

دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينتنا من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

أ.م.د. برشك صالح محمد العسكري / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة السليمانية
الباحث / سولاف عز الدين سعيد الدلوي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة السليمانية

تاريخ التقديم: 2017/3/28

تاريخ القبول: 2017/5/7

المستخلص:

سعى هذا البحث إلى تبيان علاقات الارتباط والتأثير لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة السليمانية بإقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (89) رئيساً، ولتحقيق ذلك تم إعداد مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية، وقد استخدم الباحثان الإستبانة لهذا الغرض كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع (80) نسخة، وكان عدد المسترجع منها (76) نسخة صالحة للتحليل الإحصائي، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية مع (11) رئيساً من رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة، مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية عامة والبيئة الكوردستانية خاصة ضمن حدود اطلاع الباحثان، لذا فقد تناول بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي، وبشكل عام حاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك كلاً على حدة وكذلك مجتمعان معاً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في الجامعة المبحوثة؟ وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود ضعف من قبل الجامعة فيما يتعلق بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، كما تبين أن هنالك قصوراً إلى حد ما من قبل الجامعة فيما يتعلق بالدعم التنظيمي من خلال محدوداته بشكل عام، وبالتالي إنعكاس ذلك على أداء موظفيها، مما يحد من ارتفاع أداؤهم لمستوى الأداء المتميز، كما وتبين وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز في الجامعة المبحوثة، واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التوصيف الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء الوظيفي المتميز.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 101 المجلد 23

الصفحات 118-148

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة:

يعد المورد البشري في المنظمات من أهم الموارد التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، فمن المعروف أن نجاح أو فشل أية منظمة أياً كان نوعها أو طبيعة عملها إنما يعتمد بالدرجة الأساس على نوعية وخبرة وكفاءة المورد البشري فيها وملاءمته للوظائف التي يشغلها، ومن هذا المنطلق فقد جاء التوصيف الوظيفي كأداة من الأدوات الهامة في يد إدارة المنظمة للحكم على كفاءة كل من الموظفين والوظائف معاً، فضلاً عن أنه يعد وسيلة لا غنى عنها يمكن من خلالها ضمان وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، أو إيجاد الوظيفة المناسبة للموظف المناسب، كما أنه يعد دليلاً عملياً وتفصيلياً للقائم بالوظيفة حتى يصل بها إلى أعلى المستويات من الأداء.

فضلاً عن ذلك؛ فإنه ومن الضروري أيضاً إدراك العلاقة التبادلية بين المنظمة وهذا المورد، فمما لا شك فيه هو أن المورد البشري يعد من أهم الأولويات التي يجب على الإدارة الاهتمام به وتنميته وتطويره وتهيئة بيئة العمل المناسبة له، فهو بالتالي أحد أهم المقومات الأساسية لنجاحها وتحقيقها لأهدافها، بل ويمكن القول بأنه المحدد الأول لهذا النجاح، مما يفرض على إدارة المنظمات دعمه والاهتمام به وتهيئة الظروف المناسبة والإمكانيات الضرورية له من أجل ضمان قيامه بأداء دوره على أتم وجه، وعليه فإن إدراك المورد البشري للدعم التنظيمي المقدم من قبل منظمته نتيجة للعلاقة التبادلية بينهما يعد من أهم مقومات الاهتمام التي يمكن أن تقدمها المنظمة لهذا المورد، الأمر الذي سيجعل المنظمة أكثر قدرة على جعله يحقق أداءً وظيفياً يتصف بالتميز، وهذا بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل.

عليه فقد جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على دور كل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وذلك من خلال إبراز علاقة وتأثير كل متغير من هذه المتغيرات في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لعينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة السليمانية بإقليم كوردستان العراق، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت متغيرات هذا البحث في العراق عامة وفي محافظة السليمانية خاصة فقد وجد أنه من الضروري تناول هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي، لذا فقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول/ منهجية البحث، المبحث الثاني/ الجانب النظري، المبحث الثالث/ الجاني الميداني، المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول / منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

أولاً/ مشكلة البحث: برزت مشكلة البحث نتيجة لانتعاش الباحثان من خلال عملهما في جامعة السليمانية لعدة سنوات، وعلاقتها المباشرة مع أغلب الموظفين المتواجدين ضمن نطاق عملهما، وجدا أن هنالك ضعفاً في مسألة وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الجامعة، سواءً أكان ذلك من حيث ملائمة مؤهلات الموظف لما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها، أو ملائمة الوظيفة لما يمتلكه الموظف من مؤهلات قد تفوق ما تتطلبه الوظيفة الحالية التي يشغلها، فضلاً عن عدم وجود الاهتمام اللازم والكافي من قبلها فيما يخص شغل المناصب الوظيفية أو الإدارية بأنواعها من قبل موظفين لهم خبرة طويلة في مجال العمل الوظيفي والإداري، والمتمثل بمؤهلات شاغلي تلك الوظائف وما يتبع ذلك من إناطة للمسؤوليات الوظيفية والإدارية لأفراد مختصين بالنشاط الوظيفي أو حتى الإداري الذي تتم ممارسته في الجامعة دون إعدادهم وتدريبهم وظيفياً أو إدارياً، فضلاً عن عدم وضوح طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين في الأقسام والوحدات في الجامعة من الناحيتين الوظيفية والإدارية، وهذا بدوره سيؤدي إلى عدم قدرة الموظفين على أداء وظائفهم بشكل متميز أو على الأقل بالشكل المطلوب، ولعل هذه الظاهرة منتشرة في معظم الدول النامية، إذ لا تشترط المنظمات فيها إمتلاك شاغلي الوظائف للمعرفة المنهجية بالإدارة أو الوظيفة في أغلب مستويات الهرم التنظيمي، فضلاً عن ظاهرة شغل الموظفين لوظائف ذات مستوى إداري أو وظيفي أقل مما يستحقونه بالفعل.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

فضلاً عن ذلك فقد وجد الباحثان أيضاً أن هنالك ضعفاً، نوعاً ما، في الدعم المقدم من قبل الجامعة واهتمامها بموظفيها بشكل عام، وهذا بدوره سيحول أيضاً دون ارتقاء أداء الموظفين إلى مستوى الأداء المتميز، الأمر الذي سينعكس على أداء الجامعة بشكل عام.

ومن ثم تبرز مشكلة البحث الحالي من خلال عدة تساؤلات صاغها الباحثان لهذا الغرض، هي:

- 1- ما هو مدى سعي الجامعة نحو وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة؟
- 2- هل تحدد أسماء الوظائف في الجامعة وعددها وطبيعتها بشكل دقيق ومفصل؟
- 3- ما هي درجة وضوح الهدف الرئيس من الوظيفة التي يزاولها أفراد عينة البحث، وما هو مدى معرفتهم بمهام ومسؤوليات وواجبات تلك الوظيفة ومعايير أدائها وخطوط الإتصال فيما بينها وبين الوظائف والمنظمات الأخرى داخل وخارج الجامعة؟
- 4- هل إن أفراد عينة البحث يتمتعون فعلاً بالمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الحالية لهم والتي تمكنهم من أداءها بشكل متميز، أو على الأقل بالشكل المطلوب؟
- 5- هل إن وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الجامعة المبحوثة سيؤدي فعلاً إلى جعل أدائه متميزاً؟
- 6- ما هو مدى اهتمام الجامعة بحالة موظفيها ودعمها لهم وتقديرها لجهودهم وتثمينها لإسهاماتهم في موقع العمل؟
- 7- هل إن اهتمام الجامعة بموظفيها وتثمينها لإسهاماتهم سيؤدي بهم إلى رفعهم لأدائهم وارتقائه إلى مستوى الأداء المتميز؟
- 8- هل إن وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتقديم الدعم له سيؤدي فعلاً إلى تحقيق الموظف لأداء يفوق أداء زملائه في العمل، وهو ما يشار إليه بالأداء الوظيفي المتميز؟

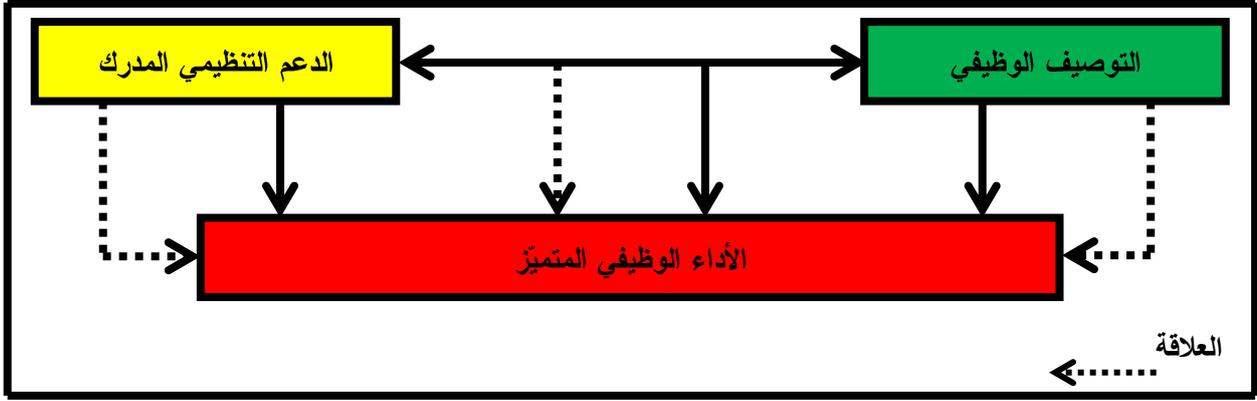
ثانياً/ أهمية البحث: يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال أهمية المتغيرات التي تناولها كظواهر إدارية مهمة في إقليم كردستان العراق لم يسبق أن تم ربطها مع بعض في دراسات سابقة عربية أو حتى أجنبية على حد علم الباحثين، إذ إنه يتناول دور كل من التوصيف الوظيفي والذي يهدف إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك والذي يتمثل بمدى اهتمام الجامعة بموظفيها وتثمينها لإسهاماتهم، من أجل الإرتقاء بأداء هؤلاء الموظفين لمستوى الأداء المتميز، وذلك في أحد القطاعات المهمة والفاعلة في الإقليم وهو قطاع التعليم العالي وتحديداً في جامعة السليمانية بإقليم كردستان العراق.

ثالثاً/ أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

- 1- توضيح مفاهيم متغيرات البحث من خلال الإطار النظري للبحث، والتي أصبحت تحتل مكانة بارزة لدى المعنيين في المجالات الإدارية، فضلاً عن تشخيص مستوى التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الجامعة المبحوثة، وتوضيح دورهما في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعينة المبحوثة وذلك من خلال إطاره الميداني.
- 2- تقديم مجموعة من المقترحات التي تخدم الجامعة المبحوثة في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات المستقبلية التي تخص الباحثين في هذا المجال لتكملة المشوار العلمي وإحداث التراكم المعرفي المطلوب.



رابعاً/ مخطط البحث الافتراضي: يوضح الشكل (1) أدناه مخطط البحث الافتراضي:
الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



خامساً/ فرضيات البحث:

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز.
- 2- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك مع الأداء الوظيفي المتميز.
- 4- وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي في الأداء الوظيفي المتميز.
- 5- وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز.
- 6- وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز.

سادساً/ منهج البحث: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً إلى الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

سابعاً/ حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة السليمانية في إقليم كردستان العراق.
- 2- الحدود الزمنية: والتي حددت بالفترة الزمنية التي تم فيها البدء بتوزيع استمارة الإستبانة على الأفراد المستجيبين واستلامها منهم، فضلاً عن مدة المقابلة مع بعض أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بعض المعلومات وإنجاز البحث والممتدة من 2016/5/29 وانتهاءً في 2016/6/23.

ثامناً/ أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- 1- الاستعانة ببعض المصادر والمراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بكل من الكتب والرسائل والأطاريح الجامعية، فضلاً عن المجلات والدوريات والندوات ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت لتغطية الجانب النظري للبحث ودعم الجانب الميداني له.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

2- استمارة الاستبانة (*): اعتمد الباحثان على استمارة الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث والموضحة في الملحق (1)، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث والمتمثلين برؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المبحوثة والمشار إليهم في الملحق (2)، وذلك لغرض توضيح الهدف الذي يسعى إليه البحث وأخذ آرائهم حول متغيراته الرئيسية بما ينسجم مع مركزهم الوظيفي الذي يشغلونه وفيما إذا كانوا ملائمين من حيث اختيارهم كعينة للبحث.

تاسعاً/ الوسائل الإحصائية المستعملة: استعمل الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد المستجيبين وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، معامل التحديد R^2 ، اختبار F، واختبار T).

