



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



العنوان:

الدعم التنظيمي المدرك و علاقته بالأداء المهني لدى عمال
الحماية المدنية بورقلة
دراسة ميدانية بولاية ورقلة

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم

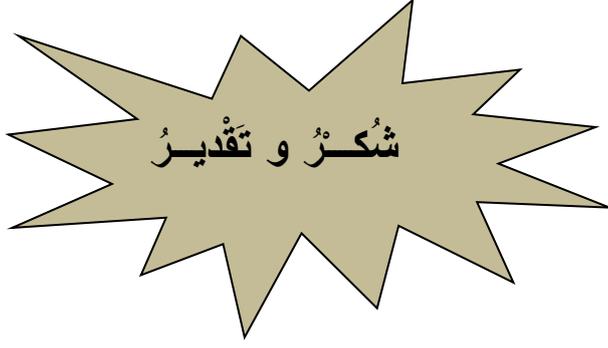
إشراف: أ.د. مزياني الوناس

إعداد الطالبة: دبي بشيرة

لجنة المناقشة :

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	منصور بن زاهي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
02	الوناس مزياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفا و مقرا
03	صبرينة غربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
04	عبد العزيز خميس	أستاذ محاضر " أ "	جامعة ورقلة	مناقشا
05	عائشة بدوي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الأغواط	مناقشا
06	رمضان عمومن	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي 2020/2019



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين

بفضل الله تعالى وتوفيقه استطعنا إنجاز هذا العمل، فالحمد لله حمداً كثيراً والشكر لله شكراً جزيلاً،
ثم بعد

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في إتمام عملي هذا وفي مقدمتهم أستاذي
الفاضل الدكتور "مزياني الوناس" الذي كان وراء إنجاز هذا العمل منذُ كان فكرة حتى استوى أطروحته،
بإرشاداته المنهجية الدقيقة وتوجيهاته المفيدة وملاحظاته السديدة يا رب أجعلها في ميزان حسناته فجزاه الله
على خير الجزاء ، وأطال بعمره.

كما أتوجه بخالص تشكراتي إلى جميع الأساتذة الذين قدموا لي يد مساعدة في اتمام هذه الأطروحة سواء
برأي أو توجيه أو نصيحة أو ساهم معي من قريب أو بعيد في إعداد هذه الرسالة كما أشكر كل عمال
الحماية المدنية الذين لم يبخلوا علي بمساندتهم .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لتفضلهم بالاطلاع على هذه
الأطروحة و تقييمها، وإبداء توجيهاتهم بشأنها، التي تزيد العمل قيمة وتميزاً .

كما أشكر كل الأساتذة الأفاضل الذين وافقوا على تحكيم أداتي الدراسة بكل إتقان و أمانة كل واحد باسمه،
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أمي الغالية من خلال حرصها وإعطائي الدعم المعنوي لإتمام هذه الرسالة وجميع
أفراد أسرتي كل واحد باسمه.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التأكد من وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني من عدمها في ظل بعض المتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي الحالة العائلية، مدة الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس والتفاعل بينها.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبيانين بعد إطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تكون استبيان الدعم التنظيمي المدرك من (35) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: العدالة التنظيمية المشاركة في اتخاذ القرار، درجة مساندة الرئيس لمروؤوسيه، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، واستبيان الأداء المهني المتكون من (31) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الخصائص والقدرات الفردية، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، أداء الواجبات الوظيفية.

وبعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (407) عامل بديرية الحماية المدنية بورقلة بنسبة تقدر بـ (51.19) من العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من أصل اثنتي عشر (12) وحدة ومصالح المديرية، حظيرة العتاد ومركز القصر.

ومن خلال المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع 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 التالية: (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مدة الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها.

Summary:

This study aims to confirm the existence the perceived organizational support- the professional performance or the non-existence of a relation in regard of some of the following variables: age, education level, martial status, experience, grade, the nature of practiced activity and the interaction between them.

To achieve the purposes of this study a descriptive and analytical approach was adopted, in which the researcher has designed the two questionnaires after her examination of the theoretical literature and the previous studies. The perceived organizational support questionnaire was composed of (35) paragraphs distributed on four dimensions as follows: regulatory justice, decision making participation, the degree of principal support of his subordinates and support and self-assertion of the workers. The performance questionnaire, which was composed of (31) paragraphs distributed on three dimensions as follows: features and individual capacities, worker awareness of his functional role and the performance of duties.

After the confirmation of the relevance of the survey instruments, it was applied on a sample of (407) workers of the Civil Protection Direction of Ouargla for an estimated (51.19) percentage from the total number of the study community which was randomly and simply selected out of (12) unities and the Direction services, material hangar and children center.

After a statistical processing, the study has concluded that the perceived organizational support and the performance level of the individuals of the sample was high, furthermore, the results have shown the existence of a statistically significant relation between the perceived organizational support and the performance, showing that there are no statistically indicating differences in the performance of Ouargla's civil protection workers with perceived organizational support (high-low) according to the following variables: (age, education level, marital status, experience, grade, the nature of practiced activity) and the interaction between them.



Résumé :

Cette étude vise à confirmer l'existence soutien organisationnel perçu- performance professionnelle ou l'inexistence d'une relation au regard de certaines variables suivantes : âge, niveau d'instruction, état marital, expérience, grade, nature de l'activité pratiquée et l'interaction entre eux.

Pour atteindre les objectifs de cette étude, une approche descriptive et analytique a été adoptée, dans laquelle la chercheuse a conçu les deux questionnaires après son examen de la littérature théorique et des études précédentes. Le questionnaire sur le soutien organisationnel perçu était composé de (35) paragraphes distribués sur quatre dimensions, soit la justice réglementaire, la participation à la prise de décisions, le degré de soutien principal de ses subordonnés et le soutien et l'[affirmation de soi](#), des travailleurs. Le questionnaire sur les performances, qui était composé de (31) paragraphes distribués sur trois dimensions comme suit: les caractéristiques et les capacités individuelles, la sensibilisation du travailleur à son rôle fonctionnel et l'exécution des tâches.

Après la confirmation de la pertinence des instruments d'enquête, il a été appliqué sur un échantillon de (407) travailleurs de la Direction de la Protection Civile de Ouargla pour un pourcentage estimé de (51.19) du nombre total de la communauté de l'étude qui a été choisi au hasard et simplement parmi (12) unités et les services de la Direction, le hangar de matériel et le centre pour enfants.

Après un traitement statistique, l'étude a conclu que le niveau du soutien organisationnel perçu et de rendement des personnes de l'échantillon était élevé, en outre, les résultats ont montré l'existence d'une relation statistiquement significative entre le soutien organisationnel perçu et la performance professionnelle, montrant qu'il n'y a pas de différences statistiques dans les performances des travailleurs de la Protection Civile de Ouargla avec un soutien organisationnel perçu (élevé -faible) selon les variables suivantes : (âge, niveau de scolarité état marital, expérience, grade, nature de l'activité exercée) et l'interaction entre eux.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة الشكر
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	Summary
د	Résumé
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة	
06	مشكلة الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة
16	حدود الدراسة
16	الدراسات السابقة
21	تعليق على دراسات السابقة
الفصل الثاني : الدعم التنظيمي المدرك	
23	تمهيد
23	تعريف الدعم التنظيمي المدرك
27	نظرية الدعم التنظيمي
29	أهمية الدعم التنظيمي المدرك
32	محددات الدعم التنظيمي المدرك
41	نتائج الدعم التنظيمي



44	الخلاصة	06
الفصل الثالث : الأداء المهني		
46	- تمهيد	
46	مفهوم الأداء المهني	01
51	نظريات الأداء المهني	02
53	محددات و عناصر الأداء المهني	03
60	أنواع الأداء	04
62	أهمية الأداء المهني	05
64	مستويات الأداء	06
66	قياس الأداء و أهدافه أهمية	07
69	مظاهر الأداء الجيد	08
70	العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء المهني	09
73	استراتيجيات تحسين الأداء	10
76	تقييم الأداء المهني	11
89	تقويم الأداء	12
91	- خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية		
94	- تمهيد	
94	منهج الدراسة	01
95	أولاً : الدراسة الاستطلاعية	
96	الهدف من الدراسة الاستطلاعية	01
96	عينة الدراسة الاستطلاعية	02
97	تقدير بعض الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة	03
115	نتائج الدراسة الإستطلاعية	04
116	ثانياً : الدراسة الأساسية	
116	مجتمع الدراسة	01
118	عينة الدراسة و خصائصها	02

127	الأساليب الإحصائية	03
129	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس : عرض و تفسير نتائج الدراسة		
131	- تمهيد	
131	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية الأولى	01
135	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية الثانية	02
138	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية الثالثة	03
141	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية الرابعة	04
152	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية الخامسة	05
156	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية السادسة	06
158	عرض و تفسير نتائج نتيجة الفرضية السابعة	07
161	الاستنتاج العام للدراسة	
166	قائمة المراجع	
183	الملاحق	

فهرس جداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد الدعم التنظيمي المدرك	33
02	يوضح أبعاد وفقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك	100
03	يوضح توزيع درجات عبارات استبيان الدعم التنظيمي المدرك وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي	100
04	يوضح أبعاد و فقرات المتغير الأداء المهني	101
05	يوضح توزيع درجات عبارات استبيان الأداء المهني وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي	102
06	يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك	104
07	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة و البعد الذي تندرج تحته لمقياس الدعم التنظيمي المدرك	105
08	يوضح معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك	106
09	يوضح معاملات ثبات للأبعاد و ثبات الكلي لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	107
10	يبين معامل الارتباط قبل و بعد التعديل للأبعاد و الاختبار ككل للمتغير الدعم التنظيمي المدرك	108
11	يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء المهني	110
12	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة فقرة و البعد الذي تندرج تحته لمقياس الأداء المهني	111

112	يوضح معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الأداء المهني	13
113	يوضح معاملات ثبات للأبعاد و استبيان ككل للمتغير الأداء المهني باستخدام معادلة الفا كرونباخ	14
114	يبين معامل الارتباط قبل و بعد التعديل للأبعاد و الاختبار ككل للمتغير الأداء المهني	15
117	يوضح مجتمع الدراسة	16
119	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	17
120	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	18
121	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة النشاط الممارس	19
122	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	20
124	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	21
126	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	22
131	يوضح المؤشرات الإحصائية لدرجات أفراد العينة على استبيان الدعم التنظيمي المدرك .	23
132	يوضح نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة	24
135	يوضح المؤشرات الإحصائية لدرجات أفراد العينة على استبيان الأداء المهني	25
135	يوضح نتائج اختبار (ت) لعينة الواحدة	26
138	يوضح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني	27

142	نتائج اختبار (كا2) لدراسة استقلالية المجموعات	28
144	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عينة الدراسة لاختبار الدعم التنظيمي المدرك	29
146	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عينة الدراسة لاختبار الأداء المهني	30
148	يوضح نتائج اختبار لوفين لتجانس التباين بين المجموعات لذوي الدعم التنظيمي المدرك المرتفع	31
148	يوضح نتائج اختبار لوفين لتجانس التباين بين المجموعات لذوي الدعم التنظيمي المدرك المنخفض	32
148	يوضح الفروق في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى الخبرة والرتبة وطبيعة النشاط الممارس	33
153	يوضح الفروق في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى السن والمستوى التعليمي والحالة العائلية	34
156	يوضح الفروق في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى الخبرة و الرتبة و طبيعة النشاط الممارس	35
159	يوضح الفروق في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى السن و المستوى التعليمي و الحالة العائلية	36

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	يوضح العلاقة التبادلية بين العمال و المنظمة	01
33	يوضح محددات الدعم التنظيمي المدرك	02
55	يوضح العوامل المؤثرة في الإدراك	03
56	يوضح أداء الواجبات الوظيفية الموظف	04
58	يوضح محددات الأداء الوظيفي	05
62	يوضح أنواع الأداء المهني	06
67	يوضح مؤشرات الأداء التقليدية	07
67	يوضح مؤشرات الأداء الحديثة	08
73	يوضح العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء المهني	09
82	يوضح خطوات الإدارة بالأهداف	10
88	يوضح العناصر المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الوظيفي	11
90	يوضح مراحل تقويم الأداء المهني	12
116	يوضح خطوات بناء الاستراتيجيين	13
119	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	14
121	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	15
122	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة النشاط الممارس	16
123	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	17

125	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	18
127	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	19
145	يمثل منحى طبيعة توزيع الاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدعم التنظيمي المدرك	20
145	يوضح الرسم البياني لطبيعة توزيع الاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدعم التنظيمي المدرك	21
147	يمثل منحى طبيعة توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأداء المهني	22
147	يوضح الرسم البياني لطبيعة توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأداء المهني	23

مقدمة

مقدمة :

يعتبر العنصر البشري أساس بناء المجتمعات والمسؤول الأول عن رفع اقتصادها، فهو الركيزة الأساسية الأكثر أهمية لقدرته على تسيير مختلف العمليات في المؤسسة وحل المشاكل التي قد تواجهها، لذلك فهو أثنى ما خلق الله في الوجود فقد كرمه الله سبحانه وتعالى وفضله على سائر المخلوقات وسخر لخدمته ورفاهيته، وعليه وصلت الدول المتقدمة أعلى المراتب من خلال تعظيم مكانة هذا المورد والاهتمام به، أما الدول النامية كانت ولا زالت وستظل تعاني عدة مشاكل على جميع الأصعدة إن لم تدرك أهمية هذا العنصر للالتحاق بموكب الحضرة والتطور التكنولوجي وتحسين الجودة في الأداء المهني.

وفي خضم هذا التطور بدأ الاهتمام بالأفراد داخل منظمات العمل، بحكم الدور المهم الذي تقوم به في تسيير فعالية التنظيمية وما تقدمه من إنجازات ومساعدات ومساندات لتحقيق أهدافها المنشودة، من خلال تحسين مستوى أداء أفرادها، وعليه سعت المنظمات على اختلاف أنواعها إلى توفير أفضل ما لديها من إمكانيات وطرق لضمان استقرار ورضا عمالها على حد سواء والتخفيف من السلوكيات السلبية داخل المنظمة، كالغياب، الانسحاب الوظيفي، دوران العمل، التماطل عن القيام بالأعمال، والتوترات التي قد تؤثر على أداء العامل.

وعليه أخذت موجة من الاهتمام بمدى الصلة بين الكثير من اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، كالدعم التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، كل هذا يساهم في إدراك العامل لهذا الدعم الإيجابي مما قد يزيد من الجهد لتحسين أداء العاملين في المنظمة، فضلاً عن إحساس الموظف بأنه مدين لها. حيث أكدت الدراسات بأن الدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة احترام العاملين واحساسهم بالانتماء الذاتية (Eiesnperger,Fasolo,et all,1990,p59).

إلى جانب شعور العمال وإدراكهم لهذا الدعم وتلك المساندة، سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل، وهذا بالضرورة يؤدي إلى مستوى أداء عالي وتحقيق إنتاجية جيدة.

من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لسلط الضوء على هذين المتغيرين (الدعم التنظيمي و الأداء المهني)، وذلك بهدف الكشف على وجود العلاقة بينهما من عدمها، خصوصاً وأن مهام عمال الحماية المدنية تحمل القيم النبيلة والإنسانية، نظراً لكثرة التدخلات التي يقومون بها كما في حالة الكوارث الطبيعية أو حوادث المرور، التي تؤدي إلى خسائر معتبرة فتأتي هنا مهمة عمال الحماية المدنية للتخفيف من هذه الخسائر وإنقاذ ما أمكن من الأرواح بسبب هذه الحوادث، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذه الرسالة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: خُصَّ لتقديم موضوع الدراسة حيث شمل على مشكلة الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها، ثم أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة، حدود الدراسة، وأخيراً الدراسات السابقة والتعليق على هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول المتغير الدعم التنظيمي المدرك حيث افتتحنا هذا الفصل بتمهيد وبعدها تعريف الدعم التنظيمي المدرك، ونظرية الدعم التنظيمي ثم أهمية الدعم التنظيمي المدرك، وكذا محددات الدعم التنظيمي المدرك، ثم نتائج الدعم التنظيمي، وأخيراً خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: خُصَّ لمتغير الأداء المهني، ولنتعرف عليه أكثر تطرقنا إلى العناصر التالية: مفهوم الأداء المهني وتليها نظريات الأداء المهني، ثم محددات وعناصر الأداء المهني ثم قياس الأداء المهني وأهدافه، مستويات الأداء، مظاهر الأداء الجيد، ثم تقييم الأداء ثم العوامل التي تؤثر في فاعلية

الأداء المهني وتليها استراتيجيات تحسين الأداء وأهمية الأداء المهني وأخيرا تقييم الأداء وخلصه الفصل.

الفصل الرابع: حُصصَ للجانب الميداني للدراسة من أجل جمع المعلومات ووصف الإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال تعريف منهج الدراسة، تحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبيانين)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وخلصه الفصل.

الفصل الخامس: ويتضمن هذا الفصل عرض النتائج وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة، معتمدين في ذلك على الجانب النظري بما فيه من الدراسات السابقة، والاستنتاج العام والخروج ببعض المقترحات.

كما تضمنت الدراسة الملاحق المرتبطة بالموضوع بالإضافة إلى قائمة المراجع المستخدمة.



الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

- 1 . مشكلة الدراسة .
- 2 . تساؤلات الدراسة.
- 3 . فرضيات الدراسة .
- 4 . أهمية الدراسة .
- 5 . أهداف الدراسة .
- 6 . التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة .
- 7 . حدود الدراسة .
- 8 . دراسات السابقة.
- 9 . تعليق على دراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الخدمائية اليوم الكثير من التحولات الجذرية والعميقة في الاقتصاد والأعمال، مما قد يؤدي إلى تصاعد حدة التنافس على جميع الأصعدة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والتربوية وفق التطورات المتسارعة، والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والتقدم العلمي، والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف مجالات الحياة؛ الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات السعي إلى استخدام طرائق ووسائل حديثة لأجل التكيف مع تأثيرات هذه العولمة من خلال قيامها بالاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، مما قد يساهم في تسخير المؤسسات لأقصى ما تملكه من الإمكانيات والموارد المتاحة لديها في سبيل ما تضعه من أهداف، وهذا يجعلها تصيغ لنفسها كامل الإستراتيجيات التي تساعد على الارتقاء إلى أعلى درجات التفوق أمام هذه الصراعات والتنافس بين المنظمات.

ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو النواة الأساسية في بناء المنظمات الإدارية واللائمة لأداء مهامها بصورة ناجحة، إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة والمدربة، فهو من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، هذا ما دفع بالكثير من الباحثين والدارسين إلى الخوض في بعض المفاهيم الإدارية لتوجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة لتحقيق أهدافها على حد سواء.

وتعد مديرية الحماية المدنية من بين تلك المؤسسات الخدمائية التي قد يتطلب من العاملين بها قدرات عالية في تنفيذ مهامها كالتدخلات للمساعدة والانتقاذ والتأهب الدائم لأي طارئ مفاجئ، وكذا لما لها من دور نبيل وإنساني في خدمة المجتمع وحماية الأفراد والممتلكات، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الأداء المميز، وعليه فقد لاقى موضوع الأداء المهني اهتماماً كبيراً في أوساط المنظمات الخدمائية

خصوصاً، وأنه يعتبر من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة في المنظمات بكفاءة وفعالية .

(حجل، 2007، ص 20)

ونلتمس هذا من خلال تناول العديد من الباحثين بالدراسة لموضوع الأداء المهني، فركزت دراسة (تامون، 2017) على السياسات الاخبارية وانعكاساتها على الأداء المهني في الفضائيات العربية، وقد تم التطبيق على فضائيتي الجزيرة والعربية، ومن أهم نتائج البحث أن مخالفة السياسات الإخبارية لتوجهات الدول داخلياً وخارجياً يعرض المذيعين والمقدمين لإشكالات بسبب أداءهم المهني.

كما اهتمت دراسات أخرى بالبحث في أهمية الأداء المهني وعلاقته بمتغيرات أخرى كدراسة (القحمانى، 2015) ودراسة (رحمون، 2015) وأظهرت النتائج ما يلي: وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد استبيان الأمن النفسي مع أبعاد استبيان محددات الأداء الوظيفي.

وعليه فإن التنظيمات في مختلف تراث العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تُعني بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، التي تتمحور سياستها في إدارة الموارد البشرية حول الوسائل الفنية لاختيار أفضل الأفراد للقيام بالأعمال في المنظمات الإدارية، كما هو الحال في مديرية الحماية المدنية فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع، ونجاحها قد يتطلب أن تزويد المديرية عاملها بتقدير إسهاماتهم وتثمين جهودهم وذلك من أجل تحقيق الأداء المهني المميز، والذي يعتبر مؤشراً من خلاله نقيس نجاح المنظمة في مدى تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو (البغدادى، 2007، ص 65).

وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة التنظيمية، ومساندته من طرف الرئيس المباشر، وذلك لإثبات ذاته، وهو ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك الذي له دورا بارزا في إيضاح ما

يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يؤدي إلى تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة، وهذا ما يجعل للدعم التنظيمي المدرك أهمية بالغة بالنسبة للعاملين لانجاز أعمالهم داخل المنظمة، إذ يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية وأداء الأفراد في المنظمة كونه أحد المكونات والمدخلات الأساسية في بقاءها واستمرارها، حيث انبثق مصطلح الدعم التنظيمي المدرك من نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، التي ظهرت في أوائل الستينيات من القرن العشرين أساسها أن الأفراد يبادلون الآخرين بشكل أو بآخر نفس المشاعر الطيبة التي يعاملونهم بها، وعليه فإن هذا المفهوم يتفق مع مفهوم نظرية العقد النفسي.

وانطلاقا من هذا المفهوم فإن هذه النظرية تفترض وجود علاقة تبادلية من خلال المشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة وإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، حيث تتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلا العلاقات الإنسانية والعدالة ومساندة الرؤساء للموظفين.

ونظراً لأهميته تعددت الدراسات التي تشير إلى التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الموظف في المنظمات كدراسة (أبو حشيش، 2018) ودراسة (أنور، 2017)، حيث أشارت النتائج التي توصلت إليها إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي ومتغيرات أخرى، وأكدت أيضا نتائج دراسة (العاني، 2016) بتشخيصها لمستوى الدعم التنظيمي المدرك ومدى توافقه مع طبيعة نمط الثقافة التنظيمية على أهمية الدعم التنظيمي المدرك وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي مرتفع.

ومن أجل استمرارية هذه المؤسسة فهي تسعى جاهدة إلى توفير الظروف الملائمة لهذا المورد من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، ومساندتهم من طرف الرئيس

المباشر، ومساعدتهم لإثبات ذاتهم، وبناء على هذا يتولد لديهم شعوراً بالدعم التنظيمي الذي بدوره يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وتأكيداً لذلك أثبتت نتائج معظم الدراسات بأن الدعم التنظيمي المدرك ضروري لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء المهني، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (سولاف، 2017) من خلال تبيان علاقة الارتباط والتأثير لكل من التوصيف والدعم التنظيمي المدرك في الأداء المتميز لرؤساء الأقسام في كليات السليمانية بإقليم كردستان العراق، وقد أظهرت النتائج: وجود قصور إلى حد ما من قبل الجامعة فيما يتعلق بالدعم التنظيمي من خلال محدداته بشكل عام مما انعكس ذلك على أداء موظفيها الأمر الذي يحد من ارتقاء أدائهم لمستوى الأداء المتميز، كما أظهرت وجود علاقات ارتباط وتأثيرات معنوية بين كل من التوصيف الوظيفي والأداء المتميز والدعم التنظيمي المدرك.

كما كشفت دراسة (علياء، 2013) عن أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب وأسفرت النتائج على: وجود تأثير معنوي ذو دلالة للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنين التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية، في حين أشارت دراسة (Arshadi & Hayavi, 2013) إلى تبيان أثر الدعم التنظيمي المدرك على كل من الالتزام الوجداني ومستوى أداء الفرد من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه التنظيم على أساس تقدير الذات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل إيجابي على تقدير الذات فكلما شعر الموظفون بمعاملة المنظمة الجيدة وتقديمها لهم وإشعارهم بأنهم أعضاء تابعين للمنظمة وأن لديهم قيمة وتأثير على تحقيق أهداف المنظمة، كما يلعب تقدير الذات دوراً وسيطاً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الأداء من خلال امتلاك الموظفين مستويات إدراك عالية للدعم التنظيمي المدرك، ما من شأنه أن يزيد الميل نحو الارتقاء بمستويات أدائهم الوظيفي، فالعامل

بالمنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف مؤسسته وتولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أقصى جهده للبقاء فيه والقيام بالمهام المطلوبة منه، وتحسين مستوى أدائه المهني في المنظمة.

(أبو حشيش، 2018، ص 65)

وعليه فإن رد الموظفين على ما يدركونه من دعم إيجابي قد يتمثل في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلاً عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة والعكس في حالة إدراك العمال بدعم المنظمة لهم.

فمهمة قطاع الحماية المدنية تعتبر من المهام التي تشهد حوادث صادمة متمثلة في حوادث السير، الحرائق وانتشار الجثث وأمام الأخطار المحدقة بعمال الحماية المدنية جراء طبيعة العمل الذي فرضه مناخ المؤسسة والمسؤولية الملقاة على كاهلهم بالدرجة الأولى، وخوفهم من المستقبل والتعرض الدائم لخطر الحوادث والموت بالدرجة الثانية هذا قد يزيد حجم القلق والتوتر والذي ينعكس على مستوى أدائهم، والذي قد يؤدي إلى أوجه القصور والخلل بخصوص أداء العاملين في تأدية مهامهم الوظيفية الأمر الذي يجعلهم لا يؤدون عملهم إلا بالحد الأدنى المطلوب منهم مما ينعكس سلباً على مخرجاتهم الأدائية، فالمطلوب من قطاع الحماية المدنية تقديم خدمات هامة، من خلال سعيه إلى تحقيق الأمن وسلامة الأفراد والحفاظ عليهم، ونجاحه في تأدية مهامه بكل صرامة وفاعلية يعد أمراً هاماً هذا ليس من أجل العاملين فيه فقط، وإنما لأجل المجتمع بأسره، وأي قصور قد يؤدي إلى خسارة أرواح بشرية، ومن أجل تقديم أحسن الخدمات في هذا القطاع قد يتطلب الاعتراف بمجهودات العاملين فيه وتقديم الدعم من عدة جوانب كالمساعدة والتحفيز، حتى يتسنى لهم تأدية رسالتهم الوطنية والإنسانية.

ونظراً لتعدد المهام الوظيفية في الوقت الراهن، التي تتطلب إدراك العامل للدعم التنظيمي الذي يظهر على شكل الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات والهيئات والإدارات، ارتأينا في دراستنا هذه توجيه الأنظار صوب مهنة تدخل ضمن المهن الإنسانية البحتة وهي مهنة عمال الحماية المدنية لأجل الكشف عن إدراكهم للدعم التنظيمي، والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم بالسلب أو الإيجاب، ذلك من خلال تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة الحماية المدنية بورقلة وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية :

2 - تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ؟
- 2- ما مستوى الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، وطبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات الشخصية(السن، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية) والتفاعل بينها ؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، وطبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) والتفاعل بينها؟

3- فرضيات الدراسة:

1- نتوقع أن يكون مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً.
2- نتوقع أن يكون مستوى الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً.
3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية ورقلة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، و طبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) والتفاعل بينها.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، و طبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) والتفاعل بينها.

4 - أهمية الدراسة:

أ - أهمية النظرية لهذه الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن معظم الدراسات التي أجريت في البيئة المحلية ركزت على دراسة بعض المتغيرات وعلاقتها بالأداء المهني إلا أن هذه الدراسة أخذت خطوة للأمام وذلك بدراسة متغير الدعم التنظيمي المدرك لأنه من المتوقع أن يؤدي دورا محوريا في زيادة مستوى الأداء المهني، علاوة على ذلك فإنها تدرس المتغيرات جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي وبالتالي فإنها تسير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبات المحلية لمثل هذا النوع من الدراسات، وعلى الرغم من أن متغير الدعم التنظيمي المدرك هو من أكثر المتغيرات تأثيرا على مستوى الأداء المهني إلا أن الباحثة في حدود علمها لم تعثر على دراسات محلية تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني الأمر الذي دفعنا إلى البحث في هذا المجال لسد هذه الفجوة.

- تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للدعم التنظيمي في تحقيق أهداف مديرية الحماية المدنية حيث يمثل الدعم التنظيمي المدرك طريقا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بحماية المدنية.

- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع حديث لم تتحدد معالمه بصورة واضحة.

- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في النتائج التي سوف يتم استخلاصها لاحقا نتيجة للبحث والتقصي والتحليل.

ب- الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني عند عمال الحماية المدنية كون أن هذه الفئة لها اتصال مباشر بالمواطن بالإضافة إلى تقديمها مساعدات ودعم للمواطنين مما يستلزم على أفراد هذه الفئة التحلي بالصبر والتفاني في العمل والحرص الشديد في أداء مهامهم ولهذا يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء العاملين في مديرية الحماية المدنية من خلال ادراكهم للدعم التنظيمي.

- كما أن التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بمدينة ورقلة من شأنه أن يثري الفكر الإداري.

- التطورات المستمرة والمتلاحقة داخل كل تنظيم اجتماعي تحمل في طياتها مستجدات تؤثر على الفرد، وهي تحتاج إلى دراسة وتحليل، هذا ما أدى بالباحثة إلى دراسة الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، كونها مواضيع تهتم أهم عنصر من عناصر التنظيم ألا وهو العامل.

5 - أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني لدى أفراد عينة الدراسة.
- معرفة الفروق بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف بعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية.
- لفت أنظار المعنيين بقطاع الحماية المدنية إلى أهمية إدراك العامل للدعم التنظيمي من أجل رفع مستوى أداءه.
- التعرف على أثر التفاعل بين متغيرات الدراسة.
- إثراء البحث العلمي لتزويد المكتبة بمثل هذه الدراسات.

6 - التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- أ- **الدعم التنظيمي المدرك:** هو شعور العامل بالحماية المدنية بورقلة بأن المنظمة تقدر أفكاره وإسهاماته وتهتم بجهوده ورفاهيته، والدرجة التي يتحصل عليها العون في الأبعاد التالية : العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، مساندة الرئيس لمروؤوسيه، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، تعبر عن مستوى إدراكه للدعم التنظيمي .
- ب- **الأداء المهني:** هو سلوك وظيفي يقوم به عامل بالحماية المدنية يتضمن القيام بأعمال ومهام إدارية يكلف بها وتتضح من خلال: القدرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها، إدراك الموظف لدوره

الوظيفي وأداء الواجبات الوظيفية والدرجة التي يتحصل عليها عون الحماية المدنية تعبر عن مستوى أدائه.

7- حدود الدراسة:

- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بوحديات مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة.
- **المجال الزمني:** امتد إجراء هذه الدراسة من بداية شهر مارس 2017 إلى غاية جانفي 2018.
- **المجال البشري:** شملت هذه الدراسة عمال مديرية الحماية المدنية بمدينة ورقلة.

8 - الدراسات السابقة:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، لما لهما من تأثير حيوي في إنتاجية المنظمات مما يعود بالفائدة على المجتمع بصفة عامة والعمال بصفة خاصة. وتكمن أهمية الدراسات السابقة بكونها أحد المصادر التي توجه الباحث في صياغة الفرضيات وبناء أدوات البحث وفي فهم أكثر لمتغيرات الدراسة، وعليه سنتناول عدداً من الدراسات التي اهتمت بموضوع دراستنا.

أ - الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك:

- 1-أ- "دراسة المغربي" (2003) بعنوان: أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على محددات الدعم التنظيمي للعاملين وأثرها على الدافعية للإنجاز وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن محدد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين لم يظهر تأثير على المتغير الدافعية للإنجاز.

2-أ- "دراسة رشيد" (2004) بعنوان : الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، طبقت على عينة قوامها (427) من العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي.

3-أ- دراسة "worku" (2015) بعنوان التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، الدعم الإشرافي المدرك، الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، الدعم الإشرافي المدرك، الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وأسفرت النتائج على ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي المدرك، ومستويات الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي كانت تحت المتوقع.

4-أ- دراسة "أردان حاتم خضير" (2017) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي .

هدفت إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني للأفراد العاملين في ديوان وزارة الشباب وأثره في تقليل ظاهرة تهكمهم، تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني مجتمعين في تقليل ظاهرة التهكم.

5-أ- دراسة "حجي بن سليمان العنزي" (2018) المعنونة بـ : مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

اعتمد فيها الباحث على أداة الاستبيان ومن أهم النتائج المتوصل إليها: مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة إدراك عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

6-أ- دراسة "بوطالب جهيد ، سليخ حورية" (2019) :

تناولت الدراسة الدعم التنظيمي كمدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيبل، استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وبينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للموظفين بالكلية .

ب - الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المهني :

1-ب- دراسة "إلياس سالم" (2006) المعنونة بـ: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، استخدم الباحث الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج عدم الاهتمام بالعنصر البشري بالإضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين بما يضمن ولائهم، للثقافة التنظيمية التي تعتبر عائقاً رئيساً في وجه تحقيق أداء متميز.

2-ب- دراسة "بوعطيط جلال الدين" (2009): تناولت الدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة عمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، طبق الباحث استبيان، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

3-ب- دراسة "مصلح حمدان البقي" (2010) المعنونة ب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي أمانة منطقة مكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

4-ب- دراسة " Olorunsola E.O " (2012) بعنوان:

Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of administrative staff job performance in South West Nigerian universities

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء والإدارات كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين ووظائفهم .

اختيرت بطريقة عشوائية، أما النتائج فهي: الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات مرتفعاً جداً حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى (79 %) لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.

5-ب - دراسة "سهام رحمون" (2014) المعنونة ب: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.

تناولت الدراسة التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أعدت الباحثة الاستمارة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة (66.50 %) وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد)، مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال رضا العاملين بنسبة (49 %) ومن خلال مؤشرات الأداء الوظيفي بأن التزام الإداريين بنسبة 63.26 % بشكل دائم، وأحياناً بنسبة 31.33 % .

ج - الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني :

1-ج- دراسة "محمود عبد الرحمن الشنطي" (2014) المعنونة بـ : دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها والتعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي للممرضين بالإضافة إلى التحقق من تأثير الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية : إن أداء أفراد العينة أي الممرضين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة كان متوسطاً، كما أوضحت النتائج أن أفراد العينة يتعرضون لحجم كبير من الضغوط، كما أظهرت النتائج أن الضغوط الوظيفية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زاد معدل الشعور بالضغوط الوظيفية كلما انخفض مستوى الأداء الوظيفي.

2- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات فإنه يمكن أن نلاحظ أن جميع الدراسات تهدف إلى تقصي علاقة الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني ببعض المتغيرات كدراسة (المغربي، 2003)، دراسة أردان (حاتم خضير، 2017)، دراسة (worku، 2015)، دراسة (سالم، 2006) باستثناء دراسة (عز الدين، سعيد، 2017)، دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2014) التي تناولت المتغيرين معاً في حدود علم الباحثة الأمر الذي جعلنا نبحث فيه، وهذا ما يؤكد على أهمية الموضوع في الدراسة الحالية.

وقد اهتمت معظم الدراسات السابقة الذكر بفئة العمال بمختلف المديرية مما يدل على أهمية المتغيرين لهذه الفئة، إلا أنها تختلف عنهم في نوع الفئة وهي فئة عمال مديرية الحماية المدنية. أما من حيث المنهج فنلاحظ أن الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية كونها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

وفيما يخص أدوات جمع المعلومات فنلاحظ أن جل الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات، ما عدا دراسة (إلياس، 2006) استخدمت الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. وبعد الاطلاع على كل ما تم عرضه من الدراسات السابقة يمكننا تحديد جوانب الاستفادة في فهم متغيرات الدراسة، وبناء أدوات، ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني : الدعم التنظيمي المدرك

- تمهيد

1. تعريف الدعم التنظيمي المدرك.

2. نظرية الدعم التنظيمي .

