي، منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظرا لكثرة هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بتصنيفها، إما وفقا لحدائتها أو قدمها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، حيث لا توجد طريقة واحدة يمكن استخدامها في كافة المنظمات ولكافة الأغراض وفي جميع الأوقات والأماكن فالتريقة الناجحة في احدى المنظمات لا يعني نجاحها في منظمة أخرى وفيما يلي نذكر باختصار أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي (السكران، 2004، ص ص 74-75).

أولا: الطريقة التقليدية لتقييم الأداء:

ومن أشهر هذه الطرق:

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات:

ويتضمن هذا النظام مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة التحليلية والمثابرة والتقدير وإصدار الأحكام والمبادئ وغيرها وعادة ما يتم اتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى عشرة لكل صفة أو سمة من الصفات أو السمات التي يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين حيث الصفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وعشرة تمثل الدرجة القصوى من الانطباق (حسن 2015، ص 290).

2. طريقة التقييم من خلال الترتيب:

يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين (حسن 2011، ص 151). وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة، تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام كما تساعد على التحليل الوصفي للموظف، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية (بشيرة 2020، ص 84).

3. طريقة المقارنة الثنائية المزدوجة:

أي المقارنة بين العاملين، حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية (منير 2010، ص 356). وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى (بوعطيط 2009، ص 89).

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة، ولكن عيبها أنها غير عملية ومعقدة خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة (حسن 2015، ص 254).

4. طريقة التدرج البياني:

ويتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف (حسونة 2015، ص152).
حيث تضم هذه الطريقة عبارات أو فقرات تصف سلوك أو أداء الموظف، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف (الهاجري 2011، ص40).
ما يميز هذه الطريقة ويجعلها من الطرائق الشائعة الاستخدام في تقييم أداء العاملين هو: سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس، يضاف إلى ذلك أنه يمكن للمقيمين بموجبه تقييم مجموعة كبيرة من الموظفين أو العاملين بوقت قصير مقارنة بالطرائق الأخرى (العزاوي وجواد 2013، ص374).

5. طريقة التوزيع الاجباري:

وتستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة): 10 % من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط): 20 % من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين): 40 % من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط): 20 % من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين): 10 % من العاملين (صليحة 2010، ص 87).

ثانياً: الاتجاهات (الطرق) الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

نتيجة للقصور في كل طريقة من الطرق التقليدية السابقة لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لقياس كفاية أداء العاملين وحسن سلوكهم ومن أهم هذه الطرق الحديثة:

1. طريقة الاختيار الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

أ. هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب. إنه شخص حاضر البديهة.

ت. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

ث. من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شيفرة لا يعرف فيها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتان منها تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص واثنتان من النواحي غير المرغوب فيها. ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك الأكثر انطباقاً على الشخص والأقل انطباقاً عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشيفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشيفرة فقط (منير 2010، ص ص 349-350).

2. طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحثه، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم يصدر حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى، ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكاليات مثل:

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة، الأمر الذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة اللصيفة على الموظف (السكران 2004، ص ص 78-79).

3. طريقة الإدارة بالأهداف:

ويستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع وذلك من خلال خطوات تبدأ من تحديد الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد عن طريق وضع آلية لتنفيذ العمل، تعطي الحرية للأفراد في الإنجاز ومن ثمة المتابعة الدورية واتخاذ الإجراءات الوقائية وتنتهي بوضع أهداف جديدة للمستقبل ويحتاج هذا الأسلوب في التقويم إلى متطلبات أهمها أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً، ومناسبة للقدرات والطاقات الفردية كما يجب أن تكون بسيطة وواقعية وموثقة بصورة واضحة ويتم وضعها بمشاركة الأفراد العاملين لتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز وأن تتسم بالمرونة وقابلية للتعديل والمراجعة الدورية (بشيرة 2020، ص 81).

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف احتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا، في ساعة مرؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة، أنه ينصح ويوجه بتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل (بوعطيط 2009، ص ص 93-94).

المطلب الرابع: تحديات تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو وظيفة ضمن نظام إدارة الأداء يتم تنفيذها من قبل مديري الموارد البشرية لمراجعة أداء الموظف داخل المؤسسة، والموظفون هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المنظمة ونجاح أهدافهم الفردية أمر بالغ الأهمية لتطوير أي عمل تنظيمي، ولكن تقييم الأداء يوازن بين معرفة ومهارات الموظفين مقابل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ومن الضروري لكل منظمة إجراء تقييم أداء لموظفيها لأنه يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التعديل والنمو المهني.

يعطي تقييم أداء الموظف نظرة ثاقبة لمعرفته الوظيفية، وجودة العمل، والإنتاجية، والاعتمادية، والحضور والالتزام بالمواعيد، والعلاقة مع الموظفين الآخرين، والالتزام بالقواعد والإجراءات، والقدرة على الإشراف..، ومع ذلك، فإن عملية تقييم الأداء تواجه تحديات عديدة، فتقييم الأداء هو أحد أصعب المهام في اختصاص المديرين:

• التحيز الشخصي:

يشير Ahmad & Ali (2004) إلى أن التحيز الشخصي هو أحد التحديات الكبيرة في إجراء تقييمات الأداء داخل أي منظمة، تهدف التعليقات الناتجة عن تقييم الأداء إلى توجيه وتعديل سلوك العمال في الاتجاه المرغوب، ولن إذا انتشرت التحيزات الشخصية في المنظمات حيث يقوم المديرون بتقييم الموظف بشكل سيئ لصالح الآخرين، فإن ذلك يعيق الاستخدام البناء لتقييم الأداء من حيث تصوير التماسك بين الموظفين وتحسين أداء الأدوار والمسؤوليات. كما أنه يعيق تحقيق أجندة تطوير المنظمة وأهدافها وغاياتها.

تؤثر شخصيات كل من المشرفين والموظفين على تقييم الأداء من خلال استبدال المعايير التنظيمية في إجراءات التقييم، حيث يميل بعض المشرفين إلى الوقوع في الذاتية بدلاً من الموضوعية في تقييم مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية. تؤدي الذاتية إلى عدم الإنصاف في صياغة قرارات التقييم، تشير بعض الدراسات إلى أن الخصائص الفردية للموظفين مثل العمر والعرق والجنس، تؤثر في عملية التقييم، فمثلاً تم التوصل إلى أن معظم النساء يملن إلى إعطاء تقييمات أعلى من تقييمات الرجال (Rahil 2017, p 40).

في كثير من الأحيان قد لا يستطيع المقيمون إنكار تورطهم في التحيز بشأن تقييم الأداء، ولذلك يتطلب الأمر صفات احترافية في المقيمين وأن يكون لديهم سياسات موظفين غير متحيزة، ومبادئ توجيهية للتقييم من أجل ضمان مصداقية عملية التقييم.

• سوء التقييم:

التقييم السيئ هو تحد آخر أثناء تقييم الأداء، تولي العديد من المنظمات القليل من الاهتمام بتعريف المديرين بشكل جيد بتوقعات المنظمات في إجراء تقييم الموظفين، ويؤدي التدريب الإداري غير الكافي فيما يتعلق بمتطلبات تقييم الموظف إلى التنفيذ غير السليم للعديد من برامج التقييم، حيث يؤدي التقييم الضعيف للأداء الفردي إلى موظفين غير راضين داخل المنظمة، وهذا الموقف يؤدي كذلك إلى سوء التفاهم بين المشرفين والموظفين، وبالتالي، فإن مثل هذه الظروف تؤثر سلباً على تحقيق أهداف أداء المنظمة، وبناء على هذا من المفيد دائماً أن يكون هناك مشرفون مطلعون ينفذون إجراءات التقييم

• تأثير تاريخ الموظف أو الأحكام المسبقة:

يشير تأثير تاريخ الموظف أو الأحكام المسبقة إلى افتراض المدير مسبقاً أن الموظف مؤهل أو غير مؤهل من حيث أداء مهام معينة في المؤسسة بناء على تقييمات سابقة، فقد يمنح المدير أو المشرف الفضل في تحقيق أداء تنظيمي جيد إلى موظف ما بناءً على بعض الأداء الجيد السابق دون الانتباه إلى اتجاهات الأداء الحالية، وبالعكس قد يقلل المدير من أداء الموظف بسبب فشله سابقاً في تحقيق ما هو

مطلوب منه، بشكل عام، ينتج عن تأثير تاريخ الموظف أو الأحكام المسبقة أخطاء في تصنيف وتقييم قدرات الموظف.

إن المبالغة في تقدير أداء الموظف ايجابا تخلق انطباعاً خاطئاً لأن الموظف المعني يفترض الأداء الجيد الذي يعوقه من التحسن، في المقابل، يقلل التقييم السلبي بناء على ماضي أداء الموظفين من احترام الذات. وكلتا الحالتين ضارة جداً بتطوير الأهداف الشخصية والتنظيمية، وهو ذات المعنى الذي ينطبق على يطلق البعض تحدي الصورة النمطية والتي تعني تصنيف الشخص بناء على الخصائص العامة للمجموعة التي ينتمي إليها، وبغض النظر عما إذا كانت الصورة النمطية إيجابية أو سلبية، فإن جعل العضوية في مجموعة أساساً للتقييم بدلاً من تحديد خصائص الأفراد بشكل مستقل، تخلق احتمال حدوث خطأ كبير في التقييمات (Chaponda 2014, p 21).

• مقاومة الموظفين:

تمكن نتيجة تقييم الأداء الموظفين من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم من حيث أداء الواجبات، في كثير من الحالات، يقاوم الموظفون عملية التقييم خوفاً من النتيجة السلبية لأدائهم، ولذلك يجب إعطاء الموظفين معلومات واضحة عن الغرض من التقييم، وإبلاغهم بمعايير القياس، مع ذكر ما تتوقعه المنظمة من الموظفين، كما يجب مكافأة العمال الذين يحصلون على نتائج إيجابية من خلال الترقيات وزيادة الأجور والحوافز، في حين يجب تزويد الموظفين ذوي النتائج السلبية بالمعرفة الكافية من خلال التدريب.

• قلة الكفاءة القيادية:

يرى Ahmad & Ali (2004) أنه في بعض الحالات، يُظهر المديرون ضعفاً في القيادة والكفاءة الإدارية، حيث تحدد أنماط القيادة في أي منظمة تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وتؤثر الكفاءة القيادية على تصميم ونتائج عملية تقييم الأداء، على سبيل المثال، يميل القادة الاستبداديون إلى أن يكونوا أكثر تحكماً، وبالتالي، فإن قراراتهم تتحكم في عملية تقييم الأداء بأكملها، في حين أن القائد الديمقراطي يخلق ساحة معركة معقولة لكل موظف كوسيلة لتعزيز المشاركة والعلاقات الجيدة في كل جانب من جوانب تقييم الأداء، كما أن قادة سياسة عدم التدخل يخلقون بيئة مدمرة لأنهم يظهرون التزاماً أقل ولديهم مهارات غير كافية كما اتضح أن اتجاههم في إجراء تقييمات الأداء غير فعال.

من جانب آخر إذا لم يكن القائد مقيماً بنفسه فيقع عليه واجب اختيار المقيمين المناسبين، يجب أن يكون لديهم المعرفة اللازمة لتحديد معايير التقييم بعناية وأن يكون لديهم الخبرة والتدريب اللازمين لتنفيذ عملية التقييم بموضوعية (Osmania 2012, p 439).

• مشكلة تحديد معايير ونوع التقييم:

غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة (أبو ماضي 2007، ص 34)، ويشير Ahmad & Ali (2004) أن أنواعا مختلفة من مناهج التقييم المستخدمة في المنظمات لها ظروف خاصة بها كما أنها تقتصر إلى المصادقية، ولا يوجد نوع تقييمي خاطئ أو صحيح دائما، فالمديرون لديهم تفويض لاختيار طرق تقييم مناسبة لتقييم موظفيهم، يؤدي استخدام أساليب التقييم غير المناسبة إلى نتائج خاطئة لإنجازات الموظفين للأهداف التنظيمية. تؤدي هذه النتيجة إلى تثبيط الدافع والتقليل في مجالات أدائهم داخل المنظمة، ولذلك فإن الاستخدام المتسق لهذه الأساليب يساعد المديرين على نجاحهم، حيث تحكم تقنيات التقييم المناسبة على النتائج الصحيحة من حيث تحقيق الموظف للأهداف الشخصية والتنظيمية.

كما أن عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء هي إحدى المشكلات التي تواجه المقيمين والتي تؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع وعدم وضوح المعايير، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها (أبو ماضي 2007، ص 34).