عاشراً/ اختبار ثبات أداة القياس: تم تحليل مدى توفر الثبات الداخلي (المصدقية) في استبانة البحث والذي يبين قوة الترابط أو التماسك بين فقراتها ووفقاً للجدول (1)، وكالاتي:
الجدول (1) اختبار ثبات أداة القياس

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور الأول المحور الثاني
0.88	0.773	13	التوصيف الوظيفي
0.95	0.907	36	الدعم التنظيمي المدرك
0.80	0.639	11	الأداء الوظيفي المتميز
0.96	0.924	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول أعلاه توفر عنصري الثبات والصدق في أداة القياس للبحث، واللذين بلغا لجميع أسئلة الاستبيان نسبة تصل إلى (92%) و(96%) على التوالي، ولجميع أسئلة متغير (التوصيف الوظيفي) ككل بنسبة (77%) و(88%) على التوالي، وأيضاً لجميع أسئلة متغير (الدعم التنظيمي المدرك) بنسبة (90%) و(95%) على التوالي، وأخيراً لجميع أسئلة متغير (الأداء الوظيفي المتميز) بنسبة (63%) و(80%) على التوالي، مما يعني أن الأداة تتصف بقيمة ثبات وصدق عاليتين بمجموعها.

(* أنموذج استمارة الاستبيان في الملحق (1).



المبحث الثاني / الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول / التوصيف الوظيفي: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أولاً/ مفهوم التوصيف الوظيفي وتعريفاته: يمثل توصيف الوظيفة العملية التي تتم بعد تحليلها مباشرة، وهو عملية قديمة كان صاحب العمل يقوم بها بنفسه، إلا أن زيادة المشاريع وتوسع حجمها وتعدد الوظائف والأنشطة التي تقوم بها جعل منها عملية صعبة لا يستطيع فرد واحد الإلمام بكافة متطلباتها، وعليه أصبحت عملية التوصيف تقوم على أساس تحليل الوظائف وكتابتها ومواصفاتها والاحتفاظ بجميع المعلومات المتعلقة بها في سجلات خاصة للرجوع إليها عند الحاجة (إسماعيل، 2005، 11).

ويعد التوصيف الوظيفي البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية، لأنه يحدد الوظائف والمواصفات المطلوبة لأدائها بعد تحديد أهداف المنظمة (رقيبة، 2009، 269)، ومطلب أساسي لكافة الأنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والذي يمكن للمنظمة أن تُعده بطريقة علمية متأنية أو بشكل مستعجل؛ إلا أن التوصيف السليم والعلمي هو عن حق الحجر الأساس لوضع أسس علمية لإقامة الأنظمة الخاصة بالموظفين (برنوطي، 2007، 146)، لذلك فإن إعداده يعد مهماً على الرغم من أن عملية إجرائه مكلفة ومعقدة، مع ذلك، يمثل إعداده استثماراً مهماً بسبب فوائده لكافة الأنظمة المهمة لإدارة الموارد البشرية (الغول، 2011، 17)، إذ يمثل التحليل الوظيفي الوسيلة الوحيدة المتاحة لإدارة الموارد البشرية لإعداد قائمة الوظائف وتوصيفها بأسلوب علمي مفيد (برنوطي، 2007، 153).

ويراد بالتوصيف الوظيفي النتيجة النهائية لعملية التحليل الوظيفي، وهو أقل تفصيلاً من إجراءات التحليل الوظيفي (الكرخي، 2013، 55)، وفيه يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل الوظيفي في شكل بيان تفصيلي مكتوب يلخص الملامح الأساسية للوظيفة (ثابتي، 2009، 223)، ومتطلباتها، إذ يسهم التوصيف الوظيفي في تحديد وتخطيط الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية (رقيبة، 2009، 269)، فهو الغاية المنشودة والتي يتم تحقيقها من خلال عملية التحليل الوظيفي ويمثل منتجها النهائي والذي يتمثل في صورة بطاقات التوصيف الوظيفي (الوليد، 2009، 53)، وينبغي على إدارة المنظمة متابعة عملية التوصيف الوظيفي على نحو مستمر ودوري من أجل مواكبة التغييرات التي قد تحدث في المنظمة والتي تنتج بفعل تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الجميلي، 2004، 53).

وأجمع أغلب الباحثين والكتاب على أن عملية التوصيف الوظيفي ماهي إلا الخلاصة أو النتيجة النهائية لعملية التحليل الوظيفي، لذا آثر الباحثان عرض مجموعة من التعاريف لعملية التوصيف الوظيفي من خلال الجدول (2)، وكالاتي:

الجدول (2) تعريف التوصيف الوظيفي لمجموعة من الباحثين والكتاب

ت	(الباحث ، السنة ، رقم الصفحة)	التعريف
1-	(الأسطل ، 2009 ، 30)	النتيجة لتحليل عميق قام به المدير للواجبات والمسؤوليات لوظيفة ما، والمطالب الجسمانية والذهنية للوظيفة، والحدود البيئية والفنية التي تُفرض على الموظف الذي ينفذ الواجبات، والقدرة والمعرفة والمهارة اللازمة لتأدية الوظيفة، وهو بيان مكتوب عن كيفية تخصيص المدير للواجبات والمسؤوليات داخل الوحدة التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنفيذ هذه الواجبات والمسؤوليات.
2-	(عدوان ، 2011 ، 10)	عبارة عن قائمة بالمهام والواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل لوظيفة معينة، إضافة إلى المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين ليشغل تلك الوظيفة، وهي تعد النتيجة النهائية للتحليل الوظيفي.
3-	(الزعاين ، 2012 ، 20)	بيان لما تتطلبه الوظيفة من أعمال ومسؤوليات، والظروف التي يؤدي فيها العمل والشروط الواجب توفرها في شاغلها، ويتمثل في إعطاء وصف لكل وظيفة والمعلومات الأساسية حولها.
4-	(حجاج ، 2013 ، 12)	إعداد وصف تحليلي لكل ماتحتاجه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات، وهو يسعى إلى تحديد واجبات الموظف ومسؤولياته من جهة، والحصول على الموظفين ذوي المؤهلات البشرية المطلوبة من جهة أخرى.
5-	(العديني ، 2015 ، 8)	هو هوية الموظف التي تمنح للموظف، بهدف توفير بيانات كاملة عن المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها والتي تضمن للمنظمة اختيار الكفاءات المناسبة لتحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

وبذلك استطاع الباحثان أن يعرفا التوصيف الوظيفي على أنه " النتيجة النهائية لعملية التحليل الوظيفي والذي يكون على هيئة بيان مكتوب يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث مكوناتها وعناصرها وأبعادها الرئيسية من واجبات ومسؤوليات وعلاقات وما يحيط بها من ظروف، فضلاً عن مواصفات تلك الوظيفة والتي تتعلق بالشروط الواجب توافرها فيمن سيشتغلها".

ثانياً/ أهمية التوصيف الوظيفي:

تكمن أهمية التوصيف الوظيفي في الفوائد التي يحققها لكافة الأنظمة المهمة لإدارة الموارد البشرية، إذ يساعد في تصميم هذه الأنظمة وفق أسس علمية وسليمة، فهو يساعد في: إنضاج عمليات الاختيار والتعيين وإشغال الوظائف، تسهيل عملية تهيئة الموظفين للعمل، تصميم إجراءات العمل، تنظيم العلاقة بين الموظفين وروسلانهم، إعداد أنظمة الأجور والمكافآت، إعداد أنظمة الترقية والترفيه والنقل والانضباط، إعداد نظام تقييم أداء العاملين، إعداد خطط التطوير والتدريب، إعداد أنظمة السلامة والأمن الصناعي، إدارة الجودة الشاملة (برنوطي، 2007، 150-151) و(ثابتي، 2009، 227).

ثالثاً/ عناصر التوصيف الوظيفي:

من خلال مراجعة الباحثان للادبيات العربية والأجنبية تبين أن أغلب الباحثين والكتاب اتفقوا على أن التوصيف الوظيفي يتضمن عنصرين أساسيين هما (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) ولكل منهما أهميته الخاصة التي لا تقل عن أهمية العنصر الآخر، إضافة إلى أن لكل عنصر محتوياته التي تختلف عن محتويات العنصر الآخر، وهذان العنصران يكمل أحدهما الآخر من أجل تحقيق الهدف المنشود للتوصيف الوظيفي، ولذلك أثر الباحثان عرض هذين العنصرين من خلال الجدول الآتي:

الجدول (3) عنصري التوصيف الوظيفي

ت	العناصر المصدر	العنصر الأول (الوصف الوظيفي)	العنصر الثاني (المواصفات الوظيفية)
1-	(القحطاني، 2008 ، 49)	قائمة توضح الاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية.	قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
2-	(النجار ، 2008 ، 284)	نموذج خاص يتم فيه كتابة واجبات كل وظيفة، ويُعطى اسماً ورقماً (وظيفة معينة بالذات).	نموذج خاص يتم فيه كتابة المواصفات المطلوبة لشاغلي الوظائف، ويحتوي بيانات عن: السن، الجنس، الشهادات العلمية، الخبرات، مستوى الذكاء، المظهر العام، الخصائص الجسمانية وغير ذلك من بيانات.
3-	(عدوان ، 2011 ، 25)	قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية.	ذلك الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة والتدريب أية مواصفات أخرى من المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة.
4-	(الدويك ، 2013 ، 41)	عملية تحديد موضوعي منظم لواجبات ومسؤوليات عمل معين، يوضح موقع الوظيفة تنظيمياً، وكيف يتم الأداء، والظروف التي يتم فيها، وهو معيار لقياس الأداء يركز على المضمون الصحيح للعمل.	تحديد للحد الأدنى والمقبول من الخصائص البشرية اللازمة للأداء السليم مثل: التعليم، الخبرة، القدرات والخصائص الشخصية، وهو معيار لقياس الفرد، يركز على الخصائص المطلوبة (صفات، مؤهلات، قدرات) للأداء المقبول.
5-	(ديسلر ، 2014 ، 108)	قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل.	قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.
6-	(أبوميري ، 2015 ، 13)	قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية.	قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية..إلخ.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

- وبعد التعرف على عناصر (التوصيف الوظيفي) والتي تم توضيحها في الجدول السابق، بقي أن نتعرف على محتويات كل عنصر من هذه العناصر، وفي هذا الصدد أشار (كشواي، 2006، 54) واتفقت معه (الأسطل، 2009، 33)، إلى أن كل وصف للوظائف ينبغي أن يشتمل على الآتي:
- 1- اسم الوظيفة: ينبغي أن يتم وصف الاسم الدقيق للوظيفة وباختصار، بحيث لا يكون هناك أي وصف غامض، كأن يقال مثلاً "مدير" كافياً، إلا في حال أن لا يكون هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين.
 - 2- تفاصيل عن تحديد الوظيفة: وتشتمل على عدد الموظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعينة.
 - 3- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة: أي إدراج اسم الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة، وخاصة إذا ما كان سيتم استخدام وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية، ولكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في عملية أخرى لتقييم وظيفة وعملية تعيين.
 - 4- خط رفع التقارير: ويقصد بذلك الوظيفة التي يرفع الشخص شاغل الوظيفة التقارير إليها، ومن الممكن أن يتم إرفاق مخطط هيكل بوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف.
 - 5- الغرض الرئيسي من الوظيفة: عادة ما يكون من المفيد تليخيص السبب الرئيسي من وجود الوظيفة، وينبغي أن يتم من خلال ذلك توضيح الإضافة الفريدة التي تضيفها الوظيفة إلى المنظمة، كما وتتم الإجابة عن السؤال المطروح: ما الذي كان سوف يحدث لولا وجود هذه الوظيفة، أو بعبارة أخرى، ما الذي يحدث الآن وما كان ليحدث لولا وجود هذه الوظيفة.
 - 6- المهام والمسؤوليات: سوف يتم من خلال هذا الجزء الرئيس من الوصف الوظيفي توضيح للمهام والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة.
 - 7- السياق (المحيط): بمعنى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل، ويتمثل ذلك في بيان كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر في العمل، وكيف يتناسب هذا العمل مع القسم والمنظمة.
 - 8- الاتصالات: ينبغي أن يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المنظمة ومع الأفراد والمنظمات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباطات.
 - 9- المروءسون: ينبغي أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف، والتي يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة.
 - 10- الأبعاد: إذ ينبغي أن يتم تضمين أية بيانات مالية أو إحصائية مرتبطة بالوظيفة؛ إذ يساعد ذلك في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة، كما يعد ذلك مفيداً بشكل خاص عند الاستعانة بها من أجل أغراض تقييمية أو عند تطوير معايير الأداء أو عند الاستعانة بها من أجل مراجعة الوظائف؛ وتجدر الإشارة إلى أن العديد من وثائق الوصف الوظيفي تحتوي على وصف لمعايير الأداء المتعلقة بهذه الوظيفة وهي تصف المعايير أو الأهداف التي يسعى إليها شاغل الوظيفة ضمن صلاحيات وواجبات الوصف الوظيفي المحدد له (عواد، 2005، 52).
 - 11- ظروف العمل: فعندما تكون هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة، كالعمل في جو من الضوضاء أو في جو ينطوي على نسبة من المخاطر أو في بيئة عمل غير نظيفة.. الخ.
 - 12- المعرفة والمهارات والخبرة: على الرغم من أن المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بالوظيفة جميعها تمثل جزءاً من المواصفات الخاصة بالأفراد الذين يشغلون الوظيفة وليست جزءاً من وصف الوظيفة، إلا أنه من المفيد أن يتم جمعها في مستند واحد والذي من الممكن أن يستخدم فيما بعد لأغراض متعددة، وينبغي من خلال ذلك أن تتم الإشارة إلى ما هو لازم لأداء الوظيفة بشكل كامل وفعال، وليس بالضرورة ما يتحلى به الشخص الذي يشغل الوظيفة من صفات.
 - 13- الكفاءات: تتمثل الكفاءات في الصفات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.
 - 14- بعض المعلومات الأخرى: هناك العديد من المعلومات الأخرى التي من المفيد تضمينها في أي وصف وظيفي، والتي قد تشتمل على بعض الوظائف التي ترتبط بحكم المنصب بالعمل ولكنها في الوقت نفسه لا تعد جزءاً أساسياً من العمل فيما يتعلق بمعظم أغراض الوظيفة.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

15- التوقع والتأريخ: ينبغي أن يتم التوقع على أي وصف وظيفي بواسطة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر، وذلك للإشارة إلى أن هذا المستند متفق عليه، كما أن تاريخ الانتهاء من العمل في هذا المستند يعد معلومة ذات أهمية، وذلك بسبب السرعة التي يصبح بها هذا المستند أقدم من أن تتم الاستفادة منه.

