

تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق

الباحثة: نور صلاح حسن الاستاذ الدكتور راضي عبد الله علي

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

جامعة البصرة¹

المستخلص :

تهدف الدراسة للكشف عن علاقة تأثير المتغير المستقل الدعم التنظيمي في المتغير التابع الأداء الوظيفي. تم الاعتماد على استمارة الاستبانة للتأكد من وجود علاقة بين متغيري الدراسة . بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية غير المتناسبة تم توزيع (420) استمارة استبانة على الموظفين في الشركة العامة لموانئ العراق ، وتم استرجاع (385) منها وتحليلها باستخدام برامج (SPSS. V.24 ; AMOS. V.24) . وظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي . واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين الدعم التنظيمي بما يتلاءم مع ما يقدمه من ميزات في تحسين أداء موظفي الشركة ومن ثمّ المساهمة في تحسين أداؤها العام . كانت محددات الدراسة تكمن في انها اقتصرت على شركة واحدة من شركات القطاع العام في العراق . الاثار العملية ان نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها يمكن الاستفادة منها من خلال تحسين الدعم التنظيمي الامر الذي سينعكس على تحسين الأداء الوظيفي ومن ثمّ رفع مستوى الأداء العام للشركة . وحسب علم الباحثة تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في الشركة العامة لموانئ العراق تجمع بين متغيري الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي (من الجانب السلوكي) في نموذج فرضي واحد .

الكلمات المفتاحية (الرئيسية): الدعم التنظيمي ، الأداء الوظيفي .

1 بحث مستل من رسالة ماجستير(تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الوظيفي)

The impact of Organizational Support on improving job performance

An applied study in the General Company for Ports of Iraq

Prof. Dr. Radi Abdullah Ali

researcher. Noor Salah Hassan

/ College of Administration and Economics
University of Basrah

Abstract :

The study aims to reveal the relationship of the influence of the independent variable organizational support on the dependent variable job performance. The questionnaire was relied on to ensure that there was a relationship between the study variables. Depending on the disproportionate stratified sampling method, (420) questionnaires were distributed to employees in the General Company for Ports of Iraq, and (394) were retrieved and analyzed using the programs (SPSS. V.24; AMOS. V.24). The results showed a statistically significant relationship between organizational support and job performance. The study recommended the need to pay attention to improving organizational support in line with the advantages it offers in improving the performance of the company's employees and thus contributing to improving its overall performance. The limitations of the study were that it was limited to one public sector company in Iraq. Practical implications The results of the study that have been reached can be benefited from by improving organizational support, which will be reflected in improving job performance and thus raising the level of the company's overall performance. As far as the researcher knows, this study is the first of its kind in the Iraqi environment that combines the variables of organizational support and job performance (from the behavioral side) in one hypothetical model.

Keywords: organizational support, job performance.

المقدمة :

ان الشركة العامة لموانئ العراق إحدى شركات القطاع العام التابعة لوزارة النقل العراقية لذا فأن اغلب عملياتها هي تقديم خدمات عامة في مجال الموانئ البحرية واعتمادها في هذه العمليات على العنصر البشري الذي يعد مورداً اساسياً لتحقيق أهدافها . وهذا ما جعل قيمة لإيجاد طرق في الاهتمام بهذا المورد وبما يحقق فاعليتهم وكفاءتهم في أدائهم الوظيفي . إذ ان تقديم الدعم التنظيمي للموظفين سيعزز من نظرية التبادل الاجتماعي بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والشركة من جهة اخرى وهذا يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحسين أداء المهام الوظيفية وانخراط الموظف في سلوكيات الدور الإضافي، فضلاً عن تقليل السلوكيات المعاكسة .

منهجية الدراسة:

تم تطوير استمارة استبانة لجمع البيانات والتأكد من وجود تأثير بين متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي) متغيراً مستقلاً ، (الأداء الوظيفي) متغيراً تابعاً ، بلغ مجتمع الدراسة (6013) موظفاً، وعليه تم توزيع (420) استبانة على الموظفين لضمان استرجاع الحد الأدنى من العينة الذي يجب ان يكون (364) موظفاً على وفق مصدر (Sekaran & Bougie, 2016: p.263-264) اللذين اوردا جدولاً يبينان فيه حجم العينة الملائمة عند مستوياتٍ مُختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب ، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة القصدية بالنسبة لقسم تكنولوجيا المعلومات وأسلوب العينة الطبقية العشوائية للأقسام الأخرى ، تم تحليل البيانات لـ(385) استبانة مسترجعة باستخدام برنامجي SPSS.V.24 و AMOS.V.24 .

1. مشكلة الدراسة:

تم اجراء دراسة تمهيدية لغرض التعرف على المشكلات التي تواجه الشركة العامة لموانئ العراق في حقل الدراسة الحالية وهي تهتم بالمتغيرات الرئيسية المتمثلة بـ (الدعم التنظيمي ، الأداء الوظيفي) . إذ تم الاعتماد على مجموعة اسئلة ذات نهايات المفتوحة، لإتاحة الفرصة للمستجيبين لأبداء الرأي والتعبير عن المشكلات الحقيقية بحرية، ويمكن من خلال ذلك ان يكتشف الباحث اراء غير تقليدية (Sreejesh et al,2014: p.150) . بلغت العينة (20) موظفاً من المهندسين والفنيين والاداريين في اقسام الشركة (إدارة الموارد البشرية ، الشؤون المالية ، التخطيط والمتابعة ، تكنولوجيا المعلومات). ومن خلال هذه الدراسة تم اكتشاف المشكلات او العوائق التي تواجه الموظفين ضمن اطار متغيرات الدراسة، وقد تم تلخيصها في الجدول (1) .

جدول (1)

نتائج الدراسة التمهيدية

المتغيرات	ت	العبارات	نسبة الاتفاق (n=20)
الدعم التنظيمي	1	العدالة التنظيمية بأنواعها ليست بالمستوى المطلوب.	90%
	2	تفتقر الشركة الى الدعم القيادي لبعض الوظائف إذ لا توجد استقلالية في التخطيط والتحكم بعمل الموظف .	50%
	3	مشاركة الموظف في صنع القرار تقتصر على فئات معينة قريبة من الإدارة العليا .	75%
	4	لا تعمل الشركة بالاساليب الصحيحة بما يؤدي لدعم وتأكيد الذات لدى الموظف .	50%
الأداء الوظيفي	5	وجود تأخير في انجاز الاعمال الاعتيادية.	70%
	6	الاعمال المنجزة لاتصل الى الجودة المرغوبة.	90%
	7	ضعف التعاون بين الزملاء لإنجاز اعمال إضافية .	70%
	8	الالتزام بمتطلبات العمل ليس بالمستوى المطلوب وهناك حاجة للإشراف.	80%
	9	قلة التزام الموظف بالدوام وارتفاع مستوى الاجازات اليومية .	60%

المصدر: من اعداد الباحثين.

من الجدول المذكور آنفاً نلاحظ ان الدعم التنظيمي احد المتغيرات المهمة بالنسبة للموظف التي تضيف قاعدة أساسية له في العمل واي خلل فيها قد يقلل من مستوى أدائه لمهام وظيفته الموصوفة في الوصف الوظيفي فضلاً عن رفع مستوى السلوكيات التي تضر بالموظفين والشركة على حد سواء .

2. تساؤلات الدراسة : انطلقت الدراسة من التساؤلات كالآتي :

- هل يوجد تأثير للدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- ما هو مستوى الدعم التنظيمي في الشركة ؟

2. اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية ، الدعم القيادي ، المشاركة في صنع القرار، دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين) في تحسين الأداء الوظيفي للموظف من خلال مساهمتها في تعزيز التبادل الاجتماعي ورفع مستويات إنجازه لمهامه الوظيفية والمحددة في الوصف الوظيفي ، ومشاركته في سلوكيات الأداء السياقية كمساعدة الزملاء وإنجاز مهام إضافية وغيرها ، فضلاً عن تقليل ادائه السلوكي المعاكس كارتفاع مستويات الغياب والتجاوز على الزملاء لفظياً او جسدياً وغيرها من السلوكيات التي تعد سلوكيات تضر الموظفين والشركة، وتحاول الشركات التخلص منها قدر الإمكان للوصول الى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

3. أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة الحالية من خلال دراسة مشكلة واقعية وهي الأداء الوظيفي في الشركة العامة لموانئ العراق، اذ ان هذه المشكلة قد تكون موجودة في جميع الشركات ، لهذا يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في حل مشكلة الشركة قيد الدراسة وشركات أخرى مشابهة . كما تكمن أهميتها في تقديم تصور واضح عن دور الدعم التنظيمي في توفير الجو الملائم لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

