



الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد

م. د. علياء سعيد الجوفي الباحث / عبير ضيف الله عامر
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
alyaasaeed44@gmail.com a22862a@gmail.com

Received:15/11/2020

Accepted :8/12/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تفسيري في الأداء العالي كمتغير مستجيب لغرض الوصول الى آليات ملائمة تمكن كليات جامعة بغداد من استغلال الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء العالي المطلوب وسعي الى تحقيق اهدافها وايضا التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة ادراك الموظفين للدعم المقدم من قبل الكليات التي تثمن جهودهم وتهتم بمصلحتهم وكيف يمكن لهذا الدعم ان يحقق الأداء العالي ، لذا اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث ، وقد تم اختيار عينة قصدية وبلغت (70) شخصاً من القيادات العليا للكليات متمثلة بـ (عمداء الكليات ، معاونو العمداء رؤساء الاقسام) ، وشمل البحث (8) كليات جامعة بغداد، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة اساسية في جمع البيانات لذا شملت الاستبانة (35) فقرة موزعة على محورين، وخضعت للتحليل الاحصائي باستعمال برنامج (SPSS V.25; Excel V.16) وتم اعدادها بالاستناد على عدد من المقاييس باستعمال مدرج (Likert) ، وكذلك تم تعزيز الاجابات عن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع بعض افراد عينة البحث، بالإضافة الى مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل التحديد (R^2) ، معامل الاختلاف معامل ارتباط الرتب (بيرسون) ، اختبار (F) ، تحليل الانحدار الخطي البسيط) ، توصل البحث الى حزم من النتائج اهمها تبين ان ادارة كليات جامعة بغداد مجتمع البحث ركزت على الاهتمام العالي بالدعم القيادي المقدم للأساتذة والموظفين لذا من هذا المنطلق لمست الباحثة ان القيادات العليا تحفز وتشجع الاساتذة والموظفين بكل مجالات العمل وكيفية مواجة المشاكل التي تمر عليهم وهذا يلعب دوراً مهماً ومؤثر على مخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات محبة للعمل ومهتمة به واستناداً الى ما تم التوصل اليه من نتائج فقد تم وضع مجموعة من التوصيات كان اهمها ينبغي على ادارة الكليات المبحوثة أن تختار كفاءات مناسبة ذو نشاط علمي وتكون قوى وفرق متكاملة من جميع النواحي وبالتالي تفتخر بإنجازاتهم التي يقدمونها من اعمال متميزة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الدعم التنظيمي المدرك، الأداء العالي، كليات جامعة بغداد.

* بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

يُعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك و الأداء العالي من المواضيع المهمة والحيوية التي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمات من خلال تحقيق متطلباتها، فالمنظمات بشكل عام وخصوصاً الخدمية تحتاج الى عدالة تنظيمية ودعم مقدم من القيادات العليا و مشاركة باتخاذ القرارات المهمة لكي تحقق الأداء العالي متميز من خلال الانفتاح والتوجه طويل الامد نحو المستقبل واهمية وجود تحسين مستمر داخل المنظمات، بالإضافة الى الدقة عند اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب اي تحقق جودة عند اختيار الموظفين داخل المنظمات، حتى تتمكن من تحقيق مرحلة متميزة وإنجاز الاهداف بمستوى عال من الفاعلية و الكفاءة.

ونتيجة للتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم زادت حاجة المنظمات الى ادارة ديناميكية داعمة قادرة على مواجهة كل الصعوبات والتحديات التي تعرقل سير عملها بنجاح وتفوق، فأن المحافظة على مستوى التميز والنجاح في أداء المنظمات والافراد أصبح أمراً في غاية صعوبة في ظل التطورات المتجددة، لذا لابد من توفير فرص لحل المشكلات وكيفية مواجهتها من خلال تقديم الدعم الكافي لهم والمساعدة التي تحفزهم لتوفير مخرجات ذات أداء عالي، ولغرض اختبار هذه المتغيرات ومعرفة علاقة مدى الارتباط والتأثير بينهما، كان لابد من تحديد البيئة المناسبة لهذا الاختبار، لذلك حددت الباحثة كليات جامعة بغداد، تم تطبيقها على القيادات الإدارية في الكليات حسب نطاق البحث وشملت (العمداء ، معاوني العمداء، رؤساء اقسام).

المبحث الاول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يشكل بقاء المنظمات ونموها ابرز التحديات التي تواجهها في الوقت الحالي وفي ظل التغيرات البيئية المستمرة اخذت المنظمات الكبيرة والصغيرة سواء اكانت الخاصة او العامة وحتى القطاعات المشتركة بمختلف انواعها باتباع أساليب جديدة لتزيد من كفاءتها وفعاليتها لتحقيق اهدافها، كما يعد مفهوم الاداء العالي (high-performance) من المفاهيم الفكرية المهمة والمعاصرة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين اذ اخذت المنظمات المختلفة بتطبيق هذا المفهوم ومعرفة الخصائص التي تؤثر ايجاباً في أداء المنظمات والتركيز عليها وتطبيقها لرفع ادائها الى مستوى منظمات الاداء العالي.

ونتيجة للتحديات التي تواجه المنظمات العراقية سواء الانتاجية او الخدمية انتقلت الباحثة القطاع التعليمي في العراق لدوره المهم والبارز لدراسة واقع المتغيرات المبحوثة في القطاع التعليمي ومعرفة مدى تأثيرها، حيث يسلط البحث الضوء على اهمية الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل بمتغيرات (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرارات) وتوظيفه في تحقيق الاداء العالي ضمن المؤسسة التعليمية

وان اهم المبررات لدراسة البحث والتي تشكل مشكلة جوهرية في بناء المؤسسة التعليمية في العراق هي ضعف في تطبيق اليات الاداء العالي ضمن المؤسسة التعليمية بما فيها القدرة على التكيف المستمر مع عوامل البيئة الخارجية .

وفي ضوء المشكلة المشار لها والمبررات التي ذكرت انتخبت الباحثة متغيرين بعناية فائقة احدهما (الدعم التنظيمي المدرك) كمتغير مستقل، والمتغير الآخر (الاداء العالي) كمتغير مستجيب يحقق العلاقة ايجابيا بين المتغير المستقل والمتغير المستجيب للوصول الى النتائج المرجوة من البحث.

وفي ضوء ما ذكر تنبثق من مشكلة البحث جملة من التساؤلات تحاول الباحثة الحصول على اجابات عليها من خلا بحثها الحالي:

- 1- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات البحث و متغيراتها؟
- 2- ما مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الاداء العالي ضمن المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مدى امتلاك عينة البحث تصوراً واضحاً عن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي؟
- 4- هل مفهوم الاداء العالي ساند فكرياً وتطبيقاً بما يتناسب مع متطلبات العمل ضمن المؤسسة التعليمية ؟
- 5- الى أي مدى يتأثر الاداء العالي بالدعم التنظيمي المدرك ضمن المنظمة قيد البحث؟
- 6- هل هنالك علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي

ثانياً: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث كالآتي:

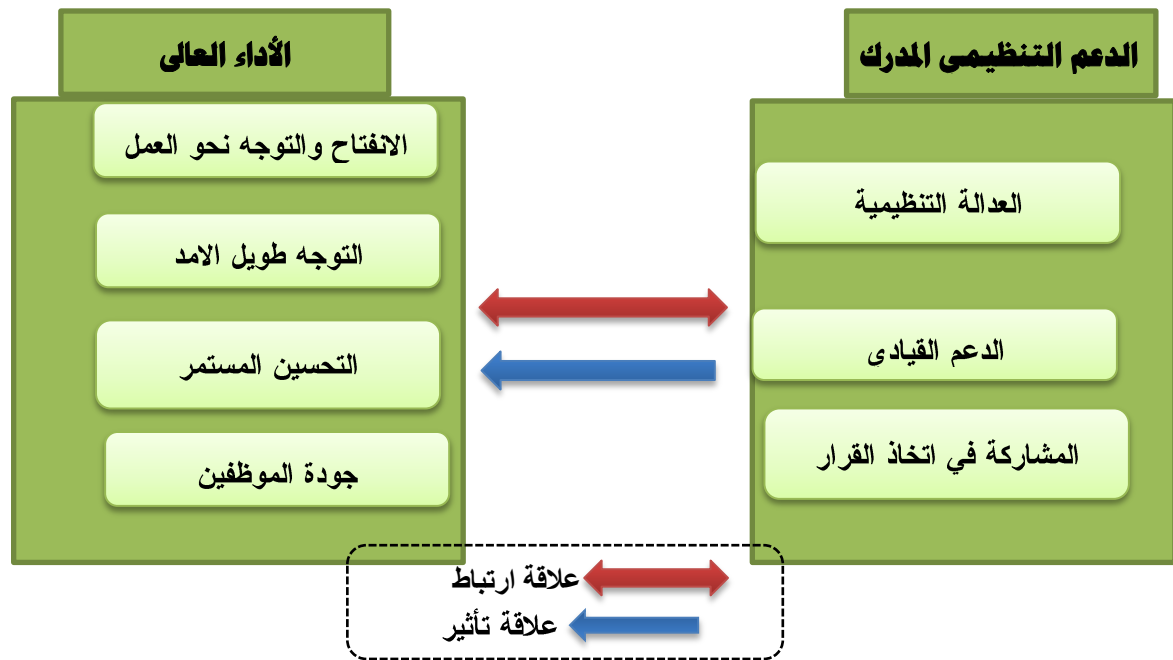
1. تقديم اسهام معرفي يجمع متغيرين مهمين في بحث واحد يسعى للتشخيص الدقيق لكل متغير من المتغيرات وتناول المشكلة التي تتعلق بمتغيراته للخروج ببونقة من الافكار المتناسقة بين ما تحتويه هذه المتغيرات من ابعاد ومفاهيم وخصائص، وهو ما يمثل اضافة معرفية في الفكر الاداري المعاصر، إذ كشفت الدراسة ان الدعم التنظيمي المدرك من المتغيرات التي لها تأثيراً مباشراً على مستوى الاداء وبالتالي سيحقق اضافة علميه للأبحاث المتخصصة
2. المساهمة في تكوين بيئة نفسية داعمة يعمل ضمنها الموظفون بشكل يساعد على الاداء العالي.
3. تأتي أهمية البحث من كونها تتناول موضوع الدعم التنظيمي كأحد اهم الاساليب ومفاهيم السلوك التنظيمي التي تهتم بدراسة مدركات العينة المبحوثة، لأنه يحقق الأداء العالي كما يعزز مساندة القائد للمرؤوسين ويفعل العدالة التنظيمية ويعزز المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. دمج البحث بين السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ليعطينا توليفة من المواضيع المهمة التي تسهم في وضع مفاهيم واسس جديدة وتحقق التفاعل الفكري ايضاً.
5. محاولة ردم الفجوة ما بين الادبيات النظرية المتمثلة بمتغيرات البحث والواقع العملي الذي تعيشه المنظمات ووضعها على الجادة الصحيحة بما يساعد على تطبيق البحث وفق المحددات البيئية التي تعيشها تلك المنظمات.
6. ترسيخ ثقافة منظمية لدى عينة البحث بأهمية الدعم التنظيمي المدرك ودوره الفاعل في الاداء العالي.

