

## الدعم المنظمي المدرس لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية

د. نسرين صالح محمد صلاح الدين\*

د. أمل بنت راشد بن عبد الله الكيومية\*\*

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرس لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال التعرف على الأسس الفكرية للدعم المنظمي المدرس لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتحديد درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بجامعة السلطان قابوس، والوقوف على معوقات الدعم المنظمي المدرس بجامعة السلطان قابوس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مطبقة استبانة على عينة عشوائية عددها (١٢٠) عضو هيئة تدريس بجامعة السلطان قابوس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي ككل بجامعة السلطان قابوس كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدعم المنظمي المدرس تعزى لمتغير الوظيفة والجنس وعدد سنوات العمل بالجامعة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الدعم المنظمي المدرس وفقاً للجنسية لصالح غير العمانيين. ووجدت الدراسة عدة معوقات للدعم المنظمي المدرس لأعضاء هيئة التدريس منها: قلّة تبيان أنواع الدعم المقدمة من الجامعة لعضو هيئة التدريس، والنظم المركزية والبيروقراطية الإدارية وصعوبة الترقيات، وعدم وضوح معاييرها وقلّة الحوافز، ووجود فجوة بين إدارة الجامعة والأكاديميين. كما أشارت الدراسة إلى مجموعة من جوانب التطوير لتفعيل الدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس ومنها: تبسيط الإجراءات، والاستماع والإنصات للأكاديميين، والإلمام بالاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس. الكلمات المفتاحية: الدعم المنظمي المدرس، أعضاء هيئة التدريس، جامعة السلطان قابوس.

"Perceived organizational support for faculty members at Sultan Qaboos

University: A field study"

Dr. Nesreen Saleh Mohamed Salah El-Din Dr. Amal Rashid Abdallah Al-kiyumi

### Abstract

The study aimed to arrive at proposed mechanisms to activate the perceived organizational support (POS) for faculty members at Sultan Qaboos University (SQU). The study relied on the descriptive approach, applying a questionnaire to a random sample of (120) faculty members at SQU. The study reached several results, including: the degree of POS at SQU was medium, and there were no statistically significant differences among the responses of the study sample about POS due to the variables of occupation, gender, and number of years of work at the university. In addition, there were statistically significant differences between the responses of the sample about POS according to nationality in favor of non-Omanis. The study found several obstacles to the POS, including: the lack of clarity on the types of support provided by SQU, the centralized and bureaucratic administrative systems, the difficulty of promotions, the lack of clarity in their standards, and the lack of incentives. The study also referred to a set of aspects for activating the POS for faculty member of SQU, including simplifying procedures, listening to academics, and providing the training needs of faculty members.

**Keywords:** Perceived organizational support, faculty members and Sultan Qaboos University

♦ أستاذ الإدارة التربوية المساعد (المشارك) بكلية التربية - جامعة عين شمس وجامعة السلطان قابوس

\*\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية - جامعة السلطان قابوس

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

تسعى المنظمات التربوية بمختلف أشكالها ومستوياتها، شأنها شأن باقي المنظمات إلى التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وكذلك مواجهة التحديات التي تصاحب تلك التغيرات والتفاعل معها. ولكي تحقق ذلك لابد وأن تعتمد على مواردها البشرية.

وقد أشار شور وواني (Shore & Wayne, 1993) أنه لا يمكن للعاملين أن يشاركون مشاركة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعمها لهم؛ حتى يتمكنوا من مبادلتها والقيام بأدوارهم ومهامهم وواجباتهم للتمكن من دعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

ولقد تناولت العديد من البحوث والدراسات المداخل الإدارية الحديثة ذات العلاقة بتفعيل سلوكيات العاملين داخل المنظمات، لعل أهمها قضايا التمكين، والولاء، والمواطنة، والانتماء، والدعم التنظيمي. وتهدف هذه البحوث تحقيق وتكوين بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين تساعدهم على الأداء بشكل أفضل.

فالدعم التنظيمي هو "عبارة عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات لغايات تمكين العاملين وتشجيع مبادراتهم وإبداعاتهم فيما يتعلق بتطوير أعمالهم (الحراشة والهييتي، ٢٠٠٦، ٢٤٢).

وينسحب الأمر على الجامعات، شأنها شأن كافة المنظمات التربوية، فالجامعات تؤدي دورا مهما في المجتمع، فهي معقل العلم والفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢، ٢٠٤-٢٠٥)، كما أن جزءا كبيرا من أهداف الجامعة هو استثمار مواردها البشرية وتقديم الدعم والمساندة لأعضائها.

والدعم التنظيمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس يوضح مدى اهتمام الجامعة بهم وتقديرها لجهودهم وأفكارهم وخبراتهم وإسهاماتهم، وذلك من خلال اتباعها لسياسات وإجراءات عادلة في العمل تساعدهم على تحقيق أهدافهم وبالتالي أهداف الجامعة (Eisenberger et al., 1990; Masterson et al., 2000)

وفي هذا السياق، تسعى جامعة السلطان قابوس إلى تقديم الدعم التنظيمي لأعضائها باستمرار، ويتجلى ذلك في اهتمام الجامعة بالبحث العلمي وتمويله، وعقد المؤتمرات المحلية والعالمية؛ حيث هناك تزايد في أعداد المشاريع البحثية الممولة من ميزانية الجامعة في السنوات ٢٠١٧ و ٢٠١٨، كما سعت الجامعة إلى استقطاب العنصر البشري المتميز والاحتفاظ به، إيماننا منها بأهمية هذا المورد البشري المؤهل علميا وعمليا كأحد أهم مقومات نجاح المؤسسات وتفوقها، كما حرصت على تأهيل وتدريب كوادرها البشرية لتواكب مستجدات العلم والمعرفة، والإسهام الإيجابي في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها (جامعة السلطان قابوس- دائرة التخطيط والإحصاء، ٢٠٢٠)

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق دعم تنظيمي مدرك لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس إلا أنه مازال هناك أوجه قصور تعترض هذه الجهود منها ما يلي:

- "تمتاز الجامعة بإنتاج بحثي منخفض بشكل عام.
- زيادة نسبة الدوران الوظيفي للموظفين غير العمانيين عن نسبة العمانيين في عامي ٢٠١٧، ٢٠١٨.

- تشكل الاستقالة أكبر نسبة للدوران الوظيفي تليها إنهاء الخدمة" (جامعة السلطان قابوس-دائرة التخطيط والاحصاء، ٢٠٢٠، ٢٥، ٥٨).
  - ضعف نظم المكافآت والحوافز بالجامعة (رعفيت، ٢٠١٠، ١٠٩).
  - يقلل العبء التدريسي والإداري الملقى على كاهل عضو هيئة التدريس من مساحات الأدوار المجتمعية لديه (رعفيت، ٢٠١٠، ١١٠).
  - سيادة النمط المركزي في صنع القرارات وضعف التمكين للعاملين (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٤٢).
  - نقص الموارد البشرية القادرة على تحسين جودة الخدمات الجامعية (الهنايية، ٢٠١٩، ١١٣).
- وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:
- ١- ما الأسس الفكرية للدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟
  - ٢- ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بجامعة السلطان قابوس؟
  - ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول الدعم المنظمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الوظيفة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الجنسية)؟
  - ٤- ما معوقات الدعم المنظمي المدرك بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس؟ وما الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتفعيل دعمهم تنظيمياً؟
  - ٥- ما الآليات المقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس الفكرية للدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.
- ٢- تحديد درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بجامعة السلطان قابوس.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول الدعم المنظمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الوظيفة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الجنسية).
- ٤- الوقوف على معوقات الدعم المنظمي المدرك بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتفعيل دعمهم تنظيمياً.
- ٥- التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- لقد جاءت الدراسة متزامنة مع التغيرات العديدة التي تشهدها جامعة السلطان قابوس في سياستها وتوجهاتها نحو تحقيق مزيد من التميز، والسعى نحو تحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠، فجامعة السلطان قابوس لديها مكانة علمية ومجتمعية عالية بالمجتمع العماني، ومن ثم تزداد مسؤولياتها المجتمعية بشكل أكبر، مما يلقي بكثير من الأعباء والمسؤوليات على أعضائها، وبالتالي تزداد احتياجاتهم للدعم المنظمي.
- يمكن الاستفادة مما توصلت إليه الدراسة من آليات مقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس من قبل القادة والمسؤولين عن إدارة الجامعة.

## حدود الدراسة

تسير الدراسة وفقا للحدود التالية:

- الحدود البشرية: تتمثل في عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس بمختلف الكليات.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة الزمنية بين العامين الأكاديميين ٢٠٢٠ و٢٠٢١
- الحدود الموضوعية: تم تناول الدعم المنظمي المدرك وفق لمنظور ايزنبرجر (1986) Eisenberger كمتغير أحادي البعد؛ حيث تم استخدامه في العديد من الدراسات لقياس الدعم المنظمي المدرك، وحصل على درجات صدق وثبات عالية.

## مصطلحات الدراسة

### الدعم المنظمي المدرك Perceived Organizational Support

يعرف الدعم المنظمي المدرك بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته، وتعنتني به وترعاه (الصباغ، ٢٠٠٩، ٣٣٢). كما يعرف العضائية (٢٠٠٧، ٦-٧) بأنه انعكاس للعلاقة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، وتنحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه الجامعة، والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم الجامعة بتوجيهها إلى العاملين فيها سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحسين الأداء، وإجراء تغييرات في أجواء العمل، والفرص المتاحة للترقية، والإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الدعم المنظمي المدرك إجرائيا بأنه اعتقاد أعضاء هيئة التدريس وشعورهم باهتمام الجامعة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يولد لديهم الشعور بالالتزام والانتماء وتجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للجامعة.

### الدراسات السابقة

ثمة العديد من الدراسات المرتبطة بالدعم المنظمي المدرك يمكن تناول أهم هذه الدراسات وفقا لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

### أولا: الدراسات العربية

دراسة العضائية (٢٠٠٧) سعت إلى التعرف على طبيعة الدعم المنظمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس وتأثيره على ولائهم نحو الجامعة، واستخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (٢١٣) فردا، وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم المنظمي المدرك بالجامعات

الأردنية جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائية عند مستويات إيجابية بين مستوى الدعم المنظمي المدرك ومستوى الولاء المنظمي.

دراسة عبد السلام (٢٠٠٩) هدفت التعرف على آراء عينة من المعلمين بشأن الدعم المنظمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة إلى (١١١٩) معلماً، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية تبادلية بين الدعم المنظمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو الدعم المنظمي تعزى لمتغير النوع، والدرجة الوظيفية، والمؤهل، وسنوات الخبرة لصالح الإناث، والمدرسة الأولى وغير المؤهلين تربوياً، وذوي الخبرة من (١١-٢٠) سنة.

دراسة لعجيلات (٢٠١٦) هدفت إبراز أثر الدعم المنظمي على الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تشرت ولاية ورقلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، طبقت استبانة على عينة (١٥٠) مفردة، وخلصت إلى أن مستوى الدعم المنظمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سائد بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الدعم المنظمي بأبعاده والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

دراسة الكعبي (٢٠١٧) تختبر الدراسة طبيعة العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والتهمك المنظمي لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الرافيدين بلغت (٥٧) عضواً. واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير سلبية بين متغيرات الدراسة. كما أنه ينبغي أن تهتم الكلية بالظروف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وتوفير جميع الإمكانيات التي تساعدهم على الأداء الجيد.

دراسة علي (٢٠١٧) هدفت اختبار العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والولاء المنظمي لدى العاملين في مشفى المواساة الحكومية، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٠٠) عاملاً وعاملة موزعين في جميع أقسام المستشفى العاملة في العاصمة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن الدعم المنظمي المدرك كان أقل من المستوى المتوسط، كما أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدعم المنظمي المدرك والولاء المنظمي لدى أفراد العينة، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة على مقياس الدعم المنظمي المدرك تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة لصالح الإناث، وكذلك لعدد سنوات الخبرة الأكثر (من ١٥ سنة فأكثر).