أما فيما يخص (المواصفات الوظيفية) الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، فقد ذكر (الوليد، 2009، 55) بأنها تتضمن الآتي:

1- التعليم والمعرفة: وهنا تحدد المؤهلات العلمية الواجب الحصول عليها لشغل الوظيفة، وما قد تتطلبه الوظيفة من معارف ومعلومات شخصية يراها المسؤولون ضرورية لممارسة المهام المختلفة للوظيفة.

2- القدرات الجسمانية: حيث تتطلب معظم الوظائف قدرات جسمانية معينة، مما يفرض ضرورة إجراء الفحص الطبي الشامل للموظف وإعداد السجل الملائم والاطمئنان لعدم وجود عاهات أو أمراض مستديمة تعوق عن العمل.

3- الخبرات والمهارات: تمثل الخبرة عدد السنوات التي قضاها المتقدم في العمل بنفس مجال الوظيفة، مما يمكن من دعم المهارات وتنميتها، وتتعلق المهارات بالفنون المتعلقة بتطبيق وممارسة المعارف والعلوم في مجالات معينة تتطلبها الوظيفة، فقد تكون المهارات يدوية أو فنية أو إدارية أو إنسانية.. الخ.

4- القدرات الخاصة: تحدد مواصفات الموظف ما يجب أن يتوافر فيه من قدرات خاصة مطلوبة للوظيفة سواء كانت قدرات إدارية أو فنية أو إنسانية أو ذهنية أو عضلية، ومن بين تلك القدرات: القدرة على الابتكار والتجديد والتطوير في العمل، القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، القدرة على الربط والتحليل والاستنتاج، القدرة على التكيف والانسجام والعمل في ظروف متقلبة، القدرة على إدارة الخلاف والصراع والتفاوض، القدرة على إجراء اتصالات فعالة مع الآخرين.

5- السمات والخصائص الشخصية: وفيها يتم تحديد المواصفات والخصائص المتعلقة بالأشخاص وسماتهم بحسب ما تتطلبه الوظيفة كالأمانة والإخلاص والصدق، الذكاء وقوة الملاحظة، السيطرة والتحكم، الاستقامة وقوة العزيمة، المظهر والنظافة والتناسق، الشجاعة والطموح.

ولقد ظهرت وسيلة جديدة سهلت على المديرين تحديد السمات الشخصية اللازمة للأداء الناجح للوظيفة والتي أطلقت عليها تسمية (السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة) (Personality-Related Job Requirements Form)، وهذه الطريقة تساعد القائم بالتحليل على تحديد مجموعة السمات الشخصية الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، ثم استخدام التحليل الإحصائي في اختبار العلاقة بين تلك السمات ومستوى النجاح في أداء الوظيفة (ديسلر، 2014، 136).

رابعاً/ إعداد بطاقة التوصيف الوظيفي:

بعد الانتهاء من إعداد وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها (متطلبات شاغلها)، يتم تسجيل المعلومات التي تم استخلاصها ضمن بطاقة تعرف ببساطة التوصيف الوظيفي، والتي تصور جوانب الوظيفة من جميع الأبعاد بحيث يتمكن المطلع عليها من تحديد طبيعة الوظيفة ومعرفة متطلبات شغلها (الجميل، 2004، 54)، وتعطي البطاقة صورة كاملة ومرتبطة عن المكونات والعناصر الأساسية للوظيفة من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات، دون التداخل أو التكرار مع مهام وواجبات الوظائف الأخرى (العدي، 2015، 33)، وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك شكل موحد لبطاقات التوصيف الوظيفي، فهي تميل إلى الاختلاف في المظهر والمحتوى من منظمة إلى أخرى (Snell & Bohlander, 2009, 145).



المحور الثاني / الدعم التنظيمي المدرك: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أولاً مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وتعريفاته: تعود الجذور الأولى لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك إلى نظرية الدعم التنظيمي التي نادى بها (Robert Eisenberger) وزملاؤه عام 1986 (Riggle,2007,25)، حيث تشكل نظريته هذه القاعدة الأساسية للدعم التنظيمي المدرك (Wells,2015,26)، وتستند نظرية الدعم التنظيمي بدورها إلى أفكار نظرية التبادل الاجتماعي التي أشار إليها (Blau) عام 1964، والتي ذكر فيها أن الموظفين يحصلون على المنافع والمكافآت الاجتماعية من منظماتهم كنتيجة لإسهاماتهم فيها وولائهم لها (Corcoran et al.,2012,9).

ونظرية التبادل الاجتماعي هذه تقوم أساساً على معيار التبادل الذي طوره (Gouldner) عام 1960 (Salahieh,2015,13)، وذكر (Blau) أيضاً أن العلاقات التبادلية بين طرفين دائماً ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي كذلك (Ayers,2010,20)، أي إن النظرة قد تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر) إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم) (العطوي والشيباني،2010،130)، فقد أصبح التبادل الاجتماعي العامل الأكثر شيوعاً في توضيح طبيعة العلاقة بين الموظفين والمنظمة طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فالعملية ضمن علاقة التوظيف يمكن أن ترى على شكل سلسلة من الأحداث التي تبين الموارد المتبادلة بين المنظمة والموظفين كالأجور مقابل العمل، منافع الإلتزام..إلخ، وعلاقة التبادل هذه للقيمة والمنافع والتي تكون خاضعة للشروط المناسبة يمكن أن تتطور بمرور الوقت لتكون الثقة والولاء والالتزام المتبادل بين كلا الطرفين (Champion,2015,52)، حيث إن التبادل الاجتماعي هو المرتكز الأساس لمعيار التبادل، والذي يوثق العلاقة بين المنظمة وموظفيها (Kawai & Strange,2014, 2240)، فبينما يعمل الموظفون كمورد بشري للوصول إلى الأهداف التنظيمية، تعمل المنظمة كمصدر لتلبية الحاجات الاجتماعية – الشعورية لهم (Peplinski,2014,4).

وتتفرخ نظرية التبادل الاجتماعي أن المصلحة الشخصية العقلانية تقود تفاعلات الموظفين الاجتماعية (Worley,2006,15)، إذ صُنفت ضمن النظرية التحفيزية بسبب قدرتها على توضيح السلوك الشخصي للموظفين (Riggle,2007,26)، كما أكدت على أن الموظفين يدخلون في علاقات مع الآخرين لتحقيق أقصى قدر من المنافع، فهي بذلك تسلط الضوء على أهمية فهم دوافع الموظفين وعلاقتها في تحقيق الأهداف التنظيمية (Newman et al.,2011,58).

ولقد أشار (Reyes,2015,41) إلى أن الدعم يتمثل في أي شخص أو مجموعة أو منظمة تقوم بالتشجيع والإسناد والتوجيه والحفز للهمم عاطفياً أو مهنيّاً، أما (الحراشنة والهيبي،2006،242) فقد ذكراً أن الدعم التنظيمي عبارة عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات لغايات تمكين الموظفين وتشجيع مبادراتهم وإبداعاتهم فيما يتعلق بتطوير أعمالهم، في حين ينظر (Cherubin,2011,21) و (Caiani,2014,7) إلى الدعم التنظيمي على أنه بمثابة مصدر هام من المصادر الاجتماعية – الشعورية، والتي تبرز في أشكال الاحترام والرعاية والالتزام إضافة إلى المنافع الأخرى المقدمة كالأجور والرعاية الصحية، فضلاً عن ذلك، فإن الدعم يعد مؤشراً لزيادة الجهود التي من شأنها أن تكافأ بعد ملاحظتها، وبالتالي فإن الموظفين سيتولد لديهم اهتمام فعلي في المجال الذي تزاوله منظماتهم.

ويتجسد الافتراض الجوهرى لنظرية الدعم التنظيمي في تقديم الموظفين لمخرجات عمل إيجابية مقابل حصولهم على مقابل ذي قيمة من وجهة نظرهم كالدعم الاجتماعي أو الشعورى أو النفسى أو المادى من قبل المنظمة، كما تفترض أيضاً أن الموظفين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها بهم في ضوء ما يلمسونه من تحسن في أحوالهم المادية والنفسية والاجتماعية (العارضى والعطوي،2008،61)، إذ تساعد هذه الاعتقادات والتصورات على تشكيل موقف معين في أذهانهم حول مستوى الدعم الذي يدركونه من المنظمة والذي يطلق عليه تسمية "الدعم التنظيمي المدرك" (Jordan,2014,16).

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحثان أن كل دعم تقدمه المنظمة لموظفيها ستحصل على مقابل له بطرائق عديدة تحقق من خلاله أهدافها على المدى البعيد. ولقد تعددت تعريف الدعم التنظيمي المدرك وتنوعت بتنوع الباحثين والكتاب، والجدول الآتي يعرض مجموعة من التعاريف للدعم التنظيمي المدرك لعدد منهم:



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

الجدول (4) تعريف الدعم التنظيمي المدرك لمجموعة من الباحثين والكتاب

ت	(الباحث ، السنة ، رقم الصفحة)	التعريف
-1	(Cherubin , 2011 , 14)	هو إدراك الموظف لقيمة الإسهام الواحد الذي يقوم به وما إذا كانت المنظمة تهتم برضاها، فإدراك الموظفين للدعم التنظيمي يؤثر في أدائهم وعلى كونهم بحال جيدة، كما يشير إلى إسهام المنظمة في المعاملة بالمثل وبصورة إيجابية مع موظفيها، حتى يميل هؤلاء الموظفون إلى تقديم أداء أفضل بغية الحصول على دعم يدركونه من قبل منظمهم.
-2	(الساعي ، 2011 ، 13)	شعور عام بمدى تقدير المنظمة للعاملين بها ورعاية مصالحهم.
-3	(Corcoran et al. , 2012 , 9)	هو الدرجة التي يدرك عندها الموظفون مدى تثمين أرباب العمل لإسهاماتهم، وتعويضهم لهم بإنصاف، وجعل أعمالهم مثيرة ومهمة، واهتمامهم بحالهم.
-4	(صبر وأخرون ، 2013 ، 216)	هو إدراك الموظف وشعوره تجاه المعاملة التي يتلقاها داخل منظمته من خلال الممارسات والإجراءات التنظيمية.
-5	(Simmons , 2013 , 8)	هو التزام ضمني فيما بين المنظمة والموظفين، وفيه تعامل المنظمة موظفيها بإنسانية على أنهم بشر، كتقديمها للرعاية الصحية لهم على سبيل المثال، مما يُنشئ بدوره الاعتقاد لدى الموظفين بأن منظمته تعطي قيمة لإسهاماتهم فيها وتهتم بحالهم مما يدفعهم إلى زيادة جهودهم في العمل.
-6	(Kawai & Strange,2014,2441)	هو انعكاس لقوة العقد النفسي بين المنظمة والموظفين.
-7	(Eckford , 2014 , 14)	الاعتقادات التي يطورها الموظفون والتي تتعلق بالمدى الذي تثمن به المنظمة جهودهم وتهتم بحالهم وتقدم لهم العون الذي يطلبونه للتعامل مع حالات الإجهاد أو الأداء وظائفهم بفعالية.
-8	(ماضي ، 2014 ، 10)	هو جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للموظفين، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بهم وزيادة رفاقتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهودهم لتحقيق أهدافها.
-9	(Peterson , 2015 , 22)	هو اعتقادات الموظفين العامة حول درجة اهتمام منظمتهم بحالهم وتثمينها لإسهاماتهم في موقع العمل.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.
واتساقاً مع ما سبق، يمكن القول إن الدعم التنظيمي المدرك يمثل " التزام طوعي ذو طرفين، ينشأ كنتيجة للعلاقة التبادلية للمنافع والموارد بين كل من المنظمة والموظفين العاملين فيها، والذي تحقق المنظمة من جرّانه أهدافها نتيجة تقديمها للمنافع المتنوعة والدعم المناسب بأنواعه لهؤلاء الموظفين والذي بدوره سينشئ مجموعة من الاعتقادات والتصورات في أذهانهم عند حصولهم على ما يحتاجون إليه وتلزمهم بأن يبذلوا جهوداً أكبر وأن يكونوا أكثر حرصاً على تحقيق تلك الأهداف".