ثالثاً: أهداف البحث: يمكن تحديد الأهداف التي يسعى الي تحقيقها بالآتي:

1. تقديم اطار نظري للمفاهيم المتعلقة بمحاور البحث (الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي) من خلال عرض ما وردته الأدبيات الأجنبية و العربية التي تيسرت للباحثة.
2. التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة ادراك الموظفين للدعم المقدم من قبل الكليات التي تشتمل جهودهم وتهتم بمصلحتهم وكيف يمكن لهذا الدعم ان يحقق الاداء العالي.
3. التعرف على مستوى الاداء العالي لدى كليات عينه البحث .
4. توضيح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي .
5. تقديم جملة من المقترحات والتوصيات للكليات المبحوثة وفق نتائج الواقع العملي التي تساهم في ايجاد الحلول المستقبلية.
6. تحديد مناطق القوة والضعف لكل من الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي داخل كليات جامعة بغداد وبذل الجهود الحثيثة لكي تعالج نقاط الضعف وتحرز نقاط قوة اكثر.

رابعاً: المخطط الفرضي: في ضوء مشكله البحث واهدافه تم إعداد المخطط الفرضي الذي يهدف الى بيان العلاقات المنطقية ليمثل مجموعة المتغيرات الرئيسية والفرعية مع علاقات الارتباط والتأثير بينهم و تشير الاسهم ذو الاتجاهين الى العلاقة الارتباط فيما تشير الاسهم ذو الاتجاه الواحد الى علاقة تأثير كما موضح بالشكل (1) وتشمل محاور البحث:

1. المتغير المستقل (independent variable): ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية, الدعم القيادي, المشاركة في اتخاذ القرارات).
2. المتغير المستجيب (dependent variable): ابعاد الأداء العالي (الانفتاح والتوجه نحو العمل ، التوجه طويل الامد ، التحسين المستمر، جودة الموظفين).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث: تماشياً مع أهداف البحث فقد صاغت الباحثة حزم من الفرضيات التي تخص علاقات الارتباط بين محاور البحث والأخرى تخص علاقات التأثير التي توضح مشكلة البحث وتعطي الاجابة على كل التساؤلات والفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الدعم التنظيمي المدرك و الأداء العالي) وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية والأداء العالي).
- 1-2: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الدعم القيادي والأداء العالي).
- 1-3: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين مشاركة في اتخاذ القرارات والأداء العالي).

الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة تأثير معنوياً من الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي) ومنها قد انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-2: (تؤثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي).
- 2-2: (يؤثر الدعم القيادي في تحقيق الأداء العالي).
- 2-3: (تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء العالي).

سادساً: حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود المكانية : شمل البحث الحالي كليات جامعة بغداد وكان عددها ثمان كليات وهي(كلية الادارة والاقتصاد، كلية القانون ، كلية الصيدلة ، كلية الآداب ، كلية ابن رشد للعلوم الانسانية ، كلية العلوم الاسلامية ، كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم ، كلية اللغات).
2. الحدود البشرية: شملت عينة البحث القيادات الادارية في كليات جامعة بغداد المتمثلة بال (العميد، معاون العميد، رئيس قسم) والبالغ عددهم (70) مستجيباً.
3. الحدود المعرفية: تجسدت في محورين تناول الاول منها الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مؤثر ، اما الثاني فكان الاداء العالي كمتغير متأثر.

4. الحدود الزمانية: تضمنت الحدود الزمانية الفترة التي ابتدأت بها الجانب النظري من شهر (تموز/2019) لغاية اكمال مستلزمات الجانب العملي بشهر تشرين الاول (2020).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث: فيما يتعلق بمجتمع البحث الحالي اعتمدت الباحثة على دراسة المجتمع بصورة كاملة وذلك بعد اختيار عينة قصدية وصفت هذه العينة مجتمع البحث بأكمله (القيادات العليا في كلياتها) وتعد العينة جزء من المجتمع لذا يتم اختياره ليمثل كل صفات المجتمع الكلي ، فقد اعتمدت الباحثة في اختيارها لعينة البحث على اسلوب العينة القصدية التي تعد من الاساليب غير العشوائية فمن خلالها تستطيع الباحثة الحصول على نتائج دقيقة ، كونها تمكنها من الحصول على اشخاص تتوافر فيهم جميع خصائص المجتمع بالكامل ويمثلونه افضل تمثيل لكي تتمكن من دراستهم بشكل اكثر دقة ، اذ خص (مجتمع البحث) القيادات العليا في الكليات لانهم يمثلون الركيزة الاساسية والضرورية في اتخاذ القرارات المتعلقة بكلياتها واقسامها وان القيادات تمثلت ب(**العميد ، معاون العميد ، رئيس القسم**) وتم اختيارهم بسبب مستواهم العلمي والثقافي بالإضافة الى تمتعهم بالخبرة والمعرفة المتميزة لما يشكلونه من موقع حساس ومهم داخل كلياتهم، لذا كان العدد الكلي للجامعة بغداد (24) كلية تم اختيار (8) منها حسب الاستطلاع الاولي للباحثة تبين ان هذه الكليات ملائمة مع طبيعة مشكلة البحث وابعاده ،لذا كان مجتمع البحث الكلي (82) اذا بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (5) استبانات بينما كان عدد الاستبانات غير الصالحة (7) ليكون العدد النهائي للعينة البحث الخاضعة للتحليل الاحصائي (70) استبانة ، وتم الاعتماد على المعادلة ادناه وفق (Thompson, 2012) لمعرفة الحد الادنى للعينة التي تمثل المجتمع.

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d^2/z^2) + P(1 - P)}$$

n: حجم العينة المطلوب

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96) عند التربيع تصبح (3.8416)

D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر المحايدة تساوي (0.50)

$$n = \frac{(82)(0.50)(1-0.50)}{(82-1)(0.05^2/1.96^2)+(0.50)(1-0.50)} = 68$$

Source: steven k Thompson, (2012). sampling,Third Edition, p:59-60.

ثامناً: الصدق والثبات: تم الاعتماد على هذه الطريقة لاستخراج الصدق من معامل الثبات حتى يتم التأكد من وجود نوعاً من الارتباط بين ثبات الاختبار وصدقه، وبعدها يتم احتساب الصدق بهذا النمط من خلال المعادلة الآتية:

صدق المقياس = معامل الثبات

لذا فان معامل الثبات الذي تم التوصل اليه من (ألفا - كرونباخ) هو (0.928) فان صدق المقياس بنسبة $\sqrt{0.928} = 0.963$ ان الثبات الكلي للدعم التنظيمي المدرك بلغ (0.844) فيما بلغ الصدق (0.918) وهذا يدل على وجود ثبات وصدق عاليين لمتغير الدعم التنظيمي المدرك، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير الاداء العالي (0.918) اما معامل الصدق فقد بلغ (0.958) وهما معاملان عاليان ايضاً ، وان معامل الثبات الكلي لمتغيرات البحث بشكل عام بلغ (0.928) ومعامل الصدق الكلي بلغ (0.963) ومن ذلك يتبين ان معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث كانت عالية وبالإمكان الاعتماد على هذه المتغيرات للاستخدام في مجالات البحث العلمي مستقبلاً.

تاسعاً: طرائق جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في تغطية البحث بشكل كامل على جانبين هما:

1- الجانب النظري: من أجل تحقيق أهداف البحث وإغناؤه بالمعلومات الوافية اعتمدت الباحثة الكتب والرسائل و الاطاريح وايضا المجالات والمقالات والدوريات العربية والاجنبية نظرا لما توفره من معلومات و بيانات مهمة وكثيرة لغرض تزويد البحث بالمعارف التي يمكن الاستفادة منها في الجانب النظري.

2- الجانب العملي: اعتمدت الباحثة في الجانب العلمي للبحث على عدة اساليب منها:

أ- الاستبانة: تعتبر احدى الوسائل الاحصائية المهمة لجمع المعلومات تتكون من مجموعة معينة من الاسئلة تهدف الى جمع البيانات المطلوبة لغرض البحث والتقصي ، فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وقد وزعت فقراته على النحو التالي: (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وفق الاوزان والقيم (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) ، وقد قسمت الاستبانة الى جزئين

تضمن الاول البيانات الشخصية لعينة البحث متمثلة بـ (النوع الاجتماعي (الجنس) ، العمر ، التحصيل الدراسي ، اللقب العلمي ، الخدمة الوظيفية ، الموقع الوظيفي).

اما الثاني فقد تضمن الاسئلة الخاصة بمتغيري البحث الحالي (الدعم التنظيمي المدرك والأداء العالي) المكونة من (35) سؤال ، وظهر الجدول (1) اهم المصادر الرصينة التي اعتمدت الباحثة في بناء فقرات الاستبانة للبحث.

جدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية للبحث الحالي وفقراتها والمقياس المعتمد

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصدر المعتمد
ثانياً	الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	5-1	(Ghazali,2018) (حاتم,2019)
		الدعم القيادي	10-6	
		المشاركة في اتخاذ القرارات	15-11	
ثالثاً	الأداء العالي	الانفتاح والتوجه نحو العمل	20-16	(De waal,2020)
		التوجه طويل الامد	25-21	
		التحسين المستمر	30-26	
		جودة الموظفين	35-31	

ب- المقابلة : تم اجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض افراد العينة البحث في الكليات ذوي القيادات العليا بمختلف الالقاء العلمية ، لذا شملت هذه المقابلات (11) شخصاً، وكان الهدف المهم منها هو توضيح الفقرات المتعلقة بالاستبانة، بالإضافة الى معرفة بعض الامور الضرورية التي تدعم الجانب العملي للبحث، من خلال الاستفادة من المعلومات الرصينة

ت- اعتمدت الباحثة على حزم من المقاييس و الاساليب الاحصائية في تحليل بيانات الاستبانة منها: (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط الرتب (بيرسون)، تحليل الانحدار الخطي البسيط ، معامل التحديد (R^2)، اختبار (F)، الاهمية النسبية.