دراسة العنزي والقرني (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على مستوى الدعم المنظمي المدرك والمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة حضر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة (٤٠٧) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الدعم المنظمي بالمدارس الثانوية بمحافظة حضر الباطن جاءت بدرجة إدراك عالية، كما توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة مستوى الدعم المنظمي المدرك ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية حول مستوى الدعم المنظمي المدرك تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس.

دراسة المالكي (٢٠١٩) سعت إلى التعرف على مستوى الدعم المنظمي المدرك بمدارس التعليم العام بمحافظة اضم، ومستوى الالتزام المنظمي لدى المعلمين، وكذلك الكشف عن العلاقة بين مستوى الدعم المنظمي المدرك ومستوى الالتزام المنظمي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (٢٨٤) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن مستوى الدعم المنظمي المدرك والالتزام المنظمي في مدارس التعليم العام جاء بدرجة كبيرة، وتوجد

علاقة ارتباطية عالية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة الرشيدى (٢٠١٩) هدفت إلى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢٣٠) طبيبا، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر أبعاد الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعا ماعدا بعد السياسة الإدارية فكان متوسطا، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ووجود أثر دال إحصائيا لاختلاف استجابات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح من هم (١٠) سنوات فأكثر.

دراسة بو طالب وسليخ (٢٠١٩) هدفت معرفة أثر الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة على (٣٢) موظفا، وتوصلت إلى أن الدعم التنظيمي يؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي، ويوجد مستوى متوسط من الدعم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ويوجد أثر إيجابي لبعد الدعم القيادي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

دراسة محمود ومهدي (٢٠١٩) هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين الأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي، وتم استخدام استقصاء على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٩) عاملا بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك الدعم التنظيمي وبين كل من سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وبين سلوكيات العمل المضادة للنتائج.

دراسة أبو نضاع وحوامدة (٢٠١٩) سعت إلى التعرف على درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية في الأردن، وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية تكونت من (٣٩٩) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الدعم التنظيمي المدرك جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودرجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدعم التنظيمي المدرك تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، وكذلك لأثر المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدعم التنظيمي المدرك تعزى لتغير سنوات الخبرة.

دراسة العامري (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتحديد أثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على (١٢٤) موظفا إداريا في جامعة الحديدة، وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضا، وهناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتهمك التنظيمي، كما اتضح أن هناك تأثير معنويا سلبيا للدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معا على التهمك التنظيمي.

دراسة هريكش (٢٠٢١) سعت إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لعينة من أساتذة جامعة جيجل؛ حيث تم توزيع استبانة على عينة قصديّة (١٣٩) أستاذ دائم، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للأساتذة، ويرجع إلى الأثر الإيجابي للتكوين والامن الوظيفي، أما العدالة التنظيمية والتمكين والحوافز فلا تؤثر في السلوك الإبداعي للأساتذة.

دراسة القرني والقرني (٢٠٢١) سعت للتعرف على مستوى الدعم المنظمي المدرك والتماثل المنظمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العريصات، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الدعم المنظمي المدرك والتماثل المنظمي لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدام أسلوب المسح العام، وطبقت استبانة على عينة عشوائية من (٢٤٨) معلما، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الدعم المنظمي المدرك والتماثل المنظمي لدى المعلمين جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى الدعم المنظمي وسلوك التماثل المنظمي لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرهم لمستوى الدعم المنظمي المدرك في مدارسهم تعزى إلى الجنس، لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول الدعم المنظمي المدرك تعزى إلى سنوات الخبرة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة زاجنزيك (Zagenczyk, 2006) بحثت الدراسة عن آثار التأثير الاجتماعي على تصورات الموظفين للدعم المنظمي، تم استخدام أساليب الشبكات الاجتماعية لاختبار الفرضيات بين ٩٣ من موظفي قسم القبول في إحدى الجامعات في شرق الولايات المتحدة. أشارت النتائج إلى أنه عندما يتم الاهتمام بالعلاقات التبادلية، يزداد إدراك الموظفين للدعم المنظمي، مما يساهم في أدائهم لأدوارهم بشكل مثالي، ونموذج العلاقات القوية مع زملاء، كما أنه عندما يزداد التشارك المعرفي يزداد الدعم المنظمي المدرك.

دراسة حياة (Hyatt, 2007) التي هدفت إلى دراسة تأثير الممارسات القيادية على الدعم المنظمي المدرك للمرؤوسين في طلاب ماجستير إدارة الأعمال، وتم استخدام استبانة على (١٢٧) طالب من طلاب ماجستير إدارة الأعمال في جامعة جنوب فلوريدا الخاصة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الدعم المنظمي المدرك والممارسات القيادية.

دراسة إيدير وأيزنبرجر (Eder & Eisenberger, 2008) هدفت إلى دراسة تأثير الدعم المنظمي المدرك على تقليل التأثير السلبي لسلوكيات الانسحاب لدى زملاء العمل؛ حيث إنه عندما يظهر زملاء العمل مستويات أعلى من الانسحاب، فمن المرجح أن ينسحب الموظفون من عملهم. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه العلاقة ستقل من خلال وجود علاقة تبادلية إيجابية مع المنظمة. ووجدت الدراسة أنه من بين مجموعات العمل الـ ٢٣ في منظمة التصنيع، أدى الدعم المنظمي المدرك إلى القضاء على العلاقة بين مجموعة العمل والتأخير الفردي. من بين ٩٤ مجموعة عمل في منظمة مبيعات التجزئة، خفض الدعم المنظمي المدرك العلاقة بين انسحاب مجموعة العمل والانسحاب الفردي.

دراسة فورتن (Forootan, 2012) سعت إلى استكشاف ما إذا كان الدعم المنظمي المدرك والفرص الوظيفية المتصورة تتوسط العلاقة بين أبعاد المشاركة في العمل والرضا الوظيفي. وتم تطبيق استبانة على (١٨١) طالب من جامعة كاليفورنيا، وأظهرت النتائج أن الدعم المنظمي المدرك والفرص الوظيفية المتصورة لم يتوسطوا العلاقة بين أبعاد المشاركة في العمل والرضا الوظيفي، وأن الدعم المنظمي المدرك مبنياً قوياً عن الجوانب الأربعة للرضا الوظيفي (الرضا مع الأمن الوظيفي وزملاء العمل والمكافآت، والمشرفين).

دراسة تولولوب وأونوها (Tolulope & Onuoha, 2013) سعت إلى الوقوف على العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك وبعض المتغيرات الديموغرافية على الالتزام المنظمي للموظفين غير المدرسين في جامعة مملوكة للدولة في نيجيريا. تم اختيار (ن = ٢٠٦) موظف بشكل قصدي وتم تطبيق استبانة، وأشارت النتائج إلى أن الدعم المنظمي المدرك أثر بشكل كبير على الالتزام المنظمي. وأن المنظمات يجب أن تولي اهتماماً كافياً لتلبية احتياجات الموظفين المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة بالعمل لأن هذا من شأنه أن يجعلهم يزيدون من ارتباطهم بالمنظمة.

دراسة قاسميرزاد وخاني (2013, Ghasemizad & khani) هدفت إلى تحديد العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام المنظمي ونوعية الحياة العملية مع إنتاجية معلمي المدارس الابتدائية والإداريين في محافظة فارس في إيران. كان مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية والإداريين. وفقا للعيننة العنقودية متعددة المراحل، تم اختيار سبع بلدات بشكل عشوائي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الدعم المنظمي المدرك وإنتاجية المسؤولين والمعلمين. أظهر الانحدار التدريجي أن جودة الحياة العملية والدعم المنظمي فقط هما القادران على التنبؤ بشكل كبير بإنتاجية الإداريين والمعلمين.

دراسة كورتسيس وآخرون (2015, Kurtessis et al) أشارت إلى أهمية وجود نظرية للدعم المنظمي تدمج نتائج الدراسات التجريبية المتزايدة حول الدعم المنظمي المدرك، ومن ثم تستطيع نظرية الدعم المنظمي تقديم تنبؤات ناجحة حول العلاقات ثنائية المتغير التي تتضمن الدعم المنظمي المدرك. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الدعم المنظمي المدرك رابط مهم بين أنواع مختلفة من المعاملة التفضيلية من قبل المنظمة والتوجه الإيجابي للموظفين تجاه المنظمة، والرفاهية النفسية، والأداء نيابة عن المنظمة.

دراسة عفيف (2018, Afif) هدفت التحقق من العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك مع الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. تم اختيار ١٢٣ من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات علوم الرياضة في جامعات القطاع العام، وتم استخدام مقياس الدعم المنظمي المدرك، ومقياس الرضا الوظيفي في مينيسوتا، ومقياس الالتزام التنظيمي. وقد أشارت النتائج إلى أن الدعم المنظمي المدرك يرتبط بشكل كبير بالرضا الوظيفي والالتزام المنظمي. كما يلعب الدعم المنظمي المدرك دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي لأعضاء هيئة التدريس في علوم الرياضة في جامعات إيران.

### التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدعم المنظمي المدرك يلاحظ أن أغلب الدراسات أشارت إلى وجود علاقات إيجابية بين الدعم المنظمي المدرك، وبعض المتغيرات التي تحسن وتطور من أداء الأفراد والمنظمات المختلفة مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام المنظمي، والعدالة التنظيمية، والهوية التنظيمية وغيرها. مما يوضح أهمية دراسة موضوع الدعم المنظمي بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة العضاليلة (٢٠٠٧)، والكعبي (٢٠١٧)، وبو طالب وسليخ (٢٠١٩)، والعامري (٢٠٢٠)، وهريش (٢٠٢١)، ودراسة (Zagenczyk, 2006)، ودراسة (Hyatt, 2007)، ودراسة (Forootan, 2012)، ودراسة (Afif, 2018)، ودراسة (Tolulope & Onuoha, 2013) كما يتضح أيضا أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لدراسة الدعم المنظمي.

وفي ضوء ما سبق تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينيتها؛ حيث لا توجد دراسة تناولت موضوع الدعم المنظمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، فضلا عن أن الدراسة الحالية لم تقتصر على تحديد مستوى الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، بل سوف تكشف عن معوقات الدعم المنظمي بالجامعة، وكيفية مواجهة هذه المعوقات، والتغلب عليها من أجل التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس.

### الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات: إطار نظري

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وذلك للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، من خلال المحاور التالية:



## أولاً: مفهوم الدعم المنظمي المدرك وأهميته

يعد الدعم المنظمي من المصطلحات الإدارية المهمة على مستوى الأفراد والمنظمات، ومن ثم تعددت تعريفاته، فقد عرفه جورج وآخرون (George et al, 1993) بأنه مدى اهتمام المنظمة برعاية ورعاية أعضائها وتقديرها لمساهماتهم، ومراعاتها لأهدافهم وقيمهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، والإنصات لشكواهم.

وقد أطلق آيزنبرج وزملاؤه (Eisenberger et al., 1990:52) مصطلح الدعم المنظمي المدرك (Perceived Organizational Support (POS؛ ليشير إلى اعتقاد العاملين وشعورهم باهتمام المنظمة برعايتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، وعرفوا هذا الدعم بأنه "تقييم أو خبرة الفرد بشأن النوايا الخيرية أو غير الخيرية لسياسات المنظمة وإجراءاتها ومعاييرها وأفعالها المؤثرة في العاملين بها".

ويتم تطوير إدراك الفرد للدعم المنظمي من خلال إدراكه لتقدير المنظمة له واهتمامها به، وبالتالي فالفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم المنظمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده. ولذلك فإنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالعاملين وتقدير جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Masterson, et al., 2000).

كما ينظر رندل وآخرون (Randall, et al., 1999) للدعم المنظمي على أنه مساعدة تقدمها المنظمة للعاملين عندما يحتاجون إليها؛ لأداء وظيفتهم بفعالية، وأيضاً للتعامل مع المواقف الملبّية بالضغط؛ وعلى ذلك فإن المنظمات الداعمة هي تلك المنظمات التي تهتم بموظفيها، وتكافئهم بعدالة، وتهتم بمطالبهم وتقدم التقدير المناسب لإسهامات أعضائها.

