

**الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات
الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت
عبدالرحمن – دراسة ميدانية**

مضاوي محمد الشعلان*

* استاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي _ كلية التربية _ جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن

الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين

الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت

عبدالرحمن - دراسة ميدانية

أعلى متوسط حسابي لمحور "الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات" بمتوسط حسابي بلغ (2.7).

- أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين لمحاور الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعزى إلى الوظيفة حيث ارتفعت الحاجة إلى الدعم التنظيمي لدوافع الموظفين عند الموظفين اللاتي يشغلن وظائف غير إشرافية عنها لمن يشغلن وظائف إشرافية. الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الدوافع.

1. المقدمة

إن الحاجات الإنسانية وسعي الأفراد الدائم من أجل إشباعها يمثل الركن الأساسي لمحاولة فهم ديناميكية السلوك الإنساني، والإدراك الحقيقي للحاجات الإنسانية يساعد المنظمات في فهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين، كما يفيدنا في توقع أنماط معينة من السلوك، وبالتالي يساعدها على تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الإشباع لحاجات العاملين ويعمل على دفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما تظهر أهمية الدوافع في أنها تساعد على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وشدة السلوك واتجاه السلوك، مما يساعد على التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء والأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم في أدائهم لأعمالهم وارتكابهم للأخطاء، وبالتالي تمكينها من العمل على إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب ذلك من خلال وضع الحوافز التي تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء [1].

ولكي تستفيد المنظمة الاستفادة القصوى من الإمكانيات

المخلص - حيث أن المنظمات ومنها الجامعات تسعى إلى التطور المستمر وتحقيق النجاح عن طريق القوى البشرية التي تعد الركيزة الأساسية في انطلاقة العمل ونجاحه جاءت فكرة هذه الدراسة للوقوف على الدعم التنظيمي لدوافع العمل من قبل كلية الآداب للموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، سعياً لتوضيح أهمية فهم دوافع وتوقعات الموظفين الإداريات وسبل دعمها. لذلك فإن هذا البحث يهدف إلى معرفة الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين الإداريات المتمثلة في (دوافع الثقة والتقدير، دوافع العلاقات الإنسانية، دوافع الحوافز المادية، دوافع تحقيق الذات)، كما يهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين السابقة، تعزى إلى المتغيرات التالية، (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أغلب موظفات كلية الآداب هن من الفئة العمرية الصغيرة نوعاً ما حيث تراوحت أعمارهن بين (25 سنة و35 سنة)، وهذه المرحلة العمرية تتميز بدوافعها المختلفة والهامة من وجهة نظرهن والتي جاءت في محاور أربعة هي (الدعم التنظيمي لدوافع التقدير، الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الإنسانية، الدعم التنظيمي لدوافع الحوافز، الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات).

- حقق محور "الدعم التنظيمي لدوافع التقدير والانجاز" الدرجة الأولى في الحاجة إلى الدعم التنظيمي حيث احتلت العبارة (اعتراف الإدارة بإنجاز الموظفة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.9).

- جاء بعدها محوري "الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الإنسانية" و"الدعم التنظيمي للحوافز" حيث تساوت العبارتان (العلاقات الإيجابية غير الرسمية) و(العمل لساعات إضافية بهدف زيادة الدخل المادي للموظفة) في تحقيقهما متوسط حسابي بلغ (2.8).

- حققت العبارة (احساس الموظفة بتحقيقها لذاتها من خلال العمل)

حيث اختلف معه تصنيفهم لألوية دوافع العمل لديهم فما صنف أولاً قد اختلف في أهميته واحتل درجة ثانوية في السنوات اللاحقة [3].

2. مشكلة الدراسة

وحيث أن المنظمات ومنها الجامعات تسعى الى التطور المستمر وتحقيق النجاح عن طريق القوى البشرية التي تعد الركيزة الأساسية في انطلاقة العمل ونجاحه جاءت فكرة هذه الدراسة للوقوف على الدعم التنظيمي لدوافع العمل من قبل كلية الآداب للموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، سعياً لتوضيح أهمية فهم دوافع وتوقعات الموظفات الإداريات وسبل دعمها.