3. أهمية الدعم التنظيمي المدرك .

4. محددات الدعم التنظيمي المدرك.

5. نتائج الدعم التنظيمي.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

تلجأ كل منظمة من خلال موردها البشري إلى تحقيق التميز وصولاً بها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولهذا يعتبر هذا المورد أساس بناء المجتمعات والمنظمات فقد 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 المدرك، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بدءاً من نظرياته تعريفه، أهميته، محدداته وأخيراً نتائجه .

1- تعريف الدعم التنظيمي المدرك :

- المفهوم اللغوي للدعم :دَعَمَ الشيءَ بدعمه دعمًا: مال فأقامه والدعمة :ما دَعَمَهُ به، والدعام والدعامة كالدعمه،أسنده بشيء يمنع من السقوط و يقال: دعم فلاناً: أعانه و قواه. (دَعَمَهُ): قواه وثبته (ابن منضو، ص 671) .

- المفهوم اللغوي للتنظيم : نَظَمَ - الأشياءَ: أَلَفَهَا و ضمَّ بعضها إلى بعض .

واللؤلؤ و نحوه : جعله في سلك و نحوه . ويُقال : نظم الخواص الخوص : ضفّره . و- شعراً : ألف كلاماً موزوناً مقفياً . ويقال : نظم أمره : أقامه و رتبه (نَظَمَ) الأشياءَ : نظمها . (انتَظَمَ) الشيءُ : واتسق يُقال تَظَمه فانتظم،ويُقال:نظمتُ الشعر ونظمه، ونظم الامر على المثل (ابن منضور،ص 947) .

- المفهوم اللغوي للمدرك : الإدراكُ : اللحوقُ . يقال : مشيت حتى أدركتُه ، وعشت حتى أدركتُ زمانه . وأدركتُه ببصري ، أي رأيتَه . وأدرك الغلامُ وأدرك الثمرُ، أي بلغ (المعجم : الرائد) .

- المفهوم الاصطلاحي للدعم التنظيمي المدرك Perceived organizational Support :

يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصات لشكواهم؛ ينعكس الدعم التنظيمي في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وبذلك تظهر إيجابية وفعالية المنظمة في قدرتها على الاستمرارية في العناية والاهتمام بمصالح العاملين، ولذلك يرى الباحثون أن الدعم التنظيمي المدرك يعبر عن مستوى جودة علاقات التبادل الاجتماعي السائدة بين الموظف والمنظمة (المغربي، 2003، ص3)

فهو الطريقة التي يعتبرها العامل أن مؤسسته تعترف بجهوده وتثمن انخراطه الشخصي وتساهم في راحته المهنية عبر قرارات وسياسات الموارد البشرية الخاصة لبيئة عمله، فأول من قام بتصوير الدعم التنظيمي المدرك على يد "ايزميرقار وكول" لفهم أفضل لدوافع العمال في الاندماج الفعلي في مؤسستهم، هذا المجهود ناجم عن انتقادات تصور الالتزام التنظيمي، فحسب ايزميرقار وكول من الصعب تقييم الدوافع النفسية والتنظيمية بدقة؛ لإلتزام العمال نحو المؤسسة التي يعملون فيها في منظور نظرية التبادل الاجتماعي المصمم من طرف بلو (1964) يلتزم العمال طوعا سلوكيات التبادل تجاه المنظمة ولقائده رب العمل عندما يحسون بأن هذا الأخير يسهم بصفة معتبرة في جودة بيئة عملهم لكن أيضا عندما يثمن مجهوداتهم في اطار نشاطاتهم المهنية، هذا المسار يستفيد منه العامل والمؤسسة كما يرى كل من ايزميرقار وكول 1986 أنه كلما أحس العمال بأن مؤسستهم تأخذ بعين الاعتبار ما ينتظرونه كلما قدموا مجهودا للوصول إلى أهدافها، يظهر إذا كان رب العمل بإمكانه أن يتحصل على امتيازات معتبرة عندما يدخل العامل في مسار تبادل، إذ يستفيد برضا أكبر في عمله

الحالي، وأن يكون عموماً حسن المزاج في العمل في المقابل يمكن للمؤسسة أن تحصل على زيادة الالتزام الفعلي لعمالها وزيادة في الأداء وتقليص انسحاب عمالها فرضاً عنهم.

وترى الباحثة بأن الدعم التنظيمي المدرك يزيد بدوره من توقعات العاملين فبفضل الأداء العالي سوف يحصلون على مكافأة من المنظمة الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأن علاقاتهم بالمنظمة ليست مجرد علاقة عمل فقط وإنما هي أكثر من ذلك، فهم مساهمين بشكل مميز لأجل بقاء المنظمة وحفاظها على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى .

كما يُعرف على أنه " ما يكونه المرؤوسين من بعض المعتقدات عن الدرجة التي تثمن بها المنظمة مجهوداتهم أو تهتم برفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم؛ مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة " (shen et al .,p.410) .

وأضاف " ماضي" بأن الدعم التنظيمي المدرك هو مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهمتها بالاهتمام برفاهيتهم والذي يتمثل بالتوزيع العادل لمكافآت العمل مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرفين (ماضي، 2014، ص10).

وفي السياق نفسه يُعرفُ بمدى تقدر المنظمة مساهمة الموظفين، والعناية برفاهيتهم "

(ren – tao moi ,2011,p108)

وقد اقترب من ذلك كثيراً كل من (Krishnan & Mary ,2012,p2) و (demir,2015,p134) في أن الدعم التنظيمي هو اعتقاد الموظف بأن المنظمة تقدر وترعى إسهامهم الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة، وعليه فإن للدعم التنظيمي نتائج وهي :

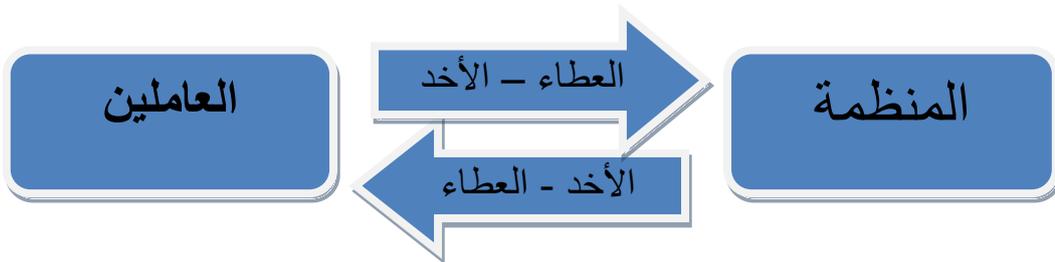
1 - على أساس معايير المعاملة بالمثل كما يجب أن ينتج الدعم التنظيمي المدرك التزاماً ملموساً لمدى اهتمام المؤسسة والطريقة الأنجع لتحقيق أهدافها .

2 - يجب على الدعم التنظيمي المدرك أن يحقق أهدافاً اجتماعية و دفع العمال للمشاركة في عملية اتخاذ القرار .

3- يجب أن يقوي الدعم التنظيمي المدرك ثقة الموظفين في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة على علم تام بمجهوداتهم التي تستحق الثناء، بحيث يجب أن يكون هذا الدعم نتيجة إيجابية سواءً على الموظفين أو المؤسسة (demir,2015,p134) .

وهناك من يرى على أنه مدى تقدير المنظمة لمساهمة الموظفين والاهتمام برفاهيتهم، وبالمثل هذا أن الدعم يساهم في زيادة الالتزام، والولاء والأداء (rhodes ,2002,p699).

ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نستنتج تعريفاً شاملاً للدعم التنظيمي المدرك على أنه مدى شعور العاملين بأن المنظمة تهتم بهم ويرفاهيتهم وتقدر مساهمتهم، وجهودهم حيث تقدم لهم المساعدات المادية والمعنوية، مقابل ذلك يقدم العامل للمنظمة التزامه يظهر بشكل عقد نفسي اتجاهها وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال المنفعة المتبادلة بين المنظمة والعامل، وشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم (01) يوضح العلاقة التبادلية بين العمال والمنظمة - من إعداد الباحثة

2 - نظرية الدعم التنظيمي :

لقد اهتم مجموعة من الباحثين ببعض الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي إلى غاية 1990، إلا أنها انتشرت فقط في السنوات القليلة، وعليه فقد تحاول أصحاب نظرية الدعم التنظيمي والمسماة بنظرية التبادل الاجتماعي التي أساسها العلاقة التبادلية (العاملين - المنظمة) في تفسير المنفعة المتبادلة بين الأفراد التي نادى بها (Robert & Eisenberger) و زملاؤه عام 1986 (Riggle, 2007,p26)، حيث أنها شكلت القاعدة الأساسية للدعم التنظيمي المدرك وهذا من خلال تناولها للموارد البشرية وضرورة تقييمها بشكل عادل لذلك فإن المكافآت التنظيمية وحالات العمل المناسبة كأجر والترقيات وتقوية العمل والتأثر بالسياسات التنظيمية يسهم كثيرا في الدعم التنظيمي المدرك، حيث ظهرت هذه النظرية كأحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في أوائل الستينات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي، وتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة، فجاءت المحاولة الأولى لتعمد تفسير السلوك بناءً على عوامل نفسية بحتة، ترتبط في مضمونها بعوامل بيولوجية، أما المحاولات اللاحقة، فقد حاولت تجاوز اختزال السلوك الإنساني برده للعوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي (ساري، 2010، ص 8).

كما حصر (ذيب، 2014، ص7) الظروف التي تخضع لها هذه العلاقة التبادلية فيما يلي:
 كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة، كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر وأخيراً قيمة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.

فتشير نظرية الدعم التنظيمي "الجهد مقابل الأجر" أي الجهد مقابل الدعم وهي عملية ضمن علاقة التوظيف، فهي على شكل سلسلة من الأحداث التي تبين الموارد المتبادلة بين المنظمة والموظفين كأجور مقابل العمل، منافع الالتزام... إلخ .

وعلاقة التبادل هي القيمة والمنافع التي تكون خاضعة للشروط المناسبة يمكن أن تتطور بمرور الوقت لتكون الثقة والولاء والالتزام المتبادل بين كلا الطرفين، حيث أن التبادل الاجتماعي هو المرتكز الأساس لمعيار التبادل، والذي يوثق العلاقة بين المنظمة وموظفيها بينما يعمل الموظفون كمورد بشري للوصول إلى الأهداف التنظيمية، في حين تعمل المنظمة كمصدر لتلبية الحاجات الاجتماعية الشعورية لهم (برشك والآخرين، 2017، ص127) .

فنظرية التبادل تعالج العمليات النفسية التي تقوم على نتائج الدعم التنظيمي أولاً وعلى أساس مبدأ المعاملة بالمثل؛ فالدعم التنظيمي المدرك ينبغي أن ينتج الشعور بضرورة الاهتمام برعاية المؤسسة ومساعدتها للوصول إلى أهدافها، وثانياً العناية والترقية والاحترام كما ينبغي أن يلبي الدعم التنظيمي الاحتياجات الاجتماعية التي تسمح للعمال بدمج العضوية التنظيمية وإبراز مكانتهم داخل شخصيتهم الاجتماعية، وما نقف عليه أن الدعم التنظيمي يقوي معتقدات العمال ذلك أن المؤسسة تحدد وتكافئ أداء العمل المتزايد وما تنتجه من نتائج تناسب كافة العمال مثل الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة (Rhoades: 2002, p698)، وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بمساعدة المؤسسة لهم مما يزيد من التزامهم بالمسؤولية في تحقيق أهدافها التي تنتج من خلالها زيادة في الأداء ونقص في سلوك الانسحاب مثل الغياب والتأخر، مما يجعل تلك المنظمات تحافظ على العاملين وتسمح بزيادة الفوائد والمزايا المتبادلة بينهم .

3 - أهمية الدعم التنظيمي المدرك :

اكتسب الدعم التنظيمي المدرك أهمية كبيرة في الدراسات الحديثة المهمة بالإدارة والسلوك الإداري، وذلك لما له من أهمية كبيرة تتبع من تلك العلاقة التبادلية بين العامل والمنظمة.

(العنزي،2018، ص53)

كما أشار (gelbard et carmell,2008, p465) إلى أن هناك ثلاث عمليات نفسية مهمة تقف وراء الدعم التنظيمي هي: توليد شعور كبير من الالتزام بالتصرف للموظفين بطريقة تسهم بأداء وظيفي أفضل، وتوافر العناية والاحترام أي ظهور الالتزام العاطفي تجاه المنظمة والاعتقاد القوي من قبل الموظف تكافئ أصحاب الأداء العالي .

وأشار (deconinck,2009 ,p151) إلى أن للدعم التنظيمي أهمية بالغة في زرع الثقة بين الطرفين مما ينتج عنه التزامات متبادلة طويلة الأمد، كما أن الدعم التنظيمي يخلق جوا من الصداقة الإيجابية وخلق إحساس بمكانة الشخص في المنظمة من خلال ما تقدمه لهم المنظمة، كما بين (teofisto,2010,p19) أهميته من خلال إظهار مستويات عالية من الإيجابية في عمل الموظف وزيادة الرضا الوظيفي، وإظهار مزاج أكثر إيجابية للموظف وخفض الإجهاد في العمل، وزيادة التزام الموظف للمنظمة، وأخيرا بين (mitchell et al ,2010,p731) أهمية الدعم التنظيمي من خلال إشباع الاحتياجات النفسية للموظف، زيادة أواصر الارتباط والتفاعل بين المنظمة وأعضائها، وتوافر ميزة الثقة بين المنظمة وموظفيها، وجعل الموظف أكثر استقلالية في العمل ويزود الموظف بالموارد اللازمة لإتمام عمله بكفاءة، مما يجعل الموظفين يشعرون بالارتياح في أداء أعمالهم.

1- إن الأفراد ذوي إيديولوجيات التبادل القوية مع منظماتهم يكون تغييبهم عن العمل قليلاً إذ يقلل الدعم التنظيمي المدرك من نوايا الأفراد بشأن ترك العمل في المنظمة فكلما زاد الدعم قل دوران العمل .

(Tuzun&Kalemci,2012 ,p518)

في حين نجد " احسان دهب جلاب " قد اختصر أهمية الدعم التنظيمي المدرك في ما يلي :

2- يساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية - الاجتماعية، وينشئ التزاماً تجاه المنظمة من خلال زيادة الأداء، وأنه يزيد من استدلالات الأفراد بأن المنظمة تشجع أدائهم المتفوق وإنها فخورة بإنجازاتهم وإنها مستعدة لمكافئة هذه الجهود .

3- يقود الدعم التنظيمي المدرك الأفراد إلى زيادة اجتهاداتهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم، لتعزيز مشاركتهم في سلوكيات الأدوار الإضافية .

4- إن الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يؤدي إلى التزام عاطفي فعال، كما أن ممارسات علاقات العمل تعزز من تشكيل الدعم التنظيمي المناسب .

5- يمتلك الدعم التنظيمي المدرك دوراً مؤثراً و قوياً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد .

6- يسهم الدعم التنظيمي في تقليل مستويات الإجهاد العاطفي بين الأفراد في المنظمة .

7- يمكن التقليل من التأثيرات السلبية لضغوطات العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك .

8- يحفز الدعم التنظيمي المدرك كل من الالتزام العاطفي والمعياري للأفراد، إذ يعد كل من هذين الشكلين من الالتزام مرغوبين لأنهما محددات هامة للأداء وجودة حياة العمل .

9- إن للدعم التنظيمي تأثير على المواقف الأخلاقية والسلوك الإيجابي للأفراد من خلال النتائج التي يحرزها من قبيل الاهتمام الذي يشعر الأفراد بأهميتهم في المنظمات، مما يزيد من مشاعرهم الإيجابية وسلوكهم الإيجابي تجاه المنظمة (جلاب، 2011، ص 146).

ونظرا لما يترتب على إدراك الدعم التنظيمي من فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمنظمات، من

بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي:

1- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

(شاهين، 2002، ص 41)

2- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية

(Eisenberger, et al,1986 ,p51)

3- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية

الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة

أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار (شاهين ، 2002).

4- ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات

عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger, et al,1990 ,p59).

5- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات

أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (Eisenberger, et al.,1990).

6-زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فقد أثبتت دراسة (Rhoades, Eisenberger, et al, 2001, p136)

أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي و إدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم.

7-اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع

مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى .

(شاهين، 2002، ص 38)

8 - تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسة ميول

الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد ذوى المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون

بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه (Rhoades, et al., 2001) .

ومما سبق نستطيع القول أن للدعم التنظيمي المدرك أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة، كما

يعتبر أحد الركائز والدعامات الأساسية لنجاح المنظمات على حدٍ سواء؛ إذ يكتسي اهتماما متزايدا يوما

بعد يوم في جميع المنظمات الخاصة والعامة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، فكلما زادت درجة

الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين كلما زادت لديهم درجة الالتزام الوظيفي وجعلهم راضيين

عن عملهم، وبالتالي زيادة مستوى أدائهم .

4 - محددات الدعم التنظيمي المدرك :

تشير أدبيات الإدارة في موضوع الدعم التنظيمي المدرك إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي

المدرك وبعض المتغيرات الأخرى كالالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والأداء

الوظيفي إلا أننا نجد كل باحث قد لجأ إلى قياس الدعم التنظيمي المدرك من عدة أبعاد قد تختلف من باحث إلى آخر من حيث تناول، وفيما يلي سنعرض آرائهم في الجدول الآتي :

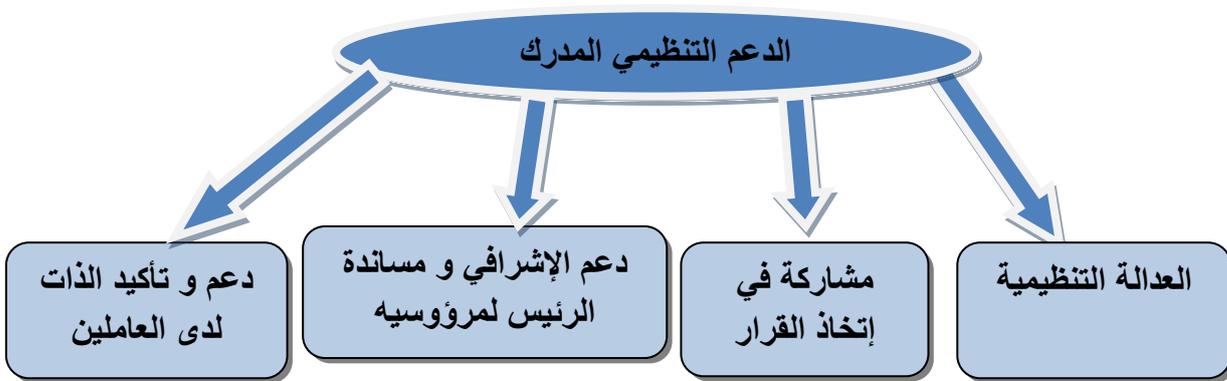
جدول رقم (01) يوضح أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

الباحثين الأبعاد	دراسة المغربي 2003	دراسة نوح 2013	دراسة الأسدي 2014	دراسة ماضي 2014	دراسة عبده 2015	دراسة Land 2008
العدالة التنظيمية	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المشاركة في اتخاذ القرار	✓	✓	✓	✓	✓	+
الدعم الاشرافي	✓	✓	✓	✓	✓	✓
دعم و تأكيد الذات لدى العاملين	✓	+	✓	✓	✓	+

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك التي تناولها مجموعة

من الباحثين والمهتمين هي: (العدالة التنظيمية، المشاركة في إتخاذ القرار، الدعم الإشرافي، دعم وتأکید الذات لدى العاملين) وهي نفس الأبعاد التي سوف تتبناها الباحثة في هذه الدراسة.

والشكل رقم (02) يوضح هذه الأبعاد :



محددات الدعم التنظيمي المدرك - المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على معطيات الدراسات السابقة

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد على حدة .

أولاً - العدالة التنظيمية:

عرفها كل من "Byars" و "Rue" بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المستحق عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (حواس، 2003، ص، 46). كما تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة (درّة، 2008، ص 32).

إذ أنّ معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاثة أبعاد أو محددات رئيسة وهي: العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، وعدالة الإجراءات نتطرق إليها بشيءٍ من التفصيل وذلك على النحو الآتي:

أ - **العدالة التوزيعية:** تعود العدالة إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدم سميث سنة 1963، حيث اعتقد أن تصرفات الأفراد داخل التنظيم تتأثر بمدى شعورهم بالمساواة في توزيع الفوائد التي يحصلون عليها في المنظمة.

أما (karriker,williams ,2009,p114) فعرفها على أنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني "

وتقوم هذه العدالة على ثلاثة قواعد في المنظمات و هي :

1- قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي و إذا حصل العكس كان التجاوز على قاعدة النوعية.

2- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية مثلاً الجنس يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافئات.

3- قاعدة الحاجة:وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.(العطوي، 2007، ص 5)

ب - العدالة التعاملية: وهي معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الاجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات (ماضي، 2014، ص 6).

ج- عدالة الإجراءات: وهي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد (درّة، 2008 ، ص 40).
كما تبين عدالة الإجراءات مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (علوان، 2007، ص 60).

فالعدالة الإجرائية هي تكرار المعاملة بشكل عادل للأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تراكم قوي للدعم التنظيمي المدرك بما يحقق الرفاهية للجميع وهذا ما أكدته " Shore (العاني، 2018، ص 325)

وعليه يمكن القول بأن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد يجب أن تتكامل مع بعضها البعض إذ أن عدالة المعاملات تعكس كيفية معاملة الفرد أو العامل في المنظمة، أما عدالة الإجراءات فهي تعكس كيفية تطبيق الإجراءات في المنظمة ككيفية تقديم الحوافز وسياسة ترقية العاملين، بينما عدالة التوزيع تعكس مقدار حصول العامل على العوائد من خلال مقارنته بمدى إنجازاته وأدائه ولهذا نجد العامل عندما يشعر بعدالة المعاملات فهذا يؤدي إلى شعوره بعدالة الإجراءات والتوزيع، فعدم شعور الموظف بالعدالة التنظيمية يؤدي حتماً إلى ممارسات سلوكية قد تؤثر سلباً على العامل بحد ذاته من جهة، وعلى

المنظمة من جهة أخرى كالغيابات المتكررة، وزيادة معدل دورانه في المنظمة، بالإضافة إلى السلوك الانتقامي الذي قد يوجهه إلى المنظمة أو قاداتها (العززي، 2018، ص 45).

ثانياً- المشاركة في اتخاذ القرارات :

نقصد بها اسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيهما العاملين أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها(حمد، 2014 ، ص 71).

وتعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

فتعرف عملية اتخاذ القرارات كذلك بأنها " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل و أن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار " (السكران، 2004، ص33).

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم التي تساعد المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تخلق لديهم الإحساس بأهميتهم و شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة .

فإذا كان العامل يساهم في عملية اتخاذ القرارات يزيد حتما من ارتفاع الروح المعنوية لديه وبالتالي تزيد دافعيته في العمل ومنه الزيادة في مستوى أدائه، وحرمان العامل من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي حتما إلى تكوين تصورات سلبية تجاه المنظمة ومن ثم انخفاض في مستوى الأداء .

بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانباً حيوياً في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد، وذلك لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات ومستجدات التكنولوجيا .

- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار :

1 - تساعد على تحسين نوعية القرار و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2- تساعد على تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فهي تؤدي إلى تقوية علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة ومتميزة مع الجمهور .

3- تسهم في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4- تسهم في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وخلق روح التعاون، وهذا يؤدي إلى تنمية روح الفريق لديهم والشعور بالعضوية والانتماء و يساعد على زيادة كفاءاتهم الإنتاجية(النمر وآخرون، 2006، ص321) .

وأشار (المغربي، 2007، ص260) إلى أنه " يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر

عاملين جوهريين و هما:

1- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة .

2- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، حيث أثبتت الدراسات أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما يؤدي أيضاً إلى زيادة درجات الرضا عن العمل .

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة أمراً حتمياً من أجل النهوض بها وذلك من خلال إحساس موردها البشري بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة كونه عنصر من صانعي القرارات الخاصة بها .

ثالثاً - الدعم الإشرافي :

يمثل سلوك القائد مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها، الفرد من رئيسته بالمنظمة، ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهمتهم في إنجاز أهداف المنظمة (الكعبي، 2016، ص 8) .

كما يشير كذلك إلى اعتقادات العاملين حول اهتمام المدراء بقيمتهم ومساهماتهم وإنجازاتهم، إذ يعتبر العاملون تعامل المدراء معهم كمؤشر حول دعمهم، وكأحد مؤشرات الدعم التنظيمي لهم .

(خضير، 2017، ص 298)

وفي نفس السياق يرى " أنور علي " بأن " اهتمام المنظمة بالمشرفين على العمل ودورهم في احترام آراء وإنجازات العاملين وتشجيعهم على المزيد " (أنور، 2017، ص 25).

فدعم القادة هو أكثر أهمية من العمل و التخطيط في المنظمة (bin zumrah,2014 ,p44)، وهذا ما ذهب إليه كذلك(المغربي، 2007، ص258)، وذلك عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، لأن المشرف غالبا ما يتصرف كعميل للمؤسسة لتوجيه المكافآت التقديرية وتقييم مساهمات الموظفين والتي تعتبر مفتاحاً للدعم التنظيمي المدرك فالمعاملة التي يتلقاها الموظف من المشرف تؤدي إلى توضيح المفاهيم التي تصادفه أثناء تأدية مهامه في المؤسسة .

ويشمل دعم المشرفين كذلك الثقة في الإدارة التي تطرق إليها العديد من الباحثين، فالعلاقة الطيبة مع المشرفين والإدارة تؤثر إيجابيا على الموظف وتجعله مرتاحاً لأن دعم وتقييم هؤلاء العمال يسهم في زيادة الأداء (Lachance,2006 ,p52)، فهذا ما أثبتته العديد من الدراسات والبحوث أن السلوك القيادي والإشرافي في العمل يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم في العمل بالمنظمات المختلفة ومنها دراسة (John K .Layer et al) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإشرافي المتبع بالمنظمة و أداء العاملين لأعمالهم (ماضي، 2014، ص90)

وعليه فإن الدعم الإشرافي يحمل علاقة إيجابية للدعم التنظيمي المدرك (jayasree ,2012 ,p6) ومن هذا المنطلق نجد أنه كلما كانت هنالك علاقة واضحة وقوية وثابتة بين المرؤوسين والرؤساء في العمل كلما أحس الموظفون بأهميتهم في العمل وزاد رضاهم عن عملهم والارتقاء بأدائهم (جون، 2002، ص18)، فهي علاقة تبادلية بين المسؤولين والموظفين ونهج القيادة التي تعبر عن تأثيرها على أداء الموظفين، ولهذا وجب الاهتمام بالمصالح الشخصية للأفراد؛ كالاهتمام 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 (أنور، 2017، ص24) .

وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تُشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، وعليه نجد عدة مبررات توضح أهمية تأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

- 1- ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين .
- 2 - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين .
- 3- زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي .

(المغربي، 2007، ص259)

أما الباحثة فترى بأن سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والدعم الإشرافي لا يقتصر في الدعم المادي فقط بل يتعدى ذلك، فنجد بأن الموظف يحتاج إلى الدعم المعنوي كذلك والمتمثل في التوجيه والنصيحة والإرشاد، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليقات الخاصة بمهامهم الوظيفية بغرض مساعدة الفرد في فهم موقف، أو التعايش مع مشاكل البيئة أو مشاكله الشخصية، مما يسهم في نزع الغموض الدور الذي قد يتعرض له كثير من الموظفين في المنظمة، خاصة إذا كانت المهام معقدة ومتشابكة في آن واحد، والتي تعيقه في أداء مهامه وتسمى هذه بالمساندة المعلوماتية، ضف إلى ذلك مدى إدراك الموظف لاحترام المتبادل بينه وبين رئيسه المباشر أو القائد لأنه يعتبر بالنسبة للمرؤوسين المثل الأعلى والقدوة في كافة تصرفاته، وينعكس هذا على صورة الالتزام لدى المرؤوسين من خلال انفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر معا لإنجاز تعليمات القائد في تحقيق أهداف التنظيم من جراء الأداء المميز.

رابعاً - دعم و تأكيد الذات لدى العاملين :

لقد عرف "شوتز" تقدير الذات بأنه الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات، ويكون واعياً وغير واعياً، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطوره عندما يبدأ إنشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسله من الوالدين أو غيرهم (العززي، 2018، ص45).

كما يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، كما أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم و تأكيد الذات لدى الأفراد.

حيث توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود 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 (بوخلوة، 2016 ، ص6)

5 - نتائج الدعم التنظيمي : و تظهر من خلال :

1 - الرغبة في البقاء : فمن خلال الدراسات الوصفية "لكوتون و توتل" سنة 1986 توصلنا (Céline, 2012.p30) إلى وجود علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي المدرك والنية في ترك العمل مما يجعلهم يشعرون بالامتنان لها والرغبة في البقاء، كما أثبتت بعض الدراسات منها دراسة(ناي ووايت 1993) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرغبة بالبقاء في المؤسسة، وذلك بحصول الموظفين على الدعم التنظيمي مما يسهم في زيادة الرغبة في البقاء بالمنظمة حتى ولو كان

الأجر منخفضاً، ولهذا ترى الباحثة أنه كلما زاد ولاء العامل للمنظمة كلما زاد ارتباطه بها مما يجعله يصرف النظر عن مغادرة منظمته حتى ولو تحصل على عمل أفضل .

2 - الالتزام التنظيمي : انطلاقاً من أساس المعاملة بالمثل، فيمكن للدعم التنظيمي المدرك خلق الشعور بضرورة الاعتناء برضاء المؤسسة، كما يزيد الدعم التنظيمي الالتزام الفعال لصالح المؤسسة من خلال تلبية بعض الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية كدعم الانتماء العاطفي، وهذا يقلل من مستوى الالتزام الاستمراري لديهم والذي يجبر بمقتضاه الموظف على البقاء بالمنظمة لأسباب ترجع إلى ارتفاع التكاليف المترتبة على تركه لها أكثر من ولائه وحبه للبقاء بها (العنزي، 2014، ص28).

ولذا اقترح (شور و تريك، 1991) بأن الدعم التنظيمي المدرك ينقص من شعور العامل من الوقوع في الخطأ و يظهر هذا من خلال إصرار العامل على بقائه في المؤسسة .

3- الأثر المتصل بالعمل : يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على ردود أفعال العمال لأعمالهم ومن بين هذه الردود : الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي؛ فيشير الرضا الوظيفي إلى السلوك الكلي للموظفين تجاه عملهم وذلك بتلبية الحاجيات الاجتماعية والعاطفية والذي يزيد بدوره من توقعات المكافأة عن الأداء والمساعدة المتاحة عند الحاجة إليها، أما المزاج الإيجابي فيتضمن يتضمن حالة عاطفية عامة بدون شئ معين (krishnan,Jayasree et all ,2012,p9).

4 - الانخراط الوظيفي : يشير الانخراط الوظيفي إلى مدى انشغال الموظف و اهتمامه بما يؤديه من مهام وظيفية، ومنه نستطيع القول بأن الدعم التنظيمي المدرك يساهم في انخراط الموظف في العمل .

5 - الأداء : يزيد الدعم التنظيمي من نشاطات العمل والتي تتعدى المسؤوليات التي كلف بها العامل بالمنظمة وهذا بتقديم اقتراحات وكسب المعارف والمهارات التي تعد مفيدة للمؤسسة .

6 - الضغوطات: يساهم الدعم التنظيمي المدرك في التقليل من السلوكيات النفسية التي يحس بها العامل مثل الضغوطات والإجهاد، الشعور بالقلق، صداع الرأس، مما يقلل من مستوى الضغوط والصراعات بين العاملين والإدارة من ناحية وبينهم وبين بعضهم البعض من ناحية أخرى، بالإضافة إلى نقص إصابة الموظف بالأمراض الناجمة عن زيادة ضغوط العمل (Beheshtifar et al, 2012,p436)، وذلك عن طريق المساعدات المادية المتاحة للموظفين من طرف المؤسسة ضف إلى ذلك تلبية الحاجيات الإجتماعية والعاطفية للموظف (rhoades ,2002,p702).

7 - مشاركة العمل : ونقصد بمشاركة العمل مدى الارتباط بعمل معين و التقليل من سلوكيات الانقطاع عن العمل مثل التأخر ونسبة الغياب، وهذا بالاحتفاظ بالعضوية التنظيمية والحضور العالي والالتزام بالمواعيد، وعليه يمكننا القول أن الدعم التنظيمي المدرك يقلل من السلوكيات السلبية في المنظمة.

8 - تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية : تشير النتائج إلى أن الموظفين الذين يدركون مستوى عال من الدعم التنظيمي يبذلون أقصى ما لديهم من جهود بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي، إيماناً منهم برد الجميل للمنظمة التي لا تتأخر من أجل تحسين أحوالهم الوظيفية و تهدف إلى تحقيق رفايتهم (العنزي، 2014، ص31).

كما أثبتت بعض الدراسات كدراسة (Zumrah et al ,2012,p114) بأن المنظمة يجب عليها الاهتمام ورعاية الموظفين والسعي من أجل المحافظة عليهم من خلال تقديم كافة أشكال الدعم إليهم مع تنمية فرص تطوير مساهمهم الوظيفي والمهني لهم .

خلاصة الفصل :

وما نستنتجه أن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بها، بحيث يشعر هذا الموظف وكأنه يمتلك المنظمة التي يعمل فيها، إذ أن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها وهذا ما أكد عليه (أفندي، 2003، ص95)، فاستثمار المورد البشري أصبح من رهانات المنظمات الحديثة في ظل العولمة لمواجهة التحديات وصعوبات الراهنة، ومن أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء المهني، يجب الاهتمام به ومساندته ومشاركته في اتخاذ القرارات وتمكينه من خلال تدريبه ودعمه معنوياً ومادياً من أجل إبراز قدراته وجهوده في العمل .

الفصل الثالث : الأداء المهني

- تمهيد

1. مفهوم الأداء المهني.
 2. نظريات الأداء المهني.
 3. محددات و عناصر الأداء المهني.
 4. أنواع الأداء.
 5. أهمية الأداء المهني.
 6. مستويات الأداء.
 7. قياس الأداء و أهدافه .
 8. مظاهر الأداء الجيد.
 9. العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء المهني.
 10. استراتيجيات تحسين الأداء.
 11. تقييم الأداء المهني.
 12. تقويم الأداء.
- خلاصة الفصل.

تمهيد :

لقي الأداء المهني اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في شتى المجالات ونظراً لأهميته التي يحتلها باعتباره المعيار الرئيسي الذي من خلاله نحكم على مدى تحقيق أي مؤسسة أهدافها من خلال مواردها البشرية كونها من المحددات الإنتاجية المنظمة في جميع أنشطتها، ومن هنا جاء التركيز على هذا المورد فهو الذي يخطط و يتخذ القرارات وينفذ ويتابع العملية الإنتاجية في المنظمة ويحدد للمنظمة مكانتها بين المنظمات المنافسة لها، فإن كان أدائهم جيد فعال أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق مما يضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات .

ولدا أصبح المورد البشري من خلال أدائه المهني أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو فهو أهم عنصر في التنظيم القادر على استيعاب المفاهيم الجديدة التي قد تطرأ في المنظمات التي تساعد على رقيها بين المنظمات الأخرى، وعليه فإننا سنعرض على أهم المحطات وعناصر الأداء الوظيفي بإسهاب بدءاً من مفهومه إلى غاية نظريات الأداء المهني وأنواعه... الخ .

1 - مفهوم الأداء المهني :

يعد الأداء المهني من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في الدراسات بشكل عام؛ فهو أكثر تداولاً خاصة في الجانب التنظيمي وفي جوانب تسيير الموارد البشرية، ولهذا تعددت مفاهيمه بين الباحثين فكل واحد منهم يُعرفه من زاوية وعليه سنحاول عرض بعض المفاهيم اللغوية والاصطلاحية للأداء المهني ليتم توضيحه أكثر .

1 - أ : الأداء - أداء :الأداء :التأدية. و الأداء التلاوة.(المعجم: المعجم الوسيط)

-أداء: أداء الرجل : داء . و يقال : أداء جوفه . و أداء أتى بريبة . و أداء فلاناً : أصابه بداء .