وقياساً على ما سبق يمكن القول بأن الدعم المنظمي المدرك بالجامعات يُعبّر عن اهتمام الجامعة بالعاملين فيها، من خلال تشجيعهم على المشاركة في وضع أهدافها، وتقدير إسهاماتهم بعدالة، والاهتمام برعايتهم، ومراعاة أهدافهم، والاستماع لشكواهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم، وفي أداء وظائفهم بفعالية؛ الأمر الذي ينعكس على أدائهم، والتزامهم تجاه عملهم؛ وبالتالي يؤثر ذلك في تحسين أداء الجامعة ككل.

وتؤكد العديد من البحوث والدراسات على أهمية إدراك الدعم المنظمي والدور الذي يلعبه باعتباره محددًا من محددات الأداء للعاملين في المنظمة؛ حيث يرى ريتشارد وآخرون (Richard, et al., 1991) أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للعاملين والجهد المبذول في العمل، فالفرد يجب أن يلقي الدعم الكلي من منظمته، ويستشعر ذلك ويدركه؛ حتى يرتفع معدل إنجازه وأدائه، ومن ثم يمكن القول إنه من المتوقع أن يؤدي الدعم المنظمي إلى زيادة التزام العاملين، وإحساسهم بالتنمية الذاتية، هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم، وتلك المساندة سيمنحهم بمزيد من العناية، والاهتمام بتنمية خبراتهم، ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية (Eisenberger, et al., 1997).

وبالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية الدعم المنظمي المدرك من خلال الفوائد التي يحققها لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومنها ما يلي:

١- يساهم 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، ٢٠٠٢).

٢- يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Eisenberger, et al., 1986).

- ٣- يعمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها؛ حيث يؤدي إدراك الدعم المنظمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار (شاهين، ٢٠٠٢).
- ٤- ينمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء، وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger, et al., 1990).
- ٥- يقلل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين السلبية داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم المنظمي وظاهرة الغياب عن العمل (Eisenberger, et al., 1990).
- ٦- يزيد من درجة الالتزام المنظمي لدى الأفراد، فقد أثبتت دراسات كل من: (Rhoades, et al., 2001; Eisenberger, et al., 2001; Shore & Wayne, 1993) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام المنظمي والدعم المنظمي المدرك.
- ٧- يزيد من اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم؛ فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى (شاهين، ٢٠٠٢).
- ٨- يدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري؛ حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم المنظمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي والوجداني تجاه المنظمة الذي ينتسبون إليها (Rhoades, et al., 2001).
- ٩- ينمي مشاعر الانتماء لدى العاملين، مما يجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة، وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل: سلوكيات الالتزام، والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز؛ ومن ثم يمكن القول إن الدعم المنظمي المدرك يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه (عواد، ٢٠٠٧، ١٢).
- ومن ناحية أخرى أشارت جينييفر جورج وآخرون (George et al., 1993) المذكورة في عبد السلام (٢٠٠٩) إلى أن هناك أربع فوائد للدعم المنظمي:
  - يسهم الدعم المنظمي بشكل إيجابي في تنمية شعور العاملين بتقدير الذات وبأهميتهم في المنظمة.
  - يعمل الدعم المنظمي على مساعدة الأفراد في التعامل مع الضغوط المحتمل ظهورها بطرق عملية.
  - يعمل الدعم المنظمي على إشباع حاجة تكوين علاقات اجتماعية داخل المنظمة، سواء بين العاملين وبعضهم، أو بين العاملين وقيادتهم.
  - يعمل الدعم المنظمي على إمداد العاملين بالموارد المادية والخدمات التي يحتاجون إليها. يتبين مما سبق أن للدعم المنظمي المدرك فوائد ومزايا عديدة على مستوى الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة التي من بينها الجامعات، وكذلك على مستوى المنظمة ككل، مما يزيد من أهمية دعم الجامعات لأعضائها؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والمؤسسي.

### ثانياً: محددات الدعم المنظمي المدرك

يتأثر الدعم المنظمي المدرك بالعديد من المحددات أو المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية. وقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى العديد من هذه المحددات كل حسب طبيعة المنظمة. ولقد قام رودز وآيزنبرجر (Rhoades and Eisenberger, 2002) بدراسة مسحية لسبعين دراسة دولية في مجال الدعم المنظمي وتوصلا من خلال المسح إلى أن معظم هذه الدراسات أشارت إلى ثلاث محددات رئيسية للدعم المنظمي وهي:

## ١- العدالة التنظيمية

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد (Meyer & Allen, 1997)، وتعرف بأنها "مدى إدراك الأفراد أن جميع الأعمال والأجراءات التي تحدث بالمنظمة عادلة" (Colquitt & Greenberg, 2003, 165). ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فردا ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (زايد ١٩٩٥).

وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين أحدهما العدالة التوزيعية Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتركز العدالة التوزيعية على عنصرين هما، رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة في ضوء معايير معلنة ومكتوبة وموثقة، ورأيهم في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى، أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالمنظمة. كما تعني أيضا عدالة توزيع الموارد المادية بين وحدات المنظمة الواحدة (الشعلان، ٢٠١٤).

والنوع الثاني من أنواع العدالة التنظيمية يسمى بالعدالة الإجرائية Procedural Justice، وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. وهناك جانبان لعدالة الإجراءات: جانب هيكلية وآخر اجتماعي، ويتضمن الجانب الهيكلية القرارات الرسمية والسياسات المتعلقة بالقرارات التي تؤثر على العاملين، مثل إعلام العاملين بالقرارات قبل تطبيقها، وحصول العاملين على معلومات دقيقة بخصوص القرارات، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، ويتضمن الجانب الاجتماعي من العدالة الإجرائية - تسمى بالعدالة التفاعلية - جودة المعاملة بين الأفراد في توزيع الموارد، وتشمل مثلا معاملة العاملين باحترام، وإمداد العاملين بالمعلومات المتعلقة بكيفية تحديد المخرجات (Rhoades & Eisenberger, 2002,700).

ويضيف البعض نوعا ثالثا يسمى العدالة التفاعلية Interactional Justice، وتشير إلى أن ضرورة تلقي الموظفين معاملة منصفة نوعا ما من قبل رؤسائهم في العمل (Islam & Sadaqat, 2011). ويعرف هذه النوع من العدالة بأنه طريقة تصورات الناس للعدالة التي يتم التعامل معهم بها من قبل الآخرين مثل (رموز السلطة، صناع القرار، أو الرؤساء) (Greensberg & Beron, 2008).

ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية، وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور الموظف بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي، فمن المتوقع أن يسهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية إيجابيا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة (المغربي، ٢٠٠٣).

## ٢- دعم القادة أو الرؤساء

يمثل الدعم القيادي أو دعم الرؤساء مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة؛ حيث يقوم الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد، والتوجيه، ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين ٢٠٠٢).

وقد أكد نج وسورنسن (Ng & Sorensen, 2008) أن دعم القادة يلعب دورا مهما في البيئة التنظيمية من وجهة نظر العاملين؛ حيث عادة ما يرى العاملون أن سلوكيات القادة تعبر عن المنظمة ذاتها باعتبارهم ممثلون لمنظمتهم، فإن إدراكات نقص الدعم من القادة، ربما تؤثر ليس فقط في الاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، بل في تقدير العاملين للدعم التنظيمي بشكل عام. وقد

توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. Schnake, et al , 1991; Guchait, Cho & (Meurs, 2015)

### ٣- ظروف العمل والمكافآت في المنظمة

تعد ظروف العمل وبيئته، وكذلك وجود فرص للترقية والمكافآت في المنظمة حافزا قويا للعاملين من أجل بذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وهذا يستوجب من المنظمة العمل على إيجاد العديد من الفرص للتقدم أمام العاملين مبنية على الكفاءة والعدالة وتفويض الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وتهيئتهم للترقي لوظائف أخرى أعلى في المسؤولية والصلاحيات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل، وتركز سياسة الإثراء الوظيفي على أهمية توفير مناخ عمل أفضل للموظف، والعمل على تطبيق سياسة التوسع أفقيا وعموديا في الكثير من السياسات كالعامل الجماعي واستخدام التكنولوجيا وتطوير إجراءات ومحتويات العمل، مما يحفزهم على تحقيق الأداء الأفضل، ويشعرهم بالارتياح والرضا الوظيفي. وتعكس ممارسات الموارد البشرية الداعمة الاستثمار في العاملين واهتمام المنظمة بإسهاماتهم؛ الأمر الذي يؤثر في إدراك العاملين لمدى اهتمام المنظمة بهم وبرفاهيتهم، وبالتالي يميل العاملون لمبادلة هذا الاهتمام تبعاً لمدى اعتقادهم أن ظروف العمل الإيجابية هي انعكاس لنية وأهداف المنظمة أو قاداتها ورؤسائها (Allen & Shore, 2003).

وقد تناولت العديد من الدراسات ممارسات الموارد البشرية التي تعكس الدعم التنظيمي للعاملين، من بينها فرص التطوير المهني، والمكافآت، والرواتب، والترقيات، والأمن الوظيفي؛ حيث أشارت إلى أن العاملين لديهم الرغبة في زيادة إمكاناتهم، وتطوير قدراتهم لإشباع حاجاتهم للنمو الفردي وتحقيق الذات، لذلك فإن توفير فرص التطوير المهني، مثل التدريب والترقيات، والتي تلبى حاجات العاملين من النمو الفردي، تشير إلى وجود مستوى عال من اهتمام المنظمة بالعاملين وبإسهاماتهم (عبد السلام، ٢٠٠٩). كذلك وجد أن المكافآت النابعة من حرية التصرف للمنظمة تجاه عامل محدد نتيجة لجهوده المتميزة، تعد من ممارسات الموارد البشرية، التي يمكن للمنظمة الاستعانة بها لتوضيح اهتمامها برفاهية العاملين، ومن الضروري إيجاد المكافآت التي سيكون لها انطباع مستمر عند العامل، وسوف تستمر في تأكيد إدراك العامل على أنه يتم تقديره من المنظمة (Allen & Shore, 2003). كذلك أشار الباحثون إلى أن الاستقلال والمشاركة في صنع القرار يعد من الممارسات المهمة للمنظمة لدعم عاملها؛ حيث يعبر ذلك عن ثقة المنظمة في العاملين (Rhoades & Eisenberger, 2002)

### ثالثاً: نتائج الدعم التنظيمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

لقد كشفت العديد من البحوث والدراسات عن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعديد من الاتجاهات الإيجابية للعاملين مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والانضباط الوظيفي، وكذلك العلاقة بينه وبين العديد من السلوكيات، مثل: أداء الدور الرسمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ودوران العمل، والتغيب عن العمل (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2001; Zagencyk, 2006; Gakovic & Tetrack, 2003; O'Driscoll, 1990; Eisenberger et al., 2001; & Randall, et al., 1999; Ladd & Henry, 2000; Masterson et al., 2000; Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eder and Eisenberger, 1996; George and Jones, 2008). كما أشار آيزنبرجر وآخرون (Eisenberger et al., 1986) إلى أن آليات الدعم التنظيمي تؤدي بالموظفين إلى اتجاهات وسلوكيات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

وبناءً عليه يمكن تقسيم النتائج المترتبة على إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للدعم التنظيمي إلى نتائج نفسية وأخرى سلوكية كما يلي:

## ١- النتائج النفسية للدعم المنظمي المدرك:

## Attitudinal Consequences of POS

إن الدعم المنظمي يرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية النفسية للموظفين بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على وجه الخصوص، مثل الالتزام التنظيمي الوجداني والابتكار والاحلاص في العمل، والرضا والثقة، والاستغراق الوظيفي. (Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen et al., 2001; Schnake and Dumler, 2000; Hyatt, 2007, 43) فالدعم المنظمي المدرك يرتبط ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي الوجداني Affective Organizational Commitment؛ لأنه يلبي الاحتياجات الوجدانية الاجتماعية للموظفين مشتملة الاحترام والرعاية والاستحسان (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Tolulope & Onuoha, 2013, 182; Zagenczyk, 2006, 24) برفاهية المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها (Rhoades et al., 2001 ; Marique et al, 2013, 69; Cropanzano et al., 1997 ; Eisenberger et al., 1990 ; Eisenberger et al., 1986; Nye & Witt, 1993; Settoon et al., 1996; Shore & Tetrick, 1991; Wayne et al., 1997)

ولقد كشفت العديد من الدراسات مثل (العضائية، ٢٠٠٧؛ نعساني، ٢٠١١؛ رشيد، ٢٠٠٤) عن علاقة قوية بين الدعم المنظمي والالتزام الوجداني، على أساس أنه كلما كان اعتقاد الفرد أن المنظمة توليه الرعاية والاهتمام، وتشبع احتياجاته المادية والنفسية، وتقدر ما يبذله من جهد شعر بتعلق وجداني نحوها. وتفترض نظرية الدعم المنظمي المدرك بأنه يساهم في الالتزام الوجداني والأداء الوظيفي عن طريق خلق التزام محسوس للخوف على مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها. وقد أظهرت نتائج دراسة الصباغ (٢٠٠٩) أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام المنظمي الكلي، وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يشعرون أن منظماتهم تهتم بهم وتقدرهم وتدعمهم يحسون بالتالي بولائهم والتزامهم نحوها. وبالمثل وجد (Khurram 2009) أن المستويات الأعلى من الدعم المنظمي المدرك تكون متباً لمستوى أعلى من الالتزام المنظمي بين أساتذة الجامعات .