• عامل الوقت والتكلفة

يشير أبو ماضي (2007) إلى أن وجود نماذج تقييم شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئتها في الوقت المناسب وبإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة (ص 34)، كما يضيف Ahmad & Ali (2004) أن الوقت والتكلفة هما عاملان رئيسيان يحدان من استخدام بعض تقنيات التقييم التي تحقق أفضل النتائج، يتطلب تقييم الأداء من المقيّم الحفاظ على المسار الصحيح لكل موظف عن طريق كتابة التقارير وتوثيق تفاصيل الموظفين أيضًا، تتطلب نماذج التقييم الطويلة عادةً مزيدًا من الوقت لملء تفاصيل التقييم، وبالتالي، يتم تجنبها، على الرغم من القدرة على تقديم معلومات مفصلة عن أداء الموظف، أيضًا، تعتمد التقييمات على مجال تخصص الموظف في مؤسسة وبالتالي، فإن نماذج التقييم الموضوعة خصيصًا لمختلف الموظفين داخل إطار تنظيمي لتجنب التعميم الذي قد يؤدي إلى التقييم غير الكافي للموظف تتطلب مزيدًا من الوقت لتصميمها، في بعض الحالات، يجد المديرون أنه من السهل تكرار نشاط التقييم باستخدام نماذج التقييم السابقة بدلاً من صياغة نماذج جديدة تشمل أي تغييرات جديدة داخل المنظمة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد اهتم الباحثون بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية للأفراد والمنظمات بشكل عام، فالأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، وقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مفهومه كأحد مخرجات العمل التنظيمي وبيان أنواعه ومحدداته، كما ناقشنا في هذا الفصل مفهوم الاداء الوظيفي كمتغير متعدد الأبعاد حيث قدمنا أبعاده الثلاثة المطورة حديثا (أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي) بالشرح والتحليل، ، وبعدها تطرقنا إلى معايير وطرق تقييم الأداء سواء الطرق التقليدية أو الحديثة، وقد بينا أن لتقييم الأداء أهدافا معينة وأنه لا يمكن الوصول إليها إلا باتباع خطوات واضحة ودقيقة أشرنا إليها في هذا الفصل، وأخيرا انتقلنا إلى عرض بعض التحديات التي يواجهها تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، وعلى رأسها التحيز الشخصي، سوء التقييم، تأثير تاريخ الموظف أو الأحكام المسبقة، مقاومة الموظفين.. وغيرها من التحديات التي تميز عملية تقييم الأداء كأحد أصعب المهام التنظيمية.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لقد توصلنا في الفصول التنظيرية السابقة إلى أن الدعم التنظيمي يلعب دورا مهما في تحسين ورفع الأداء الوظيفي إلى المستويات المرغوبة، ويأتي هذا الفصل ترجمة للاستنتاجات الجوانب النظرية من خلال فحصها ميدانيا، متخذين من المركز الجامعي بميلة مجالا مكانيا للبحث، ومن فئة الموظفين الإداريين به مجتمعا للدراسة، حيث سنتناول في هذا الفصل أثر الدعم التنظيمي الذي يتلقاه الموظفون في أدائهم المهني، ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتبيان منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها حيث قدمنا مجال الدراسة المتمثل في المركز الجامعي لميلة ثم نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات والمجتمع موضوع البحث، أما المبحث الثاني فتم التعرض فيه للتحليل الوصفي للبيانات، وخصص المبحث الثالث لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها

سنتناول في هذا المبحث تقديمًا للمجال الذي سيكون موضوعا للبحث ولطبيعة المتغيرات والعلاقات التي تسعى الدراسة الميدانية لفحصها، كما سيتم التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات وبالمجتمع المدروس.

المطلب الأول: التعريف بمجال الدراسة:

تعتبر الجامعة في الجزائر من المؤسسات العمومية العلمية الثقافية التي تعتبر أساس تقدم وازدهار البلاد لذلك فإن تطوير التعليم الجامعي وزيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات، والتي لن تتحقق دون مورد بشري يتسم بأداء وظيفي عال، وانطلاقا من هذا سنتحدث عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

أولا: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة :

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي و نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية. و بموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية، ويوفر المركز الجامعي لميلة العديد من

عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة (www.centre-univ-mila.dz)

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي ، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وعموما تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي: (الجريدة الرسمية 2005)

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل .

وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة:

كما توضح الصورة أدناه، يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميله و زغاية و يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار(www.a-onec.com)

شكل 2: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة



المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

ثالثا: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة:

يتوزع الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في هياكل أساسية هي (انظر الملحق 1):

• المعاهد : يضم المركز الجامعي ثلاثة معاهد تأسست مع نشأة المركز وهي:

– **معهد العلوم والتكنولوجيا:** تتمثل مهمة في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي والتكنولوجيا. بما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا، يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات، والتي تقدم المركز بطلب لاعتمادهم كمعاهد مستقلة، يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجي في ليسانس والماستر، في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، و العلوم والتقنيات، يتوفر المعهد على برنامج دكتوراه في مجالات الرياضيات و علوم الطبيعة والحياة.

– **معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** تمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الإقتصادية والتجارية والإدارية، ويتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الإقتصادية والتجارية، وقسم علوم التسيير، وقسم المالية والمحاسبة، إلى جانب قسم الحقوق ملحقا به في انتظار اعتماده كمعهد مستقل، يضم المعهد تكوينا بيداغوجيا في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد – ميدان العلوم الإقتصادية و التسيير

والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك وإبتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

- **معهد الآداب و اللغات:** وكان المعهد في بدايته يتألف من قسمين: قسم اللغة والأدب العربي، وقسم اللغة الإنجليزية، مهمة المعهد هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية واللغات الأجنبية ، وخاصة الإنجليزية والفرنسية، وفي الأدب والإبداع الأدبي، ويتألف معهد اللغات والآداب اليوم من قسمين: قسم الأدب واللغة العربية، وقسم اللغات الأجنبية، يقدم معهد الأدب واللغات عروض تكوين تغطي الأطوار الثلاثة: الليسانس والماستر والدكتوراه.

• **المكتبة المركزية:** هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- فتحت أبوابها في جانفي 2017 تشكل الواجهة الحقيقية لجميع الهياكل التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة الوصل ما بين هذه الهياكل من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، بطاقة استيعاب تقدر ب 2000 معقد وقاعة انترنت تحتوي على 30 جهاز، تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات، وتسند المكتبة المركزية في مهامها مكتبتان فرعيتان: مكتبة المجاهد دميري عبد الرحمان الخاصة بمعهد العلوم والتكنولوجيا، ومكتبة المجاهد بن داكير محمد الصالح التابعة لمعهد الآداب واللغات الأجنبية.

• **مديرية المركز:** وتضم مصالح الادارة المركزية، حيث تتكون أساسا من:

- **ديوان المدير:** وهو يضم مكتب مدير المركز الجامعي الذي يشرف على جميع الهياكل والمصالح التابعة للمركز الجامعي.

- **الأمانة العامة:** تدار الأمانة العامة تحت مسؤولية أمين عام للجامعة، وتدير الموارد الإدارية والمالية والبشرية للهياكل الخاضعة لسلطانها والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة، تضمن إدارة وظائف كل موظفي الجامعة مع احترام خصوصية الكلية والمعهد، كما تتكون من المصالح التالية: نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية التي تتكفل بضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة، ضمان تسيير تعداد المستخدمين و السهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد، إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ، نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة والوسائل، والتي تتكفل بضمان تنفيذ الميزانية كما يعمل على تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد و ضمان مراقبة تنفيذها، المصالح التقنية المشتركة.

- **نيابة مديرية الدراسات في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات:** وتتكفل بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريس، السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية

المركز الجامعي، السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة، متابعة نشاطات التكوين عن بعد و ترقية نشاطات التكوين المتواصل، السهر على احترام تنظيم و اجراء تسليم الشهادات و المعادلات، وضمان مسك و تحيين القائمة الاسمية للطلبة، وتتكون نيابة مديرية الدراسات في التدرج و التكوين المتواصل والشهادات من المصالح التالية: مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل ومصلحة الشهادات و المعادلات.

– **نيابة مديرية الدراسات فيما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** وتتكفل بالمهمم التالية: متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال، متابعة نشاطات البحث لمخابر و وحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد، القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث، ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة، المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي، ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها، ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه، وتتكون نيابة مديرية الدراسات فيما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية من مصلحة ما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص، مصلحة العلاقات الخارجية ومصلحة متابعة نشاطات البحث و تثمين نتائجه.

– **نيابة مديرية التنمية والاستشراف والتوجيه:** وهي مكلفة بـ: جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي، القيام بالدراسات الإستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي وإقتراح الإجراءات من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري، تحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي، إعداد الدعائم الإعلامية في المسارات التعليمية التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية، ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما تلك التي من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم، متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية، وتتكون نيابة مديرية التنمية و الاستشراف والتوجيه من المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة الإعلام والتوجيه ومصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز

المطلب الثاني: منهج الدراسة ونموذج العلاقة بين متغيراتها:

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن علاقة الدعم التنظيمي بالأداء الوظيفي في ظل بعض المتغيرات التفسيرية: السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.. فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع الدراسة

الحالية، فهو يساهم في وصف واقع الظاهرة المدروسة وفي تحليل قوة واتجاه الارتباطات بين متغيراتها فضلاً عن حصر الاستنتاجات المتوصل إليها وتقديم المقترحات المناسبة.

وانطلاقاً مما جاء في مقدمة هذه المذكرة أين استعرضنا إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية وقدمنا الفرضيات المتبناة، من المفيد أن نعيد إيراد ما يتعلق منها بالدراسة الميدانية فيما يلي:

أولاً: أسئلة الدراسة التطبيقية:

تنطلق الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤثر الدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة ؟
ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة جزئية كما يلي:

- ما مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؟
- هل هناك أثر لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيدهم الذات) -كمتغيرات مستقلة- في الأداء الوظيفي للموظفين -كمتغير تابع- بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؟
- هل هناك أثر للدعم التنظيمي -كمتغير مستقل- في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) -كمتغيرات تابعة- بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة؟
- هل هناك فروق في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، نوع الهيكل)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة التطبيقية:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة..

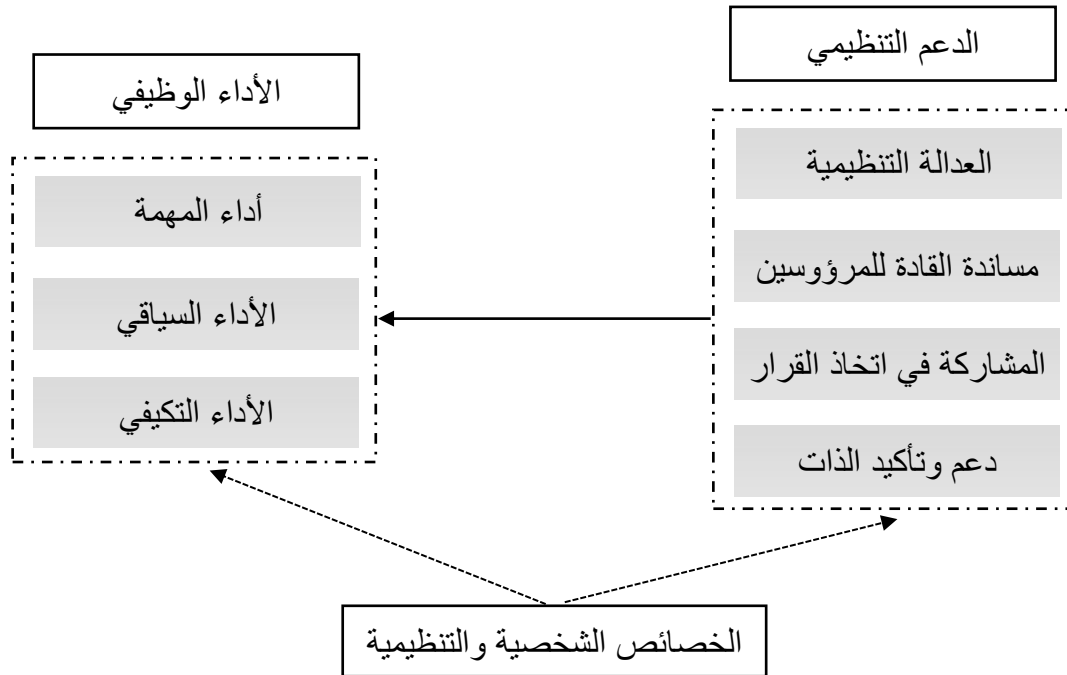
الفرضيات الفرعية:

- هناك مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة.

- هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك أثر معنوي إحصائيا للدعم التنظيمي في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، الهيكل)

وتبعا لأسئلة الدراسة وفرضياتها فقد ارتكز نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة على اعتبار الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) متغيرا مستقلا بينما اعتبر الأداء الوظيفي بأبعاده متغيرا تابعا، وتم اعتبار الخصائص الشخصية كمتغيرات تفسيرية والشكل (3) يوضح نموذج العلاقات.

الشكل (3): نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: حدود الدراسة:

لفهم نتائج الدراسة وربطها بإطار معين بالمقارنة مع الدراسات السابقة نشير إلى حدود البحث التالية:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الدعم التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث اعتبر الدعم التنظيمي تركيباً متعدد الأبعاد مكوناً من أربع عناصر هي العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات للعاملين، كما اعتبر الأداء الوظيفي متغيراً مركباً هو الآخر من الأبعاد التالية: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وهذه الحدود تشكل إطاراً لفهم النتائج ومقارنتها مع دراسات مماثلة قد تختلف أو تتفق معها في تركيب المتغيرات.
- **الحدود البشرية:** اقتصر المجتمع المدروس على فئة الموظفين الإداريين بالهيكل الإدارية الرئيسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة .
- **الحدود المكانية:** تم حصر المجال الجغرافي للدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 ، وتحديدًا في الفترة الممتدة من بداية شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي من سنة 2022.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات:

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اعتمدنا الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية، إن هذه الأداة تتمثل في استبيان هدفه الحصول على أجوبة شافية لأسئلة الدراسة، وقد اعتمدنا أساساً في بناء الاستبيان على سلم ليكرت Likert Scale الخماسي لقياس اتجاهات المستجوبين، نظراً لقدرة هذا الأسلوب على تمييز الدرجات المختلفة من قوة أو ضعف تلك الاتجاهات، وقد أعطي الوزن 1 لدرجة غير موافق بشدة، الوزن 2 لدرجة غير موافق، الوزن 3 لدرجة الحياد، 4 لدرجة موافق، والوزن 5 لدرجة موافق بشدة.

أولاً: محاور الاستبيان:

وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة صُنفت في ثلاثة أقسام، بعد أن قدمنا لهذا الاستبيان بنص قصير يعرف بالهدف من الدراسة وعنوانها ويبين الجهة التي أعدته، وفيما يلي تقديم للمحاور التي تناولها الاستبيان:

القسم الأول: وغرضه التمهيد للدراسة من خلال التعريف بالمجتمع المدروس وقد شملت أسئلته على معلومات عن الخصائص الشخصية للمستجوب، وتتعلق بجنسه، عمره، خبرته المهنية، والشهادة العلمية التي يحملها.

القسم الثاني: وقد تم تخصيصه لمعرفة مدى الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون بالمركز الجامعي لميلة، من خلال أربعة أبعاد، الأول هو العدالة التنظيمية والتي تكونت من تسع عبارات موزعة على ثلاثة مفاهيم هي عدالة التوزيع بعبارات لقياس مدى العدالة في تحمل الأعباء وتلقي الحوافز بين الموظفين، وعدالة الإجراءات التي تقيس عباراتها مدى المساواة بين جميع الموظفين في عمليات الترقية وعدم التمييز بينهم في القرارات المختلفة، وعدالة التعاملات لمعرفة مدى التعامل الحسن مع الموظف عند اتخاذ قرارات متعلقة به وبمهمته، أما البعد الثاني من الدعم التنظيمي فهو سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ويتكون من أربع عبارات لقياس مدى اهتمام القادة بإيجاد بيئة قائمة على تحفيز ومساندة المرؤوسين وعلى الثقة والعلاقات الحميدة بين الإدارة و الموظفين، والبعد الثالث هو المشاركة في اتخاذ القرارات بعباراته الأربع التي تقيس مدى مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، أما البعد الرابع والأخير من متغير الدعم التنظيمي فهو الشعور بدعم وتأكيد الذات لدى العاملين لمعرفة مدى كون العامل راض عن نفسه وعن المهام المكلف بها، وتكون هو الآخر من من أربع عبارات.