أ. أسئلة الدراسة

وعليه فإن هذا البحث سيسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الثقة والتقدير لدى الموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة.
- 2- ما هو الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العلاقات الإنسانية لدى الموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة.
- 3- ما هو الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الحوافز المادية لدى الموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة.
- 4- ما هو الدعم التنظيمي المدرك لدوافع تحقيق الذات لدى الموظفات الإداريات في كلية الآداب بجامعة الأميرة نورة.
- 5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة تعزى إلى المتغيرات التالية، (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

أ. أهداف الدراسة

- 1- يهدف هذا البحث إلى معرفة الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفات الإداريات المتمثلة في (دوافع الثقة والتقدير، دوافع العلاقات الإنسانية، دوافع الحوافز المادية، دوافع تحقيق الذات).
- 2- كما يهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة

البشرية المتاحة لديها؛ فعليها أن تتفهم طبيعة الدوافع والحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها ليتمكنها من التحكم في سلوكه وتصرفاته عن طريق دعمها تجاه العمل الذي يقوم به، إذ أن العوامل المادية لم تعد هي الموجه الرئيسي فقط لسلوك الأفراد تجاه العمل، بل أصبح هناك حاجات أخرى يسعى الإنسان إلى تحقيقها وإشباعها، والمنظمة هي المسؤولة عن هذا الإشباع بالقدر الذي يحقق للفرد البعد عن القلق والاضطراب الذي أحدثته هذه الحاجات، وبالتالي إعادة سلوك الفرد إلى الوضع المطلوب مما يساعده على تحقيق أهداف التنظيم. لذلك تبرز أهمية وضرورة إلمام المديرين بالدوافع والحاجات الإنسانية، إذ أن ذلك يمثل الخطوة الهامة نحو فهم وتفسير سلوكيات وتصرفات مرؤوسهم، ومن ثم تمكينهم من التنبؤ بها لدعمها، والسيطرة والتأثير عليها، وتوجيهها إلى المسار الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.

وقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل، (المنظمة والموظف). ومن بين ابرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، كذلك فإن من بين الاتجاهات التي حازت على اهتمام الباحثين موضوع الدافعية، التي توضح المسار العملي للمنظمات بشكل عام نحو توجيه وإشباع هذه الدوافع لتحقيق الأهداف التنظيمية والتركيز عليها. فعند فهم دوافع الموظفين وإشباعها عن طريق الدعم التنظيمي ينعكس ذلك إيجابياً على نجاح المنظمة وتقدمها [2].

وحيث أن دوافع الموظفين تختلف من وقت لآخر فما هو مهم ودافع لهم على العمل والإنجاز هذه السنة قد يختلف ويصبح إشباعه ثانوياً السنة التي تليها كما أثبتته الدراسة التي طبقت على مدى أربع مرات لتصنيف أهم الدوافع التي لا بد من دعمها من قبل المنظمة التي يعملون بها حيث طبقت أولها عام 1946 والثانية، 1980، والثالثة، 1986، والرابعة، 1992،

مكونات لدافعية الافراد للعمل والتي ويمكن ملاحظته وتفسيرها وتطويرها مثال ذلك (الوظائف وتوصيفها، الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية، نطاق الإشراف والمستويات الوظيفية، أهداف المنظمة، الإنتاج والكفاءة ومقاييس الأداء)، والآخر قد يرى من حيث النتائج ولكن يصعب معه تحديد أسبابه إلا عن طريق الدراسة والبحث والاستقصاء مثال ذلك (القوى وأنماط التأثير، أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة، درجة الثقة المتوفرة، الإدراك الخاص بالأدوار الفردية، القيم السائدة، نوعية الحاجات الانسانية السائدة، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الرضا الوظيفي والروح المعنوية، القيادة والاتصال).

والتي يوضحها الجدول التالي:

الأجزاء الظاهرة والخفية في المنظمات

إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين السابقة، تعزى إلى المتغيرات التالية، (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تحقيق النجاح وزيادة الانتاجية على ترشيد استخدام تلك الموارد المادية والبشرية. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تتعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. وحيث أن هناك

جدول 1

المكونات غير الظاهرة	التنظيم الرسمي	المكونات الظاهرة	التنظيم الرسمي
<ul style="list-style-type: none"> القوى وأنماط التأثير أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة درجة الثقة المتوفرة الإدراك الخاص بالأدوار الفردية القيم السائدة نوعية الحاجات الانسانية السائدة علاقة الرؤساء بالمرؤوسين الرضا الوظيفي والروح المعنوية القيادة والاتصال 		<ul style="list-style-type: none"> الوظائف وتوصيفها الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية نطاق الإشراف والمستويات الوظيفية أهداف المنظمة الإنتاج والكفاءة ومقاييس الأداء 	
<p>هذه المكونات غير ظاهرة ولها تأثير كبير على الأداء وترتبط بالنواحي الاجتماعية والنفسية والسلوكية</p>		<p>هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس علمية ولاثنية</p>	

تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. ولكي تستفيد المنظمة الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية المتاحة لديها؛ فعليها أن تتفهم طبيعة الدوافع والحاجات التي يسعى العاملون إلى إشباعها ليتمكنوا من التحكم في سلوكه وتصرفاته ودعمها تجاه العمل الذي يقوم به حيث أن الدوافع المادية لم تعد

المصدر: العديلي [4].
وتعد الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الدعم التنظيمي لدافعية الأفراد ووضع نظام فعال يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها

من قبل المنظمة.