بينما توصلت نتائج دراسة الصباغ (٢٠٠٩) ورشيد (٢٠٠٤) أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام الاستمراري، وهذه النتيجة متسقة مع نتائج بعض الدراسات: حيث تبين أن هناك احتمالاً ضعيفاً لدى الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الدعم المنظمي بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة إلا بسبب عدم وجود فرصة عمل بديلة وأفضل من الفرصة الحالية، ومع ذلك فهذه النتيجة مغايرة لما توصل إليه (Eisenberger et al., 1990)؛ حيث توصل إلى أن الدعم المنظمي المدرك له علاقة إيجابية بالالتزام المنظمي الاستمراري. كما أظهرت دراسة الصباغ (٢٠٠٩) ورشيد (٢٠٠٤) أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام المعياري، وهو ما يشير إلى أن العاملين الذين يشعرون بأن منظماتهم تدعمهم يحسون بالالتزام الادبي لان يبقوا فيها.

وعلاوة على ما سبق، يساعد الدعم المنظمي المنظمة على التوجه نحو التفكير الابتكاري، لما لهذا الدعم من دور في تنمية القدرة الابتكارية للأفراد، وما يمكن أن يلعبه الفرد في عملية المبادلة Reciprocity، متمثلاً في اهتمامه بتنمية أفكاره ومعتقداته، وقدراته الابتكارية (عبد السلام، ٢٠٠٩، ٨٩).

وووجد الباحثون أيضاً أن الدعم المنظمي المدرك من شأنه أن يجعل الموظفين راضين عن وظائفهم؛ لأنهم يعتقدون أن المساعدة متاحة لهم عندما يحتاجون إليها، ويكون لديهم توقعات قوية عن علاقة الأداء بالمكافأة. وهكذا يدرك الموظفون ذوى المستويات العالية من الدعم المنظمي المدرك أن المنظمات التي يعملون من أجلها سوف تكافئهم على جهودهم

في العمل (Forootan et al., 1997; Masterson et al., 2000; Witt, 1991) & (Zagenczyk, 2006, 24) & (2012, 34) ، ويساعد الدعم التنظيمي المدرك في التواصل والتعاون والثقة في الإدارة. & (Whitner, 2001) (Hyatt, 2007, 43) ، واقترحت دراسة (Abd. Ghani and Hussin, 2009) أن الثقة يتم تعريفها على أنها المؤشر الأكثر فعالية للدعم التنظيمي المدرك. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الدعم التنظيمي يقلل من شعور العاملين بالضغط، كما يقلل من المشاعر السلبية التي تنتج من تقليل عدد العاملين في المنظمة Downsizing، والتسريح عن العمل (عبد السلام، ٢٠٠٩، ٨٨).

وبالإضافة إلى ما سبق اكتشف الباحثون العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي Job Involvement، فقد وجدوا دعم لفكرتهم؛ لأنها تجعل الموظفين يؤمنون بأنهم أفضل في وظائفهم. (Zagenczyk, 2006, 24)

ومما سبق يتضح أن الدعم التنظيمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يؤدي إلى شعورهم بالالتزام التنظيمي الوجداني اتجاه جامعاتهم، ويزيد من قدراتهم على الابتكار والاحلاص في العمل، والرضا الوظيفي، كما تزداد ثقتهم في الجامعة، مما يؤدي إلى استغراقهم الوظيفي، وبالتالي إلى زيادة إنتاجية وفعالية أقسامهم ومن ثم جامعاتهم.

## ٢- النتائج السلوكية للدعم التنظيمي المدرك:

### Behavioral Consequences of POS

يساهم الدعم التنظيمي في تحقيق سلوكيات إيجابية للموظف بشكل عام تجاه المنظمة وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص، فقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث عن ارتباط الدعم التنظيمي بالعديد من السلوكيات المفيدة للمنظمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأداء الدور الرسمي، والتقليل من دوران العمل، والتغيب عن العمل وتركه.

وقد توصلت الدراسات مثل دراسة (Ladd & Henry, 2000; Masterson et al., 2000; Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001, Eisenberger et al., 1990). أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB)، وذلك لأنه من المتوقع أن يتصرف الموظفون بطريقة تساعد منظماتهم للوصول إلى غاياتها وأهدافها عندما يدركون أنه يتم دعمهم. وفقا لذلك، فمن المتوقع أن الموظفين الذين يدركون أن المنظمة تبذل ما في وسعها لدعمهم من خلال توفير الدعم التقديري لهم، سوف يبذلون أقصى قدر ممكن من طاقتهم لأداء واجباتهم الوظيفية من أجل مساعدة المنظمة على النجاح. وقد اتفقت دراسة الشوايف (٢٠٠٤) مع ما سبق بل توصلت إلى أن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة علاقة سببية؛ حيث أثبتت أن الدعم التنظيمي يفسر سلوك المواطنة ويساعد في التنبؤ به.

كما أظهرت عدد من الدراسات وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء الموظفين للدور الرسمي In-Role Performance، فهذه العلاقة تحدث لأن الموظفين الذين لديهم مستويات أعلى من الدعم التنظيمي المدرك يثقوا في أن المنظمة سوف تكافئهم عن جهودهم الإضافية في مهامهم اليومية. وقد فحص هذا المنظور، (Orphen 1994)، ووجد أن الدعم التنظيمي المدرك مرتبطا بشكل إيجابي مع جهد العمل للموظفين. ومن المتوقع أن يحد الدعم التنظيمي المدرك من سلوكيات انسحاب الموظفين عن العمل، تلك السلوكيات التي تشمل التغيب عن العمل، ونوايا ترك العمل، والدوران الوظيفي. عموما، فمن المتوقع أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم من منظماتهم سوف يكونوا أقل ميلا لترك العمل، والبحث عن عمل في أماكن أخرى بسبب العلاقة القوية المتبادلة مع المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يساعد الموظفين، الذين لديهم مستويات عالية من

الدعم المنظمي المدرك، منظماتهم على النجاح من خلال الانتظام في العمل باستمرار، كما أنهم أقل عرضة للإقلاع أو التغيب عن العمل (Wayne et al., 1997; Masterson et al. 2000; Eisenberger et al., 1986; Zagenczyk, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eder and Eisenberger, 2008)

وتوصلت نتائج دراسة نغساني (٢٠١١) إلى وجود علاقة سلبية جوهرية بين مدركات الدعم المنظمي ونوايا ترك العمل، وهو ما يعني أن الموظفين الذين يشعرون بأهميتهم، ويتم دعمهم من قبل منظماتهم لن يفكروا بترك العمل في تلك المنظمة، ذلك أن الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الموظفون يساعدهم في التكيف مع ظروف المنظمة، ويجعلهم أقل عرضة للضغوط في مكان العمل.

وأشارت نتائج دراسة إيدر وأيزنبرجر (Eder and Eisenberger, 2008) إلى مد نظرية الدعم المنظمي من خلال إظهار أن الدعم المنظمي المدرك يعمل ليس فقط كرادع لسلوك الانسحاب الفردي، ولكن أيضا يزيد من مقاومة الفرص لسلوك الانسحاب المحتمل بتشجيع مستويات عالية من سلوك انسحاب زملائهم من الموظفين.

وعلاوة على ذلك أشارت نتائج دراسة (Ghasemizad & Mohammadkhani, 2013) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وإنتاجية الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث إنه لا يستطيع الموظف القيام بمهمة (وهو ما يعني أن المنظمة لم تقدم ترقية لهم) حتى لو تم دعمها ماليا، لأن احتياجاتهم الأساسية في مستوياتها العليا لم تتحقق، فإنه لا يمكن أن يتوقع أن لديهم إنتاجية عالية، ولذلك، فمن الضروري للمدراء أن يأخذوا في الاعتبار الاحتياجات في المستوى العالي لموظفيهم (الاحتياجات الاجتماعية، والاحترام، وتحقيق الذات) ومحاولة توزيع الموارد بعدل وإنصاف، وإبلاغ موظفيهم بالمسؤوليات المتعلقة بها، ومن ثم يطمئن الموظفون أن المنظمة مهتمة بمستقبلهم وازدهارهم، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وأخيرا إلى تعزيز الإنتاجية في المنظمات. (Ghasemizad & Mohammadkhani, 2013, 434). وهذا ما أكدته إحدى الدراسات بأن استراتيجيات الدعم للمنظمات تساهم بشكل كبير ومميز في أداء الموظفين. (Karami, et al, 2012, 638-639).

وتبين مما سبق أن الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تدعيم السلوكيات الإيجابية مثل تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك أدوار الدور الرسمي، والحد من سلوكيات انسحاب الموظفين عن العمل، وتغيبهم والدوران الوظيفي، مما يوضح أن الدعم المنظمي أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي أو المنظمي.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للدعم

##### المنظمي

تتفاوت إدراكات الدعم المنظمي بشكل كبير من منظمة إلى أخرى، ومن فرد لآخر. فقد يبنى بعض الأفراد إحساسهم أو إدراكهم بالدعم المنظمي لهم على عدة عوامل، مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة أو معدات خاصة لهم، كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتماماتهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أو تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة، أو إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير في سياسات العمل (Eisenberger, et al. 1997; رشيد، ٢٠٠٤). كما يؤدي إدراك العاملين للدعم المنظمي إلى أن يتطور لديهم شعور بالواجب للاهتمام برهافية المنظمة، وبذل الجهد الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تكوين اتجاهات وظيفية إيجابية مثل الالتزام الوجداني،

وممارسة سلوكيات تنظيمية إيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تفيد الطرف الآخر من التبادل (Fuller et al., 2006).

ومن ثم يمكن القول إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للدعم التنظيمي، ومن أهمها ما يلي: (عبد السلام، ٢٠٠٩)

١- **المعاملة الإرادية Discretionary Treatment**، وتعني السلوكيات الإيجابية من المنظمة التي يدركها العاملون على أنها نابعة من تصرفات إرادية للمنظمة، بدلا من أن تكون المنظمة مجبرة على القيام بها بسبب القيود الخارجية، كالتشريعات الحكومية، والأجور التنافسية التي يدفعها أصحاب عمل آخرون، وفي هذا السياق وجد أن العلاقة بين ظروف العمل الإيجابية وإدراك العاملين للدعم التنظيمي تكون أكبر سبعة أضعاف عندما يتصل وجود هذه الظروف بتصرف المنظمة الإرادي.