المبحث الثاني / مراجعة الأدبيات

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك: وضح مفهوم الدعم نتيجة لممارسات الظروف الوظيفية وأداره الموارد البشرية التي تولد سلوكيات ايجابية للأفراد وتتجلى أهميته في الفكر الإداري لأنه يسهم في تفسير العلاقة بين المنظمة وما يقوم به الافراد من خلال وظائفهم, لذلك ازدادت أهمية الدعم التنظيمي المدرك في تحفيز العاملين لأداء وظائفهم بصورة جيدة بعد أن يتم تلبية احتياجاتهم وايضاً اعطائهم الحوافر المعنوية والمادية يساعد ذلك على بناء ثقة قوية بين العامل والمنظمة فقد تضمنت هذه الفقرة (مفهوم الدعم التنظيمي المدرك ، أهمية الدعم التنظيمي المدرك ، أبعاد الدعم التنظيمي المدرك)

1/: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

لم يحظى الدعم التنظيمي المدرك سوى بالقليل من الدراسة والاهتمام حتى منتصف تسعينيات القرن الماضي، إلا أنه تطور ونمي بسرعة في السنوات الاخيرة، (Alkerdawy,2014:156) من خلال تفاعلات متعددة والاندماج الواضح بين الموظفين والمديرين داخل المنظمات (Stamper & Johlke,2003:571) من هذا المنطلق وضح معجم الوسيط معنى الدعم في اللغة (الدعام) ما يسند به الشيء اي عماد البيت الذي يقوم عليه فلان اعانة وقواه (دعمه) قواه وثبته (الدعم) القوه والمال، ويقال لفلان دعم اي (المال الكثير) (Al-Waseet Dictionary, 2004: 286) اما بالنسبة للدعم اصطلاحاً أن يتم دعم الموظفين من منظماتهم سواءً اكانت بصورة غير ملموس (تقييم رفاههم) او بصورة ملموس (تقديم الدعم المادي) (Li et al.,2017:6) ان الدعم التنظيمي المدرك (POS) الذي يستند على نظرية الدعم التنظيمي هو الاعتقاد بأن الموظفين يعملون بحسب مدى اهتمام المنظمة بهم وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية – العاطفية ورفاهيتهم وقيم مساهمتهم ، ومدى استعدادهم للمكافأة (Rosen, et al., 2013:713) وأشار (Kiran,2014:2) الى أن توجه المنظمة نحو اختيار خصائص بشرية تقدم الدعم والتطوير، هذا يكون العلاقة بين صاحب العمل والموظف حسب نظرية المعاملة بالمثل، فتصبح الاستجابة بطريقة ايجابية. واتفق كل من (Demir,2015:134) و (Pathak,2012:161) على ان نظرية الدعم التنظيمي المدرك تستند على العمليات النفسية الكامنة وراء نتائجه والتي تتمثل بـ :
أولاً : الاعتماد على قاعدة المعاملة بالمثل .
ثانياً : الرعاية والاحترام الكافي والموافقة التي يركز عليها الدعم التنظيمي المدرك بالاحتياجات العاطفية والاجتماعية.

ثالثاً : تعزيز معتقدات الموظفين بأن المنظمة تعترف بالأداء الفعال والمتزايد وتقدم لهم مكافأة .
فضلاً عن ذلك يجب أن يكون لهذه العمليات اثار ايجابية من ناحية الافراد مثلاً (زيادة الرضا الوظيفي) ومن ناحية المنظمة مثلاً(تقليل معدل انسحاب الموظفين وزيادة الأداء والالتزام العاطفي) ويتضح انه يمكن أن تتطور هذه العمليات عندما يعتقد الموظفون أنهم يتلقون الرعاية والدعم لهم (Duffy & Lilly,2013:186) ، ولقد اشار (Lin & Chen,2004:524) الى زيادة في بذل جهد أكبر يحقق الأهداف التنظيمية إذ يتضح ان الموظفين يصبحون اكثر تمسكاً بمنظماتهم بسبب احساسهم بأن منظماتهم متمسكة بهم نلاحظ ان ممارسات الموارد البشرية الداعمة يجب أن تكون فعالة لتطويرهم اي مدى الاعتراف بمساهمات الموظفين او كيفية استثمارهم بصورة صحيحة (Duarte, & Neves,2015:108) لذا ان فرص النمو تخلق عندما تعترف المنظمات بالموارد البشرية وتقيم مساهماتهم وتقدم الدعم المستقبلي لهم هذا يؤكد على وجود علاقة ايجابية كبيرة بين كل من الدعم التنظيمي المدرك والترقيات والخبرات التنموية (Allen et al ,2003:102)، اذا حصل الموظفين على الموارد والتدريب الكافية من الإدارة فمن الأرجح أن اصحاب العمل يريدون ان يساعدوا منظماتهم للوصول الى النجاح (Miao et al,2010:285).

2/: أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

- أظهرت العديد من الدراسات أهمية الفوائد المتبادلة بين المنظمة والموظف نوجزها بنقاط التالية :
1. يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً مهماً في زرع الثقة التنظيمية بين الطرفين مما يحقق الالتزام المتبادل من الموظفين والمنظمة بشكل مستمر (Deconinck , 2009 : 1351)
 2. الدعم التنظيمي المدرك وارتباطه بنوايا الدعم بناءً على قاعدة التبادلية أي المعاملة بالممثل فإن الدعم الإيجابي يجعل الأفراد يشعرون بأنهم ملتزمين بالمنظمة ويعتقدون أن جهودهم المبذولة ستكافئ في المستقبل (Tuzun & Kalemci, 2012:520).
 3. تدرك المنظمة ان الزيادة في تقديم الدعم سوف يكون له دوراً مؤثراً وقوياً وايضا ايجابي على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة لدى الأفراد في العمل ويحقق أداء وظيفي أفضل (Miao, 2011:109).
 4. كل ما زاد الدعم التنظيمي المدرك زادت دافعية العاملين نحو العمل يؤدي الى زيادة في كفاءة الأداء الذي يحقق نتائج ايجابية ومعدلات عالية من العوائد (Al-Maghribi, 2003: 4).
 5. شعور بقيمة الفرد ومكانته داخل المنظمة من خلال ما تقدمه المنظمات من الدعم المادي او المعنوي وهذا يخلق جواً من العلاقات والصدقة الايجابية (Baranik et al , 2009: 368).
 6. يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تقليل الدوران الوظيفي اذا كانت المنظمة لا تهتم برفاهية العاملين ولا تعطي أهمية لمساهماتهم سوف يؤدي هذا الاهمال الى ظواهر سلبية كنية المغادرة وترك المنظمة فكلما زاد الدعم قل دوران العمل (Tumwesigye, 2010:944).
 7. يدرك الموظف في بيئة العمل ان الدعم التنظيمي المقدم لهم يعزز ايمانهم بان المنظمة تقدر جهودهم وتهتم برفاهيتهم وتحترمهم وترفع من مستوى أدائهم التنظيمي وتحسن حالتهم النفسية وتقدم لهم المكافآت ايضاً الامر الذي يساعد على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (Loi el at, 2014:25).
 8. للدعم التنظيمي المدرك تأثير واضح على فرق العمل لذا اكد ان هنالك تسعة انواع للدعم المتعلقة بنجاح العمل الجماعي وهي: (تصميم المجموعة، والمكافآت والتقدير، الإدارة التنفيذية، وأنظمة المعلومات، التدريب، الإشراف المباشر، التكامل، تقييم الأداء، قياس الأداء) (Kennedy, 2009:75).

3/: ابعاد الدعم التنظيمي المدرك:

1. العدالة التنظيمية (Organizational justice)

- لاقت العدالة التنظيمية اهتماماً واسعاً في الدراسات والأدبيات الحديثة بعد تحديثها هذا المفهوم من (Greenberg 1987) إذ يشير إلى ادراك الأفراد حول مدى معاملتهم داخل المنظمة وكيف تؤثر على النتائج التنظيمية (Noruzy et al, 2011:843) ، لأن الكثير من المواقف والسلوكيات التنظيمية المهمة يمكن ربطها مباشرةً بادراك الموظفين حول الإنصاف الذي يكون له دوراً فعالاً في تعزيز سلوك المواطنة، ومن هذا المنطلق تتحقق قاعدة المعاملة بالممثل بين الموظفين (Demir, 2015:133) ، يشير إلى تصورات الموظفين فيما يتعلق بكيفية معاملتهم العادلة في المنظمة مع تأثيرات على الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي وايضا كيف ينظر الافراد الى ممارسات و قرارات الإدارة التنظيمية واحساس العامل بالعدالة (Yilmaz, & Altinkurt, 2012) وهي الطريقة التي يرى بها العاملين الإنصاف في مكان العمل وتعتبر شيء مهم لردود فعل العامل كالمعرفة، الالتزام، الأجر، الثقة والتفاعلات السلوكية مثل الدوران وسلوك المواطنة التنظيمي (Chan, & Lai, 2017:3)، وتظهر الإجراءات العادلة عندما الأشخاص يعاملون كأنهم غاية وليس وسيلة و يرى الافراد الإجراءات العادلة سوف تعكس القيم المنظمة (Singh, & Srivastava, 2016:596) والعدالة التنظيمية أسباب مهمة لدراساتها: تعد ظاهرة اجتماعية وتشمل جوانب التنظيمية او الحياة الاجتماعية وتعتبر موارد البشرية أهم مصدر للمنظمة وايضا كيفية معاملتهم و التصرف على سلوكياتهم المستقبلية ومواقفهم (Jafari, & Bidarian , 2012:1816)

2. الدعم القيادي (Leadership support)

- وضح مفهوم دعم القيادي المدى الذي يرى فيه العاملين أن المشرفين يقدمون التشجيع و الدعم والاهتمام للأفراد (Chelangat, 2019:31) و قد تؤثر درجة دعم المديرين على أداء العاملين فإذا كان الموظفين يعرفون ماذا يفعلون ، فقد لا يستطيعون على تنفيذ المهام لأن القادة لم يقدموا لهم الدعم الكافي (Babin, 1996:60) وأن مواقف الإدارة العليا تجاه الموظفين هي دالة على الدعم التنظيمي بصفته وكيلاً للمنظمة و لديه المسؤولية عن إدارة وتقييم أداء الموظفين (Li, et al, 2018:1388) ، إذ يعتبر دعم القادة التسامح بالنسبة للأفراد الذين يواجهون صعوبات في أداء المهام وإنجازها بشكل جيد ، وتوفير حوافز للموظفين وايضا الاستماع إلى شكاوى العاملين حول الإرهاق في مكان العمل والتخفيف عنهم ويجعلهم يشعرون بتحسن (Kula & Guler, 2014:211)، بالإضافة الى ان القادة يقومون بمساعدة الموظفين على

إظهار المعرفة و المهارات والمواقف والادوار المهمة التي تم جمعها من البرنامج التدريبي وإذا كان الدعم منخفضاً فالعاملين يفقدان التركيز عندما لا يكونون مراقبين بالتالي تكون عملية التدريب غير ناجحة (Qureshi & Hamid,2017:237)، ويعتبر القائد المسؤول عن قيادة العاملين للأداء بشكل أفضل في المنظمة وتكوين البيئة التي توفر الموقف الإيجابي، وبالتالي يكون للمشرف ردود الفعل الإيجابية للعاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي وعلى زيادة التزام ولاء الأفراد لها ويوضح مدى اعتقاد الأفراد أن المشرفين عليهم يقدمون المساعدة و يقدرون مساهماتهم ، ويهتمون برضايتهم (Qureshi et al ,2018:3) وأكد في الثمانينيات والتسعينيات العلاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي و دعم الإدارة العليا فان إرضاء الفرد ناتج عن جهود المشرفين التنظيميين ويساعد على تمكين العلاقات مع الأفراد مما يسهل عليهم التعلم وتطويرهم (Baloyi,2014:87) أذ ينتج الالتزام العالي من خلال الرضا الوظيفي والدافع و أن العاملين الذين يعتقدون أن اهتمام رؤسائهم سيزيد من التزام الموظفين والعكس بالعكس (Mohamed & Ali, 2016:436).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات (Participate in decision making)