ومن بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، كذلك فإن من بين الاتجاهات التي حازت على اهتمام الباحثين موضوع الدافعية، التي توضح المسار العملي للمنظمات بشكل عام نحو توجيه وإشباع هذه الدوافع لتحقيق الأهداف التنظيمية والتركيز عليها. فعند فهم دوافع الموظفين وإشباعها عن طريق الدعم التنظيمي ينعكس ذلك إيجابياً على نجاح المنظمة وتقدمها [2].

وقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل، (المنظمة والوظف).

وقد توسع [8] Riggle, R. J. وزملاءه من مجال تطبيق هاتين النظريتين (الدعم التنظيمي والدافعية)، وسعوا إلى توظيفها لتفسير جوانب العلاقة بين المنظمة والموظفين. فقد لاحظ هؤلاء الباحثون أن هناك ادراكات عامة تتكون لدى العاملين عن ثقافة المنظمة واتجاهاتها نحو دعمهم وفهم دوافعهم للعمل، وهذه المعتقدات المدركة تسمى الدعم التنظيمي المدرك. وتتفاوت ادراكات الدعم التنظيمي بشكل كبير من منظمة لأخرى، ومن فرد لآخر. فقد يبنى بعض الأفراد احساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل، مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم، كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتماماتهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أو تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة، أو إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل. كما أن إدراك الدعم تؤكد ان توقع الفرد بحصوله على المكاسب التي دفعته للعمل هي مدركة ومحقة من جانب المنظمة التي يعمل بها سواءً كانت هذه الدوافع مادية ملموسة أو أنها دوافع ضمنية

هي الموجه الوحيد والرئيسي لسلوك الأفراد تجاه العمل، فهناك حاجات أخرى تدفعهم إلى تحقيقها، والإدارة مسئولة عن إشباعها بالقدر الذي يحقق للعاملين البعد عن القلق والاضطراب الذي أحدثته هذه الحاجات، وبالتالي إعادة سلوكهم إلى الوضع المطلوب مما يساعده على تحقيق أهداف التنظيم لذلك تبرز أهمية وضرورة إمام المنظمات بالدوافع والحاجات الإنسانية، حيث يمثل ذلك الخطوة الهامة نحو فهم وتفسير سلوكيات وتصرفات مرؤوسيه، ومن ثم تمكينهم من التنبؤ بها، والتأثير عليها ودعمها، وتوجيهها إلى المسار الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.

الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين:

يشير الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين إلى درجة اعتقاد الموظفين بمساهمة المنظمة في التركيز على اهتمامات ودوافع العاملين التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل منظماتهم وانعكاس هذا الجهد ايجابيا عن طريق دعم المنظمة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع وتحقق دوافعهم المختلفة في العمل [5].

وتعد نظرية (التبادل الاجتماعي) Social [6] Exchange، في تفسير المنفعة المتبادلة بين البشر بشكل عام، منطلقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك من حيث تبادل المنفعة والمصالح بين كل من المنظمة والعاملين فيها لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة بأعلى كفاءة ممكنة. وتتعلق هذه النظرية من المحددات التالية [7]:

- الاحتياجات المختلفة وسبل دعمها.
- ادراكهم درجة اشباع هذه الاحتياجات من قبل التنظيم.
- ادراكهم للعدالة التي اتبعت من قبل التنظيم لإشباع هذه الاحتياجات.
- فهمهم وادراكهم لتقدير المنظمة لجهودهم المبذولة ومدى تناسب هذا التقدير مع حجم الجهد المبذول.
- دوافع العمل لدى الموظفين الداخلية والخارجية ومدى دعمها

تشعره بتحقيقه ذاته [9].

كما تعرف الدوافع بانها تلك القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الانشطة المختلفة التي يمارسها الفرد" كما تعني القوى الموجهة لتحقيق هدف معين" وفي تعريف اخر انها ذلك المدى الذي يمكن ان يصل اليها الجهد المنطوي اصرار ومثابرة عند توجهه نحو هدف معين ويحدد التعريف الاخير الخصائص التالية للدافعية [10].

- المجهود المبذول لإشباع تلك الدوافع

- الاصرار والمثابرة

- التوجيه

- تحقيق الهدف

كما تعرف العملية التي تدفع طاقات الفرد وجهوده نحو تحقيق أهدافه وغاياته المحفزة له لنهج سلوك معين ويمكن تحديدها بثلاث دوافع هي (دوافع شخصية والتي يكون منبعها الميول والاتجاهات والقدرات، ودوافع تنظيمية وتعود إلى طبيعة الوظيفة والقيادة والدعم والمناخ التنظيمي، ودوافع تحفيزية المادية والمعنوية) [11].

كما أنها تعني الاهتمام الذي يكون سبباً وراء التصرف الحالي والمستقبلي للفرد طوال حياته [12].

وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط بها، ويجب أخذها في الحسبان وهي:

1- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.

2- أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.

3- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة و ظروف العمل.

ومن هنا تتضح أهمية الدوافع في التأثير على أداء الفرد

وسلوكه بمعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع العمل لدى الفرد على الأداء. ولذا يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، ودعم توقعاتهم لإثارة دوافعهم لصالح العمل وأهدافه.

ودعماً لدافعية العاملين ترى بعض نظريات الدافعية الاخيرة أهمية الأخذ في الاعتبار الخطوات التالية التي تدعم الدافعية لدى العاملين: [13] والتي منها:

- التخفيف من السيطرة والرقابة الشديدة في العمل.

- التركيز على دوافع التحدي لديهم وذلك بتحميلهم مسؤوليات اكبر.

- اعطائهم مهام متكاملة كي يشعروا بإنجازيتهم التي تحقق دافعية الانجاز وتحقيق الذات.

- منحهم الحرية الكاملة في انجاز مهامهم بالطريقة التي يرون انها صحيحة ولا تتعارض مع الاهداف.

- اعطائهم تغذية راجعة فورية عن أدائهم مهامهم.

- تفويض بعض الاعمال التي تحتاج الى مهارات معينة لإكسابهم الخبرة التي يحتاجونها للتقني والنمو المهني.

Wikipedia

(http://en.wikipedia.org/wiki/Perceived_organizational_support)

محددات الدعم التنظيمي وثره على دافعية العاملين:

تتضح محددات الدعم التنظيمي لدوافع الموظفين من خلال المحددات التالية:

1- العدالة التنظيمية Organizational justice:

وهي الدرجة التي تحدد بها القواعد والاجراءات واللوائح وتطبيقها وإعطائه ما يستحق بعدالة تشعر الموظف بالأمان

والالتزام في آن واحد ويمكن توضيح محدداتها الثلاث [14].

• عدالة التوزيع Distributive Justice:

تركز عدالة التوزيع على عنصرين هما، رأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة في ضوء معايير معلنة ومكتوبة وموثقة. رأى

الأداء، جودة الانتاج، الدافعية العالية للعمل والانتاج.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يستمد النظام قوته وتماسكه واستمراره على مدى مشاركة افراده في صناعة القرار الذي يحقق المنفعة والفائدة لطرفي العلاقة وهي المنظمة والمؤوس مع عدم الاخلال بالرؤية المستقبلية للمنظمة وهذا يعتمد على مدى دعم النظام وتحريك دوافع الموظفين لتحقيق هذه المعادلة [16] كما ان النجاح يعتمد على دافعية العاملين لتادية هذه العمليات والسعي الى انجازها بافضل طريقة ممكنة فانه لا بد من دعم المنظمة لهم وتحقيق دافعيتهم للعمل عن طريق اشراكهم في عملية صنع القرارات [17].

وتنعكس المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ايجابيا على المنظمة من حيث دعم الموظفين لها والمساعدة على نجاحها كونهم طرفا فيها كما تبعد الموظفين عن التناحر او التنفس غير الشريف او محاولة تعطيل القرارات وتتوجه جهودهم وطاقتهم نحو تحقيق الاهداف، [18].

3- الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من العوامل الرئيسية لنجاح واستمرار المنظمات وهي مدى ثقة المرؤوسين بشفافية ووضوح وعدالة المنظمة في اعطائهم حقه كاملا دون نقصان وتزايد ثقة المرؤوسين في المنظمة كلما كان هناك دعما لها يحقق ويشبع الدافعية للعمل والانتاج والابداع [19].

ويؤيد Haney هذا المفهوم موضحا بان هناك حلقة دائرية تظهر بين الثقة والاداء في علاقات العاملين ورؤسائهم، فالحلقة الدائرية البناءة تتميز بالثقة العالية والاداء المرتفع، بينما تتميز الحلقة الدائرية الهدامة بثقة منخفضة واداء متدن لكنه يختلف عن Argyris Likert & في رؤيته بإمكانية كسر الحلقة الدائرية الهدامة بإعطاء العاملين قدراً من الثقة [20].

4- الحوافز :

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة

العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى. أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالمنظمة. كما تعني أيضاً عدالة توزيع الموارد المادية بين وحدات المنظمة الواحدة [15].

• عدالة الإجراءات Procedural Justice:

بأنها "عدالة الإجراءات المستخدمة والمتبعة لتحقيق عدالة التوزيع كما عد خطوات سير العمليات التي تحقق صناعة القرارات الرشيدة وهي بمثابة معايير تستند عليها كل من المنظمة والموظف لتحقيق العدالة التي تعد من دعائم الدعم التنظيمي. ويوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع فلا بد وأن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها.

• عدالة المعلومات وصحتها وتوقيتها المناسب وطريقة الامداد بها.

ويرى العلماء، أن هذه النظرية، اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المناسبة له، بل يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه، حيث يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم.. ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد المساوين له في ظروف العمل والوظيفة ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وان كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.

وتتبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في ثقة العاملين في نظام تقييم

- نوعية الدوافع والدعم التنظيمي المدرك لها:
يعد اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً تواجهه المنظمات في سبيل سعيها الى الكسب الثنائي وتحقيق النظرية التبادلية في تحقيق المنفعة لكل من الموظف والمنظمة، مما يتطلب من هذه المنظمات تحديد ومعرفة الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لدفعها.

- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:
تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين. وحثهم على العمل.

ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.
- درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

نظريات الدوافع:

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل. وتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملية.

- وأهم هذه النظريات سنتناولها هي:

أولاً: نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's hierarchy of Needs): [24]

اختبر ابراهام ماسلو حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه

يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي التفريق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد او التي تدفعه ليلسك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يبسر له رسم غاياته وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجة. أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط المثير والاستجابة. ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيرات التي تحت الفرد على التصرفات بطريقة معينة، تقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز. وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضاً إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح، وتبقى المسؤولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو رتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسباً من العيش ومقابلة الأعباء المادية، أمام الحوافز المعنوية، وهي لا تقل أهمية وتأتي في حيز الألف ا رد، فتتمثل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها واشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء، واحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، [21].

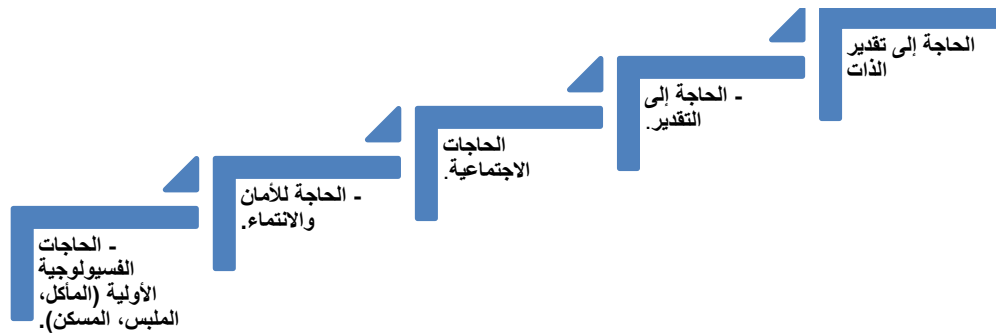
وحيث ان الدافعية ليست وليدة اللحظة ولكنها تراكمات لظروف معينة يمر بها الفرد فان الانجاز والتفوق يكون محصلة المعادلة التالية [22]:

$$\text{الانجاز} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

فلا بد من التركيز على الجدارة في العمل حيث تتفق دوافعه وقدراته وتوقعاته مع الوظيفة المسندة اليه وكلما تطابقت الدوافع والقدرات مع دعم التنظيم لها بوضعها في مكانها المناسب كلما حققت المنظمة الجدارة والتفوق، [23].

2- أن هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور. ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فنقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك. لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً. وتتضح الحاجات الخمس التي حددها ماسلو وأسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كما يلي:

الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها.
- ومن المبادئ الأساسية لنظرية ماسلو ما يلي:
1- يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات، وهي: الحاجات الأولية (الفسولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.



شكل 1

تتظر إلى الن العاملين سيسعون الى الانجاز وبذل مزيد من الجهد إذا ما وجدوا الدعم والمؤازرة من التنظيم وأن العاملين لديهم الدافعية للعمل متى ما حملوا المسؤولية ومنحوا الرقابة الذاتية.

- ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالتالي:

- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

ثالثاً: نظرية الإنجاز [26]:

تؤكد نظرية الإنجاز (McClelland, 1958, 1961): على وجود ثلاث دوافع رئيسية تدفع العامل او الموظف الى الانجاز والاداء المتميز هي:

وتمنح حاجات التقدير والاحترام المنظمة مجالاً واسعاً لإيجاد بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الاحتياجات ومن ناحية تنظيمية يتطلب إشباعها دعماً من المنظمات والقيادات عن طريق الحوافز والسياسات العملية والاجرائية التي تحقق العدالة والأمان للموظفين.

ثانياً: نظرية. [25] (McGregor's Theories) (x & Y)

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية (X) والمأخوذة من أفكار فردريك تيلور التي تتظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

الفئة الثانية: وهي (Y) وهي عكس النظرة الأولى تماماً حيث

والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيده الذات لدى العاملين)، من جانب والالتزام التنظيمي وبعد ذلك دافعية الأفراد للإنجاز من جانب آخر. وقد كان من أهم نتائجها ما يلي:

- أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة السابقة، والتي رتبها النموذج على النحو التالي: إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين.