٢- **تمثيل المنظمة The Personification of Organization**، ويشير مفهوم تمثيل المنظمة إلى تفسير العاملين للتصرفات التي يقوم بها ممثلو المنظمة- المديرون مثلا- على أنها نابعة من المنظمة بشكل عام؛ بدلا من كونها نابعة من دوافع فردية لممثلي المنظمة، كذلك تشير عملية تمثيل المنظمة إلى تفسير العاملين للمعاملة الإيجابية أو السلبية من المنظمة كمؤشر لمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم. وفي ضوء ما سبق يتأثر إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم التنظيمي بتشخيصهم للجامعة؛ حيث يشير تشخيصهم للجامعة إلى تفسيرهم للتصرفات الإيجابية أو السلبية النابعة من الجامعة، لمعرفة مدى اهتمامها برفاهيتهم، وتقديرها العادل لهم، سواء كانت هذه التصرفات نابعة من ممثلي الجامعة، أو التي تقوم بها الجامعة بشكل مباشر عن طريق سياساتها وإجراءاتها.

٣- **السمات الشخصية للجماعة Personality Trait of Collectivism**؛ حيث يهتم العاملون بمعاملة المنظمة لزملائهم، من خلال معرفة مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم؛ حيث يطور العامل على مدار الوقت أفكاره عن مدى توافر الدعم التنظيمي عن طريق ملاحظة علاقته بالمنظمة وعلاقته زملائه بها؛ فإذا شعر الفرد بالرضا تجاه عمله وعلاقات العمل على عكس زملائه، فإنه يشكل اتجاهها بعدم الثقة نحو المنظمة، حتى لو كان الفرد نفسه يتم تقديره بشكل إيجابي.

٤- **حجم المنظمة Organization Size**؛ حيث يشعر الأفراد بضعف تقديرهم في المنظمات الكبيرة؛ حيث تقلل السياسات والإجراءات الأكثر رسمية من مرونة التعامل مع حاجات الأفراد؛ الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

٥- **المناخ الأخلاقي بالمنظمة**، لقد أشار فالانتين وآخرون (Valentine et al., 2006, 583) إلى أن المناخ الأخلاقي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الدعم التنظيمي المدرك؛ لأن المنظمات التي تقدر القيم الأخلاقية وترسخها، وتسمح للموظفين بالعمل بشكل آمن يجب أن تدرك أنها المنظمة الأكثر داعمة. فعندما يدرك الموظفون الدعم التنظيمي بمستوى عالي، سوف يشعرون بأن لهم قيمة من قبل منظماتهم للتحديث حتى عن المشاكل المتعلقة بالعمل، وتوقع أي عواقب غير مرغوب فيها. هذه الرغبة في التحديث تؤدي إلى انخفاض حالات السخة ومهاجمة المنظمة، بل الدفاع عنها (Wang and Hsieh, 2013, 789).

٦- **الحوافز والمكافآت**؛ تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة؛ حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية، ويشير البعض إلى أهمية العلاقة بين الدعم التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين القادة والعاملين، بحيث تكون علاقة منتجة وفاعلة وقد



تعتبر المنظمات الناجحة في دعمها وحوافزها بأساليب مختلفة منها ما هو تقليدي مثل الأجور والحوافز المادية بأشكالها المختلفة، ومنها ما هو معنوي مثل اغتنام بعض المنظمات لأي مناسبة من أجل الاحتفال بالمتميزين فيها. ومنها ما يرتبط بتوفير الأجهزة أو المختبرات أو التكنولوجيا المناسبة من أجل توفير بيئة تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحثية (الكريديس، ٢٠٠٩، ١٧-١٨).

٧- **الاستقلالية:** توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين درجة الاستقلالية والدعم المنظمي المدرك للأفراد؛ حيث تعرف درجة الاستقلالية في العمل على أنها الدرجة التي تسمح للموظفين باستخدام كامل مواهبهم وإبداعاتهم، وتفترض في درجة الاستقلالية هذه وجود المسئولية الشخصية لدى الموظف، بمعنى أن يكون لديه إحساس بالمسئولية، وفي المقابل فإن الإشراف اللصيق مع انخفاض درجة الاستقلالية سوف يؤدي إلى انخفاض الأداء، وخضوع المرؤوسين لضغوط العمل (ريان، ٢٠٠٠). وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن وجود فرص للمشاركة في صنع القرار له تأثير كبير على إدراك العاملين للدعم المنظمي، فهو يشير إلى تقدير المنظمة لإسهامات العاملين، لذلك فإن ثقة المنظمة في العاملين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات يساعد في توجيه مخرجات المنظمة (عبد السلام، ٢٠٠٩).

يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل تؤثر على إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات للدعم المنظمي منها ما يرتبط بالسلوكيات الإيجابية مثل المعاملة الإرادية وتشخيص المنظمة، ومنها ما يرتبط بالمناخ المنظمي مثل حجم المنظمة، والمناخ الأخلاقي والحوافز والمكافآت والاستقلالية والسمات الشخصية للجماعة، مما يوضح أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المنظمة والعاملين بها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يناقش هذا الجزء من الدراسة منهج الدراسة، ومجتمعها، والعينة التي تم تطبيق أداة الدراسة عليها، وإجراءات صدق الأداة وثباتها، والتوزيع الاعتمالي للأداة، وكذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة.

### أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ولا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها الإجراءات المقترحة، مما يزيد رصيد المعرفة عن الظاهرة (أبو حطب وصادق، ٢٠٠٥، ١٠٤).

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٩٠٨) عضو هيئة تدريس، وفق إحصائيات دائرة التخطيط والإحصاء بجامعة السلطان قابوس ٢٠٢٠/٢٠١٩ (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٠). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ حجمها (١٢٠) عضو، وتم توزيع أداة الدراسة (استبانة) إلكترونية، وهي عينة كافية تمثل (١٣٪) من حجم المجتمع الأصلي، ويلاحظ أن حجم العينة مناسب لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفية	عميد	٠	٠
	مساعد عميد	٤	٣.٣%
	رئيس قسم	١٠	٨.٣%
	عضو هيئة تدريس	١٠٦	٨٨.٣%
الجنس	ذكر	٧٢	٦٠%
	أنثى	٤٨	٤٠%
سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس	أقل من ٥ سنوات	٢٧	٢٢.٥%
	من (٥-١٠) سنوات	٣٤	٢٨.٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٩	٤٩.٢%
الجنسية	عماني	٤٣	٣٥.٨%
	غير عماني	٧٧	٦٤.٢%
المجموع الكلي		١٢٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أن معظم العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث تمثل (٨٨.٣%) تليها نسبة رؤساء الأقسام ثم مساعدي العمداء والعمداء بنسبة (٨.٣%، ٣.٣%، ٠%)، كما أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث؛ حيث كانت نسبة الذكور والإناث كالتالي: (٦٠%، ٤٠%) على التوالي، وأن نسبة العينة تقريبا من ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٤٩.٢%)، تليها ممن يعملون بالجامعة من (٥-١٠) سنوات ثم من يعملون بالجامعة أقل من ٥ سنوات، ومعظم العينة من غير العمانيين؛ حيث تبلغ (٦٤.٢%).

### ثالثا: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس الدعم التنظيمي بالاعتماد على مقياس الدعم التنظيمي المدرك Eisenberger, et al. (1986) ويتكون من (٣٦) فقرة، وقد تم استخدامه في العديد من الدراسات مثل دراسة Hyatt (2007)، ودراسة العضائيلية (٢٠٠٧)؛ وأثبتت صلاحيته وحصوله على درجة صدق وثبات عالية، وقد تم حذف بعض الفقرات التي لا تتناسب مع طبيعة العمل الجامعي، وثقافة المجتمع العماني مثل الفقرات رقم (٢، ١٢، ١٩، ٢٦، ٢٨، ٣٠، ٣٤) وأصبحت الاستبانة تتكون من (٢٩) فقرة، وتم إضافة أجزاء خاصة بالبيانات الأساسية للعينة، فضلا عن إضافة سؤالين مفتوحين حول معوقات الدعم التنظيمي في جامعة السلطان قابوس لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العينة، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتفعيل الدعم التنظيمي في جامعة السلطان قابوس لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين لها، ومن ثم تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول منها تناول البيانات الأساسية لأفراد العينة (الوظيفية، الجنس، سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس، الجنسية)، أما الجزء الثاني فتناول فقرات الاستبانة (٢٩ فقرة)، والجزء الثالث سؤالين مفتوحين. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق (٣)، موافق إلى حد ما (٢)، غير موافق (١))، واعتمدت الدراسة على معيار التصحيح وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3-1}{3} = 0.67$$

المدى الأول: ١-١.٦٦ منخفض، المدى الثاني: ١.٦٧-٢.٣٣ متوسط، المدى الثالث: ٢.٣٤-٣ عالي

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقة الفا كرونباخ، وقد بلغت قيمة الفا للأداة ككل (٠.٩٧١)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة

الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية، أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**صدق أداة الدراسة:** اتبعت الدراسة الطرق التالية للتأكد من صدق الأداة وهي:

#### ١- صدق المحكمين

عرضت الباحثان الأداة على عدد من الخبراء في ميدان الإدارة التربوية كمحكمين للأداة، وتم تعديل صياغات بعض الفقرات، وكذلك تحويل بعض الفقرات السلبية إلى فقرات إيجابية، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى ليصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة ٣١ فقرة، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل إلكتروني من خلال Google Form وارسالها إلى العينة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للجامعة.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة Internal Consistency

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للأداة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation على عينة استطلاعية من (٣٠) فرد بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للأداة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٤٣٢	١٦	٠.٨٣٢
٢	٠.٨١٢	١٧	٠.٨١١
٣	٠.٧٦٧	١٨	٠.٨٠٨
٤	٠.٥٤٧	١٩	٠.٦٩٣
٥	٠.٦٢٢	٢٠	٠.٧٩٩
٦	٠.٦٣٦	٢١	٠.٧٩٩
٧	٠.٨٠٤	٢٢	٠.٨٢٧
٨	٠.٧٩٧	٢٣	٠.١٨٨
٩	٠.٧٥٦	٢٤	٠.٦٤٣
١٠	٠.٧٤٧	٢٥	٠.٦٨٦
١١	٠.٧١٨	٢٦	٠.٥٨٧
١٢	٠.٦٢٨	٢٧	٠.٨٠٦
١٣	٠.٨٥٢	٢٨	٠.٧٩٩
١٤	٠.٧٢٢	٢٩	٠.٨٦٦
١٥	٠.٥٥٢	٣٠	٠.٧٦٦
		٣١	٠.٧٢٣

(\*) دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يبين الجدول رقم (٢) معامل ارتباط بيرسون، قيمة الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل؛ حيث يلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين جميع الفقرات والمقياس ككل؛ حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠.٤٣٢-٠.٨٥٢)، مما يعني أن جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، ماعدا الفقرة رقم (٢٣) وبالتالي تم حذفها من فقرات الاستبانة ليصبح عدد فقرات الاستبانة ٣٠ فقرة.

#### التوزيع الاعتمادي للأداة

يعد هذا الإجراء أحد الشروط الأساسية التي يجب التأكد منها قبل إجراء المعالجات الإحصائية؛ حيث يفترض ألا يكون توزيع الدرجات ملتويا للتواء موجبا أو سالبا؛ لأن ذلك يؤثر على طبيعة العلاقات الارتباطية، ووجود مشكلة في عملية اختيار عينة الدراسة؛ حيث إنها لا تحمل خصائص المجتمع الأصلي الذي صممت له الاستبانة، والجدول التالي يوضح خصائص التوزيع الاعتمادي للأداة:

جدول (٣) خصائص التوزيع الاعتدالي للأداة

الدرجة	الخاصية الإحصائية	م
٢.١١٢	المتوسط الحسابي	١
٢.٠٤٨	الوسيط	٢
٢.٠٣٣	المتوال	٣
٠.٥١٩	الانحراف	٤
٠.٢٧٠	التباين	٥
٠.١٠٠	الالتواء	٦
-١.٠٠٢	التفطح	٧

يلاحظ من الجدول (٣) اقتراب درجات كل من المتوسط والوسيط والمتوال من بعضها البعض، كما يتضح أن قيمة الالتواء البالغة (٠.١٠٠) لا تتعدى قيمة ٣، كذلك قيمة التفطح البالغة (-١.٠٠٢)، مما يشير إلى أن التوزيع يقترب من التوزيع الاعتدالي بدرجة كبيرة.