في بداية التسعينيات اجرت الدراسات حول مشاركة الموظف لوضع مفهوم دقيق له لكن البحوث لم تكن ناجحة في تحديد تعريف واحد بسبب طبيعتها الغير الملموسة ولأنها تعبر إحساس العامل بالهدف وطاقته فعالة والقدرة على التأقلم والجهد والمثابرة المرتكزة على الأهداف التنظيمية (Bhuvanaiah 2014:62)، كما يشير بانها الحوادث النفسية في المنظمة والتي تضيف علاقة كبيرة بين الموظف والمنظمة فأن العاملين الذين لا يشاركون يشعرون الإحباط واللامبالاة عكس الموظفين العاملين الذين يتميزون بحالة عاطفية ممتعة في العمل ينتج هذا مستوى عال من الرضا الوظيفي (Biswas & Bhatnagar,2013:30) اي مشاعر إيجابية قادرة على زيادة نطاق عمل الفرد في مجال التفكير وهذا يساعد على تحقيق أهداف الوظيفة و توليد الأفكار وتنمية المهارات وبناء العلاقات بين الطرفين التي تحقق زيادة الحماس في العمل والتركيز والتفاني وهذا ينعكس على الأداء والانتاجية (Wang,2017:92) ويبين أيضاً انه حالة إيجابية متعلقة بالرضا ورفاهية المرتبطة بالعمل التي تساعد على تحقيق النتائج الإيجابية مثل ارتفاع الربحية ورضا العملاء وأداء المهام وانخفاض معدل دوران الأفراد (McManus&Mosca,2015:37) اشار (Kular,2008:3) هي الشغف بالعمل والمشاركة الجسدية والعاطفية والمعرفية للعاملين في أداء أدوارهم التنظيمية حيث يؤكد الجانب المادي للمشاركة اجور الموظفين في العمل اما الجانب المعرفي يشمل بمعتقداتهم حول المنظمة وقادتها وظروف العمل. (Lin & Ping, 2016:3)، ويبين علاقة مشاركة بين العامل ومنظمة وتقديم الدعم لهم لذا يشعر بالاحترام والتقدير ذلك يزيد من تعاونهم وأدائهم الجيد والتزامهم فاذا اهتمت المنظمة بموظفيها يتم تطوير علاقة التبادل الاجتماعي بينهم يحقق زيادة الحافز والرضا ومشاركة العمل Hassan et al,2014:654)

ثانياً: الأداء العالي: يعتبر مفهوم الأداء العالي من أهم المواضيع الادارية داخل المنظمة، لذا إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فاعليتها وكفاءتها ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه بشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه وثقافته لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في انجاز الأعمال كل فرد في المنظمة .

1/: مفهوم الأداء العالي

يعد مفهوم الأداء العالي قياسه وانظمته من اهم المفاهيم جدلاً ويعتبر من اكثر التحديات التي تقع على عاتق المنظمات ،كونه الهدف التي تسعى للوصول اليها لأنه العامل الرئيسي الذي يركز عليه المديرين داخل المنظمات (Khalil: None, 244)وشملت تسميات عديدة الأداء عالية والتميز ،منها (المنظمات عالية الأداء، القوى العاملة عالية الأداء ومديرو الأداء العالي، المنظمة المسؤولة ، المنظمة التكيفية ، المنظمات الرشيقية ، المنظمة الافتراضية الذكية ،الموثوقية المتميزة ، منظمة مستدامة ،منظمة مستجيبة، منظمة قوية) (De Waal, 2010:86) ففي القرن الحادي والعشرين واجهت المنظمات بيئة الأعمال الخارجية تغيرات سريعة التي تؤثر على تحريك البيئة الداخلية وإن احتياجات المساهمون والمنظمون والعمال المهرة زادت من الضغط على المنظمات لتقديم أداء متميز مع تلبية الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة (Tarus,2014:139) لبقأصحاب الأداء العالي يشعروا ان هناك صلة قوية بين المكافآت والأداء العالي ويؤمنون بأن لديهم السيطرة والتأثير على إتمام مهامهم ويعرفون ما هو متوقع منهم ، وان كلما زاد تصور المديرين بأن اموالهم تعتمد على أدائهم ، كلما تم تقسيمهم على مقياس جودة الأداء وجهد السلوك الوظيفي (Futrell, & Todd,1976:26) ويصفه (Al-Da'ami and others, 950: 2010) مجموعة من القوى العاملة والانشطة والعمليات التقنية التي تتجه نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يخلق بيئة عمل فعالة تزيد من الرضا وتسمح للعاملين بالازدهار وتحقيق إمكاناتهم الشاملة لصالح أنفسهم ومنظماتهم من

المرجح تنعكس على رفاهية العاملين لكي يحقق نتائج إيجابية للعاملين بما في ذلك استمرارية في الأداء المبتكر (Khoreva&Wechtler,2018:9) والمنظمة عندما تكون عالية الأداء تحتاج إلى التزام الأفراد الطريقة الوحيدة لإشراك الأشخاص هي الاستماع إلى اقتراحاتهم والاهتمام باحتياجاتهم ان بناء أداء عالي مستدام أمر جوهري يتعلق بإنشاء الثقافة داخل المنظمات (Kollárová,2017:19) ، فأن المنظمات الناجحة لو تعد الأداء العالي احد الخيارات المطروحة لأصبحت ضرورية ومتميزة ويسودها التفوق (Al-Ziyadi, 209: 2013)

2/: نتائج الأداء العالي

1. الثقة:

ظاهرة اجتماعية التي تشجع على تعاون المنظمات بينها في زمن يكثر فيها التعقيد وعدم اليقين () Niu,2010:143 وتتعلق بثقة الفرد الشخصية ونقاط القوة وقدراته من الممكن تستنتج من السلوك و الموقف ولغة الجسد (Triwahyuni,2014:161) ولثقة ثلاثة أنواع مهمه منها العامودية بين (العامل والمدير) والافقية بين (زملاء العمل) اما النوع الثالث بين (المنظمة والموظف) المعتمدة على ثقة الموظف بالإجراءات المنظمة العادلة، والكفاءة والتكنولوجيا و وصف الثقة العامودية على انها الأكثر تعقيداً (Kazem, 2014: 232) ، وتم تطويرها نتيجة لمجموعة من المكونات مثل تبادل المعلومات والمعرفة والتواصل الواضح ومشاركة الافراد العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار ومشاركة التوقعات بالشكل الصحيح (Caglar,2011:1842).

2. النزاهة:

المنظمة التي تعمل بطريقة تتلاءم مع القيم والاغراض التي انشأت من اجلها فانعدام الثقة في المنظمات يقلل من قدرة العمل بالأداء الفعال (Molina, 2016:8) ويرى (Dunn,2009:102) ان النزاهة تعني الفرد الذي يلتزم ويتمسك بالقيم والسلوكيات من حيث النواحي الاخلاقية ، فالموظف الذي يتمتع بالضمير اخلاقي ويفعل كل ما هو صواب يستحق الثقة ويمكن الاعتماد عليه لانه يتمتع بالعدل والامانة والصدق في عملة ويسير وفق القوانين والمعايير (Paine, 2015:1) ولقد روي عن امير المؤمنين (ع) انه قال (النزاهة من شيم النفوس الطاهرة، النزاهة آية العفة، من قنعت نفسه أعانتها على النزاهة و العفاف) ولها نتائج ايجابية داخل المنظمات والمساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي العالي والمتفوق (Al-Taie, et al., 2017: 284).

3. التدريب:

احد عوامل المهمة للأداء الوظيفي ولا يعتبر عملية عشوائية بل عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتحقيق الأداء الفعلي من خلال زيادة انتاجية العاملين وبالتالي ترفع من كفاءة الأداء وتحسنه (Al-Astal, 2016: 42) ويضع المنظمات في المركز التنافسي وتبقى دائما في القمة وبشكل أساسي يقوم بتزويد الموارد البشرية بالمعارف و المهارات المناسبة وتحفيزها (Al-Anzi and others, 2011: 96) وهذا يؤكد وجود فرق بين المنظمات التي تقوم بتدريب موظفيها والتي لا تفعل ذلك (Nassazi,2013:29) وتوفير المعلومات الجديدة ويعزز التعلم الفعال والسريع وقدرته على التكيف مع الموقف التي يواجهها الموظفين التي تزيد انفتاح العاملين نحو الافكار المبدعة والمبتكرة التي تولد أداء عالي (Sung & Choi,2014:396)

4.المسؤولية: مسؤولية الشخص الذاتية امام مجموعة داخل المنظمة وهي الاحساس بالواجب والقيام به وقدرة على تحمله (Al-Harithi, 2001: 10) وذكر الله في محكم كتابة بخصوص المسؤولية وقوله تعالى { وقفوههم انهم مسؤولون} (الصافات، 24) وقوله تعالى { لا يسأل عما يفعل وهم يسألون} (الانبياء، 23) وذكر رسول الكريم (ص) {كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته} وهناك علاقة ايجابية بين الأداء و المسؤولية للموظف الأداء يتحسن عند يحمل المسؤولية بشكل الصحيح حيث يعتمد نجاح المنظمة خلال قدرتها على إدارة العلاقات معهم (Martinez,& Palacios,2017:3) وان الموظف في منظمات عالية الأداء يجب ان تتحمل ويكون مسؤولة عن مخرجاتها ونتائجها وعلى المنظمات تطبيق المسؤولية بأصاف وعدالة (Cappelen,& Tungodden, 2010:7) ويلعب ادوار مهمه داخل المنظمات ويكون المسؤول عن إحداث شيء ما في المستقبل (Lahikainen, 2018:21) وبالإمكان تحقيق الاحتياجات المختلفة للأفراد من خلال مسؤولية المنظمات وقدرها على إدارة هذه المكونات الاساسية وخلق ميزة تنافسية لها (Smith,2011:69).