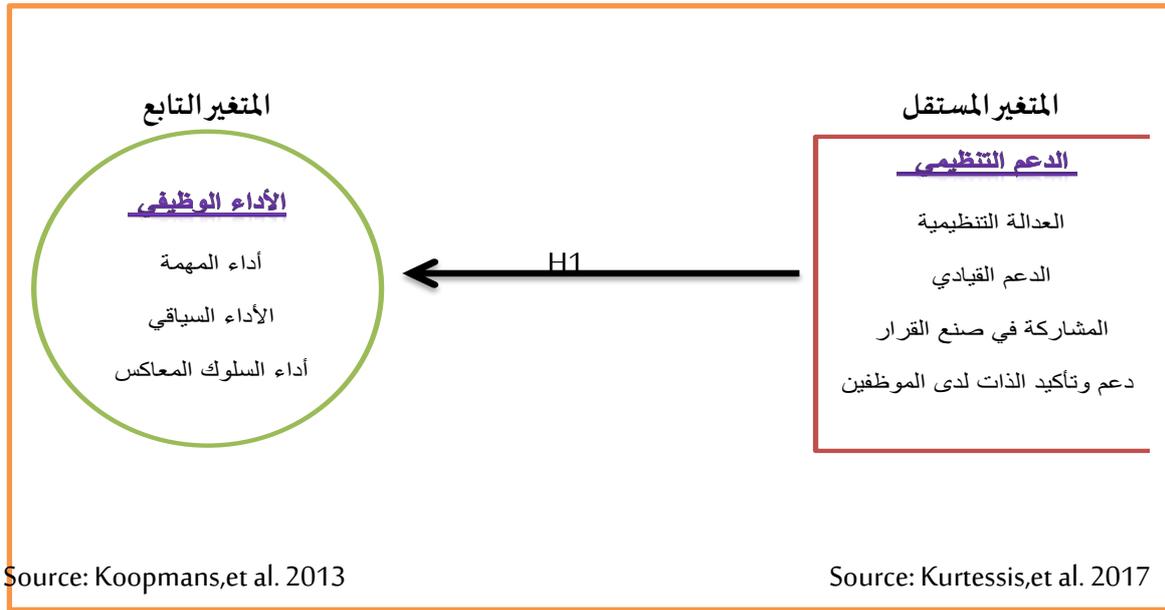
5. حدود الدراسة : تم تقسيمها على وفق محورين هما :

- الحدود البشرية : تضمن مجتمع الدراسة الموظفين في الأقسام الساندة لعمل الموانئ في الشركة العامة لموانئ العراق والبالغ عددهم (6013) موظفاً ، وعليه كانت العينة النهائية (385) موظفاً.
- الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة في الشركة العامة لموانئ العراق .

6. **المخطط الفرضي للدراسة :** في الشكل (1) قام الباحثان ببناء المخطط الفرضي للدراسة استناداً الى مشكلة الدراسة وأهدافها .

الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة



فرضيات الدراسة:

H1: هناك تأثير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (إيجابي في أداء المهمة والأداء السياقي وسلبي في أداء السلوك المعاكس) .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H11 : هناك تأثير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي (إيجابي في اداء المهمة والأداء السياقي وسلبي في أداء السلوك المعاكس) .

H12 : هناك تأثير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم القيادي في تحسين الأداء الوظيفي (إيجابي في اداء المهمة والأداء السياقي وسلبي في أداء السلوك المعاكس) .

H13 : هناك تأثير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية للمشاركة في صنع القرار في تحسين الأداء الوظيفي (إيجابي في اداء المهمة والأداء السياقي وسلبي في أداء السلوك المعاكس) .

H14 : هناك تأثير مباشر ذو دلالة معنوية واحصائية لدعم وتأكيد الذات لدى الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي (إيجابي في اداء المهمة والأداء السياقي وسلبي في أداء السلوك المعاكس) .

7. أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب لدعم الجانبين النظري والميداني وكما يأتي :

الجانب النظري: استعملت الباحثة عدداً من المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، فقد اعتمدت على الكتب العلمية المنشورة باللغتين العربية والأجنبية والرسائل والاطروحات الجامعية والدراسات والبحوث والمقالات ، فضلاً عن شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

الجانب الميداني: اعتمدت الباحثة في الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل اللازمة لجمع البيانات ومنها : الدراسة التمهيدية ، الملاحظة الميدانية ، والاستبانة التي اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي كمقياس للاستجابة . كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب إحصائية لبرنامجي SPSS, V.24 و AMOS, V.24 لتحليل البيانات ومنها : (كرونباخ الفا ، تحليل العامل التوكيدي ، اختبار التوزيع الطبيعي ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الخطأ المعياري ، تحليل الارتباط ، تحليل المسار) .

خصائص الافراد المستجيبين: يوضح الجدول رقم (2) نتائج وصف خصائص العينة النهائية للدراسة البالغة (385) مفردة حسب عدد من المؤشرات وفتاتها (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الحالة الاجتماعية، الخدمة، التخصص):

جدول (2)

وصف خصائص العينة

الجنس		الحالة الاجتماعية		العمر		المؤهل الدراسي				
الجنس	التكرار	%	الحالة الاجتماعية	التكرار	%	المؤهل الدراسي	التكرار			
الفتيات	ذكر	71.17%	الفتيات	اعزب	18.96%	الفتيات	20 الى 25	32		
	أنثى	28.83%		متزوج	71.69%		25 الى 30	32		
	Total	100.00%		ارمل	5.97%		30 الى 35	63		
		مطلق		3.38%	35 الى 36 فأكبر		239			
الفتيات	Total	100.00%	الخدمة	Total	100.00%	Total	385			
			الفتيات	من 1 الى 5	15.84%	المؤهل الدراسي	اعدادية	71		
				من 6 الى 10	9.09%		دبلوم	50		
				من 11 الى 15	9.87%		بكالوريوس	237		
				من 16 الى 20	22.34%		دبلوم عالي	9		
				من 21 الى 25	13.51%		ماجستير	16		
				من 26 فأكبر	29.35%		دكتوراه	2		
				Total	100.00%		Total	100.00%	Total	385
				التخصص			اداري	46.23%		
				الفتيات	فني		53.77%			
		Total			100.00%					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24 بعد اعادة تنظيمها

يتبين لنا من خلال الجدول المذكور أنفأ ان الذكور كانوا يشكلون 71,1% من العينة، بينما كان 28,83% من الاناث. كما كان 71,69% متزوجين و18,96% عزاب في حين كانت النسب البقية بين الارمل والمطلق. كانت الفئة العمرية الأكبر هي من 63 سنة فأكثر بنسبة 62,08% تليها الفئة من 31 الى 35 سنة بنسبة 16,36% ثم الفئة من 26 الى 30 سنة بنسبة 13,25% وأخيرا الفئة من 20 الى 25 سنة بنسبة 8,31%. اما فيما يخص الخدمة فان فئة الخدمة من 26 فأكثر هي الأكبر بنسبة 29,35% ثم فئة من 16 الى 20 سنة بنسبة 22,34% في حين كانت الفئة من 1 الى 5 سنة بنسبة 15,84%. انقسمت العينة بين اداري وفني بنسبة 46,23% و53,77%. أخيرا، كانت النسبة الأكبر من العينة بنسبة 61,56% للبكالوريوس و18,44% للإعدادية و12,99% للدبلوم في حين توزعت بقية النسبة على الشهادات الأخرى.

الاطار النظري

يركز الاطار النظري اولاً على مفهوم الدعم التنظيمي واهميته بالنسبة لطرفي العمل (الموظف) و (الشركة) على حد سواء ، من خلال تعزيز التبادل الاجتماعي بينهما وعواقبه ، فضلاً عن ابعاد الدعم التنظيمي. ثانياً تمت الجزئية الأساسية والهدف المنشود من الدراسة وهو تحسين الأداء الوظيفي من خلال سلوكيات الموظفين في اثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية وطريقة تفاعلهم مع زملائهم خارج سياق الوصف الوظيفي . إذ تناولنا اهم المفاهيم ووجهات النظر المختلفة في تعريف الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرائق ادارته وتقييمه وأخيراً ابعاده من الجانب السلوكي للموظف .

1. مفهوم الدعم التنظيمي :

اثار مفهوم الدعم التنظيمي في السنوات الأخيرة الكثير من الاهتمام في العديد من الدراسات والبحوث ، إذ يعد من ابرز المتغيرات في الدراسات السلوكية والتي تم تسليط الضوء عليها لإيجاد المنفعة المتبادلة والتوازن بين طرفي العمل وهما الموظف والشركة . ويعد الدعم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارات العربية بشكل خاص والتي حازت على اهتمام الباحثين من اجل توجيهه واشباع دوافع الموظفين ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها الشركات (الشعلان،2014، ص 150 - 151) . لقد اثبت (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.710) ان في الشركة الداعمة ، يؤمن الموظفون بشكل واضح ان الشركة لديها توجه عام إيجابي او سلبي تجاههم والذي يشمل كلاً من مساهماتهم ورفاهيتهم ، واعتبر ان الدعم التنظيمي شرطاً تنظيمياً مهماً لارتباط الموظفين العاطفي وتفانيهم بعملهم في الشركة . تعمل الشركة كمصدر مهم للموارد العاطفية والاجتماعية للموظفين ، مثل الاحترام وتقدير الذات ورعاية مصالحهم ، وتقديم فوائد ملموسة كالاجور والمكافآت والعناية الطبية وغيرها من الامتيازات (Beheshtifar & Zare,2012, p.30) . ويعرف (الرشيدى، 2019، ص 241) الدعم التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على دعم العاملين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم." كذلك (عطية ، 2019، ص 398-399) تُعرف الدعم التنظيمي بأنه " ادراك العاملين لكيفية قيام الشركة بتقدير جهودهم ومساهماتهم ، فضلاً عن تحقيق مصالحهم مما يؤدي الى زيادة شعورهم بإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية الخاصة بهم ، كما يمكنهم ايضاً تقدير كيفية قيام الشركة بمكافأتهم مقابل جهودهم وادائهم لأعمالهم ." اما (Hung & Chen, 2020, P.10) فقد عرفا الدعم التنظيمي بأنه " الدرجة التي تستوعب بها المؤسسات ابتكارات تكنولوجيا المعلومات وهو احد عوامل النجاح الرئيسية لتنفيذ ذكاء الاعمال."