وأداء ارتاب فيه. (لازم ومتعد)، المعجم: المعجم الوسيط.

1- 1 : الأداء لغة :

مشتق من الفعل أدّى : وتعني أدّى الشيء قام به، و أدّى الدين : قضاها، وأدّى الصلاة : قام بها لوقتها، وأدّى الشهادة : أدلى بها، وأدّى إليه الشيء : أوصله إليه، تأدّى للأمر: أخذ أدواته واستعد له، تأدّى للأمر : قضى، وتأدّى إلى فلان: توصل، تأدّى له الأمر : تيسر و تهيأ، وتأدّى الدين : قضى، وتأدّى الرجل : قضى دينه، يقال تأدّى إلى دائنه وله من دينه : خلّص، استأذاه عليه: استدعاه، واستأذاه فلان مالا : صادره و أخذ منه، الأداء : التأدية، والأداء : التلاوة.

(المعجم الوسيط، 2005، ص104)

1 - 2 : المعنى الاصطلاحي :

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها ما يلي :

الأداء هو الجهد المنسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت و أقل تكلفة (شامي، 2010، ص61).

كما يعرفه " بن نوار" على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور

والمهام " (بن نوار، 2006، ص92).

فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد، القدرة و الإدراك، فالجهد هو السلوك ويشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته، والإدراك هو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها العامل، إلا أننا نجد في بعض الأحيان أن هناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أداءه الوظيفي يكون ناقصاً وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد فإن أداءه كذلك سيكون ضعيفاً .

وفي نفس السياق يشير بورتر " POTER" و زميله لولير LOWLER إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الموظفين ومعارفهم و مهارتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به (العديلي، 1996، ص198) .

ويتفق مع هذا التعريف ما يراه " الصغير " إلى أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير، 2002، ص8).

ويرى كل من (محمد، 2001) و (هلال، 1996) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (الحراشنة، 2001، ص209).

كما أشار كذلك " المير " للأداء الوظيفي على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للمواد المتاحة .

(المير، 1995، ص213)

وعرف "النوري" الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك. "

(النوري، 1994، ص49)

في حين عرفه " كمال أحمد رباح " بأنه " كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذها، بمعنى أنه يشير إلى الكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين " (رباح، 2008، ص 43) .

إن هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني الطريقة بحيث يجعل مؤسسته قد حققت أهدافها وأحسنّت مواردها، كما نعلم أيضا أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

ويشير إلى الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة " (مزهودة ، 2001 ، ص 87) .

كما يعرفه عاشور بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء (صقر، 2005، ص25) .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة أما بالنسبة لنمط الأداء؛ فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، فلهذا نجد هذا التعريف قد

ارتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، كما بين أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل من كمية الجهد ونوعيته و نمط الأداء .

كما عرفه " درة " بأنه " تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص " (درة، 2003 ، ص 97).

وعرفه " البدوي " بالقيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب "

مما تم عرضه من مجموعة من تعاريف اصطلاحية ترى الباحثة بأن التعريف الشامل هو ما تطرق إليه الباحث " Randul " بأنه نوع من أنواع السلوك التنظيمي، يتوقف على مدى توافر مجموعة من العوامل أهمها الجهد الذي يبذله الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى الكثير من العوامل الضرورية الأخرى التي منها :

- مدى توافر القدرات المطلوبة لتحقيق المهام لدى الأفراد
- مدى وضوح الدور الذي يقوم به كل فرد .
- مدى توافر الظروف المادية المواتية لتحقيق المهام .
- مدى توافر الآلات و المعدات اللازمة لتحقيق المهام .
- مدى توافر الدعم و المساندة من جانب المشرفين .
- مدى توافر نظام جيد للاتصال في المنظمة (Randul b .Duhan ,1996,p55).

ومن خلال العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية العنصر البشري وأداء العاملين داخل المنظمات، حيث أن الظروف الحالية تتميز بقلّة الموارد البشرية والمالية مما يحتم ضرورة التركيز على أداء وإنتاجية الموظف، ودراسة العوامل المحيطة به بهدف زيادة إنتاجية وفعاليتّه ومحاولة إيجاد أنسب الحلول للقضاء على المشكلات التي تترك أثرا سلبيا على الأداء، ... ولهذا تحرص كل منظمة على بث روح العمل في الموظف ليحقق الأداء المتميز الذي يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

(التوبجري، 1988، ص 5)

وما تستنتجه الباحثة من خلال التعاريف السابقة الذكر أن الأداء الوظيفي يرتبط بثلاثة محددات اتفق عليها مجموعة من الباحثين والدارسين من بينهم " بورتر " وهي (القدرات الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد والجهد الذي يقوم به)، فالقدرات الفردية هي محصلة مجموعة من الخبرات السابقة، ولهذا وجب على المنظمات دراسة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا لكي تستطيع المنظمة توزيع المسؤوليات والواجبات الوظيفية بطريقة صحيحة وملائمة لقدرات العامل، ومن ثم تحقيق معادلة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو العملية التي من خلالها يتم فهم العالم المحيط بنا بواسطة الحواس، وهذه المحددات استندت إليها الباحثة في هذه الدراسة لقياسها على أفراد عينة الدراسة .

2- نظريات الأداء المهني :

من خلال دراستنا لبعض الاتجاهات النظرية نستنتج بأن الأداء الوظيفي قد شغل جل الباحثين ورواد التنظيم الإداري من خلال اهتمامهم بوسائل الإنتاج و كيفية تحسين الأداء الوظيفي، ولهذا نجد أن كل مدرسة من مدارس التنظيم قد اهتمت بتحسين الأداء من أجل رفع معدل الإنتاج و فيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من نظريات التنظيم التي تناولت الإنتاج وأداء العاملين :

أ - نظرية الإدارة العلمية :

تعتبر هذه النظرية من أقدم نظريات التنظيم ومن أبرز روادها " فريدريك تايلور " حيث ركزت هذه النظرية على وسائل دفع الإنتاج بتحديد معيار علمي لمعدل الإنتاج، ودراسته بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في أداء العاملين بالمنظمة وهذا من خلال دراستها للحركة والزمن في العمل حتى تكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية ، معتبرة العنصر البشري مورداً من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية (طلعت، 2008، ص97).

وذلك بتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي، حيث توصل إلى ضرورة التنظيم الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين، وتقسيم الواجبات والاختيار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف و تحديد نوع و كمية العمل المطلوب لكل فرد (رحمون، 2014، ص91) .

ب - نظرية التقسيم الإداري : من أبرز روادها " هنري فايول " حيث ركزت هذه النظرية على التقسيمات الإدارية من خلال نهوضها بأنشطة مخصصة بها، بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية مع خفض التكاليف، فوجد " فايول " أن نشاط المنظمة يضم (06) أنشطة، كما ركز على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم الأنشطة (الشماع، 2007، ص 53)

فهذه النظرية هي امتداد ومكملة لاتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، فتقسيم العملية الإنتاجية إلى مجموعة من مكونات و وظائف تسهل كثيراً من عملية الإنتاج وبالتالي تحسين مستوى أداء الأفراد، وذلك باهتمام رواد هذه النظرية بتحسين الظروف المادية و المعنوية للعاملين للوصول إلى هدف واحد ألا وهو الأداء الجيد .

ج - نظرية العلاقات الإنسانية :

ومن أبرز رواد هذه النظرية "إلتون مايو" ظهرت هذه النظرية كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية، التي ركزت في اهتمامها على تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية دون اهتمام بالفرد المنتج، واعتبرت العنصر البشري كأنه آلة، ونتيجة لذلك ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية للاهتمام بنواحي الإنسانية في الإدارة، من خلال التجربة التي أجريت على ست (06) فتيات بينهن المودة وعلاقات جيدة مما يدفع بالعاملين للعمل و تحسن أداءهم .

3 - محددات وعناصر الأداء المهني :

أ - محددات الأداء الوظيفي :

أ - 1 - القدرات و الخصائص الفردية : ويعرف " محمد سلطان" القدرات بأنها (الاستعداد والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين : القدرات الذهنية - القدرات البدنية.) (القحمانى، 2015، ص81)

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

أ - 1 - 1 : التعليم : وهي تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة (خضير، الكبيسي، 2004، ص 15) .

وعليه نستطيع القول أنه كلما استطاع الفرد أن يربط بين ما تعلمه في الأكاديمية والمهام المطلوبة منه في المنظمة كلما زاد إدراكه لدوره الوظيفي ومن ثم يحقق أداءً مرتفعاً .

أ - 1 - 2 : التدريب : وهو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول

أ - 1 - 3 : الخبرات : وهي الكم الهائل من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على إهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء (هروم، 2008، ص 34) .

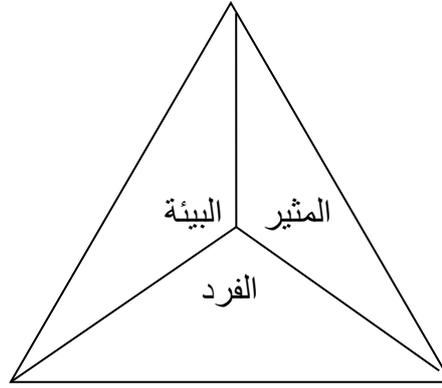
ب - إدراك الموظف لدوره الوظيفي :

نقصد بالإدراك بأنه " العملية التي من خلالها نختار، ونفسر المعلومات التي تجمع بواسطة حواسنا لكي نفهم العالم المحيط بنا . " (ماهر، 2013، ص 50)

أما الباحثة فتري أن معنى إدراك الموظف لدوره الوظيفي هو مدى فهم الموظف لمهامه ومسؤولياته، من خلال درجة إدراكه لها في عدة مواقف نتيجة تعامله معها ومن خلال تعرضه لعدة مثيرات محيطة ببيئة العمل الذي ينتمي إليه .

وهذا ما أكده " أحمد ماهر " بأن الإدراك له ثلاثة عوامل تؤثر فيه، المثير أو الشيء محل الإدراك، وتؤثر في مدى تفسير الفرد لهذه المثيرات من خلال فهمنا لها، وبالتالي فإن خصائص الفرد القائم بالإدراك ذات تأثير مهم على تفسيره للمثيرات من حوله، وأن بيئة العمل وما تحويها من مثيرات معينة ذات أثر بالغ على كيفية إدراكنا لها، يؤدي الأمر إلى أننا لا ندركها على الإطلاق .

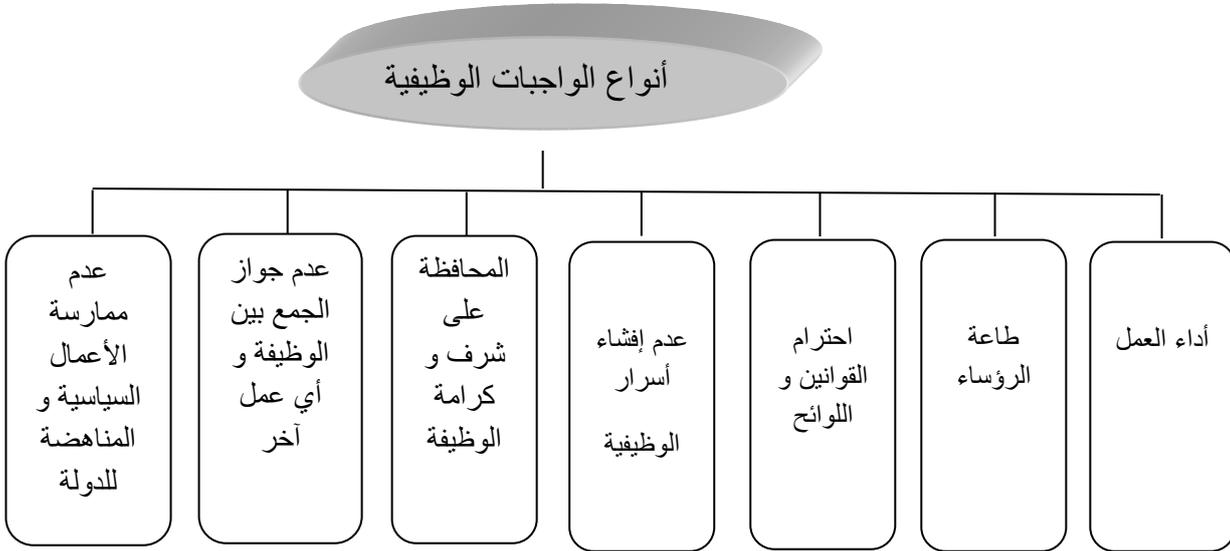
والشكل رقم (03) يوضح ذلك:



شكل رقم (03) يوضح العوامل المؤثرة في الإدراك - المصدر: (ماهر، أحمد، 2013، ص 59)

من خلال الشكل الذي عرضه " أحمد ماهر " للعوامل المؤثرة في الإدراك ترى الباحثة أن عملية الإدراك تتوقف 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، كما يتأثر الإدراك بعدة عوامل منها غموض الدور وهذا من خلال عدم وضوح المهام والواجبات أو عدم وضوح الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ؟ ولهذا يعجز العامل عن تقييم نفسه.

ج - أداء الواجبات الوظيفية : ذكر عاطف المكاوي سبعة واجبات على الموظف أن يراعيها عند أداء عمله والشكل الآتي يوضح ذلك :



شكل(04) يوضح أداء الواجبات الوظيفية الموظف- المصدر:(عاطف المكاوي، 2013،ص 93)

1 - أداء العمل : إن الواجب الأول والجوهري الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل بنفسه وفي الوقت والمكان المخصصين لذلك، ولا يجوز للموظف أن يتنازل عن الواجب النظام العام أو ينيب غيره فيه لتعلقه بقواعد الاختصاص المحدودة قانوناً، ويتفرع من هذا الواجب قيام الموظف بالعمل بدقة وأمانة، وأن يبذل غاية جهده فيه تحقيقاً للمصلحة العامة، كما يجب أن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل منتجاً، فلا يعني هذا الواجب أن يتواجد بمقر وظيفته دون أن يؤدي عملاً كما يجوز أن يكلف الموظف بعمل في غير الأوقات الرسمية المحددة سلفاً إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك وله أن يحصل على أجر إضافي مقابل ذلك .

2 - طاعة الرؤساء: ويمثل واجب إطاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي يقع على عاتق الموظف العام، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها، والطاعة الرأسية للسلم الإداري أو التدرج الرأسي الذي يقوم على أساس خضوع كل طبقة من الموظفين لما

يعلوها من طبقات، وتتضمن سلطة الرئيس مجموعة من الاختصاصات بعضها يتعلق بشخص المرؤوس والآخر يتعلق بأعماله .

3 -احترام اللوائح و القوانين : 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، وفي حالة مخالفة الموظف هذا الواجب فإنه يعرض نفسه للمسؤولية التأديبية والجنائية إذا ما توفرت شروطها .

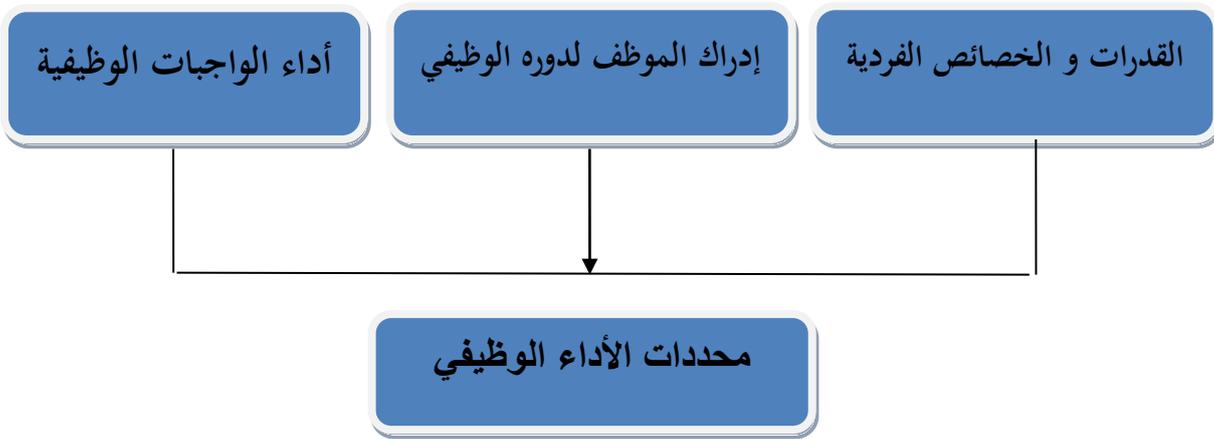
4 - عدم إفشاء أسرار الوظيفة : يطلع الموظف بحكم وظيفته على بعض أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة كالأسرار العسكرية والاقتصادية والسياسية وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة، وفي الحالتين يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار ويبقى هذا الالتزام سارياً حتى بعد انتهاء خدمة الموظف، ويزول إذا فقد الموضوع سرية أو صار معروفاً بطبيعته، أو لإلغاء الأمر الذي فرض السرية، أو سمحت السلطات المختصة بإفشاء السر أو أذن صاحب السر بإفشائه أو إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب جريمة، ويترتب على مخالفة الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية إذ يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة بنص قانون العقوبات.

5 -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 والريبة .

6- عدم جواز الجمع بين الوظيفة و أي عمل آخر : حفاظاً على نشاط الموظف وأداء عمله بدقة وكفاءة، حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بينوظيفتين وأي عمل إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية والعلمية مزاولة هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي .

7 - عدم ممارسة الأعمال السياسية و المناهضة للدولة :حسب القانون الوظيفة العمومية للموظف يمنع أي العامل عدم ممارسة أي نشاط سياسي و مناهض للدولة .(القحمانى ،2015، ص80)

والشكل الآتي يوضح محددات الأداء الوظيفي :



شكل رقم (05) محددات الأداء الوظيفي - المصدر : إعداد الباحثة

ب- عناصر الأداء الوظيفي :

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من عناصر تشكله وهي:

- 1 - المعرفة بمتطلبات العمل : يشمل المعارف، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- 2 - كمية العمل المنجز :أي المقدار الذي يستطيع إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

3 - المثابرة و الوثوق : يرى كل من (الحراشنة، 2001، ص92) و(بن رحمون، 2014، ص71) بأن المثابرة والوقوف تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

و في السياق نفسه أضاف كل من "مصلح حمدان البقمي وماجدة عطية " عنصراً رابعاً هو :

4 - نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(البقمي، 2010، ص38)

أما "ماجدة العطية" فتري بأن نوعية العمل هي مدى إدراك الفرد وما يمتلكه من مهارات وإبداعات وقدره على التنظيم والتنفيذ لما يحتاجه دون الوقوع في الأخطاء (العطية، 2000، ص 37).

وبالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء إلا أنه يمكن إجمالها في عنصرين : العنصر التنظيمي و العنصر البشري (الإنساني) .

فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز الألفة و الانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم

مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة (الشريدة، 2002، ص44) .

4 - أنواع الأداء :

يمكن تقسيم أنواع الأداء المهني حسب التصنيفات التالية :

أ - حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ - 1 : الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

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

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

أ - 2 : 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 تحصل 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 و تحديد أثرها ؟ (بوحارة، 2012، ص103) .

ب- حسب معيار الشمولية :

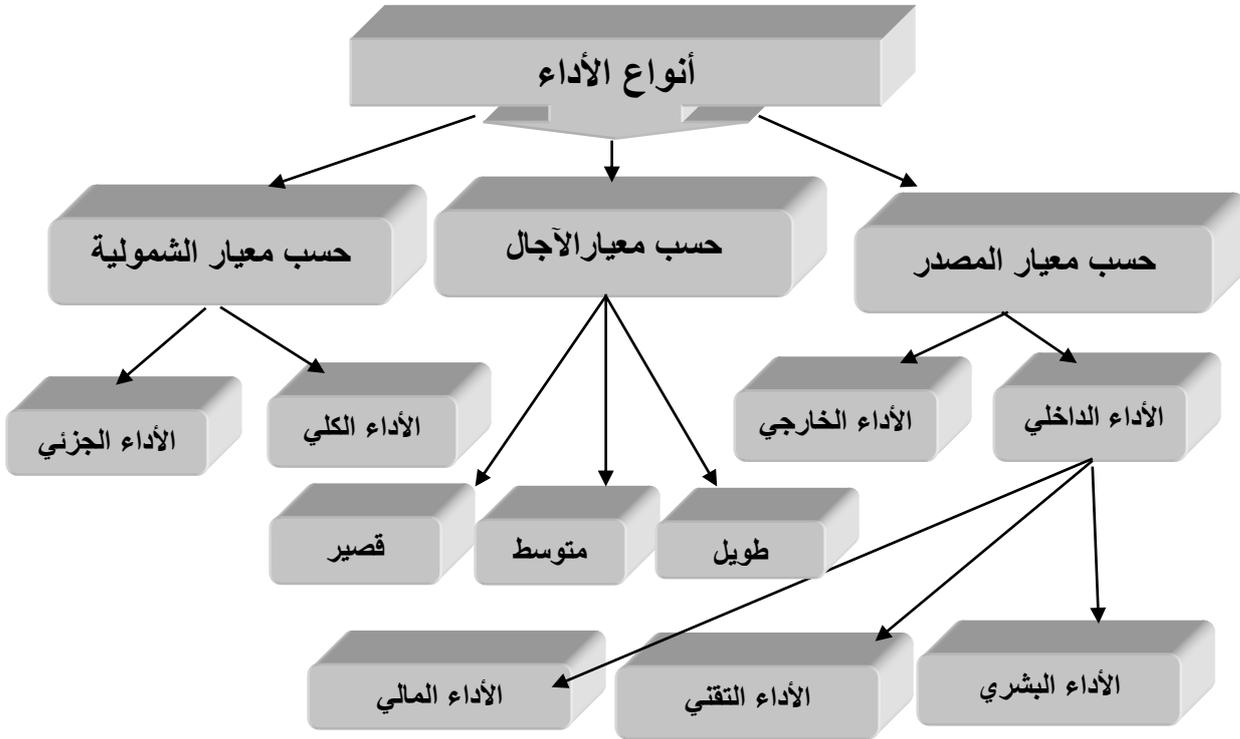
حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي .

ب - 1 - الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة؛ كالأستمرارية والشمولية، الربح و النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب - 2 - الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة الأفراد، و أداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق (بوعطيط، 2009، ص 77).

ج - حسب معيار الأجل : وينقسم هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (خليل، 2014، ص 78).

والنموذج التالي يوضح أنواع الأداء المهني :



شكل رقم (06) يوضح أنواع الأداء المهني - المصدر : من إعداد الباحثة

5 - أهمية الأداء المهني :

لقد لخص (أبو سبحة ونادر أحمد) أهمية الأداء المهني وفقا للسياسات التخطيطية في النقاط

التالية :

1- كونه هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات من خلال سياساتها التخطيطية بمختلف أنشطتها للوصول إلى تحقيق أهدافها.

2- يساعد الأداء المهني الأفراد على اكتساب المهارات والخبرات، وذلك من خلال التحفيز والمثابرة في تحقيق الأهداف .

3- يؤدي العمل المهني والأداء الجيد إلى استغلال القدرات والإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى الأفراد في المؤسسة .

4- الوصول إلى الإبداع لا يأتي إلا بالعمل المهني الجيد والجاد ولهذا فإن الأداء يُسهم في تطوير الذات .

5- يدرك العامل من خلال أدائه المهني واجباته و مسؤولياته تجاه العمل و يتتأفى مع عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل (أبو سبحة، 2008، ص22).

6- كما يُعد مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة .

في حين نجد(بوقطف) قد صنف أهمية الأداء المهني إلى عنصرين هما: بالنسبة للعاملين وبالنسبة للمنظمة .

أ - بالنسبة للعاملين : يعد أداء الفرد في مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العمال ودرجة أدائهم الجيد هي تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً من عدة نواحي نذكر منها :

1- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، مثل : النقل والترقية والتكوين، والانتداب إلى المناصب العليا .

2- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، وذلك نظرا لما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، ويشترط في ذلك أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ب - بالنسبة للمنظمة :

1- يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا .

2- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة (بوقطف، 2014 ، ص63).

6- مستويات الأداء :

هنالك ثلاثة مستويات للأداء و هي كما وضعها العالم روبيسون :

أ - **الأداء على مستوى التنظيم** : إن التنظيم هو نظام يعتمد على وجود مدخلات ليقدم عددا من المخرجات معتمدا على عناصر أو مصادر متمثلة في رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها النظام، وبالتالي فإن الأداء على المستوى التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية الآتية :

1- الإستراتيجية والأهداف وتعتمد على الزبائن أو الجهات التي تقدم لهم خدمة أو المنتج أو السلعة.

2- الهيكل التنظيمي والتركيز هنا على مستوى فاعلية وأهمية وكفاءة الهيكل التنظيمي لتحقيق إستراتيجية الشركة أو المؤسسة.

3- المقياس الذي يمكن أن يساعد الإدارة في تحقيق الأهداف.

4- الإدارة و كيفية تسييرها في الاتجاه الصحيح .

ب - الأداء على مستوى العمليات : ويعني مدى توافق هدف مع أهداف المؤسسة وإن تصميمها وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها، أيضا القياس والتأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكنك من تحليل العمل وتصويب الانحرافات .

ج - الأداء على مستوى الوظيفة : ويعتبر من أهم المستويات حيث إنه مخرجات أي تنظيمات تأتي عن طريق عمليات تؤدي بواسطة أفراد منتظمين في جماعات أو وحدات على مستوى تخصصات ومجالات العمل وذلك وفقا لعوامل تحدد مستوى فعالية الأداء الوظيفي والمتمثلة في :

1- وجود وظيفة ومدى ضرورتها في إنتاج جزء من العملية .

2- التخصص العام للوظيفة ومدى تناسبه مع أهداف العملية .

3- قياس الوظيفة أي التأكد من مدى إمكانية قياس الأداء الوظيفي .

4- إدارة الوظيفة و تحليلها و تصحيح الانحرافات في الأداء (نجم، 2010، ص36).

في حين نجد " مخيمر، 2000" قد صنف مستويات الأداء إلى ثلاثة مستويات أخرى وهي :

1- الأداء الفردي : وهي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته في الوحدة التنظيمية وهذا وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له .

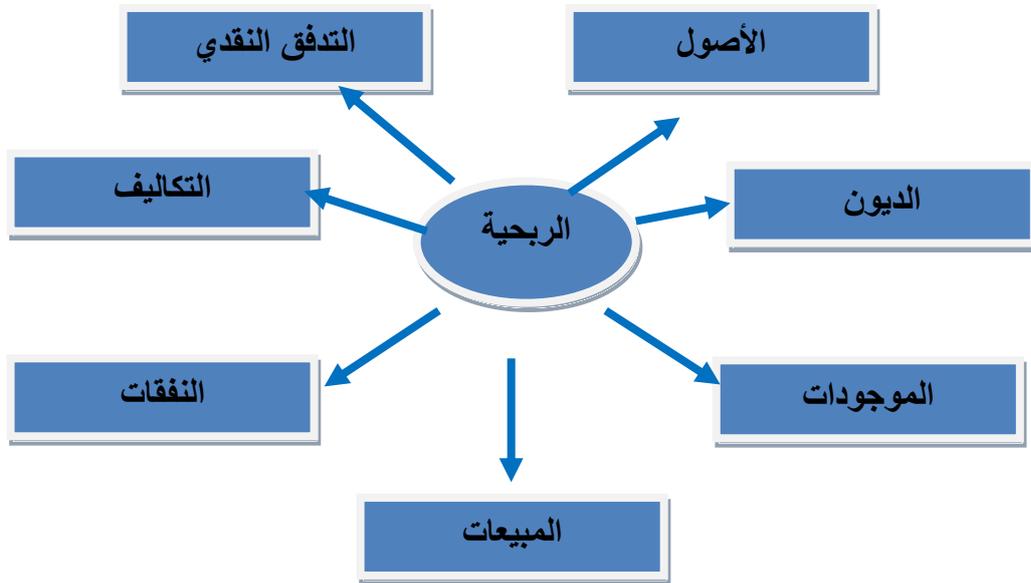
2- أداء الوحدات التنظيمية : وهي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بالدور الذي تقوم بتنفيذه المؤسسة .

3- الأداء المؤسسي : ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (البلوي، 2008، ص32).

7 - قياس الأداء و أهدافه :

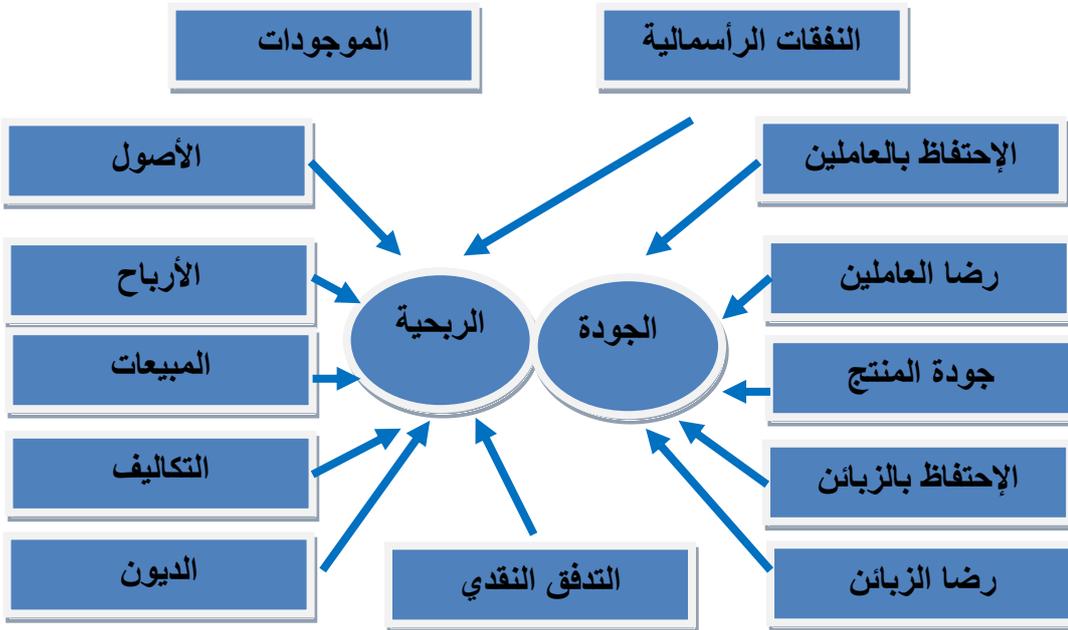
7- 1 - قياس الأداء المهني : إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصاً عندما تكون خدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة الأفراد، ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو التنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج(المعشر، 2009، ص 34)، إلا أننا نجد أن نظام قياس أداء المنظمات التقليدي يركز بشكل حصري على المؤشرات المالية في حين نجد النهج الحديث لمؤشرات قياس الأداء في المنظمات يعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية والشكلين رقم (07) و(08) يوضحان ذلك:

الشكل (07) يوضح مؤشرات الأداء التقليدية



المصدر : (صالح علي عوده الهلالات ، ص 47)

الشكل (08) يوضح مؤشرات الأداء الحديثة



المصدر : (صالح علي عوده الهلالات ، ص 49)

من خلال الشكلين نستنتج بأنه يجب على المؤسسات الاعتماد على عدة مؤشرات لقياس مستوى أداءها، والأخذ بعين الاعتبار المؤشرات القديمة والحديثة أي الجانب المادي والنوعي من أجل التمييز والرفي بالمؤسسة .

7-2- أهداف قياس الأداء المهني :

ويمكن إجمال أهداف قياس الأداء الوظيفي في النقاط التالية :

أ - **متابعة تنفيذ الأهداف** : ونقصد به مدى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين في المؤسسات المقررة في جميع مجالات نشاطات المؤسسة .

ب - **التأكد من كفاءة الأداء** : ونقصد به التأكد من ممارسة الأنشطة و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة .

ج - **تقييم الكفاءة** : وتعني تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة .

د - **تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية** : ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة و تحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة على الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية .

هـ - **تحديد مواطن الضعف و الخلل** : فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم على تقايدتها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها (رحمون، 2014، ص80)

8 - مظاهر الأداء الجيد:

للأداء عدة مظاهر التي من خلالها نستطيع الحكم على إيجابيته أو سلبيته ومن هذه المظاهر ما

يلي :

- 1 - **رضا العامل عن عمله** : وهو عبارة عن الشعور الإيجابي للفرد إزاء عمله و يمكن ملاحظته أثناء تأدية مهامه أو من خلال معدل إنتاج العامل والمواظبة في العمل، وهو مظهر من مظاهر الأداء الجيد .
- 2 - **معدل الإنتاج** : ويقصد به زيادة الإنتاج أو انخفاضه دون المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة من خلال مشاركة المؤسسة أرباحها مع العاملين بها .
- 3 - **التعاون مع الزملاء** : ويقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب المهنية والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد .
- 4 - **الرضا الجماعي** : وهو مستمد من العلاقة الاجتماعية الناشئة بين العمال و إذا ما تحقق ضمننت المؤسسة أن الأداء والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وتربط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا، أو على مستوى قسم واحد، وتشكل جماعة متماسكة لا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذي يعملون فيه .

(عويضة، 1996، ص345)

وبناء على ما سبق فإن للأداء الجيد عدة مظاهر تتفاعل و تتكامل فيما بينها، ومن أجل النهوض بالمؤسسة وإنتاجها وبقاءها وإستمراريتها وهذا من خلال مواردها البشرية .

9- العوامل التي تؤثر في فاعلية الأداء المهني :

تتضح أهم العوامل المؤثرة في الأداء المهني على النحو الآتي :

1 - غياب الأهداف المحددة : وهذا يتوقف على خطط العمل التي تضعها المؤسسة للوصول إلى معدل الإنتاج، وفي ظل غياب استخدام معايير للأداء تتساوى فيها مستويات أداء الموظفين كلا حسب دوره ومجهوداته، هذا الدور يؤدي إلى تدني الأداء حيث عدم مكافأة الموظف المنتج يزرع شعور عدم المسؤولية لديه .

2 - عدم المشاركة في الأداء : إن وجود فجوة بين المستويات العليا و الدنيا في الإدارات يؤدي إلى تدني مستوى الأداء المهني خاصة من حيث المشاركة في التخطيط مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وذلك بعدم مشاركتهم في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ مما ينشأ عنه عدم الشعور بالرضا و يسبب انخفاض الحماس للعمل .

3 - الاختلاف في مستوى الأداء : وهو الربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي أي عندما يكون هناك ربط بين مستوى الأداء والترقيات والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها الموظف تكون عوامل التحفيز مؤثرة على الأداء، وهذا يتطلب نظاماً لتقييم الأداء يتم من خلاله التمييز بين الموظفين من حيث إنتاجهم مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج (نجم، 2016، ص36) .

4 - مشكلات الرضا الوظيفي : إن عدم رضا الفرد عن عمله ينتج عنه الكثير من المشاكل منها انخفاض مستوى أدائه، وبالمقابل إذا رضى الفرد عن عمله فإنه يؤدي حتماً إلى إبراز قدراته ومهارته

لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم الوصول إلى الأداء الجيد، فرضا الفرد عن عمله هو محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تُعبر عن النتائج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله (فليه، 2009، ص 260) .

5 - الاتصالات الإدارية : ونقصد بها تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار (زيدان، 2005، ص 249).

فعملية الاتصال هي من العناصر الأساسية في بيئة العمل، وعليه فإن اختيار أي وسيلة غير مناسبة في الاتصال مع الموظفين يؤثر سلبا على مستوى الأداء حيث أن حشو الكثير من الرسائل يؤدي إلى الملل، وعدم توفر الخبرة الكافية في الاتصال بشتى أنواعه التي ممكن من شأنها أن تعيق وتؤثر على مستوى الأداء المهني .

6 - التسبب الإداري : يعني ضياع ساعات مهدورة في العمل يقضيها الموظف أو المسؤول خارج نطاق العمل أو أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب لأسباب منها أن تكون القيادة العليا للإدارة ليست على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت أو وجود عدم الانتماء والحماس في العمل .