3/: أبعاد الأداء العالي:

1. الانفتاح والتوجه نحو العمل (Openness and action orientation):

تعد إحدى السمات المهمة للمنظمات الأداء العالي التي لا تعتمد حصراً على بناء ثقافة الانفتاح فقط بل أيضاً تسعى إلى تحقيق النتائج المهمة للمنظمات (de Waal, & Ton, 2009:185) لذا تهتم الإدارة بأداء الموظفين والسماع اليهم من خلال بناء حلقة وصل فعالة بينهم التي تزيد من الحوار بين المنظمات والموظف والمشاركة في الأعمال المهمة وعرض الأفكار التي تطور المنظمة (Al-Shammari, et al., 2016: 18) لذا تسمح إدارة منظمات الأداء العالي بخوض التجارب والأخطاء داخل المنظمة والسماح للعاملين بالمخاطرة حتى يكون على الاستعداد التام لتحمل المخاطر ونتائجها بأنفسهم وروية الأخطاء على أنها فرصة للتعلم منها (De Waal,2012:33) وتسعى إلى تبادل المعرفة حتى تنتج أفكار جديدة ومطورة التي تزيد أداؤهم وتحقق نتائج عالية لتجعلها منافسة لبقية المنظمات ولكونها تحفز العاملين على تعزيز التجديد والتغيير والحركة المستمرة وتزيد من قدراتهم وقابلياتهم الديناميكية داخل المنظمة (de Waal, & Heijtel,2016:1088) و يعطي الأفراد العاملين حق التعامل بعضهم بعضاً باخلاص وصدق بهدف تحسين الأمور المتعلقة بالمنظمة (De Waal & Zevenbergen,2014:37) لذا تكون ثقافة منظمات الأداء العالي (HPO) مختصة بالعمل لذا يأخذون الوقت الكافي لاتخاذ القرار الملائمة ويتم بعد ذلك تحويل القرارات بسرعة إلى إجراءات تطبق داخل المنظمة لحل المشاكل على الفور وتقديم مخرجات بصورة أفضل (de Waal,2020:90)

2. التوجه طويل الامد (Long-term orientation):

أحد أهم الخصائص الرئيسية المعتمدة من خلال العديد من منظمات عالية الأداء لان المدى الطويل من حيث التوجه يكون أكثر أهمية من الربح قصير الاجل (de Waal, & Frijns,2011:7) ليكون الالتزام طويل الأمد إلى كل أصحاب المصالح التي ينمو من خلال المنظمات و الموردين والزبائن وحملة الاسهم والجميع بصورة عامة (de Waal, & Akaraborworn,2014:32) لذا تحافظ المنظمات على علاقات الممتازة طويلة الأجل مع جميع أصحاب المصلحة والاهتمام بكافة المجتمع ورد الجميل إليه (de Waal, & De Roeck,2019:358) وبناء فرص متبادلة ومربحة وعلاقات مفيدة للطرفين وتسعى منظمات دائمة التركيز على بناء قيمة للعاملين بشكل مستمر ومعرفة ما يريده وفهم قيمهم وخلق علاقات رصينة والتواصل بشكل مباشر معهم والاستجابة لهم وايضا إشراكهم في بعض شؤون المنظمة (de Waal, & Sivo,2012:175) لذا تركز إدارة منظمات عالية الأداء بالعمل على انجاز أفضل الاهداف التنظيمية وايضا تحفيز الموظف ان يكون هدفة الرئيسي تقديم الولاء والخدمة في مكان عمله من جهة وتلبية احتياجات العاملين وتحقيق مصلحة اعضائها من جهة اخرى من خلال خلق مكان عمل ملائم لهم (Al-Shammari, 2013: 309) بالتالي يشعر الأفراد العاملين بالاستقرار والاحساس بالأمان الوظيفي من خلال نمو إدارة جديدة ومتطورة من صفوفهم ذو إمكانات عالية وتشجيعهم على أن يصبحوا قادة وتبني المواهب الداخلية والقيام بترقيتهم (de Waal, & Sultan,2012:217) ويلتزم مدير داخل المنظمة بتشغيل التنظيم والمناصب الجديدة والمدرية من داخل المنظمة والمهم ان يكون مكان عمل آمن ليشعر الأفراد بالحرية في المساهمة والمشاركة بتقديم أفضل ما لديهم (Santos, & de Waal, 2019:615)

3. التحسين المستمر (Continuous Improvement):

الاعتقاد بأن أي شيء مهم وكل شيء يتم القيام به من قبل المنظمات والعاملين في بيئة العمل يجب أن يتحسن باستمرار (Schermmerhorn,2002:75) وعادةً ينمو التجديد والتحسين باستمرار داخل المنظمات ذات أداء عالي عندما تتبنى استراتيجية مختلفة وفريدة تميزها عن بقية منافسيها وحتى تطور هذه الاستراتيجية المميزة (Mroueh, & de Waal, 2018:38) لذا يعد الابتكار فيما يخص المنتجات والخدمات أمراً ضرورياً وتقوم المنظمة بأعلام المنظمة والأفراد عن كل ما هو مهم لأدائها سوى الناحية المالية وغير المالية (Gudnason & Finnsson,2017:21) وإنشاء مصادر جديدة متميزة لتفعيل الميزة التنافسية للاستجابة لتطورات داخل السوق بالإضافة على ذلك تدير المنظمات كفاءاته الأساسية والمهمة بكفاءة وبدون تحيز ويصدر الكفاءات غير الأساسية (de Waal, & Broekhuizen, 2017:90) لذا توجه المنظمات قدرتها لكي تعزز من عملية التحسين دائما من خلال تبسيطها بصورة مستمرة والاستجابة للأحداث بكل فاعلية وكفاءة والقضاء على الإجراءات الروتينية والغير ضرورية (de Waal,2018:7) سيتم

مساعدة المنظمة باستمرار لخلق مصادر متجددة وتقديم الخدمات بصورة سريعة حتى تواكب التغيرات التي تحدث داخل السوق (Jafar, 2017: 174) وتؤكد من تحسين المستمر للعمليات وتبسيطها ومواءمتها مع عمل المنظمة لتكون قادراً بسهولة على تعزيز تفاني الإدارة في التعامل مع الموظفين من خلال إعداد وتدريب على البرنامج لإنجاز المهام التي تزيد من جودة عملية التحسين (De Waal,2010:91)

4. جودة الموظفين (Workforce quality):

تعد اهم الخصائص التي تركز عليها ادارة المنظمات لكونها انتقائي في تعيين العمال وتطويرهم من خلال التدريب الصحيح ليكونوا مرنين ولديهم قابلية للاستجابة والموائمة داخل المنظمة لكونهم يتناسبون مع ثقافتهم ويقبلون بالتغييرات والتحسينات التي تحدث في بيئة العمل (deWaal,& Goedegebuure,2016:637) لذا تتأكد المنظمة من جمع فريق عمل إداري متكامل ومتنوع وقوى عاملة والسعي لتجنيد قوة عاملة لتكون مجهزة تماماً، للمساعدة في معرفة التعقيدات في العمليات وتلافيها وتشجيع على حلها (Sultan,& Goedegebuure,2017:5) وتحفيز الإدارة عاملها على تبادل المعرفة والتعلم وتطوير وتحسين مهاراتهم كما توفر الإدارة للعاملين المستلزمات المطلوبة التي تعود بالنفع على عملهم وتحملهم كامل المسؤولية عن أدائهم للتأكيد على الاحساس بالملكية (De Waal, A. A,2008:5) لتحقيقها نتائج غير عادية ومنافسة لبقية المنظمات المناظرة لها ونتيجة لذلك زيادة الإبداع مما يحقق نتائج أفضل وخرجات عالية الأداء (De Waal,& Akaraborworn, 2013:79) لكي يتمكنوا من التعامل مع حزم متنوعة من الامور والقضايا واقتراح أفكار متنوعة بديلة إضافية للتحسين (de Waal, & Mulimbika, 2017:3) وهذا يشمل بصورة خاصة تطوير القدرات ومهارات أكثر تعقيداً وصعوبة في مجال تكنولوجيا المعلومات (de Waal,& De Roeck,2019:358)

المبحث الثالث/ مناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول ابعاد (الدعم التنظيمي المدرك)

سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي اظهرتها اجابات عينة البحث فيما يخص أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وهي (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، إذ مثلت الفقرات (1-15) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير.

اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.15) وهو وسط حسابي حول الوسط، وهذا يعني ان العينة تعطي اهتماماً متوسطاً لهذا المتغير وهذا يتضح جلياً من خلال اجابات العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.65) وهذا يشير الى تجانس جيد وعدم تشتت في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، فضلاً عن معامل الاختلاف الذي بلغ (0.20)، وكانت النتائج حول هذا المتغير كالاتي:

1- العدالة التنظيمية: حصل هذا البعد على المرتبة الاولى اهمية كما بين ذلك الجدول (2)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد مقدار (3.42) وهي قيمة عالية، اذ يشير ذلك الى ادراك الافراد حول مدى معاملتهم داخل كلياتهم وكيف تؤثر على النتائج التنظيمية مثل الرضا والالتزام أي ان منظماتهم تهتم بالعدالة التنظيمية بشكل عام سواء بالأجور او المهام او المكافآت، وقد كانت نسبة التشتت (0.72) وهي نسبة جيدة تبين تجانس واضح في اجابات العينة وقد بلغ معامل الاختلاف (0.21).

الجدول (2) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد العدالة التنظيمية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الدعم التنظيمي المدرك
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.31	1.17	3.68	8.6	6	7.1	5	15.7	11	44.3	31	24.3	17	1	العدالة التنظيمية
0.34	1.17	3.41	5.7	4	21.4	15	15.7	11	40.0	28	17.1	12	2	
0.32	1.13	3.47	4.3	3	22.9	16	10.0	7	47.1	33	15.7	11	3	
0.41	1.30	3.17	10.0	7	28.6	20	14.3	10	28.6	20	18.6	13	4	
0.33	1.13	3.40	5.7	4	18.6	13	21.4	15	38.6	27	15.7	11	5	
0.21	0.72	3.42	الاجمالي											

2- الدعم القيادي: حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة اهمية كما بين ذلك الجدول (3) وكان الوسط الحسابي الاجمالي له (3.00) أي انه وسط حسابي حول الوسط ، ويظهر انسجام جيد وتشئت مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.77) وبلغ معامل الاختلاف (0.25) وهذا يدل على ان ادارات هذه الكليات تسعى بشكل واضح الى الاهتمام بالدعم القيادي.