2. نظرية التبادل الاجتماعي

إن مفهوم الدعم التنظيمي نابع من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange J (Blau, 1964, p.19) والتي عرفها على انها " أفعال الموظف الطوعية تحفزها العوائد التي يتوقع منهم ان يأتوا بها والتي عادة ما يحصلون عليها من الآخرين " وقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين على سبيل المثال لا الحصر (Riggs, 2016 ; Eisenberger, et al., 2019 ; Cheng & O-yang, 2018 ; Nnedum, et al., 2017) و (الشنطي، 2014 ؛ الرشيدى، 2019) حيث تعكس

هذه النظرية وجود علاقة تبادلية بين كل من الموظف (الفرد) والإدارة (القائد او المشرف) والشركة (المنظمة التي يعمل بها الفرد) لتحقيق اعلى إنتاجية وكفاءة ممكنتين . إذ يقوم الموظفون بمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها لكنهم في المقابل يتوقعون حصولهم على امتيازات ومنافع مقابل جهودهم المبذولة في الوصول الى هذه الأهداف (Kurtessis, et al. 2017, p.1855 ; Quagraine, et al. 2019, p.32) . إذ يصف الدعم التنظيمي جودة علاقة التبادل الاجتماعي المتصورة بين الموظفين والشركة التي يعملون بها (Nnedum, et al.,2017, p.19) .

3. أهمية الدعم التنظيمي

اشارت دراسات سابقة عديدة الى أهمية الدعم التنظيمي لكل من الموظف والشركة ، اذ تكمن أهميته في تحقيق الفوائد الاتية :

- 1- يسهم الدعم التنظيمي في الحصول على التزام الموظف (Arshadi & Hayavi, 2013,p.742 ; Quagraine, et al.) (2019, p.27) و (الرشيدى ، 2019 ، ص258) .
- 2- يسهم الدعم الذي تقدمه الشركة في تحقيق الحاجات الاجتماعية والعاطفية لموظفيها ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي (Karatepe, 2015, p23) .
- 3- يسهم الدعم التنظيمي في تعزيز مشاركة الموظف في أدوار إضافية والاستغراق الوظيفي (Eisenberger, et al.) (2016, p.18 ؛ Imran, et al. 2020, p.10) .
- 4- يسهم الدعم التنظيمي في الاحتفاظ بالموظف وتقليل دوران العمل (Halim, et al. 2020, p.4) .
- 5- يسهم الدعم التنظيمي في تقليل مستويات الاجهاد والتأثير السلبي لضغوط العمل . (Cheng & O-Yang,) (2018) .
- 6- يسهم الدعم التنظيمي في التأثير على المواقف الأخلاقية للموظف ، إذ يشعر الموظف بأهميته في الشركة لذا ينخرط في سلوكيات إيجابية تجاه الشركة (Beheshtifar & Zare, 2012) .
- 7- يسهم الدعم التنظيمي في تحفيز الموظف وزيادة الدوافع لتقديم أداء افضل (الشعلان، 2014، ص155) .
- 8- عند شعور الموظف ان الشركة تقدم له الدعم الكافي سيسعى في تقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين أداء الشركة (جبريل والعوامي، 2018، ص44) .
- 9- المساهمة في بناء الحالة الداخلية المتصورة للموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء للشركة والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Ding & Shen, 2017) و (Noruzy, et al. 2011, p.846) .

4. ابعاد الدعم التنظيمي

لقد تناول الباحثون موضوع الدعم التنظيمي من جوانب وابعاد مختلفة ،فمنهم من ركز على الجوانب المعنوية(الاجتماعية والعاطفية) في تقديم الدعم للموظفين من قبل الشركة ،وقام باحثون اخرون بالتركيز على الجوانب المادية كنوع من الدعم التنظيمي الذي تقدمه الشركات لموظفيها لتحفيزهم على تحقيق اهدافها ، والبعض

الآخر تناول موضوع الدعم التنظيمي لكل من الجانب المادي والجانب المعنوي الذي يحصل عليه الموظف ، وتعود هذه الاختلافات اما الى وجهة نظر الباحث في اجراء الدراسة او طبيعة الدراسة او البيئة التنظيمية التي يتم دراستها.

4 – 1 : العدالة التنظيمية :

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية المساواة التي وضعها آدمز Adams في الستينات والتي تفترض ان الموظفين يميلون للحكم على العدالة من خلال مقارنة مستمرة لنسبة ما يقدمونه من جهود (مدخلات) وما يستلمونه من مكافآت (مخرجات) مع نسب زملائهم الاخرين ، حيث ان الموظف سيشعر بالرضا اذا ما تساوى المعدلان وعلى العكس سيشعر الموظف بعدم الرضا والظلم عندما لا يتساويان (Till & Karren, 2011, P.43) . وعرفها (الرشيدى، 2019، ص241) انها " ادراك الموظف للعدالة التي تمارسها الشركة والتي تنعكس على انتاجيتهم . " ويرى (Bandara, 2019, P.44) انها " تصور الأفراد والجماعة فيما يتعلق بالمعاملة العادلة التي تلقوها من الشركة وردود أفعالهم الناتجة في السلوكيات تجاه هذه التصورات. تم تصنيف العدالة التنظيمية من قبل اغلب الباحثين الى ثلاث ابعاد وهي :

1 : عدالة التوزيع : تُعد العدالة التوزيعية المكون الأول للعدالة لأنها تتعلق بالنتائج (الامتيازات) التي يحصل عليها بعض الموظفين وبعضهم لا يحصلون عليها ، كالترقيات او المكافآت العادلة وفي بعض الأحيان غير العادلة إذ يحصل عليها الموظفون المقربون من الإدارة العليا (Cropanzano, et al. 2007, P.37) . يشير (Bandara, 2019, p.45) الى ان عدالة التوزيع تعني " الإنصاف في توزيع المكافآت والفوائد. " او "هي شكل من اشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الموظفين بوجود عدالة في نتائج عمل الموظفين فيما يتعلق بمساهماتهم في العمل (; Le, et al. 2021 ؛ نبيلة، 2017، ص14) على سبيل المثال توزيع الأجور ، الموارد ، والتقدير (Greenberge & Baron, 2008, P.46 ؛ Noruzy, et al. 2011، P.841) .

2 : عدالة الإجراءات : وتشير الى الانصاف المتصور من قبل الموظفين بخصوص السياسات والإجراءات المتخذة في الشركة بما يتعلق بالمكافآت والترقيات وتقييم الأداء فضلاً عن فرص تنظيمية أخرى . وأثبتت الدراسات السابقة ان على أي شركة السعي لتقديم الدعم للموظفين عن طريق تحسين تصورات الموظفين لعدالة الشركة في سياستها واجراءاتها من خلال الشفافية ووضوح السياسة المتبعة على سبيل المثال سياسة منح المكافأة والتعويضات ، حيث ان الشفافية في منح الأجور تؤثر بشكل مباشر في تصورات العدالة التنظيمية (Laundon & Cathcart & Mcdonald, 2019, p.715-). (716).

3 : عدالة المعاملات : تشير عدالة المعاملات الى تصورات الموظفين للعدالة التي يتم التعامل بها معهم من قبل المديرين في الشركة ويطلق عليها ايضاً العدالة التفاعلية Interactional Justice (Le, et al. 2021) وتتفرع منها كل من العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية ، إذ تعكس الأولى درجة حُسن التصرف واحترام الموظف من قبل المديرين ، اما الثانية

فتمتلك التفسيرات والمعلومات حول الاجراءات التي يتخذها المديرون بحق الموظفين (Laundon & Cathcart & Mcdonald, 2019, p.718) و (الفتلاوي، 2013، ص 87) .

4 - 2 : الدعم القيادي

يُوصف الدعم القيادي على انه الدعم المقدم من الإدارة العليا فضلاً عن (وكلاء التغيير) وهم الموظفون النشيطون الذين يروجون لاستعمال تكنولوجيا المعلومات (Aziz & Yusof, 2012, P.5) . المديرون القادة في القطاع العام يؤدون دوراً حيوياً بصفتهم الضامنون الاولون لشروط أي إجراءات جديدة مطلوبة للتنفيذ ، ويعدون وكلاء لتقديم الخدمات العامة من حيث أهمية دورهم في تمكين الموظفين من الاستجابة لمتطلبات الزبائن (Paillé, et al. 2013, p.682) . وباستخدام السلطة الرسمية التي يمارسونها عن طريق التأثير وإقناع الموظفين لأداء مهامهم ، لذا يعد الدعم القيادي من اهم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين وتزيد انتاجيتهم ، فضلاً عن العلاقة التبادلية بين القائد او المشرف والمرؤوسين التي لا تعتمد بشكل أساسي على الجوانب المادية فقط كالأجور والمكافآت وانما تتعداها لتشمل جوانب اجتماعية تُشعر الموظف بالاحترام والتقدير من قبل مشرفه (نبيلة، 2017 ، ص 14) . القيادة تعني إلهام الموظفين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق النتيجة المرجوة. إنها تنطوي على تطوير وتوصيل رؤية للمستقبل ، وتحفيز الموظفين وضمان مشاركتهم (Armstrong, 2014, p.322) .