7 - مشكلات التطوير التنظيمي : وهو التطوير الذي تلجأ إليه الإدارة لتحسين مستوى الأداء وخلق بيئة جيدة للابتكار والإبداع بين العاملين وتطبيق آليات جديدة للوصول إلى أداء أفضل.

(نجم، 2016، ص 37)

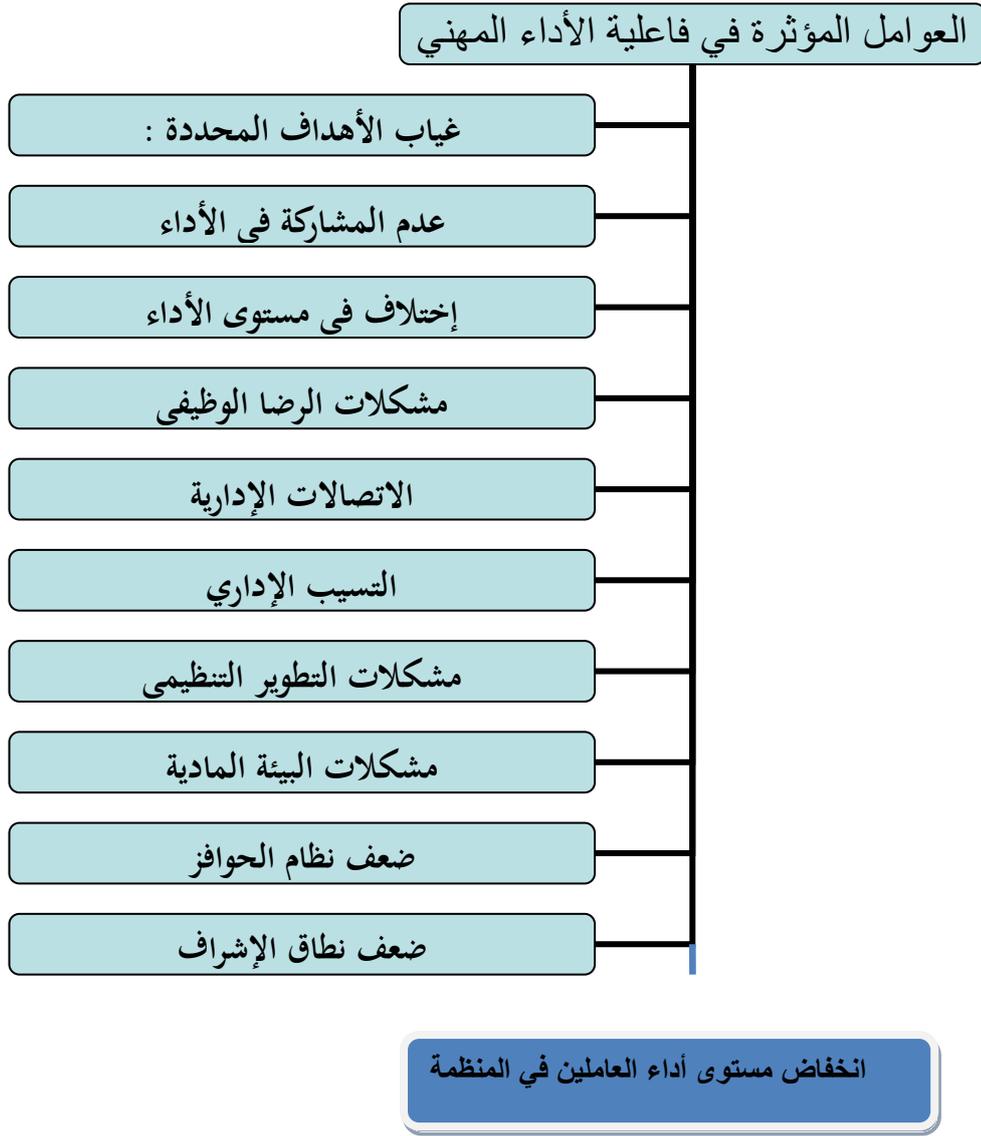
8 - مشكلات البيئة المادية : من المعلوم أنّ تهيئة بيئة تسهل العمل و تحسن مستوى أداء العامل، بحيث يجب تهيئته بما يناسب حاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من

حيث تجهيزه بالأدوات والإضاءة والحرارة، ولعل من مشكلات البيئة المادية التي تعيق الأداء المهني هي عدم توفير البيئة المادية مثل الإضاءة وتهوية أماكن العمل بالإضافة إلى توفير أدوات العمل والمكاتب وهذا ما يُسبب عدم ارتياح العامل في عمله، الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه ومن ثم تدهور إنتاج وعدم تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة .

9 - ضعف نطاق الإشراف : انعدام وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء من الناحية التنظيمية أو المعنوية، وقد ينتج ذلك نتيجة لكبر حجم المنظمة وتعدد العلاقات بين الإدارة والعاملين والرؤساء في نطاق الإشراف (حمدات، 2008، ص19).

10 - ضعف نظام الحوافز: إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب (جون و آخرون، 1988، ص20).

وفيما يلي تلخيص للعوامل التي سبق ذكرها في الشكل المقترح كالاتي :



شكل رقم (09) يوضح العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء المهني- من إعداد الباحثة

10 - إستراتيجيات تحسين الأداء :

يُعدّ الإنسان الكفاء أهم الموارد التي يمكن أن تثري بها أمة من الأمم، كما يعتبر الأداء السليم من أهم ما يمكن أن يُسهم في إدارة الموارد البشرية، فإن كل جهة سواء كانت حكومية أم خاصة تحاول دوما تحقيق أهدافها و التقدم نحو الأفضل(الصغير، 2016 ، ص76) .

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء كما بينها هاينز (1989) و هي كالاتي :

1 - تحسين أداء الموظف : يعد الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر

الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور وهي :

أ - التركيز على نواحي القوة : أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن للفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني

منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي

الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها .

ب - التركيز على المرغوب : توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال

السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها، مع مراعاة توفير الانسجام بالقدر

المستطاع .

ج - ربط الأهداف بالشخصية : يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته

الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية

ودافعية الموظف من أجل التحسين المرغوب .

2 - تحسين الوظيفة : إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني أو ارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق

مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم

ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تسهم في تحسين الوظيفة و هي كالاتي :

أ - المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على

تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب - **المهام الملائمة** : العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء المهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه .

ج - **تصميم الوظيفة** : يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق عن طريق تجميع أكبر عدد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط بين الموظف وبين ما هو مطلوب القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف .

د - **تبادل الوظائف** : أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ - **التكليف بمهام خاصة**: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3 - **تحسين الموقف**: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب .

4 - **التخطيط لمكان العمل**: من حيث إعادة النظر في كيفية التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع .

5 - الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب .

6 - المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك؟ وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف؟ وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين؟ (البلوي، 2008، ص39).

11 - تقييم الأداء المهني :

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين بأي منظمة من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وهذا نظرا للاختلاف الواضح بين أفراد المنظمة، وهذه الفروق تؤثر على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه واستمراره في عمله، لذا نلجأ إلى قياس وتقييم أداء العمال وهذا لمعرفة ما يلي :

1- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

2- مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

3- التأكد من معلومات الموظف ومهاراته في أدائه .

4- مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل .

5- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها (حاروشي، 2011، ص84) .

حيث عَرَف " زاهد محمد ديري " تقييم الأداء المهني على أنه : "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أُنقل مستقبلا، أو هو في

أبسط تعريف له: قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه في جماعة العمل " (زاهد، 2011، ص 270) .

11- 1 : أهداف عملية تقييم الأداء :

إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يسهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد، ومن ثمة ينمي ويدعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد وبالتالي يحقق العديد من الأهداف و هي على نوعين :

أ- أهداف تطويرية و تقييمية : وتتمثل في :

1- تغذية عكسية للأفراد

2- التوجيه مستقبلي للأداء

3- تشخيص الاحتياجات التدريبية و التطويرية

4- قرارات استقطاب و تعيين العاملين .

5- تقييم نظام اختيار العاملين (زكريا، 2016، ص 58) .

في حين نجد " عادل حرحوش صالح " قد قسم أهداف تقييم أداء العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي

على النحو التالي :

11 - 1 - أ : أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي :

- 1- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
- 4- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد (حرحوش، 2009، ص104).

11 - 1 - ب : أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- إن تقييم المديرين المرؤوسين يدفعهم بكتابة تقرير حول أسباب ضعف الأداء أو إيجابية أداء العامل مما يجعل المديرين يحرصون على تنمية مهارات وقدرات العاملين في المجالات التالية :
- 1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
 - 2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين .

3- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

11 - 1 - ج : أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين : من أبرزها ما يلي :

1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود

التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون

في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .

2- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين

وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة (حرحوش، 2009، ص10).

3- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله .

4- السماح لكل مرؤوس بالإطلاع على رأي رئيسه فيه .

5- توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهـم (Dimitri Weiss ,1999,p81).

أما " العامري " فقد اختصر عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات والأعمال التي تجري لتحقيق

مجموعتين من الأهداف وهي :

أ - الأهداف التطويرية و تتمثل في :

1- التغذية العكسية للأداء .

2- التوجيه المستقبلي للأداء .

3- تشخيص الإحتياجات التدريبية .

ب - الأهداف التقييمية و تتمثل في :

1- القرارات المتعلقة بالمكافآت

2- قرارات إستقطاب و تعيين العاملين

3- تقييم نظام إختيار العاملين (جودة، 2014، ص247) .

ونظراً للأهمية التي يتحلى بها الأداء المهني في المؤسسات بكل أنواعها كونه يتصل بالمورد البشري بصفة مباشرة، وجب على القائمين على عملية تقييم العاملين التحلي بالموضوعية التي تقوم على أساس العدالة والمساواة التي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين ومن ثمة تحقيق الأداء المميز وأهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها .

11 - 2- طرق تقييم الأداء المهني :

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساس تقييم أدائه، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء المهني ما يلي :

أ - طريقة الملاحظة المباشرة : تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصياً بالاطلاع على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عما يحدث في أعمالهم، إلا أن لها عيوباً نوجزها في :

1- قيام المدير بالوقوف شخصياً على العمال للتعرف على سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت، وقد يكون حرصاً منه على ذلك بالمقابل قد يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.

2- صعوبة تمكن الرئيس من الإطلاع على كافة العاملين و ما يؤذونه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل و العاملين .

3- قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك .

(الوافي، 2013، ص70)

ب - طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives:

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 و يحتاج هذا الأسلوب في التقييم إلى متطلبات أهمها أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً، ومناسبة للقدرات والطاقات الفردية، كما يجب أن تكون بسيطة و واقعية وموثقة بصورة واضحة ويتم وضعها بمشاركة الأفراد العاملين لتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز وأن تتسم بالمرونة وقابلية للتعديل والمراجعة الدورية .

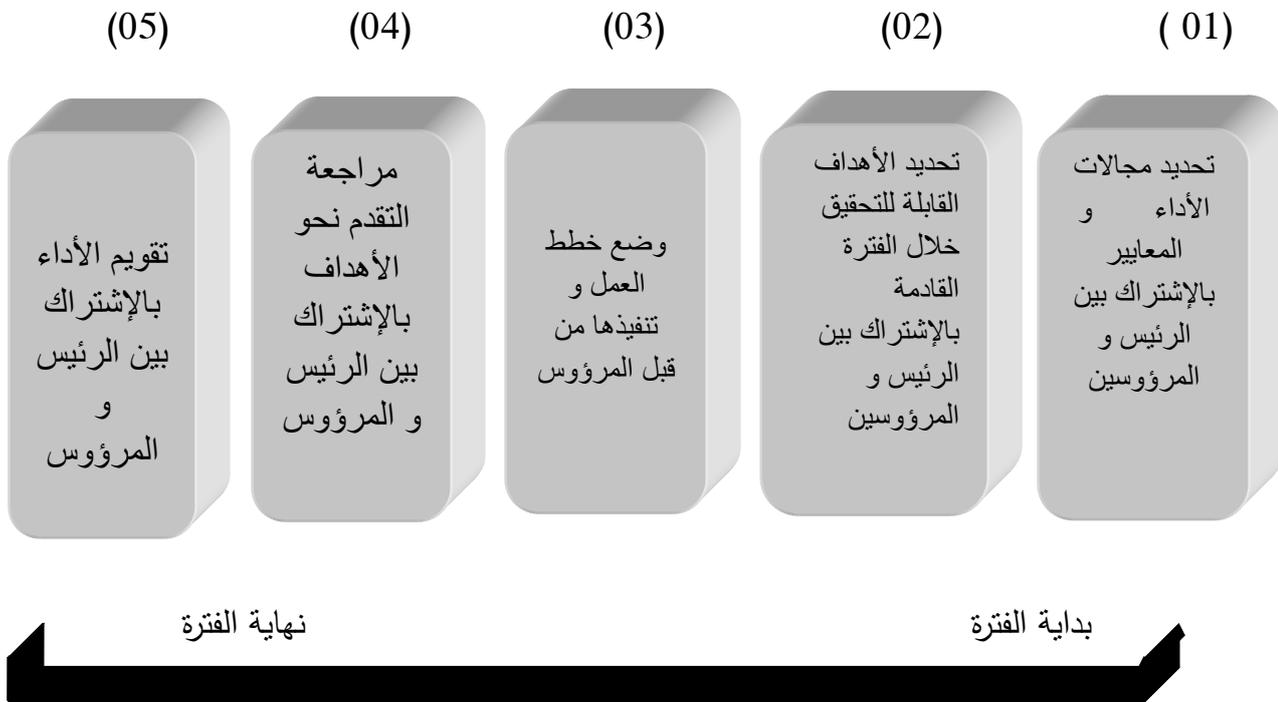
(نجم، 2012، ص40)

ومن عيوب هذه الطريقة أن المرؤوس والرئيس لا يستطيعان تحديد النتائج المتوقع لحصول عليها خلال فترة التقييم، ويبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف أو النتائج المتوقعة، وما أن يحل موعد التقييم حتى يعمل الرئيس مقابلة مع المرؤوس ليتعرفا سوياً على مدى الوفاء بالالتزامات

والأهداف التي حددت سلفا إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وأيضا طرق إصلاحها (نشام، مخفي، 2009، ص345).

والملاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى، ويمكن التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي :

شكل رقم (10) يوضح خطوات الإدارة بالأهداف



- المصدر (عادل حرشوش صالح 2009)

ج - طريقة التدرج البياني Graphic Rattibg Scale : تُعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأبسطها وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون و تحدد على أساس (1 - 5) أو (1 - 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أو (3) أعلى درجة .

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزاناً واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل و ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم .

(حرشوش، 2009، ص110)

هـ- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS):

إنَّ الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي تثيرها طريقة التدرج البياني، وهذا بإدخال العامل السلوكي في التقويم، والوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه فهي تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثل معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع العملاء، طريقة تعامله مع الأجهزة، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله .

ويتم التقدير هنا على أساس تدرجي من (01) كأقل قيمة في التقدير إلى (07) أو (10) كحد أقصى ، تتميز هذه الطريقة بأنها دقيقة في القياس مقارنة بالطرق الأخرى في تقويم الأداء، إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب من أبرزها ما يلي :

أنها مكلفة ومعقدة، وتحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، كما تتطلب عدة نماذج للتصميم وفقاً لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (البقي، 2010، ص49).

و- طريقة الترتيب **Ranking Scale**: هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على

أحسنهم كفاءة أو أقلهم، وذلك بإعطاء رقم (01) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة (حرشوش، 2009، ص112) .

تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام كما تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة و يمكن تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، إلا أنها كذلك لا تخلو من عيوب منها :
أن في هذه الطريقة قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء المهني، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلباً على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد و المنظمة على حد سواء .

(بوقطف، 2014، ص82)

ضف إلى ذلك احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير، شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

ي - طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method : والهدف الرئيسي من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، بحيث يتم التركيز على سلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبياً على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوصفي .

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته للعمل، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله

أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين (اللوزي، 2002 ، ص 222).

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه ، وتسهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها (بوخلوة والآخرين، 2003 ، ص 150) .

إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوعاً من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية .

11- 3 - الجهات المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين :

إن الحكم عن كفاءة الموظف في عمله يكون من خلال تقييمه من ناحية جودة أدائه، ومن المعتقد أن المشرف المباشر هو الوحيد المسؤول عن تقييم الموظف لكن الواقع يعكس ذلك فهناك عدة أطراف مسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة نذكر أهمها :

أ - **المقيم أو المشرف المباشر:** إن الرئيس المباشر هو الأكثر دراية بأداء الموظف و بنقاط ضعفه وقوته؛ فهو الشخص الأكثر قرباً من العامل والقادر على ملاحظة عمله وأدائه، كما أنه يملك المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والعمال في المنظمة أو المصلحة التي يترأسها فالمشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقاً لأهداف وخطط المنظمة التي هو أعلم بها من غيره أي من المديرين.

(شحادة والآخرين، 1991 ، ص 86)

إذ دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13 % و تمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% .

(بوعطيط، 2008، ص84)

ب - تقييم الزملاء : تأخذ بعض منظمات الأعمال أسلوباً تعطي فيه أدواراً للأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوسين، ووفقاً لهذا المنطلق تعطي نسبته من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم وينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون (بن أوصيف، 2015 ، ص129) .

ويشترط في هذا الأسلوب أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم من نفس المستوى والدرجة الوظيفية (الكلالدة، 2011، ص93).

إلا أن هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، كما لا يخلو هذا التقييم من سلبيات منها :

أن الزملاء قد يحكمون على الموظف من خلال مدى و درجة تعاونه معهم بدلاً من الحكم عليه من خلال مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، كما قد يؤثر في هذا التقييم علاقات الصداقة بين الأفراد مما يدفع البعض إلى تقويم الآخرين حرصاً على هذه العلاقة (زربي، 2014، ص85) .

ج - التقييم الذاتي : وتقوم هذه العملية على الدور الذي يلعبه الموظف في تقييم ذاته، بحيث يطلب منه أن يقيم نفسه أولاً ثم تتم مناقشته مع رؤسائه فيما بعد، ومن شأن هذا الأسلوب أن ينمي مفهوم

الرقابة الذاتية لدى الموظف و يقوي الشعور بالمسؤولية كما يعين على تحفيز العامل نحو تحسين أدائه خاصة إذا كان عملة متدنياً.

إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو كذلك من العيوب فقد يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين .

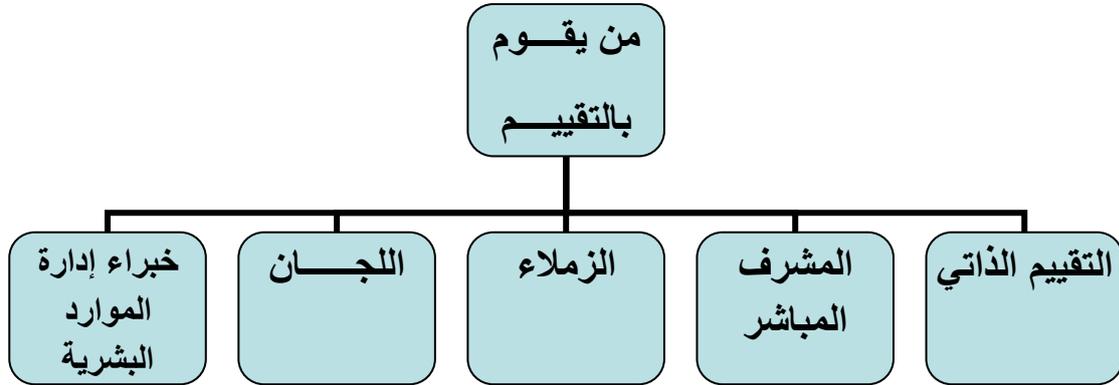
(حرشوش، 2009، ص 122)

د - تقييم من خلال اللجان : ويقوم هذا الأسلوب على أساس تشكيل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين وتكون متكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف وعلى دراية بطبيعة الأعمال والإنجازات السابقة للموظف مثل المسؤول المباشر، أو الرئيس الأعلى منه، ممثل إدارة الموارد البشرية .

فتقييم اللجان يهدف إلى تحقيق العدالة دون احتكار قرار التقييم في يد شخص معين، إلا أن هذا الأسلوب كذلك لا يخلو من العيوب منها : أن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل زد على ذلك إذا لم تتوصل اللجان إلى معلومات صحيحة فإن الحكم على أداء الموظف يكون نسبي .

هـ - التقييم من خلال خبراء إدارة الموارد البشرية : يستعان أحياناً بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم و معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامين التقييم (حرشوش، 2009، ص 122) .

و الشكل رقم (11) يوضح العناصر المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال ما تم من عرضه لبعض العناصر المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، ترى الباحثة أن لكل عنصر من هذه العناصر عدة إيجابيات، وسلبيات، وعلى المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الموظف الذي هو النواة الرئيسية في نجاح المنظمة، ولذا فإن أي إجحاف في حق هذا الموظف يؤدي إلى انكسار روحه المعنوية، وبالتالي تدني و انخفاض مستوى أدائه فعلى العناصر المسؤولة عن عملية تقييم الأداء الأخذ بجميع الجوانب المحيطة بالعامل و الظروف التي يعمل فيها بعين الاعتبار أثناء تقييمه لكي تكون هذه العملية ناجحة، وفي المقابل تستطيع المنظمة تعزيز جوانب القوة للموظف ومحاولة معالجة نقاط الضعف لديه من خلال تعرفها على الأسباب والمشاكل التي جعلت مستوى أداء الموظف متدنٍ ومن ثم وضع الحلول المناسبة للرقى به بصفة خاصة وبالمنظمة والمجتمع بصفة عامة .

12- تقويم الأداء : يعرف "محمد سعيد أنور سلطان" تقويم أداء الفرد بأنه " قياس كفاءة الأداء

الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (سلطان، 2003، ص 294).

ويقصد بتقويم الأداء أيضاً : "بمعرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به ويعرف " بينش" عملية

تقويم الأداء بأنها الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً و إمكانية تطويره مستقبلاً ."

(علاقي، 2009، ص272)

وأشار " الهيتي " إلى أن عملية تقويم الأداء صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً

سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهذه

الخطوات على النحو التالي :

1 - وضع توقعات الأداء : وتعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون

فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام

المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2 - مراجعة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد

وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بحيث يتم

توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل .

3 - تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على

مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4 - التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي

يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه وبلوغه المعايير المطلوبة منه بموجب ما تحدده الإدارة من معايير

5 - اتخاذ القرارات الإدارية : هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والنقل والتعيين والفصل .

6 - وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث

بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء :

الشكل رقم (12) يوضح مراحل تقييم الأداء المهني



المصدر (الهيئي، 2003، ص 206)

نستنتج من الشكل المشار إليه أعلاه و الذي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي أنه عندما تتم مرحلة مراقبة التقدم في الأداء للموظفين بشكل صحيح فهذا حتما يؤدي إلى نجاح المرحلة الثانية وهي تقييم الأداء وعليه تكون التغذية العكسية لما توقعه المُقيم وهي مرحلة وضع توقعات الأداء، ومن ثمة مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية وكخطوة أخيرة وضع المنظمة خطط مستقبلية لها .

خلاصة الفصل :

مما سبق نستطيع القول بأن الأداء المهني هو من الركائز التي تبنى عليها المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة؛ فهو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينه و بين المنظمة، ولذا فإن هذا لا يتحقق إلا بضمان وجود أداء جيد من قبل موظفيها الذي ينتج من خلال تراكم مجموعة من المحددات التي تُسهم في زيادته وتعزيزه لضمان أداء إداري متميز، تتكفل به إدارة الموارد البشرية عن طريق توفير المعلومات الكافية لأصحاب القرار من أجل اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة، كما سلطنا الضوء على طرق تقييم الأداء المذكورة سابقا والأطراف المعنية بذلك لضمان الموضوعية في التقييم، ولهذا نؤكد على ضرورة عملية التقييم بهدف قياس مستوى أداء العاملين من أجل وضع الإستراتيجيات الواضحة في عملية التعيين واستخدام معايير مناسبة مع جميع الوظائف الإدارية الموجودة بالمنظمة .

وعموما ومن خلال ما تم عرضه، تبرز أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية للمنظمة بصفته المحرك الأساس والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه ولذا وجب على المنظمة الاهتمام به ودعمه مادياً ومعنوياً لضمان بقاءه ومن ثم استمرارية المنظمة.



الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة

- تمهيد -

1 . منهج الدراسة.

أولا : الدراسة الاستطلاعية.

1.الهدف من الدراسة الإستطلاعية.

2.عينة الدراسة الإستطلاعية.

3.تقدير بعض الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة.

4.نتائج الدراسة الإستطلاعية.

ثانيا : الدراسة الأساسية.

1.مجتمع الدراسة .

2. عينة الدراسة و خصائصها .

3 . الأساليب الاحصائية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

بعد ما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والجانب النظري وأهم أدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، يأتي هذا الفصل من خلال دراستنا الميدانية ترجمة الجوانب النظرية إلى معطيات ملموسة، وإسقاطه على إحدى المصالح الوطنية ألا وهي " الحماية المدنية"، متخذين فئة العمال كعينة لدراستنا الحالية وهذا في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان، ودراسة الميدانية أهمية في البحث العلمي فهي تمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية من خلال إتباع جملة من القواعد المنهجية .

إذ وضحت الباحثة في هذا الفصل الخطوات، والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني لهذه الدراسة بدءاً من الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع بيانات الدراسة، الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة، مجالات الدراسة البشرية والمكانية والزمانية، العينة التي طبقت عليها الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في اختبار صدق وثبات الأدوات والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة الحالية .

1- منهج الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن و بأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (عميراوي، د س، ص 96)

كما يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (بوحوش، 1995، ص130)

وبما أنّ الدراسة الحالية تهدف إلى كشف عن علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالأداء المهني ومعرفة تأثير عدد من المتغيرات الوسيطة كالسن وطبيعة النشاط الممارس والخبرة المهنية والرتبة، المستوى التعليمي، والحالة العائلية على المتغيرات الرئيسية للدراسة استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي كونه أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع الدراسة الحالية، فهو يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات و طبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة فضلاً عن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وتقديم المقترحات المناسبة .

فهو عبارة عن مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (الراشدي، 2000، ص59)

كما عرفه " حسن عاطف حسن أبو ناصر " على أنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (عاطف، 2017، ص45)

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، التي تمكن الباحث من التعرف على مجال الدراسة كما تساعده على ضبط وبناء أدوات جمع المعلومات والكشف عن خصائص المجتمع والعينة وطريقة اختيارها، وهذا بالإطلاع على العينة وكذا التأكد من صلاحية الأداة وجاهزيتها للتطبيق من خلال التأكد من صدقها وثباتها (زيتون، 2004، ص32).

1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى :

- التعرف على الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها .
- معرفة مجتمع الدراسة وخصائصه.
- معرفة خصائص أفراد البحث وأخذها بعين الاعتبار .
- مدى تطابق أهداف الدراسة مع فرضياتها .
- دراسة الخصائص السيكومترية للصدق والثبات للتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

2 - عينة الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار أربعة وحدات من وحدات الحماية المدنية والمقدرة بـ اثني عشر (12) وحدة، وهي وحدة المخادمة والتي تضم (41) عامل، وحدة بني ثور والتي تضم (49) عامل، وحدة أنقوسة التي تضم (33) عامل، وحدة عين البيضاء وتضم (42) عامل، حيث تم اختيار (15) عامل من كل وحدة من هاته الوحدات لتصبح مكونة من (60) عامل وهي التي طبقت عليها الدراسة الاستطلاعية، اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة .

وعليه نستطيع القول بأن القيام بالدراسة الاستطلاعية لها عدة الفوائد متمثلة في :

- المساعدة في ضبط عينة الدراسة والتعرف على توزيعها عبر الوحدات من أجل سهولة الوصول إليها.

- حصر مجتمع الدراسة من خلال التعرف على الوحدات وتوزيع العمال حسب وحدات الحماية المدنية بورقلة .

- اكتشاف بعض جوانب النقص في إجراء التطبيق .

- التعرف على مدى ملائمة ووضوح عبارات الاستبيانين ومدى ملائمتها لأفراد عينة الدراسة .

3 - تقدير بعض الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة :

3 - 1 - أدوات جمع البيانات :

أ - المقابلة :

اعتمدت الباحثة على اللقاءات أو ما يسمى بالمقابلة الاستكشافية قبل البدء بتطبيق الدراسة الاستطلاعية، ومن خلالها تم تطبيق المقابلة النصف موجهة مع بعض رؤساء وحدات الحماية المدنية بورقلة ورئيس مصلحة المستخدمين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة حول متغيري الدراسة بهدف معرفة مدى فهم المصطلحات المستعملة في الأداتين، وكذا معرفة مدى وجود محددات المتغيرات في الوسط المهني، وعليه استفادت الباحثة من المقابلة من خلال استجابات المفحوصين في صياغة فقرات الاستبيانين بالإضافة إلى التقرب من العينة لتسهيل عملية تطبيق الدراسة الاستطلاعية .

ومن خلال النتائج التي تحصلت عليها الباحثة من هذه المقابلة حددت فقرات الاستبيانين للشروع في

تطبيق الدراسة الاستطلاعية.

ب - الاستبيان :

وهو وسيلة للحصول على إجابات حول الأسئلة المطروحة (سوادي، 1993 ، ص 95).

أما" عبد الحميد محمد" فقد عرفه على أنه" أداة استقصاء منهجية وهو عبارة عن مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات (محمد، 2005، ص 351).

وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وللكشف عن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني في مديرية الحماية المدنية بورقلة، ارتأينا أن تكون الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان .

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتوفرة لدينا التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك كدراسة كل من (المغربي، 2003)، و (land,2013)، و (ماضي، 2014)، (kurtessis et al, 2015) وكذا الأداء المهني من بين الدراسات التي تناولته و تم الإستفادة منها في بناء الأستبيان، كدراسة كل من (Olorunsola E.O :2012)، ودراسة(مفلح، 2006)، دراسة(القحمانى، 2015)، حيث كيفة الباحثة الأدوات مع طبيعة مجتمع الدراسة إلى أن توصلت في بناء الأداة في صورتها النهائية .

حيث تضمن استبيان الدعم التنظيمي المدرك على أبعاد التالية:

- العدالة التنظيمية : وتشمل كل من عدالة التوزيع، الإجراءات، عدالة المعاملات .

- المشاركة في اتخاذ القرار: وهو تمتع العامل بالحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بمهمته.

- درجة مساندة الرئيس لمروسيه : ونقصد بها تلقي العامل يد المساعدة من طرف رئيسه .

- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: ونقصد به إدراك الموظف بدور المنظمة في تلبية جميع احتياجاته .

كما يحتوي كل بعد على عدد من الأسئلة، وهي مناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية، هذا بعد إجراء بعض التصويبات و التعديلات وقسمت الأداة إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول :** يحوي مقدمة تبين الهدف من الدراسة، ودعوة المفحوصين إلى الإجابة على كافة الأسئلة الاستبيان مع التأكيد بأن المعلومات سوف تلقى سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

- **القسم الثاني :** يحوي على أسئلة البيانات الشخصية والتنظيمية وهي (الحالة العائلية، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية)، والتي اعتقدنا أن لها تأثيراً في الاختلاف .

- **القسم الثالث :** يحوي أسئلة الاستبيان الخاصة بمتغير الدراسة الحالية .

وتم استعمال "مدرج ليكارت الخماسي" في فقرات الأداة و تتراوح درجة كل فقرة من فقرات المقياس من 5 إلى 1 درجة على التوالي للبدائل .

وعلى المستجيب للمقياس أن يحدد مدى تطابق كل فقرة عليه، وذلك بوضع علامة (×) أمام الفقرة تحت العمود الذي يتفق مع رأيه، ويتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على المقياس بجمع درجاته في الفئات الخمسة للمقياس كما يوضحها الجدولان التاليان :

جدول رقم (02) يوضح أبعاد و فقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك .

العدد	الفقرات	البعد	الاستبيان
09	36،19،16،12،10،9،6،3،1	العدالة التنظيمية	الدعم التنظيمي المدرك
10	38،33،24،20،17،15،14،7،5،2	المشاركة في اتخاذ القرار	
10	34،30،29،28،27،25،23،18،11،8	درجة مساندة الرئيس لمؤوسيه	
10	39،37،35،32،31،26،22،21،13،14،4	دعم و تأكيد الذات لدى العاملين	
39			المجموع

حيث تم بناء الاستبيان بالطريقة التي يمكن تكييفها مع مختلف فئات الدراسة، وقد تم التعامل مع فقراتها

وفقاً للتدرج الخماسي (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) .

* درجات استبيان :الدعم التنظيمي المدرك

جدول رقم (03) يوضح توزيع درجات عبارات استبيان الدعم التنظيمي المدرك وفقاً لمقياس " ليكارت

الخماسي".

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

أما استبيان الأداء المهني فقد حوى ثلاثة أبعاد ويضم كل بعد مجموعة من الأسئلة الخاصة بمتغير

الدراسة الحالية وهي كالاتي.

- القدرات والخصائص الفردية: ونقصد بها مجموعة الخبرات والقدرات المكتسبة لممارسة العامل مهامه الوظيفية.

- أداء الواجبات الوظيفية : ويُعبر عن درجة حماس وحرص الموظف للقيام بالأعمال الموكلة إليه .

- إدراك الموظف لدوره الوظيفي : ونقصد به تصورات وانطباعات العامل وإدراكه لكيفية أداء مهامه الوظيفية .

وعلى المستجوب على الاستبيان أن يحدد مدى تطابق كل فقرة عليه، وذلك بوضع علامة (×) أمام الفقرة تحت العمود الذي يتفق مع رأيه، ويتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على المقياس بجمع درجاته في الفئات الخمسة للمقياس ، والجدولان التاليان يوضحان أبعاد فقرات الاستبيان ودرجاتها.

جدول رقم (04) يوضح أبعاد و فقرات متغير الأداء المهني.

العدد	الفقرات	البعد	الإستبيان
11	33,27,17,13,12,11,9,8,5,3,1	الخصائص الفردية	الأداء المهني
10	31,24,22,21,19,18,16,14,7,6	إدراك الموظف لدوره الوظيفي	
12	32,30,29,28,26,25,23,20,15,10 4,2,	أداء الواجبات الوظيفية	
33			المجموع

وتم بناء الاستبيان بالطريقة التي يمكن تكيفها مع مختلف فئات الدراسة، وقد تم تصحيحها وفقاً للترج

الخماسي (5، 4، 3، 2، 1).

* درجات الإستبيان : الأداء المهني

جدول رقم (05) يوضح توزيع درجات عبارات استبيان الأداء المهني وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

3 - 2 - صدق أدوات الدراسة :

3- 2- 1- الصدق :

يعرفه (الأنصاري، 2000، ص91) بأن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه.

ويعرفه "جيلفورد" بأنه تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار وبعض المقاييس ومحكمات الأداة في المواقف الحياة (معمرية، 2007، ص130).

كما يعني "شُمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "

(عبيدات و آخرون، 2001، ص179)

فالاستبيان الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الاطار يعني إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به؟ أي قدرته على التمييز بين القدرة التي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها أو تتداخل معها (بوسنة، 2007، ص163).

ومن أجل التأكد من صدق الاستبيانين اعتمدت الباحثة على ثلاثة أنواع من الصدق وهما

(صدق المحكمين " الظاهري"، المقارنة الطرفية، الاتساق الداخلي)

أولاً : الاستبيان الدعم التنظيمي المدرك :

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

وهو يقوم على فكرة الصدق الظاهري وصدق المحتوى معاً، بمعنى أنه من المطلوب أن يقدر الحكم المتخصص مدى علاقة كل بند من بنود الاستبيان أو المقياس بالسمة أو القدرة المطلوب قياسها، وذلك بعد توضيح معنى هذه السمة أو القدرة بصورة إجرائية (سعد، 1998، ص186).