الجدول (3) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الدعم القيادي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الدعم التنظيمي المدرس
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.31	1.15	3.62	5.7	4	11.4	8	22.9	16	34.3	24	25.7	18	6	الدعم القيادي
0.47	0.94	1.98	2.9	2	1.4	1	21.4	15	40.0	28	34.3	24	7	
0.43	1.24	2.88	20.0	14	17.1	12	22.9	16	34.3	24	5.7	4	8	
0.31	1.13	3.55	8.6	6	7.1	5	22.9	16	42.9	30	18.6	13	9	
0.45	1.35	3.01	15.7	11	25.7	18	17.1	12	24.3	17	17.1	12	10	
0.25	0.77	3.00	الاجمالي											

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: حصل هذا البعد على المرتبة الثانية اهمية كما بين ذلك الجدول (4) بوسطاً حسابياً حول الوسط مقداره (3.04) و كان الانحراف المعياري (0.68) ويعد نوع من الانسجام الجيد في اجابات افراد عينة البحث اما معامل الاختلاف كان (0.22) وهذا يشير الى ان يجب على البعض من الكليات المبحوثة تشارك القوى العاملة خلال الحوار والنقاش وطرح وتبادل الآراء المهمة التي يحملها الموظف او التدريسي الذي لديه خبرة ومعلومات داخل الكلية

الجدول (4) النسب المئوية ومعدلات التكراري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الدعم التنظيمي المدرس
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.25	0.97	3.78	2.9	2	7.1	5	21.4	15	45.7	32	22.9	16	11	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.40	1.27	3.18	7.1	5	32.9	23	12.9	9	28.6	20	18.6	13	12	
0.35	1.18	3.28	8.6	6	17.1	12	27.1	19	31.4	22	15.7	11	13	
0.39	1.19	3.04	10.0	7	25.7	18	27.1	19	24.3	17	12.9	9	14	
0.58	1.14	1.94	2.9	2	10.0	7	14.3	10	24.3	17	48.6	34	15	
0.22	0.68	3.04	الاجمالي											

الجدول (5) ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي المدرك بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الدعم التنظيمي المدرك
الاول	0.21	0.72	3.42	العدالة التنظيمية
الثالث	0.25	0.77	3.00	الدعم القيادي
الثاني	0.22	0.68	3.04	المشاركة في اتخاذ القرارات

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول ابعاد (الأداء العالي)

سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي اظهرتها اجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد الاداء العالي وهي (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الامد، التحسين المستمر، جودة الموظف)، اذ مثلت الفقرات (16-35) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير.

اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.36) وهو وسط حسابي متوسط، وهذا يعني ان العينة تعطي اهتماماً متوسطاً لهذا المتغير، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.75) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، فضلاً عن معامل الاختلاف الذي بلغ (0.22)، وكانت النتائج حول هذا المتغير كالاتي:

1- الانفتاح والتوجه نحو العمل: حصل هذا البعد على المرتبة الاولى اهمية كما بين ذلك الجدول (6)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد مقدار (3.63) وهي قيمة عالية، اذ يشير ذلك الى ان هناك ترحيب بالتجديد والتغيير داخل كلياتهم وتطوير القدرات الإدارية الديناميكية لتعزيز المرونة و تبادل المعرفة والتعلم من أجل الحصول على أفكار جديدة لتحسين عملهم وقد كانت نسبة التشتت (0.60) وهي نسبة جيدة تبين تجانس واضح في اجابات العينة وقد بلغ معامل الاختلاف (0.16).

الجدول (6) النسب المئوية ومعدلات التكراري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف للانفتاح والتوجه نحو العمل.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الاداء العالي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.28	1.08	3.85	2.9	2	11.4	8	14.3	10	40.0	28	31.4	22	16	الانفتاح والتوجه نحو العمل
0.24	0.92	3.81	2.9	2	7.1	5	14.3	10	57.1	40	18.6	13	17	
0.25	0.96	3.77	2.9	2	8.6	6	17.1	12	51.4	36	20.0	14	18	
0.36	1.13	3.10	10.0	7	20.0	14	28.6	20	32.9	23	8.6	6	19	
0.31	1.12	3.64	4.3	3	17.1	12	10.0	7	47.1	33	21.4	15	20	
0.16	0.60	3.63	الاجمالي											

2- التوجه طويل الامد: حصل هذا البعد على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية كما بين ذلك الجدول (7)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد مقدار (3.25) وهي قيمة حول الوسط، اذ يشير ذلك إلى ان تسعى وتركز الكليات على بناء علاقات مستقبلية جيدة وتحفز التواصل وإشراك في شؤون الكلية لكي تشجع الموظفين لتحقيق اداء عالي وقد كانت نسبة التثنت (0.88) وهي نسبة جيدة تبين تجانس واضح في اجابات العينة وقد بلغ معامل الاختلاف (0.27).

الجدول (7) النسب المئوية ومعدلات التكراري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التوجه طويل الامد.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاداء العالي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.34	1.21	3.51	11.4	8	8.6	6	14.3	10	48.6	34	17.1	12	21	التوجه طويل الامد
0.31	1.12	3.52	7.1	5	11.4	8	20.0	14	44.3	31	17.1	12	22	
0.31	1.09	3.47	5.7	4	14.3	10	22.9	16	41.4	29	15.7	11	23	
0.36	1.24	3.41	10.0	7	15.7	11	15.7	11	40.0	28	18.6	13	24	
0.58	1.36	2.34	10.0	7	14.3	10	11.4	8	28.6	20	35.7	25	25	
0.27	0.88	3.25	الاجمالي											

3- التحسين المستمر: يشير الجدول (8) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.32) أي انه حول الوسط ، ويظهر انسجام جيد وتثنت مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.98) وبلغ معامل الاختلاف (0.29) وهذا يدل على ان ادارات هذه الكليات تعمل على الاهتمام بتحسين المستمر، وبين الجدول (8) اهمية كل بعد في قياس متغير التحسين المستمر فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية

الجدول (8) النسب المئوية ومعدلات التكراري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التحسين المستمر.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاداء العالي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.42	1.36	3.21	15.7	11	15.7	11	20.0	14	28.6	20	20.0	14	26	التحسين المستمر
0.36	1.22	3.34	5.7	4	27.1	19	12.9	9	35.7	25	18.6	13	27	
0.35	1.13	3.22	5.7	4	24.3	17	24.3	17	32.9	23	12.9	9	28	
0.37	1.20	3.24	8.6	6	22.9	16	18.6	13	35.7	25	14.3	10	29	
0.35	1.25	3.57	7.1	5	17.1	12	14.3	10	34.3	24	27.1	19	30	
0.29	0.98	3.32	الاجمالي											

4- جودة الموظف: حصل هذا المتغير وسطاً حسابياً حول الوسط مقداره (3.26) و كان الانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف له (0.29) فيما يعكسان انسجاماً جيداً ومقبول في اجابات افراد عينة البحث وهذا يشير الى ان بعض الكليات لا تركز على الجودة عند اختيار الكفاءات من القوى العاملة والمناسبة ووضعها في المكان المناسب وتكون متميزة بقدر من المرونة حتى تحقق مخرجات عالية وصحيحة تساعدها على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الكليات باقل فترة ممكنه وحسب أهمية النسبية له جاء هذا المتغير في المرتبة الثالثة كما موضح بالجدول (9)

الجدول (9) النسب المئوية ومعدلات التكراري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعدها
الجودة الموظف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفرقات	الاداء العالي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.38	1.32	3.41	8.6	6	22.9	16	12.9	9	30.0	21	25.7	18	31	جودة الموظف
0.36	1.31	3.58	10.0	7	14.3	10	11.4	8	35.7	25	28.6	20	32	
0.39	1.25	3.14	10.0	7	24.3	17	24.3	17	24.3	17	17.1	12	33	
0.44	1.26	2.81	18.6	13	24.3	17	24.3	17	22.9	16	10.0	7	34	
0.40	1.35	3.38	12.9	9	14.3	10	20.0	14	27.1	19	25.7	18	35	
0.29	0.96	3.26												

الجدول (10) ترتيب ابعاد الاداء العالي بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاداء العالي
الاول	0.16	0.60	3.63	الانفتاح والتوجه نحو العمل
الرابع	0.27	0.88	3.25	التوجه طويل الامد
الثاني	0.29	0.98	3.32	التحسين المستمر
الثالث	0.29	0.96	3.26	جودة الموظف

ثالثاً: اختبار وتفسير فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الناتجة عنها وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط،

1- اختبار علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والاداء العالي وتفسير نتائجها يؤكد الجدول (11) مقدار الارتباط بين العدالة التنظيمية والاداء العالي، وسجلت قيمته (**0.469) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يدل على وجود ارتباطاً طردياً متوسطاً بين العدالة التنظيمية الاداء العالي، فكلما تزداد العدالة التنظيمية تقابلها زيادة في الاداء العالي بمقدار (**0.469)، من خلال الاعتماد على اخر النتائج تُقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والاداء العالي)، وهذا يشير الى ان الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية داخل الكليات جامعة بغداد لما لها من تأثير كبير على اداء التدريسيين والموظفين، كل ما كانت هنالك عدالة في الامور الادارية وفي العمل سوف يحقق نتائج عالية في الاداء ويحفز الموظفين والتدريسيين الى تقديم كل ما هو مفيد للكلية ، فالعدالة التنظيمية مطلوبة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشأن الاداء الذي يريدون تحقيقه.

2- اختبار علاقة الارتباط بين الدعم القيادي و الاداء العالي وتفسير نتائجها يؤكد الجدول (11) مقدار الارتباط بين الدعم القيادي والاداء العالي، وسجلت قيمته (**0.633) في مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يدل على وجود ارتباطاً طردياً عالياً بين الدعم القيادي و الاداء العالي، فكلما يزيد من الدعم القيادي يقابلها زيادة في الاداء العالي بمقدار (**0.633)، من خلال الاعتماد على اخر النتائج تُقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم القيادي والاداء العالي)، وهذا يؤكد نظرية مهمه لمستها الباحثة داخل الكليات ان الادارات العليا والقياديين فيها هم (عميد، معاونين العميد، رئيس قسم) عندما يقدمون الدعم الكافي للموظفين والتدريسين في الكليات في كل جوانب سوى كان الدعم المقدم معنوياً ام مادياً هذا يؤثر عليهم بشكل مباشر وملحوظ وبالنهاية سيحقق مخرجات جيدة واداء موفق في الان و في المستقبل.

3- اختبار علاقة الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الاداء العالي وتفسير نتائجها يؤكد الجدول (11) مقدار الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاداء العالي، وسجلت قيمته (**0.533) في مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يدل على وجود ارتباطاً طردياً عالياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الاداء العالي، فكلما تزداد مشاركة الموظفين والتدريسين يقابلها زيادة في الاداء العالي بمقدار (**0.533)، من خلال الاعتماد على اخر النتائج تُقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاداء العالي)، وهذا يوضح اهمية مشاركة الافراد في الامور المتعلقة بعملهم وطرح افكار جديدة من قبل كفاءات واشخاص ذو خبرات متراكمة بسبب تواجده داخل محيط عملة ويعرف ما هو جيد ومفيد وما هو مطور ويعلم بحدود قابليات الكلية على زج الافكار التي من السهولة تطبيقها ولا تكون مكلفه من ناحية الوقت والجهد وبالتالي تسعى الى تعزيز نتائج ايجابية في الاداء.