#### رابعاً: المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل الإحصائي، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، تم استخدام اختبارات وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Internal Consistency)، ومصفوفة معامل الارتباط.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الأسس الفكرية للدراسة المتعلقة بالدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بجامعة السلطان قابوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى إدراكهم للدعم المنظمي، والجدول التالي يبين ذلك على النحو التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الدعم المنظمي المدرك مرتبة تنازلياً

الدرجة الإدراكية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
عالية	٠.٥٨٣	٢.٧٥٠	١ تقدر الجامعة مساهمتي في إنجازاتها وتقدمها.
عالية	٠.٥٩٤	٢.٤٧٥	٥ تتوافر في الجامعة أنظمة وتعليمات تحكم مهام الوظيفة
عالية	٠.٦٤٦	٢.٤٥٠	٢٥ تمكني الجامعة من القيام بالرقابة الذاتية على أدائي
متوسطة	٠.٦٩٢	٢.٢٥٨	٤ توفر الجامعة وصفاً مكتوباً يحدد بوضوح واجباتي ومسؤولياتي
متوسطة	٠.٦٩٢	٢.٢٥٨	٦ تتابع الجامعة بصورة مباشرة مدى التزامي بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
متوسطة	٠.٧٧٢	٢.٢٥٨	٢٣ يشعرتني رئيسي بأنه فخور لكوني أحد أعضاء الجامعة
متوسطة	٠.٧٢٥	٢.٢٥٠	١٩ توفر الجامعة أفضل الفرص الممكنة لدعم البحث العلمي
متوسطة	٠.٦٩٨	٢.٢٤٢	٢٤ تكلفني الجامعة بالمهام المناسبة لمؤهلاتي
متوسطة	٠.٧٠٠	٢.٢١٧	١١ توفر الجامعة كافة الاحتياجات والتسهيلات لمساعدتي في إنجاز عملي
متوسطة	٠.٦٣٨	٢.٢١٧	١٥ تفهم الجامعة عدم قدرتي في بعض الأحيان على إنهاء العمل في الوقت المحدد

الدرجة الإدراكية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
متوسطة	٠.٦٤٣	٢.٢٠٠	١٢ تتجاوز الجامعة عن أخطائي غير المقصودة
متوسطة	٠.٧٧٤	٢.١٧٥	٢١ تفتخر الجامعة بإنجازاتي في العمل
متوسطة	٠.٧٢٢	٢.١٥٨	٣ تراعي الجامعة أهدي في وقيمي الشخصية.
متوسطة	٠.٧٨٩	٢.١٥٨	٣٠ توفر لي الجامعة فرصاً عادلة للتنمية المهنية
متوسطة	٠.٧٥١	٢.١٢٥	١٣ تقدر الجامعة مستوى التقدم الذي أحققه
متوسطة	٠.٧٢٤	٢.١١٧	١٨ تعمل الجامعة على تحسين ظروف العمل لدي
متوسطة	٠.٧٧٠	٢.٠٥٨	٢٠ تبدي الجامعة اهتماماً بارئاً في مجال تطوير العمل
متوسطة	٠.٧٥٩	٢.٠٥٨	٢٩ تطلعني الجامعة على كل المستجدات المرتبطة بعملتي
متوسطة	٠.٦٧٩	٢.٠٢٥	٨ تسهم الجامعة في حل المشكلات التي تواجهني
متوسطة	٠.٧٩٤	٢.٠٠٨	١٤ تمنحني الجامعة فرصاً عادلة للارتقاء في السلم الوظيفي
متوسطة	٠.٨١٥	١.٩٩٢	٢ تقدر الجامعة أي جهد إضافي أبذله
متوسطة	٠.٧٢١	١.٩٦٧	٩ توفر الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق رفاهيتي
متوسطة	٠.٧٨٧	١.٩٥٠	١٠ يتم منح الحوافز والمكافآت في الجامعة وفق أسس موضوعية وعادلة
متوسطة	٠.٧٠٨	١.٩٥٠	٢٨ تشجعني الجامعة على تخطي معدلات الأداء الموضوعة.
متوسطة	٠.٨١٣	١.٩٤٢	١٦ تهتم الجامعة بمستوى رضائي عن العمل
متوسطة	٠.٧٨٤	١.٩١٧	٢٦ يشجعني نظام الحوافز بالجامعة على التميز في الأداء
متوسطة	٠.٧١٠	١.٩٠٨	٧ تتخذ الجامعة قرارات تراعي مصالحتي وتطلعاتي
متوسطة	٠.٧٣٨	١.٩٠٠	٢٢ تسعى الجامعة إلى جعل وظيفتي ممتعة قدر الإمكان
متوسطة	٠.٧٧٠	١.٨٠٨	١٧ يلبي نظام الحوافز في الجامعة تطلعاتي واحتياجاتي
متوسطة	٠.٧٧٦	١.٦٩٢	٢٧ يفرق نظام تقييم الأداء في الجامعة بين عضو هيئة التدريس المتميز وغير المتميز
متوسطة	٠.٥٣٣	٢.١٢	<b>الدعم المنظمي ككل</b>

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي ككل بجامعة السلطان قابوس كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٥٣٣)، فقد حصلت جميع الفقرات على مستوى متوسط ماعدا الفقرات رقم (١، ٥، ٢٥) فقط حصلت على مستوى عالي، مما يدل على أن هناك جهوداً تبذلها الجامعة لتحقيق الدعم المنظمي لأعضائها؛ حيث تعمل الجامعة على تحسين سمعتها المحلية والعالمية باستمرار من خلال الاهتمام والدعم للعاملين بها، فالجامعة توفر العديد من فرص التنمية المهنية للأعضاء، وكذلك إنشاء وتطبيق مجتمعات تعلم مهنية من خلال مشاركة الخبرات والمعارف عبر الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات وغيرها من الفاعليات، فضلاً عن إنشاء مركز للتميز في التعليم والتعلم بالجامعة تحدد رؤيته في أنه يسعى إلى وضع جامعة السلطان قابوس في طليعة ممارسات التعليم والتعلم القائمة على البحث في التعليم العالي. وقد حصلت الفقرة (١) " تقدر الجامعة مساهماتي في إنجازاتها وتقدمها" على أعلى متوسط حسابي (٢.٧٥٠) وربما يعود ذلك إلى حرص الجامعة على تقديم جوائز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس على إنجازاتهم المتنوعة، مثل مكافآت النشر العلمي والتكريم في يوم الجامعة للمتميزين والحاصلين على جوائز محلية ودولية، بينما جاءت العبارة رقم (٢٧) " يفرق نظام تقييم الأداء في الجامعة بين عضو هيئة التدريس المتميز وغير المتميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٩) وانحراف معياري (٥.٧٨) بمستوى متوسط، وهذا يشير إلى الحاجة لتطوير أدوات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ بحيث تكون هناك معايير ومؤشرات واضحة للأداء المتوقع من عضو هيئة التدريس، فضلاً عن التطبيق الشكلي الدوري لأدوات تقييم الأداء السنوي بعيد عن أثره على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبده (٢٠١٥) التي بينت أن درجة الدعم المنظمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وكذلك دراسة هريكش (٢٠٢١) التي توصلت إلى أنه توجد ممارسة متوسطة للدعم المنظمي بجامعة جيجل، وأيضاً دراسة بو طالب

وسليخ (٢٠١٩) وجدت مستوى متوسط من الدعم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة جيجل من وجهة نظر الموظفين، وكذلك دراسة العضائبة (٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القرني والقرني (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العريضات جاء بدرجة عالية. وقد ارجعوا ذلك إلى وعي المدارس وقادتها بالأساليب الحديث التي تركز على العلاقات الإنسانية، وتقصي حاجات المعلمين والاهتمام بمطالبهم. وكذلك دراسات الرشيد (٢٠١٩) والجودي وبن بلخير والنعاس (٢٠٢٠) والعنزي والقرني (٢٠١٨) والمالكي (٢٠١٩) ودبي ومزياني (٢٠١٨) وعزالي وتيشات (٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك كان مرتفعا، ودراسة أبو نفاع وحوامدة (٢٠١٩)، توصلت إلى أن درجة الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة لعجيلات (٢٠١٦) وجدت أن مستوى الدعم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سائد بدرجة مرتفعة.

بينما أشارت دراسة محمود ومهدي (٢٠١٩) إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين للدعم التنظيمي، كما أظهرت دراسة العامري (٢٠٢٠) أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضا في جامعة الحديدية، وكذلك دراسة علي (٢٠١٧) وجدت أن الدعم التنظيمي المدرك كان أقل من المستوى المتوسط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول الدعم التنظيمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الوظيفة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الجنسية)؟**

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:

١- بالنسبة للوظيفة (عميد- مساعد عميد- رئيس قسم -عضو هيئة تدريس)

جدول (٥) الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقا للوظيفة

ذ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
بين المجموعات	٠.٨٩٣	٢	٠.٤٤٦	١.٥٨٦	٠.٢٠٩	غير دالة
داخل المجموعات	٣٢.٩٢١	١١٧	٠.٢٨١			إحصائيا
التباين الكلي	٣٣.٨١٣	١١٩				

يتضح من نتائج الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدعم التنظيمي المدرك تعزى لمتغير الوظيفة، وقد يرجع ذلك إلى سياسة الجامعة التي تتعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل متساو بعيدا عن مناصبهم الوظيفية. فضلا عن أن الجامعة تتبع قواعد وقوانين محددة مطبقة على جميع أعضاء هيئة التدريس، كما أن هناك تدوير وظيفي بدرجة عالية بالجامعة، مما يسمح للجميع بالحصول على نفس مستوى الدعم من الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهيبي (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول الدعم التنظيمي تعزى للمركز الوظيفي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد السلام (٢٠٠٩)؛ حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الدعم التنظيمي تعزى للدرجة الوظيفية بين المعلمين، والمعلمين الأوائل لصالح المعلم الأول.

## ٢- بالنسبة للجنس (ذكور-إناث)

لمعرفة أثر متغير الجنس (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي بالجامعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار t-test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدعم المنظمي المدرك طبقاً للجنس باستخدام اختبار (ت)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية
ذكر	٧٢	٢.١٧٣	٠.٥٢٨	١.٤٣٠	٠.١٥٥	غير دالة
انثى	٤٨	٢.٠٣١	٠.٥٣٥			

يلاحظ من نتائج الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في حول الدعم المنظمي المدرك وفقاً لمتغير الجنس، وقد يرجع ذلك إلى أن كل من الذكور والإناث يعيشون في نفس الظروف الاجتماعية والبيئية والمهنية، أي لا يوجد أي تمييز حسب الجنس فضلاً عن العدالة والمساواة بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ووجود علاقات مبنية على الاحترام والمشاركة في صنع القرارات، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة العنزي والقرني (٢٠١٨)، ودراسة عبده (٢٠١٥) التي توصلوا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول إدراكهم لمستوى الدعم المنظمي تعزى إلى الجنس.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أمسون والين (Amason & Allen 1997) التي أشارت إلى أن الذكور حصلوا على دعم منظمي أعلى من الإناث، وقد أرجعت ذلك إلى أن الذكور الذين حققوا علاقات تواصل إيجابية بزملائهم في العمل حصلوا على دعم منظمي أعلى، ولم يتحقق ذلك للإناث، وقد أرجعوا ذلك إلى أن الذكور تلقوا معلومات عالية الجودة من زملاء العمل، مما ساهم في زيادة الدعم المنظمي لهم مقارنة بالإناث.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة القرني والقرني (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن هناك فروق بين تقديرات العينة لمستوى الدعم المنظمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية تعزى للجنس لصالح الذكور، بينما دراسة الرشيد (٢٠١٩)، ودراسة أبو نفاع وحوامدة (٢٠١٩)، ودراسة عبد السلام (٢٠٠٩) ودراسة علي (٢٠١٧) وجدت أن هناك أثر دال إحصائي لاختلاف استجابات أفراد العينة حول الدعم المنظمي باختلاف الجنس لصالح الإناث.