وللتحقق من صدق محتوى الأداة وللتأكد من أنها تخدم موضوع الدراسة وأهدافها ، ولهذا تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والبالغ عددهم (09) من جامعة ورقلة وغرداية، الأغواط ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين بإدارة الحماية المدنية بورقلة كما هو موضح في الملحق رقم (01)، ذلك في ضوء التعريف الإجرائي للاستبيان، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول الاستبيانين البحث وهذا من حيث عدد العبارات وشموليته وتنوع محتواه وما إذا كانت كافية أم غير كافية، مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، وتقويم الصياغة اللغوية لل فقرات، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف وفق ما يراه المحكم مناسباً .

حيث تم الاعتماد على نسبة(80%) من آراء المحكمين كأساس لاستبقاء الفقرة أو حذفها، بحيث تم تعديل بعض البنود وإجراء بعض التصويبات اللغوية التي قدمت من طرف المحكمين، لتصبح الأداة في صورتها النهائية مكونة من (39) بنداً.

2- صدق المقارنة الطرفية :

بعد التأكد من الصدق الظاهري أو بما يسمى صدق المحكمين لاستبيان وبعد تعديل ما وجب تعديله قامت الباحثة بتطبيقه ميدانياً على مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وبعد تجميع هذه الاستبيانات

قامت الباحثة بترميز هذه البيانات وإدخالها في الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا بحساب صدق المقارنة الطرفية، حيث تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق وتقوم في جوهرها على مقارنة المتوسط درجات الكبرى مع متوسط درجات الصغرى في نفس الميزان (مقدم، 2003 ، ص404)

فتم ترتيب الأفراد تنازلياً حسب الدرجة الكلية، وأخذت نسبة (33 %) من الفئة العليا و أخذت من الفئة الدنيا، حيث تمثل هذه النسبة عدد الأفراد الذين تم ترتيبهم من خلال تطبيق هذه المعادلة $19.8 = 100 / 33 \times 60$ ، وباستخدام اختبار(ت) تم المقارنة بين متوسط درجات الأفراد في المجموعة العليا ومتوسط درجات الأفراد في المجموعة الدنيا فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (06) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك

القيمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (0,01)
الفئة العليا	20	170.40	6.52	35.74	38	دال احصائيا
الفئة الدنيا	20	77.95	9.55			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا والمقدر بـ (170.44) وتتحرف عنه القيمة بدرجة (6.52)، بينما المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المقدر بـ (77.95)، والانحراف المعياري المقدر بـ (9.55) ودرجة الحرية المقدر بـ (38)، وقيمة " ت " المحسوبة مقدر بـ (35.74) وهي نتيجة تشير إلى قدرة تميز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا وعليه فالاستبيان يتمتع بقدر عال من الصدق يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية .

3 - صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط "

بيرسون " بين درجة كل فقرة ودرجة البعد التي تنتمي إليه، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تندرج تحته لمقياس الدعم التنظيمي المدرك.

بعد العدالة التنظيمية		المشاركة في إتخاذ القرارات		درجة مساندة الرئيس لمؤوسيه		دعم و تأكيد الذات لدى العاملين	
رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط	رقم العبارة	قيمة الارتباط
01	**0.65	02	*0.38	08	**0.62	04	**0.54
03	**0.51	05	**0.70	11	**0.55	13	**0.68
06	**0.63	07	**0.76	18	**0.73	21	**0.45
09	**0.57	14	**0.76	23	**0.60	22	**0.53
10	**0.70	15	**0.73	25	**0.65	26	*0.26
12	**0.70	17	**0.75	27	**0.63	31	**0.49
16	**0.61	20	**0.68	28	**0.55	32	**0.57
19	**0.62	24	**0.62	29	**0.40	35	**0.45
36	**0.42	33	*0.66	30	**0.65	37	**0.46
		38	*0.34	34	*0.32	39	**0.54

* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة كما يظهر لنا في الجدول رقم (07) بأن قيم الارتباطات بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وعند (0.05)، حيث جاءت معاملات الارتباط للبعد الأول محصورة ما بين (0.42-0.70)، وبالنسبة للبعد الثاني كانت محصورة ما بين (0.34-0.76)، والبعد الثالث جاءت محصورة بين (0.32-0.73) وأخيراً البعد الرابع محصورة بين (0.26-0.68) وهي قيم مرتفعة عموماً تشير إلى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي له، مما يشير إلى ارتباط كل الفقرات لكل بعد من أبعاد الاستبيان، كما تم حذف الفقرات التي مستوى دلالتها 0.05 وعليه بقي الاستبيان في صورته النهائية بعد الحذف 35 فقرة فقط التي سيتم التأكد منها في ثبات الاختبار، وعليه فاختبار الدعم التنظيمي المدرك يتمتع بصدق عالٍ من الاتساق الداخلي .

جدول رقم (08) يوضح معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك

الأبعاد	الارتباط مع الدرجة الكلية للاختبار
بعد العدالة التنظيمية	**0.82
المشاركة في إتخاذ القرارات	**0.87
درجة مساندة الرئيس لمرؤوسيه	**0.89
دعم و تأكيد الذات لدى العاملين	**0.70

يتضح من خلال جدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان جاءت محصورة ما بين (0.70 - 0.89)، وهذا يدل على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يدل على أن جميع فقرات الاستبيان وأبعاده تشترك في

قياس مستوى إدراكهم بالدعم التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه تم حذف الفقرات التالية: (2، 38، 34، 26) وأصبح المقياس في صورته النهائية يحتوي على 35 بنداً .

3-2-2 - الثبات :

يعتبر الثبات من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، وثبات أداة الدراسة تعني " التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة " (الدهشة، 2006، ص78) .

وبعد عرض استبيان الدعم التنظيمي المدرك على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه وتعديله بعد إخضاعه لصدق المقارنة الطرفية والاتساق الداخلي قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك ومحاوره باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية والجدول التالية توضح ذلك :

أ - معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (09) يوضح معاملات ثبات للأبعاد والثبات الكلي لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ .

أبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	09	0.82
المشاركة في اتخاذ القرار	08	0.79
درجة مساندة الرئيس لمؤوسيه	09	0.73
دعم و تأكيد الذات لدى العاملين	09	0.72
الثبات استبيان ككل	35	0.89

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن قيم الثبات استبيان الدعم التنظيمي المدرك مرتفعة، حيث جاءت القيم بالنسبة لبعده العدالة التنظيمية (ألفا كرونباخ =0.82) وبعده المشاركة في اتخاذ القرار (ألفا كرونباخ =0.79)، وبعده درجة مساندة الرئيس لمؤوسيه (ألفا كرونباخ =0.73)، والبعده دعم وتأكيده الذات لدى العاملين(ألفا كرونباخ =0.72)، والثبات الكلي للاستبيان (ألفا كرونباخ = 89.0)، مما يدل على أن استبيان يتميز بمستوى عالٍ من الثبات ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم البنود الاختبار إلى نصفين متساويين؛ القسم الأول يتضمن البنود الفردية والقسم الثاني يضم البنود الزوجية، ومن ثم حساب نصف ثبات الاختبار بمعامل الارتباط (بيرسون)، وتصحيحه بمعادلة (جيتمان) للحصول على ثبات الاختبار ككل .

جدول رقم (10) يبين معامل الارتباط قبل وبعد التعديل للأبعاد والاختبار ككل للمتغير الدعم التنظيمي المدرك .

معامل الارتباط المحسوب		أبعاد الاستبيان
"ر" قبل التعديل	"ر" بعد التعديل	
0.77	0.87	العدالة التنظيمية
0.64	0.78	المشاركة في اتخاذ القرار
0.60	0.75	درجة مساندة الرئيس لمؤوسيه
0.57	0.73	دعم و تأكيد الذات لدى العاملين
0.85	0.92	الثبات الكلي للاختبار

تبيين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة " ر " لبعده العدالة التنظيمية قبل التعديل تساوي (0.77) وبعده تصحيحها بمعادلة جيتمان أصبحت تساوي (0.87) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبعده مشاركة في اتخاذ القرار " ر " تساوي (0.64) وبعده تعديله أصبح يساوي (0.78)، بعد درجة مساندة الرئيس لمرووسيه قيمة الثبات تساوي (0.60) وصحت بمعادلة فأصبحت تساوي (0.75)، أما قيمة ثبات بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين تساوي (0.57) وبعده التعديل تساوي (0.73) وقيمة الثبات الكلي للاستبيان قبل التعديل تساوي (0.85) وبعده التعديل تساوي (0.92) وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عالٍ من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

ثانيا : استبيان الأداء المهني :

1 - الصدق :

1-أ- **صدق المحكمين** : تم كذلك عرض الصورة الأولية للاستبيان على مجموعة من المحكمين

وخبراء لمعرفة رأيهم حول النقاط التالية :

- مدى ملائمة العبارات لمستوى أفراد عينة الدراسة .

- مدى ملائمة الأبعاد.

- مدى كفاية بدائل الإجابة .

وبعد جمع استجابات المحكمين أخذنا بعين الاعتبار جميع الملاحظات والاقتراحات التي

أبداها المحكمون على الاستبيان حيث تم تغيير وحذف بعض البنود.

1-ب - **المقارنة الطرفية** : تم المقارنة بين متوسط درجات الأفراد في المجموعة العليا ومتوسط

درجات الأفراد في المجموعة الدنيا فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (11) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الأداء المهني

القيمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (0,01)
الفئة العليا	20	159.20	4.52	38.99	38	دال إحصائيا
الفئة الدنيا	20	88.00	6.79			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا والمقدر بـ (159.20) وتتحرف عنه القيمة بدرجة (4.52)، بينما المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المقدر بـ(88.00)، والانحراف المعياري المقدر بـ(6.79) ودرجة الحرية المقدر بـ (38)، وقيمة " ت " المحسوبة المقدر بـ (38.99) وهي نتيجة تشير إلى قدرة تميز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عالٍ من الصدق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية .

1-ج- صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين الدرجات على كل فقرة ودرجاتهم على البعد التي تنتمي إليه الفقرات، فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين كل درجة فقرة والبعد الذي تندرج تحته لمقياس الأداء المهني.

أداء الواجبات الوظيفية		إدراك الموظف لدوره الوظيفي		القدرات و الخصائص الفردية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.59	02	**0.41	06	**0.48	01
**0.74	04	**0.60	07	**0.60	03
**0.64	10	*0.38	14	**0.55	05
**0.45	15	**0.58	16	**0.67	08
**0.73	20	**0.65	18	**0.76	09
**0.69	23	**0.57	19	*0.30	11
**0.80	25	**0.52	21	**0.75	12
**0.78	26	**0.70	22	**0.69	13
**0.71	28	**0.73	24	**0.57	17
**0.69	29	**0.55	31	**0.54	27
**0.55	30			**0.53	33
**0.53	32				

* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات ارتباط درجة كل فقرة ببعدها في استبيان الأداء المهني جاءت محصورة في البعد الأول ما بين (0.30- 0.76)، وبالنسبة للبعد الثاني كانت محصورة ما بين (0.32-0.73)، والبعد الثالث جاءت محصورة بين (0.45-0.80)، كذلك تم قبول الفقرات التي هي دالة عند (0.01) وبعد حذف الفقرات التي مستوى دلالتها (0.05) أصبحت الأداة في صورتها النهائية تحوي على 31 فقرة، وفي الأخير نقول بأن جل القيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق فقرات كل بعد من أبعاد الاستبيان .

جدول رقم (13) يوضح معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الأداء المهني

الأبعاد	الارتباط مع الدرجة الكلية للاختبار
القدرات والخصائص الفردية	**0.83
إدراك الموظف لدوره الوظيفي	**0.95
أداء الواجبات الوظيفية	**0.89

يتبين من الجدول رقم (13) بأن معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (0.83 – 0.95) وكل أبعاد استبيان الأداء المهني الثلاث مرتفعة؛ مما تدل على صدقها عند مستوى الدلالة (0.01)، كما تشير جل فقراته وأبعاده إلى اشتراكها في قياس قياسي مستوى الأداء المهني من وجهة نظر عينة الدراسة .

2 - ثبات أداة الأداء المهني :

1- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد واختبار ككل

فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (14) يوضح معاملات ثبات للأبعاد والاستبيان ككل لمتغير الأداء المهني باستخدام معادلة

"الفا كرونباخ " .

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الخصائص الفردية	10	0.85
إدراك الموظف لدوره الوظيفي	09	0.78
أداء الواجبات الوظيفية	12	0.85
الثبات الكلي للاستبيان	31	0.92

نلاحظ من خلال جدول أعلاه بأن قيم الثبات استبيان الأداء المهني مرتفعة، حيث جاءت القيم بالنسبة لبعد القدرات والخصائص الفردية (ألفا كرونباخ = 0.85) وبعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي (ألفا كرونباخ = 0.78)، وبعد أداء الواجبات الوظيفية (ألفا كرونباخ = 0.85)، وثبات الكلي للاستبيان (ألفا كرونباخ = 0.92)، وعليه نقول بأن الاستبيان يتميز بمستوى عالٍ من الثبات ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

2- طريقة التجزئة النصفية :

استخدمت هذه الطريقة للتأكد من ثبات استبيان الأداء المهني والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (15) يبين معامل الارتباط قبل و بعد التعديل للأبعاد والاختبار ككل لمتغير الأداء المهني

معامل الارتباط المحسوب		أبعاد الاستبيان
" ر " بعد التعديل	" ر " قبل التعديل	
0.84	0.73	الخصائص الفردية
0.87	0.77	إدراك الموظف لدوره الوظيفي
0.91	0.83	أداء الواجبات الوظيفية
0.92	0.85	الثبات الكلي لاستبيان

تبين من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة " ر " لبعد القدرات والخصائص الفردية قبل التعديل تساوي (0.73) وبعد تصحيحها بمعادلة "جيتمان" أصبحت تساوي (0.84) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي " ر " تساوي (0.77) وبعد تعديليه أصبح يساوي (0.87)، بعد أداء الواجبات الوظيفية قيمة الثبات تساوي (0.83) وبعد التصحيح بمعادلة جيتمان فأصبحت تساوي (0.91)، أما قيمة الثبات الكلي للاستبيان قبل التعديل تساوي (0.85) وبعد التعديل تساوي (0.92) وعليه فالاستبيان يتمتع بقدر عالٍ من الثبات ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية .

4 - نتائج الدراسة الاستطلاعية :

بعد التأكد من بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الحالية تم التوصل إلى ما يلي: بالنسبة

لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك :

- لم يحدث أي تغيير في بعد العدالة التنظيمية .

- تم حذف فقرتين رقم (02، 38) من بعد مشاركة في اتخاذ القرار .

- تم حذف فقرة (34) من بعد درجة مساندة الرئيس لمرؤوسيه.

- تم حذف فقرة (26) من بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين .

فأصبح الاستبيان يتكون في صورته النهائية من 35 فقرة موزعة على أربعة أبعاد سوف يتم تطبيقها على

العينة الأساسية.

أما بالنسبة استبيان الأداء المهني :

- تم حذف فقرة رقم (11) من بعد الخصائص والقدرات الفردية .

- تم حذف فقرة رقم (14) من بعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي.

- لم يحدث أي تعديل في بعد أداء الواجبات الوظيفية.

فأصبحت الأداة تتكون في صورتها النهائية من 31 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد سوف يتم تطبيقها على

العينة الأساسية.

وبناءً على ما تم عرضه في تصميم الاستبيانين لجمع المعلومات يمكننا تلخيص خطوات بنائه بالشكل

التالي:

شكل رقم (13) يوضح خطوات بناء الاستبيان



المصدر - من إعداد الباحثة-

ثانياً - الدراسة الأساسية :

1 - مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد الذين يحملون البيانات الظاهرة المراد دراستها فهو مجموعة

وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات التي تخص الظاهرة المدروسة ولهذا يجب أن

نصفها وصفاً دقيقاً، حيث تم اختيار موظفي مديرية الحماية المدنية بورقلة مجتمعاً للبحث والبالغ عددهم (795) موظفاً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جول رقم (16) يوضح مجتمع الدراسة.

الوحدة	عدد العاملين بها	النسبة المئوية
الوحدة الرئيسية	215	% 27.04
وحدة بني ثور	49	% 6.16
وحدة عين البيضاء	42	% 5.28
وحدة تفرت	83	% 10.44
وحدة حاسي مسعود	49	% 6.16
مصالح المديرية	57	% 7.16
حظيرة العتاد	10	% 1.25
وحدة الحجيرة	45	% 5.66
وحدة الطيبات	36	% 4.52
مركز القصر	41	% 5.15
وحدة المخادمة	41	% 5.15
وحدة أنفوسة	33	% 4.15
وحدة حاسي معمر	27	% 3.39
وحدة البرمة	35	% 4.40
وحدة المقارين	32	% 4.02
المجموع الكلي	795	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الحماية

المدنية بورقلة.

2 - عينة الدراسة وخصائصها:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين. "

(صحراوي، 2004، ص301)

وتعرف كذلك " بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة

عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي "

وبعد قياس صدق وثبات الاستبانة، وأجراء تعديلات تخص الصياغة اللغوية سعت الباحثة إلى

محاولة إجراء المسح الشامل لعمال مديرية الحماية المدنية بورقلة إلا أنه تعذر علينا الوصول إلى كافة

أفراد مجتمع الدراسة وهذا لعدة أسباب نذكر منها:

✓ عدم موافقة بعض مسؤولي الوحدات الحماية المدنية بتطبيق الأدوات على الأعوان .

✓ كون طبيعة العمل التناوبي لأعوان الحماية المدنية مما صعب علينا الاتصال بكافة أفراد عينة

الدراسة .

✓ عدم وجود الأرقام الصحيحة والدقيقة المتعلقة بتوزيع العمال على مختلف وحدات ولاية ورقلة .

ولهذا تم تطبيق الأدوات على عينة تقدر بـ (476) اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة حيث

تتميز بأنها يمكن الحصول عليها بطريقة أسهل وميسرة كما أن فرص الاختيار لجميع أفراد متساوية

احتماليا، فهي تشكل ما تزيد عن نسبة (59.87%) من العدد الكلي للعاملين بمديرية الحماية المدنية

بورقلة، وتم توزيع الأدوات على جميع أفراد عينة الدراسة استرجعت منها (407) بنسبة (51.19%)

لتمثل حجم العينة الفعلية، وقد تم اختيار ستة متغيرات افتراضا لهما علاقة بمتغيري الدراسة الحالية

وهما: الحالة العائلية، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس، مستوى الدراسي، السن، الخبرة المهنية، والجداول

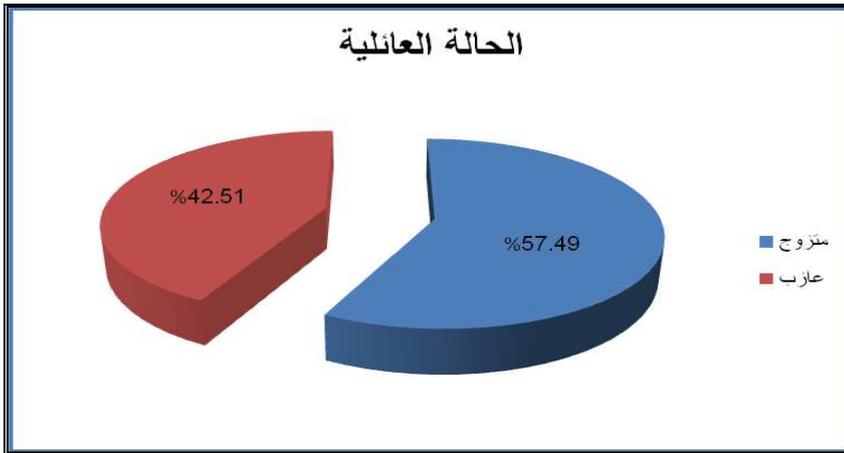
الآتية توضح توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات مع تحديد النسب المئوية لكل فئة :

أ - الحالة العائلية :

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
%57.49	234	متزوج
%42.51	173	عازب
%100	407	المجموع الكلي

شكل (14) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة المتزوجين البالغ عددهم (234) ونسبة مئوية مقدرة بـ (57.49%) متجانسا ومتساوياً تقريباً مع عدد العمال العزاب والبالغ عددهم (173) ونسبة مئوية مقدرة بـ (42.51%) وهذا يتوافق مع سن الزواج في مجتمعنا الجزائري والذي تعكسه نسبة الشباب الذين عمرهم بين (20 - 30) سنة بنسبة تقدر بـ 43.25 % وهي أكبر نسبة مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى ثم جاءت نسبة العزاب بعدد (173) .

ب- الرتبة :

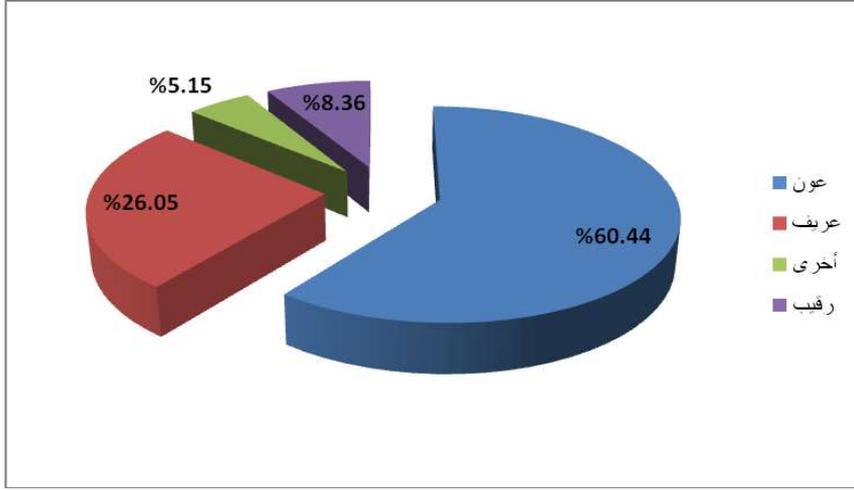
الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
60.44%	246	عون
26.05%	106	عريف
5.15%	21	أخرى
8.36%	34	رقيب
100%	407	المجموع الكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم العينة يُساوي (407) مستجيباً، حيث كانت فئة الأعوان أكبر فئة وقُدرت بـ (246) ما نسبته (60.44 %) من عدد الإجمالي من عينة الدراسة، بينما الأفراد الذين لديهم رتبة عريف، وهي في المرتبة الثانية من ناحية العدد والمقدر بـ (106) ما نسبته (26.05 %) من العدد الإجمالي، والذين لديهم رتبة رقيب بعدد (34) بنسبة (8.36 %) وفي الأخير أصغر عدد وهم

الأفراد الذين لديهم رتب الأخرى مثل مساعد، رائد، نقيب وهي فئة الإطارات بعدد (21) إطاراً بما نسبته (5.15%) من إجمالي عينة الدراسة كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

شكل (15) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

ج - طبيعة النشاط الممارس:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة النشاط الممارس

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة النشاط الممارس
33.42%	136	إداري
66.58%	271	تقني
100 %	407	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (19) أن عدد الأفراد الذين يعملون في نشاط ذو طابع تقني بلغ

عدددهم (271) من العدد الإجمالي لعينة الدراسة بنسبة تقدر بـ (66.58%) وهي الفئة الأكبر مقارنة

بعدد الأفراد الذين يعملون في نشاط ذو طابع إداري بعدد (136) بنسبة مقدرة بـ (33.42%) وهذا يدل على أن مديرية الحماية المدنية تعتمد بدرجة كبيرة على التقنيين وهم عمال التدخل والتنفيذيين وهو يعكس طبيعة العمل في الحماية وهذه النتائج موضحة في الشكل البياني التالي :

شكل (16) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة النشاط الممارس



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

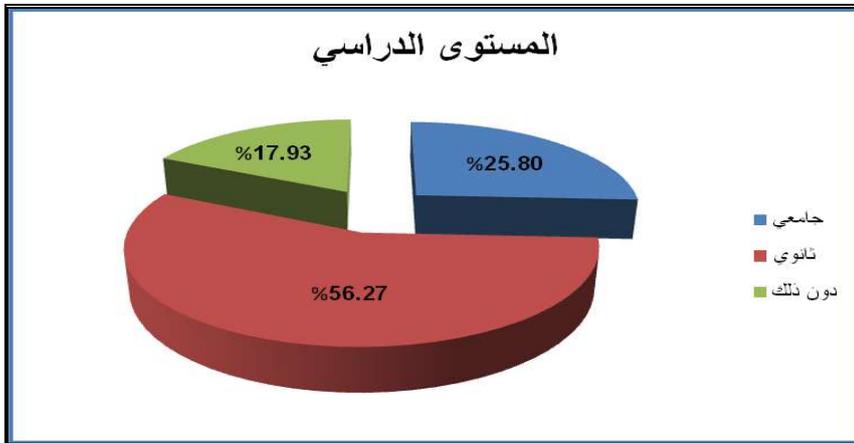
د- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
25.80%	105	جامعي
56.27%	229	ثانوي
17.93%	73	دون ذلك
100%	407	المجموع الكلي

يتضح من جدول (20) أن حجم العينة يُساوي (407) مستجيب ، حيث كان عدد الأفراد الذين لديهم مستوى دون ذلك أي متوسط، إبتدائي بعدد (73) ما نسبته (17.93%) من العدد الإجمالي عينة الدراسة، بينما الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي بعدد (105) ما نسبته (25.80%) من العدد الإجمالي، والفئة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة هم الذين لديهم مستوى ثانوي والبالغ عددهم (229) بما نسبته (56.27%) من إجمالي عينة الدراسة وهذا يتناسب مع نوعية الوظائف التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية بالدرجة الأولى والاختلاف في المؤهلات يرجع لطبيعة المهام التي يقومون بها عمال الحماية المدنية، حيث نجد وظيفة الأعوان تتطلب مستوى ثانوياً، ونجد وظائف أخرى " كرقيب" والتي تتطلب مستوى جامعياً، كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

شكل (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

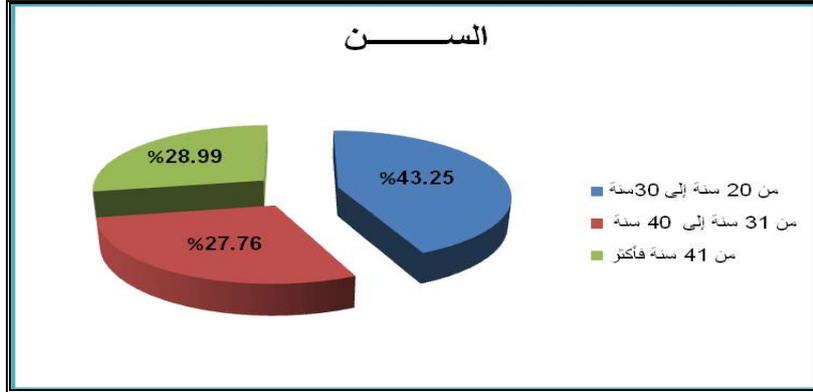
هـ- السن:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
43.25%	176	من 20 سنة إلى 30 سنة
28.99%	118	من 31 سنة إلى 40 سنة
27.76%	113	من 41 سنة فأكثر
100%	407	المجموع الكلي

يتضح من جدول (21) أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة بعدد (176) ما نسبته (43.25%) وهم الفئة الأكبر من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة والبالغ عددهم (118) ما نسبته (28.99%) من عدد إجمالي، والفئة الأصغر هم الذين أعمارهم من 41 سنة فأكثر والبالغ عددهم (113) بما نسبته (27.76%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يبرز مدى اعتماد مديرية الحماية المدنية على الفئة الشبابية التي تتميز بعنصر القوة الذي تحتاجه المديرية و تتطلبه طبيعة العمل فيها وهذه النتائج موضحة في الشكل البياني التالي:

شكل (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

هـ- الخبرة المهنية :

من أجل تحديد فئات متغير الخبرة المهنية من خلال عدد سنوات العمل في المديرية، تم حساب

الإرباعيات لتحديد هذه الفئات فكانت النتائج موضحة كما يلي :

الإرباعي الأدنى = 1

الإرباعي الأوسط = 8

الإرباعي الأعلى = 15

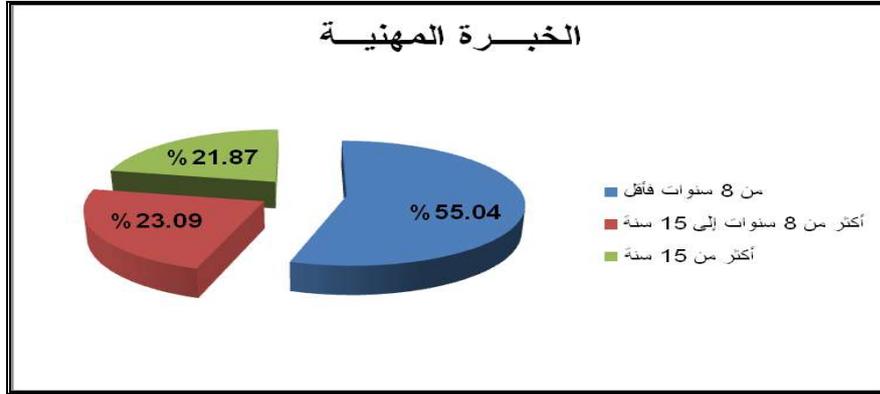
وعلى هذا الأساس تم تحديد ثلاثة فئات لمتغير الخبرة المهنية، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
55.04%	224	من 8 سنوات فأقل
23.09%	94	أكثر من 8 سنوات إلى 15 سنة
21.87%	89	أكثر من 15 سنة
100%	407	المجموع الكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم العينة يُساوي (407) مستجيباً، حيث كان عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 8 سنوات فأقل بعدد (176) ما نسبته (55.04 %) وهم الفئة الأكبر من العدد الإجمالي عينة الدراسة، بينما أفراد الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 8 سنوات إلى 15 سنة والبالغ عددهم (94) ما نسبته (23.09 %) من العدد الإجمالي، والفئة الأصغر هم الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة والبالغ عددهم (89) بما نسبته (21.87 %)، وهذا يدل على أن المديرية تنتهج سياسة التقاعد المبكر من أجل استقطاب الأيدي عاملة حديثة التوظيف من إجمالي عينة الدراسة كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

شكل (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من عداد الباحثة اعتماداً على مخرجات EXCEL

3 - الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المستقاة من مجتمع الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS . وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات ...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التحليل التباين المتعدد، معامل ارتباط بيرسون... الخ .

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية:

أ - الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة: وفيها تم

استخدام الآتي:

- تكرارات و نسب المئوية : لوصف عينة الدراسة البحث حسب متغيرات الدراسة الحالية .

- معامل الارتباط بيرسون : تم استخدامه لحساب معامل الثبات أدوات الدراسة الحالية بطريقة الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية .

- معادلة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**: لمعرفة ثبات فقرات وأداة الاستبيان .

- معامل ارتباط سبيرمان براون: استُخدم لتعديل ثبات الاستبيان في التجزئة النصفية .

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين : تم الاعتماد على اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لحساب صدق المقارنة الطرفية لأدوات الدراسة

ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من الإجابة عن فرضيات الدراسة : تم استخدام الاجراءات الآتية :

- اختبار (ت) للعينة الواحدة : تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة من أجل فحص الفرضية الأولى التي تبحث في مستوى متغيري الدراسة، وذلك عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي التي تم التوصل إليه مع المتوسط النظري في الأداتين المعتمدة في الدراسة الحالية .

- تحليل التباين المتعدد: تم استخدامه من أجل الإجابة على الفرضيات التي تبحث في الفروق باختلاف عدة متغيرات (السن، طبيعة النشاط الممارس، الحالة العائلية، الرتبة، الخبرة المهنية) عن المتغير التابع.

- اختبار كولمجروف - سمرنوف : استُخدم لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة الأساسية للتحقيق من كونها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات .

- معامل الارتباط بيرسون **Spreaman Correlation Coefficient**: واستخدم لاختبار العلاقة بين

الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني

خلاصة الفصل :

تمت الاستعانة في جمع بيانات الدراسة بأداتين تمثلت في استبيان الدعم التنظيمي المدرك، واستبيان الأداء المهني بعد التأكد من صدقهما وثباتهما إعتماًداً على عينة استطلاعية مكونة من (60) عاملاً بمديرية الحماية المدنية بورقلة، ثم تم تحليلها إحصائياً بإستخدام نظام SPSS إصدار رقم (25) للتحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج لاجابة على التساؤلات المقترحة في مستهل هذه الدراسة وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض هذه النتائج و تفسيرها .

الفصل الخامس : عرض و تفسير نتائج الدراسة

- تمهيد.

- 1 . عرض نتيجة الفرضية الأولى و تفسيرها.
- 2 . عرض نتيجة الفرضية الثانية و تفسيرها.
- 3 . عرض نتيجة الفرضية الثالثة و تفسيرها .
- 4 . عرض نتيجة الفرضية الرابعة و تفسيرها.
- 5 . عرض نتيجة الفرضية الخامسة و تفسيرها.
6. عرض نتيجة الفرضية السادسة و تفسيرها.
7. عرض نتيجة الفرضية السابعة و تفسيرها.

- الاستنتاج العام للدراسة.

تمهيد:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الحالية في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الإطار النظري وضمن حدود الدراسة الحالية، ومن خلال الدراسات السابقة لتبيين ما بينها من نقاط التشابه والاختلاف، وذلك حسب تسلسل الفرضيات.

1- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: " نتوقع أن يكون الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً "وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب متوسط درجات الأفراد على استبيان الدعم التنظيمي المدرك وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) : يوضح المؤشرات الإحصائية لدرجات أفراد العينة على استبيان الدعم التنظيمي المدرك .

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
الدعم التنظيمي المدرك	407	113.71	20.55	105

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن متوسط درجات الأفراد على مقياس الدعم التنظيمي المدرك يقدر بـ (113.71) وتتحرف عنه قيمة بـ (20.55) وهو متوسط مرتفع عند مقارنته بالمتوسط النظري والمقدر بـ (69) حيث تم حساب المتوسط النظري كما يلي:

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}}{2} = \frac{(5 \times 35) + (1 \times 35)}{2} = 105$$

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{35 \times 5}{(1+2+3+4+5)} = 105$$

وتم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة للتأكد من مستوى الدعم التنظيمي المدرك من خلال مقارنة المتوسط النظري مع درجات الأفراد على الاختبار فكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	القيمة الإحتمالية	المستوى
الدعم التنظيمي المدرك	105	113.71	406	43.88	0.000	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) بأن المتوسط الحسابي والمقدر بـ (113.71) وهو أكبر من المتوسط النظري والمقدر بـ (105)، وأن الفرق بين هذه المتوسطات دال إحصائياً عند القيمة (0.000)، ويشير على أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة مرتفعاً، وعليه لم تتحقق الفرضية التي تنص على أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أردان، 2017)، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وتوصلت إلى أن للدعم القيادي أو الإشرافي دور هام لإدراك الموظف للدعم التنظيمي، كما تتفق مع دراسة (أبو حشيش، 2018) بأن كان مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه الدراسة عن دراسة (عاشور، 2016) التي هدفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، حيث توصلت النتائج إلى أن المستويات منخفضة فيما يخص توزيع الأرباح والترقيات وتوزيع فرص التدريب وكل هذا يعكس أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، وفي نفس السياق توصلت دراسة (قيران، 2014) إلى أهم النتائج وهي أن للدعم التنظيمي المدرك مستوى منخفض لدى الضباط قبل وأثناء التدريب.

كما أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما توصلت إليه كل من دراسة (ماضي، 2015) ودراسة (بوطالب، سليخ، 2019) ودراسة (worku, 2015) التي أظهرت نتائجها أن الإدراك لمستوى الدعم

التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وكذا دراسة (أبو رمان، وآخرون، 2012) من خلال ما توصلت إليه بأن الشعور العام لدى العديد من الكادر التمريضي بانخفاض الدعم التنظيمي المقدم لهم، وبالتالي شعورهم بالالتزام الضعيف تجاه العمل؛ ما دفع العديد منهم للانتقال إلى مستشفيات القطاع الخاص أو الذهاب إلى خارج المملكة حيث تتعدد أشكال الدعم المقدم لهم.