4- اختبار علاقة الارتباط احصائياً بين الدعم التنظيمي المدرك والاداء العالي، بشكل عام فقد نصت علاقة الارتباط الرئيسية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والاداء العالي)، كما مذكور في الجدول (11) اتضح ان هنالك علاقة ارتباط عالية بين الدعم التنظيمي المدرك والاداء العالي، بلغت (**0.604) عند مستوى معنوية (0.05)، واستناداً على هذه المخرجات النهائية يتبين لنا ان اي تغيير ايجابي في الدعم التنظيمي المدرك سوف يتم تغييره بنفس الاتجاه في الاداء العالي وبقيمة (**0.604) اي ان المتغير المستجيب يتحرك بنفس القيمة التي يتحرك فيها المتغير المستقل اي كان جانباً ايجابياً او سلبياً، وبذلك يتبين من الضرورة تعزيز الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك لأنه يعتبر احدى المؤثرات في الاداء العالي، ووفقاً لذلك سوف يتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية.

الجدول (11) اختبار فرضيات الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	الاداء العالي
العدالة التنظيمي	درجة الارتباط	0.469**
	مستوى المعنوية (sig.)	0.000
الدعم القيادي	درجة الارتباط	0.633**
	مستوى المعنوية (sig.)	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	درجة الارتباط	0.533**
	مستوى المعنوية (sig.)	0.000
الدعم التنظيمي المدرك	درجة الارتباط	0.604**
	مستوى المعنوية (sig.)	0.000
* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05		
** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01		

رابعاً: اختبار وتفسير فرضيات تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي

من أجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بعلاقة التأثير المباشر لابد لنا من اختبارها وتفسير نتائجها، إذ سيتم ذلك من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعادلة الانحدار الخطي، وكما يأتي:

$$Y = a + bX$$

اذ ان

Y: هو المتغير التابع

a: هي القيمة الثابتة

b: هو معامل الانحدار

X: هو المتغير المستقل

1- اختبار علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والاداء العالي قد نصت الفرضية الفرعية الاولى للتأثير على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في الاداء العالي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (19.181) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94) بشيء بسيط، وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي اذ ان اتخاذ الاداء العالي موجود فعلاً وان كانت العدالة التنظيمية صفراً، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (1.752)، اما مع وجود العدالة التنظيمية فإن اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في الاداء العالي بنسبة (0.485)، وهذا ما تبينه قيمة B البالغة (0.485)، اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.22)، وهذا يعني ان بعد العدالة التنظيمية في الدعم التنظيمي المدرك يفسر (22%) من الاداء العالي، وان المكمل (78%) يمثل عوامل اخرى تفسر الاداء العالي لم تدرسها الباحثة.

2- اختبار علاقة التأثير للدعم القيادي في الاداء العالي قد نصت الفرضية الفرعية الثانية للتأثير على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم القيادي في الاداء العالي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (45.548) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي عالي اذ ان اتخاذ الاداء العالي موجود فعلاً وان كان الدعم القيادي صفراً، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (1.299)، اما مع وجود الدعم القيادي فإن اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في الاداء العالي بنسبة (0.618)، وهذا ما تبينه قيمة B البالغة (0.618)، اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.40)، وهذا يعني ان بعد الدعم القيادي في الدعم التنظيمي المدرك يفسر (40%) من الاداء العالي، وان المكمل (60%) يمثل عوامل اخرى تفسر الاداء العالي لم تدرسها الباحثة، ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية للتأثير.

3- اختبار علاقة التأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات في الاداء العالي قد نصت الفرضية الفرعية الثالثة للتأثير على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الاداء العالي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (26.978) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي جيد اذ ان اتخاذ الاداء العالي موجود فعلاً وان كانت للمشاركة في اتخاذ القرارات صفراً، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (1.375)، اما مع وجود المشاركة في اتخاذ القرارات فإن اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في الاداء العالي بنسبة (0.587)، وهذا ما تبينه قيمة B البالغة (0.587)، اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.28)، وهذا يعني ان بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الدعم التنظيمي المدرك يفسر (28%) من الاداء العالي، وان المكمل (72%) يمثل عوامل اخرى تفسر الاداء العالي لم تدرسها الباحثة، ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للتأثير.

4- اختبار فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك في الاداء العالي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (39.148) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94) ، وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي عالي اذ ان اتخاذ الاداء العالي موجود فعلاً وان كان الدعم التنظيمي المدرك صفرًا، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (1.036)، اما مع وجود الدعم التنظيمي المدرك فان اي تغير ضمن هذا المتغير ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في الاداء العالي بنسبة (0.691)، وهذا ما تبينه قيمة B البالغة (0.691)، اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.36)، وهذا يعني ان متغير الدعم التنظيمي المدرك يفسر (36%) من الاداء العالي، وان المكمل (64%) يمثل عوامل اخرى تفسر الاداء العالي لم تدرسها الباحثة، ومما سبق نقبل الفرضية الرئيسية للتأثير.

الجدول (12) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	Sig.	F		R^2	معامل الانحدار		المتغير المستقل
		المحسوبة	الجدولية		B	A	
الاداء العالي	0.000	19.181	3.94	0.220	0.485	1.752	العدالة التنظيمية
	0.000	45.548	3.94	0.401	0.618	1.299	الدعم القيادي
	0.000	26.978	3.94	0.284	0.587	1.375	المشاركة في اتخاذ القرارات
	0.000	39.148	3.94	0.365	0.691	1.036	الدعم التنظيمي المدرك

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال البحث الميداني عدم تقديم الاهتمام الكافي للدعم التنظيمي المدرك في كليات جامعة بغداد على الرغم من انه يعتبر احد الاساليب المهمة التي يجب ان تستعملها المنظمات سواءً أكانت بجانب المادي او المعنوي.
2. برز اهتمام قيادات كليات جامعة بغداد مجتمع البحث بخصوص العدالة التنظيمية وكيفية ادراك العينة حول مدى معاملتهم داخل المنظمات المبحوثة بدون تحيز لجهة معينة ومدى تأثيرها على النتائج التنظيمية التي تسعى الى الوصول لها.
3. تبين ان ادارة كليات جامعة بغداد مجتمع البحث ركزت على الاهتمام العالي بالدعم القيادي المقدم للأساتذة والموظفين لذا من هذا المنطلق لمست الباحثة ان القيادات العليا تحفز وتشجع الاساتذة والموظفين بكل مجالات العمل وكيفية مواجه المشاكل التي تمر عليهم وهذا يلعب دوراً مهماً ومؤثر على مخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات محبة للعمل ومهتمة به.
4. على الرغم بالعمل على مبدأ المشاركة والتعاون لكن الكليات المبحوثة لديها بعض التحفظات على امور جدا مهمة وحساسة يصعب حسمها حتى يتم في النهاية اتخاذ قرار مناسب عند اشراك الموظفين.
5. تدرك الكليات المبحوثة وبصورة واضحة ان الانفتاح والتركيز بالعمل والترحيب بالتجديد والتغيير داخل كلياتهم تساعدها على تبادل المعرفة والتعلم من أجل الحصول على أفكار جديدة.
6. لوحظ ان ادارة كليات جامعة بغداد مجتمع البحث لا تعمل بشكل جاد من أجل استثمار حيوية وفاعلية الاساتذة والموظفين في الكلية لجعل العمل ممتع وخلق واستثمار المواهب لجعلهم قادة المستقبل لكن هنالك نمطية عالية في نظام الكليات غير مطورة لكي تنهض بالمستوى الذي يليق بسمعتها.
7. تمكن من تطبيق واستعمال الدعم القيادي من الادارات العليا تساعدها على زيادة في تحقيق الأداء العالي .
8. من خلال النتائج والبيانات الاحصائية تبين لدى الباحثة ان هنالك ارتباطاً واضح بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاد في الأداء العالي.
9. اظهرت نتائج البحث هنالك تأثير ذو دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وابعداه الفرعية وبين الأداء العالي وقد حصل بعد الدعم القيادي اكبر تأثير على الأداء العالي.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي التركيز والاهتمام اكثر بالدعم التنظيمي المدرك ومعرفة مدى الاستفادة منه من خلال تأثيره على الأداء العالي داخل المنظمات، لكونه يعد احد العوامل المهمة في انجاز نتائج ترنو الى الأداء عالي.
2. يجب على ادارة الكليات المبحوثة في جامعة بغداد زيادة تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية داخل كلياتها، لذا فان كلا المنظمات من المهم ان تلتفت الى تطبيق العدالة بين جميع الفئات بدون تمييز الى شخص معين وبصورة متساوية حتى تجذب الكفاءات المتميزة.
3. ينبغي على ادارة الكليات المبحوثة ان تختار الكفاءات المناسبة ذو نشاط علمي وتكون قوى وفرق متكاملة من جميع النواحي وبالتالي تفتخر بانجازاتهم التي يقدمونها من اعمال متميزة.
4. ضرورة تصمم حلقات نقاشية بين حين واخر حتى يكون هنالك قرب واضح بين الرؤساء ومرووسيهم لكي يصنع تركيز وتفكير عالي من خلال عرض الافكار بصورة مقاربية وبنفس الوقت هذا يحقق سهولة في اتخاذ القرارات .
5. ينبغي على الادارة المبحوثة ان تسعى قدر الامكان ان تجعل الموظفين اكثر اطلاع ودراية في الاعمال الموكلة اليهم لتعزيز قدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل وتجعل لها دوراً في اتخاذ القرارات المهمة.
6. ينبغي على ادارة كليات جامعة بغداد مجتمع البحث ان تكون حريصة في اختيار منتسبها بكل دقة وعناية وتركز على جودة وعقلية الموظف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والسعي بشتى الطرق باستثمار الكفاءات .
7. يجب التركيز على مبدأ العدالة في كل المستويات وحسن التعامل مع الموظفين والاساتذة.
8. الاعتماد على قيادات نزيهة وكفوة قادرة على ان تقدم الدعم الكافي لجميع موظفيها دون تحيز حتى تحقق في نهاية المطاف أداء متميز.
9. ضرورة العمل بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ اغلب القرارات للوصول الى نتائج مثمرة وأداء متميز.

References

1. Al-Anzi, Al-Atwi, Al-Abadi, Saad Ali Hammoud, Ghamir Ali Hussein, Ali Razzaq Jiyad, (2011), "High-performance work systems as a method for enhancing the talent management strategy in organizations", Journal of Administration and Economics, Volume 34, No. 89.
2. Al-Astal, Ibrahim Abdel-Hadi, (2016), "The Role of the Elite Leadership in Raising the Efficiency of Workers' Performance," Master Thesis, Palestine, Academy of Management and Policy for Postgraduate Studies.
3. Al-Daami, Hajim, Jabbar, Walid Abbas Jaber, Yusef, Muhammad, (2012) "The erasure of high performance organizations according to the perspective of social intelligence", Al-Zaytoonah University of Jordan, Faculty of Economics for Administrative Sciences
4. Al-Harithi, Ziyad Bin Ajeer, (2001) "The Reality of Personal and Social Responsibility for Saudi Youth and Ways of Its Development," Nayef Arab Academy for Security Sciences, First Edition.
5. AlKerdawy, M. M. A. (2014). The mediating effects of duty orientation on the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior in the public banks of Egypt. International Journal of Business and Management, 9(8), 155
6. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of management, 29(1), 99-118
7. Al-Maghrabi, Abdel-Hamid Abdel-Fattah, (2003) "The Impact of Determinants of Perceptions of Supporting Organizational Work on Individuals' Motivation for Achievement," The Scientific Journal of Trade and Finance,

Faculty of Commerce, Tanta University, Appendix II, Issue Two. College of Administration and Economics, Volume 19, Issue 73, pages 238-263.