4 - 3 : المشاركة في صنع القرار

يمثل صنع القرار عملية أساسية تسعى الشركات الى تحقيقها من خلال عمليات إدارية مختلفة للوصول الى اتخاذ القرارات الملائمة لتطوير او حل مشكلة تواجهها الشركة (Robbins & Judge, 2013, p.175) . تقوم الأنظمة الإدارية الحديثة على أساس أسلوب مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ومنحهم الفرصة لإبداء آراءهم والاستفادة من تجاربهم السابقة في العمل (نبيلة، 2017 ، ص 15) . تم تعريف القرار بأنه خيار تم اتخاذه من بين عدة بدائل (Robbins & Judge, 2013, p.175) ، كذلك يعرف (Ganjinia, et al.2013, p.55) القرار بأنه عملية اختيارية لأجراء معين يتعلق بفرصة او مشكلة . ان قدرة الموظفين على تقاسم مسؤولية القرارات الصعبة والحصول على التعاون المستمر بين الموظفين لمداخلات العمليات يعد ميزة رئيسة للشركة (Shahzad et al. 2018) وان مشاركة الموظف في صنع القرار تؤدي الى تحسين النتائج الفردية والتنظيمية (Wadesongo, 2012, p206) . إذ يُعد صنع القرار احد الأنشطة الأساسية للقادة فان مشاركة الموظفين في هذه العملية يلهم الأمانة ، والثقة وتعزيز المصداقية ، والمساعدة في تطوير علاقات مرغوبة بين القائد ومرؤوسيه من الموظفين ، فضلاً عن تعزيز الفخر بمشاركة الموظف في الشركة . ويكون الهدف من هذه المشاركة تعزيز التزام الموظفين في تنفيذ القرارات إذ يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من الارتباط العاطفي للموظف بالشركة ، ومن ثمَّ يعد نفسه عضواً مهماً يساهم في الاستثمار فيها ، ومن ناحية أخرى فان المشاركة في صنع القرار تساعد القادة على بناء ائتلافات وتحالفات قوية مما يؤدي الى زيادة النفوذ القيادي (Thompson, et al. 2017, p4-14) .

4 - 4 : دعم وتأکید الذات لدى الموظفين

يعد تقدير او تأكيد الذات لدى الموظفين سمة تشير الى مدى اعجاب او كره الموظف لنفسه (Lent & Fouad, 2011) أي مدى اعتقاده انه يستحق ، إذ يشكل تقدير الذات سمات التقييم الأساسية التي تؤثر في كيفية سلوك الاشخاص واستجاباتهم في بيئات مختلفة (Brown, 2014). ويرى (ماضي، 2014 ، ص19) ان تأكيد الذات هو اعتقاد الموظف بأنه قادر على تلبية وتحقيق احتياجاته عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في الشركة . يقوم الموظف بعملية تقييم مستمرة لطريقة معاملة الشركة لموظفيها ، فعندما يرون ان المعاملة إيجابية ومناسبة فهذا يعزز لديهم الشعور بأنهم اعضاء مهمون وقادرون وقائمون . وتماشياً مع نظرية التبادل الاجتماعي ، عندما يشعر الموظفون ان الشركة داعمة لهم وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية والشعور بالقيمة الذاتية والكفاءة ، فضلاً عن توفير ظروف العمل المؤاتية ، فأنهم سيكونون مُلزمين بتبادل رعاية الشركة من خلال علاقة ارتباط نفسي لإفادة الشركة ، إذ يتم تحفيز الموظفين للانخراط في سلوكيات ومواقف تتفق مع صورتهم الذاتية كأعضاء في الشركة (Arshadi & Hayavi, 2013,p.740,742,743) . ان تقدير الذات يسهم في الحفاظ على تحقيق السعادة والرضا بشكل عام عند مواجهة تحديات في العمل (Luo, et al. 2016, p.121 ; Chen, et al. 2016, p.108) ، واحد الركائز الأساسية للحصول على التزام الموظف (Jackson & Jackson, 2019) .

الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي

أدت المنافسة المتزايدة والعولمة الى حالة من عدم اليقين في الشركات مما اثر بشكل سلبي على الأداء الفردي للموظفين (Gupta & Pandey, 2017: p. ; Sekhar, et al., 2016: p.58) . وبما ان الأداء الوظيفي يعتمد عليه نجاح او فشل الشركة ، لذا تهتم الشركات بمتابعته ومراقبته وتقييمه اكثر من أي متغير اخر (أبو عوض، 2015: ص54 ؛ محمد، 2018: ص1) .

تم تعريف الاداء الوظيفي على اساس مختلفة ، وهي اما السلوك او النتائج الكمية . فقد عرفه على اساس النتائج المتحققة (Christen et al. 2006, p.137) على انه يُمثل مخرجات الموظفين الناتجة عن مدخلاتهم واحد الركائز الأساسية لعلاقات العمل . وعرفته (جاسم، 2021 ، ص443) بأنه قدرة الموظفين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة بعناصر وميزات واضحة في أقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجات الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتميز بمناخ مناسب وجيد للعمل مع توافر التعليمات ضمن هيكل تنظيمي يراعي جميع المتغيرات المحيطة.

فيما عرفه اخرون على اساس السلوك الذي يؤدي للنتائج ، حيث عرفته (Fogaça, et al. 2018, p.233) بأنه سلوكيات يُشرعها الموظف ويتم تصميمها لتحقيق اهداف الشركة. وهذا يتفق نوعا ما مع تعريف (محمد، 2018، ص18) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط أو مهارة أو الجهد المبذول من الموظف سواء كان عقلياً أم فكرياً من أجل إتمام مهام

وظيفته ، إذ يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية مما يجعل الشركة تحقق من خلاله الأهداف المرجوة ، او هو ذلك النشاط الذي يقوم به الموظفون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها كلاً في موقعه الوظيفي .

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي الى عاملين اساسيين : (العربي، 2012، ص323)

2 – 1 : العوامل الفنية : تؤثر الجوانب الفنية في الشركة بكفاءة الشركة والموظفين بشكل واضح ومباشر ويعد احد هذه الجوانب التقدم التكنولوجي ، طرائق وأساليب الأداء ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي .

2 – 2 : العوامل الإنسانية : تشمل هذه العوامل قدرة الموظف على الأداء الفعلي لمهام وظيفته وتتضمن المعارف والخبرات ، مستوى التعليم ، التدريب والقدرات الشخصية ، فضلاً عن الرغبة في الأداء والتي تتحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الموظفين .

وهناك عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء الوظيفي منها : خصائص الوظيفة ، الرقابة الفعالة ، أنظمة الأجور والمكافآت ، الخصائص الديموغرافية .

3. إدارة وتقييم الأداء

ان أحد أكثر المهام التي يواجهها المديرون صعوبة هي الاجتماع مع الموظفين لمناقشة أدائهم الوظيفي والتي تمثل معضلة للمديرين ، فمن ناحية ، يحتاج المديرون إلى تقديم نقد بناء حتى يتمكن الموظفون من تحسين أدائهم ، لكن من ناحية أخرى ، لا يحب المديرون إعطاء ملاحظات سلبية بسبب المشاعر السيئة التي تنتج غالباً. ليس من المستغرب إذن أن يتجنب المديرون إعطاء تقييمات دقيقة أو يقدمون تقييمات مفرطة السخاء أو يتجنبون العملية تماماً (Postuma and Campion, 2008, p.47) . واثبت (Shields, 2007, p.6) بأن خطط إدارة الأداء التي يتم اختيارها بشكل سيء أو سيئة التصميم أو تنفيذ تلك الخطط بشكل سيئ يمكن أن تنقل رسائل خاطئة تماماً فيما يتعلق بما تتوقعه الشركة من موظفيها (Armstrong, 2014, p.342) . لذا تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة ذات أهمية في خلق بيئة إيجابية والمحافظة عليها بحيث يكون الموظفون فيها على استعداد للمشاركة والأداء الجيد، وهذا يسلب الضوء على أهمية العلاقة التكافلية بين تعزيز مشاركة الموظف والأداء الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة (Sekhar, et al. 2017, p.10) . وللتحقق من ان الأداء الوظيفي يسير وفق ما مخطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ، فلا بد من اجراء عملية تقييم للأداء الوظيفي ، وتوجد عدة طرائق معتمدة للتقييم حسب طبيعة الشركة وظروفها وبيئتها (الصرايرة، 2011، ص612) . ان تقييم الأداء الوظيفي الذي يبني على أسس علمية صحيحة مع مراعاة العدالة والمساواة بين الموظفين ستؤدي الى مشاعر إيجابية لديهم (الصرايرة، 2011، ص608) . تم تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "قياس وتحليل وفحص كيفية انجاز الموظفين لمهامهم في الشركة من خلال دراسة

خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المطلوبة منهم بالاعتماد على معايير علمية محددة خلال مدة زمنية معينة لاستنتاج عناصر القوة والضعف لديهم بهدف التحسين والتطوير" (ارفيس، 2018، ص489).