القسم الثالث: ويهدف إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين المستهدفين بالدراسة، من خلال ثلاثة أبعاد، هي أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، ويتكون كل بعد من خمس عبارات، حيث يقيس بعد أداء المهمة مدى حرص الموظف والتزامه بأداء وإنجاز المهام المنوطة به وما قد تتطلبه من عمل إضافي، أما بعد الأداء السياقي فتقيس عباراته القدرة على أخذ السياق النفسي والاجتماعي بعين الاعتبار من خلال روح المبادرة والاصرار وكذلك التعاون ومساعدة الآخرين داخل المنظمة، وأخيرا بعد الأداء التكيفي ويقيس من خلال عباراته قدرة الفرد على تغيير سلوكه لمقابلة التغيرات الطارئة وتلبية متطلبات بيئة جديدة والتعامل مع الظروف الاستثنائية، والحرص على تعلم الجديد في العمل.

ثانيا: صدق الأداة وثباتها:

• **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق المحتوى للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية (Content Validity) تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في المجال (انظر قائمة المحكمين في الملحق رقم 2)، حيث طلبنا منهم إبداء الرأي حول وضوح عبارات الأسئلة ومناسبتها لأغراض الدراسة، والتغييرات اللازمة حذفاً أو إضافة أو تعديلاً على قائمة الأسئلة وعباراتها حتى تكون أكثر دلالة ووضوحاً، والملحق رقم 3 يعرض الاستبيان ومحاورة.

• **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المؤشر أو البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة من خلال اختبار معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين كل عبارة والدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه.

1. الاتساق الداخلي لعبارات محور الدعم التنظيمي: يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد هي: العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات. بالنسبة لبعد العدالة التنظيمية فهو يتكون من ثلاثة مؤشرات جزئية ويمكن اختبار الاتساق الداخلي لها كما يبين الجدول التالي، الذي يوضح معاملات الارتباط بين متوسط كل عبارة من عبارات المؤشر والمتوسط الكلي لعبارات ذلك المؤشر:

جدول رقم (2): الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	0.7630	0.000
2	0.7370	0.000
3	0.7470	0.000
4	0.8410	0.000
5	0.8640	0.000
6	0.8370	0.000
7	0.8630	0.000
8	0.9190	0.000
9	0.8750	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين متوسط كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المؤشر الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت بين (0,73) و(0,91)، وجميع القيم الاحتمالية لعباراته هي أقل من 0,000، وهو ما يدل على الاتساق الداخلي للعبارات.

أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى من متغير الدعم التنظيمي والتي هي: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات و دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والتي يتكون كل منها من أربع عبارات فيمكن اختبار الاتساق الداخلي لها كما تبين الجداول (3)، (4) و(5)، التي توضح دلالة معاملات الارتباط بين متوسط كل عبارة من عبارات البعد والمتوسط الكلي له والتي تراوحت بين (0,69) و(0,84) وذلك عند مستوى معنوية 0,01 وهو يدعم القول بأن جميع الأبعاد تمتاز بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (3): الاتساق الداخلي لعبارات بعد مساندة القادة للمرؤوسين

رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	0.836	0.000
2	0.802	0.000
3	0.828	0.000
4	0.824	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

جدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	0.817	0.000
2	0.845	0.000
3	0.846	0.000
4	0.738	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

جدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين

رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig.
1	0.692	0.000
2	0.815	0.000
3	0.815	0.000
4	0.770	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

2. الاتساق الداخلي لعبارات محاور الأداء الوظيفي: يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد ويمكن

اختبار الاتساق الداخلي لها كما يبين الجدول (6):

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين متوسط كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت بين (0,612) و(0,800)، وجميع القيم الاحتمالية لعباراته هي أقل من 0,000، وهو ما يدل على الاتساق الداخلي للعبارات.

جدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig.
أداء المهمة	1	0.800	0.000
	2	0.746	0.000
	3	0.707	0.000
	4	0.688	0.000
	5	0.644	0.000
الأداء السياقي	1	0.651	0.000
	2	0.695	0.000
	3	0.749	0.000
	4	0.685	0.000
	5	0.624	0.000
الأداء التكيفي	1	0.661	0.000
	2	0.653	0.000
	3	0.612	0.000
	4	0.768	0.000
	5	0.776	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

• الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة:

1. الصدق البنائي لمحور الدعم التنظيمي: يقيس الصدق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويتم حساب الصدق البنائي لاستبيان الدراسة من خلال معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين كل بعد و الدرجة الكلية للمحور (المتغير) الذي ينتمي إليه.

ونبدأ اختبارنا لأداة الدراسة من بعد العدالة التنظيمية الذي يتكون من ثلاثة مؤشرات جزئية، حيث اختبار الصدق البنائي لها مبينة في الجدول (7) الذي يوضح معاملات الارتباط بين متوسط كل مؤشر والمتوسط الكلي لبعد العدالة التنظيمية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت بين (0,745) و (0,859)، وهو ما يدل على الاتساق الداخلي للعبارات.

جدول رقم (7): الصّدق البنائي لبعء العءالة التنظيمية

المؤشر	معامل الارتباط	Sig.
عدالة التوزيع	0.745	0.000
عدالة الإجراءات	0.859	0.000
عدالة التعاملات	0.803	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

أما بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة فيمكن النظر في بيانات الجدول رقم (8) والتي تبين دلالة معاملات الارتباط بين متوسط كل بعء والمتوسط الكلي لمحور الدعم التنظيمي الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,814) و (0,875) وذلك عند مستوى معنوية 0,01 وهو يدعم القول بأن هذا المحور يتميز بالصدق البنائي لأبعاده.

جدول رقم (8): الصّدق البنائي لمحور الدعم التنظيمي

المؤشر	معامل الارتباط	Sig.
العدالة التنظيمية	0.818	0.000
مساعدة القادة للمرؤوسين	0.875	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.863	0.000
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

2. الصّدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي: ذات الاختبار تم تطبيقه على متغير الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة، حيث يتبين من حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعء والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي في الجدول رقم (9) أن معاملات الارتباط موجبة حيث تراوحت بين (0,809) و (0,886) ولها دلالة إحصائية وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وهذا يؤكد الصّدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي.

جدول رقم (9): الصّدق البنائي لمحور الأداء الوظيفي

المؤشر	معامل الارتباط	Sig.
أداء المهمة	0.809	0.000
الأداء السياقي	0.886	0.000
الأداء التكيفي	0.868	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

• **ثبات أداة الدراسة:** الثبات في مفهومه العام هو استقرار المقياس وعدم تناقض بياناته حال التكرار، بمعنى أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها في حال تمت إعادته على نفس المجموعة وفي نفس الظروف في وقت لاحق، وفي هذه الدراسة قمنا باختبار ثبات الأداة (Reliability) للقسمين: الثاني والثالث من الاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات، وذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والتأكد بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل غاتمان Guttman Split-Half Coefficient.

جدول رقم (10): معامل الثبات لمتغير الدعم التنظيمي

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	Guttman Split-Half Coefficient
العدالة التنظيمية	09	0.841	0.863
مساعدة القادة للمرؤوسين	04	0.839	0.859
المشاركة في اتخاذ القرارات	04	0.828	0.844
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	04	0.774	0.831

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

وكما يوضح الجدول (10) الذي يمثل معامل الثبات لمتغير الدعم التنظيمي، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا في بعد العدالة التنظيمية (0.841)، وفي بعد مساعدة القادة للمرؤوسين (0.839)، أما معامل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقد بلغ (0.828)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.774) بالنسبة لبعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، وهي قيم جيدة تفوق الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0.60، ويتأكد ثبات الاستبيان من خلال قيم معامل غاتمان للتجزئة النصفية الذي فاقت قيمته 0.80 في جميع الأبعاد.

جدول رقم (11): معامل الثبات لمتغير الأداء الوظيفي

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	Guttman Split-Half Coefficient
أداء المهمة	05	0.753	0.765
الأداء السياقي	05	0.705	0.706
الأداء التكيفي	05	0.735	0.798

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

أما بالنسبة للمتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي فإن نتائج اختبار الثبات في الجدول رقم (11) ، تبين أن معامل كرونباخ ألفا بالنسبة لجميع المتغيرات له قيم مقبولة للدلالة على ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق مقاييس الدراسة حيث بلغت أقل قيمة له (0.705) ، ويتأكد ذلك بقيم معامل غاتمان للتجزئة النصفية التي كانت أكبر من 0.70.

المطلب الرابع: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل:

يمكننا تحديد مجتمع الدراسة على أنه مجموعة محددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، وهي في بحثنا أن يكون الفرد موظفا إداريا بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي لهذه الدراسة بحيث نسعى للحصول على معلومات محددة عن ذلك المجتمع، تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في علاقة الدعم التنظيمي بالأداء الوظيفي.

ونظراً للعدد المحدود لأفراد مجتمع الدراسة، فقد حاولنا أن نشملمهم جميعاً، ويوضح الجدول (12) العدد الاجمالي للمجتمع المدروس موزعا على الهياكل الرئيسية للمركز الجامعي كما قُدم لنا من طرف مصلحة المستخدمين وذلك إلى غاية يوم 2021/12/31 (انظر الملحق رقم 4)، حيث عدد الموظفين في معهد العلوم والتكنولوجيا هو 35 وفي معهد الآداب واللغات 32 أما في معهد الاقتصاد فقد بلغ 29، بينما عدد الموظفين في مديرية المركز هو 164 موزعين كما يلي: مبنى المديرية: 91، المكتبة المركزية: 25، بقية المصالح التابعة للمديرية: 48 موظفاً، تشمل أساساً المصالح التقنية المشتركة وهذه الأخيرة موزعة في مختلف الهياكل بالمركز الجامعي.

جدول رقم (12): تعداد الموظفين بالمركز الجامعي بميلة

الهيكل	عدد الموظفين
معهد العلوم والتكنولوجيا	35
معهد الآداب واللغات	32
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	29
مديرية المركز	164
المجموع	260

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة المستخدمين

وتبعاً لذلك فقد اخترنا أن نقوم بمسح شامل لجميع المعاهد والتركيز بالنسبة لمديرية المركز على مبنى المديرية المركزية والمكتبة المركزية نظراً لتركز غالبية موظفي المديرية فيهما أي حوالي 70% من الموظفين التابعين لمديرية المركز، وتوزع بقية الموظفين -على قلة عددهم- خاصة المصالح التقنية

المشتركة في هياكل متفرقة بالمركز الجامعي، وكما يوضح الجدول (13) فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين بالهيكل المستهدفة، ونظرا لعدم وجود العدد الكامل للموظفين بسبب غياب بعضهم ووجود البعض في مهام خارج مكاتبهم وعدم ملأ البعض الآخر للاستبيان فقد تم استرجاع 150 استبيانا كان منها 9 غير صالحة للتحليل بسبب نقص البيانات والاجابات فيها، وعلى هذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة 141، أي بنسبة مقدارها 54.23% من العدد الاجمالي للموظفين بالمركز الجامعي، والجدول (13) يبين توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة.

جدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة

الهيكل	عدد الموظفين	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الصالحة
معهد العلوم والتكنولوجيا	35	33	2	31
معهد الآداب واللغات	32	21	2	19
معهد العلوم الاقتصادية	29	24	2	22
مبنى مديرية المركز	91	54	3	51
المكتبة المركزية	25	18	0	18
المصالح التقنية المشتركة	48	/	/	/
المجموع	260	150	9	141

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة المستخدمين

وبعد جمعنا للاستبيانات ومراجعتها للتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي قمنا بتبويبها وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة المدروسة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الموظفين المستجوبين كما يوضح الجدول رقم (14)، حيث تبين أن عدد الإناث هو 103 مفردة بنسبة مئوية تمثل 73%، وهي نسبة معتبرة إذا قارناها بنسبة الذكور الذين بلغ عددهم 38 بنسبة مئوية قدرت بـ 27%، غير أن هذا التوزيع يعد مقبولا بالنظر إلى التعداد الحقيقي للموظفات اللاتي يشكلن حوالي 72% من مجموع موظفي المركز الجامعي، وهذا يؤكد صحة الملاحظات التي تفيد بأن النساء في المجتمع الجزائري عموما يتجهن إلى المشاركة أكثر في الحياة العملية، خاصة في قطاعات الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية والعمل الإداري.