8. Al-Shammari, Ahmad Abdullah Amana, (2013) "Talent Management and its Impact on Achieving the Organization's High Performance", Journal of Management and Economics, Volume Three, Issue 10.

9. Al-Taie, Abdullah, Rashid, Youssef Hajim, De Ron Fereydoun, Raya Najm, (2017), "Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption," Journal of the University of Human Development, Volume 3, No. 2.

10. Al-Waseet Dictionary, (2004), The Arabic Language Academy, 4th ed., Al-Shorouk Library, Cairo.

11. Al-Ziyadi, Hussein Shennawa, (2013), "The Role of Pioneering Orientation in Achieving Distinguished Academic Performance", Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 15, Issue 2.

12. Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. Journal of retailing, 72(1), 57-75.

13. Baloyi, S., Van Waveren, C. C., & Chan, K. Y. (2014). The role of supervisor support in predicting employee job satisfaction from their perception of the performance management system: A test of competing models in engineering environments. South African Journal of Industrial Engineering, 25(1), 85-95.

14. Baranik Lisa E., Roling Elizabeth A., and Eby Lillian T. (2009) "Why does mentoring work? The role of perceived organizational support", Journal of Vocational Behavior 76 , pp. 366–373.

15. Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. Vikalpa, 38(1), 27-40.

16. Caglar, C. (2011). An Examination of Teacher's Occupational Burnout Levels in Terms of Organizational Confidence and Some Other Variables. Educational Sciences: Theory and Practice, 11(4), 1841-1847.

17. Cappelen, A. W., Sørensen, E. Ø., & Tungodden, B. (2010). Responsibility for what? Fairness and individual responsibility. European Economic Review, 54(3), 429-441.

18. Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. Journal of business research, 70, 214-223.

19. Chelangat, E. C. (2019). Antecedents of Perceived Employee Engagement and Turnover Intention in the Banking Sector in Nairobi City County Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHES).

20. de Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. Measuring Business Excellence.

21. de Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. International Journal of Management and Applied Research, 7(2), 86-103.

22. De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. Business strategy series.

23. De Waal, A. A. (2008). The secret of high performance organizations. Management Online Review, 4.

24. De Waal, A. A. (2010). Achieving high performance in the public sector: what needs to be done?. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103.
25. De Waal, A. A. (2010). Achieving high performance in the public sector: what needs to be done?. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103.
26. De Waal, A. A. (2012). characteristics of a high performance organization. *Business Management and Strategy* ISSN 2157-6068.
27. De Waal, A. A., & Akaraborworn, C. T. (2013). Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?. *Measuring Business Excellence*.
28. de Waal, A. A., Goedegebuure, R., & Akaraborworn, C. T. (2014). Adapting the high performance organization framework to the Thai context. *Measuring Business Excellence*.
29. de Waal, A., & Chachage, B. (2011). Applicability of the high-performance organisation framework at an East African university. *International Journal of Emerging Markets*.
30. de Waal, A., & Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank. *Measuring business excellence*.
31. de Waal, A., & Heijtel, I. (2016). Searching for effective change interventions for the transformation into a high performance organization. *Management Research Review*.
32. de Waal, A., & Mulimbika, T. (2017). A comparative analysis of Zambian governmental institutions using the HPO framework. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017715672.
33. de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
34. de Waal, A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.
35. de Waal, A., Bilstra, E., & De Roeck, P. (2019). Identifying the characteristics of a high-performance finance function. *Journal of Advances in Management Research*.
36. de Waal, A., Duong, H., & Ton, V. (2009). High performance in Vietnam: the case of the Vietnamese banking industry. *Journal of Transnational Management*, 14(3), 179-201.
37. de Waal, A., Habil, D. S., & Goedegebuure, R. (2016). Suitability of the high performance organization framework to Egyptian ICT companies. *International Journal of Emerging Markets*.
38. De Waal, A., Orij, R., Rosman, J., & Zevenbergen, M. (2014). Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain. *Journal of Strategy and Management*.
39. de Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations?. *Journal of Strategy and Management*

40. DeConinck James B., (2009) "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust ", Journal of Business Research 63 , pp. 1349–1355 .
41. Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. Eurasian Journal of Educational Research, 15(60), 131-148.
42. Do, H. (2017). High-performance work systems and organisational performance: Evidence from the Vietnamese service sector (Doctoral dissertation, Aston University).
43. Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? Journal of Behavioral and Applied Management, 14(3), 185
44. Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. International Journal of Leadership Studies, 5(2), 102-125.
45. Futrell, C. M., Swan, J. E., & Todd, J. T. (1976). Job performance related to management control systems for pharmaceutical salesmen. Journal of Marketing Research, 13(1), 25-33.
46. Gudnason,S& Finnsson, Thorgeir Runar,(2017), The Search for High Performance in Organizations ,A study of the CHPS framework.
47. Hassan, S., Hassan, M., & Shoaib, M. (2014). Measuring the impact of perceived organization support, psychological empowerment and rewards on employees' satisfaction: Testing the mediating impact of employee engagement. World Applied Sciences Journal, 30(5), 652-660.
48. Ibn Al-Mandhour, Dictionary of Lisan Al-Arab, Abdullah Ali Al-Kabeer, Muhammad Ahmad Hassaballah, Hashem Muhammad Al-Shazly, new edition, Dar Al-Maarif.
49. Jaafar, Qabas Zuhair Abdul Karim, (2017), "The Impact of Strategic Intelligence in a High Performance Organization", Journal of Economic and Management Sciences, Volume 23, No. 96.,
50. Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47, 1815-1820.
51. Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., & Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. Small Group Research, 40(1), 72-93
52. Khalil, Nour, "Requirements for a High Performance Work System to Achieve Leadership in University Work", Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad
53. Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. Employee Relations.
54. Kiran, A., & Khan, M. A.(2014) Perceived Organisational Support and Emotional Labour: The Mediating Role of Emotional Intelligence. Research Journal of Recent Sciences

55. Kula, S., & Guler, A. (2014). Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 9(2).
56. Lahikainen, L. (2018). Individual responsibility for climate change: a social structural account
57. Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102
58. Li, Y., Castano, G., & Li, Y. (2018). Perceived supervisor support as a mediator between Chinese university teachers' organizational justice and affective commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(8), 1385-1396.
59. Lin, C. P., & Chen, M. F. (2004). Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519-5
60. Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. *Undergraduate Journal of Psychology*, 29(1), 1-to.
61. Loi, R., Lin, X., & Tan, A. J. (2019). Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 104, 61-68.
62. Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
63. McManus, J., & Mosca, J. (2015). Strategies to build trust and improve employee engagement. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 19(1), 37-42.
64. Miao, Ren- Tao, (2011) "perceived organizational support, Job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in china", institute of behavioral and Applied management
65. Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The importance of supervisor support for employees' affective commitment: An analysis of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 435-439
66. Mroueh, M., & de Waal, A. (2018). Is the high performance organization framework applicable to Takaful insurance
67. Nassazi, A. (2013). Effects Of Training On Employee Performance.: Evidence from Uganda.
68. Niu, K. H. (2010). Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management.*
69. Paine, L. S. (2015). Integrity. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
70. Pathak, D. (2012). Role of perceived organizational support on stress-satisfaction relationship: An empirical study. *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 153-177.

71. Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(3), 235-242.
72. Qureshi, M. A., Ab Hamid, K. B., Jeihoony, P., Ali, R., Brohi, N. A., Magsi, R., & Shah, S. M. M. (2018). Is supervisor support matter in job satisfaction? A moderating role of fairness perception among nurses in Pakistan. Academy of Strategic Management Journal
73. Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. Journal of Management, 39(3), 709-742.
74. Santos, P., & de Waal, A. (2019). Factors of high performance in Portugal. International Journal of Organizational Analysis
75. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2002). Organizational Behavior, Seventh Edition, Printed in the United States of America.
76. Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. Global Business Review, 17(3), 594-609.
77. Smith, R. E. (2011). Defining corporate social responsibility: A systems approach for socially responsible capitalism.
78. Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. Journal of Management, 29(4), 569-588
79. Steven K Thompson, (2012). sampling, Third Edition.
80. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. Journal of organizational behavior, 35(3), 393-412.
81. Tarus, B. K. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya. International Journal of Business and Management, 9(11), 139.
82. Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. African Journal of Business Management, 4(6), 942.
83. Tuzun, Ipek Kalemci & Kalemci, R. Arzu (2012), "organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions", Journal of managerial psychology, Vol. 27, No. 5.
84. Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. Journal of Vocational Behavior, 101, 90-103
85. Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in Turkey

Perceived organizational support and impact on high performance Analytical research in the colleges of the University of Baghdad

Researcher :Abeer DheifAllah Amer
College of Administration and
Economics / University of Baghdad
a22862a@gmail.com

Asst. Dr. Alya Saeed AL-joufi
College of Administration and
Economics / University of Baghdad
alyaasaeed44@gmail.com

Received:15/11/2020

Accepted :8/12/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research tagged (Perceived Organizational Support in High Performance) deals with identifying the extent of the impact of perceived organizational support as an explanatory variable on high performance as a responsive variable for the purpose of reaching appropriate mechanisms that enable colleges of the University of Baghdad to exploit the perceived organizational support in achieving the required high performance and pursuit of its goals. The researcher relied on the descriptive and analytical approach in carrying out the research. An intentional sample was selected and reached (70) persons from the higher leadership of the colleges represented by (deans, assistants deans, heads of departments) that represented the entire study population, The research included (8) colleges of the University of Baghdad, and the questionnaire was used as a basic tool in data collection. Therefore, the questionnaire included (35) items distributed on two axes and were subjected to statistical analysis using the (SPSS V.25 program; Excel V.16) , It was prepared based on a number of measures using (Likert), The answers were also strengthened by observations and personal interviews that the researcher conducted with some of the research sample, In addition to a set of statistical methods such as (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of determination (R^2), coefficient of variation, rank correlation coefficient (Pearson), (F) test, simple linear regression analysis).

The research reached bundles of conclusions, the most important of which can be considered perceived organizational support and high performance as two sides of the same coin, given that high performance is the result of organizational support and perceived in its dimensions is influential and its presence will contribute to generating high performance distinguished, and based on the conclusions reached, a group of The recommendations were the most important of which was that the management of the researched colleges should choose the appropriate competencies with a scientific activity and be strong and integrated teams in all respects and thus be proud of their achievements that they present from distinguished work.

Keywords: perceived organizational support, high performance.

* Research based on a master's thesis