4. ابعاد الأداء الوظيفي

ان أداء المهام سلوكيات يحددها نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف ولها دور مركزي في هيكل المكافأة الرسي (Cavanaugh, 2011, p.1) . وبما ان نوع الوظيفة يتم تحديده من خلال الوصف الوظيفي الذي يحدد ما يجب على الموظف القيام به من حيث الأنشطة أو الواجبات أو المهام التي يتعين القيام بها أكثر من الاهتمام بالكفاءات والسلوكيات المطلوبة لأدائها (Armstrong, 2014, p.604) . يجب تحديد الابعاد السلوكية (الكفاءة الفنية او الكفاءة القائمة على العمل) للأداء الوظيفي لغرض تحديد توقعات أداء الموظف في مكان عمله والمعايير والنتائج التي من المتوقع ان يحققها من أدائه لدور معين (Armstrong, 2014, p.605) . هذا ما ينقلنا لدراسة ابعادٍ اخرى من ابعاد الأداء الوظيفي التي تكون غير محددة بالوصف الوظيفي لفهم سلوكيات الموظفين التي من الممكن ان يكون لها دور في الأداء الوظيفي . في دراستنا الحالية تم تناول الأداء الوظيفي من خلال دراسة سلوكيات العمل الفردي للموظف بثلاثة ابعاد هي :

4 - 1: أداء المهمة

يشير أداء المهمة إلى استيفاء المتطلبات التي تشكل جزءًا من عقد الموظف – الشركة (Peleașă, 2018, p.55) . كما وضح (Linn & LePine, 1998) ان سلوك أداء المهام يشير إلى السلوكيات التي تتوافق مع اللوائح التنظيمية أو الرسمية ويمكن أن تكون أساسًا لتقييم الأداء الوظيفي (Yeh, H. & Hong, 2012, p.52) . وعلى وفق رأي (Williams and Anderson, 1991) أداء المهمة يشمل إكمال الواجبات المحددة بشكل مناسب ، الوفاء بالمسؤوليات المحددة ، وأداء المهام المتوقعة من الموظف (Koopmans, et al.2013, p.7) . وغالبًا ما تتضمن هذه السلوكيات اربعة عناصر وهي : (Koopmans, et al.2013, p.7) ؛ الساعدي واخرون، 2013، ص16 - 17 ؛ محمد، 2018، ص19-20)

- كمية العمل : تشمل حجم وسرعة انجاز العمل في الظروف الاعتيادية .
- جودة العمل : تشمل القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بدقة مع الحد الأدنى من الأخطاء .
- المعرفة بمتطلبات العمل : تشمل المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظف عن جوانب الوظيفة المنوطة به كافة والمجالات المرتبطة بها .
- مهارات العمل : تشمل القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال ، والالتزام بالدوام مع الحد الأدنى من الحاجة للإشراف والتوجيه .

4 - 2: الأداء السياقي

الأداء السياقي ، أداء المواطنة، وسلوك المواطنة التنظيمية جميعها مصطلحات مترادفة ، أنه سلوك لا يكافأ رسمياً من خلال أنظمة التعويض، ولكنه يسهم في الأداء الفعال للشركات (Cavanaugh, 2011, p.3) . إذ يشير الأداء السياقي (سلوكيات الأدوار الإضافية) الى السلوك غير المطلوب من قبل اللوائح التنظيمية أو الرسمية ، وهو سلوك إيجابي وتقديرى وأضاف أن الموظفين سيساعدون العمليات التنظيمية بالإرادة الحرة دون أي نظام داخلي للتنسيق أو الرقابة ، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من الأداء إلى تكثيف فاعلية الشركة أو المجموعة والتأثير بشكل أكبر على الأداء الوظيفي (Yeh, H. & Hong, 2012, p.52-53) . كما عرفه (Peleaşă, 2018, p.55) على انه سلوك غير الزامي لا يتم الاعتراف به ومكافأته بالضرورة من خلال نظام المكافآت الرسمي ولا يتم تضمينه رسمياً في عقد الموظف - الشركة ، على سبيل المثال، مساعدة زميل في العمل ، والعمل لساعات إضافية عند الضرورة.

4 - 3: الأداء السلوكي المعاكس

تم تعريف الأداء السلوكي المعاكس على أنه سلوك يضر برفاهية الموظفين والشركة (Rotundo & Sackett, 2002, p. 69 ; Peleaşă, 2018, p.55) . يؤكد هذا النهج أنه لكي يتم اعتبار السلوك معاكساً ، يجب أن يكون على الأقل لدى الموظف إمكانية الإضرار برفاهية الشركة أو أعضائها ، وبالتالي استبعاد انتهاكات اللباقة مثل الأخلاق السيئة وغيرها من الأخطاء الاجتماعية (Kelloway, et al. 2010, p.19) . ويُظهر تحليل أجرته (Sulea, 2008) أن أداء السلوك المعاكس تتم دراسته على أنه "انحراف الموظف" ، و "السلوكيات المعادية للمجتمع" ، و "السلوكيات المختلفة وظيفياً" ، و "الإجراءات الشخصية غير الملائمة" ، و "التقويض الاجتماعي" ، و "الفظاظة" ، و "القيادة المسيئة" ، "الإساءة العاطفية" ، "التخريب" ، "العدوان" ، وما شابه ذلك . ومن ثمّ ، فإن نطاق هذه السلوكيات متنوع للغاية ، ولكن في هذا السياق غالباً ما يرتبط بالانحراف التنظيمي والشخصي : السرقة ، التغيب ، الإساءة اللفظية للزملاء أو الزملاء ، استخدام المواد الكحولية أو المخدرة ، تخريب الإنتاج أو الممتلكات ، التأخير ، الخمول ، إجازة طبية غير مصرح بها ، إلخ. (Koopmans et al., 2013, p.7 ; Peleaşă, 2018, p.55) .

الجانب الميداني:

يعالج هذا الجانب الشق المتعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها لغرض اختبار الافتراضات التي تشكل نموذج هذه الدراسة. سيتم ذلك باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المناسبة المتوافرة في البرامج الإحصائية لغرض الوصول الى النتائج التي تحاول الدراسة الحالية الوصول اليها.

قياس الصدق والثبات والاتساق الداخلي

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) لغرض التأكد من تطابق البيانات المجمعة مع النموذج المفترض. يسهم الـ CFA في التعرف على صدق وصلاحيّة المقياس في قياس المفهوم الذي صمم من

اجله، والتحقق من مؤشرات جودة التطابق (Model Fit) (Singh, 2007:p.203). سيتم التأكيد من صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يشير الى مدى تقارب عناصر بنية قياس مفهوم معين بشكل وبمؤشرات مقبولة. والذي يكون من خلال الاعتماد على مؤشرين هما: (Hair et al., 2010:p.680)

(1) قيم التشبعات المعيارية (Factor loading) للأسئلة المنتمية لكل بعد (عامل) يتكون منه مقياس المفهوم، هذه التشبعات يجب ان تتجاوز الـ (0.50) وفي حالتها المثالية يجب ان تتجاوز الـ (0.70).

(2) قيمة معدل التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted) الذي يجب ان تتجاوز قيمته الـ (0.50).

إما فيما يخص الثبات (Reliability) الذي يمثل مدى ظهور النتائج نفسها إذا تم استخدام المقاييس في جمع البيانات من العينة نفسها في وقت اخر، والاتساق الداخلي (Internal Consistency) الذي يمثل مدى تناسق الفقرات الموضوعية في بنية المقياس (Hair et al., 2010:p.4). فسيتم التعويل على قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة ثبات الفا Cronbach's (α) لهذا الغرض. من الناحية الاحصائية يجب ان تتجاوز القيمتان المذكورتان أنفاً الـ (0.70) لتكون مقبولة احصائياً. الجدولين (1) و (2) يبينان النتائج التي تم التوصل اليها.