ثانياً/ أنواع الدعم التنظيمي المدرك:

تعددت آراء الباحثين حول أنواع الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، فمنهم من ركز في دراسته لأنواع الدعم التنظيمي على طبيعة الدعم المقدم من حيث كونه دعماً مهنيًا أو ماليًا أو تعديليًا، كالدراسة التي أجراها (Kawai & Strange,2014,2441)، في حين ركز البعض الآخر على أنواع الدعم التنظيمي من حيث مصدره كالدراسة التي قام بها (العنزي،2014،32)، والتي أشار فيها إلى أن هناك نوعين من الدعم التنظيمي طبقاً لمصدره هما الدعم المقدم من قبل المشرف والدعم المقدم من قبل زملاء العمل، أما (Tsay,2012,33) فقد ذكرت أن للدعم التنظيمي أربعة أنواع، هي دعم الاحترام، الدعم المعلوماتي، دعم الصحة الاجتماعي، والدعم ذو الدور الفعال، في حين أشار (Worley,2006, 21) في دراسته إلى أن للدعم التنظيمي نوعين هما الدعم التنظيمي المادي والمعنوي.

ثالثاً/ أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

تتبع أهمية الدعم التنظيمي المدرك من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها لكل من الموظف والمنظمة على حدٍ سواء، والتي صاغها الباحثان على النحو الآتي:
1- تعزيز العلاقة بين المنظمة والموظف.
2- عامل مساعد لتمكين الموظفين من التعامل مع متطلبات بيئة العمل.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

- 3-زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسين الحالة المزاجية لديهم.
 - 4-زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تجاه منظماتهم.
 - 5-تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - 6-المعالجة الإيجابية لبعض سلوكيات وتصرفات الموظفين غير المرغوب فيها داخل المنظمة.
 - 7-إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف الموظفين الخاصة.
 - 8-زيادة مستوى الأداء الوظيفي.
- ويرى الباحثان أن هناك أربعة أمور يمكن أن توضح النتائج المرتبطة بالدعم التنظيمي المدرك لكل من الموظفين والمنظمة وهي:
- أولاً/ إن الدعم التنظيمي المدرك وُجد كنتيجة طبيعية للعلاقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة، والتي يتم فيها تبادل الجهد والمهارة والمعرفة بالمكافآت والمنافع بأنواعها، فعندما يدرك الموظفون مدى الدعم المقدم لهم من قبل منظماتهم، فإن ذلك سيولد لديهم حالة التزام متزايدة تجاه منظماتهم وتزداد الرغبة لديهم في مساعدتها على تحقيق أهدافها.
- ثانياً/ يمكن أن توضح نتائج الدعم التنظيمي المدرك مدى تلبية المنظمة للحاجات الاجتماعية – العاطفية لموظفيها، حيث إن هذه الحاجات تبرز من خلال حاجة هؤلاء الموظفين للاحترام والتقدير والمساعدة والاعتراف بهم وتقديم المنافع الملموسة الأخرى لهم كالأجور والمكافآت والرعاية الصحية وغيرها.
- ثالثاً/ يتفاوت مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون إلى حد كبير من منظمة إلى أخرى، وذلك لأن كل منظمة سيكون لديها نوع معين من أساليب القيادة (خاصة لدى الرؤساء والمشرفين)، بغض النظر عن حجم المنظمة وإمكانياتها.. إلخ، حيث إن الاختلاف في أساليب وسلوكيات القيادة التي تتبعها المنظمات سيغير من مستوى تأثير الدعم التنظيمي على الموظفين وإدراكهم له.
- وأخيراً/ يمكن أن يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى مدى إستعداد المنظمة لمكافأة الجهود المتزايدة التي يبذلها الموظفون، حيث إنهم سيشعرون بأنه كلما كان أداءهم أفضل فإنهم بالنتيجة سيكافون على ذلك.

رابعاً/ محددات الدعم التنظيمي المدرك:

لاحظ الباحثان، وبعد اطلاعهما على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية، أن العديد من آراء الباحثين والكتاب قد تشابهت نوعاً ما فيما بينها فيما يخص المتغيرات التي تعتبر كمحددات للدعم التنظيمي المدرك والتي من خلالها يتم قياس وإدراك الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، وعلى الرغم من هذا التشابه إلا أن هناك متغيرات ذكرها بعض الباحثين ولم يذكرها البعض الآخر، ولذلك آثر الباحثان عرض تلك المتغيرات لكل باحث من خلال الجدول الآتي:

الجدول (5) محددات الدعم التنظيمي المدرك لمجموعة من الباحثين والكتاب

المتغيرات	ت					
المكافآت التنظيمية وظروف العمل	المشارك في اتخاذ القرارات	الدعم الإشرافي المقدم لمساندة الموظفين	مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية	دعم وتأكيذ الذات لدى الموظفين	المتغيرات	ت
X	✓	✓	✓	✓	(الأسدي ، 2014 ، 206)	-1
✓	X	X	✓	✓	(العنزي ، 2014 ، 24)	-2
X	✓	✓	✓	✓	(ماضي ، 2014 ، 14)	-3
✓	X	X	✓	✓	(Jordan , 2014 , 18)	-4
✓	X	X	✓	✓	(Emerson , 2013 , 14)	-5



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

✓	X	X	✓	✓	(صبر وآخرون ، 2013 ، 217)	-6
X	X	✓	✓	✓	(نوح ، 2013 ، 17)	-7
✓	X	X	✓	✓	(Cherubin , 2011 , 23)	-8
✓	X	X	✓	✓	(Apodaca , 2010 , 14)	-9
✓	X	X	✓	✓	(Carolina , 2010 , 32)	-10
✓	X	X	✓	✓	(Wahab , 2010 , 30)	-11
✓	X	X	✓	✓	(Hinschberger , 2009 , 2)	-12
✓	X	X	✓	✓	(Land , 2008 , 61)	-13

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

يبين الجدول السابق أن أغلبية الباحثين اتفقوا على أن المتغيرين الأول والثاني (مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية) و(الدعم الإشرافي المقدم لمساعدة الموظفين) هما المحددان الأول والثاني للدعم التنظيمي المدرك، كما أن الأغلبية منهم أضافوا المتغير الخامس (المكافآت التنظيمية وظروف العمل) كمحدد ثالث لمحددات الدعم التنظيمي المدرك، في حين أهمل كل من (الأسدي) و(ماضي) و(نوح) هذا المتغير، إلا أنهم أضافوا متغيراً آخر إلى المحددين الأول والثاني، وهو المتغير الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات) والذي اعتبروه كمحدد ثالث للدعم التنظيمي المدرك، ولم يكتف (الأسدي) و(ماضي) بذلك، بل أضافوا متغيراً آخر هو المتغير الرابع (دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين) كمحدد رابع للدعم التنظيمي المدرك، والذي أهمله بقية الباحثين الآخرين. أما الباحثان، ومن وجهة نظرهما، فقد أثرا تجميع هذه المتغيرات وتوحيدها واستخدامها جميعاً في هذا البحث، فهما يران أن محدّدات الدعم التنظيمي المدرك تشمل المتغيرات الخمسة جميعها السابق ذكرها، كونها مرتبطة وملئمة جميعها لكل من مجتمع البحث وعينته، ومنسجمة مع البيئة التي تم تطبيقه فيها.

المحور الثالث/ الأداء الوظيفي المتميز: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أولاً/ مفهوم الأداء الوظيفي المتميز وتعريفاته:

لم يعد الأداء المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع؛ فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في أي منظمة صغيرة كانت أو كبيرة، خدمية أو سلبية، حكومية أو غير حكومية (بلهادي، 2008، 131)، فهو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرائق العمل وسيطرة رغبات الزبون (الجبوري، 2013، 169).

ويعد موضوع الأداء المتميز على مستوى الأفراد (الأداء الوظيفي المتميز) من موضوعات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وتحديداً ضمن نظريات الدوافع، وقد شكلت تلك النظريات أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كبير لأكثر من قرن من الزمان، ومن أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع (Expectancy Theory)، والتي يعد العالم (Vroom) من أبرز أنصارها (يوسف، 2005، 51).

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي المتميز إلى الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود والمهارات، والذي يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط (مناصرية، 2012، 113).

عليه فإن الافتراض الرئيس في لجوء المنظمات للاهتمام بهذا النوع من الأداء (الأداء الوظيفي المتميز) يكمن في عدم جدوى قيام الموظفين بتأدية المهام الموكلة إليهم فحسب، بل إن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات استدعت ضرورة التفكير في السبل التي تجعل من الموظفين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي، بحيث يستطيع الموظف أن يتفوق على مستويات أداء الموظفين الآخرين، ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً من قبل المنظمة، وبما يرضي إدارة المنظمة والزبائن وخصوصاً تلك المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بحدة المنافسة والتغيرات المستمرة في رغبات زبائنها (يوسف، 2005، 48).



وأشارت (عبادي، 2007، 78) إلى أن كلمة التميز (Excellence) أصلها الكلمة اللاتينية (Excellentia) من (Excellere) ومعناها أن تكون المتفوق أو الأول، في حين أشارت (عبودي، 2013، 37) إلى أن مصطلح التفوق (Excellence) الذي يُعربه البعض بمصطلح (التميز) مصطلحان متوافقان باتجاه تباين الواحد عن الآخر، لذلك نجد أن قاموس (Webster) يشير إلى كلمة التفوق بأنها التميز والتفرد وأن تكون فائقة في عملك، أما مفهوم الأداء المتميز فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي استدعت حالة التغيير في بيئة المنظمات ضرورة التفكير بالسبل التي تجعل الموظفين ينجزون أعمالهم بأسلوب غير تقليدي ومبتكر يتحقق فيه التفوق على مستويات أداء الموظفين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً بحيث تستطيع المنظمة عن طريقه التفوق على المنظمات الأخرى.

ولقد تم تعريف الأداء الوظيفي المتميز على أنه مجموعة من المهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لتوظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال عملهم وتخصصهم، مما يجعلهم يقدمون أفكاراً ومنتجات تتصف بالحدثة والأصالة والابتكار مما يجعل المنظمة تتفوق وتمتيز على منافسيها، مما يؤدي إلى تميز وتفوق المنظمة في تقديم منتج أو خدمة مميزة للمستخدمين (رشيد، 2010، 97)، كما أشار (Drucker) إلى أن التميز في الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، لذا فإن وجود الإبداع والابتكار في المنظمة يجعلها مبدعة و متميزة عن المنظمات الأخرى (الجبوري، 2013، 179).

في حين اتفق (يوسف، 2005، 49) و(فرج، 2009، 60) في تعريفهم للأداء الوظيفي المتميز على أنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى ونمواً في أداء المنظمة.

أما من وجهة نظر الباحثان، فإن الأداء الوظيفي المتميز يمثل " ذلك الأداء الذي يفوق معدل الأداء الوظيفي الاعتيادي الذي يقدمه الآخرون - سواءً أكان ذلك من حيث الكمية أو النوعية أو التوقيت أو التكلفة أو حتى الكيفية - بل ويتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، ويشمل تلك النشاطات التي يقوم بها الموظف لتحقيق النتائج بشكل متفوق لكل جوانب العمل والسلوك وبصورة مستمرة، والذي يميزه عن المستويات المعينة للأداء عند مقارنته بها "

كما واقترح الباحثان من خلال هذا التعريف مجموعة من العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي المتميز وهي الآتي:

- 1- معدل الأداء: وذلك من حيث الكمية والنوعية للنتائج المتحققة، والتوقيت الملائم لتحقيق ذلك، وبأقل تكلفة وبالكيفية المناسبة.
- 2- سلوك الأداء: والتي تعني السلوكيات والتصرفات التي يمارسها الموظف أثناء تأديته لمهام الوظيفة وبصورة متميزة.
- 3- استمرارية التميز: أي قدرة الموظف على الاستمرار في تحسين أدائه وتميزه عن الآخرين، حيث أن الأداء المتميز ليس مجرد تحقيق نتائج أعلى من الأهداف بل الاستمرار في ذلك.