- أن المسار الذي يشتمل على متغيرات: العدالة التنظيمية - إدراك الدعم التنظيمي - الالتزام التنظيمي - دافعية الإنجاز هو أكثر المسارات أهمية في التأثير على دافعية الإنجاز لدى العاملين حيث أن هذا المسار يحمل أعلى معدلات انحدار جزئي معياري مقارنة بباقي المسارات داخل النموذج.

دراسة رشيد، [29]، (الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث وقد تكون مجتمع البحث من موظفي 12 مؤسسة بلغ عددهم 427 موظفاً، وخلصت الدراسة أن الدعم المدرك أكثر ارتباطاً بالولاء العاطفي منه بالولاء المعياري وعليه فإن المنظمة إذا أرادت كسب الولاء التنظيمي فلا بد من التركيز وزيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك للعلاقات الإنسانية في العمل.

دراسة الحراشنة، والهيبي، [30] (أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي وقد وزعت الاستبانة على العاملين البالغ عددهم (235) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري، والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير

- الحاجة إلى الانجاز (Need for Achievement)

- الحاجة إلى القوة (Need for Power) اذا كان لدى الشخص ميولاً للسيطرة والتحكم حيث ممن الممكن ان تدعم المنظمة الموظف الذي تظهر عليه هذه الدوافع بإعطائه مهام كبيرة يشعر معها بالإنجاز وتحقيق الذات.

- الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation) وهذه حاجة يتصف بها بنو البشر حيث احتياجهم إلى الشعور بالانتماء الذي لا يتأتى إلا بإشباع الاحتياجات والدوافع التي تجذب العامل إلى البقاء والاعتزاز بالوظيفة.

رابعاً: نظرية التوقع: [27]

وقد قام (Victor Vroom) بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع. والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

وتفترض هذه النظرية إمكانية الفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج. فقد أوضح (Vroom) أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقعات، ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة وانعكاس هذا القبول على الأداء. كذلك مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء. وبالتالي تقبله للنتائج سلباً أو إيجاباً.

وعليه فإن الدافعية العالية لمستوى الأداء يمكن أن تتحقق إذا عملت المنظمات على تحقيق وإشباع هذه التوقعات عن طريق الدعم المتواصل الذي يحقق في النهاية المنفعة المتبادلة بين الموظف والمنظمة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة المغربي، [28]، (أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية).

هدفت هذه لدراسة إلى فحص العلاقة بين محددات إدراك الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين،

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل).

دراسة نوح، [33]، (أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الاردنية، وقد طبقت الدراسة على (113) موظفاً كان من أهم نتائجها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة ومستوى الأداء.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Pascal Paillé [9] إدراك المرؤوسين لدعم المدراء وعلاقته بالتأييد والثقة والالتزام والنتائج.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من المنفعة المتبادلة بين التنظيم والموظفين في ظل تطبيق اساليب الدعم الدافعة الى العمل مثل الالتزام والثقة التنظيمية في مستوى الاداء وقد طبقت هذه الدراسة على 704 من موظفي الدولة في كندا وكان من نتائجها زيادة مستوى الأداء بزيادة نسبة الدعم المنفذ من قبل المنظمة بحيث يزيد معها الالتزام والثقة التنظيمية مما ينعكس ايجابيا على المخرجات.

دراسة Department of Library and Information Studies [34] الدوافع، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للأفراد في المكتبة الأكاديمية والمكتبات البحثية في ولاية أويو، نيجيريا).

وقد هدفت هذه الدراسة على مدى أهمية دعم الدوافع والرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة في زياد مستوى الالتزام التنظيمي وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم، تم تطبيقها على (200) موظفاً وكان من أهم نتائجها أهمية فهم ودعم الدوافع التي تزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس ذلك على الالتزام التنظيمي الذي يزيد من كفاءة العمل.

التابع وهو (السلوك الابداعي) ولكن متغير (التمكين الاداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع (السلوك الابداعي) كما أوضحت النتائج وجود فروق احصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

دراسة العطوي، والشيباني، [31]، (دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين، وقد شملت الدراسة (122) من موظفي مختلف أقسام المديرية العامة لتربية كربلاء، وكان من نتائجها ارتباط التزام العاملين إيجابياً بالثقة والدعم القيادي.

دراسة أبو الروس، وحنونة، [32] (تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة). تكونت عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم. أظهرت النتائج أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود

مقدمة:

نظراً لأهمية الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين في كلية الآداب في مجالات التقدير والعلاقات الإنسانية والإنجاز وتحقيق الذات فإن هذا الفصل سيوضح نتائج الدراسة الميدانية التي طبقت على (73) موظفة وفقاً للمحاور التالية:

1- الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الثقة والتقدير.

2- الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العلاقات الإنسانية.

3- الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الحوافز المادية.

4- الدعم التنظيمي المدرك لدوافع تحقيق الذات.