الدعم التنظيمي (المتغير المستقل)

يتضمن المتغير المستقل اربعة ابعاد تم قياسها من خلال (45) فقرة موزعة بواقع (17) فقرات لبعد العدالة التنظيمية (التوزيعية "5" الإجرائية "6" المعاملات "6") و(10) فقرات لبعد الدعم القيادي و(8) فقرات لبعد المشاركة في صنع القرار و(10) فقرات لبعد دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين. والجدول (3) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات لهذا المتغير:

جدول (3)

الصدق والثبات لمقياس الدعم التنظيمي

Cronbach's α	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد	العدالة التنظيمية
0.921	0.862	0.656	0.786	Q39	العدالة التوزيعية	
			0.839	Q40		
			0.831	Q41		
			0.838	Q42		
			0.752	Q43		
0.930	0.893	0.675	0.826	Q44	العدالة الإجرائية	
			0.825	Q45		
			0.861	Q46		
			0.762	Q47		
			0.861	Q48		
			0.788	Q49		

تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق

0.952	0.931	0.751	0.873	Q50	عدالة المعاملات
			0.885	Q51	
			0.912	Q52	
			0.883	Q53	
			0.823	Q54	
			0.820	Q55	
0.955	0.942	0.698	0.734	Q56	الدعم القيادي
			0.830	Q57	
			0.848	Q58	
			0.844	Q59	
			0.851	Q60	
			0.851	Q61	
			0.813	Q62	
			0.852	Q63	
			0.867	Q64	
			0.858	Q65	
0.925	0.894	0.626	0.832	Q66	المشاركة في صنع القرار
			0.834	Q67	
			0.857	Q68	
			0.852	Q69	
			0.811	Q70	
			0.683	Q71	
			0.710	Q72	
			0.731	Q73	
0.936	0.901	0.603	0.766	Q74	دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين
			0.680	Q75	
			0.716	Q76	
			0.818	Q77	
			0.854	Q78	
			0.821	Q79	
			0.742	Q80	
			0.834	Q81	
			0.796	Q82	
			0.715	Q83	
<p>Note: * = $p \leq 0.05$, ** = $p \leq 0.01$ Chi square/df= 1.59; RMSEA=0.69; CFI= .908; GFI= .922; NFI=.913</p>					

المصدر: مخرجات برنامجي ال Amos & SPSS

تظهر النتائج المبينة في الجدول المذكور أنفاً ان معامل الثبات لأبعاد المتغير كانت مقبول احصائياً لتجاوزها قيمة (0.70)، كما ان جميع فقرات هذا المقياس وبأبعاده الاربعة تجاوزت القيم المقبولة وبالتالي يتم الاحتفاظ بجميع الفقرات ضمن هذا المقياس. كما ان قيمة معدل التباين المستخرج AVE قد تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد وهي مقبولة احصائياً. وبالنهاية فأن ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده.

الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

يتضمن المتغير التابع ثلاث ابعاد تم قياسها من خلال (18) فقرة موزعة بواقع (5) فقرات لبعده المهمة (8) فقرات لبعده الأداء السياقي و(5) فقرات لبعده سلوك العمل العكسي. والجدول رقم (4) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات لهذا المتغير:

جدول (4)

الصدق والثبات لمقياس الأداء الوظيفي

Cronbach's α	CR	AVE	التشعبات	الفقرة	البعده
0.869	0.793	0.573	0.673**	Q21	أداء المهمة
			0.769**	Q22	
			0.821**	Q23	
			0.787**	Q24	
			0.725**	Q25	
0.921	0.881	0.605	0.720**	Q26	الأداء السياقي
			0.767**	Q27	
			0.801**	Q28	
			0.776**	Q29	
			0.835**	Q30	
			0.801**	Q31	
			0.811**	Q32	
			0.700**	Q33	
0.903	0.822	0.605	0.555**	Q34	سلوك العمل العكسي
			0.883**	Q35	
			0.918**	Q36	
			0.741**	Q37	
			0.737**	Q38	

Note: * = $p \leq 0.05$, ** = $p \leq 0.01$

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

تظهر النتائج الميمنة في الجدول المذكور انفاً ان معامل الثبات لأبعاد المتغير كانت مقبولة احصائياً لتجاوزها قيمة (0.70)، كما ان جميع فقرات هذا المقياس وبأبعاده الثلاثة تجاوزت القيم المقبولة وبالتالي يتم الاحتفاظ بجميع الفقرات ضمن هذا المقياس. كما ان قيمة معدل التباين المستخرج AVE قد تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد وهي مقبولة احصائياً. وبالنهاية فأن ذلك دليل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يتم التوجه للاحصاء المعلي عندما تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، في حين نتوجه للاحصاء اللامعلي عندما لا تتوزع البيانات بشكل طبيعي (Field, 2009:p.145). لهذا الغرض، نقوم بأجراء اختبار التمايل Skewness والتفطح Kurtosis لغرض التعرف على طبيعة البيانات. على وفق هذا الاختبار، وبما ان مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة هو (0.05)، فأن التوزيع يكون طبيعياً عندما تكون قيمة Z للتمايل والتفطح في حدود (±1.96)، إذ تستخرج قيمة Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002:p.49). والجدول (5) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (5)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-1.246	0.248	-0.309	-0.024	0.124	-0.003	الدعم التنظيمي
1.101	0.248	0.273	1.677	0.124	0.208	الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

الجدول (5) يبين لنا ان البيانات للمتغيرين تتوزع بشكل طبيعي، إذ ان قيم Z للتمايل والتفطح للمتغيرات كانت في حدود (±1.96)، وهذا يدل على ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وان الاحصاء المعلي هو المناسب لتحليل البيانات.

ثالثاً: الاحصاء الوصفي والارتباط:

الجدول (6) يعرض الاحصاء الوصفي والارتباط. تشير النتائج بان الاوساط الحسابية للمتغيرين وابعادهما تراوحت ما بين (2.72-4.26)، كما ان تشتت البيانات من خلال الانحراف المعياري يشير الى تناسق جيد. فضلا عن كون جميع علاقات الارتباط بين المتغيرين وابعادهما كانت ذات دلالة معنوية واحصائية عند مستوى (0.05). كما ان الارتباطات تقدم دعماً اولياً لاختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية.

الجدول (6)

الإحصاء الوصفي والارتباط

9	8	7	6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
								1	0.618	4.26	1 اداء المهمة
							1	.637**	0.708	4.03	2 الاداء السياقي
						1	0.011	-0.036	1.077	2.72	3 اداء السلوك المعاكس
					1	.501**	.293**	.252**	0.816	3.35	4 العدالة التنظيمية
				1	.695**	.258**	.352**	.338**	0.864	3.60	5 الدعم القيادي
			1	.749**	.608**	.160**	.413**	.396**	0.859	3.48	6 المشاركة في صنع القرار
		1	.699**	.522**	.378**	-0.064	.317**	.389**	0.857	3.66	7 دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين
	1	.248**	.443**	.459**	.563**	.663**	.695**	.643**	0.535	3.67	8 الاداء الوظيفي
1	.507**	.776**	.911**	.882**	.792**	.250**	.410**	.410**	0.714	3.52	9 الدعم التنظيمي

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: اختبار الفرضيات:

سيتم اجراء تحليل المسار Path Analysis لكون ابعاد المتغير التابع مختلفة وهناك حاجة الى اختبار النموذج على اكثر من متغير تابع (أداء المهمة، أداء السلوك السياقي، أداء السلوك المعاكس)، الجدير بالذكر، بأن القيم التي يظهرها التحليل مشابهة لنتائج تحليل الانحدار Regression analysis إذ تمثل قيمة Estimate في تحليل المسار القيمة المقدرة لمعامل التأثير المشابهة لقيمة بيتا (β) في تحليل الانحدار، بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري في كلا التحليلين، اما قيمة

تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق

Critical ratio (C.R.) في تحليل المسار فتمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار، واخيراً تمثل قيمة الـ (P) معنوية قبول الفرضية في كلا التحليلين. إذ يتم قبول او رفض الفرضية على اساس قيمتي الـ C.R التي يجب ان تتجاوز الـ ± 1.96 و P التي يجب تقل عن 0.05 لغرض قبول الفرضية. الجدول (7) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية وكالاتي:

الجدول (7)

اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضية			
تقبل	***	8.806	0.04	0.41	اداء المهمة	<---	الدعم التنظيمي	H11
تقبل	***	8.796	0.046	0.41	الاداء السياقي	<---		H12
تقبل	***	-5.07	0.075	-0.25	اداء السلوك المعاكس	<---		H13
تقبل	0.031	2.047	0.05	0.103	اداء المهمة	<---	العدالة التنظيمية	H11a
ترفض	0.521	0.642	0.057	0.042	اداء المهمة	<---	الدعم القيادي	H11b
تقبل	***	10.602	0.078	0.631	اداء المهمة	<---	المشاركة في صنع القرار	H11c
ترفض	0.218	1.233	0.056	0.096	اداء المهمة	<---	دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين	H11d
ترفض	0.339	0.957	0.064	0.075	الاداء السياقي	<---	العدالة التنظيمية	H12a
ترفض	0.667	-0.43	0.088	-0.03	الاداء السياقي	<---	الدعم القيادي	H12b
تقبل	0.041	2.041	0.061	0.173	الاداء السياقي	<---	المشاركة في صنع القرار	H12c
تقبل	***	3.4	0.07	0.289	الاداء السياقي	<---	دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين	H12d
ترفض	0.995	-0.007	0.097	-0.001	اداء السلوك المعاكس	<---	العدالة التنظيمية	H13a
تقبل	***	-3.388	0.047	-0.219	اداء السلوك المعاكس	<---	الدعم القيادي	H13b
ترفض	0.358	0.919	0.054	0.06	اداء السلوك المعاكس	<---	المشاركة في صنع القرار	H13c
تقبل	***	-4.858	0.074	-0.286	اداء السلوك المعاكس	<---	دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين	H13d

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول المذكور أنفاً يتبين لنا الاتي:

- 1- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم التنظيمي في أداء المهمة عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 2- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم التنظيمي في الأداء السياقي عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).
- 3- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم التنظيمي في أداء السلوك المعاكس عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$).