وهو عكس ما توقعته الباحثة وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي: أن طبيعة العمل الإنساني الذي يقوم به عامل الحماية المدنية لما يحمله من قيم نبيلة وحميدة والعلاقات الودية والاحترام المتبادل بين أفرادها كل هذه الخصائص التي تميز جماعة العمل التي يتواجد فيها العمال، تسمح لنا بتوقع وجود مساندة رؤساء الفرق للمرؤوسين.

ومن ناحية أخرى نجد أن عمال الحماية المدنية يعملون بشكل دوري إضافة إلى تبادل المهام بين الأعوان والرؤساء، الأمر الذي يجعل عمال الحماية المدنية يحسون بالدعم من خلال العدالة التنظيمية للحماية المدنية وخاصة الدعم الإشرافي، وقد يتعدى ذلك من خلال تعاون الشعب مع عمال الحماية المدنية، فنجدهم يتخذون كل الأساليب الممكنة لمساعدة الأعوان خاصة في حرائق المنازل، لهذا يشعر أعوان الحماية المدنية دوماً بدعمهم من عدة أطراف وهذا ما أدى إلى تسهيل مهمتهم الإنسانية، زيادة على ذلك المناورات التي تكون كل فترة صباحية من أجل تذكير الأعوان بالمهام المنوطة لهم والوقوف على نقاط القوة والضعف لكل فريق عمل، وإحساسهم بضرورة تكاملهم لتأدية المهمة على أكمل وجه ممكن.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادات والإطارات في المديرية على تعريف العاملين بدورهم الوظيفي وبأهمية قيامهم به، الأمر الذي يزيد من إدراكهم لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

ضف إلى ذلك وجود فئات ذات رصيد معرفي وخبرة مهنية وهي تعتبر الفئة المؤثرة في المؤسسة فنجد مثلا عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة و 40 سنة يصل عددهم إلى 118 عامل وهي الفئة الثانية التي تأتي بعد الفئة الشبابية، التي تتميز بالرزانة في العمل، وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم المنصب والتحكم فيه، وهذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا لبعض رؤساء وحدات المديرية ورئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الحماية المدنية، حيث أكدوا على دعم هؤلاء الفئة للعمال الذين يعملون معهم من خلال توجيههم، وإرشادهم أثناء القيام بالعمل وتقديم النصائح والإرشادات والمشورة لهم، بالإضافة إلى أن الإطارات ومسؤولي الوحدات يحرصون على إتباع أساليب تقييم موحدة على جميع العاملين لتحقيق العدالة من أجل تحقيق رضا العاملين ودفعهم للعمل وهذا ما تطرقنا إليه في بعد العدالة التنظيمية فيما يخص عدالة التوزيع والمعاملات والإجراءات.

كل هذا يؤدي بهم إلى تحسين مستوى أدائهم وتنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المديرية وهذا ما يؤديه الدعم التنظيمي الذي يوفر أيضاً الاستقرار والسلامة للموظفين؛ فالحوادث الكبرى والكارثية كأحداث الشغب وحوادث المرور المأسوية يتم التدخل فيها من خلال الاستعانة برجال الحماية المدنية ذوي الأقدمية وذلك لتحكمهم في زمام الأمور والتعود على التعامل معها، في حين نجد حديثي التوظيف في بداية العمل يكونون متخوفين خاصة في الشهور الأولى وبمجرد الممارسة يكتسبون الخبرة من خلال الملاحظة المباشرة لكيفية التدخل وهذا يدخل كذلك في إطار دعمهم من خلال استفادتهم من الزملاء ذوي الخبرة، الذين يصبحون يمارسون عملهم بكل إتقان وتقان، وعليه فإن الدعم التنظيمي يساهم في تحقيق

الفعالية والإنتاجية لأي مؤسسة (Gunay,2017,p97)

-2- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: " نتوقع أن يكون الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً " وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب متوسط درجات الأفراد على استبيان الأداء المهني وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح المؤشرات الإحصائية لدرجات أفراد العينة على استبيان الأداء المهني.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
الأداء المهني	407	118.87	15.76	93

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن متوسط درجات الأفراد على مقياس الدعم التنظيمي المدرك يقدر بـ (118.87) وتتحرف عنه القيمة بـ (15.76) وهو متوسط مرتفع بمقارنته بالمتوسط النظري و المقدر بـ (93).

وقد تم حساب المتوسط النظري باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}}{2} = \frac{5 + 1}{2} = 3$$

$$\text{المتوسط النظري} = \frac{5 \times 19}{1+2+3+4+5} = 93$$

كما تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة من أجل مقارنة المتوسط النظري بمتوسط درجات الأفراد

فكانت النتائج الموضحة في جدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار (ت) لعينة الواحدة

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	المستوى
الأداء المهني	93	118.87	406	79.08	0.000	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) بأن المتوسط الحسابي والمقدر بـ (118.87) وهو أكبر من المتوسط النظري والمقدر بـ (93)، وأن الفرق بين هذه المتوسطات دال إحصائياً عند القيمة (0.000) ويشير إلى أن مستوى الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة مرتفعاً، وعليه لم تحقق الفرضية التي تنص على أن مستوى الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة منخفضاً.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بنات، 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الأداء المهني مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة وهذا تفسره قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء والذي بلغ (4.28)، كما تتفق مع نتيجة دراسة (بن عدة، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.94)، وفي نفس السياق توصلت كل من دراسة (Olorunsola E.O,2012) ودراسة (مفلح، 2006) بأن الأداء الوظيفي للموظفين كان مرتفعاً.

إلا أنها تختلف هذه النتيجة مع دراسة (سولاف، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المتميز كان منخفضاً لقصور الدعم التنظيمي، كما تختلف مع دراسة (الشنطي، 2014) التي توصلت إلى أن أداء الممرضين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة كان متوسطاً نتيجة تعرضها للضغوط الوظيفية مما أثر سلباً على الأداء الوظيفي .

فمن خلال الدراسات السابقة أعلاه يتضح لنا الاختلاف في مستوى الأداء المهني، منها من أشارت إلى انخفاض المستوى لدى عينة الدراسة ومنها من أثبتت أن مستوى الأداء المهني عال وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ما يلي:

إنَّ المهارة التي يكتسبها عمال الحماية المدنية تجعلهم يخلقون انضباطاً ووعياً مهنياً مما يقلل فرص الغياب وينمي لديهم روح المسؤولية التي تنعكس على مستوى أدائهم.

وبناءً على المعطيات والإحصائيات المستقاة من المديرية نلاحظ بأن الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارها ما بين 20 سنة و 30 سنة هي أكبر فئة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية التي تتميز بالديناميكية القادرة على العطاء والإبداع من خلال إحالة العمال القدامى على التقاعد بنوعيه مما يجعل مديرية الحماية المدنية تنتهج سياسة امتصاص البطالة من خريجي الجامعات والمعاهد فهذا سوف يؤدي حتماً إلى زيادة مستوى أداء عمال الحماية المدنية، بالإضافة إلى طبيعة النسق الاجتماعي الجيد في البيئة الصحراوية المحافظة، خصوصاً إذا علمنا بأن غالبية العمال هم من أفراد المجتمع الأصلي من السكان المحليين، وكذا الوازع الديني والأخلاقي كل هاته العوامل قد تعزز من أدائهم الوظيفي.

صَفَّ على ذلك تشجيع المديرية للفئة الشبابية الشيء الذي يجعل هذه الفئة تسعى لتطوير نفسها وتحقيق ذاتها فبذلك يكون أدائها مرتفعاً، فعمال الحماية المدنية هم قادرون على أداء عملهم بكل سلاسة وسهولة مع خلق جو نفسي مطمئن سواء مع الزملاء أو الضحايا خلال أدائهم لعملهم مما يجعلهم حريصين على تحسين أداءهم وإظهار صورتهم الجيدة للآخرين.

كما لا ننسى انضباط عمال الحماية المدنية في الحضور والانصراف وتنفيذ الواجبات لما له أثر إيجابي على الموظفين في عملية التقييم، فالعمل بروح الجماعة يجعل مديرية الحماية المدنية تعزز مبادئ الإخاء وروح التعاون بين موظفيها فالمديرية تعمل على توطيد روح الجماعة للوصول إلى مستوى أدائي جماعي يسوده الاحترام المتبادل وتبرز هذه النتيجة درجة الاستيعاب والتفاعل بين العاملين لكل من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تملئها عليهم المديرية نتيجة المناورات التي تجرى على مستوى الوحدات قبل البدء في المهام المنوطة لهم، تدفعهم إلى التعايش والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف والاستمرارية مع جميع الطوارئ والظروف، لأداء عمل جيد يعود بالنفع على المديرية والمجتمع بأسره.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عمال الحماية المدنية لولاية ورقلة لديهم قناعة بأهمية عملهم الإنساني بحماية الأشخاص والممتلكات العمومية منها والخاصة، كما أنهم قد إلتحقوا بهذه المهنة عن قناعة والدور الذي يقومون به، كل هذا يعزز رضاهم وولائهم للعمل ومن ثمة زيادة مستوى أدائهم.

3 - عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء

المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة "

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية بحساب معامل الارتباط بيرسون بين

متغيري الدراسة فكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني.

متغيرات الدراسة	المؤشرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	عدد الأفراد
الدعم التنظيمي المدرك	الأداء المهني	0.99	407
			دالة عند مستوى 0.01

تظهر نتيجة الجدول رقم (27) الموضح للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني لدى

عمال الحماية المدنية بورقلة من خلال تقدير معامل ارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ارتباطية بين متغيري

الدراسة، حيث قدرت قيمة " ر " المحسوبة بـ (0.99) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما

يشير إلى وجود علاقة وطيدة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني لدى أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما افترضته الباحثة في مستهل بحثها بوجود علاقة بين متغيري الدراسة.

وللتحقق من الدلالة العملية للنتيجة تم حساب حجم الأثر، وذلك عن طريق مقدار مربع معامل الارتباط " ر " الذي يشير إلى درجة العلاقة بين المتغيرين وإلى حجم أثرهما واقعياً في المجتمع.

من خلال قيمة r^2 التي قدرت بـ 0.98 بنسبة 98 % نلاحظ أن حجم الأثر مرتفع .

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سولاف، الدلوي، 2007) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المتميز، بالإضافة إلى وجود الدعم الإشرافي الجيد من قبل العمداء في كليات الجامعة وإدراك رؤساء الأقسام لهذا الدعم وأن هناك مشاركة جيدة من قبل رؤساء الأقسام فيما يتعلق باتخاذ القرارات فضلاً عن شعورهم بنوع من تأكيد الذات لديهم.

وكذا تتفق مع دراسة (إلياس، 2006) بأن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية مما له تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسة (علياء، 2013) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين الدعم التنظيمي والأداء إذ بلغ معامل الارتباط (0.70) وهي قيمة عالية تشير إلى وجود علاقة بين متغيري الدراسة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kambu, 2012) بأن مساندة الرئيس لمؤوسيه أو أسلوب القائد لا يؤثر على تحسين أداء الموظفين.

من خلال ما سبق تُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدة اعتبارات منها: كون أن الدعم التنظيمي المدرك من العوامل الهامة جداً في تحسين سير الأداء في المنظمة لذلك فهو طرف في تنمية أداء عمال المديرية، كما أنه يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية التي تتوافق مع أهداف المنظمة ووضوحها،

ومدى إشباع هذه الحاجات للموظف ما يحصل عليه العامل من دعم، مثل الحوافز المادية والمعنوية ومدى مشاركته في التنظيم، ومشاركته في اتخاذ القرارات التي تساهم بالضرورة في رفع مستوى أدائهم.

كما ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدى شعور العامل بالحماية المدنية من راحة نفسية أثناء تأدية مهامه بكل تفانٍ من خلال ما يقدم له من عون ودعم، مما يدل على اهتمام مديرية الحماية المدنية بعمالها مما يؤثر في رفع مفهوم الذات والثقة بالنفس مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم.

فطبيعة العمل الإنساني الذي يغلب عليه الطابع العسكري وهذا ما أشارت إليه المادة الأولى من القانون الأساسي والتي تنص على أن "عمال الحماية المدنية يخضعون إلى قوانين التسيير شبه العسكري ويترتب عليه سلمية الرتب وهيكل الضباط وضباط الصف والأعوان العاملين والمجندين بصفة دائمة داخل الثكنات" في هذا السلك وحساسية المواقف التي قد يواجهونها أثناء العمل كحوادث المرور أو الحرائق والاختناقات فتجعلهم عاجزين أمام قدرًا محتومًا لأشخاص في خطر ليس لهم فيه دخل كل هذه العوامل قد تعزز أدائهم الوظيفي.

فأكد "زويلف، 1982" بأن لعلاقة العامل بالمنظمة أثراً كبيراً على صحته النفسية والجسدية وسلوكه وأدائه، وهذا من خلال سياسات وتصرفات تنتهجها الإدارة، إذ أن من أهم الأسباب التي تولد ظاهرة الاستياء لدى العامل وما يتبعها من ظواهر، وسلوكيات سلبية كالغياب، حوادث العمل، ضغوط العمل، اللامبالاة، هي سياسات وطرق تسيير المنظمة وطريقة اهتمامها بالعنصر البشري، إلا أنها لا تقل أهمية علاقة العامل بالمشرفين عن علاقة العامل بالمنظمة وجماعة العمل فهي كذلك تؤثر بالإيجاب على مستوى أداء العامل، بحيث يعتبر المشرف عنصراً أساسياً في خلق الجو الملائم للعمل على اعتبار أنه مكلف بإنجاز أهداف تنظيمية بواسطة أشخاص آخرين، وطبيعي أنه

لا يتحقق هذا الانجاز وفق ما تم التخطيط له، فمظاهر التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين حتما تؤثر على المرؤوسين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

فالدعم التنظيمي المدرك يساهم في إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية، والمادية وزيادة توقعات العاملين بأن الأداء سيترتب عليه زيادة في العوائد التي تمنحها المنظمة لهم (العنزي، 2014، ص 29)

كما أشار (نوبيات ويوسفي، 2016، ص37) إلى أن للدعم التنظيمي دوراً هاماً في إنجاز العمل، وبناء الالتزام لدى العمال ومن ثم رفع مستوى الأداء العام للمنظمة.

4 - عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المدرك المرتفع تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، طبيعة نشاط الممارس) والتفاعل بينها.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين المتعدد كون هذه الفرضية تبحث في الاختلاف في مستوى الأداء المهني وتعزى للمتغيرات المستقلة (الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس).

حيث يخضع اختبار تحليل التباين إلى بعض الشروط أين يجب التأكد منها قبل استخدامه في عملية التحليل الإحصائي وهي كالاتي : استقلالية المجموعات، التوزيع الطبيعي، تجانس التباين.

أولاً: استقلالية المجموعات: ويقصد به أن تكون المجموعات في المتغير الواحد مستقلة عن بعضها البعض، أي أن مجموعة ذوي الخبرة من 08 سنوات فأقل مستقلة عن مجموعة ذوي الخبرة أكثر من 08 سنوات إلى 15 سنة، ومستقلة عن مجموعة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، ومجموعة رتبة عون مستقلة

عن مجموعة عريف، ومستقلة عن مجموعة الرتب الأخرى، ومستقلة عن مجموعة عريف، والمجموعة الذين يعملون في نشاط ذو طابع تقني مستقلة عن مجموعة الذين يعملون في نشاط ذو طابع إداري، ومجموعة العمال الذين يتراوح سنهم من 20 سنة إلى 30 سنة مستقلة عن الذين سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة، وعن مجموعة مستقلة عن مجموعة الذين سنهم من 41 سنة فأكثر، ومجموعة ذات مستوى جامعي مستقلة عن مجموعة ذات المستوى الثانوي ومستقلة عن مجموعة ذات مستوى متوسط وابتدائي (دون ذلك)، ومجموعة العمال المتزوجين مستقلة عن مجموعة العمال العزاب.

وقد تم اختبار استقلالية المجموعات بالاعتماد على اختبار (كا²) فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار (كا²) لدراسة استقلالية المجموعات

المتغيرات	المجموعات	التكرارات	درجة الحرية	قيمة كا ²	القيمة الاحتمالية
الخبرة	من 8 سنوات فأقل	224	02	86.36	0.000
	> من 8 سنوات إلى 15 سنة	94			
	> من 15 سنة	89			
الرتبة	عون	246	03	316.24	0.000
	عريف	106			
	أخرى	21			
	رقيب	34			
طبيعة النشاط الممارس	إداري	136	01	44.77	0.000
	تقني	271			
السن	من 20 إلى 30 سنة	176	02	18.07	0.000

			118	من 31 سنة إلى 40 سنة	
			113	من 41 فأكثر	
0.000	97.80	02	105	جامعي	المستوى التعليمي
			229	ثانوي	
			73	دون ذلك	
0.002	9.14	01	234	متزوج	الحالة العائلية
			173	عازب	

تشير نتائج الجدول رقم (28) إلى أن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة المتغير "الخبرة المهنية" تقدر بـ (86.36)، وأن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة الرتب تقدر بـ (316.24)، وأن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة النشاط الإداري، تقني والمقدرة بـ (44.77)، وأن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة السن تقدر بـ (18.07)، وأن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة المستوى التعليمي تقدر بـ (97.80)، وأن قيمة (كا²) للفرق بين مجموعة متزوج، عازب تقدر بـ (9.14)، مما يدل على أن المجموعات مستقلة في المتغيرات التالية: (الخبرة المهنية، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) .

ثانيا: التوزيع الطبيعي Normal Distribution:

ونقصد به أن تتوزع الدرجات على السمة المقاسة بشكل طبيعي، أي أن السمة لها خاصية الميل نحو المركز، إذ أن أغلب الدرجات تتجمع في منطقة المتوسطات، وتتوزع باقي الدرجات بنسب متفاوتة على الجانبين.

حيث تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط - الوسيط - المنوال) ويتوقف الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وكانت الاختبارات المستخدمة للعينة مناسبة من حيث درجة الصعوبة والسهولة كلما اقتربنا من توزيع البيانات توزيعاً اعتدالياً وطبيعياً، أما إذا كان حجم العينات كبيراً استناداً إلى نظرية النهاية المركزية يكون اعتدالياً (عودة ، ملكاوي، 1992 ، ص262)

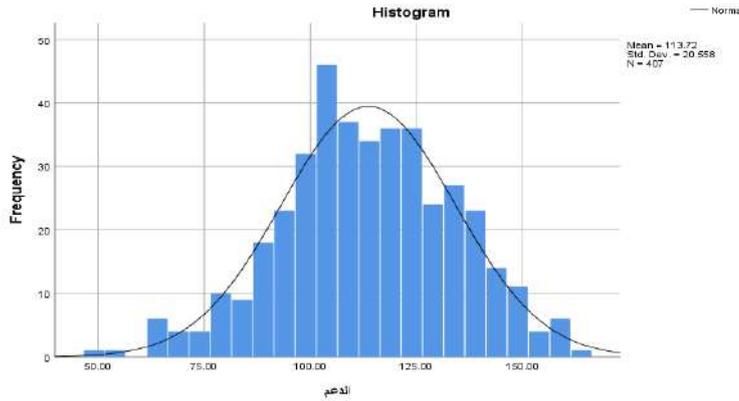
حيث تم تطبيق اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogrov-Smirnov على اختبائي الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني التي تم توزيعها على عينة الدراسة فيستخدم هذا إذا كان عدد العينة أكبر من (50)، وفي دراستنا هذه بلغ عدد العينة (407) ولمعرفة البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات؟ والجدول التالي يوضح ذلك:

أ - اختبار الدعم التنظيمي المدرك :

الجدول رقم (29): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عينة الدراسة لاختبار الدعم التنظيمي المدرك

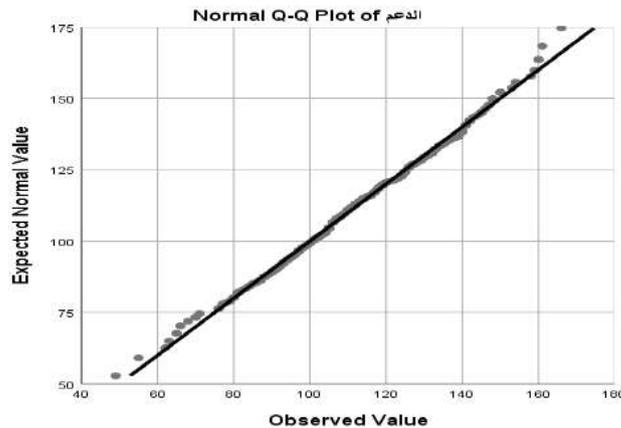
الإحصائيات الوصفية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
Kolmogrov-Smirnov	0.35	407	0.200
Shapiro - Wilk	0.99	407	0.363

من خلال تطبيق هذا الاختبار يتضح لنا من الجدول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث قاعدة القرار ترجع إلى قيمة SIG (مستوى المعنوية)، فإذا كانت أكبر من 0.05 فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يلاحظ من الجدول أعلاه والأشكال التالية تثبت ذلك:



الشكل رقم (20): يمثل منحنى طبيعية توزيع الاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدعم التنظيمي المدرك.

من خلال الشكل رقم (20) والمتضمن للمنحنى، والمدرج التكراري لطبيعة التوزيع المتعلق ببيانات اختبار الدعم التنظيمي المدرك، يتضح لنا أنّ شكل المنحنى ذو تقاطح معتدل بحيث إذا أسقطنا من قمته عموداً تقسم المساحة إلى جزئين متماثلين وهذا ما تدعّمه مخرجات **Normal Q-Q plot** والمتمثلة في الشكل رقم (21) حيث يمثل الرّسم البياني نقطة على المستقيم الموجود في المخطط بواسطة القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي، وإذا كانت نقاط شكل الانتشار للعينة تقع قريبة من الخط المستقيم فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه الرّسم البياني التالي :



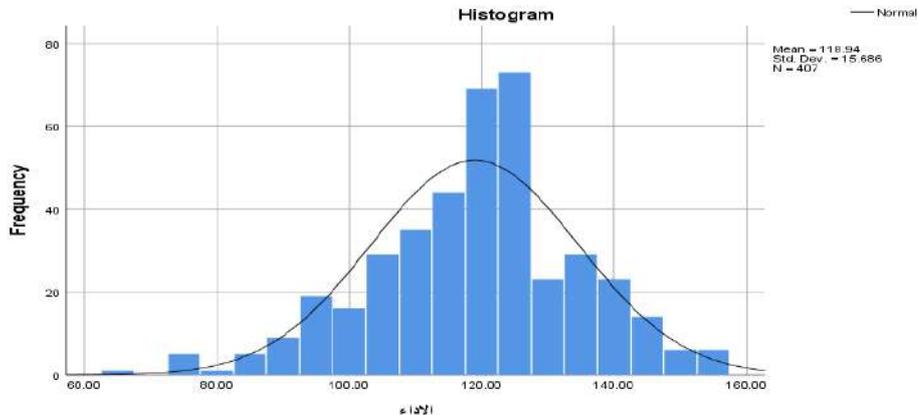
الشكل رقم (21): يوضح الرسم البياني لطبيعة توزيع استجابات أفراد تبعاً لمتغير الدعم التنظيمي المدرك .

ب - اختبار الأداء المهني :

الجدول رقم (30): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عينة الدراسة لاختبار الأداء المهني

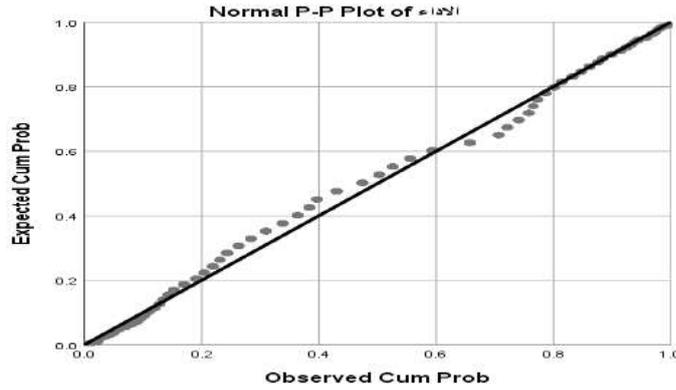
الإحصائيات الوصفية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية
Kolmogrov-Smirnov	0.08	407	0.000
Shapiro - Wilk	0.98	407	0.001

من خلال تطبيق هذا الاختبار يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي؛ فعادة القرار ترجع إلى قيمة (SIG) (مستوى المعنوية)؛ فإذا كانت أكبر من 0.05 فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، ولكن وبالنظر إلى ما تقره نظرية النزعة المركزية فإن التقيد بشرط اختبار التوزيع الطبيعي مرتبط أساساً بحجم العينة ، بحيث يعتبر شرط الاعتدالية في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة التي حجمها أكثر من 50 مفردة فيمكن التخلي عن شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه، وعليه تم الرجوع إلى مخططات (Histogramme) و (Normal Q-Q plot) لمتغير الدراسة، فهي تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يلاحظ في الأشكال الموالية:



الشكل رقم (22): يمثل منحنى طبيعة توزيع الاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأداء المهني

نلاحظ من خلال الشكل رقم (22) والمتضمن المنحنى والمدرج التكراري لطبيعة التوزيع المتعلق ببيانات اختبار الأداء المهني، بأن شكل المنحنى ذو تقاطح معتدل بحيث نستطيع القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يوضحه كذلك الرسم البياني:



الشكل رقم (23): يوضح الرسم البياني لطبيعة توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأداء المهني.

- **التجانس التباين:** ويقصد به أن يكون التباين بين درجات المجموعات في المتغير متساوي، وهذا الشرط سيتم التحقق منه أثناء استخدام التباين باختبار (Levene)، حيث أنه إذا كانت قيمة هذا الاختبار دالة إحصائياً فهذا يشير إلى عدم تساوي تباين المتغير التابع في المجموعات، وإذا كانت قيمة (Levene) غير دالة إحصائياً فإن شرط تجانس التباين قد تحقق، ومن المستحسن تحديد مستوى دلالة أكثر حزمًا و دقة (الشايب، 2017، ص141).

فهو يعتبر شرطاً أساسياً من شروط تحليل التباين الذي يتمثل في كون المجتمعات التي سحبت منها المجموعات موضع المقارنة لها تباينات متساوية.

الجدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين بين المجموعات لذوي الدعم التنظيمي المدرك المرتفع

الفرق في التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الإحتمالية
0.83	19	178	0.61

تشير نتائج اختبار (Levene) إلى عدم دلالة الفرق بين تباين درجات المجموعات على اختبار ذوي

الدعم التنظيمي المرتفع، أي أن تباينات المجموعات متساوية وعليه فإن شرط تجانس التباين محقق.

الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين بين المجموعات لذوي الدعم التنظيمي المنخفض

الفرق في التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الإحتمالية
1.17	113	159.01	0.30

من خلال الجدول أعلاه تشير نتائج اختبار (Levene) إلى عدم دلالة الفرق بين تباين درجات

المجموعات على اختبار ذوي الدعم التنظيمي المنخفض، أي أن تباينات المجموعات متساوية وعليه فإن

شرط تجانس التباين محقق.

الجدول رقم (33): يوضح الفروق في متوسط درجات الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات (الخبرة

والرتبة و طبيعة النشاط الممارس).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
الخبرة	292.94	2	146.47	1.16	0.31
الرتبة	496.05	3	165.35	1.31	0.27
طبيعة النشاط الممارس	27.49	1	27.49	0.21	0.64
الخبرة*الرتبة*طبيعة	98.73	2	49.36	0.39	0.67

النشاط الممارس				
الخطأ	23498.859	187	125.66	
المجموع	2405039.000	207		

تشير نتائج الجدول رقم (33) إلى أن قيمة (ف) للفرق بين الأفراد حسب الخبرة المهنية في مستوى

الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع والمقدرة بـ (1.16)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وأن قيمة (ف)

بين الأفراد حسب الرتب الوظيفية الخاصة بعمال مديرية الحماية المدنية وهي (1.31) وهي كذلك

قيمة غير دالة إحصائياً، وقيمة (ف) للفرق بين الأفراد الذين يعملون في نشاط ذو طابع إداري والأفراد

الذين يعملون في نشاط ذو طابع تقني تقدر بـ (0.21)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً، كما نلاحظ كذلك

عدم وجود فروق في مستوى الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المرتفع، يعزى للمتغيرات التنظيمية

(الخبرة ، الرتبة ، طبيعة النشاط الممارس) .

وعليه فإن الفرضية غير محققة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط

درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات

التنظيمية (الخبرة ، الرتبة ، طبيعة النشاط الممارس) والتفاعل فيما بينها ."

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (فهد، 2010) التي أظهرت عدم وجود اختلاف ذو دلالة

إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية

وأثرها على مستوى الأداء تبعاً لاختلاف مدة الخدمة.

إلا أنها تختلف مع دراسة (مفلح، 2006) من خلال النتيجة التي توصلت إليها بوجود فروق ذات

دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية

العامة والخاصة، ومدارس وكالة الغوث في الأردن تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

إنَّ عدم وجود فروق في متوسط درجات الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المرتفع باختلاف " الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس"، إلى صدق استجابات العينة على مقياس الأداء المهني، باعتبار فئة الذين لديهم دعم تنظيمي مرتفع يعملون في مديرية واحدة ويتبادلون نفس المهام، كما يخضعون إلى نفس القوانين، وبالنظر إلى أن العلاقة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين قوية جداً ولها تأثير كبير في تحسين الأداء وخاصة إذا تمت هذه المساندة وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعها لهم للتوجه نحو رفع روح المعنوية لديهم وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، ودعم الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية الموجودة في التنظيم سواء أكان موظفاً جديداً أو قديماً، تقنياً أو إدارياً، عوناً أو إطاراً؛ فإن ذلك يتيح لهم تبادل المعلومات المتعلقة بأداء مهامهم والقدرة على مناقشة جميع المشاكل التي قد يتعرضون لها في تأدية المهام للوصول إلى حلول جديدة لمشاكلهم .

كما أن مستويات التعلم، والمعرفة والقدرة والمهارة في العمل التي تتطلبها وظيفة الحماية المدنية التي يزاولها العمال المستجيبون في المديرية وتتلاءم مع ما لديهم من حيث سنوات الخبرة، وأن المواصفات المطلوبة في وظائفهم من حيث متطلبات العمل مطابقة، وملائمة نوعاً ما لمواصفاتهم الشخصية وبالتالي فإنهم قادرون على أن يحققوا أداءً عالياً، وعليه فإننا لا نجد اختلافاً في متوسط درجات الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المدرك التي تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس).

إضافة إلى ذلك أن أفراد العينة يدركون الدعم المقدم من طرف الإدارة، الأمر الذي جعل مستوى أدائهم لا يختلف من حيث المتغيرات السالفة الذكر، ويرجع ذلك إلى إدراكهم الأدوار اللازمة لأدائهم؛ لأن متغير الخبرة أو الرتبة، أو طبيعة النشاط الممارس يمرون بنفس الطريقة؛ فيبدأ كل واحد منهم برتبة عون التدخل في البداية إلى أن يصل إلى أعلى المراتب، أما من ناحية طبيعة النشاط الممارس فإن عمال الحماية المدنية يملكون التقنية التي يعملون بها في المديرية؛ فهم تارة يعملون في مهام إدارية وتارة أخرى يعملون في مهام ذو طابع تقني مثل أعوان التدخل وهذا حسب احتياج المديرية كون مهامهم تتطلب الدقة والعقلانية دون مراعاة لمتغيراتهم الشخصية .

مما يجعل عمال الحماية المدنية ذوي الدعم التنظيمي المرتفع يسعون إلى تحقيق هدف واحد ومشترك وهو القيام بأعمالهم الوظيفية بكل تفانٍ كما لديهم نظرة إيجابية تجاه المديرية، بغض النظر عن اختلاف المتغيرات التنظيمية، الأمر الذي جعل عدم وجود فروق في مستوى أدائهم المهني.

وهذا يؤدي حتماً إلى عدم وجود التفاعل بين المتغيرات التنظيمية، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ما يلي:

وجود متغيرات أخرى لم تنطرق لها الدراسة والتي قد تحدث فروقاً على مستوى الأداء والتفاعل بين المتغيرات الوسيطة كالمنطقة الجغرافية؛ فنجد عمال الحماية المدنية بالمناطق الصحراوية قد لا يتعرضون في أداء مهامهم إلى المخاطر التي يتعرض لها عمال الحماية المدنية في المناطق الشمالية التي تعاني من كثرة الكوارث الطبيعية كالزلازل، والفيضانات المستمرة، وكذا متغير الجنس، حيث أنه من المعروف أن طبيعة المنطقة التي طبقت فيها الدراسة الحالية نجد الإناث تكاد تنعدم ما عدا ثلاثة فتيات يعملن في المديرية، أما في الوحدات التابعة لها منعدمة تماماً مقارنة مع الولايات الأخرى قد نجد فيها الإناث التي من شأنها أن تحدث فروقاً وتفاعلاً في مستوى الأداء المهني.

ويخضع عمال الحماية المدنية قبل نزولهم إلى ميدان التدخلات للمشاركة في حالات الطوارئ يخضعون إلى تكوين نظري وتطبيقي، وتدريبات شبه عسكرية لمدة سنة، مما يجعلهم يكتسبون من خلالها المهارات اللازمة، وهذا ما قد يذهب عنهم هاجس الخوف من المهمة فهو يخضع للتكوين في مدرسة الوقاية المدنية هذه المدرسة فيها جميع أطر الوقاية المدنية في المجالات التقنية، والعلمية، والإدارية ذات صلة بالحوادث والكوارث ومكافحة الحرائق، الأمر الذي يجعل عمل الحماية المدنية يكتسبه الطابع الجماعي والاشترك في عمليات التدخل، وبالتالي يكون مستوى أداء العامل بالحماية المدنية مرتفعاً؛ لأنه يعمل مع فريق يعينه أثناء تأدية مهامه، ويقوم بتصحيح أخطائه، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف العامة للمديرية، وبالتالي يصعب علينا التمييز بين مستوى الأداء باختلاف المتغيرات الوسيطة.

5 - عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) والتفاعل بينها.

حيث تم الاعتماد على تحليل التباين المتعدد بعد التأكد من شروط تطبيقه لأجل اختبار هذه الفرضية، فكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (34): يوضح الفروق في متوسط درجات الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات (السن والمستوى التعليمي والحالة العائلية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
السن	66.43	2	33.21	0.41	0.66
مستوى التعليمي	143.20	2	71.60	0.88	0.41
الحالة العائلية	17.56	1	17.56	0.21	0.64
السن*المستوى التعليمي*الحالة العائلية	11.14	3	3.71	0.46	0.98
الخطأ	14735.52	182	80.96		
المجموع	3437784.00	199			

تشير نتائج الجدول رقم (34) إلى أن قيمة (ف) للفرق بين الأفراد حسب السن في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع و المقدر بـ (0.41) - وهي قيمة غير دالة إحصائياً- وقيمة (ف) بين الأفراد حسب مستواهم الدراسي تقدر بـ (0.88)، واستناداً إلى الحالة العائلية قدرت بـ (0.21) كما نلاحظ كذلك عدم وجود فرق في مستوى الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المرتفع، يعزى للمتغيرات الشخصية (السن،المستوى التعليمي،الحالة العائلية) حيث قدرت قيمة (ف) كذلك بـ (0.46) وهي غير دالة إحصائياً، وعليه فإن الفرضية غير محققة، والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المرتفع تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، و الحالة العائلية) و التفاعل بينها ."

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بوعطيط، 2009) بعدم وجود تأثير المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) على مستوى الأداء المهني.

إلا أنها تختلف مع دراسة (القحمانى، 2015) من خلال نتيجة الفرضية إلى وجود فروق في متوسط درجات أفراد العينة في مقياس محددات الأداء المهني تبعاً لمتغير الحالة العائلية، المؤهل العلمي.

ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

بالنظر إلى الجدول رقم (21) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة الشبابية بنسبة 43.25 مما يشير إلى قدرتها على العطاء والتميز في الأداء، مما يؤكد على عدم وجود تأثير السن على مستوى الأداء.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن إجاباتهم متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على بنود الأداء المهني إلا أننا نجد الفئة الغالبة هي فئة الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي فنجد هذه الفئة تسعى إلى تحسين مستوى أداءها مقابل حصولها على عدة امتيازات من المنظمة كالترقية والحصول على منصب أعلى.