وأخيراً هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة تعزى إلى المتغيرات التالية، (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

للتوصل الى توصيات عملية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين الإداريات بكلية الآداب والتي تحتاج إلى دعم الكلية لها.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث لا يقتصر المنهج الوصفي في هذه الدراسة على وصف واقع المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية، وإنما يمتد إلى التحليل والتفسير الذي يعتمد على استخدام الطرق الإحصائية لجمع ومعالجة البيانات، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على الاستنتاجات، ويقدم المنهج الوصفي بجانب وصف الواقع الكائن وتفسيره، العلاقات التي توجد بين الوقائع والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند أفراد عينة الدراسة جابر وكاظم، [38].

ب. أداة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات والتي قسمت إلى قسمين أحدهما لجمع البيانات الأولية، (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)، والقسم الآخر لمحاور

(دراسة) [35] Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S.

التغيير التنظيمي: الدوافع، والاتصالات، وفعالية القيادة). هدفت هذه الدراسة النظرية الى دراسة التغيير في المنظمات استراتيجياً وفقاً للدوافع والاتصال وفعالية القادة عن طريق الرجوع للنتائج الدراسات العلمية وكذلك الى الادبيات الحديثة في تطوير المنظمات وفقاً للابعاد الثلاثة المذكورة. وقد كان من نتائجه ان هناك متغيرات تؤثر على فعالية القادة وان الابعاد المذكور (دعم الدافعية والاتصال الجيد) لها دور كبير في كفاءة وفعالية القادة للعمل النظمي الاستراتيجي.

(دراسة) [36] Muogbo U.S أثر دوافع الموظفين على الأداء التنظيمي). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دافعية الموظفين على مستوى الانجاز التنظيمي وطبقت على 103 تم اختيارهم من 17 مصنعا في الولاية وقد كان من نتائجها أهمية وجود الدافعية لدى الموظفين لزيادة مستوى الانتاج وقد ركزوا على دوافعهم المادية من العمل في هذه المصانع كما طالبوا بتطوير اجراءات العمل وتبسيطها.

دراسة [37] Umar, A. تأثير الأجور وتحفيز العمل والرضا الوظيفي على أداء العمال في الصناعة التحويلية في مدينة ماكاسار). والغرض من هذه الدراسة هو تحليل وتقييم (1) تأثير الأجور على دوافع العمل للموظف؛ (2) تأثير الأجور على الرضا الوظيفي للموظف؛ (3) أثر أعمال الدافع للأداء للموظف؛ (4) الرضا الوظيفي وأداء للموظف؛ (5) تأثير الأجور على أداء الموظف؛ (6) أثر الرضا الوظيفي للعمل على دوافع الموظفين في الصناعة التحويلية في ماكاسار الصناعية السكان في هذه الدراسة هي التنفيذية جميع الموظفين (المستوى التنفيذي) من 20 الصناعات في "ماكاسار المنطقة الصناعية" التحويلية. تم أخذ العينة من 300 عامل بأخذ عينات عشوائية لعشرين مصنعاً. وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الأجور ودافعية العمل والرضا الوظيفي للموظف تؤثر إلى حد كبير في أداء الموظفين.

الدراسة الميدانية ونتائجها

ج. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع البحث من موظفات الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن حيث يبلغ عدد الموظفات فيها (150) موظفة، وتكونت عينة البحث فيها من (73) موظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (49%) من مجموع مجتمع الدراسة. وكان قد تم توزيع (100) استمارة استبيان استعداد منها (85) استمارة، وبعد الاطلاع عليهم وتفحصهم استبعد (12) استبانة لعدم اكتمالهم، وبالتالي عدم صلاحيتهم للتحليل.

المعالجة الاحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS وتم حساب التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي الموزون.

5. النتائج

سيتم أولاً استعراض نتائج البيانات الأولية التي تم جمعها وتحليلها وهي كالتالي:
أولاً: البيانات الشخصية

الدراسة التي تضمنت خمسة عشر عبارة تحمل الإجابة على محاور الدراسة الأربعة وهي(الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الثقة والتقدير(4 عبارات، الدعم التنظيمي المدرك للعلاقات الإنسانية(3 عبارات)، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الحوافز المادية(4 عبارات)، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع تحقيق الذات(4 عبارات).
صدق الاداة وثباتها:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، للاستشارة بأرائهم ومعرفة مدى ملاءمة عناصر وأفكار الفقرات للمجالات المطلوب بحثها، وقد تمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين لإثراء البحث.

وقد دلت نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (20) الموظفات الإداريات بكلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، على معاملات ثبات عالية ويعول عليها، كما وضحتها نتائج معامل ألفا لكرولناخ، وذلك للاستبانة مجملتها ومحاورها الفرعية وبلغت معامل ألفا لكرولناخ الاجمالي لعبارات الاستبانة (809.0)، وهو مؤشر جيد ومناسب لمثل هذا النوع من البحوث، وان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

جدول 2

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
1.4	1	اقل من 25 سنه
46.6	34	من 25 الى اقل 35
39.7	29	من 35 الى 45
12.3	9	من 45 فأكبر
100%	73	المجموع

العمر الذي تركز دوافعه التي يحتاج معها إلى الدعم التشجيعي وبناء مساره الوظيفي وتلمس خطاه الوظيفية المستقبلية.