- 4- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للعدالة التنظيمية في أداء المهمة عند مستوى دلالة معنوية (H11a: $P < 0.05$).
- 5- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم القيادي في أداء المهمة عند مستوى دلالة معنوية (H11b: $P > 0.05$).
- 6- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للمشاركة في صنع القرار في أداء المهمة عند مستوى دلالة معنوية (H11c: $P < 0.01$).
- 7- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لدعم وتأكيده الذات لدى الموظفين في أداء المهمة عند مستوى دلالة معنوية (H11d: $P > 0.05$).
- 8- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء السياقي عند مستوى دلالة معنوية (H12a: $P > 0.05$).
- 9- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم القيادي في الأداء السياقي عند مستوى دلالة معنوية (H12b: $P > 0.05$).
- 10- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية للمشاركة في صنع القرار في الأداء السياقي عند مستوى دلالة معنوية (H12c: $P < 0.05$).
- 11- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لدعم وتأكيده الذات لدى الموظفين في الأداء السياقي عند مستوى دلالة معنوية (H12d: $P < 0.01$).
- 12- لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية واحصائية للعدالة التنظيمية في أداء السلوك المعاكس عند مستوى دلالة معنوية (H13a: $P > 0.05$).
- 13- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية واحصائية للدعم القيادي في أداء السلوك المعاكس عند مستوى دلالة معنوية (H13b: $P < 0.01$).
- 14- لا يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية واحصائية للمشاركة في صنع القرار في أداء السلوك المعاكس عند مستوى دلالة معنوية (H13c: $P > 0.05$).
- 15- يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية واحصائية لدعم وتأكيده الذات لدى الموظفين في أداء السلوك المعاكس عند مستوى دلالة معنوية (H13d: $P < 0.01$).

مناقشة النتائج:

اشارت النتائج الى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية واحصائية للدعم التنظيمي في أداء المهمة و الأداء السياقي ، وتأثيره السلبي في أداء السلوك المعاكس . إذ تؤكد هذه النتيجة على أهمية توفير الدعم التنظيمي بأشكاله كافة للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي . تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Ajayi, 2018: p.65) التي توصلت الى ان الشركات تغير أو تزيل التوتر عن طريق تغيير سياساتها التنظيمية لمنح الموظفين مزيداً من التحكم في أنشطة عملهم ، وتطوير نظام الدعم ، والهدف والتوجيه المشتركين ، وحل المشكلات ، والتسامح مع الابتكار ، وتوزيع صنع القرار ، والعمل الجماعي ، والاحترام ، والاحتياجات الشخصية المسموعة. كذلك من الضروري لمبادري التبادل الاجتماعي أن يأخذوا في الاعتبار قدرات شركاء التبادل المقصودين فيما يتعلق بتبادل الموارد المرغوب فيها قبل المشاركات. في سياق العمل ، على الرغم من أنه من المقبول للشركات تشجيع وإلهام الالتزام العاطفي لموظفيها ، إلا أنه يكون أكثر فائدة لكلا طرفي التبادل عندما يكون هذا الارتباط العاطفي يتعلق بالموظفين ذوي المهارات المناسبة للمهام (Sungu, et al. 2019: p.1424-1425) .

فيما يخص الفرضيات الفرعية فقد توصلت الدراسة الى :

1. تشير النتائج الى عدم وجود تأثير للعدالة التنظيمية في كل من أداء المهمة و الأداء السياقي لكن تأثيرها السلبي في أداء السلوك المعاكس، وهذه النتيجة جاءت مغايرة نوعاً ما لما توصلت اليه دراسات عديدة في هذا المجال (Rhoades & Eisenberger, 2002: p698 ; Kurtessis, et al. 2017: 1863) من حيث أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي . وتؤكد هذه النتيجة ان الموظفين لديهم رضا عن عدالة المعاملات (العدالة الشخصية : وما يتعلق بها من احترام وتقدير المديرين لموظفي الشركة في جو يسوده الود والاهتمام)، فضلاً عن (العدالة المعلوماتية : وما يتعلق بها من قرارات تخص واجباتهم اليومية التي من المحتمل ان تؤثر فيهم و حصولهم على التفسيرات والتوضيحات حولها) وينعكس تأثير هذا الرضا في تقليل السلوكيات المعاكسة كالتخريب وعدم المحافظة على المعدات التقنية وغيرها من السلوكيات المضرة بالموظفين والشركة على حد سواء . مع ذلك ، فمن الواضح ان مستوى العدالة بين الموظفين لا ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظف لمهام وظيفته او تقديم المساعدة لزملائه في العمل ومساهمته في انجاز اعمال إضافية للشركة، وهذا يدل على وجود تصور لدى الموظفين عن قصور الشركة في شفافية ووضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بمكافأة الاعمال الاضافية والفرص التنظيمية كالتعويضات وغيرها ، فضلاً عن توزيعها غير العادل بين الموظفين.

2. اما بخصوص الدعم القيادي فتؤكد النتائج دوره في زيادة مشاركة الموظف في سلوكيات داخل وخارج الدور كالحفاظ على المعدات التقنية واستخدامها في تحسين أداء الوظائف اليومية ، ولكن هذا الدعم لا يرتقي الى مستوى تقليل السلوكيات الأخرى المعاكسة. وهذا يشير الى ان القادة في الشركة يسهمون في التأثير على الموظفين من خلال السلطة الممنوحة لهم والطلبات والوامر لكنها علاقة رسمية لا ترتقي الى مستوى تطوير علاقات تبادل اجتماعي قوية والحصول

على ثقة الموظفين ومن ثمَّ فإنَّ هذا قد يقلل من مستوى التزامهم ورفع احتمالية سلوكهم المعاكس، وهذه النتيجة مغايرة لما جاءت به دراسة (Yeh, H. & Hong: 2012, p.55-56 ; Paillé, et al. 2013: p.681).

3. في السياق نفسه ، فإنَّ النتائج تؤكد ضعف المشاركة في صنع القرارات على مستوى الشركة وخصوصاً الاستراتيجية منها واقتصرها فقط على الموظفين الذين لهم صلة مباشرة بالإدارة العليا (تبعاً للوصف الوظيفي) وهذا قد يدل على ضعف التواصل وروتينية مهام الموظف الناتجة عن ضعف الإدارة التشاركية وعدم تقاسم السلطة بين الموظفين بحيث لا تُسهم في تحسين أدائه لمهامه الوظيفية او تقليل سلوكياته المعاكسة وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة (Wadesango, 2012: p.204) اذ اشارت الى ان استبعاد الموظفين في عملية صنع القرارات وخصوصاً الاستراتيجية منها قد يؤدي لتكوين جماعات تقلل من شأن القرارات المتخذة من الآخرين . في الوقت نفسه يشارك الموظف قراراته الوظيفية على مستوى زملاء العمل وهذا قد يكون ناتجاً عن خبرة ومهارة المكون البشري في إعطاء النصح والمشورة للزملاء عند مواجهتهم لمشكلة ما.

4. واخيراً فإنَّ دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين يُسهم في انجاز الموظف لمهام وظيفته وتقليل الجهد والوقت اللازمين، فضلاً عن تقليل انخراط الموظف في سلوكيات تضر الزملاء والشركة ، وهذه النتيجة تتماشى مع دراسات عدة في هذا المجال (Luo, et al. 2016: p.121 ; Chen, et al. 2016: p.108 ; Jackson & Jackson, 2019) التي اكدت مساهمة الشركة في دعم وتأكيد الذات للموظفين ومن ثمَّ الحصول على رضاهم والتزامهم بالعمل. لكن في المقابل فإنَّ النتائج تؤكد ان هذا الدعم لا يرتقي لمستوى انخراط الموظف في سلوك أدوار إضافية والبحث عن التحدي لإنجاز مهام صعبة او انجاز مسؤوليات إضافية واستغلال الوقت الفاضل.

الاستنتاجات :

1. ان توفر الدعم التنظيمي بشتى انواعه يعزز من التبادل الاجتماعي بين الموظفين والشركة ومن ثمَّ يسهم في رفع مستوى أداء المهام الموصوفة في الوصف الوظيفي ومشاركة الموظفين في مهام ومسؤوليات إضافية ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية فضلاً عن تقليل السلوكيات المعاكسة.
2. توفر العدالة التنظيمية بين الموظفين قاعدة أساسية للالتزام الموظفين بأداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي . في المقابل فأن مستوى العدالة في الشركة لايزال ضعيفاً إذ لا يوفر الدافع للانخراط في سلوكيات الأدوار الإضافية او تقليل السلوكيات المضرة بالشركة .
3. يعد الدعم القيادي وتبادل الاحترام بين المديرين ومرؤوسهم فضلاً عن تعزيز الذات لدى الموظفين من المحفزات الضرورية لإنشاء علاقة ارتباط نفسي بين الموظف والشركة وبالتالي الانخراط في سلوكيات داعمة للشركة تزيد من التعاون بين الموظفين والمشاركة في أدوار إضافية . وفي الوقت نفسه تقلل السلوكيات التي تضر الشركة او الموظفين .
4. ان مشاركة الموظف في صنع القرار تُسهم في مشاركته بسلوكيات داخل وخارج الدور ، لكن مستوى المشاركة في الشركة منخفض وبما لا يُسهم في تقليل السلوكيات المضرة .