جدول (14): الخصائص الشخصية للمستجوبين

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27
	أنثى	73
الإجمالي		100
السن	30 سنة أو أقل	9.2
	31-40 سنة	60.3
	41-50 سنة	30.5
	51 سنة فما فوق	00
الإجمالي		100
الخبرة في الوظيفة	10 سنوات وأقل	60.3
	من 11 سنة فما فوق	39.7
الإجمالي		100
الشهادة العلمية	ليسانس	66.7
	ماستر	17
	دكتوراه	2.1
	أخرى	14.2
الإجمالي		100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

أما عن أعمار العينة المدروسة فكانت تتركز في معظمها في فئة من هم بين 31 و 40 سنة بنسبة (60.3%) وفئة 41 إلى 50 سنة بنسبة (30.5%)، أي أن مجموع الفئتين يفوق (90%)، وهذه الفئة العمرية الشبابية للعينة ربما تعطي بعض الاشارات الجيدة عن غلبة العنصر الشبابي في المناصب الإدارية للمركز الجامعي الذين يتوقع منهم تقديم أداء وظيفي جيد حاضرا ومستقبلا، كما أن غالبية هؤلاء الموظفين هم من حملة شهادة الليسانس بنسبة (66.7%) يليها الحائزون على شهادة الماستر بنسبة (17%) فيما شكل حملة شهادة الدكتوراه (2%) والنسبة المتبقية تتوزع على شهادات مختلفة منها شهادة مهندس وشهادة الدراسات قصيرة المدى، أما عن الخبرة في ممارسة الوظيفة فإن النسب تشير إلى أن حوالي (40%) يشغلون وظائفهم منذ أكثر من 11 سنة و (60%) من 10 سنوات فما أقل.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور الدعم التنظيمي:

فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها استمارة الاستبيان من خلال التحليل الوصفي لآراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة، وحيث أن بيانات مقياس سلم ليكرت هي من نوع البيانات المجالية (Interval Data)، فسيتم تحديد مجالات السلم وذلك ضمن التقدير المجالي لدرجات الاستبيان الخمسة، حيث أن أعلى درجة في المقياس هي (5) وأقل درجة فيه هي (1)، من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول المجال} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد المجالات}}$$

$$\text{طول المجال} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

وستكون المجالات التي ستستخدم مقياسا للدرجة المتحصل عليها لاستجابة أفراد العينة كما يلي:

الجدول (15): التقدير المجالي لدرجات الاتجاهات

الدرجة	المجال
غير موافق بشدة	[1.8-1]
غير موافق	[2.6-1.8]
محايد	[3.4-2.6]
موافق	[4.2-3.4]
موافق بشدة	[5-4.2]

من إعداد الطالبة

أولاً: التحليل الوصفي لبعد العدالة التنظيمية:

يتكون بعد العدالة التنظيمية من ثلاثة مؤشرات يمكن تحليلها كما يلي:

من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمؤشر عدالة التوزيع كأحد مكونات العدالة التنظيمية والملخصة في الجدول (16)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا المؤشر والذي مقداره (2.24) بانحراف معياري قدره (1.12) يشير إلى أن اتجاهات الأفراد في المجتمع المدروس كانت تميل إلى حد ما نحو عدم الموافقة على عبارات هذا الجزء من الاستبيان، ما يعني احساسا بعدم عدالة توزيع الأعباء والمكافآت الوظيفية، وبالمقارنة بين عبارات هذا الجزء نجد أن متوسط الاتجاهات حول الفقرة الأولى كان أقلها بقيمة (1.90) وانحراف معياري (0.99) ما يعني أن المستجوبين يميلون بقوة إلى اعتبار أن الحوافز المالية التي يحصلون عليها لا توافق الأعباء والواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقهم، ويبدو هذا مفهوماً في ظل في ظل توافق الآراء في المجتمع الجزائري حول تدني مستوى الأجور في قطاع

الوظيف العمومي، غير أن الأمر يختلف قليلا فيما يتعلق بالفقرة الثالثة أين يقل مستوى الرفض لما جاء فيها، حيث حصلت على متوسط قدره (2.48)، ومع ذلك واضح أن ذلك المتوسط يقع في مجال عدم الموافقة حسب التقدير المجالي لدرجات الاتجاهات الموضح في الجدول (16)، وهذا يشير إلى ضعف العدالة التوزيعية كما أسلفنا.

جدول رقم (16): التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة التوزيع

الرقم	عبارات عدالة التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي وواجباتي الوظيفية	1.90	0.99
02	أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل	2.35	1.12
03	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل	2.48	1.12
	مجموع العبارات	2.24	0.81

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

وبالنسبة لمؤشر عدالة الاجراءات تبين النتائج الموضحة في الجدول (17) أن المستجوبين لديهم اعتقاد بأنه لا توجد هناك عدالة إجرائية في المؤسسة عملهم، حيث كان أعلى متوسط قيمته (2.29) في العبارة رقم 04 والمجال الذي يقع فيه يشير إلى عدم موافقة المستجوبين على أن الاجراءات الوظيفية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة، وهو ما تؤكد القيم العامة لهذا المؤشر بمتوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري قيمته (0.88) وهو يقع في مجال عدم الموافقة، أي أن المستجوبين يرون -إلى حد ما- أن الإجراءات الوظيفية والقرارات الادارية وعمليات الترقية وتولي المناصب يشوبها شيء من التحيز والتمييز.

جدول رقم (17): التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة الاجراءات

الرقم	عبارات عدالة الاجراءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
40	تتميز الاجراءات الوظيفية المطبقة في المؤسسة بالعدالة	2.29	1.02
50	عملية الترقية وتولي المناصب في المؤسسة عادلة	2.17	1.12
60	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بدون تحيز أو تمييز	2.18	0.99
	مجموع العبارات	2.21	0.88

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

وفيما يتعلق بالمؤشر الثالث للعدالة التنظيمية وهو عدالة التعاملات فمن خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الملخصة في الجدول (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لاتجاهات المستجوبين

نحو عباراته الذي مقداره (2.65) وانحرافه المعياري (0.93)، يشير إلى أن اتجاهات الموظفين المستجوبين كانت في مجال الحياد، رغم أنها تقترب من مجال عدم الموافقة، ويمكن بالنظر إلى ذلك أن نقرر أنه يوجد إلى حد ما ضعف في عدالة التعاملات خاصة فيما تعلق بضرورة مناقشة المدير مع الموظفين النتائج المترتبة من القرارات التي قد تؤثر على وظائفهم وهي العبارة التي نالت أقل قيمة بمتوسط قدره (2.50) وهو يقع في مجال عدم الموافقة.

جدول رقم (18): التحليل الإحصائي لمؤشر عدالة التعاملات

الرقم	عبارات عدالة التعاملات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
70	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام	2.85	1.08
80	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	2.60	1.04
90	يناقش المدير معي النتائج المترتبة من القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي	2.50	1.03
	مجموع العبارات	2.65	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

ويمكننا في النهاية استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعدالة التنظيمية كأحد أبعاد الدعم التنظيمي ملخصة في الجدول (19)، والتي تظهر أن المستجوبين كانوا يميلون بشكل واضح إلى عدم الموافقة على عبارات ذلك البعد، ويبدو هذا من المتوسط الكلي الذي بلغ (2.37) بانحراف معياري قيمته (0.70) وهو يقع في مجال عدم الموافقة، أي أن هناك توافقاً عاماً على ضعف العدالة التنظيمية بين المجتمع المدروس.

جدول رقم (19): التحليل الإحصائي لبعد العدالة التنظيمية

مؤشرات بعد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	2.24	0.81
العدالة الاجرائية	2.21	0.88
العدالة التعاملية	2.65	0.93
العدالة التنظيمية	2.37	0.70

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

ثانيا: التحليل الوصفي لبعء سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

بالنظر إلى الجدول رقم (20)، نجد أن المستجوبين بشكل عام كانوا يميلون إلى الحياد فيما يخص سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وهو ما يظهر من متوسطات جميع العبارات التي تقع في مجال الحياد باستثناء العبارة رقم (12) التي متوسطها (2.37) وهو في مجال عدم الموافقة حيث يميل المستجوبون إلى اعتبار أن الإدارة لا تأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار، وبالعودة إلى المتوسط العام نجده بلغ (2.66) بانحراف المعياري (0.90) وهو يشير إلى أن اتجاهات الموظفين المستجوبين كانت في مجال الحياد، قريبا من مجال عدم الموافقة، وهو ما يجعلنا نقول بأن هناك ضعفا في إظهار الادارة للسلوكات المساندة للموظفين.

جدول رقم (20): التحليل الإحصائي لبعء سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

الرقم	عبارات سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم	2.70	1.05
11	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرونها الأفضل	2.85	1.17
12	إقتراحات العمال تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لتنفيذها	2.37	1.05
13	يخبر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم	2.70	1.13
	مجموع العبارات	2.66	0.90

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

ثالثا: التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات والملخصة في الجدول (21)، فقد كان أعلى متوسط في العبارة التي تقول: أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية، حيث بلغ (2.86) ومع ذلك فهو يقع في مجال الحياد بعيدا عن مجال الموافقة، وهو ما ينطبق على باقي متوسطات العبارات التي تقع في مجال الحياد إذا استثنينا العبارة رقم (17) التي يبدو وقوعها في مجال عدم الموافقة واضحا بمتوسط حسابي قدره (2.18) والتي تعبر عن أن المستجوبين يرون أن نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة ضعيفة، وهذا الضعف يؤكد المتوسط الكلي لمجموع عبارات هذا البعد الذي بلغ (2.58) بانحراف معياري (0.89) وهذا يشير إلى أن اتجاهات الموظفين المستجوبين كانت في مجال عدم الموافقة مع ميل للحياد، ما يعني ضعف توجه الادارة نحو فتح المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد الدعم التنظيمي.

جدول رقم (21): التحليل الإحصائي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور	2.69	1.13
15	أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي	2.86	1.17
16	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو خالفهم	2.60	1.12
17	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة عالية	2.18	0.98
	مجموع العبارات	2.58	0.89

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

رابعا: التحليل الوصفي لبعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين:

بالنظر إلى الجدول رقم (22) تشير بيانات التحليل الإحصائي الوصفي لبعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين، أن العبارتين رقم (18) ورقم (19) تقعان في مجال عدم الموافقة بمتوسطين حسابيين قدرهما (2.31) و(2.34) على التوالي، أما العبارتان رقم (20) ورقم (21) فتقعان في مجال الحياد بمتوسطين حسابيين قدرهما (2.68) و(2.85) على التوالي، وبالمقارنة بين عبارات هذا البعد نجد أن العبارة رقم (18) هي التي نالت أكبر قدر من عدم الموافقة، وهي العبارة التي تتحدث عن تقدير الإدارة للمجهودات الإضافية التي يبذلها الموظف لأداء العمل بكفاءة، وهذا يتوافق مع المتوسط العام الذي بلغ (2.54) وانحرافه المعياري (0.87) وهو يشير إلى أن اتجاهات الموظفين المستجوبين كانت في مجال عدم الموافقة، وهو ما يعني مستوى متدنيا من دعم وتأكيـد الذات لدى الموظفين.

جدول رقم (22): التحليل الإحصائي لبعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين

الرقم	عبارات دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	تقدر الإدارة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة	2.31	1.04
19	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل	2.34	1.08
20	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أـرغب فيه في العمل	2.68	1.12
21	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه	2.85	1.25
	مجموع العبارات	2.54	0.87

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

خامسا: التحليل الوصفي لمتغير الدعم التنظيمي:

بعد تحليلنا لأبعاد الدعم التنظيمي المختلفة (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات)، يمكننا استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل في دراستنا وهو الدعم التنظيمي من خلال بيانات الجدول رقم (23)، والملاحظ أنه باستثناء بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين الذي يقع في مجال الحياد بمتوسط قدره (2.66) وانحراف معياري بـ (0.90) فإن بقية الأبعاد تقع في مجال عدم الموافقة، وحتى بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فإنه يقع على طرف مجال الحياد بميل واضح نحو مجال عدم الموافقة، وهو ما يتضح جليا من خلال تحليل المتوسط الكلي لمتغير الدعم التنظيمي الذي بلغ (2.54) وانحراف معياري بـ (0.71)، وهذا يعني توافقا عاما لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لميلة ليس على انعدام الدعم التنظيمي ولكن -على الأقل- على ضعف ذلك الدعم في جميع أبعاده خاصة ما تعلق بالعدالة التنظيمية التي نالت أدنى درجة من الموافقة بين تلك الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قيمته (0.70).

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي لمحور الدعم التنظيمي

أبعاد الدعم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التنظيمية	2.37	0.70
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	2.66	0.90
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.58	0.89
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	2.54	0.87
الدعم التنظيمي	2.54	0.71

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

المطلب الثالث: تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي:

من أجل قياس أداء الموظفين الإداريين المستهدفين بالدراسة فقد اعتمدنا على مفهوم للأداء الوظيفي يقوم على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد هي أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وفيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بكل بعد وصولا إلى تحليل بيانات المتغير الكلي للأداء الوظيفي.

أولا: التحليل الوصفي لبعد أداء المهمة:

انطلاقا من مجالات التحليل التي قدمناها سابقا في الجدول (24) يمكننا استعراض نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول من الأداء الوظيفي وهو بعد أداء المهمة، حيث نلاحظ أنه وباستثناء العبارة رقم (23) التي

تحدث عن القيام بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد، والتي تقع في مجال الموافقة بشدة بمتوسط قدره (4.29) وانحراف معياري بـ (0.65) فإن بقية العبارات تقع في مجال الموافقة، وهو ما يتضح أكثر من خلال المتوسط الكلي لبعد أداء المهمة الذي بلغ (4.10) وانحراف معياري بـ (0.55)، وهذا يعني اتجاهها عاما لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لميلة على ارتفاع مستوى أداء المهمة بما يعنيه من حرص على أداء الواجبات في أوقاتها المحددة والالتزام بمواعيد العمل وكذا القيام بالأعمال الإضافية المطلوبة وتحيين المعرفة المتعلقة بالمهام الوظيفية.

جدول رقم (24): التحليل الإحصائي لبعد أداء المهمة

الرقم	عبارات أداء المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة	4.09	0.73
23	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	4.29	0.65
24	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	4.12	0.78
25	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	3.94	0.90
26	أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني	4.08	0.82
	مجموع العبارات	4.10	0.55

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد الأداء السياقي:

من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الأداء السياقي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي والملخصة في الجدول (25)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد والذي مقداره (3.84) بانحراف معياري قدره (0.60) يشير إلى أن اتجاهات الأفراد في المجتمع المدروس كانت تميل إلى الموافقة على عبارات هذا الجزء من الاستبيان، والتي تتعلق بسلوكيات لا ترتبط بالواجبات الوظيفية المباشرة، ولكنها تجعل الأفراد وفرق العمل أكثر فعالية ونجاحا، وهي تتضمن التعاون ومساعدة الآخرين، والمثابرة والتصميم على إكمال المهام الصعبة بنجاح، وأخذ زمام المبادرة لحل المشاكل التي تعترض العمل.