ثانياً/ متطلبات تحقيق الأداء الوظيفي المتميز:

أشار (العكش، 2007، 46) و(صلواتشي، 2009، 376) و(الطهراوي، 2010، 50) إلى مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز والمتمثلة بالآتي:

- 1- تصميم الوظيفة بطريقة علمية وسليمة وتحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ.
- 2- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- 3- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

- 4- توفير الموظف أو الموظفين المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرائق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- 5- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الموظف أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة، ومساعدته على تخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- 6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم.

ثالثاً / العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز:

وضح (مناصرية، 2012، 115) من خلال الجدول الآتي أهم العوامل تأثيراً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز والمتمثلة بخصائص الموظف والوظيفة والمنظمة وكالاتي:

الجدول (6) العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز

خصائص الموظف	خصائص الوظيفة	خصائص المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي. • التأهيل العلمي والتدريب. • القدرات والمهارات السلوكية، القيادية والتقنية. • الأهداف والطموحات الشخصية. • الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي. • الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • طبيعة الوظيفة ومكوناته الرئيسية. • الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للوظيفة. • التقنيات المستخدمة في أداء الوظيفة. • معايير الوظيفة من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة. • علاقة الوظيفة بأعمال وجهات أخرى داخل وخارج المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها. • طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع الوظيفة في التنظيم. • أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي. • الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها في المنظمة. • المستوى التقني السائد في المنظمة.

المصدر: مناصرية، رشيد، 2012، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، بحث منشور، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، جامعة غرداية، الجزائر، ص115.

رابعاً/ معوقات الأداء الوظيفي المتميز:

- يخفق العديد من الموظفين في المنظمات في الوصول لمستوى الأداء الوظيفي المتميز لوجود مجموعة من المعوقات التي من الممكن تصنيفها ضمن مجموعتين، وكالاتي (يوسف، 2005، 62):
- 1- مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالموظف والتي يمكن السيطرة عليها من قبله، ولقد ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للأداء الابتكاري المتميز والتي تتمثل غالباً بالحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة للتغيير والانجذاب للتعقيد، وإن غياب هذه العوامل يعد عائقاً أمام الموظفين الراغبين في تحقيق الأداء المتميز.
- 2- مجموعة العوامل التنظيمية: وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة ولا دخل للموظفين في إيجادها، ومن أبرزها: البيئة البيروقراطية، التقيد بالقوانين والتعليمات، وزيادة عبء الدور.



خامساً/ أساليب وعوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من خلال توفير المستلزمات اللازمة وتهيئة البيئة الملائمة واتباع بعض الأساليب التي تساعد الموظفين في الوصول إليه، وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز وهي: وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفعها بشكل تدريجي، وتطوير الرؤساء أو المشرفين وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر، والعمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة، والقيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف رؤساء ومشرفين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية (الحكيم وآخرون، 2009، 103).

أما فيما يخص الأساليب التي تساعد الموظفين في الوصول إلى الأداء الوظيفي المتميز فيرى كل من (رشيد، 2010، 101) و (هاواري، 2010، 86) أن تحقيق التواتر العالية في الأداء والإنتاجية للموظفين في المنظمة يتحقق من خلال لجوء إدارة المنظمة إلى اتباع عدة أساليب منها: فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، ربط الحوافز بالأداء، تحفيز الموظفين على تحمل وتقبل المسؤولية، تجنب العوامل المحبطة للتحفيز.

أما بالنسبة لعوامل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، فإنه من الممكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بتنفيذ ممارساتها الخاصة بها، فضلاً عن تنفيذ واتباع بعض الأساليب الداعمة لوصول الموظفين للأداء الوظيفي المتميز والتي من أبرزها: توفير مناخ تنظيمي ملائم، زيادة الرضا الوظيفي، تقليل ضغط العمل، نوعية حياة العمل، التدريب والتطوير، تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال (رشيد، 2010، 103)، وأضاف (يوسف، 2005، 53) إلى ذلك الأساليب الآتية: تعديل السلوك، وتبني الأنماط القيادية المناسبة للرؤساء.

المبحث الثالث / الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً/ وصف الجامعة المبحوثة (مجتمع البحث):

تعد جامعة السليمانية من الجامعات العريقة في إقليم كردستان العراق، حيث مرت (49) سنة على تأسيسها بعد أن كانت قد افتتحت أبواب كلياتها المختلفة عام (1968) ونقلت عام (1982) إلى محافظة أربيل بقرار سياسي، إلا أنها افتتحت من جديد عام (1992) بكليات الطب والزراعة وغيرها، وازداد عدد الكليات والأقسام في هذه الجامعة سنة بعد أخرى، حيث تحتضن الآن (18) كلية بأقسام مختلفة في الاختصاصات الطبية والعلمية والإنسانية والبالغ عددها (89) قسمًا، والتي تتوزع بشكل عام على ثلاثة مواقع رئيسية، أولها الموقع القديم للجامعة والذي يضم عددًا من الكليات والأقسام الطبية، وثانيها الموقع الجديد لها والذي يضم أغلب كليات الجامعة وأقسامها، أما الموقع الثالث فيضم كلية الزراعة بأقسامها المختلفة، والجدول الآتي أعده الباحثان لبيان كليات الجامعة وعدد ما تحويه من أقسام مختلفة، فضلاً عن سنة تأسيس كل كلية:

الجدول (7) كليات جامعة السليمانية وأقسامها وسنة تأسيس كل كلية

ت	الكلية	عدد الأقسام	سنة التأسيس
1-	كلية الطب	11	1992
2-	كلية طب الأسنان	7	1996
3-	كلية الصيدلة	5	2004
4-	كلية البيطرة	5	1995
5-	كلية التمريض	5	2000
6-	كلية الهندسة	4	1995
7-	كلية الزراعة	6	1994



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

8-	كلية الإدارة والإقتصاد	4	1999
9-	كلية التجارة	6	1997
10-	كلية الفنون الجميلة	2	1998
11-	كلية العلوم	6	1994
12-	كلية التربية الأساسية	7	2003
13-	كلية اللغات	4	1992
14-	كلية العلوم الإسلامية	3	2006
15-	كلية الرياضة	2	2003
16-	كلية القانون والعلوم السياسية	2	1998
17-	كلية التربية للعلوم	4	1994
18-	كلية العلوم الإنسانية	6	1997
المجموع	18 كلية	89 قسماً	-1992 2016

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على كل من البيانات المستحصلة من رئاسة جامعة السليمانية/ مديرية الإحصاء، وكذلك الجرد الذي قام به الباحثان لكليات الجامعة وأقسامها كافة، فضلاً عن الموقع الإلكتروني لجامعة السليمانية (<http://univsul.edu.iq/en>).

ثانياً/ وصف الأفراد المستجيبين (عينة البحث):

اشتمل المجتمع الإحصائي للبحث على السادة رؤساء الأقسام العلمية حصراً في كليات الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم (89) رئيساً، إذ قام الباحثان باختيار عينة عشوائية منهم بلغت (80) رئيساً، وكان عدد الاستثمارات الموزعة عليهم (80) استثماراً، وكان المسترجع منها والصالح للتحليل الإحصائي (76) استثماراً فقط، أي إن نسبة الاستثمارات المسترجعة بلغت (95%)، والجدول (8) يعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث والتي تعد من ضرورات البحث وكالاتي:

الجدول (8) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	59	77.6
الإناث	17	22.4
توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية		
الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
30 أو أقل	1	1.3
40 - 31	13	17.1
50 - 41	38	50.0
51 فأكثر	24	31.6
توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادة		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	9	11.8
دكتوراه	67	88.2
توزيع أفراد عينة البحث حسب اللقب العلمي		



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

النسبة المئوية	العدد	المقب العلمي
7.9	6	مدرس مساعد
47.4	36	مدرس
36.8	28	أستاذ مساعد
7.9	6	أستاذ
توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة في الجامعة		
النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة في الجامعة
22.4	17	10 أو أقل
51.3	39	20-11
19.7	15	30-21
5.3	4	40-31
1.3	1	41 فأكثر
توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة في المركز الوظيفي الحالي (كرويس قسم)		
النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة كرويس قسم
85.5	65	5 أو أقل
13.2	10	10-6
0	0	15-11
1.3	1	16 فأكثر
% 100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

توضح النسب في الجدول (8) أن غالبية أفراد عينة البحث الذين يشغلون منصب رئيس قسم هم من الذكور بنسبة (77.6%) مقارنة بما نسبته (22.4%) من الإناث، وعليه فإن أغلب المناصب الإدارية في الجامعة يشغلها الذكور، وبالتالي ظهور حالة من عدم التوازن في توزيع المناصب على الذكور والإناث في الجامعة المبحوثة.

كما يوضح الجدول أن نسبة أفراد عينة البحث من الفئة العمرية (41-50) بلغت أعلى نسبة من بين الفئات العمرية الأخرى، إذ بلغت (50%)، وهذا يشير إلى أن معظم رؤساء الأقسام يتسمون بالحكمة والرشد وامتلاكهم للتجربة العمرية المناسبة التي تؤهلهم لشغل هذا المنصب وقلة إشراك الفئات الشبابية في ذلك، وتأتي الفئة العمرية (51 فأكثر) في المرتبة الثانية، إذ بلغت نسبتها (31.6%)، أما المرتبة الثالثة فهي الفئة العمرية (31-40)، والتي بلغت نسبتها (17.1%)، وهاتان الفئتان يتمتع أفرادها أيضاً بمستويات عالية من النضج العقلي، وأخيراً أظهر الجدول إنخفاضاً في نسبة الفئة العمرية (30 أو أقل) حيث بلغت نسبتها (1.3%)، وهذا التوزيع للفئات العمرية لأفراد عينة البحث يعد مؤشراً إيجابياً كون أفراد عينة البحث يمتلكون الخبرة والتجربة العمرية وذلك ينعكس على كيفية تعاملهم مع الواقع الوظيفي والإداري في الجامعة.

ويوضح الجدول كذلك أن ما نسبته (88.2%) من أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة الدكتوراه، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (11.8%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أغلب رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة على مستوى عالٍ من التحصيل العلمي والمعرفي.

ويوضح الجدول أيضاً أن نسبة أفراد عينة البحث من حملة اللقب العلمي (مدرس) بلغت أعلى نسبة وهي (47.4%)، تلتها نسبة من يحملون لقب (أستاذ مساعد) والتي بلغت (36.8%)، أما بالنسبة لمن يحملون لقب (مدرس مساعد) و (أستاذ) فقد بلغت النسبة المئوية لكل منهما (7.9%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى التعليمات الخاصة بالترقيات العلمية أو إنشغالهم بوظائفهم الإدارية كرؤساء أقسام دون التركيز على إجراء البحوث لغرض الترقية، وبشكل عام تدل هذه النسب على أن الجامعة المبحوثة تمتلك كوادر علمية عالية المستوى وقادرة على تحقيق التميز في الأداء.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

ويبين الجدول أيضاً أن أعلى نسبة لعدد سنوات الخدمة في الجامعة لأفراد عينة البحث كانت للفئة (11- 20) سنة، إذ بلغت (51.3%) تلتها الفئة (10 أو أقل) بنسبة (22.4%) ومن ثم الفئة (21- 30) بنسبة (19.7%)، في حين أظهر الجدول انخفاضاً في نسب الفئات الأخرى، وهذا دليل على أن أغلب أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم الوظيفي في الجامعة تزيد عن (10) سنوات، وهذا سيمكنهم من تحقيق أداء وظيفي قد يفوق إلى حد ما أداء أولئك الذين لا يمتلكون هذا المستوى من الخبرة. وأخيراً يوضح الجدول أن ما نسبته (85.5%) من أفراد عينة البحث كان عدد سنوات خدمتهم كرؤساء أقسام (5 سنوات أو أقل)، وارتفاع هذه النسبة يرجع إلى صدور قرار من قبل وزارة التعليم العالي لا يسمح بالاستمرار في شغل منصب رئيس قسم أكثر من أربع سنوات إلا في بعض الحالات، وذلك لإعطاء الفرصة لهم لشغل مناصب أخرى، وفسح المجال للآخرين لشغل هذا المنصب، تلتها فئة (6-10) سنوات بنسبة (13.2%)، في حين أظهر الجدول انخفاضاً في نسب الفئات الأخرى، وهذه النسب مقبولة بشكل عام، حيث إنها ستمكن الباحثان من الحصول على إجابات جيدة في استمارة الاستبيان.