## ٣- بالنسبة لعدد سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس (أقل من ٥ سنوات - من ١٥- سنوات- أكثر من ١٥ سنوات)

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA لتقديرات عينة الدراسة حول الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف عدد سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقاً لعدد سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس

مصادر التباين	مجموع التريعات	درجات الحرية	متوسط التريعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
بين المجموعات	٠.٤٨٩	٢	٠.٢٤٤	٠.٨٥٨	٠.٤٢٧	غير دالة إحصائية
داخل المجموعات	٣٣.٣٢٥	١١٧	٠.٢٨٥			
التباين الكلي	٣٣.٨١٣	١١٩				

يتضح من نتائج الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدعم المنظمي المدرك وفقاً لعدد سنوات العمل بجامعة السلطان قابوس. وربما يعزو ذلك إلى ثقافة المجتمع العماني الذي يتميز بتمسكه بالأخلاق والعادات الحميدة التي من أبرزها المساعدة، وتبادل الخبرات والمعارف بين أفرادها، وانعكس ذلك على أعضاء هيئة

التدريس بجامعة السلطان قابوس، التي يتوافر بها مناخ منظمي داعم لتبادل الخبرات والتعاون بين الموظفين. فضلا عن وجود برامج لتهيئة الموظفين الجدد بالجامعة، وتعيين ما يسمى بمرشد للموظفين الجدد. وكذلك يتوافر بالجامعة نظام جيد للمعلومات والبيانات يسمح لأعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خبراتهم بالاطلاع والتعرف على قواعد ونظم العمل بالجامعة مما يزيد من مستوى إدراكهم للدعم المنظمي، ومن ثم نجد أن عضو هيئة تدريس حديث التوظيف لا يختلف عن عضو ذو أقدمية، أو بمعنى آخر عضو هيئة التدريس القديم أو جديد متماثلان في الامتيازات ويتلقيان نفس الحقوق ويقومان بنفس الواجبات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني والقرني (٢٠٢١) التي لم تجد فروق بين استجابات العينة وإدراكهم للدعم المنظمي بمدارسهم الثانوية تعزى للخبرة. وكذلك دراسة العنزي والقرني (٢٠١٨) ودراسة المالكي (٢٠١٩)، ودراسة عبده (٢٠١٥) التي توصلوا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول إدراكهم لمستوى الدعم التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكذلك دراسة أبو نفاع وحوامدة (٢٠١٩) توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدعم المنظمي المدرك تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما دراسة الرشيد (٢٠١٩) أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول الدعم المنظمي وفقا لعدد سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر مقابل أقل من ١٠ سنوات، وكذلك دراسة علي (٢٠١٧) وجدت لصالح سنوات الخبرة الأكثر (من ١٥ سنة فأكثر). كما وجدت دراسة عبد السلام (٢٠٠٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأكبر، وتوصلت إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المعلمين، زاد إدراك المعلمين للدعم المنظمي، وقد تم تفسير ذلك إلى أن عندما تزداد سنوات خبرة العاملين بالمؤسسة تزداد فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم، وترك الحرية لهم لاختيار الأسلوب المناسب للعمل.

#### ٤- بالنسبة للجنسية

لمعرفة أثر متغير الجنسية (عماني - غير عماني) على استجابات أفراد العينة حول الدعم المنظمي المدرك، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت

t- test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الدعم المنظمي المدرك طبقا للجنسية باستخدام اختبار (ت)

الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية
عمانية	٤٣	١.٩٢٢	٠.٤٩٩	-٣.٠٩١	٠.٠٠٢	دالة
غير عمانية	٧٧	٢.٢٢٥	٠.٥٦٥			

يتبين من الجدول (٨) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الدعم المنظمي المدرك وفقا لمتغير الجنسية لصالح غير العمانيين، وربما يعزو ذلك إلى أن غير العمانيين يقدمون ما تقدمه الجامعة من دعم ومساندة لأعضائها، بينما العمانيون يتطلعون إلى مزيد من الدعم والعطاء من قبل الجامعة نظرا لكونها أول وأكبر جامعة عمانية، ويعتبرونها جامعتهم الأم التي ينظرون إليها دائما بشكل مثالي، ومن ثم تزداد توقعاتهم حول دور ودعم الجامعة اتجاههم.



## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما معوقات الدعم المنظمي المدرك بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس؟ وما الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتفعيل دعمهم تنظيمياً؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام سؤالين مفتوحين الأول: ما معوقات الدعم المنظمي في جامعة السلطان قابوس لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟ وقد تم الطلب من المستجيبين كتابة عدد من معوقات الدعم المنظمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم من خلال خبرتهم العملية في الجامعة، ويمكن إيجاز تلك المعوقات التي تم الإشارة إليها في الاستبانة في النقاط التالية التي تم ترتيبها تنازلياً بدءاً بالأكثر تكراراً:

- ١- قلة تبيان أنواع الدعم المقدمة من الجامعة لعضو هيئة التدريس وكيفية الحصول عليها.
- ٢- النظم المركزية والبيروقراطية الإدارية، وصعوبة الترقيات، وعدم وضوح معاييرها وقلة الحوافز للأكاديميين والإداريين على حد سواء.
- ٣- وجود فجوة بين إدارة الجامعة والأكاديميين لقلّة لقاءات تجمعهم بالإدارة العليا.
- ٤- قلة الاعتناء بعضو هيئة التدريس والنظر إلى الأستاذ أنه مجرد معلم مثل معلم الثانوي.
- ٥- التفرقة بين العماني وغير العمانيين في الامتيازات والتحفيزات مثل فرص تغطية المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.
- ٦- ضعف البيئة المحفزة للبحث العلمي وفرص المشاركة المحدودة في المؤتمرات والندوات العلمية، وضعف التحفيز المادي والمعنوي لمثل هذه المشاركات.
- ٧- ضعف إيمان إدارة الجامعة بطاقات موظفيها العمانيين.
- ٨- قلة وجود معايير واضحة ودقيقة تميز أعضاء هيئة التدريس المجيدين مقارنة بغير المجيدين .
- ٩- ضعف ومحدودية التوصيف الدقيق للوظائف
- ١٠- تهميش بعض الجهود الجادة الهادفة إلى التطوير.
- ١١- تركيز واهتمام عمادة ومجلس البحث العلمي بتمويل البحوث العلمية التطبيقية أكثر من البحوث الانسانية.
- ١٢- غياب المتابعة والمحاسبية.
- ١٣- ضعف الشفافية والوضوح في القوانين والقرارات الإدارية.

## أما بالنسبة للسؤال المفتوح الثاني الذي ينص على ما الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتفعيل الدعم المنظمي في جامعة السلطان قابوس لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين لها؟

فقد أشارت عينة الدراسة إلى مجموعة من جوانب التطوير التي تحتاج إليها جامعة السلطان قابوس لتفعيل الدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس ومن أهم تلك الجوانب ما يلي:

- ١- تبسيط الإجراءات، وتوضيحها، بحيث يعرف عضو هيئة التدريس أنواع الدعم المتوفر، وكيفية الحصول عليه.
- ٢- وضع لوائح قانونية لكل قسم ومركز بما يتناسب مع وظيفة كل فئة من الموظفين واحتياجاتهم لضمان حصولهم على حقوقهم كاملة ولضمان استقرارهم النفسي.

- ٣- الاستماع والإنصات للأكاديميين وعقد لقاءات دورية بهم من قبل رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات، ورئيس الجامعة، ونوابه.
- ٤- الإلمام بالحاجات التدريبية لعضو هيئة التدريس، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمله ووظيفته لضمان الاستمرار في تطوير نفسه وعمله.
- ٥- الحاجة إلى المزيد من التعاون النشط مع القطاعين العام والخاص؛ وحدة توعوية فعالة ودعم مادي ومعنوي استباقي من مؤسسات المجتمع.
- ٦- تخفيف العبء التدريسي عن عضو هيئة التدريس بهدف تركيز جزء أكبر من وقته للاهتمام بنشر البحوث العلمية ومجالات خدمة المجتمع.
- ٧- تمكين عضو هيئة التدريس من الحصول على الأدوات الحديثة، والدعم الفني والمالي للتنمية في المجال العلمي والعملية.
- ٨- مراجعة الصلاحيات الممنوحة للعمداء ورؤساء الأقسام في منح الامتيازات والتحفيزات والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتقدير جهودهم.
- ٩- زيادة الدورات التدريبية والحوافز المالية بالإضافة إلى العمل على تحديث كافة الأنظمة بشكل مستمر.
- ١٠- الاهتمام أكثر بالرعاية الصحية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس وأسرتهم.
- ١١- نشر ثقافة التعلم عبر الوسائط الإلكترونية المتعددة وثقافة العمل البحثي الجماعي.
- ١٢- وجود معايير واضحة ودقيقة للترقية.
- ١٣- تفعيل دور مجالس الأقسام والالتزام بقراراتها بعيداً عن المصالح الشخصية.
- ١٤- تفعيل نظام تقييم أداء عالي وصادق ومتعدد الأطراف، والاخذ بنتائجه في مكافأة الموظفين وفي الإبقاء عليهم في وظائفهم.
- ١٥- إشراك الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم وتوظيف أعضاء هيئة التدريس بطريقة شفافة وموضوعية.
- ١٦- إعطاء عضو هيئة التدريس مزيداً من الاستقلالية والحرية الأكاديمية.
- ١٧- رفع كفاءة الكادر الإداري في الكليات والأقسام المختلفة.

## آليات مقترحة لتفعيل الدعم المنظمي المدرك لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس

شكل هذا الجزء استخلاصاً لآليات تفعيل الدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس والتي تم اقتراحها سواء أكان ذلك من قبل عينة الدراسة أم من الدراسات السابقة والأدب النظري. فضلاً عن نتائج الدراسة الميدانية التي أوضحت أن هناك جوانب تحتاج إلى تطوير وتحسين لتفعيل الدعم المنظمي بالجامعات، ويمكن إيجاز تلك الآليات في النقاط التالية:

- ١- توافر نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة وذلك من خلال وجود معايير محددة وواضحة ودقيقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم تساعد على التمييز بين المجيدين وغير المجيدين، واعتماد آلية تساعد على موضوعية التقييم للأداء والبعد عن التحيز، وارتباط نظام التقييم بالمكافآت والحوافز.
- ٢- الإعلان والتوضيح لسياسات الدعم المنظمي بالجامعة لأعضائها، بحيث يعرف عضو هيئة التدريس أنواع الدعم المتوافر بالجامعة وكيفية الحصول عليه، وذلك من خلال تحديث