جدول رقم (25): التحليل الإحصائي لبعد الأداء السياقي

الرقم	عبارات الأداء السياقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات	3.77	0.89
28	أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها	4.04	0.79
29	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل	3.90	0.85
30	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل	4.04	0.91
31	يعتمد علي زملائي في العمل لوضع حلول جديدة للمشكلات	3.45	0.98
	مجموع العبارات	3.84	0.60

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد الأداء التكيفي:

بالنظر إلى الجدول رقم (26)، نجد أن المستجوبين بشكل عام كانوا يميلون إلى الموافقة على عبارات الأداء التكيفي، وهو ما يظهر من متوسطات جميع العبارات التي تقترب من بعضها كثيرا حيث أدنى متوسط هو في عبارة "التعامل بمرونة عند مواجهة مشكلات غير متوقعة في العمل" وبلغ (3.78) وأعلى متوسط هو في عبارة "الاطلاع على الطرق الحديثة في العمل لتحسين الأداء" وبلغ (3.92) وكلها تقع في مجال الموافقة حيث يميل المستجوبون إلى الاعتقاد بارتفاع مستوى الأداء التكيفي، وهو ما يتأكد من خلال المتوسط العام لبعد الأداء التكيفي الذي بلغ (3.86) وانحرافه المعياري الذي قدر بـ (0.61).

جدول رقم (26): التحليل الإحصائي لبعد الأداء التكيفي

الرقم	عبارات الأداء التكيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
32	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل	3.87	0.82
33	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل	3.78	0.85
34	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجددا	3.84	0.73
35	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدرتي	3.90	0.96
36	اطلع على الطرق الحديثة في العمل لتحسين أدائي	3.92	0.99
	مجموع العبارات	3.86	0.61

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

رابعاً: التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي:

بعد تحليل أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة، يمكننا استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع في دراستنا وهو الأداء الوظيفي من خلال بيانات الجدول رقم (27)، والملاحظ أن تلك الأبعاد والتي هي: أداء المهمة ، الأداء السياقي والأداء التكيفي تقع جميعاً في مجال الموافقة حيث نال متوسطاً قدرها (4.10) (3.84) (3.86) على التوالي، وهو ما يتضح جلياً من خلال تحليل المتوسط الكلي لمتغير الأداء الوظيفي الذي بلغ (3.94) وانحراف معياري بـ (0.50)، وهذا يعني توافقاً عاماً لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لميلة على ارتفاع مستوى ذلك الأداء في جميع أبعاده خاصة ما تعلق ببعد أداء المهمة الذي نال أعلى درجة من الموافقة مقارنة ببُعدي الأداء السياقي والتكيفي.

جدول رقم (27): التحليل الإحصائي لمحور الأداء الوظيفي

أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء المهمة	4.10	0.55
الأداء السياقي	3.84	0.60
الأداء التكيفي	3.86	0.61
الأداء الوظيفي	3.94	0.50

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات الموضوعة لابدأ أولاً من التأكد من نوعية الأساليب الإحصائية التي يمكن أن يتم بها الاختبار، وإذا كنا بصدد الاعتماد على الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) فلا بد أولاً من التأكد من توفر المعطيات على افتراضات الاختبارات المعلمية وهي:

- طبيعة البيانات هي من النوعي المجالي (Interval Data) لأنها تعتمد أسلوب تقييم الاتجاهات على سلم ليكرت (Likert Scale)، وهو ما يتيح استخدام التحليل الوصفية المعلمي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك استخدام الاختبارات المعلمية مثل: معامل بيرسون للارتباط، اختبار T، اختبار التباين ANOVA، الانحدار البسيط والمتعدد ...

إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أولاً لأن عدد مفردات العينة يفوق 30 مفردة (الساعاتي وآخرون 2009، 98)، وثانياً لأن قيم معاملي التفلطح والالتواء بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع كما تظهر من خلال الجدول رقم (28) هي ضمن المجال المقبول حيث يمكن القول بأن قيما بين (-2) و (+2) تعتبر كافية للقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة لذلك.

جدول رقم (28): التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفلطح

Tests of Normality

التفلطح (Kurtosis)		الالتواء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الخطأ المعياري	قيمة التفلطح	الخطأ المعياري	قيمة الالتواء	
0.406	- 0.713	0.204	-0.122	الدعم التنظيمي
0.406	0.401	0.204	-0.663	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

وهي تخص علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسيتم اختبار هذه الفرضية وفق ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- الفرضية البديلة H_1 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط حيث تظهر النتائج التي أخرجها برنامج SPSS في الجدول (29)، والتي تبين أن معامل الانحدار المعياري بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للموظفين كمتغير تابع قد بلغ (0.321)، وهي قيمة تؤكد طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين والتي هي في اتجاه طردي وهو ما تدل عليه الإشارة الموجبة لمعامل Beta، أي أنه كلما زادت مستويات الدعم التنظيمي المدرك من طرف الموظفين ارتفع الأداء الوظيفي لهم، أما عن الدلالة الإحصائية فإن قيمة (Sig) البالغة (0.000) تبين أن النتائج معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

جدول رقم (29): اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

Sig	F	t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
			Beta	Std. Error	B	
0,000 0,000	15.921	22.372 3.990	0.321	0.150 0.057	3.363 0.227	1 (الثابت) الدعم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وسيتم اختبارها وفق ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى منخفض من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
 - الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة..
- وتبعا للمجالات التي حددناها وفق سلم ليكرت سيتم فحص الفرضية الأولى عن طرق اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test وذلك عند وسط فرضي هو (3) والذي يمثل نقطة الوسط بين الموافقة وعدم الموافقة وبمستوى ثقة يقدر بـ (95%) والجدول (30) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (30): اختبار T لمتوسط الدعم التنظيمي

One-Sample Test

الدعم التنظيمي	المتوسط	الدالة الاحصائية	متوسط الفرق	Test Value = 3	
				درجة الثقة 95%	
				Lower	Upper
	2.54	0.000	-0.458	-0.577	-0.339

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

وكما نلاحظ من الجدول (30) أن المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات الدعم التنظيمي قد بلغ (2.54) وأن متوسط الفرق بينه وبين (3) كوسط فرضي والذي يساوي (-0.458) له دلالة معنوية حيث قيمة الدلالة الاحصائية هي (0.000)، وبناء على تلك النتائج وحيث أن متوسط الفرق له إشارة سالبة ما يعني الميل إلى مجال عدم الموافقة فإنه وعند مستوى دلالة معنوية (5%) يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تقول أن هناك مستوى منخفضا من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وسيتم اختبارها وفق ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : هناك مستوى منخفض من الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون الاداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة..
- الفرضية البديلة H_1 : هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون الاداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

وبنفس منهج اختبار الفرضية الأولى، سيتم فحص الفرضية الثانية عن طرق اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test وذلك عند وسط فرضي هو (3) والذي يمثل نقطة الوسط بين الموافقة وعدم الموافقة وبمستوى ثقة يقدر بـ (95%) والجدول (31) يوضح نتائج ذلك.

وكما نلاحظ من الجدول (31) أن المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات الأداء الوظيفي قد بلغ (3.94) وأن متوسط الفرق الموجب بينه وبين (3) كوسط فرضي والذي يساوي (0.94) -باتجاه مجال الموافقة والموافقة بشدة- له دلالة معنوية حيث قيمة الدلالة الاحصائية هي (0.000)، وبناء على تلك النتائج فإنه وعند مستوى دلالة معنوية (5%) يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك مستوى مرتفعا من الأداء الوظيفي الذي يقدمه الموظفون الاداريون من وجهة نظرهم بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

جدول رقم (31): اختبار T لمتوسط الأداء الوظيفي

One-Sample Test

الأداء الوظيفي	Test Value = 3				
	المتوسط	الدلالة الاحصائية	متوسط الفرق	درجة الثقة 95%	
				Lower	Upper
	3.94	0.000	0.940	0.856	1.024

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وهي تخص تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وسيتم اختبار هذه الفرضية وفق ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

- الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد حيث تظهر النتائج التي أخرجها برنامج SPSS في الجدول (32)، أن أكثر بعد تأثيرا سلوك القادة في مساندة للمرؤوسين حيث بلغ معامل الانحدار بينه وبين الأداء الوظيفي (0.3160) وبدلالة إحصائية (Sig) بلغت (0.000) وهذا يعني أن قيمة الأثر معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد طبيعة العلاقة التأثيرية الطردية بين المتغيرين، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تبين النتائج أن هناك علاقة تأثير قوتها (0.28) بدلالة معنوية عند (0.01) حيث بلغت قيمة (Sig) الإحصائية (0.001)، وفي المرتبة الثالثة تأتي العدالة التنظيمية بمعامل انحدار (0.263) وبدلالة إحصائية (Sig) بلغت (0.002) وهذا يعني أن قيمة الأثر معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، ثم يأتي في المرتبة الرابع بعد دعم وتأكيد الذات بأقل تأثير في اتجاه طردي تدل عليه الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار الذي بلغ (0.219)، وهذه التأثير الطردي له دلالة معنوية عند (0.01) كما تشير إليه قيمة (Sig) البالغة (0.009)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في الأداء الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة.

جدول رقم (32): اختبار العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

تحليل الانحدار المتعدد

Standardized			Model	
Sig.	t-value	معاملات الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.002	3.218	0.263	الأداء الوظيفي	العدالة التنظيمية
0.000	3.926	0.316		مساندة القادة للمرؤوسين
0.001	3.445	0.280		المشاركة في اتخاذ القرارات
0.009	2.651	0.219		دعم وتأكيد الذات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وتتعلق بتأثير الدعم التنظيمي كمتغير مستقل على أبعاد الأداء التنظيمي كمتغيرات تابعة، ويمكن اختبارها وفق ما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر معنوي إحصائي للدعم التنظيمي في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
- الفرضية البديلة H1: هناك أثر معنوي إحصائي للدعم التنظيمي في أبعاد الأداء الوظيفي للموظفين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

جدول رقم (33): اختبار تأثير الدعم التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي

تحليل الانحدار				
Standardized		Model		
Sig.	t-value	Beta	Dependent	Predictor
0.047	2.000	0.16	أداء المهمة	الدعم التنظيمي
0.000	4.263	0.34	الأداء السياقي	
0.000	3.803	0.30	الأداء التكيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط للدعم التنظيمي على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تظهر النتائج التي أخرجها برنامج SPSS في الجدول (33)، والتي تبين أن معامل الانحدار بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل و الأداء السياقي كمتغير تابع قد بلغ (0.34) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ما يجعل الأداء السياقي أكثر أبعاد الأداء الوظيفي تأثرا بالدعم التنظيمي، يليه بعد الأداء التكيفي بمعامل انحدار (0.30) وبدلالة إحصائية (Sig) بلغت (0.000) وهذا يعني أن قيمة الأثر معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، ثم يأتي بعد أداء المهمة بأقل تأثر وبمعامل انحدار بلغ (0.16) وبدلالة معنوية عند (0.05) كما تشير إليه قيمة (Sig) البالغة (0.047)، وهذه النتائج تعني أنه كلما زادت مستويات الدعم التنظيمي المدرك من طرف الموظفين ارتفع الأداء الوظيفي لهم في جميع أبعاده وإن بدرجات مختلفة، وهذا الاختلاف يشير إلى أن أداء الواجبات الأساسية التي تدخل في بعد أداء المهمة قد لا يحتاج إلى كثير من الدعم التنظيمي نظرا لضعف العلاقة التأثيرية له ولكن تجاوز الموظف إلى العمل الطوعي وإلى أبعد من أداء المهمة مرتبط بحجم الدعم الذي يتلقاه في المنظمة.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وتتعلق بإمكان اختلاف اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي تبعا للخصائص الشخصية، ويمكن اختبارها كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، الهيكل)
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، الهيكل)

بالنسبة لمتغير الجنس فإن نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والتي تظهر في الجدول (34) تبين أنه رغم وجود فروق في المتوسطات تميل بشكل إيجابي لصالح الموظفين ما قد يشير إلى أن هؤلاء يرون أنهم يتلقون أكثر دعما تنظيميا ويقدمون أكثر أداء من الموظفين غير أن مستوى الدلالة المقابل لقيم T سواء في متغير الدعم التنظيمي أو الأداء الوظيفي هو أعلى من (0.05)، أي أن تلك الفروق ليس لها معنوية إحصائية، وهذا يثبت الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين والموظفات نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

جدول (34): اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الجنس

Independent Samples Test

	الجنس	المتوسط	اختبار T لتساوي المتوسطات		
			متوسط الفرق	t	الدلالة الاحصائية
الدعم التنظيمي	الموظفين الموظفات	2.65 2.50	0.15	1.134	0.259
الأداء الوظيفي	الموظفين الموظفات	4.02 3.90	0.12	1.225	0.223

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

ذات النتيجة تنطبق على متغير الخبرة المهنية حيث يبين اختبار T لعينتين مستقلتين في الجدول (35) أن الفروق في الاتجاهات حسب سنوات العمل ليست ذات دلالة معنوية فقيمة (Sig) البالغة بالنسبة للدعم التنظيمي (0.786) وبالنسبة للأداء الوظيفي (0.366) هي أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

جدول (35): اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

Independent Samples Test

	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	اختبار T لتساوي الفروق		
			متوسط الفرق	t	Sig.
الدعم التنظيمي	10 سنوات وأقل	2.52	-0.033	-0.271	0.786
	11 سنة فما فوق	2.56			
الأداء الوظيفي	10 سنوات وأقل	093.9	-0.079	-0.907	0.366
	11 سنة فما فوق	3.988			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

وفيما يتعلق بمتغيري السن والشهادة العلمية، فإن نتائج اختبار تحليل التباين One way ANOVA في الجدولين (36) و (37) تظهر أن مستوى الدلالة المقابل لقيم F في المتغيرين هو أعلى من (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى متغير السن أو الشهادة العلمية.