ثالثاً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1-التوصيف الوظيفي:

يوضح الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للفقرات (1- 13) والمتعلقة بالمتغير المستقل الأول (التوصيف الوظيفي)، حيث بلغ الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا المتغير (3.8) بانحراف معياري قدره (0.5)، وكان الاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق)، حيث تبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (المعياري) للمقياس والبالغ (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن التوصيف الوظيفي له أهمية كبيرة في الجامعة المبحوثة وبنسبة (69.9%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) وفقاً لوجهة نظرهم، كما أن نسبة (17.8%) من الأفراد المستجيبين كانوا غير متأكدين من ذلك، في حين أن ما نسبته (12.3%) كانوا عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة).

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لفقرات المتغير المستقل الأول (التوصيف الوظيفي)

الإجابة العام	المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										متوسط
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
أتفق	1.0	3.1	3.9	3	27.6	21	27.6	21	36.8	28	3.9	3	X ₁
أتفق	0.9	3.1	2.6	2	28.9	22	22.4	17	46.1	35	0.0	0	X ₂
أتفق	0.9	3.2	1.3	1	25.0	19	30.3	23	40.8	31	2.6	2	X ₃
محايد	1.0	3.0	5.3	4	30.3	23	28.9	22	31.6	24	3.9	3	X ₄
اتفق بشدة	0.8	4.2	1.3	1	3.9	3	5.3	4	56.6	43	32.9	25	X ₅
اتفق بشدة	0.8	4.2	0.0	0	3.9	3	10.5	8	50.0	38	35.5	27	X ₆
اتفق	0.9	3.9	2.6	2	6.6	5	13.2	10	53.9	41	23.7	18	X ₇
اتفق بشدة	0.8	4.2	1.3	1	0.0	0	13.2	10	47.4	36	38.2	29	X ₈
اتفق بشدة	0.7	4.3	1.3	1	0.0	0	7.9	6	48.7	37	42.1	32	X ₉
اتفق بشدة	0.7	4.1	0.0	0	2.6	2	17.1	13	52.6	40	27.6	21	X ₁₀
اتفق بشدة	0.7	4.2	0.0	0	0.0	0	15.8	12	48.7	37	35.5	27	X ₁₁
اتفق	0.9	4.0	1.3	1	5.3	4	18.4	14	43.4	33	31.6	24	X ₁₂
اتفق	0.8	4.0	0.0	0	5.3	4	21.1	16	44.7	34	28.9	22	X ₁₃
اتفق	0.5	3.8	1.6	16	10.7	106	17.8	176	46.3	457	23.6	233	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

2- الدعم التنظيمي المدرك:

يوضح الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للفقرات (1-36) والمتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (الدعم التنظيمي المدرك)، حيث بلغ الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا المتغير (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.5)، وكان الاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق)، حيث تبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (المعياري) للمقياس والبالغ (3)، وهذا دليل على وجود ضعف نوعاً ما في الدعم التنظيمي المدرك المقدم من قبل الجامعة، وذلك من خلال محدداته بشكل عام حسب وجهة نظر أفراد عينة البحث، كما يبين الجدول أيضاً موافقة أغلب أفراد عينة البحث على أن للدعم التنظيمي المدرك أهمية كبيرة في الجامعة المبحوثة وذلك بنسبة (54.8%) عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) وفقاً لوجهة نظرهم، وأن نسبة (20.8%) من الأفراد المستجيبين كانوا غير متأكدين من ذلك، في حين أن ما نسبته (24.3%) كانوا عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة).

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لفقرات المتغير المستقل الثاني (الدعم التنظيمي المدرك)

الاتجاه العام	المتغير	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										رقم الفقرة
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
محايد	1.1	2.5	17.1	13	44.7	34	14.5	11	21.1	16	2.6	2	X ₁
أتفق	1.1	3.2	6.6	5	26.3	20	9.2	7	53.9	41	3.9	3	X ₂
أتفق	1.2	3.1	9.2	7	28.9	22	14.5	11	36.8	28	10.5	8	X ₃
محايد	1.0	2.5	18.4	14	34.2	26	31.6	24	13.2	10	2.6	2	X ₄
محايد	1.0	2.7	9.2	7	35.5	27	32.9	25	17.1	13	5.3	4	X ₅
أتفق	0.8	3.8	0.0	0	10.5	8	14.5	11	57.9	44	17.1	13	X ₆
أتفق	0.9	3.8	1.3	1	7.9	6	18.4	14	56.6	43	15.8	12	X ₇
أتفق بشدة	0.6	4.4	0.0	0	1.3	1	1.3	1	48.7	37	48.7	37	X ₈
أتفق بشدة	0.7	4.2	0.0	0	3.9	3	9.3	7	53.9	41	32.9	25	X ₉
أتفق بشدة	0.7	4.1	0.0	0	2.6	2	11.8	9	63.2	48	22.4	17	X ₁₀
أتفق	0.9	3.5	1.3	1	15.8	12	26.3	20	47.4	36	9.2	7	X ₁₁
أتفق	1.0	3.4	2.6	2	14.5	11	31.6	24	40.8	31	10.5	8	X ₁₂
أتفق	1.0	3.1	7.9	6	15.8	12	32.9	25	40.8	31	2.6	2	X ₁₃
أتفق	0.8	3.9	1.3	1	5.3	4	15.8	12	61.8	47	15.8	12	X ₁₄
أتفق	1.0	3.5	1.3	1	19.7	15	25.0	19	38.2	29	15.8	12	X ₁₅
أتفق	0.7	3.8	0.0	0	6.6	5	17.1	13	61.8	47	14.5	11	X ₁₆
أتفق	0.8	4.0	0.0	0	5.3	4	14.5	11	52.6	40	27.6	21	X ₁₇
أتفق	0.8	3.8	0.0	0	5.3	4	27.6	21	48.7	37	18.4	14	X ₁₈
محايد	1.0	2.8	9.2	7	32.9	25	30.3	23	26.3	20	1.3	1	X ₁₉
أتفق بشدة	0.6	4.2	0.0	0	1.3	1	6.6	5	65.8	50	26.3	20	X ₂₀
أتفق	1.1	3.4	6.6	5	15.8	12	17.1	13	48.7	37	11.8	9	X ₂₁
أتفق	0.9	3.6	1.3	1	15.8	12	17.1	13	56.6	43	9.2	7	X ₂₂
أتفق بشدة	0.8	4.1	1.3	1	1.3	1	14.5	11	55.3	42	27.6	21	X ₂₃
محايد	1.0	2.3	14.47	11	53.95	41	17.11	13	11.84	9	2.63	2	X ₂₄
محايد	1.2	3.0	11.84	9	25.0	19	25.0	19	28.95	22	9.21	7	X ₂₅
محايد	1.0	2.6	11.84	9	34.21	26	35.53	27	17.11	13	1.32	1	X ₂₆
محايد	1.0	2.9	13.16	10	17.11	13	38.16	29	30.26	23	1.32	1	X ₂₇
أتفق	1.1	3.2	5.26	4	23.7	18	25.0	19	34.21	26	11.84	9	X ₂₈
أتفق	1.1	3.1	6.58	5	25.0	19	27.63	21	32.9	25	7.9	6	X ₂₉
أتفق	1.3	3.2	11.84	9	26.32	20	10.53	8	35.53	27	15.8	12	X ₃₀
أتفق	1.1	3.3	6.58	5	26.32	20	7.9	6	52.63	40	6.6	5	X ₃₁
أتفق	1.0	3.3	3.95	3	15.8	12	32.9	25	40.8	31	5.6	5	X ₃₂
أتفق	1.0	3.2	6.58	5	14.5	11	34.21	26	40.8	31	3.95	3	X ₃₃
أتفق	0.8	3.6	1.32	1	9.21	7	21.05	16	63.16	48	5.26	4	X ₃₄
محايد	1.1	2.5	19.74	15	30.26	23	28.95	22	19.74	15	1.32	1	X ₃₅
أتفق	1.0	3.8	1.32	1	13.16	10	11.84	9	52.63	40	21.05	16	X ₃₆
أتفق	0.5	3.4	5.8	159	18.5	506	20.8	570	42.4	1161	12.4	340	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

3-الأداء الوظيفي المتميز:

يوضح الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والإتجاه العام للفقرات (11-1) والمتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي المتميز)، إذ بلغ الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا المتغير (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.3)، وكان الإتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق)، حيث تبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (المعياري) للمقياس والبالغ (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن الأداء الوظيفي المتميز له أهمية كبيرة في الجامعة المبحوثة وبنسبة (72.3%) عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة) وفقاً لوجهة نظرهم، كما أن نسبة (17.7%) من الأفراد المستجيبين كانوا غير متأكدين من ذلك، في حين أن ما نسبته (10%) كانوا عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة).

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والإتجاه العام لفقرات الأداء الوظيفي المتميز

الاتجاه العام	المعياري	الاحصائي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										Y _i
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أتفق	0.9	3.4	2.6	2	11.8	9	28.9	22	51.3	39	5.3	4	Y ₁
أتفق	0.7	4.0	0.0	0	3.9	3	9.2	7	67.1	51	19.7	15	Y ₂
أتفق	0.7	3.9	1.3	1	2.6	2	15.8	12	68.4	52	11.8	9	Y ₃
أتفق	0.7	3.9	0.0	0	2.6	2	23.7	18	59.2	45	14.5	11	Y ₄
محايد	1.1	2.5	19.7	15	32.9	25	25.0	19	22.4	17	0.0	0	Y ₅
أتفق	0.9	3.3	5.3	4	13.2	10	35.5	27	42.1	32	3.9	3	Y ₆
أتفق	0.7	3.7	0.0	0	3.9	3	30.3	23	55.3	42	10.5	8	Y ₇
أتفق بشدة	0.7	4.2	0.0	0	2.6	2	5.3	4	57.9	44	34.2	26	Y ₈
أتفق بشدة	0.7	4.1	0.0	0	3.9	3	7.9	6	57.9	44	30.3	23	Y ₉
أتفق بشدة	0.7	4.5	0.0	0	2.6	2	2.6	2	39.5	30	55.3	42	Y ₁₀
أتفق بشدة	0.7	4.3	0.0	0	1.3	1	10.5	8	40.8	31	47.4	36	Y ₁₁
أتفق	0.3	3.8	2.6	22	7.4	62	17.7	148	51.1	427	21.2	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

رابعاً/ اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمتغيراتها:

أ- اختبار فرضيات العلاقة:

1-اختبار الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز.

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الأولى للبحث

المتغيرات	الأداء الوظيفي المتميز
التوصيف الوظيفي	معامل الارتباط
	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (12) مقدار علاقة الارتباط بين التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز وكذلك مستوى المعنوية المتعلقة بهذا المحور، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، لذا نقبل الفرضية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغ مقدار هذه العلاقة (0.508).

2-اختبار الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الثانية للبحث

المتغيرات	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي المتميز
الدعم التنظيمي المدرك	مستوى المعنوية	.000
	معامل الارتباط	.575

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (13) مقدار علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز وكذلك مستوى المعنوية المتعلقة بهذا المحور، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، لذا نقبل الفرضية الثانية والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغ مقدار هذه العلاقة (0.575).

3- اختبار الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك مع الأداء الوظيفي المتميز.

الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية الثالثة للبحث

المتغيرات	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي المتميز
التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك	مستوى المعنوية	.000
	معامل الارتباط	.607

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (14) مقدار علاقة الارتباط لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك مع الأداء الوظيفي المتميز وكذلك مستوى المعنوية المتعلقة بهذا المحور، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، لذا نقبل الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك مع الأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغ مقدار هذه العلاقة (0.607).

ب- اختبار فرضيات التأثير:

1- اختبار الفرضية الرابعة: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي في الأداء الوظيفي المتميز.

الجدول (15) نتائج اختبار الفرضية الرابعة للبحث

R2	T		F		معامل الانحدار	المتغير المستقل	المتغير التابع
	المحسوبة	مستوى المعنوية	المحسوبة	مستوى المعنوية			
%26	5.07	.000	25.73	.000	0.414	الأداء الوظيفي المتميز	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يمكن من خلال الجدول (15) تحديد التغيرات في الأداء الوظيفي المتميز كدالة لتأثير متغير التوصيف الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز وذلك بمعامل تحديد (R2) بلغ (26%)، أي إن ما قيمته (26%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي المتميز ناتجة عن التغير في التوصيف الوظيفي، وذلك حسب آراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (74%) متغيرات عشوائية لم تدخل النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (25.73)، حيث بلغ مستوى المعنوية (P-value) لهذا الاختبار (0.000) وهو أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرابعة والتي تشير إلى أن النموذج معنوي وذو دلالة إحصائية، كما واستخدم اختبار t لتقييم معنوية تأثير التوصيف الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (P-value) مع قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة نلاحظ أن قيمة t المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (5.07) وبمستوى معنوية قدره (0.000) وهو كذلك أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغير التوصيف الوظيفي على الأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغت درجة هذا التأثير (0.414)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التوصيف الوظيفي بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي المتميز بمقدار (41.4%)، وعليه فقد استطاع الباحثان من خلال الفرضيتان الأولى والرابعة أن يجيبا عن التساؤل الخامس للبحث.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

2- اختبار الفرضية الخامسة: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز.

الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الخامسة للبحث

R2	T		F		الدعم التنظيمي المدرك	المتغير المستقل المتغير التابع
	مستوى المعنوية	المحسوبة	مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل الانحدار	
33 %	.000	6.04	.000	36.52	0.446	الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.
يمكن من خلال الجدول (16) تحديد التغيرات في الأداء الوظيفي المتميز كدالة لتأثير متغير الدعم التنظيمي المدرك، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي المتميز وذلك بمعامل تحديد (R2) بلغ (33%)، أي إن ما قيمته (33%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي المتميز ناتجة عن التغير في الدعم التنظيمي المدرك، وذلك حسب آراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (67%) متغيرات عشوائية لم تدخل النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.52)، حيث بلغ مستوى المعنوية (P-value) لهذا الاختبار (0.000) وهو أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الخامسة والتي تشير إلى أن النموذج معنوي وذو دلالة إحصائية، كما واستخدم اختبار t لتقييم معنوية تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي المتميز، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (P-value) مع قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة نلاحظ أن قيمة t المحسوبة للمتغير المذكور بلغت (6.04) وبمستوى معنوية قدره (0.000) وهو كذلك أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغت درجة هذا التأثير (0.446)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الدعم التنظيمي المدرك بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي المتميز بمقدار (44.6%)، وعليه فقد استطاع الباحثان من خلال الفرضيتان الثانية والخامسة أن يجيبا عن التساؤل السابع للبحث.

3- اختبار الفرضية السادسة: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لكل من التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز.

الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية السادسة للبحث

R2	T		F		التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك	المتغير المستقل المتغير التابع
	مستوى المعنوية	المحسوبة	مستوى المعنوية	المحسوبة	معامل الانحدار	
37 %	.000	6.58	.000	43.24	0.52	الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.
يمكن من خلال الجدول (17) تحديد التغيرات في الأداء الوظيفي المتميز كدالة لتأثير متغيري التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك معاً، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي المتميز وذلك بمعامل تحديد (R2) بلغ (37%)، أي إن ما قيمته (37%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي المتميز ناتجة عن التغير في التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك، وذلك حسب آراء المستجيبين في عينة البحث، ويمثل الباقي الذي نسبته (63%) متغيرات عشوائية لم تدخل النموذج، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.24)، حيث بلغ مستوى المعنوية (P-value) لهذا الاختبار (0.000) وهو أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها لغايات هذا البحث والبالغة قيمتها (0.05)، وهذا يؤكد قبول الفرضية السادسة والتي تشير إلى أن النموذج معنوي وذو دلالة إحصائية.



كما واستُخدم اختبار t لتقييم معنوية تأثير التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي المتميز، فمن خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (P -value) مع قيمة دلالة الإحصائية المعتمدة نلاحظ أن قيمة t المحسوبة للمتغيرين المذكورين بلغت (6.58) وبمستوى معنوية قدره (0.000) وهو كذلك أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمتغيري التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي المتميز، حيث بلغت درجة هذا التأثير (0.52)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي المتميز بمقدار (52%)، وعليه فقد استطاع الباحثان من خلال الفرضيتان الثالثة والسادسة أن يجيبا عن التساؤل الثامن والأخير لهذه البحث.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً/ الاستنتاجات:

1-استنتج الباحثان أن هنالك ضعفاً إلى حد ما من قبل الجامعة فيما يتعلق بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث واعتماداً على إجاباتهم، وقصورها نوعاً ما فيما يتعلق بشغل المناصب الإدارية فيها بشكل عام لموظفين لهم خبرة طويلة في مجال العمل الإداري والعلمي، وكذلك قصورها من ناحية توضيح عدد وطبيعة الوظائف والموظفين داخل كل كلية من كلياتها بشكل مفصل، مع وجود مستوى مقبول من ناحية تحديد الجامعة لأسماء الوظائف الموجودة فيها بالشكل المطلوب.

2-تبين أن أفراد عينة البحث على علم بالغرض الرئيس أو الهدف من الوظيفة التي يزاولونها فضلاً عن معرفتهم بالمهام والمسؤوليات والواجبات الرئيسة التي يقع تنفيذها على عاتقهم ووضوحها جميعاً بالنسبة لهم، وكذلك علمهم بخطوط الاتصال الرئيسة بين الوظيفة التي يزاولونها والوظائف الأخرى في الكلية أو مع الأشخاص والمنظمات الخارجية علاوةً على أسباب هذه الارتباطات، وكذلك إلمامهم بمعايير الأداء المتعلقة بوظيفتهم وما يلزم لأدائها بشكل كامل وفعال.

3-تبين للباحثان أن مستويات التعلم والمعرفة والقدرة والمهارة التي تتطلبها الوظائف التي يزاولها الأفراد المستجيبون في الجامعة تتلاءم مع ما لديهم من مؤهلات من حيث الشهادة وسنوات الخبرة، الخ، كما أن أغلبهم استطاعوا من خلال ذلك أن يحققوا أداءً يفوق أداء زملائهم في العمل حسب ما أشاروا إليه، فضلاً عن ذلك؛ يرى أغلبهم أن الوظيفة التي يزاولونها في الجامعة ملائمة لهم، وبما أن المواصفات المطلوبة في وظائفهم من حيث (الشهادة والخبرة والمعرفة والقدرة) مطابقة نوعاً ما لمواصفات الشخصية فإنهم بالتالي قادرين على أن يحققوا أداءً يفوق أداء زملائهم في العمل مستقبلاً.

4-وجود قصور إلى حد ما من قبل الجامعة فيما يتعلق بالدعم التنظيمي من خلال محدوداته بشكل عام، إذ تبين أن هنالك ضعفاً في مستوى العدالة التوزيعية في الجامعة بشكل عام، كما تبين توافر العدالة الإجرائية في كلياتها على وجه الخصوص، مع وجود قصور من لدن الجامعة فيما يتعلق بعدم تحيزها في اتخاذ القرارات وتطبيقها بشكل عادل على جميع موظفيها، وكذلك توفر مستوى جيد من العدالة التعاملية من قبل العمداء تجاه رؤساء الأقسام، أما بالنسبة للعدالة التقييمية فلقد أظهرت مستوى مقبولاً من حيث تقييم أداء أفراد عينة البحث وفقاً لمعايير عادلة وواضحة وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج التقييم التي يرونها غير عادلة، مع وجود ضعف إلى حد ما في ما يتعلق بحرص الجامعة على عدم تأثر عملية تقييم أداء الأفراد بالعلاقات الشخصية.

5-أفصح البحث عن وجود دعم إشرافي جيد من قبل العمداء في كليات الجامعة المبحوثة وإدراك رؤساء الأقسام لهذا الدعم، وأن هناك مشاركة جيدة من قبل رؤساء الأقسام فيما يتعلق باتخاذ القرارات، فضلاً عن شعورهم إلى حد ما بنوع من تأكيد الذات لديهم، مع وجود قصور في تقدير الجامعة لما يبذلونه من جهود إضافية لأداء أعمالهم بشكل متميز.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

6- تبين أن هناك ضعفاً كبيراً فيما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت المتبع في الجامعة المبحوثة، وكذلك من ناحية توفيرها للفرص التدريبية وفرص الترقيات الوظيفية فيها، أما ظروف العمل بشكل عام ومدى اهتمام الجامعة بعوامل الأمن وسلامة الموظفين العاملين فيها وكذلك شعور أفراد عينة البحث بالأمن تجاه عدم فقدانهم لوظائفهم مستقبلاً فضلاً عن تمتع وظائفهم التي يزاولونها بالاستقلالية وعدم تدخل الآخرين في عملهم والحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم وتحكمهم بمجريات الأمور داخل مكان العمل بالشكل الذي يرونه ملائماً، فكانت مقبولة وملائمة إلى حد ما لقيام أفراد عينة البحث بإنجاز أعمالهم بشكل متميز.

7- أما بالنسبة للمتغير الأخير لهذا البحث والمتمثل بالأداء الوظيفي المتميز، فقد أفصح البحث عن ارتفاع معايير الأداء الوظيفي المحددة في الجامعة إلى حد ما لمستوى الأداء المتميز، وكذلك وجود مستوى مقبول نوعاً ما من ناحية إجراء عمليتي تقييم وتقويم أداء أفراد عينة البحث، فضلاً عن انخفاض ما يتلقونه من دعم مادي ومعنوي يدفعهم لإنجاز أعمال تفوق ما هو مطلوب منهم أساساً على الرغم من امتلاكهم للمعرفة والخبرة الضروريتين لتحقيق أداء وظيفي متميز وقدرتهم على الاستمرار في تحقيق ذلك مستقبلاً، وحرصهم على إنجاز أعمالهم بشكل كفوء وفعال وبالتوقيت المناسب والتزامهم بأوقات الدوام الرسمي المحددة لهم، وهذا يدل على تمتع أغلبهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

8- وجود علاقات ارتباط وأثر معنوية ذات دلالات إحصائية بين كل من التوصيف الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي المتميز، وأخيراً التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك معاً مع الأداء الوظيفي المتميز.

ثانياً/ التوصيات:

أ- التوصيات الخاصة بالجامعة محل البحث:

- 1- يوصي الباحثان أن على الجامعة محل البحث إجراء تحليل شامل ومتكامل لجميع الوظائف التي تتضمنها الجامعة، ومن ثم إعداد توصيف كامل لها لغرض وصف كل وظيفة فيها وكذلك تحديد مواصفات الأفراد الملائمين لشغل تلك الوظائف وبشكل مفصل، فضلاً عن إعداد بطاقات التوصيف الوظيفي الخاصة بوظائف الجامعة كافة، كون أن الباحثان لاحظا أن هنالك ضعفاً فيما يتعلق بوجود بطاقات التوصيف الوظيفي الخاصة بوظائف الجامعة عموماً.
- 2- ضرورة زيادة اهتمام الجامعة وحرصها على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع مؤهلاته العلمية والعملية والتي تمكنه من أداء مهامها بالشكل المطلوب، والارتقاء بمستوى أدائها لمستوى التميز، فعلى الرغم من إمام أغلب أفراد عينة البحث بالعناصر التي يتضمنها الوصف الوظيفي وكذلك امتلاكهم لأغلب عناصر المواصفات الوظيفية التي تتطلبها وظائفهم الحالية، كما وأنهم قادرون على أن يحققوا أداءً يفوق أداء زملائهم في العمل وكذلك الاستمرار في تحقيق ذلك مستقبلاً، إلا أن هناك ضعفاً من قبل الجامعة نفسها فيما يتعلق بوضع هؤلاء الأفراد في وظائف أكثر ملائمة لهم وذات مستويات إدارية أعلى، فضلاً عن قصورها فيما يتعلق بتولييتهم لشغل مناصب إدارية أعلى من مناصبهم الحالية والتي تتلائم مع مؤهلاتهم، والتي يستحقونها بالفعل.
- 3- زيادة اهتمام الجامعة بالدعم المقدم من قبلها وترسيخ الدعائم المحددة له، وذلك من خلال توفير العدالة التنظيمية بأنواعها ومعالجة أوجه القصور في بعضها، وكذلك زيادة مستوى الدعم الإشرافي المقدم لكافة الموظفين العاملين فيها وزيادة مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعمل على دعم وتأكيد الذات لديهم، فضلاً عن توفير أنظمة فاعلة للمكافآت بأنواعها، وتحسين ظروف العمل المادية منها والمعنوية، وكذلك إشعار الموظفين بالأمن تجاه عدم فقدانهم لوظائفهم مستقبلاً، فضلاً عن زيادة درجة الإستقلالية في وظائفهم التي يزاولونها ومنحهم الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم وتحكمهم بمجريات الأمور داخل مكان العمل بالشكل الذي يرونه ملائماً، وذلك بغية ضمان تحقيق الموظف المناسب الذي تم وضعه في الوظيفة المناسبة لأداء وظيفي يتسم بالتميز.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

4- ينبغي على الرؤساء بجميع المستويات الإدارية في الجامعة المبحوثة تفعيل مهمة تقييمهم لأداء مرؤوسيههم، وذلك لتحديد جوانب التميز في أدائهم وبيان أوجه القصور فيه وما يترتب على ذلك من كيفية لتقويمه أو نوعية مناسبة لدعمه، من خلال التدريب أو الترقية أو الحوافز والمكافآت، وما إلى ذلك من أنواع أخرى من الإجراءات التي تسهم في الارتقاء بأدائهم لمستوى الأداء الوظيفي المتميز.