أما الحالة العائلية فنجد أن نسبة المتزوجين فيها قدرت بـ (57.49%)، مما يدل على أن هذه الفئة تقدم مستوى أداء جيد مقابل حصولها على حافز مادي يمكن أن يعينها في متطلبات الأسرة هذه الفئات تحاول كل واحدة على حدة إثبات الكفاءة المهنية، والميل إلى إظهار مستوى عال من الأداء مقابل الدعم المقدم لهم وإبراز شخصيتها وجدارتها في العمل ولا سيما أثناء التدخل في المهام الصعبة كإنقاذ الأرواح البشرية.

فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على لمقياس الدعم التنظيمي المدرك نستنتج بأن المديرية تقدم لعمالها دعماً متجانساً مما كَوّن لديهم قوة إيجابية دافعة للإنجاز وفعالية الأداء بالإضافة إلى تبادل الثقة بين المرؤوسين و الرؤساء وتحسين الحوافز المقدمة من طرف المديرية وتفهم حاجات الموظفين كل هذا يؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء.

ومن خلال ملاحظة الباحثة إلى المناورات التي تقدم كل صباح لعمال الحماية المدنية لتوضيح جدول الأعمال اليومي لهم نستنتج بأن عمالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل مباشرة من طرف قائد المجموعة أو الرئيس المباشر، والمحادثة الشفوية، الأمر الذي مكن عمالها من فهم التعليمات بدقة وإنجاز المهام الموكلة إليهم بدون غموض، وهو ما يعكس إتقان أفراد ذوي الدعم التنظيمي المدرك المرتفع وعدم وجود فروق في متوسطات درجات الأداء المهني باختلاف المتغيرات الشخصية.

ولهذا لا يتميز فيها أصحاب متغير السن عن المستوى التعليمي أو الحالة العائلية، وقد يعود هذا إلى أن اللوائح والأنظمة والإجراءات في المنظمة موحدة مما لا يحدث فرق في متوسط درجات الأداء لذوي الدعم التنظيمي المرتفع باختلاف المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، مما أدى إلى عدم وجود تفاعل بينهما وترجع الباحثة ذلك إلى عدم قدرة عمال الحماية المدنية التخلي عن أداء مهامهم إذ كان العمال متقدمين في السن أو ذوي مستوى تعليمي عال أو إذا كانوا متزوجين أو غير متزوجين فهم يعملون في نفس الظروف ولهم نفس المهام والواجبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهم يخضعون لنفس أوقات الراحة وتوزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع الذي يعتبر مناسباً لكلا الفئتين المتزوجين وغير المتزوجين.

فالمادة 10 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية فهي تؤكد على إلزامية عمل الحماية المدنية بكل صدق من خلال القسم الذي أدوه، والتي نصت على ما يلي : " أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بأعمال

وظيفتي بأمانة وصدق وأحافظ على السر المهني، وأراعي الواجبات المفروضة علي، وأن ألبى النداء في كل الظروف"، وعليه يصعب علينا تمييز مستوى الأداء بين العمال باختلاف أعمارهم، ومستوى تعليمهم أو حالتهم الاجتماعية لأن النشأة العسكرية للعاملين بها والالتزام بالانضباط العسكري والاعتماد على الأوامر والتعليمات هي السمة الغالبة على هذا القطاع، كما أن طبيعة مهامهم لا تتطلب التأخير والتأجيل أو الإهمال، وأي تأخير أو إهمال يمكن أن يلحق الضرر بالآخرين وب حياة الأفراد .

6 - عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس) و التفاعل بينها .

حيث تم الاعتماد على تحليل التباين المتعدد بعد التأكد من شروط تطبيقه لأجل اختبار هذه الفرضية، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): يوضح الفروق في متوسط درجات الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات (الخبرة و الرتبة و طبيعة النشاط الممارس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
الخبرة	292	2	146.47	1.16	0.31
الرتبة	496.05	3	165.35	1.31	0.27
طبيعة النشاط الممارس	27.49	1	27.49	0.21	0.64
الخبرة*الرتبة*طبيعة النشاط الممارس	98.73	2	49.36	0.36	0.67

	125.66	187	23498.85	الخطأ
		207	2405039.00	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (35) إلى أن قيمة (ف) للفرق بين الأفراد حسب الخبرة في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض و المقدره بـ (1.16)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وقيمة (ف) بين الأفراد حسب رتبهم في الوظيفة تقدر بـ (1.31)، وحسب طبيعة النشاط الممارس قدرت بـ (0.21) كما نلاحظ كذلك عدم وجود فروق في مستوى الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المنخفض يعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس) حيث قدرت قيمة (ف) كذلك بـ (0.36) وهي غير دالة إحصائياً، وعليه فإن الفرضية غير محققة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات التنظيمية (الخبرة، الرتبة، وطبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها ."

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (فهد، 2010) التي أظهرت عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى الأداء تبعاً لاختلاف مدة الخدمة عند مستوى الدلالة 0.05 .

في حين أظهرت دراسة (آل الشيخ، 2001) أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الرتبة العسكرية).

تعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

العلاقة الوطيدة التي بين أفراد فريق العمل بغض النظر عن خبرتهم ورتبهم أو طبيعة النشاط الممارس، وذلك لكون مدة المناوبة بالمديرية تصل إلى 24 ساعة والتي تزيد من قوة العلاقة بين الأعوان

والمسؤولين داخل فريق العمل، الأمر الذي جعل عمال الحماية المدنية أغلب الأحيان خارج أوقات العمل بعيداً عن بيئتهم وهذا قد لا يؤثر على تدني مستوى الأداء وإنما العكس قد يدعم الأداء الجيد.

فالعامل بالمناوبة بالرغم من انعكاساته السلبية على صحة العمال؛ على المستوى النفسي والاجتماعي إلا أن مغرياته الإيجابية قد تجعل العامل بنظام المناوبة بالحماية المدنية يتغافل عن السلبيات وذلك إما لجهله بها أو حتميتها عليه وعدم وجود بديل عنها، الأمر الذي يتطلب إيجاد حلول من مختلف الجهات التي تعني بهذا الأمر كل هذا يساهم في تحسين أداء العامل، ولهذا نجد أن مستوى الأداء مرتفع برغم إحساس العامل بانخفاض مستوى الدعم المقدم لهم.

وكتفسير آخر لهذه النتيجة، أن الرتبة في العمل في الحماية المدنية توضح طبيعة العمل وتحدد المهام، فكلما ارتفع مستوى رتبة العمال كلما ابتعدوا عن المجال التنفيذي وهذه الفئة بدورها تساهم في توضيح المهام للأعوان الآخرين وهذا ما يفسر عدم وجود التفاعل بين هذه المتغيرات.

7 - عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية السابعة:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة نوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) والتفاعل بينها.

حيث تم الاعتماد على تحليل التباين المتعدد بعد التأكد من شروط تطبيقه لأجل اختبار هذه الفرضية، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (36): يوضح الفروق في متوسط درجات الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات (السن و المستوى التعليمي و الحالة العائلية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
السن	613.12	2	306.56	2.46	0.08
المستوى الدراسي	9.00	2	4.50	0.03	0.96
الحالة العائلية	0.64	1	0.64	0.00	0.94
السن * المستوى التعليمي * الحالة العائلية	54.59	2	27.29	0.21	0.80
الخطأ	23789.43	191	124.53		
المجموع	2405039.00	207			

تشير نتائج الجدول رقم (36) إلى أن قيمة (ف) للفروق بين الأفراد حسب السن في مستوى الأداء لذوي الدعم التنظيمي المنخفض والمقدرة بـ (2.46)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً وقيمة (ف) بين الأفراد حسب مستواهم الدراسي تقدر بـ (0.03)، وحسب حالتهم العائلية قدرت بـ (0.00) كما نلاحظ كذلك عدم وجود فروق في مستوى الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المنخفض يعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية) حيث قدرت قيمة (ف) كذلك بـ (0.21) وهي غير دالة إحصائياً، وعليه فإن الفرضية غير محققة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة ذوي الدعم التنظيمي المنخفض تعزى للمتغيرات التنظيمية(السن، المستوى التعليمي، و الحالة العائلية) و التفاعل بينها ."

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فهد، 2010) إلى عدم وجود اختلاف في مستوى الأداء تبعاً لمتغير السن والمستوى التعليمي.

إلا أنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (حلاوة، 2015) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تبعاً لمتغيرات التالية (العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي)

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها:

إن عمل عمال الحماية المدنية يتطلب ولاء وبذل جهد أكثر من طاقاتهم لمواصلة العمل، وكذا بتميز ونجاح خاصة في القيام بالتدخلات لإنقاذ الضحايا وإسعافهم بغض النظر عن أعمارهم وحالتهم العائلية، مستواهم التعليمي وحجم الدعم المقدم لهم والذي لا ينعكس على مستوى أدائهم.

صَفَّ على ذلك الرغبة الملحة لكل موظف بالمديرية النابعة من الحاجة إلى إثبات ذاته وإبراز مكانته في العلو إلى المناصب خلال مساره الوظيفي، الأمر الذي يدفعه إلى العمل الدائم من خلال تنمية مهاراته ومعارفه وخبراته في إطار اكتساب مؤهلات جديدة، والتي تعكس فعاليته في رفع مستوى أدائه المهني بالرغم من ضعف الدعم المقدم له.

كما لاحظنا من خلال المقابلة التي أُجريت مع عمال الحماية المدنية - على اختلاف أعمارهم وحالاتهم العائلية ومستواهم التعليمي- مدى تأقلمهم مع طبيعة عملهم بها رغم صعوبته وتعرضهم في بعض الأحيان إلى المخاطر، أما البعض الآخر فنجدهم متمسكين بالعمل في الحماية المدنية ولا يستطيعون البحث عن عمل آخر، نظراً لأسباب معينة الأمر الذي يجعلهم يبذلون قصار جهدهم كي لا يتعرضون إلى نقد المشرف أو المسؤول رغم أنه لم يحصل على مكافأة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى جدوى التكوين الذي يتلقاه عمال الحماية المدنية باختلاف أعمارهم، الأمر الذي أهلهم لأن يتعاملوا مع المواقف المهنية بنفس مستوى ودرجة الأداء وهذا بدوره ينعكس على نفس مستوى أدائهم المهني.

وعليه نجد الوظيفة التي يمارسها عمال الحماية المدنية من خلال التدخلات العديدة التي يقومون بها وتكون في أغلب الأحيان في وضعيات صعبة، يتفاعلون معها بشكل مباشر مع مختلف شرائح المجتمع والتي تعتبر بمثابة تأثير إيجابي بل هي تحقيق للنجاح والتميز خاصة في حالة عدم رصد الخسائر في الأرواح البشرية .

الاستنتاج العام للدراسة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في جانبيها النظري والتطبيقي أن الدعم التنظيمي المدرك يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على سلوك العمال وأدائهم الوظيفي ويشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز، وهو من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، خاصة في ظل التحديات التي أصبحت تطرق باب الكثير من المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمائية بصفة خاصة، فأصبح ولا بد على مسيري تلك المؤسسات إيجاد حلول مناسبة، وذلك بالاهتمام بمواردها البشرية ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبية كافة مطالبهم حتى يتحقق رضاهم وضمن ولائهم للمنظمة ومن ضمن هذه المؤسسات مديرية الحماية المدنية، وهذا للوصول إلى أهدافها المنشودة المتمثلة في خدمة المجتمع بأسره والحفاظ عليه من الكوارث ومحاولة حماية الأرواح البشرية بأكبر قدر ممكن من خلال تحسين مستواهم المهني والعمل بكل تفاني وبدل كل ما في وسعهم من أجل خدمة المجتمع.

ولأهمية هذا الموضوع الذي أصبح أمراً ضرورياً لتحسين أداء العمال، قامت الباحثة بهذه الدراسة قصد التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني بمديرية الحماية المدنية بورقلة .

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تقدم دعماً لعامليها الأمر الذي يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين مستوى أدائهم، وكذلك روح المسؤولية التي يمتاز بها عمال الحماية المدنية و إيمانهم بالعمل الإنساني الذين يقدمونه.

أما مستوى الدعم التنظيمي والأداء المهني فقد كان مرتفعاً لدى عينة الدراسة ويدل ذلك يدل على أن مديرية الحماية المدنية توفر لعامليها جميع الظروف لتأدية مهامهم بكل تفاني، كما تحرص على تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والحرص على تطبيق العدالة التنظيمية في المديرية، وتقديم كافة المعلومات التي تساعد العامل بالحماية المدنية على أداء مهامه الوظيفية، بالإضافة إلى شعور عامليها بالعلاقة التي تربطه بالمديرية وهو تقديم أداء مميز مقابل الدعم الذي تلقاه من المديرية.

إلا أننا لم نجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المهني لذوي الدعم التنظيمي المدرك المرتفع والمنخفض تعزى للمتغيرات الشخصية و التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا إلى كون طبيعة المهام التي يقوم بها عمال الحماية المدنية تأخذ طابعاً إنسانياً ولا يمكن التأخير أو التماطل في انجاز المهام دون النظر إلى سنهم أو رتبهم... الخ.

الأمر الذي جعل مديرية الحماية المدنية تسعى جاهدة لتحسين ظروف العمل كالعلاقات الإنسانية السائدة بين الموظفين، ومساندة الرؤساء للمرؤوسين وذوي الخبرة المهنية والميدانية في مديرية الحماية المدنية بإعطاء المعلومات الكافية لإنجاز المهام الصعبة، زيادة على ذلك الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل كل هذه العوامل تساهم في تخفيف من الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العامل بحماية المدنية والتي تساعد على تحسين مستوى أدائهم دون النظر إلى رتبهم و سنهم، مستوى تعليمهم، حالتهم العائلية، طبيعة نشاطهم في المديرية.

المقترحات:

وبناءً على ما توصلت إليه الباحثة من خلال نتائج هذه الدراسة، تقدم عددا من المقترحات التي من شأنها الإسهام في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك وتحسين مستوى أداء العاملين بمديرية الحماية المدنية، وذلك على النحو التالي:

- من أجل المحافظة على مستوى أداء العاملين نقترح على مديرية الحماية المدنية المزيد من الاهتمام بموظفيها وذلك من خلال تحفيزهم لزيادة ثقتهم بها، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظفين من قبل المديرية خاصة الرتب البسيطة مثل الأعوان.

- توفير المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين الذي من شأنه أن يزيد ولائهم للمنظمة وبالتالي يحفز العاملين في تحسين مستوى أدائهم المهني وهذا من خلال ما يلي:

* الاعتناء بميول ورغبات العاملين وتقدير جهودهم.

* مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم.

* تدعيم السلوكيات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء العاملين والتي تركز على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام وفي المعاملات بين الموظفين وكذا ترقيةهم وتعزيز إنجازاتهم على عمل جبار كونهم يتعاملون مع أرواح بشرية، وآليات تحقيق مساندة الرئيس لمروسيه، وآليات تعزيز تحقيق الذات لدى عمال الحماية المدنية.

- تعزيز وضرورة منح عمال الحماية المدنية دورات تدريبية وتكوينية في مجال عملهم لكافة المستويات الوظيفية ومتابعة تنفيذها باستمرار لتحسين أدائهم وإكساب مهارات متعددة للتصدي للمشاكل التي من

الممكن أن تواجههم، وإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات هذا البحث وربطها بمتغيرات يمكن أن تكون لها علاقة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية
ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع:

1 - المراجع باللغة العربية :

- ابن منصور.(د س). معجم لسان العرب، المجلد السادس، دار المعرف .
- أبو حشيش، بسام محمد.(2018).أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.المجلد الحادي عشر العدد(37).جامعة الأقصى. غزة.
- أبو رمان، أبو حماد أسعد، وآخرون .(2012).العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.جامعة العلوم التطبيقية :الأردن .
- أبو سبخة، نادر، أحمد.(2008).إدارة الموارد البشرية(ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- آرادن، حاتم خضير، فاضل أحمد، شهيناز.(2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي. بحث ميداني للآراء عينة من عاملين في ديوان وزارة الشباب. مجلة الدنانير العدد (10).
- الأسدي، أفنان عبد علي.(2014). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية ،بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية إتصالات وبريد النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية. جامعة الكوفة. العدد(31).
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين. مدخل للتنمية والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر.
- آل الشيخ، خالد عبد الرحمن بن حسن.(2001). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير. الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- إلياس، سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة). رسالة ماجستير في العلوم التجارية. تخصص علوم التجريبية فرع إدارة الأعمال. الجزائر. جامعة المسيلة.
- أنجرس، موريس. (2004). منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار القصبه للنشر.
- أنور، علي. (2017). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البعث. المجلد (39). العدد (54).
- بدوي، أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- برشنة، صالح محمد العسكري. الدلوي، سعيد، وعز الدين، سولاف. (2017). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. جامعة السليمانية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية. جامعة بغداد. المجلد (23). العدد (101).
- البغدادي، عادل هادي. (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة و الإقتصاد. العدد (65).
- البقمي، مصلح، حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول و الإدارة التربوية. جامعة مؤتة.
- بن أوصيف، مريم. (2015). علاقة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل). رسالة ماجستير في علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل.

- بن نوار، صالح.(2006). فعالية في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة.
- بوحارة، هناء. (2012). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف). رسالة ماجستير. تخصص ارطوفونيا. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- بوحوش، عمار، محمد، ذنبيات.(1995).مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة.(2016). أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقرت). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 5.
- بوسنة، محمود.(2007). علم النفس القياس - المبادئ الأساسية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- بوطالب، جهيد، سليخ، حورية.(2019).الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين (دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جيجل. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. المجلد (05). العدد(01).
- بوعيط، جلال الدين.(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة). رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم. تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. قسنطينة: جامعة منتوري محمود.
- بوقطف، محمود. (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. رسالة الماجستير في علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل. جامعة خنشلة.
- تامون، عبد الله حسن.(2017). السياسات الإخبارية وانعكاساتها على الأداء المهني بالفضائيات العربية، دراسة حالة قناتي الجزيرة والعربية. أطروحة الدكتوراه في الإعلام. تخصص الإذاعة والتلفزيون، جامعة إفريقيا العالمية. السودان الخرطوم

- تشام، كمال، آ مخفي. (2009). علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية. جامعة مستغانم.
- التويجري ، محمد، إبراهيم.(1988). تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء والرضا الوظيفي المجلة العربية للإدارة. الاردن: المجلد الثاني عشر. العدد الأول. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المجلد (12) .العدد(01).
- جلاب، إحسان .(2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- جودة، محفوظ، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية (ط 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- جون، جاكسون، وآخرون. (1988). نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة). ترجمة خالد رزوق. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جون، كاتزنباخ . (2002). الأداء المميز (محمد حسن شموط، ترجمة). السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- حاروشي، نور الدين.(2011). إدارة الموارد البشرية (ط1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع .
- حبل، عامر. (2007). أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي. سوريا: جامعة دمشق. كلية الإقتصاد.
- الحراحشة، حسين محمد.(2001). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي(ط1). الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حرشوش، عادل صالح، مؤيد، سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: دار للكتاب العالمي .

- حسني، علياء، علاء الدين، نوح. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب . " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- حمد، علي، عبد الله، عيسى. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين). رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. مملكة البحرين .
- حمدات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية(ط1). الأردن: دار الحامد.
- حواس، اميرة، رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة.
- خضير، عامر، حميد، الكبيسي. (2004). سيكولوجيا التدريب. الرياض: مركز الدراسات والبحوث. جامعة نايف العربية.
- خليل، إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. جامعة قناة السويس.
- درة، عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عمر، محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. سوريا: كلية التجارة. جامعة عين الشمس. دار الرضوان للنشر والتوزيع.

- الدهشة، زياد، عبد الله (2007). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيزربرج. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ذيب، الدوسري. (2014). نظرية التبادل الاجتماعي بينتر بالو مقرر النظريات الاجتماعية.
- الراجحي، هاني بن ناصر. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض (دراسة ميدانية - على جوازات السفر بجدة). رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الراشدي، بشير صابح. (2000). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث.
- رباح، كمال أحمد. (2008). العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: كلية التربية. جامعة طانطا.
- رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. أطروحة دكتوراه في العلوم. تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- زاهد، محمد ديري. (2011). الرقابة الإدارية(ط1). الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زربي، أحلام. (2014). استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب). رسالة الماجستير. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران.
- زكريا، لينا محمد. (2016). التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات(ط1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- زيتون، كمال عبد الحميد. (2004). منهجية البحث التربوي والنفسي (ط1). مصر: عالم الكتب.

- زيدان، عبد الباقي. (1998). قواعد البحث الاجتماعي (ط2). مطبعة السعادة.
- ساري، عثمان، إبراهيم، سالم. (2010). نظريات في علم الاجتماع. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- سعد، عبد الرحمان. (1998). القياس النفسي النظرية والتطبيق (ط3). القاهرة: دار الفكر العربي.
- السكران، ناصر محمد. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سلطان، محمد، سعيد، أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- سوادي، حامد عطية. (1993). دليل الباحث في الإدارة والتنظيم. السعودية: دار المريخ للنشر.
- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير المنظمات غير منشورة. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- شاهين، محمد عبد التواب البكري. (2002). الدعم التنظيمي و علاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات و الكفاءة الاجتماعية ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،ملحق العدد الأول .
- الشايب، خولة. (2017). الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم و بالقيادة التحويلية لدى مديرهم. دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، الجزائر.
- شحادة، نظمي، محمد الباشا، الجبوشي، رياض الجبلي. (1991). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الصفاء.

- الشريدة، هيام .(2002). بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية. المجلد(14).العدد(02).
- صالح، علي، عوده الهلالات. (2016). الإدارة الفعالة للموارد البشرية(ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصغير، فهد بن عثمان بن محمد.(2002). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإبراهيمية: الدار الجامعية
- طلعت، إبراهيم لطفي. (2008). علم إجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر. (2005). سلوك الإنسان في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عاطف، حسن، أبو ناصر. (2017). أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف. مجلة الدراسات والأبحاث. المجلد (09).العدد (26).
- عامر، علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية. جامعة القادسية. المجلد(10). العدد(01).
- العاني، آلاء عبد الموجود.(2018). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية في جامعة الموصل). مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية. المجلد(07). العدد(01).
- عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2001). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر .
- عبيدات، محمد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات (ط2). الاردن: دار وائل للنشر.
- العديلي، ناصر محمد، (1996): السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العطوي، عامر حسين.(2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، مجلة القدس للعلوم الادارية، مجلد (24)، عدد (01) .
- العطية، ماجد. (2000). سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة(ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2009). إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع.
- علوان، قاسم، نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ليبيا: جامعة التحدي. العدد السابع.
- عميراوي، حميدة. (دس). مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث (الباحث الاجتماعي). قسنطينة: جامعة منتوري. العدد(1).
- العنزوي، حجي، بن سليمان. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات مجلة. المجلد 03.العدد (01).
- عودة ،أحمد سليمان، ملكاوي ، فتحي حسن. (1992). أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية(ط2). الاردن: مكتبة الكتاني.

- عويضة، كامل محمد. (1996). علم النفس الصناعي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- عيسى، إبراهيم المعشر. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط2). الأردن: دار المسيرة.
- فهد، عبد ناصر بن فهد. (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين. دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- القحمانى، حسن، مها، الحسن. (2015). الأمن النفسي وانعكاساته على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل. رسالة دكتوراه الفلسفة. تخصص السكن وإدارة منزل. السعودية: كلية التصاميم. جامعة أم القرى.
- قيران، عامر، مسدح، الشمالي العنزي. (2014). الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكعبي، حميد، سالم، غياض. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين). بغداد.
- كلادة، طاهر. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- كنعان، نواف. (1982). الإدارة العامة المقارنة (ط2). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل (ط1). عمان: دار وائل للنشر.

- ماضي، أحمد، ديب، محمد. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. مذكرة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. جامعة الإسلامية
- مانع، فهد، فهد، الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2013). السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات (ط1). مصر: الدار الجامعية.
- محمد، حسين، زويلف، مهدي. (1982). علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري المنظمة العربية للعلوم الإدارية. الأردن:
- محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الحميد. (2005). البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم(ط1). القاهرة: عالم الكتب.
- مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة. العدد (1). جامعة بسكرة.
- مصطفى، نجيب شاويش. (2004). إدارة الموارد البشرية (ط3). القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مضاي، محمد الشعلان. (2014). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد(03).العدد(12).
- المعجم الوسيط. (2004). مكتبة الشروق الدولية، القاهرة (ط 4).
- المعجم الوسيط. (2005). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- معمرية، بشير. (2007). القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين (ط 2). الجزائر.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية التجارة والتمويل. كلية التجارة. جامعة طنطا. المجلد (02). العدد(02).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. جامعة المنصورة.
- مفلح، محي الدين، خالد، أحمد.(2006). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن. أطروحة الدكتوراه فلسفة في التربية. تخصص إدارة تربية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- مقدم، عبد الحفيظ.(2003). الإحصاء والقياس النفسي والتربوي (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- منصور، عماد، حلاوة، أحمد. (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة). رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة.
- المير، عبد الرحيم علي. (1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية. الرياض: مجلة معهد الإدارة العامة العدد (2).
- نجم، حمزة، فرج، عمر. (2016). مستوى الأداء المهني للعلاقات العامة وعلاقته بالسياسات التخطيطية في المؤسسات النفطية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النفطية في ليبيا). رسالة ماجستير. ليبيا. كلية الإعلام. جامعة بنغازي.
- النمر، سعود محمد، و آخرون. (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف (ط1). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

- نوبيات، عبد القادر، يوسف، كمال. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. الجزائر: العدد (16).
- النوري، باسمة رفيق. (1994). المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة). رسالة ماجستير غير منشورة. جدة : جامعة الملك عبد العزيز.
- هروم، عز الدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- هلال، محمد. (1996). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- الوافي، الطاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح - بمدينة تبسة). رسالة الماجستير في علم الاجتماع . تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة " 02 " .

2 - المراجع باللغة الأجنبية :

- Arshadi.N.&Hayavi.G.(2013).The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Jop Performance.Mediating role of OBSE.Procedia.Social and Behavioral Science.N 84.
- Beheshtifar, M; Nezhad , H,A . and Moghadam , M,N (2012). Investigation of perceived organizational support on employees positive attitudes to work Interdisciplinary ,journal of Contemporary Research In Business .
- Céline Parent (2012) . Etude Longitudinale du Lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC , Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade maitrise relation industrielles .
- Dimitry Weiss(1999) . les ressources humaines, édition d'organisation .

- Deconinck James B (2009). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees-level of trust-journal of Business Research,63.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa -D. (1986). Perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 1. x
- Eisenberger, R, Fasolo, P, & Davis –Lamastro, V (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, Journal of Applied Psychology, Vol 75, N1.
- Gelbard Roy & Carmeli Abraham (2008). The interactive effect of team dynamics and organizational support on project success, international journal of project Management 27.
- Ghasemizad, A and Mohammadkhani, K (2013). The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Quality of Work Life and Productivity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences,
- Gulsevrim Yumuk Gunay (2017). The relationship between Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation, International journal of business and Social Science.
- Greenberg, J (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol. 16.
- Jayasree Krishnan (2012). perceived organizational support – an overview on its antecedents and consequences, zenith international journal of multidisciplinary research vol .2 issue4, April.
- Karriker,JH;Williams,ML(2009).Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour:A Mediated Multifoci Multifoci Model ,Journal of Management N 35.
- Kambu et al (2012) . Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office.
- Kamile, demir (2015). the effect organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational identification, Eurasian journal of educational research, issue.

- Krishnan DR. Jayasree & Mary MS. V. Sheela (2012). perceived organizational support– an overview on its antecedents and consequences, international journal Multidisciplinary Research vol. 2 Issue 4.
- Land, Lorraine A (2008). the Isolation, perceived organizational support (POS), and Occupational role stress of mental health practitioners in scholastic and related applied settings, doctoral thesis Copella University .
- Linda Rhoades and Robert Eisenberger (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, journal of Applied Psychology, Vol 87, No, 4.
- Lachance (2006).Charge de travail mentale et surcharge des concepts multidimensionnels interactif ,faculté de science de l'éducation , université Laval.
- Mitchell, T. R.; Holtom, B. C. and Lee, T. W. (2001) (2010). How to keep your best employees: The development of an effective, retention policy, Academy of Management Executive.
- Randall P, Nennett Nathan & Liden Robert, C (1996). Social Exchange in Organizational Perceived Organizational Support Leader –Member Exchange, and Employee Reciprocity, Journal of Applied Psychology, N3.
- Rhodes L., Eisenberger R., Armeli S(2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol. 86.
- Rhodes (Linda), Eisenberger (Robert), (2002). Perceived Organizational Support, a review of the literature, Journal of applied Psychology, 87.
- Riggle, Robert J.(2007). The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes, Doctoral thesis, University of South Florida, (<http://scholarcommons.usf.edu/etd/2339>).
- Ren-Tao Miao (2011). Perceived Organizational Support Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China, University of Science and Technology Lianing Anshan, China.
- Shen, y., Jakson , t. ; Ding , Yuan , D. ; Zhao , L ; Dou , Y. and Zhang , Q(2014).Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context Organizational identification as a mediator , European Management Journal .N 32

- Teofisto Mensielito A,(2010).Perceived Organizational Support and Rewards Factor as Drivers of Employee Engagement, Master of human resource Management University Utara Malaysia.
- Tuzun, Ipek Kalemci & Kalemci, R. Arzu (2012). organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions”, Journal of managerial psychology, Vol. 27, No. 5.
- Worku, S. A. (2015). An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived, supervisor support, job satisfaction and turnover intention. Journal of Marketing and Con.
- Zumrah, A. R. (2014). Service quality in Malaysian public sector: the role of transfer of training, procedia – social and Behavioral Sciences .

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (01) : قائمة إسمية الأساتذة المحكمين.
- الملحق رقم (02) : استمارة التحكيم في صورتها الأولية.
- الملحق رقم (03): الأداة في صورتها النهائية.
- الملحق رقم (04): نتائج الدراسة الإستطلاعية.
- الملحق رقم (05) : نتائج الدراسة الأساسية .

الملحق رقم - 01 - يوضح قائمة الاسمية الأساتذة المحكمين

اسم المحكم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
رويم فايزة	علم النفس الإجتماعي	دكتوراه	ورقلة
ترزولت عمروني حورية	علم النفس العمل والتنظيم	أ - دكتوراه	ورقلة
عبد الرحمان بقادير	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	غرداية
خلادي يمينة	علم النفس الإجتماعي	أ - دكتوراه	ورقلة
صافي محمد	علم النفس العمل و التنظيم	دكتوراه	الأغواط
محمدي فوزية	علم النفس المدرسي	أ - دكتوراه	ورقلة
غربي صبرينة	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	ورقلة
عمومن رمضان	علم النفس العمل والتنظيم	دكتوراه	الأغواط
مسروق محمد الأمين	ملازم الأول	رئيس مكتب الموظفين والتكوين	مديرية الحماية المدنية

الملحق رقم - 02 - استمارة التحكيم في صورتها الأولية
جامعة قاصصدي مرياح ورقلصة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استمارة خاصة بصدق المحكمين

من إعداد الطالبة : اسم المحكم:

دبي بشيرة الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة :

أستاذة (ة) العزيزة(ة):

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغية تحكيمها وذلك في إطار إعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه أكاديمي في علم النفس تنظيم و عمل ، بعنوان " الدعم التنظيمي المدرك و علاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة " ، راجين من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها و يعدلها و ذلك من خلال ما يلي :

- إنتماء الأبعاد للسمة المقاسة
- أنتماء الفقرات للأبعاد
- وضوح الصياغة اللغوية و المحتوى
- عدد الفقرات في كل بعد
- ملاءمة بدائل إجابة للفقرات .
- تقديم البديل في حالة عدم الموافقة
- مناسبة و وضوح التعليمات الموجهة لأفراد العينة
- وضوح المثال التوضيحي المقدم لعينة الدراسة .

تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم و قد أدرج في هذه الصفحة المعلومات اللازمة حول الموضوع .

الملاحق

– **التعريف الإجرائي للدعم التنظيمي المدرك** : هو شعور العامل بالحماية المدنية بورقلة بأن المنظمة تقدر أفكاره و إسهاماته وتهتم بجهوده و رفاهيته، و الدرجة التي يتحصل عليها العون في الأبعاد التالية : العدالة التنظيمية ، مشاركة في اتخاذ القرارات ، مساندة الرئيس لمؤوسيه ، دعم و تأكيد الذات لدى العاملين ، تعبر عن مستوى إدراكه للدعم التنظيمي .

– **التعريف الإجرائي للأداء المهني** : هو سلوك وظيفي يقوم به عامل بالحماية المدنية يتضمن القيام بأعمال و مهام إدارية يكلف بها و تتضح من خلال : القدرات و الخصائص الفردية التي يتمتع بها، إدراك الموظف لدوره الوظيفي و أداء الواجبات الوظيفية و الدرجة التي يتحصل عليها عون الحماية المدنية تعبر عن مستوى أدائه .

الأبعاد:

- أبعاد الدعم التنظيمي المدرك : العدالة التنظيمية ، المشاركة في إتخاذ القرارات : مساندة الرئيس لمؤوسيه ، دعم و تأكيد الذات لدى العاملين .
- أبعاد الأداء المهني : القدرات و الخصائص الفردية ، إدراك الموظف لدوره الوظيفي ، أداء الواجبات الوظيفية .

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

الاستبيان

سيدي (تي):

السلام عليكم

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في الإجابة على تساؤلات أطروحة ، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه الاستبانة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، راجين منكم الإجابة على كل الفقرات ، و نحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة و لا يستخدم إلا للأغراض العلمية ، و إننا نشكركم على تعاونكم معنا و نتمنى لكم دوام و التوفيق .