جدول (36): اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير السن

ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
الدعم التنظيمي	Between Groups	1.835	.917	1.818	0.166
	Within Groups	69.643	.505		
	Total	71.477			
الأداء الوظيفي	Between Groups	1.165	.583	2.314	0.103
	Within Groups	34.743	.252		
	Total	35.908			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

جدول (37): اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الشهادة العلمية

ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
الدعم التنظيمي	Between Groups	2.382	.794	1.574	0.199
	Within Groups	69.096	.504		
	Total	71.477			
الأداء الوظيفي	Between Groups	1.187	.396	1.561	0.202
	Within Groups	34.722	.253		
	Total	35.908			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

جدول (38): اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الهيكل

ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
الدعم التنظيمي	Between Groups	8.533	2.133	4.609	0.002
	Within Groups	62.944	.463		
	Total	71.477			
الأداء الوظيفي	Between Groups	4.434	1.108	4.789	0.001
	Within Groups	31.475	.231		
	Total	35.908			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

وفي الأخير فإن نتائج اختبار تحليل التباين One way ANOVA لمتغير الهيكل التنظيمي في الجدول (38) تظهر أن هناك فروقا ذات دلالة في اتجاهات المستجوبين حول الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى نوع الهيكل التنظيمي الذي ينتمي إليه الموظفون، حيث أن قيم F لها دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، ومن أجل التحقق من مصدر تلك الفروق تم اللجوء للاختبارات البعدية Post hoc tests من خلال إحصائية أو اختبار شيفيه Scheffe Test لمعرفة أي الهياكل كانت الفروق لصالحه، والجدول (39) يبين نتائج هذا الاختبار بالنسبة للدعم التنظيمي، فعند التحقق فإن تلك الفروق تميل بشكل إيجابي لصالح مبنى مديرية المركز والمكتبة المركزية إذا قارناها بالمعاهد الثلاث، غير أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إلا بالنسبة لمعهد الآداب واللغات وذلك عند مستوى (0.05).

جدول رقم (39): اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للدعم التنظيمي بين الهياكل

Multiple Comparisons				
	هيكل المقارنة (I)	هيكل المقارنة (I)	Mean Difference	Sig.
الدعم التنظيمي	معهد الاقتصاد	معهد الآداب واللغات	0.428	0.404
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.063	0.998
		المكتبة المركزية	-0.458	0.348
		مبنى مديرية المركز	-0.213	0.823
	معهد الآداب واللغات	معهد الاقتصاد	-0.428	0.404
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.492	0.194
		المكتبة المركزية	-0.886*	0.005
		مبنى مديرية المركز	-0.642*	0.018
	معهد العلوم والتكنولوجيا	معهد الاقتصاد	0.063	0.998
		معهد الآداب واللغات	0.492	0.194
		المكتبة المركزية	-0.394	0.432
		مبنى مديرية المركز	-0.150	0.918
	المكتبة المركزية	معهد الاقتصاد	0.458	0.348
		معهد الآداب واللغات	0.886*	0.005
		معهد العلوم والتكنولوجيا	0.394	0.432
		مبنى مديرية المركز	0.244	0.787
	مبنى مديرية المركز	معهد الاقتصاد	0.213	0.823
		معهد الآداب واللغات	0.642*	0.018
		معهد العلوم والتكنولوجيا	0.150	0.918
		المكتبة المركزية	-0.244	0.787

* The mean difference is significant at the 0.05 level

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

أما بالنسبة للفروق في الاتجاهات نحو متغير الأداء الوظيفي فإن نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test في الجدول (40) تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لكل من معهد الاقتصاد ومعهد العلوم والتكنولوجيا ومبنى مديرية المركز في مقابل معهد الآداب واللغات، أي أن الموظفين في معهد الآداب واللغات أدنى مستوى من الاتجاه نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي.

جدول رقم (40): اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للأداء الوظيفي بين الهياكل

Multiple Comparisons				
	هيكل المقارنة (I)	هيكل المقارنة (I)	Mean Difference	Sig.
الأداء الوظيفي	معهد الاقتصاد	معهد الآداب واللغات	0.539*	0.015
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.005	1.000
		المكتبة المركزية	0.155	0.903
		مبنى مديرية المركز	0.045	0.998
	معهد الآداب واللغات	معهد الاقتصاد	-0.539*	0.015
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.544*	0.006
		المكتبة المركزية	-0.383	0.214
		مبنى مديرية المركز	-0.493*	0.007
	معهد العلوم والتكنولوجيا	معهد الاقتصاد	0.005	1.000
		معهد الآداب واللغات	0.544*	0.006
		المكتبة المركزية	0.161	0.865
		مبنى مديرية المركز	0.051	0.994
	المكتبة المركزية	معهد الاقتصاد	-0.155	0.903
		معهد الآداب واللغات	0.383	0.214
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.161	0.865
		مبنى مديرية المركز	-0.110	0.951
	مبنى مديرية المركز	معهد الاقتصاد	-0.045	0.998
		معهد الآداب واللغات	0.493*	0.007
		معهد العلوم والتكنولوجيا	-0.051	0.994
		المكتبة المركزية	0.110	0.951

* The mean difference is significant at the 0.05 level

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل الأخير على جانب من اتجاهات موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة نحو الدعم التنظيمي الذي يتلقونه ومدى ارتباطه بأدائهم الوظيفي، فبعد أن تعرضنا في المبحث الأول لمنهج الدراسة ولطبيعة المتغيرات والعلاقات التي تسعى لفحصها والأداة المستعملة لجمع البيانات وإلى نتائج اختبارات صدق وثبات هذه الأداة، والمجال والمجتمع الذي تم أخذه موضع البحث، انتقلنا في المبحث الثاني إلى تحليل البيانات التي تحصلنا عليها والذي قسمناه إلى عدة محاور، حيث تم تعريف العينة المدروسة من خلال خصائصها الشخصية والتنظيمية، وكذلك تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات المستجوبين، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استخدام بعض الاختبارات الإحصائية على البيانات المحصلة بنية تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة وقد توصلنا من خلال ذلك إلى أن هناك مستوى منخفضاً من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، في مقابل ذلك يعتقد الموظفون أن لديهم مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي، وانطلاقاً من ذلك بينت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين، وأن هذا الأثر يرجع إلى جميع أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) مع اختلاف درجة التأثير، كما أن جميع أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) تتأثر بالدعم التنظيمي مع اختلاف درجة التأثير، أما في المتغيرات التفسيرية لخصائص المجتمع محل الدراسة فإن اختبار الفروق من خلال إحصائية T للفرق بين متوسطي عينتين وتحليل التباين لمعيار واحد جعلنا نستخلص أنه وعلى العموم لا توجد فروق في الاتجاه نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية للمجتمع المدروسة (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية) باستثناء متغير الهيكل الذي ينتمي إليه الموظفون التي تبين أن هناك فروقا ذات دلالة في اتجاهات المستجوبين حول متغيري الدراسة يمكن أن تعزى إلى هذا المتغير.

خاتمة

من خلال تحليل الأدبيات السابقة في شقها النظري والتطبيقي ومن خلا الدراسة الميدانية التي قدمناها في هذا البحث تبين لقد تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على سلوك الموظفين ويشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز والأداء الوظيفي ، وهو من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات الربحية وغير الربحية، والتي يقع عليها بالاهتمام بمواردها البشرية ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبية كافة مطالبهم حتى يتحقق رضاهم وضمان ولائهم للمنظمة، وهكذا فإن على المنظمة في سعيها لزيادة أداء موظفيها التنظيمي أن تهتم بزيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك كونه أحد العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الغاية.

ولأهمية هذا الموضوع قمنا بهذه الدراسة قصد التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة. وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- هناك مستوى منخفض من الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، وذلك في جميع أبعاد (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات)،
- هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لميلة، حيث كان هناك توافق على ارتفاع مستوى ذلك الأداء في جميع أبعاده خاصة ما تعلق ببعد أداء المهمة الذي نال أعلى درجة من الموافقة مقارنة ببعدي الأداء السياقي والتكفي.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء الوظيفي للموظفين، وأن هذا الأثر يرجع إلى جميع أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، مساندة القادة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) مع اختلاف درجة التأثير، كما أن جميع أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكفي) تتأثر بالدعم التنظيمي مع اختلاف درجة التأثير.
- بين اختبار الفروق أنه وعلى العموم لا توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية للمجتمع المدروسة (الجنس، السن، الشهادة العلمية، الخبرة المهنية، الهيكل) باستثناء متغير الهيكل الذي ينتمي إليه الموظفون التي تبين أن هناك فروقا ذات دلالة في اتجاهات المستجوبين حول متغيري الدراسة يمكن أن تعزى إلى هذا المتغير.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز الدعم التنظيمي وتحسين مستوى أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، وذلك على النحو التالي:

- قيام الجهات الوصية في المركز الجامعي بحصر وتحديد الأمور التي تشكل الدعم في نظر الموظفين من أجل أخذها بعين الاعتبار.
- تدعيم السلوكيات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء العاملين والتي تركز خاصة على سلوك القادة في مساندة المرؤوسين وفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على العدالة التنظيمية وتهيئة البيئة المناسبة لشعور الموظف بدعم وتأكيد الذات لدى العاملين والتي ثبت بالدراسة أن لها تأثيراً على الأداء الوظيفي.
- وضع برنامج متوازن للدعم التنظيمي بناء على مخرجات الدراسات الميدانية حول سلوك الموظفين ومنها هذه الدراسة.
- تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والامتيازات وفي المعاملات بين الموظفين وفي جميع الإجراءات التنظيمية بما يزيد من الثقة في المنظمة وإدارتها.
- توفير نظام لتقييم الأداء الوظيفي قائم على مكافأة من أحسن في عمله وعلى تصويب من أخطأ، ليس من خلال العقوبات التأديبية، ولكن من خلال التدريب لأن توفير المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين من شأنه أن يزيد ولائهم للمنظمة وبالتالي يحفزهم في تحسين مستوى أدائهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو ماضي، خالد ماضي (2007). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. بدوي، أحمد زكي (2009)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
3. برباوي كمال وخليفة عبد القادر (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، 16 (1)، ص ص 159-165.
4. بشيرة دبي (2020) الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة دراسة ميدانية بولاية ورقلة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
5. بشيرة دبي والوناس مزياني (2018) مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة ع 34، ص ص 397-408.
6. بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2016)، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بنقرت - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 5، ص ص 1-20.
7. بوعطيط جلال الدين (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة.
8. الجريدة الرسمية (2005)، مرسوم تنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت 2005، يحدد مهام المركز الجامعي و القواعد الخاصة بتنظيمه و سيره
9. جقيدل سمية (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
10. الجماصي، محمد (2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا.
11. حبة وديعة (2018)، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطن التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
12. حسن بن مسفر آل فهاد (2004)، مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية للفترة (1996/2001م)، دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. حسن، محمد قدرى (2015)، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

14. حسونة فيصل (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
15. حسين، سحراء انور (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، ص ص 208-226
16. الحسيني، عائشة بنت أحمد والخيال، شذا بنت عبد المحسن (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة). المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 10(1)، ص ص 21-145.
17. حناشي لعل (2009)، التنظيم الإداري في الإسلام: المفهوم والخصائص، مجلة الاحياء، المجلد 11، العدد 1، ص ص 209-218.
18. الخالدي أسماء (2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
19. درويش توفيق (2006). فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، اطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
20. الدلاش، صفاء (2018) دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، جامعة قناة السويس، 9 (2) ، ص ص 335 - 355.
21. دهليز، عبد السلام وحمد، حسن خليل (2016)، أثر الارتباط الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج. 24، ع. 4، ص ص. 26-50.
22. راوية حسن وسلطان محمد سلطان (2014)، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الاداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الافراد، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
23. رشيد معاذ غسان إسماعيل(2018)، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية
24. الرشيد علي ضبيان (2019)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، ع 3 ، ص ص 239 - 264.
25. الزعبي يوسف (2008)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، م 22 ع 1، ص ص 3-59.

26. الزعبي يوسف والكريديس عبد الله (2012)، مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة ، مجلد 26 العدد 1 ص ص 221- 280
27. الساعاتي عبد الرحيم، حسن أحمد، حابس عصام، البحيطي عبد الرحيم، أبو العلا لبنى والشربيني زكريا، (2009)، تطبيقات في التحليل الاحصائي للعلوم الادارية والانسانية، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية
28. السعدي محمد زين صالح، (2018) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، عدد 9، ص ص 448-477.
29. السكران، ناصر ابراهيم (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
30. شريفة بنت عبدالله المالكي (2018)، الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، (الجزء السابع) العدد 19، ص ص 115-144.
31. الشريفي زينب هادي معيوف، (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية في محافظات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
32. الشعلان، مضايي محمد (2014)، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الاداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن - دراسة ميدانية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد 3 العدد 12 ، ص ص 149-171.
33. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015) دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - م 1، ع 3، ص ص 113-148.
34. الصاوي محمود والغرابي زينب (2021)، الدور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، عدد خاص، ص ص 89-113.
35. صليحة شامي (2010)، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر.
36. عائشة شتاتحة (2018)، المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الاغواط (الجزائر) العدد 7. ص ص 72-93.

37. عبد الجليل أماني (2022)، العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3 العدد 2، ص ص 94-128.
38. عبد القادر نوبيات وكمال يوسف (2016)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهرائي- - مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير العدد: 16، جامعة محمد بوضياف المسيلة ص ص 30-39.
39. العجيلي، كاظم حسين (2018)، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، م 2 ع 42، ص ص 133-146.
40. العربي بن داود (2014)، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ,العدد 16 ، ص ص 167-180.
41. عربيات بشير (2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة كلية الهندسة التكنولوجية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، ص ص 705-736.
42. العزاوي نجم عبد الله وجواد حسين (2013)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
43. العضاية غريب عبد الحميد (2007)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن
44. العطوي عامر علي حسين & الشيباني الهام ناظم (2010)، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 8 العدد 3/انساني، ص ص 127-144.
45. العنزي بن سليمان والقرني صالح علي (2018)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، (1)3، ص ص 73-49
46. فرطاس حمزة (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر
47. قرومي عبد الحق (2014)، تقدير الذات وعلاقته بالتوافق المهني لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة متمحورة حول البعد المهني لأساتذة التعليم الثانوي في ولاية البليدة، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، م 3 ع 1، ص ص 25-31.

48. قهيري فاطنة (2019)، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجلفة، الجزائر.
49. كافي مصطفى يوسف (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
50. كعوان محمد (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، كلية علم النفس وعلوم التربية جامعة قسنطينة 2 الجزائر مجلد - أ - عدد 44 - ، ص.ص.541-563.
51. ماضي، أحمد محمد (2014) أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية- غزة.
52. ماضي، خليل ابراهيم (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
53. محجوب إبراهيم محمود (2020)، توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل "دارسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد 50، العدد 4 ، ص ص 523-576.
54. محمد در (2016)، العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وإنعكاسها على الولاء التنظيمي لدي هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 4(8)، ص ص 267-283.
55. مرزوق علي وخطاب فهم (2020)، أثر رفاهيه العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1 (2)، ص ص 261- 341
56. مصطفى أميمة حلمي (2017)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد 41، الجزء 3، ص ص: 113-251
57. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2003)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، م 2 ، ع 2 ،كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
58. نافع، وجيه عبد الستار (2012) أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف "مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة المجلد26 العدد2 ص ص367_444.