ب- المقترحات: كما ويقترح الباحثان ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لتغطية الجوانب التي لم يتم التطرق إليها في هذا البحث، وكالاتي:

- 1- إجراء تحليل وتوصيف وظيفي شامل لوظائف الجامعة، وإعداد بطاقات التوصيف الوظيفي لكل منها.
- 2- إجراء دراسة حول جدوى اعتماد التوصيف الوظيفي كمدخل لإدارة الأداء.
- 3- إجراء دراسة مقارنة بين واحدة من الجامعات الحكومية وأخرى من الجامعات الأهلية لبيان مدى اعتماد التوصيف الوظيفي فيهما أثناء القيام باختيار الأفراد وتعيينهم.
- 4- إجراء دراسة لبيان دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- 5- إجراء دراسة عن الدعم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز المنظمي.
- 6- إجراء دراسة مقارنة لمستوى الدعم التنظيمي المقدم من قبل الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.

المصادر:

أولاً/ المصادر العربية:

أ- الكتب:

- 1- الجميلي، قصي قحطان، (2004) ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، ط 1، دار صفاء ، عمان، الأردن.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، (2008) ، إدارة الموارد البشرية – نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط 2، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 3- الكرخي، مجيد، (2013) ، إدارة الموارد البشرية – مدخل نظري وتطبيقي، ط 1، دار المناهج ، عمان، الأردن.
- 4- النجار، عبد العزيز، (2008) ، الإدارة الذكية (التخطيط/التنظيم/إدارة الأفراد/إتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 5- الوليد، بشار يزيد، (2009) ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الراية، عمان، الأردن.
- 6- برنوطي، سعاد نانف، (2007) ، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، ط 3، دار وائل، عمان، الأردن.
- 7- ديسلر، جاري، (2014) ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبدالمحسن جودة، ط 6، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 8- كشواي، باري، (2006) ، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الناشر الأجنبي: كوجان ثيدج، دار الفاروق، القاهرة، مصر.

ب- الرسائل والأطاريح:

- 1- أبو ميري، خالد خليل حسن، (2015) ، العوامل المؤثرة على عملية تعيين/تثبيت القوى العاملة المؤقتة "من وجهة نظر الإدارة العليا " – دراسة حالة الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – بغزة، فلسطين.
- 2- إسماعيل، نوار هاني، (2005) ، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة – نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
- 3- الأسطل، ملكة محمد، (2009) ، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري – دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – بغزة، فلسطين.
- 4- الدويك، محمد عبد العزيز أحمد، (2013) ، نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية – غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – بغزة، فلسطين.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

- 5- الزعانين، محمد جميل حسن، (2012) ، إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا – دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 6- الساعي، عبد الحميد محمود، (2011) ، المواطنة التنظيمية ودورها في أداء الموارد البشرية – دراسة تحليلية بالمجالس البلدية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- 7- الظهر اوي، عبد المنعم رمضان، (2010) ، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 8- العدني، فاطمة بنت فؤاد أحمد، (2015) ، التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 9- العكش، علاء خليل محمد، (2007) ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 10- العنزي، عامر قيران مسدح الشمالي، (2014) ، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 11- الغول، نبيل إبراهيم يوسف، (2011) ، العلاقة بين توظيف العاملين وملانمة الأفراد لمنظمتهم – دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين.
- 12- بلهادي، سعيدة، (2008) ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر – بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 13- حجاج، محمد خدير، (2013) ، التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- 14- رشيد، نيان كمال، (2010)، دور القيادات الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري وأثره في الأداء المنظمي المتميز-دراسة إستطلاعية لآراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية.
- 15- عبادي، فاطمة الزهراء، (2007) ، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبيدة، الجزائر.
- 16- عبودي، صفاء إدريس، (2013) ، مدى توفر الخصائص التنظيمية والسلوكية لمنظمات الأداء العالي – بالتطبيق على عينة من المصارف الأهلية العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.
- 17- عدوان، منير زكريا أحمد، (2011) ، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 18- عواد، طارق أحمد، (2005) ، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية – في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 19- فرج، وليد علاء، (2009) ، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز – دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
- 20- ماضي، أحمد ديب محمد، (2014) ، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- 21- نوح، علياء حسني علاء الدين، (2013) ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 22- هاواري، كاظم فرج عارف سعيد، (2010) ، الأثر التتابعي للتوجه والسلوك الإستراتيجيين في الأداء المتميز – دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس عينة من كليات جامعة السليمانية، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية، العراق.



دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية

23- يوسف، بسام عبدالرحمن، (2005) ، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.

ت- الدوريات والمجلات:

1-الأسدي، أفنان عبد علي، (2014) ، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية – بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، جامعة الكوفة، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المجلد 8 ، العدد 31، العراق.

2-الجبوري، حمزة محمد، (2013) ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل (فرع المنصور)، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، العراق.

3-الحكيم، ليث علي وزوين، عمار عبدالأمير والخفاجي، حاكم جبوري، (2009) ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 11 ، العدد 2، العراق.

4-العطوي، عامر علي حسين والشيباني، الهام ناظم، (2010) ، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين – دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، بحث منشور، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3 / إنساني، العراق.

5-الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح الدين، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2.

6-ثابت، الحبيب، (2009) ، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية – بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر.

7-رقيبة، سليمة، (2009) ، الرأس المال البشري رأسمال لا ينفذ، بحث منشور، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر.

8-صير، رنا وجاسم، باسم وعناد، نادية، (2013) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد/بغداد، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 97 ، العراق.

9- صلواتشي، هشام سفيان، (2009)، تنمية الموارد البشرية من منظور تسيير الأداء، بحث منشور، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر.

10- مناصرية، رشيد، (2012) ، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، بحث منشور، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، جامعة غرداية، الجزائر.

ث- الندوات والمؤتمرات:

1-العارضي، سلام جاسم والعطوي، عامر علي، (2008) ، أثر الدعم التنظيمي المدرك في إستعداد العاملين للتغيير، بحث مقدم في المؤتمر الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

ثانياً/ المصادر الأجنبية:

A- Books:

1-Snell, Scott & Bohlander, George, (2009) , Human Resource Management, Fifth Indian reprint, Baba Barkha Nath Printers, India.

B- Thesis & Dissertations:

1-Apodaca, Steven Philip, (2010) , The mediating effect of perceived organizational support on espoused safety attitudes: A field study, Master thesis, Angelo State University.



- 2-Ayers, Jennifer Parker, (2010) , Job Satisfaction, Job Involvement and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment, Doctoral thesis, Walden University.
- 3-Caiani, Troy Pasion, (2014) , Examination of Employee Alignment as a Predictor of Work Engagement, Master thesis, San Jose State University.
- 4-Carolina, Dorothy Smith, (2010) , Correlates of Job-Related Burnout in Nurse Managers Working in Hospitals, Doctoral thesis, University of New Jersey, Newark.
- 5-Cherubin, Gene L., (2011) , Perceived Organizational Support and Engagement, Master thesis, Nyack College.
- 6-Champion, Stephen A., (2015) , A Theoretical and Empirical Extension of the Perceived Organizational Support Construct: Three Papers Examining the Role of Social Comparison, Organizational Malevolence, and Social Resources, Doctoral thesis, The London School of Economics and Political Science.
- 7-Corcoran, Ms Sinead & Tkachenko, Olena & Thimot, Emile Louis, (2012), Measuring perceived organizational support in a culturally and contractually diverse organization, Master thesis MBA Program, Blekinge institute of technology.
- 8-Eckford, Shawn M., (2014) , An Analysis of Minor Hockey Officials and Perceived Organizational Support, Master thesis, Brock University, Canada.
- 9-Emerson, David J., (2013) , Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Doctoral thesis, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- 10- Hirschberger, Michael D., (2009) , The effects of Organizational rewards, Perceived supervisor support, and Procedural fairness on Employee attitudes and Customer service outcomes, Master thesis, The University of Wisconsin Oshkosh.
- 11-Jordan, Patricia Ciupak, (2014), Team innovation and citizenship performance: The effect of collective regulatory focus and perceived organizational support, Doctoral thesis, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma.
- 12-Land, Lorraine A., (2008) , The Isolation, Perceived Organizational support (POS), and Occupational role stress of mental health practitioners in scholastic and related applied settings, Doctoral thesis, Capella University.
- 13-Peplinski, Marin, (2014) , Perceived Organizational Support, Organizational Cynicism and Employee Well-being, Master thesis, University of Waikato.
- 14- Peterson, Alexandra, (2015) , Organizational Support and Job Satisfaction of Frontline Clinical Managers: The Mediating Role of Work Engagement, Master thesis, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- 15-Reyes, Marco Alfonso, (2015) , Career Paths of Latina high school assistant principals: Perceived barriers and support systems, Doctoral thesis, The University of Texas at San Antonio.
- 16-Riggle, Robert J., (2007) , The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes, Doctoral thesis, University of South Florida, (<http://scholarcommons.usf.edu/etd/2339>).



17- Salahieh, Zakwan, (2015) , The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Bullying and Work Behaviors, Master thesis, San Jose State University.

18- Simmons, Anne Marie, (2013), The Relationship of Work Stressors and Perceived Organizational Support on Front Line Nurse Manager Work Engagement, Doctoral thesis, City University of New York.

19- Tsay, Crystal Han-Huei, (2012) , Understanding Students' Adaptation to Graduate School: An Integration of Social Support Theory and Social Learning Theory, Doctoral thesis, The George Washington University.

20- Wahab, Eta, (2010) , Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in Medium Enterprises in Malaysia, Doctoral thesis, Curtin University.

21- Wells, Clark L., (2015) , A correlational study of organizational culture and management support for mentoring among air force enlisted, Doctoral thesis, University of Phoenix.

22- Worley, Jody A., (2006) , A factor analytic study to evaluate the structure of the survey of perceived organizational support, Doctoral thesis, Oklahoma University.

C- Periodicals & journals:

1- Kawai, Norifumi & Strange, Roger, (2014) , Perceived organizational support and expatriate performance: understanding a mediated model, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 17.

2- Newman, Alexander & Thanacoody, Rani & Hui, Wendy, (2011) , The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions-A study of Chinese employees in multinational enterprise, Personnel Review, Vol. 41, No. 1, Emerald Group Publishing Limited.

D- Internet:

1- <http://thesis.univsul.edu.iq/master-thesis>.

2- <http://www.iasj.net/iasj?func=search&uiLanguage=ar>.

3- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>.

4- <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>.

5- www.emeraldinsight.com.

6- <http://www.iasj.net/>.

7- http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=categories&id=156&Itemid=861.

8- <http://www.oalib.com/>.

9- <http://golibgen.io/view.php?id=1378298>.

10- <http://library.ithaca.edu/>.



The role of Job description and Perceived organizational support to achieving An Excellent Job performance - An Exploratory study of the views of a sample of department heads at Sulaimaniyah University.

Abstract

This research Sought to identify the correlation relationships and the impact of each of the job description and perceived organizational support, Excellent Job performance of the heads of academic departments in the faculties of the University of Sulaymaniyah Iraqi Kurdistan Region, totaling (89) as President, and to achieve this was Default plan includes research variables as well as the formulation of a number of preparation fundamental assumptions, and researchers used a questionnaire for this purpose as a tool head of the collection of data and information, as it was distributed (80) copies, and the number of retrieved them (76) a copy of a valid statistical analysis, as well as conducting personal interviews with (11) heads of departments in All S university surveyed, with the use of a number of statistical methods to test hypotheses.

Because of the limited studies on the relationship and influence between these variables in the general Iraqi environment and specially in Kurdish environment within the limits of informed researchers, therefore present their research to address these variables within a holistic framework, and generally tried to research the answer to the following question: What is the nature of the correlation and influence relationships for each of the Job description and perceived organizational support both individually as well as two societies together in achieving Excellent Job performance in the surveyed university? The research has come to a set of conclusions including: a weakness by the university regarding the status of the right staff in the right job, it turns out that there are shortcomings to some extent by the university with regard to overall organizational support through its determinants, and therefore a reflection on the performance of its employees, which limits improve their performance level of Excellent performance, also shows a correlation and impact of relationships significant statistical evidence of both job descriptions and Excellent Job performance, as well as perceived organizational support and Excellent Job performance, and finally job description and perceived organizational support together with the Wireless Excellent Job performance in the university surveyed, and depending on that the researchers have presented a set of recommendations and proposals consistent with those conclusions.

Key words: Job description, Perceived organizational support, Excellent Job performance.