- مثال توضحي: عند قراءة تلك لهذه الفقرة و وجدت أنها تنطبق عليك ضع علامة (X) تحت خانة البديل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفرقة
		X			أنجز أعماله بطريقة غير مألوفة

البيانات الشخصية:

- السن :
- المستوى التعليمي :
- مدة الخدمة :
- طبيعة النشاط الممارس : الأعمال ذات طابع إداري أعوان التدخل
- الحالة العائلية : عازب مطلق متزوج

1/ مدى ملاءمة بدائل الأجوبة الفقرات:

الاقتراح	غير ملائمة	ملائمة	البديل
			موافق بشدة
			غير موافق
			محايد
			موافق
			غير موافق بشدة

2/ عدد الفقرات لكل بعد :

إقتراح البديل	غير كافي	كافي	عدد الفقرات	الأبعاد
			13	العدالة التنظيمية
			07	المشاركة في إتخاذ القرارات
			12	مساندة الرئيس لمرؤوسيه
			11	دعم و تأكيد الذات لدى العاملين
			10	دعم زملاء العمل

3/ مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات

اقتراح البديل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					x	أنجز أعماله بطريقة غير مألوفة

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مدى قياسها للبعد		التعديل
		واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	
العدالة التنظيمية : و تشمل عدالة التوزيع ، الإجراءات ، المعاملات .						
01	- أشعر بأن المديرية تقدم خدمات للموظفين بشكل عادل					
02	- يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي					
03	- أحضى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
04	- يؤهلني مناصبي الحالي الاستفادة من الحوافز المادية					
05	- أرى أن المديرية توفر امتيازات ترقية الموظفين بشكل عادل					
06	- أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالعدالة					
07	- ألاحظ أن المدير يحرص على جمع كامل المعلومات الوظيفية قبل إتخاذ أي قرار					
08	- يعطني المدير حرية الرفض أو القبول في أي قرار يتخذه					
09	- يشرح لي المدير القرارات عن وجود أي إستفسار عنها					
10	- يراعي المدير مصلحتي في القرارات الخاصة بعملي					
11	- ألاحظ بأن المدير يتدخل في حل النزاعات بين الموظفين بكل نزاهة					
12	- يحترمني المدير عندما يتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي					
13	- يعطي لي المدير مبررات مقنعة للقرارات التي إتخذت بشأن وظيفتي					
المشاركة في إتخاذ القرارات : و هي تمتع العامل بالحرية و الإستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بمهمته						
01	- أرى أن الإقتراحات المقدمة من قبل العمال تأخذ بعين الإعتبار من قبل الإدارة .					
02	- يهتم المدير بما تقدم من مقترحات عند إتخاذ أي قرار مرتبط بوظيفتي					
03	- يشجعني المدير على حرية التعبير عن أفكاري					
04	- ألاحظ بأن المدير يصدر قراراته من خلال التشاور معي و مع زملائي					

					05 - يفوض المدير جزء من صلاحياته لي
					06 - تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
					07 أشعر بأنني أملك القدرة و الصلاحيات القانونية على إتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها
درجة مساندة الرئيس لمروؤسيه : هو تلقي العامل يد المساعدة من طرف رئيسه .					
					01 - يوجهني المدير عند تقصيري في أداء مهامي
					02 - أشعر بأن المدير يعامل جميع المرؤوسين بدون تحيز و تفرقة
					03 - يسمح لي المدير باستخدام القدرات الشخصية في حل مشاكل العمل
					04 - يشجعني المدير على روح المبادرة بيني و بين زملائي
					05 - ينفذ المدير اقتراحاتي و يهتم بها
					06 - أشعر بأن المدير زميلي
					07 - أتأثر بما يقوله المدير
					08 - يتميز مديري بأسلوب إقناع مروؤسيه
					09 - الدعم و التقدير من الرئيس من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
					10 - يقدم رئيسي عبارات الثناء و الشكر الشفوية لمروؤسيه
					11 - يتميز مديري بمهارة النقاش و الحوار
					12 التقدير من قبل رئيسي في العمل يدفعني إلى الإرتقاء بأدائي الوظيفي
دعم و تأكيد الذات لدى العاملين : و هو إدراك الموظف بدور المنظمة تلبية جميع احتياجاته .					
					01 يوفر لي عملي حوافز مادية و معنوية تجعلني راضي عن وظيفتي
					02 أشعر بالتوافق بين قدراتي و ما يجب أن أقوم به
					03 أشعر بالتقدير الذاتي من خلال إنجازات العمل
					04 التغذية الراجعة التي أحصل عليها من المنظمة تدفعني إلى تنمية مهامي الوظيفية
					05 التدريب المستمر يجعلني أكتسب مهارات متنوعة
					06 وظيفتي في المديرية تتطلب التحدي للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة
					07 الظروف التي توفرها المديرية هي تساعدني على الإبداع في وظيفتي
					08 أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي

الملاحق

					العمل الإنساني الذي أقوم به يجعلني أتمسك بوظيفتي بصفة دائمة	09
					إحساسي بالاستقلالية في عملي تزيد من طموحي	10
					أدرك بأنني أقوم بأداء مهام محددة و واضحة	11

1/ مدى ملاءمة بدائل الأجوبة الفقرات:

البديـــــــــل	ملائمة	غير ملائمة	الاقتراح
موافق بشدة			
موافق			
محايد			
غير موافق			
غير موافق بشدة			

2/ عدد الفقرات لكل بعد :

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	إقتراح البديل
القدرات و الخصائص الفردية	12			
إدراك الموظف لدوره الوظيفي	10			
أداء الواجبات الوظيفية	15			

3/ مدى ملاءمة المثال التوضيحي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اقتراح البديل
الإدارة منفتحة في تعاملها مع العاملين		X				

الرقم	الفقرات	السياغة اللغوية		مدى قياسها للبعد		التعديل
		واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	
القدرات و الخصائص الفردية : و نقصد بها مجموعة الخبرات و القدرات المكتسبة لممارسة العامل مهامه الوظيفية .						
01	أحرص على تجديد و تطوير قدراتي و مهاراتي					
02	لدي رصيد كافي من المعلومات و الميزات التي تميز أدائي					
03	أمتلك القدرة على حل مختلف المشاكل التي تواجهني في أداء عملي					
04	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعملتي					
05	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل					
06	أحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل					
07	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الهامة					
08	ألتحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية					
09	أستطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد					
10	أهتم بكل ما هو جديد في مجال تخصص وظيفتي من أجل تحسين أدائي					
11	استخدم التقنيات الحديثة التي تزيد من مستوى أدائي					
12	لدي القدرة على تنفيذ الأوامر و التعليمات بدقة					
إدراك الموظف لدوره الوظيفي : و نقصد به تصورات و إنطباعات العامل و إدراكه عن كيفية أداء مهامه الوظيفية						
01	أدرك أهمية الأوامر و التعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل					
02	أعي أهمية متابعة العاملين فيما يخص العمل					
03	أقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية					
04	أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة					
05	أدرك أهمية استخدام نظام اتصال يتيح سرعة وصول المعلومات و البيانات					
06	أشعر بأهمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال					
07	أطلع إلى توافر متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحدد					
08	أمتلك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل					

					أمتلاك القدرة على التخطيط لنجاح عملي و إنجازة بشكل جيد	09
					أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي	10
أداء الواجبات الوظيفية : و تعبر عن درجة حماس و حرص الموظف لقيام بالأعمال الموكلة بها .						
					عند قيامي بمهامي أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	01
					أخطط لعملي قبل أدائه	02
					أحرص على تنظيم مهامي و واجباتي الوظيفية	03
					أتمتع بالرقابة الذاتية في أداء واجباتي الوظيفية لضمان النوعية و الجودة	04
					أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	05
					أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية	06
					أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات وظيفتي	07
					أحرص على تقوية العلاقات الإنسانية مع الآخرين لتعيني على أداء واجباتي الوظيفية	08
					أتنافس مع زملائي لأداء واجبات و مهام العمل على أكمل وجه	09
					أحصل على الحوافز في المديرية تدفعني للقيام بأداء مميز	10
					ألتزم بقواعد إجراءات العمل	11
					أراعي التوقيت المطلوب للأداء واجباتي و مهامي	12
					ألدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	13
					أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة	14
					أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي في حينها دون تأخير	15

الملحق رقم - 03 - استبيان الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

الاستبيان

سيدي (تي):

السلام عليكم

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في الإجابة على تساؤلات أطروحة ، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه الاستبانة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، راجين منكم الإجابة على كل الفقرات ، و نحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة و لا يستخدم إلا للأغراض العلمية ، و إننا نشكركم على تعاونكم معنا و نتمنى لكم دوام و التوفيق .

- مثال توضحي: عند قراءتك لهذه الفقرة و وجدت أنها تنطبق عليك ضع علامة (X) تحت خانة البديل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
		X			أنجز أعمالى بطريقة غير مألوفة

البيانات الشخصية:

- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- طبيعة النشاط الممارس : الأعمال ذات طابع إداري الأعمال ذات طابع تقني
- الحالة العائلية : عازب متزوج مطلق
- مدة الخدمة :
- الرتبة :
- السن :

الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- أشعر بأن المديرية تقدم خدمات للموظفين بشكل عادل					
02	- يشجعني المسؤول على حرية التعبير عن أفكاري					
03	- أحضى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
04	التدريب المستمر يجعلني أكتسب مهارات متنوعة					
05	- أشعر بأن القرارات التي تخص وظيفتي تأتي في وقتها المناسب					
06	- أرى أن المديرية توفر فرص ترقية الموظفين بشكل عادل					
07	- يوجهني مسؤولي عند تقصيري في أداء مهامي					
08	- الدعم و التقدير من الرئيس من أهم الأمور التي تدفعني للعمل					
09	- أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتميز بالعدالة					
10	- يراعي مسؤولي مصالحهم في القرارات الخاصة بعملهم					
11	- يشجعني مسؤولي على روح المبادرة بيني وبين زملائي					
12	- أعتقد بأن مسؤولي يتدخل في حل النزاعات بين الموظفين بكل نزاهة					
13	أشعر بالتقدير الذاتي من خلال إنجازات العمل					
14	- يحترمني مسؤولي عندما يتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي					
15	- أرى أن الإقتراحات المقدمة من قبل العمال تأخذ بعين الإعتبار من قبل الإدارة .					
16	- يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي					
17	- يهتم المسؤول بما تقدمه من مقترحات عند إتخاذ أي قرار مرتبط بوظيفتي					
18	- أشعر بأن المسؤول يعامل جميع المرووسين بدون تحيز و تفرقة					
19	- يؤهلني مناصبي الحالي الاستفادة من الحوافز المادية					
20	- تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية الخاصة بالعمل					
21	إحساسي بالإستقلالية في عملي تزيد من طموحي المهني					
22	- يسمح لي مسؤولي بإستخدام القدرات الشخصية في حل مشاكل العمل					

					23 - يشرح لي المدير القرارات عن وجود أي إستفسار عنها
					24 - يراعي المسؤولي المباشر إقتراحاتي و يهتم بها
					25 يوفر لي عملي حوافز تجعلني راضي عن وظيفتي
					26 - يتميز مسؤولي بأسلوب إقناع مروسيه
					27 - يقدم رئيسي عبارات الثناء و الشكر الشفوية لمروسيه
					28 - يتميز مسؤولي بمهارة النقاش و الحوار
					29 أشعر بالتوافق بين قدراتي و وجباتي
					30 ما أحصل عليه من الوحدة يدفعني إلى تنمية مهامي مساري الوظيفي
					31 - أشعر بأن المدير زميلي
					32 أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي
					33 - يعطي لي مسؤولي مبررات مقنعة للقرارات التي إتخذت بشأن وظيفتي
					34 العمل الإنساني الذي أقوم به يجعلني اتمسك بوظيفتي بصفة دائمة
					35 - أرى بأن المسؤول يصدر قراراته من خلال التشاور مع الجميع

الأداء المهني

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحرص على تجديد و تطوير قدراتي و مهاراتي المهنية					
02	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى في مجال عملي					
03	لدي رصيد كافي من المعلومات التي تميز أدائي					
04	أتمتع بالرقابة الذاتية في أداء واجباتي الوظيفية لضمان النوعية و الجودة					
05	أمتلك القدرة على حل مختلف المشاكل التي تواجهني في أداء عملي					
06	أشعر بأهمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال					
07	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي					
08	أحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل					
09	ألتحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية					
10	أخطط لعملي قبل أدائه					
11	استخدم التقنيات الحديثة التي تزيد من مستوى أدائي					
12	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في العمل					
13	لدي القدرة على تنفيذ الأوامر و التعليمات بدقة في مجال عملي					
14	أعي أهمية متابعة العاملين فيما يخص العمل					
15	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات وظيفتي					
16	أدرك أهمية استخدام نظام اتصال يتيح سرعة وصول المعلومات و البيانات					
17	لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية في العمل					
18	أنتقل إلى توافر متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحدد					
19	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي لإنجازه بشكل جيد					
20	أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي في حينها دون تأخير					
21	عند قيامي بمهامي أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة					
22	أدرك أهمية الأوامر و التعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل					
23	أحرص على تنظيم مهامي و واجباتي الوظيفية					
24	أقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية					

					أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	25
					أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية	26
					لدي القدرة على حل المشكلات التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعمل	27
					أتنافس مع زملائي لأداء واجبات و مهام العمل على أكمل وجه	28
					ألتزم بقواعد إجراءات العمل	29
					أمتلك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	30
					أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة	31

الملحق رقم (04) يبين نتائج الدراسة الإستطلاعية

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة و البعد الذي تندرج تحته لمقياس الدعم التنظيمي المدرك

البعد الأول

		Correlations									
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	sub1
VAR00001	Pearson Correlation	1	,255*	,285*	,345**	,382**	,490**	,199	,362**	,108	,652**
	Sig. (2-tailed)		,049	,027	,007	,003	,000	,127	,004	,410	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00002	Pearson Correlation	,255*	1	,413**	,140	,356**	,223	,135	,212	-,099	,510**
	Sig. (2-tailed)	,049		,001	,285	,005	,086	,304	,104	,450	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00003	Pearson Correlation	,285*	,413**	1	,345**	,290**	,389**	,274**	,297*	,156	,626**
	Sig. (2-tailed)	,027	,001		,007	,024	,002	,034	,021	,235	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00004	Pearson Correlation	,345**	,140	,345**	1	,359**	,306**	,263*	,200	,058	,564**
	Sig. (2-tailed)	,007	,285	,007		,005	,018	,042	,125	,657	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00005	Pearson Correlation	,382**	,356**	,290**	,359**	1	,427**	,307**	,248	,241	,699**
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,024	,005		,001	,017	,056	,064	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00006	Pearson Correlation	,490**	,223	,389**	,306**	,427**	1	,403**	,292**	,229	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,086	,002	,018	,001		,001	,023	,079	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00007	Pearson Correlation	,199	,135	,274**	,263*	,307**	,403**	1	,534**	,335**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,127	,304	,034	,042	,017	,001		,000	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00008	Pearson Correlation	,362**	,212	,297**	,200	,248	,292**	,534**	1	,341**	,616**
	Sig. (2-tailed)	,004	,104	,021	,125	,056	,023	,000		,008	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00009	Pearson Correlation	,108	-,099	,156	,058	,241	,229	,335**	,341**	1	,424**
	Sig. (2-tailed)	,410	,450	,235	,657	,064	,079	,009	,008		,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
sub1	Pearson Correlation	,652**	,510**	,626**	,564**	,699**	,694**	,608**	,616**	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

البعد الثاني

Correlations

	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	2
VAR Pearson Correlation	1	,209	,315*	,349**	,066	,252	,152	,323*	,331**	,396**	,387**
0001 Sig. (2-tailed)		,110	,014	,006	,614	,052	,246	,012	,010	,002	,002
0 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,209	1	,459**	,436**	,509**	,385**	,388**	,347**	,414**	,302*	,702**
0001 Sig. (2-tailed)	,110		,000	,000	,000	,002	,002	,007	,001	,019	,000
1 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,315*	,459**	1	,627**	,508**	,562**	,360**	,296*	,439**	,328*	,758**
0001 Sig. (2-tailed)	,014	,000		,000	,000	,000	,005	,022	,000	,011	,000
2 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,349**	,436**	,627**	1	,591**	,420**	,465**	,428**	,560**	,039	,764**
0001 Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000		,000	,001	,000	,001	,000	,769	,000
3 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,066	,509**	,508**	,591**	1	,542**	,473**	,297*	,306**	,103	,725**
0001 Sig. (2-tailed)	,614	,000	,000	,000		,000	,000	,021	,017	,432	,000
4 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,252	,385**	,562**	,420**	,542**	1	,460**	,466**	,372**	,286*	,757**
0001 Sig. (2-tailed)	,052	,002	,000	,001	,000		,000	,000	,003	,027	,000
5 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,152	,388**	,360**	,465**	,473**	,460**	1	,330*	,424**	-,014	,667**
0001 Sig. (2-tailed)	,246	,002	,005	,000	,000	,000		,010	,001	,915	,000
6 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,323*	,347**	,296*	,428**	,297*	,466**	,330*	1	,378**	,157	,619**
0001 Sig. (2-tailed)	,012	,007	,022	,001	,021	,000	,010		,003	,231	,000
7 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,331**	,414**	,439**	,560**	,306**	,372**	,424**	,378**	1	,048	,662**
0001 Sig. (2-tailed)	,010	,001	,000	,000	,017	,003	,001	,003		,715	,000
8 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,396**	,302*	,328*	,039	,103	,286*	-,014	,157	,048	1	,338**
0001 Sig. (2-tailed)	,002	,019	,011	,769	,432	,027	,915	,231	,715		,008
9 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR Pearson Correlation	,387**	,702**	,758**	,764**	,725**	,757**	,667**	,619**	,662**	,338**	1
sub2 Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

البعد الثالث

Correlations

	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	sub3
VAR00020 Pearson Correlation	1	,426**	,326*	,267*	,382**	,263*	,175	,149	,346**	,120	,621**
VAR00020 Sig. (2-tailed)		,001	,011	,039	,003	,042	,182	,255	,007	,359	,000
VAR00020 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00021 Pearson Correlation	,426**	1	,326*	,107	,181	,304*	,131	,125	,344**	,251	,553**
VAR00021 Sig. (2-tailed)	,001		,011	,416	,166	,018	,317	,343	,007	,053	,000
VAR00021 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00022 Pearson Correlation	,326*	,326*	1	,494**	,355**	,436**	,434**	,075	,466**	,172	,731**
VAR00022 Sig. (2-tailed)	,011	,011		,000	,005	,000	,001	,570	,000	,189	,000
VAR00022 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00023 Pearson Correlation	,267*	,107	,494**	1	,313*	,321*	,191	,150	,330*	,056	,590**
VAR00023 Sig. (2-tailed)	,039	,416	,000		,015	,012	,144	,251	,010	,672	,000
VAR00023 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00024 Pearson Correlation	,382**	,181	,355**	,313*	1	,456**	,360**	,136	,263*	,102	,646**
VAR00024 Sig. (2-tailed)	,003	,166	,005	,015		,000	,005	,299	,042	,436	,000
VAR00024 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00025 Pearson Correlation	,263*	,304*	,436**	,321*	,456**	1	,383**	-.005	,206	,152	,634**
VAR00025 Sig. (2-tailed)	,042	,018	,000	,012	,000		,003	,967	,115	,247	,000
VAR00025 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00026 Pearson Correlation	,175	,131	,434**	,191	,360**	,383**	1	,192	,181	,246	,551**
VAR00026 Sig. (2-tailed)	,182	,317	,001	,144	,005	,003		,143	,166	,059	,000
VAR00026 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00027 Pearson Correlation	,149	,125	,075	,150	,136	-.005	,192	1	,395**	,321*	,403**
VAR00027 Sig. (2-tailed)	,255	,343	,570	,251	,299	,967	,143		,002	,012	,001
VAR00027 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00028 Pearson Correlation	,346**	,344**	,466**	,330*	,263*	,206	,181	,395**	1	,371**	,652**
VAR00028 Sig. (2-tailed)	,007	,007	,000	,010	,042	,115	,166	,002		,004	,000
VAR00028 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00029 Pearson Correlation	,120	,251	,172	,056	,102	,152	,246	,321*	,371**	1	,328*
VAR00029 Sig. (2-tailed)	,359	,053	,189	,672	,436	,247	,059	,012	,004		,010
VAR00029 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
sub3 Pearson Correlation	,621**	,553**	,731**	,590**	,646**	,634**	,551**	,403**	,652**	,328*	1
sub3 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,010	
sub3 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البعد الرابع

Correlations												
	VAR000 030	VAR000 31	VAR000 32	VAR000 33	VAR000 34	VAR000 35	VAR000 36	VAR000 37	VAR000 38	VAR000 39	sub4	
VAR0 00030	Pearson Correlation	1	,429**	,238	,056	,074	,207	,197	,016	,311*	,175	,542**
	Sig. (2-tailed)		,001	,067	,672	,576	,113	,132	,904	,016	,181	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0031	Pearson Correlation	,429**	1	,270*	,262*	-,037	,218	,377**	,473**	,143	,225	,680**
	Sig. (2-tailed)	,001		,037	,043	,779	,094	,003	,000	,275	,084	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0032	Pearson Correlation	,238	,270*	1	,240	-,045	,024	,159	,232	,114	,049	,447**
	Sig. (2-tailed)	,067	,037		,065	,735	,855	,226	,074	,386	,707	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0033	Pearson Correlation	,056	,262*	,240	1	,150	,007	,083	,243	,163	,424**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,672	,043	,065		,253	,956	,527	,061	,212	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0034	Pearson Correlation	,074	-,037	-,045	,150	1	,179	,060	-,071	-,045	,051	,264*
	Sig. (2-tailed)	,576	,779	,735	,253		,172	,649	,592	,733	,696	,042
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0035	Pearson Correlation	,207	,218	,024	,007	,179	1	,485**	,024	,013	,216	,491**
	Sig. (2-tailed)	,113	,094	,855	,956	,172		,000	,855	,919	,098	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0036	Pearson Correlation	,197	,377**	,159	,083	,060	,485**	1	,162	,075	,138	,567**
	Sig. (2-tailed)	,132	,003	,226	,527	,649	,000		,217	,571	,295	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0037	Pearson Correlation	,016	,473**	,232	,243	-,071	,024	,162	1	,134	,019	,455**
	Sig. (2-tailed)	,904	,000	,074	,061	,592	,855	,217		,309	,885	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0038	Pearson Correlation	,311*	,143	,114	,163	-,045	,013	,075	,134	1	,534**	,463**
	Sig. (2-tailed)	,016	,275	,386	,212	,733	,919	,571	,309		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR0 0039	Pearson Correlation	,175	,225	,049	,424**	,051	,216	,138	,019	,534**	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,181	,084	,707	,001	,696	,098	,295	,885	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
sub4	Pearson Correlation	,542**	,680**	,447**	,532**	,264*	,491**	,567**	,455**	,463**	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,042	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك

		Correlations				
		sub1	sub2	sub3	sub4	daam
sub1	Pearson Correlation	1	,627**	,693**	,339**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000
	N	60	60	60	60	60
sub2	Pearson Correlation	,627**	1	,683**	,484**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
sub3	Pearson Correlation	,693**	,683**	1	,564**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
sub4	Pearson Correlation	,339**	,484**	,564**	1	,701**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
Daam	Pearson Correlation	,816**	,875**	,887**	,701**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

معاملات ثبات للأبعاد والثبات الكلي لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

البعد الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	9

البعد الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,793	8

الثبات الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,895	35

البعد الرابع

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,721	9

البعد الثالث

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,731	9

معامل الارتباط بين كل درجة فقرة والبعد الذي تندرج تحته لمقياس الأداء المهني.

البعد الأول

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	sub1
VAR00001 Pearson Correlation	1	,457**	,107	,334**	,348**	-,043	,348**	,251	,087	,114	,134	,476**
VAR00001 Sig. (2-tailed)		,000	,414	,009	,006	,742	,006	,053	,509	,384	,307	,000
VAR00001 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00002 Pearson Correlation	,457**	1	,428**	,467**	,375**	,090	,375**	,393**	,147	,137	,083	,602**
VAR00002 Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,003	,494	,003	,002	,261	,296	,526	,000
VAR00002 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00003 Pearson Correlation	,107	,428**	1	,292*	,440**	,001	,440**	,497**	,318*	,036	-,015	,551**
VAR00003 Sig. (2-tailed)	,414	,001		,024	,000	,991	,000	,000	,013	,783	,912	,000
VAR00003 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00004 Pearson Correlation	,334**	,467**	,292*	1	,438**	,307*	,438**	,468**	,069	,176	,358**	,666**
VAR00004 Sig. (2-tailed)	,009	,000	,024		,000	,017	,000	,000	,598	,178	,005	,000
VAR00004 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00005 Pearson Correlation	,348**	,375**	,440**	,438**	1	-,093	1,000**	,457**	,367**	,220	,300*	,759**
VAR00005 Sig. (2-tailed)	,006	,003	,000	,000		,482	,000	,000	,004	,092	,020	,000
VAR00005 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00006 Pearson Correlation	-,043	,090	,001	,307*	-,093	1	-,093	,133	,054	,383**	,261*	,301*
VAR00006 Sig. (2-tailed)	,742	,494	,991	,017	,482		,482	,313	,680	,002	,044	,020
VAR00006 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00007 Pearson Correlation	,348**	,375**	,440**	,438**	1,000**	-,093	1	,457**	,367**	,220	,300*	,759**
VAR00007 Sig. (2-tailed)	,006	,003	,000	,000	,000	,482		,000	,004	,092	,020	,000
VAR00007 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00008 Pearson Correlation	,251	,393**	,497**	,468**	,457**	,133	,457**	1	,298*	,133	,106	,668**
VAR00008 Sig. (2-tailed)	,053	,002	,000	,000	,000	,313	,000		,021	,312	,420	,000
VAR00008 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00009 Pearson Correlation	,087	,147	,318*	,069	,367**	,054	,367**	,298*	1	,502**	,361**	,569**
VAR00009 Sig. (2-tailed)	,509	,261	,013	,598	,004	,680	,004	,021		,000	,005	,000
VAR00009 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00010 Pearson Correlation	,114	,137	,036	,176	,220	,383**	,220	,133	,502**	1	,508**	,541**
VAR00010 Sig. (2-tailed)	,384	,296	,783	,178	,092	,002	,092	,312	,000		,000	,000
VAR00010 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR00011 Pearson Correlation	,134	,083	-,015	,358**	,300*	,261*	,300*	,106	,361**	,508**	1	,531**
VAR00011 Sig. (2-tailed)	,307	,526	,912	,005	,020	,044	,020	,420	,005	,000		,000
VAR00011 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
sub1 Pearson Correlation	,476**	,602**	,551**	,666**	,759**	,301*	,759**	,668**	,569**	,541**	,531**	1
sub1 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000	,000	,000	,000	,000	
sub1 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

البيد الثاني

		VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	sub2
VAR00012	Pearson Correlation	1	,134	-,015	,300*	,165	,257*	,197	,072	,244	-,035	,414**
	Sig. (2-tailed)		,307	,912	,020	,208	,049	,132	,584	,060	,789	,001
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00013	Pearson Correlation	,134	1	,107	,348**	,389**	,297*	,030	,394**	,286*	,247	,559**
	Sig. (2-tailed)	,307		,414	,006	,002	,022	,822	,002	,027	,057	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00014	Pearson Correlation	-,015	,107	1	,440**	-,031	-,055	,283*	,246	,239	,000	,384**
	Sig. (2-tailed)	,912	,414		,000	,816	,677	,028	,059	,066	1,000	,002
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00015	Pearson Correlation	,300*	,348**	,440**	1	,210	,312*	,196	,245	,241	-,010	,576**
	Sig. (2-tailed)	,020	,006	,000		,107	,016	,133	,059	,063	,938	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00016	Pearson Correlation	,165	,389**	-,031	,210	1	,336**	,051	,401**	,540**	,701**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,208	,002	,816	,107		,009	,696	,002	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00017	Pearson Correlation	,257*	,297*	-,055	,312*	,336**	1	,195	,143	,488**	,107	,556**
	Sig. (2-tailed)	,049	,022	,677	,016	,009		,139	,281	,000	,418	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
VAR00018	Pearson Correlation	,197	,030	,283*	,196	,051	,195	1	,479**	,230	,128	,516**
	Sig. (2-tailed)	,132	,822	,028	,133	,696	,139		,000	,077	,331	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00019	Pearson Correlation	,072	,394**	,246	,245	,401**	,143	,479**	1	,402**	,551**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,584	,002	,059	,059	,002	,281	,000		,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00020	Pearson Correlation	,244	,286*	,239	,241	,540**	,488**	,230	,402**	1	,502**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,060	,027	,066	,063	,000	,000	,077	,001		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
VAR00021	Pearson Correlation	-,035	,247	,000	-,010	,701**	,107	,128	,551**	,502**	1	,548**
	Sig. (2-tailed)	,789	,057	1,000	,938	,000	,418	,331	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60
sub2	Pearson Correlation	,414**	,559**	,384**	,576**	,646**	,556**	,516**	,699**	,731**	,548**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

البيد الثالث

		Correlations												
		VAR000 22	VAR00023	VAR000 24	VAR000 25	VAR000 26	VAR000 27	VAR000 28	VAR000 29	VAR000 30	VAR000 31	VAR0 0032	VAR000 33	sub3
VAR	Pearson Correlation	1	,567**	,477**	,417**	,488**	,248	,558**	,407**	,284	,111	,138	,049	,588**
0002	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,056	,000	,001	,028	,398	,292	,708	,000
2	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,567**	1	,411**	,506**	,539**	,357**	,715**	,466**	,595**	,440**	,294	-,024	,740**
0002	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,023	,854	,000
3	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,477**	,411**	1	,330**	,483**	,382**	,339**	,430**	,235	,342**	,336**	,371**	,640**
0002	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,010	,000	,003	,008	,001	,070	,007	,009	,004	,000
4	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,417**	,506**	,330**	1	,382**	-,035	,341**	,167	,234	,043	,283	,077	,450**
0002	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,010		,003	,788	,008	,202	,072	,743	,028	,558	,000
5	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,488**	,539**	,483**	,382**	1	,336**	,632**	,420**	,665**	,380**	,223	,234	,726**
0002	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003		,009	,000	,001	,000	,003	,086	,072	,000
6	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,248	,357**	,382**	-,035	,336**	1	,402**	,727**	,328	,591**	,468**	,476**	,688**
0002	Sig. (2-tailed)	,056	,005	,003	,788	,009		,001	,000	,010	,000	,000	,000	,000
7	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,558**	,715**	,339**	,341**	,632**	,402**	1	,534**	,807**	,460**	,347**	,222	,805**
0002	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,008	,000	,001		,000	,000	,000	,007	,088	,000
8	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,407**	,466**	,430**	,167	,420**	,727**	,534**	1	,392**	,623**	,320	,516**	,776**
0002	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,202	,001	,000	,000		,002	,000	,013	,000	,000
9	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,284	,595**	,235	,234	,665**	,328	,807**	,392**	1	,482**	,377**	,217	,714**
0003	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,070	,072	,000	,010	,000	,002		,000	,003	,096	,000
0	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,111	,440**	,342**	,043	,380**	,591**	,460**	,623**	,482**	1	,103	,530**	,668**
0003	Sig. (2-tailed)	,398	,000	,007	,743	,003	,000	,000	,000	,000		,433	,000	,000
1	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,138	,294	,336**	,283	,223	,468**	,347**	,320	,377**	,103	1	,490**	,550**
0003	Sig. (2-tailed)	,292	,023	,009	,028	,086	,000	,007	,013	,003	,433		,000	,000
2	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
VAR	Pearson Correlation	,049	-,024	,371**	,077	,234	,476**	,222	,516**	,217	,530**	,490**	1	,535**
0003	Sig. (2-tailed)	,708	,854	,004	,558	,072	,000	,088	,000	,096	,000	,000		,000
3	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
sub3	Pearson Correlation	,588**	,740**	,640**	,450**	,726**	,688**	,805**	,776**	,714**	,668**	,550**	,535**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الأداء المهني

		Correlations			
		sub1	sub2	sub3	Final
sub1	Pearson Correlation	1	,777**	,530**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
sub2	Pearson Correlation	,777**	1	,817**	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
sub3	Pearson Correlation	,530**	,817**	1	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
final	Pearson Correlation	,839**	,957**	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

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

ملحق يبين معامل ارتباط بعد مع الدرجة الكلية لاستبيان الأداء المهني

البعد الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,850	10

البعد الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,780	09

البعد الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	12

جدول ربيعي لتحديد خبرة المهنة

الثبات الكلي

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	31

Experience

N	Valid	407
	Missing	0
Mean		10,2359
Median		8,0000
Mode		3,00
Percentiles	25	4,0000
	50	8,0000
	75	15,0000

ملحق رقم (05) يبين نتائج الدراسة الأساسية
المخرجات SPSS للإجابة على فرضية العلاقة بين متغيري الدراسة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الدعم التنظيمي المدرك	113,7199	20,55846	407
الأداء المهني	118,7887	15,76254	407

Correlations

	الدعم التنظيمي المدرك	الأداء المهني
Pearson Correlation	1	,994**
Sig. (1-tailed)		,000
N	407	407
Pearson Correlation	,994**	1
Sig. (1-tailed)	,000	
N	407	407

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

نتائج تحليل التباين لحساب الفرضية الرابعة

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الاداء

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2171.789 ^a	19	114.305	.910	.572
Intercept	491238.705	1	491238.705	3909.196	.000
الخبرة	292.941	2	146.471	1.166	.314
الرتبة	496.057	3	165.352	1.316	.271
نشاط	27.494	1	27.494	.219	.641
الرتبة * الخبرة	386.039	6	64.340	.512	.799
نشاط * الخبرة	92.857	2	46.429	.369	.692
نشاط * الرتبة	137.002	3	45.667	.363	.779
نشاط * الرتبة * الخبرة	98.732	2	49.366	.393	.676
Error	23498.859	187	125.662		
Total	2405039.000	207			
Corrected Total	25670.647	206			

a. R Squared = .085 (Adjusted R Squared = -.008)

نتائج تحليل التباين لحساب الفرضية الخامسة

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الاداء

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1456.332 ^a	16	91.021	1.124	.336
Intercept	1103564.260	1	1103564.260	13630.234	.000
السن	66.436	2	33.218	.410	.664
المستوى	143.200	2	71.600	.884	.415
الحالة	17.563	1	17.563	.217	.642
المستوى * السن	465.112	4	116.278	1.436	.224
الحالة * السن	274.283	2	137.142	1.694	.187
الحالة * المستوى	73.949	2	36.974	.457	.634

الملاحق

الحالة * المستوى * السن	11.147	3	3.716	.046	.987
Error	14735.528	182	80.964		
Total	3437784.000	199			
Corrected Total	16191.859	198			

a. R Squared = .090 (Adjusted R Squared = .010)

نتائج تحليل التباين لحساب الفرضية السادسة

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الاداء

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2171.789 ^a	19	114.305	.910	.572
Intercept	491238.705	1	491238.705	3909.196	.000
الخبرة	292.941	2	146.471	1.166	.314
الرتبة	496.057	3	165.352	1.316	.271
نشاط	27.494	1	27.494	.219	.641
الرتبة * الخبرة	386.039	6	64.340	.512	.799
نشاط * الخبرة	92.857	2	46.429	.369	.692
نشاط * الرتبة	137.002	3	45.667	.363	.779
نشاط * الرتبة * الخبرة	98.732	2	49.366	.393	.676
Error	23498.859	187	125.662		
Total	2405039.000	207			
Corrected Total	25670.647	206			

a. R Squared = .085 (Adjusted R Squared = -.008)

نتائج تحليل التباين لحساب الفرضية السابعة

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الاداء

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1884.216 ^a	15	125.614	1.009	.448
Intercept	868162.378	1	868162.378	6971.160	.000
السن	613.128	2	306.564	2.462	.088
المستوى	9.005	2	4.502	.036	.964
الحالة	.641	1	.641	.005	.943
المستوى * السن	91.582	4	22.895	.184	.947
الحالة * السن	14.908	2	7.454	.060	.942
الحالة * المستوى	90.662	2	45.331	.364	.695
الحالة * المستوى * السن	54.595	2	27.298	.219	.803
Error	23786.431	191	124.536		
Total	2405039.000	207			
Corrected Total	25670.647	206			

a. R Squared = .073 (Adjusted R Squared = .001)

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التأكد من وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء المهني من عدمها في ظل بعض المتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي الحالة العائلية، مدة الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس والتفاعل بينها.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبيانين بعد إطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تكون استبيان الدعم التنظيمي المدرك من (35) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: العدالة التنظيمية المشاركة في اتخاذ القرار، درجة مساندة الرئيس لمروءسيه، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، واستبيان الأداء المهني المتكون من (31) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الخصائص والقدرات الفردية، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، أداء الواجبات الوظيفية.

وبعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (407) عامل بمديرية الحماية المدنية بورقلة بنسبة تقدر ب (51.19) من العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من أصل اثنتي عشر (12) وحدة ومصالح المديرية، حظيرة العتاد ومركز القصر.

ومن خلال المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع 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 التالية: (السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مدة الخبرة، الرتبة، طبيعة النشاط الممارس) والتفاعل بينها.

Summary:

This study aims to confirm the existence or the non-existence of a relation in regard of some of the following variables: age, education level, marital status, experience, grade, the nature of practiced activity and the interaction between them.

To achieve the purposes of this study a descriptive and analytical approach was adopted, in which the researcher has designed the two questionnaires after her examination of the theoretical literature and the previous studies. The perceived organizational support questionnaire was composed of (35) paragraphs distributed on four dimensions as follows: regulatory justice, decision making participation, the degree of principal support of his subordinates and support and self-assertion of the workers. The performance questionnaire, which was composed of (31) paragraphs distributed on three dimensions as follows: features and individual capacities, worker awareness of his functional role and the performance of duties.

After the confirmation of the relevance of the survey instruments, it was applied on a sample of (407) workers of the Civil Protection Direction of Ouargla for an estimated (51.19) percentage from the total number of the study community which was randomly and simply selected out of (12) unities and the Direction services, material hangar and children center.

After a statistical processing, the study has concluded that the perceived organizational support and the performance level of the individuals of the sample was high, furthermore, the results have shown the existence of a statistically significant relation between the perceived organizational support and the performance, showing that there are no statistically indicating differences in the performance of Ouargla's civil protection workers with perceived organizational support (high- low) according to the following variables: (age, education level, marital status, experience, grade, the nature of practiced activity) and the interaction between them.