59. نوح علياء علاء الدين (2013)، اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط
60. نوري منير (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر.
61. الهاجري، عذاري سعود (2011)، اثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
62. هروم عز الدين (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
63. يسرى وزهير (2018)، النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي -تبسة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 11 عدد 1، ص ص: 268-289.
64. www.a-onec.com
65. www.centre-univ-mila.dz

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

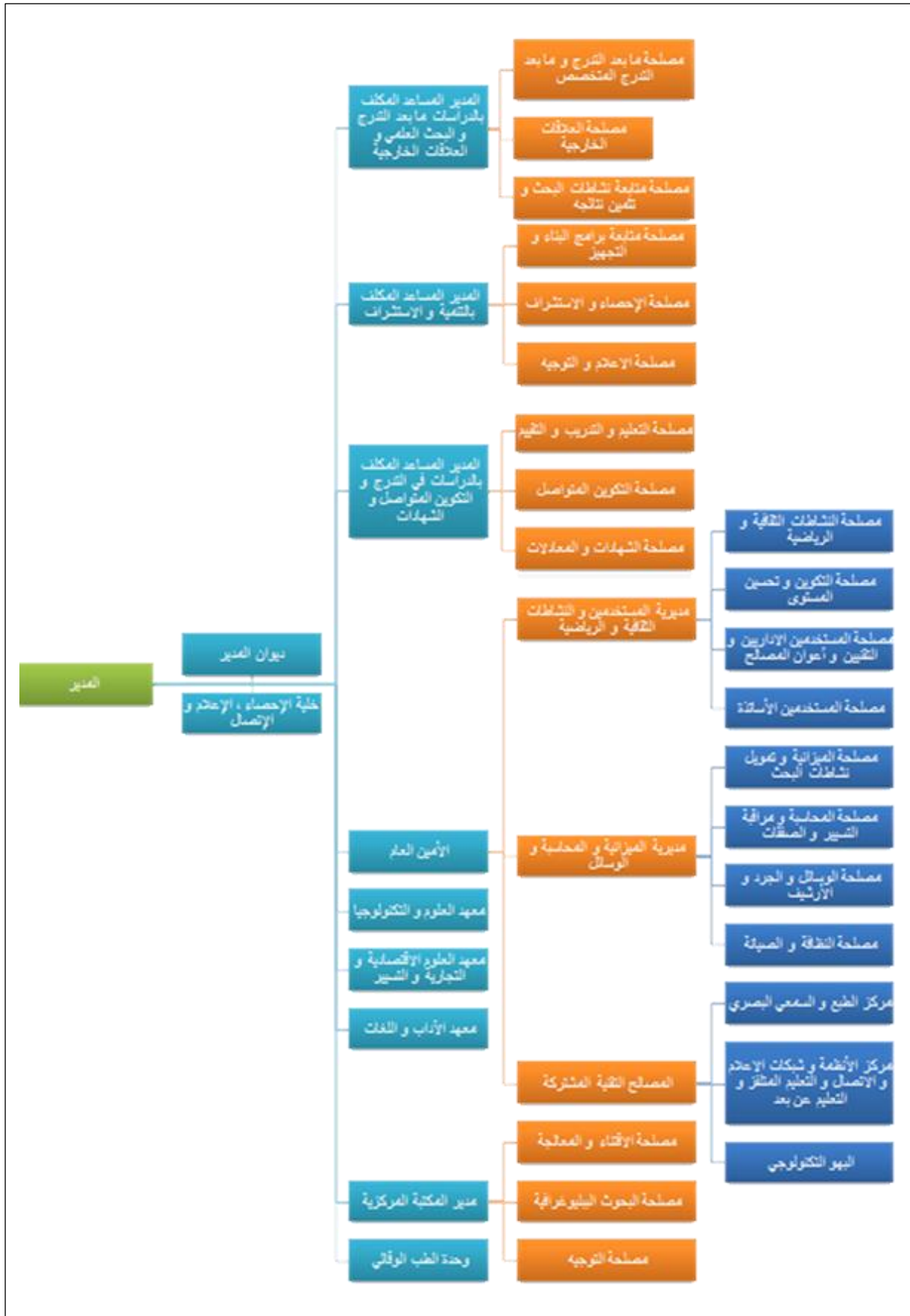
66. Adekanmbi, P., & Ukpere, I. (2021). Employee Participation In Decision-Making & Perceived Organizational Support As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviors. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 25(03). 395-414.
67. Ahmad, R. & Ali, N. (2004). Performance appraisal decision in Malaysian public service. International Journal of Public Sector Management, 17 (1), 48-64.
68. Ahmad, Z. A., & Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. Intangible Capital, 6(2), 162-184.
69. Ahmed, I., Ismail, W. K. B. W., Amin, S., & Ramzan, M. (2011). Conceptualizing perceived organizational support: A theoretical perspective. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), 784-789.
70. Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Int. J. Contemp. Hospit. Manag., Vol 27, Issue 6, pp. 1082-1099
71. Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. International Journal of Applied Engineering Research, 12(24), 15544-15550.
72. Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two

- variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
73. Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support & Transformational Leadership on Affective Commitment & Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), pp 401–411.
 74. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.
 75. Chaponda, N. C. (2014). The effect of performance appraisal on employee motivation: a survey of slum based non-governmental organizations in Nairobi (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
 76. Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X.M. (2019). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42, 166-179
 77. Dehaghani, M. V., & Mirhadi, F. S. (2013). Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology (Case study: Telecommunication Company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(4), 197-207.
 78. Erat, S., Erdil, O., & Kitapci, H. (2012). The impact of organizational support & justice perception on commitment & intention to quit: An empirical study on Turkish State Universities. *J. of Global Strategic Management*, 11, pp 132-142.
 79. Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel psychology*, 63(3), 561-593.
 80. Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC medical education*, 14(1), 1-10.
 81. Kanayo, D. O. (2016). The influence of self-esteem and role stress on job performance of technical college employees. *International Journal of Online and Distance Learning*, 1(1), pp 58-75.
 82. Kuster, F., Orth, U., & Meier, L. L. (2013). High self-esteem prospectively predicts better work conditions and outcomes. *Social Psychological and Personality Science*, 4(6), 668-675.
 83. Li M, Jameel A, Ma Z, Sun H, Hussain A, Mubeen S. Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychol Res Behav Manag*. 2022;15: pp 965-976
 84. Mansour, M. (2014). Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 22-25.
 85. Mohammadpanah, S. (2016). A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support & Job Satisfaction with Organizational Commitment in

- Mellat Bank, Khoramabad, Iran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S1), 496-496.
86. Motowidlo, J. Stephan & Kell Harrison, (2013). Job Performance. In: Schmitt, N. W., Highhouse, S. E., & Weiner, I. B. (2013). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. John Wiley & Sons, Inc. pp 82-103.
 87. Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance management, its assessment and importance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441.
 88. Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, Article 2315, pp 1-16.
 89. Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
 90. Rahil, A. (2017). The Challenges of Employee's Evaluation in Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), pp 33-45.
 91. Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
 92. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714
 93. Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), pp 194-207.
 94. Schultze, K. M. (2008). The Effects of Interpersonal and Informational Justice on Perceptions of an Authority Figure. *The Corinthian*, 9(1), 3. 173-185
 95. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, pp 427-447.
 96. Uçar, D & Ötken, B., (2010). Perceived Organizational Support & Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2) pp.85-105.
 97. Ugwu, K. E., Okoroji, L. I., & Chukwu, E. O. (2018). Participative decision making & employee performance in the hospitality industry: A study of selected hotels in Owerri Metropolis, Imo State. *Management Studies & Economic Systems (MSES)*, 4(1), 57-70.

الملاحق

الملحق 1: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
د. ميلود برني	المركز الجامعي - ميلة
د. فاروق بوالريحان	المركز الجامعي - ميلة
د. الربيع قرين	المركز الجامعي - ميلة
د. طارق بلحاج	المركز الجامعي - ميلة
د. الياس بوضياف	جامعة قسنطينة 2
د. فارس طلوش	جامعة أم البواقي

الملحق 3: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



تخصص: إدارة أعمال

المستوى: سنة ثانية ماستر

استبيان حول

الدعم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي عبد
الحفيظ بوالصوف ميله

- تحت إشراف الدكتورة:

د. لبيض ليندة

- من إعداد الطالبة:

مناع حياة

السنة الدراسية 2022/2021

أخي / أختي السلام عليكم، تحية طيبة، وبعد:

نقوم بإعداد دراسة حول الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي - ميله، نرجو منكم
التكرم بالمشاركة فيها، وذلك بقراءة هذا الاستبيان بتأن والإجابة على أسئلته بموضوعية، علما أنه أن
المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شكرا على تعاونكم واهتمامكم، وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

• البيانات الشخصية: رجاء ضع علامة × في الخانة المناسبة

- الجنس: ذكر () ، أنثى ()
- السن: 30 سنة أو أقل () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فما فوق ()
- الشهادة العلمية: ليسانس () ، ماستر () ، دكتوراه () ، أخرى ()
- الخبرة المهنية: من 1 إلى 10 سنة () ، من 11 فما فوق ()

- **المحور الأول:** نرجو منك وضع دائرة حول درجة موافقتك للعبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5 كما هو محدد أدناه

المتغير	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العدالة التنظيمية	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي وواجباتي الوظيفية .	1	2	3	4	5
	أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل	1	2	3	4	5
	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل.	1	2	3	4	5
	تتميز الاجراءات الوظيفية المطبقة في المؤسسة بالعدالة	1	2	3	4	5
	عملية الترقية وتولي المناصب في المؤسسة عادلة	1	2	3	4	5
	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بدون تحيز أو تمييز	1	2	3	4	5
	حين يتخذ المدير قرارا متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود	1	2	3	4	5
	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	1	2	3	4	5
	يناقش المدير معي النتائج المترتبة من القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي	1	2	3	4	5
	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم	1	2	3	4	5
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	1	2	3	4	5
	إقتراحات العمال تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لتنفيذها	1	2	3	4	5
	يخبر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم	1	2	3	4	5
	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور	1	2	3	4	5
المشاركة في اتخاذ القرارات	أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية	1	2	3	4	5
	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو خالفت آرائهم	1	2	3	4	5
	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة عالية	1	2	3	4	5
	تقدر الإدارة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة	1	2	3	4	5
دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل	1	2	3	4	5
	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل	1	2	3	4	5
	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

- **المحور الثاني:** نرجو منك وضع دائرة حول درجة موافقتك للعبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5 كما هو محدد أدناه

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة	1	2	3	4	5
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	1	2	3	4	5
أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	1	2	3	4	5
أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار.	1	2	3	4	5
أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني.	1	2	3	4	5
أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.	1	2	3	4	5
أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها.	1	2	3	4	5
أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	1	2	3	4	5
أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	1	2	3	4	5
يعتمد علي زملائي في العمل لوضع حلول جديدة للمشكلات.	1	2	3	4	5
أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	1	2	3	4	5
يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل	1	2	3	4	5
أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً	1	2	3	4	5
أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدرتي	1	2	3	4	5
اطلع على الطرق الحديثة في العمل لتحسين أدائي	1	2	3	4	5

ولكم وافر الشكر على حسن التعاون

الملحق 4: عدد وتوزيع الموظفين بالمركز الجامعي بميلة

المؤسسة : المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
إستثمارة المعلومات للجنة المالية 2021

الهيكـل	التعداد النظري 2021	التعداد الحقيقي 2021/12/31	المناصـب الشاغرة	تعداد الطلبة 2022/2021	نسبة التطوير الإداري النظري	التوظيف الجديد 2021	عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية عن طريق الإمتحان المهني سنة 2022	عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية عن طريق الترقية الإختيارية سنة 2022	تقاعد 2021	تقاعد 2022
مديرية المركز	171	164	7	0	0	12	84	15	0	0
معهد العلوم والتكنولوجيا										
مديرية المعهد	18	17	1	0	0	5	7	2	0	0
قسم الرياضيات و الاعلام الآلي	7	7	0	949	135,57	0	3	2	0	0
قسم علوم الطبيعة و الحياة	5	4	1	1789	357,8	0	4	3	0	0
قسم الهندسة المدنية و الري	4	4	0	564	141	0	3	1	0	0
قسم الهندسة الميكانيكية و الكهروميكاتيك	3	3	0	565	188,33	0	1	0	0	0
المجموع	37	35	2	3867	104,51	5	18	8	0	0
معهد الآداب و اللغات										
مديرية المعهد	21	20	1	0	0	5	11	3	0	0
قسم اللغة و الألب العربي	5	5	0	2142	428,4	0	4	0	0	0
قسم اللغات الأجنبية	7	7	0	1734	247,71	0	5	2	0	0

0	0	5	20	5	117,45	3876	1	32	33	المجموع
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير										
0	0	1	6	6	0	0	0	14	14	مديرية المعهد
0	0	0	1	1	173,6	868	0	5	5	قسم العلوم الاقتصادية والتجارية
0	0	1	4	0	335,8	1679	0	5	5	قسم علوم التسيير
0	0	1	1	0	249	747	0	3	3	قسم العلوم المالية والمحاسبية
0	0	1	1	0	396,5	793	0	2	2	قسم الحقوق
0	0	4	13	7	140,93	4087	0	29	29	المجموع
0	0	32	135	29	43,81	11830	10	260	270	المجموع العام