- موقع الجامعة بصفة مستمرة ويكون موقع يشمل جميع الخدمات والمزايا التي يمكن أن تقدمها الجامعة لأعضائها.
- ٣- توفير المزيد من الاستقلالية والحرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال تبسيط الإجراءات وتوضيحها فضلا عن منح أعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية في ممارسة مهامهم الوظيفية الخاصة بهم من خلال حريتهم في إعداد وتوصيف المقررات، وكذلك الاختبارات بما لا يخل بقواعد ومبادئ ومعايير الجامعة.
- ٤- دعم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا بالجامعة والعمل باستمرار على رفع مستويات أعضاء هيئة التدريس والاحتكاك باستمرار معهم والاستماع لمشاكلهم في العمل من خلال زيادة عدد اللقاءات المجمعّة وتوافر سياسة الباب المفتوح، وعقد لقاءات دورية، فضلا عن توافر فرص متعددة لجميع الأعضاء للمشاركة في صنع القرارات بالجامعة.
- ٥- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس بشكل عادل ومناسب، وذلك من خلال تخفيف العبء التدريسي عن أعضاء هيئة التدريس، بهدف زيادة الإنتاج البحثي وتقديم خدمات للمجتمع، وكذلك العمل على تخفيف الأعباء الإدارية عليه من خلال تقليل عدد اللجان التي يشترك فيها عضو هيئة التدريس بحيث لا تزيد عن ثلاث لجان في العام الدراسي.
- ٦- تطوير نظام عادل للمكافآت والحوافز، عن طريق ربط الحوافز والمكافآت بأداء الأعضاء والأقسام وتقدير أي جهد إضافي يبذله أعضاء هيئة التدريس، وذلك يساعد على تطوير وتحسين أدائهم. ويمكن مراجعة الصلاحيات الممنوحة للعمداء ورؤساء الأقسام في منح الامتيازات والتحفيزات والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتقدير جهودهم.
- ٧- إعلام أعضاء هيئة التدريس بما هو مطلوب منهم بشكل دقيق ومحدد وواضح، وذلك من خلال توافر بطاقة توصيف وظيفي توضح أدوراهم، وتدعم لديهم ثقافة الالتزام بهذه المسؤوليات والواجبات.
- ٨- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وذلك من خلال تفعيل دور الأقسام المسؤولة بالجامعة عن الموارد البشرية وتطويرها، بحيث تهتم بالعمل على توفير احتياجات الأعضاء، مثل تسهيل مشاركتهم في المؤتمرات العلمية وتبسيط إجراءات ترقيةهم، وتوافر نظام للتأمين الصحي متميز.
- ٩- عمل دورات تدريبية لقيادي الجامعة، وخصوصا رؤساء الأقسام القدامى والجدد منهم، ولاسيما غير المتخصصين بعلم الإدارة، حول المفاهيم الإدارية الحديثة كالدعم القيادي؛ بهدف تعرف أهميته في قيادة المرؤوسين وأثره في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.



## المراجع

## أولاً: مراجع باللغة العربية

- ١- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (٢٠٠٥). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢- أبو نفاع، إبراهيم سمير مفضى، وحوامدة، باسم علي عبيد(٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك في مدارس البطريركية اللاتينية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- ٣- بو طالب، جهيد، وسليخ، حورية. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، مج ٥، ع ١، ١٢٦ - ١٦٤.
- ٤- جامعة السلطان قابوس - دائرة التخطيط والإحصاء (٢٠٢٠). الكتاب الإحصائي السنوي. مطبعة الجامعة.
- ٥- جامعة السلطان قابوس - دائرة التخطيط والإحصاء (٢٠٢٠). مؤشرات قياس أداء الجامعة. قسم الدراسات والبحوث، الإصدار الرابع، الفترة من ٢٠١٧-٢٠١٨.
- ٦- الجودي، محمد علي، بن بلخير، فاطمة، والنعاس، سعيد علي. (٢٠٢٠). مستوي إدراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة. مجلة آفاق للعلوم: جامعة زيان عاشور الجلفة، مج ٥، ع ١، ٣٧٠ - ٣٧٩.
- ٧- الحراشة، محمد والهيته، صلاح الدين. (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. العلوم الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢.
- ٨- دبي، بشيرة، ومزياني، الوناس. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ع ٣٤٤، ٣٩٧ - ٤٠٨.
- ٩- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٤). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١١، عدد ١، يناير.
- ١٠- الرشيد، على بن ضبيان بن شلال. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٩، ع ٣٤، ٢٣٧ - ٢٤٤.
- ١١- رعيقت، احمد بن سالم بن علي، (٢٠١٠). درجة توفر الحرية الأكاديمية في جامعتي اليرموك والسلطان قابوس: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.

- ١٢- زايد، عادل محمد، (١٩٩٥). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٢، عدد ٢.
- ١٣- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥). محددات إدراك الدعم التنظيمي وأثرها في دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الأردن. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية: جامعة جازان، مج ٤، ع ٢، ١٤٢ - ١٦٨*.
- ١٤- السيد، هدى سعد ومصطفى، أميمة حلمي. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، *التربية، العدد السابع*.
- ١٥- شاهين، سلامة (٢٠٠٢). دراسة العلاقة ما بين الدعم التنظيمي وقرارات لدى المشرفين. *مجلة النور للدراسات. العدد الحادي عشر. ١١٢. مؤته. الأردن*.
- ١٦- الشعلان، مضاوي محمد. (٢٠١٤). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣، العدد ١٢*.
- ١٧- الشوايفي، محمد غمري. (٢٠٠٤). أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنين: دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية. *مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، ع ٤٢١، ٤-٢٠*
- ١٨- الصباغ، شوقي محمد. (٢٠٠٩). العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية. *مجلة آفاق جديدة، العدد الثالث والرابع، يوليو وأكتوبر*.
- ١٩- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٤، ع ٤٤، ١٧٧ - ٢٦٠*.
- ٢٠- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (٢٠٢٠). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية: جامعة ذمار - كلية الآداب، ع ٨، ٣٣٢ - ٣٨٧*.
- ٢١- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع- دراسة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس.
- ٢٢- عبده، نور عدنان عبد الله (٢٠١٥). درجة الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- ٢٣- عزالي، حمزة، وتيشات، سلوى (٢٠١٩). دور الدعم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة رغووة الجنوب بتقورت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- ٢٤- العضاليتي، عريب عبد الحميد. (٢٠٠٧). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية. رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- ٢٥- علي، أنور. (٢٠١٧). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث، مج ٣٩، ع ٥٤٤، ١١ - ٥٢.
- ٢٦- العنزي، حجي بن سليمان، والقرني، صالح بن علي بن علي بن يعن الله. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حضر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رقاد للدراسات والأبحاث، مج ٣، ع ١٤، ٤٩ - ٧٣.
- ٢٧- عواد، عمر محمد احمد (٢٠٠٧). محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٥، العدد ٣. مصر، ص ص ١١-٤٣.
- ٢٨- القرني، عبد الله حوفان مكي، والقرني، صالح بن علي بن يعن الله. (٢٠٢١). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٣٥، ٣٤٧ - ٣٧٢.
- ٢٩- الكريديس، صالح عبدالله (٢٠٠٩) أثر الدعم التنظيمي والاجتماعي في تخفيف ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- ٣٠- الكعبي، حميد سالم غياض. (٢٠١٧). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، ع ١١١، ١٦٢ - ١٧٥.
- ٣١- كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج ٢٢، ع ١، ١٢٩ - ١٦٠.
- ٣٢- لعجيلات، أمال، وبارديس، بوخلوة (٢٠١٦). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة عينة من المؤسسات ص و م في قطاع مواد البناء- تقورت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

- ٣٣- المالكي، حامد بن جعفر عبد الله. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رقاد للدراسات والأبحاث*، مج ٦، ع ٢، ١٤٥ - ١٨٨.
- ٣٤- محمود، أسامة أحمد حسنين، ومهدي، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩). تحليل العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج - كلية التجارة*، مج ٣٣، ع ٣، ٤٣ - ٨٣.
- ٣٥- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية التجارة والتمويل. كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٢*.
- ٣٦- نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (٢٠١١). استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه: بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض. *مجلة العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود*، مج ٢٣، ع ١، ١ - ٢٤.
- ٣٧- هريکش، مسعود. (٢٠٢١). أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل. *مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، مج ١١، ع ٤، ١١ - ٢٧.
- ٣٨- الهنائي، خلود محمد حمد (٢٠١٩). أنشطة وتحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

### ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- 39- Abd. Ghani, Nik Azida & Hussin, Tengku Ahmad Badrul Shah Raja (2009). Antecedents of Perceived Organizational Support. *Canadian Social Science. Vol.5 No.6*.
- 40- Afif, A. H. (2018). The relationship between perceived organizational supports with job satisfaction and organizational commitment at faculty members of universities. *Sleep and Hypnosis (Online)*, 20(4), 290-293.
- 41- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- 42- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J., Reizenstein, R.C., and Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 145-164.



- 43- Amason, P., & Allen, M. W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles: A Journal of Research*, 37(11-12), 955-977.  
<https://doi.org/10.1007/BF02936349>
- 44- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- 45- Colquitt, Jason A. and Greenberg, Jerald. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of The State of The Literature", in Greenberg, Jerald, *Organizational Behavior: The State of Science* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003)
- 46- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159-180.
- 47- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- 48- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- 49- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- 50- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- 51- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 52- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. A-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Psychological and contextual perspectives* (pp. 206-225). Oxford, England: Oxford University Press.

- 53- Eisenberger, R., Stinglehaumber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to Perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565-603.
- 54- Forootan, F., & San José State University. Psychology Department. (2012). *The role of perceived organizational support and career opportunities as moderators of the relationship between work engagement and job satisfaction* (dissertation). San Jose State University.
- 55- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *Journal of Social Psychology, 146*, 701-716. doi:10.3200/socp.146.6.701-716
- 56- Gakovic, A., & Tetric, L. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*, 235-246
- 57- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal, 36*(1), 157-171.
- 58- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 1st ed. New York: Addison – Wesley Publishing Company.
- 59- Ghasemizad, Alireza and Mohammadkhani, Kamran (2013). The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Quality of Work Life and Productivity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7*(8): 431-436.
- 60- Greensberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behaviors In Organization*. Dorling Kindersley, India.
- 61- Guchait, Priyanko Cho, Seonghee & Meurs, James A. (2015) Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14*:3, 290-315, DOI: [10.1080/15332845.2015.1002070](https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070)

- 62- Hyatt, K., & Nova Southeastern University. H. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship. (2007). *The influence of leadership practices on subordinates' perceived organizational support in mba students* (dissertation).
- 63- Islam, R. & Sadaqar, S. (2011). Investigating The Relationship of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Staff Of University Of The Punjab. *European Journal of Scientific Research*, Vol.57, No.1, Pp. 53-67.
- 64- Karami, Roya, et al. (2012). Organizational Support and Achievement Motivation in Leadership Role of Extension Agents. *American Journal of Applied Sciences* 9 (5): 633-640.
- 65- Kaufman, J.D., Stamper, C.L., & Tesluk, P.E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13: 436-449
- 66- Khurram, Sobia. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences: Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16 (1): 7 – 26.
- 67- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- 68- Ladd, D. & Henry, R.A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2028-2049.
- 69- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & de, Z. F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: a social identity perspective. *Group and Organization Management*, 38(1), 68–100. <https://doi.org/10.1177/1059601112457200>
- 70- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- 71- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- 72- Ng, Thomas W. H. and Sorensen, Kelly L.(2008). Toward A Further Understanding of The Relationship between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, Vol. 2, NO.1
- 73- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821–829.
- 74- Orphen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*, 134, 407-408.
- 75- Randall, D, Cropanzano, L, Bormann, C., & Birjulin (1999), A, Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159- 174.
- 76- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- 77- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Employee commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- 78- Richard, et al., (1991): Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A crosslevel analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535
- 79- Schnake, M. (1991) " Organizational citizenship Review , Proposed Model and Research Agenda, *Human Relations*, Vol. 44, No 7, pp. 735 – 759 .
- 80- Schnake, M. and Dumler, M.P. (2000). Predictors of propensity to turnover in the construction industry. *Psychological Reports*, 86, 1000-1002.
- 81- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- 82- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780

- 83- Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637–643.
- 84- Tolulope, A., & Onuoha, U. C. (2013). Perceived organizational support and some demographic variables predicting organizational commitment of non-teaching employees in a state-owned nigerian university. *Ife Psychologia : An International Journal, 21*(1), 182–193.
- 85- Valentine S, Greller MM and Richtermeyer SB (2006) Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research 59*(5): 582–588
- 86- Wang, Y.-D., & Hsieh, H.-H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations, 66*(6), 783–802.  
<https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- 87- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82–111.
- 88- Whitner, E.M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, 27*, 515-535.
- 89- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 21*, 1490–1501.
- 90- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: a social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111*(2), 127–138. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.004>
- 91- Zagenczyk, Thomas J. (2006). A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support. Submitted to the Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.