التوصيات:

1. ضرورة توفير العدالة بين الموظفين وخصوصاً في جانب عدالة الإجراءات .
2. الاستمرار في تقديم الدعم القيادي لموظفي الشركة من قبل الإدارة العليا والمديرين بما يزيد من مستوى سلوكيات داخل وخارج الدور فضلاً عن تقليل السلوكيات المضرة .
3. رفع مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات في الشركة وبما يُسهم في جعلهم ملتزمين لتنفيذها من قبلهم ومن ثمَّ تقليل سلوكياتهم المعاكسة والتي تنشأ كنتيجة معارضة لهذه القرارات .
4. دعم وتأكيذ الذات لدى الموظفين لرفع مستوى رضاهم في العمل ومن ثم انخراطهم في سلوكيات الأداء السياقي وإنجاز مهام إضافية .

Reference

1. Ajayi, S. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Banking Industry. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3160620> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3160620>
2. Armstrong, M., (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice . USA : Kogan. –13th Edition.
3. Arshadi, N., & Hayavi, G., (2013), The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE, *procedia social and behavioral sciences*, 84 .
4. Aziz, K. & Yusof, M. M. (2012). Measuring Organizational Readiness in Information Systems Adoption. the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) at AIS Electronic Library (AISeL). <http://aisel.aisnet.org/amcis2012>
5. Bandara, W. (2019), Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviour: A Review On Conceptual And Practice Perspective. SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), Vol.6 Issue 7.
6. Beheshtifar, M. & zare, E. (2012). Effect perceived organizational support on employees attitude toward work. *Science series Report*. Vol.4, No 9.
7. Blau, P.(1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
8. Brown, J.D. (2014), *The Self*, Routledge/Taylor & Francis Group, New York, NY.
9. Cavanaugh, C.M., (2011). THE EFFECTS OF JOB CHARACTERISTICS ON CITIZENSHIP PERFORMANCE. A Thesis Submitted to the Faculty of Purdue University In Master of Science. Indianapolis, Indiana.
10. Chen, W., Niu, G.F., Zhang, D.J., Fan, C.Y., Tian, Y. and Zhou, Z.K. (2016), "Socioeconomic status and life satisfaction in Chinese adolescents: analysis of self-esteem as a mediator and optimism as a moderator", *Personality and Individual Differences*, Vol. 95.
11. Cheng & o-yang (2018) . Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, vol.72.
12. Christen, M, Ilyer, G., and Soberman, D (2006) Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*, Vol.70, pp 137–150 .

13. Cropanzano, R., David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland (2007) " The Management of Organizational Justice".
14. Ding, C. G., & Shen, C.-K. (2017). Perceived organizational support, participation in decision making, and perceived insider status for contract workers. *Management Decision*, vol.55, No(2) .
15. Eisenberger, R., Malone, G.P., Presson, W.D. 2016 . Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement.
16. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition*.
17. Fogaça, N., Rego, M.C.B., Melo, M. C. C., Armond, L.P. and Coelho, F.A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly, International Society for Performance Improvement*, Vol. 30, No.4. pp.231-247.
18. Ganjinia, H., Gilaninia, SH., & Mostafaloo, M., (2013). Impact of Information Technology on Decision- making Process. *University Journal on management and social science*, vol.3 , No.10. pp.53-56.
19. Gupta, M., & Pandey, J. (2017). *Current Psychology*. 1-8. doi:10.1007/s12144-016-9522-3 .
20. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
21. Halim, Z., Maria, Waqas, M., Edwin, C. A., & Shah, A., (2020), Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, vol.2, No.1612 . <https://doi.org/10.1007/s42452-020-03415-5>
22. Hung, S. Y., Chen, K. (2020). The Role of Organizational Support and Problem Space Complexity on Organizational Performance – A Business Intelligence Perspective. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 12(1), 1-27.
23. Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., and Ilyas, S., (2020), Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation:Technology, Market, and Complexity*, vol.6, No.82.
24. Jackson, S. and Jackson, L.T.B. (2019), "Self-esteem: its mediating effects on the relationship between discrimination at work and employee organisation commitment and turn-over intention", *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 29 No. 1.

25. Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.27, No.(1).
26. Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., and Cameron, J. E., (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, vol.20, pp.18-25, doi:10.1016/j.hrmr.2009.03.014 .
27. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.
28. Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. V., Beek, A.J.V.D., and de Vet, H.C.W., (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 1, pp. 6-28.
29. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2017). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory". *Journal of Management*, vol. 43, No.6, pp.1854-1884.
30. Laundon, M., Cathcart, A. and McDonald, P. (2019), "Just benefits? Employee benefits and organisational justice", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 4, pp. 708-723. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0285>
31. Le, H., Palmer Johnson, C. and Fujimoto, Y. (2021), "Organizational justice and climate for inclusion", *Personnel Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0546>
32. Lent, R.W. and Fouad, N.A. (2011), "The self as agent in social cognitive career theory", in Hartung, P.J. and Subich, L.M. (Eds), *Developing Self in Work and Career: Concepts, Cases, and Contexts*, American Psychological Association, Washington, DC.
33. Luo, Y., Zhu, R., Jub, E., and You, x. (2016). Validation of the Chinese version of the Mind-Wandering Questionnaire (MWQ) and the mediating role of self-esteem in the relationship between mind-wandering and life satisfaction for adolescents. *Personality and Individual Differences* vol.92, pp.118–122.
34. Nnedum O.A.U., Ezechukwu E.N., Chine B.C., Abah N.C., Chukwura D.J., Okeke T., Emma-Echiegu B.N. (2017). Exploratory Analysis Of Impact Of Organizational Support, And Social Capital On Organizational Citizenship Behaviour. <https://www.researchgate.net/publication/323202632>
35. Noruzy, A., Shateri, K., Rezazadeh, A., and Hatami-Shirkouhi, L. (2011), Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior r: The

- mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4 No. 7.
36. Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, vol.79, No.(4).
37. Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual*. 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
38. Peleașă, S., (2018). Grit utility in explaining job and contextual performance. *Studia Doctoralia. Psychology and Educational Science*, 15, 54-64.
39. Quagraine, L., Adu, I. N., Ashie, A. A., and Opoku, D., (2019). Organizational Support For Career Development And Organizational Commitment: Evidence From The Ghana Police Service. *International Journal of Business and Management Review*, Vol.7, No.8, pp.26-46.
40. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
41. Riggs, B. S. (2016). A Multi-Level, Cross-Level Examination Of Leader And Team Member Outcomes Of Leader-Leader Exchange Differentiation. Master Of Science , Purdue University Graduate School.
42. Robbins, S. P. & Judge, T.A., (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed: pearson education, Inc.
43. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: A perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible System Management*, 17, 57-75.
44. Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and employee performance(evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support)", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2018-0006> .
45. SHRM-SIOP Science of HR Series.
46. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
47. Sreejesh S. , mohapatra sanjay & Anusree M. R. (2014) *Business Research methods: An Applied orientation*. Springer international publishing Switzerland.
48. Sungu,J.L., Weng, Q. and Kitule, J.A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, Vol. 48 No. 6. pp. 1410-1428.

49. Thompson, G., Buch, R., & Kuvaas, B. (2017). Political skill, participation in decision making and organizational commitment. *Personnel Review*, vol.46, No(4).
50. Till, R., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 1.
51. Wadesango, N. (2012), "Correlation between teacher participation in decision-making and collegial interaction", *Journal of Social Sciences*, Vol. 31 No. 2, pp. 203-207.
52. Yeh, H. & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.8, No. 2, pp.50-59.

المصادر العربية

1. أبو عوض، رانيا جاسر علي، (2015)، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى .
2. ارفيس، مريم، (2018). الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة : دراسة نظرية . جامعة بسكرة/ الجزائر . مجلة التغيير الاجتماعي، العدد (٦) .
3. جاسم، انتظار احمد، (2021). اثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد (٤) ، العدد (١) ، ص ٤٣١ - ٤٥٨ .
4. جبريل و العوامي ، وائل محمد، احمد محمد، (2018)، اثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي-ليبيا. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، المجلد (2)، العدد (3).
5. الرشدي، علي ضبيان، (2019)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العربية للإدارة، المجلد (39) - العدد (3) .
6. الساعدي و علي و عبدعلي، مؤيد، علي محمود، سعد مجيد، (2013)، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة . <https://www.researchgate.net>
7. الشعلان، مضاوي محمد ، (2014) الدعم-التنظيمي-المدرک-لدوافع-العمل-لدى-الموظفات-الاداريات-بكلية-الآداب-بجامعة-الاميرة-نوره-بنت-عبدالرحمن-دراسة ميدانية . المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) – العدد (12) .

8. الشنطي، محمود عبدالرحمن (2014). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد (1) ، العدد (3).
9. الصرايرة، خالد احمد، (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق - المجلد 27 - العدد الأول + الثاني .
10. العربي، عطية، (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر. مجلة الباحث، العدد (10).
11. عطية، غادة عادل، (2019)، اثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب : الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة ، بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية – جمهورية مصر العربية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .
12. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي ، (2013) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثريهما في تحقيق التميز (بحث استطلاعي في جامعة الكوفة) . أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال ، جامعة بغداد .
13. ماضي، 2014 اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية- غزة.
14. محمد، مبارك احمد ادم ، (2018)، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
15. نبيلة، شهلي ، (2017)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، رسالة ماجستير علم اجتماع، جامعة محمد بوضياف-المسيلة/ الجزائر.