الملحق 5: مخرجات برنامج spss

1. الاتساق الداخلي لعبارات محور الدعم التنظيمي

Excluded Variables ^a					
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2	DistributiveJustice1	.763 ^b	13.910	.000	.763
	DistributiveJustice2	.737 ^b	12.865	.000	.737
	DistributiveJustice3	.747 ^b	13.229	.000	.747
	ProceduralJustice1	.841 ^b	18.314	.000	.841
	ProceduralJustice2	.864 ^b	20.269	.000	.864
	ProceduralJustice3	.837 ^b	18.001	.000	.837
	TransitionalJustice1	.863 ^b	20.178	.000	.863
	TransitionalJustice2	.919 ^b	27.406	.000	.919
	TransitionalJustice3	.875 ^b	21.267	.000	.875

a. Dependent Variable: DistributiveJustice

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables ^a					
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2	LeadershipSupport1	.836 ^b	17.996	.000	.836
	LeadershipSupport2	.802 ^b	15.826	.000	.802
	LeadershipSupport3	.828 ^b	17.378	.000	.828
	LeadershipSupport4	.824 ^b	17.119	.000	.824

a. Dependent Variable: LeadershipSupport

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables ^a					
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2	Shareddecisionmaking1	.817 ^b	16.731	.000	.817
	Shareddecisionmaking2	.845 ^b	18.599	.000	.845
	Shareddecisionmaking3	.846 ^b	18.676	.000	.846
	Shareddecisionmaking4	.738 ^b	12.878	.000	.738

a. Dependent Variable: Decisionmaking

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2				
Selfesteem1	.692 ^b	11.295	.000	.692
Selfesteem2	.815 ^b	16.576	.000	.815
Selfesteem3	.815 ^b	16.586	.000	.815
Selfesteem4	.770 ^b	14.249	.000	.770

a. Dependent Variable: Selfesteem

b. Predictor: (constant)

2. الاتساق الداخلي لعبارات لمحور الأداء الوظيفي

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2				
TaskPerformance1	.800 ^b	15.734	.000	.800
TaskPerformance2	.746 ^b	13.210	.000	.746
TaskPerformance3	.707 ^b	11.783	.000	.707
TaskPerformance4	.688 ^b	11.186	.000	.688
TaskPerformance5	.644 ^b	9.937	.000	.644

a. Dependent Variable: TaskPerformance

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
2				
ContextualPerformance1	.651 ^b	10.119	.000	.651
ContextualPerformance2	.695 ^b	11.407	.000	.695
ContextualPerformance3	.749 ^b	13.332	.000	.749
ContextualPerformance4	.685 ^b	11.098	.000	.685
ContextualPerformance5	.624 ^b	9.418	.000	.624

a. Dependent Variable: ContextualPerformance

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
AdaptivePerformance1	.661 ^b	10.384	.000	.661
AdaptivePerformance2	.653 ^b	10.161	.000	.653
AdaptivePerformance3	.612 ^b	9.131	.000	.612
AdaptivePerformance4	.768 ^b	14.117	.000	.768
AdaptivePerformance5	.776 ^b	14.500	.000	.776

a. Dependent Variable: AdaptivePerformance

b. Predictor: (constant)

3. الصدق البنائي لمحور الدعم التنظيمي

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
DistributiveJustice	.745 ^b	13.148	.000	.745
ProceduralJustice	.859 ^b	19.786	.000	.859
TransitionalJustice	.803 ^b	15.900	.000	.803

a. Dependent Variable: OrganisationalJustice

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
OrganisationalJustice	.818 ^b	16.766	.000	.818
LeadershipSupport	.875 ^b	21.324	.000	.875
Decisionmaking	.863 ^b	20.170	.000	.863
Selfesteem	.814 ^b	16.537	.000	.814

a. Dependent Variable: OrganisationalSupport

b. Predictor: (constant)

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
TaskPerformance	.809 ^b	16.246	.000	.809
ContextualPerformance	.886 ^b	22.517	.000	.886
AdaptivePerformance	.868 ^b	20.602	.000	.868

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictor: (constant)

4. ثبات أداة الدراسة:

المحور الأول: الدعم التنظيمي:

- بعد العدالة التنظيمية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.841	9

- بعد مساندة القادة للمرؤوسين:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	4

- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

- بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.774	4

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

- بعد أداء المهمة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	5

- بعد الأداء السياقي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.705	5

- بعد الأداء التكيفي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	5

5. الخصائص الشخصية للمستجوبين

Institute				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Economy	22	15.6	15.6	15.6
Ieterature	19	13.5	13.5	29.1
ST	31	22.0	22.0	51.1
Bibl	18	12.8	12.8	63.8
Administration	51	36.2	36.2	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Gender				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Male	38	27.0	27.0	27.0
female	103	73.0	73.0	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 & under	13	9.2	9.2	9.2
31-40	85	60.3	60.3	69.5
41-50	43	30.5	30.5	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Diplome				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Licence	94	66.7	66.7	66.7
Master	24	17.0	17.0	83.7
Doctorate	3	2.1	2.1	85.8
other	20	14.2	14.2	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Experience				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10 & under	85	60.3	60.3	60.3
11 & more	56	39.7	39.7	100.0
Total	141	100.0	100.0	

تحليل بيانات محور الدعم التنظيمي

6. التحليل الوصفي لبعد العدالة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ProceduralJustice1	141	2.2908	1.02497
ProceduralJustice2	141	2.1702	1.12095
ProceduralJustice3	141	2.1844	.99716
ProceduralJustice	141	2.2151	.88831
Valid N (listwise)	141		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TransitionalJustice1	141	2.8511	1.08849
TransitionalJustice2	141	2.6028	1.04115
TransitionalJustice3	141	2.5035	1.03940
TransitionalJustice	141	2.6525	.93509
Valid N (listwise)	141		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
DistributiveJustice	141	2.2459	.81030
ProceduralJustice	141	2.2151	.88831
TransitionalJustice	141	2.6525	.93509
OrganisationalJustice	141	2.3712	.70584
Valid N (listwise)	141		

7. التحليل الوصفي لبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
LeadershipSupport1	141	2.7092	1.05924
LeadershipSupport2	141	2.8582	1.17462
LeadershipSupport3	141	2.3759	1.05247
LeadershipSupport4	141	2.7021	1.13228
LeadershipSupport	141	2.6613	.90787
Valid N (listwise)	141		

8. التحليل الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Shareddecisionmaking1	141	2.6950	1.13354
Shareddecisionmaking2	141	2.8652	1.17850
Shareddecisionmaking3	141	2.6028	1.12046
Shareddecisionmaking4	141	2.1844	.98997
Decisionmaking	141	2.5869	.89989
Valid N (listwise)	141		

9. التحليل الوصفي لبعء دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Selfesteem1	141	2.3191	1.04416
Selfesteem2	141	2.3404	1.08120
Selfesteem3	141	2.6809	1.12326
Selfesteem4	141	2.8511	1.25320
Selfesteem	141	2.5479	.87112
Valid N (listwise)	141		

10. التحليل الوصفي لمتغير الدعم التنظيمي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
OrganisationalJustice	141	2.3712	.70584
LeadershipSupport	141	2.6613	.90787
Decisionmaking	141	2.5869	.89989
Selfesteem	141	2.5479	.87112
OrganisationalSupport	141	2.5418	.71453
Valid N (listwise)	141		

تحليل بيانات محور الدعم التنظيمي

11. التحليل الوصفي لبعء أداء المهمة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
TaskPerformance1	141	4.0993	.73974
TaskPerformance2	141	4.2979	.65186
TaskPerformance3	141	4.1206	.78808
TaskPerformance4	141	3.9433	.90848
TaskPerformance5	141	4.0851	.82366
TaskPerformance	141	4.1092	.55830
Valid N (listwise)	141		

12. التحليل الوصفي لبعء الأداء السياقي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ContextualPerformance1	141	3.7730	.89737
ContextualPerformance2	141	4.0426	.79167
ContextualPerformance3	141	3.9007	.85611
ContextualPerformance4	141	4.0496	.91282
ContextualPerformance5	141	3.4539	.98905
ContextualPerformance	141	3.8440	.60384
Valid N (listwise)	141		

13. التحليل الوصفي لبعء الأداء التكيفي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
AdaptivePerformance1	141	3.8794	.82354
AdaptivePerformance2	141	3.7801	.85434
AdaptivePerformance3	141	3.8440	.73953
AdaptivePerformance4	141	3.9078	.96289
AdaptivePerformance5	141	3.9291	.99746
AdaptivePerformance	141	3.8681	.61357
Valid N (listwise)	141		

14. التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
TaskPerformance	141	4.1092	.55830
ContextualPerformance	141	3.8440	.60384
AdaptivePerformance	141	3.8681	.61357
Performance	141	3.9404	.50645
Valid N (listwise)	141		

15. التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفلطح

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OrganisationalSupport	141	2.5418	.71453	-.122	.204	-.713	.406
Performance	141	3.9404	.50645	-.663	.204	.401	.406
Valid N (listwise)	141						

16. اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.690	1	3.690	15.921	.000 ^b
Residual	32.218	139	.232		
Total	35.908	140			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), OrganisationalSupport

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.363	.150		22.372	.000		
OrganisationalSupport	.227	.057	.321	3.990	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Performance

17. اختبار T لمتوسط الدعم التنظيمي

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
OrganisationalSupport	-7.614	140	.000	-.45819	-.5772	-.3392

18. اختبار T لمتوسط الأداء الوظيفي

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Performance	22.050	140	.000	.94043	.8561	1.0247

19. اختبار العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
OrganisationalJustice	.263 ^b	3.218	.002	.263	1.000	
LeadershipSupport	.316 ^b	3.926	.000	.316	1.000	
Decisionmaking	.280 ^b	3.445	.001	.280	1.000	
Selfesteem	.219 ^b	2.651	.009	.219	1.000	

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Selfesteem, LeadershipSupport, OrganisationalJustice, Decisionmaking

20. اختبار تأثير الدعم التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.777	.172		21.899	.000
OrganisationalSupport	.131	.065	.167	2.000	.047

a. Dependent Variable: TaskPerformance

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.114	.178		17.498	.000
OrganisationalSupport	.287	.067	.340	4.263	.000

a. Dependent Variable: ContextualPerformance

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.198	.183		17.478	.000
OrganisationalSupport	.264	.069	.307	3.803	.000

a. Dependent Variable: AdaptivePerformance

21. اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الجنس

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
OrganisationalSupport	Equal variances assumed	1.134	139	.259	.15365	.13548	-.11422	.42152
	Equal variances not assumed	1.264	83.184	.210	.15365	.12160	-.08821	.39551

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Performance	Equal variances assumed	1.225	139	.223	.11758	.09595	-.07214	.30729
	Equal variances not assumed	1.186	62.190	.240	.11758	.09914	-.08060	.31575

22. اختبار T للفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
OrganisationalSupport	Equal variances assumed	-.271	139	.786		.12339	-.27745	.21047
	Equal variances not assumed	-.278	127.170	.781	-.03349	.12040	-.27174	.20476
Performance	Equal variances assumed	-.907	139	.366	-.07908	.08722	-.25153	.09337
	Equal variances not assumed	-.945	132.491	.347	-.07908	.08372	-.24467	.08652

23. اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير السن

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrganisationalSupport	Between Groups	1.835	2	.917	1.818	.166
	Within Groups	69.643	138	.505		
	Total	71.477	140			
Performance	Between Groups	1.165	2	.583	2.314	.103
	Within Groups	34.743	138	.252		
	Total	35.908	140			

24. اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الشهادة العلمية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrganisationalSupport	Between Groups	2.382	3	.794	1.574	.199
	Within Groups	69.096	137	.504		
	Total	71.477	140			
Performance	Between Groups	1.187	3	.396	1.561	.202
	Within Groups	34.722	137	.253		
	Total	35.908	140			

25. اختبار One way ANOVA للفروق بالنسبة لمتغير الهيكل

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OrganisationalSupport	Between Groups	8.533	4	2.133	4.609	.002
	Within Groups	62.944	136	.463		
	Total	71.477	140			
Performance	Between Groups	4.434	4	1.108	4.789	.001
	Within Groups	31.475	136	.231		
	Total	35.908	140			

26. اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للدعم التنظيمي بين الهياكل

Multiple Comparisons

Dependent Variable: OrganisationalSupport

Scheffe

(I) Institute	(J) Institute	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Economy	literature	.42861	.21307	.404	-.2368	1.0940
	ST	-.06341	.18965	.998	-.6557	.5289
	Bibl	-.45837	.21622	.348	-1.1336	.2169
	Administration	-.21372	.17353	.823	-.7557	.3282
literature	Economy	-.42861	.21307	.404	-1.0940	.2368
	ST	-.49202	.19821	.194	-1.1110	.1270
	Bibl	-.88698*	.22377	.005	-1.5858	-.1882
	Administration	-.64234*	.18285	.018	-1.2134	-.0713
ST	Economy	.06341	.18965	.998	-.5289	.6557
	literature	.49202	.19821	.194	-.1270	1.1110
	Bibl	-.39496	.20160	.432	-1.0246	.2346
	Administration	-.15032	.15494	.918	-.6342	.3335
Bibl	Economy	.45837	.21622	.348	-.2169	1.1336
	literature	.88698*	.22377	.005	.1882	1.5858
	ST	.39496	.20160	.432	-.2346	1.0246
	Administration	.24464	.18651	.787	-.3378	.8271
Administration	Economy	.21372	.17353	.823	-.3282	.7557
	literature	.64234*	.18285	.018	.0713	1.2134
	ST	.15032	.15494	.918	-.3335	.6342
	Bibl	-.24464	.18651	.787	-.8271	.3378

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

27. اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة للدعم التنظيمي بين الهياكل

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Performance

Scheffe

(I) Institute	(J) Institute	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Economy	literature	.53971*	.15067	.015	.0692	1.0102
	ST	-.00528	.13411	1.000	-.4241	.4135
	Bibl	.15589	.15290	.903	-.3216	.6334
	Administration	.04587	.12271	.998	-.3373	.4291
literature	Economy	-.53971*	.15067	.015	-1.0102	-.0692
	ST	-.54499*	.14016	.006	-.9827	-.1073
	Bibl	-.38382	.15823	.214	-.8780	.1103
	Administration	-.49384*	.12930	.007	-.8976	-.0900
ST	Economy	.00528	.13411	1.000	-.4135	.4241
	literature	.54499*	.14016	.006	.1073	.9827
	Bibl	.16117	.14256	.865	-.2840	.6064
	Administration	.05115	.10956	.994	-.2910	.3933
Bibl	Economy	-.15589	.15290	.903	-.6334	.3216
	literature	.38382	.15823	.214	-.1103	.8780
	ST	-.16117	.14256	.865	-.6064	.2840
	Administration	-.11002	.13189	.951	-.5219	.3019
Administration	Economy	-.04587	.12271	.998	-.4291	.3373
	literature	.49384*	.12930	.007	.0900	.8976
	ST	-.05115	.10956	.994	-.3933	.2910
	Bibl	.11002	.13189	.951	-.3019	.5219

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

انتهی بحمد اللہ وشکرہ