يتضح من الجدول السابق رقم (2)، أن غالبية الموظفات هن من الفئة العمرية التي تقع بين (25 سنة و 35 سنة) وهو

جدول 3

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
24.7	18	إشرافيه
75.3	55	غير إشرافيه
100%	73	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (3)، أن 75% من الموظفين يشغلون وظائف غير إشرافية وذلك وفقاً لنتائج الجدول السابق رقم (2) الذي كشف عن صغر سن 55% من الموظفين.

جدول 4

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
4.1	3	أقل من الثانوية
19.2	14	ثانوية
74	54	بكالوريوس
2.7	2	دراسات عليا
100%	73	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (3)، أن 74% يحملن مؤهل البكالوريوس وهي النسبة الغالبة، 19% تقريبا يحملن مؤهل الثانوية العامة، بينما 4% فقط مؤهلاتهن دون الثانوية العامة.

جدول 5

النسبة المئوية	التكرارات	المرتبة الوظيفية
2.7	2	اقل من المرتبة 4
60.3	44	من المرتبة 4 الى المرتبة 6
35.6	26	من المرتبة 7 الى المرتبة 9
1.4	1	المرتبة 10 فاكثر
100%	73	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (5)، أن 60% تقريبا من أعمارهن صغيرة نسبيا كما في الجدول رقم (2) أن 47% من الموظفين يشغلون المرتبة من الرابعة إلى السادسة وهذا قد يعود إلى ان غالبية الموظفين هن من حملة البكالوريوس كما أن

جدول 6

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
37	27	اقل من 5 سنوات
16.4	12	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
32.9	24	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة
13.7	10	15 سنة فاكثر
100%	73	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5)، ان 37% خبراتهن العملية أقل من 5 سنوات، و16% تقريبا من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و33% تقريبا من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، أما نسبة من تعدت سنوات الخبرة لديه فكانت 14% فقط. ثانياً: نتائج تحليل محاور الدراسة: سيتم استعراض نتائج محاور الدراسة الميدانية (الدعم التنظيمي ودوافع العمل لدى اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن) التالية:
أ- الدعم التنظيمي لدوافع الثقة والتقدير
ب- الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الانسانية في العمل
ت- الدعم التنظيمي لدوافع الحوافز
ث- الدعم التنظيمي لدوافع تحقيق الذات
والموضحة في الجداول التالية

جدول 7

الدعم التنظيمي لدوافع الثقة والتقدير

رقم العبارة	العبارة	موافقة	النسبة المئوية	موافقة الى حد ما	النسبة المئوية	غير موافقة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اعتراف الإدارة بإنجاز الموظفة	69	94.5	4	5.5	0	73	2	3	2.9452	0.23	
2	مكافأة إدارة الكلية الموظفة المبدعة في ادائها الوظيفي.	58	79.5	8	11	7	73	1	3	2.7397	0.58	
10	الاستغلال الامثل لمهارات الموظفة بالعمل المناسب لها.	60	82.2	10	13.7	3	73	1	3	2.0548	0.76	
11	ادراك الإدارة بما يبذل من جهد من قبل الموظفة.	56	76.7	12	16.5	5	73	1	3	2.274	0.79	

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل ويمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب- الحاجة إلى التغذية العكسية المستمرة عن أدائهم، أي حاجتهم إلى تلقي معلومات صادقة عن أدائهم تعرفهم مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، لتكوين صورة واضحة عن مدى عن تقدمهم ونموهم المهني والعملية.

ت- هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات الأخرى كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

وهذه الدوافع تحتاج الى الدعم التنظيمي من قبل كلية الآداب

- حظيت العبارة رقم (1) (اعتراف الإدارة بإنجاز الموظفة يحفزها على العطاء) بمتوسط عال في تأثيرها الإيجابي على الدافعية التي تحفز على الانجاز

(2) - مكافأة الإدارة الموظفة المبدعة في ادائها الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ 2.7397

- جاءت العبارة رقم (10) (الاستغلال الامثل لمهارات الموظفة بالعمل المناسب لها) بأقل متوسط حيث بلغ 2.0548

- تلتها العبارة رقم (11) (ادراك الإدارة بما يبذل من جهد من قبل الموظفة) بمتوسط حسابي بلغ 2.274

تحليل نتائج هذا المحور

يتضح من الجدول السابق الحاجة الى الدعم التنظيمي لموظفات كلية الآداب إلى دوافع التقدير لتعزيز الثقة التنظيمية في اعتراف الكلية بإنجاز الموظفة ومكافاتها واستغلال مهاراتها الاستغلال الامثل وادراكها لعملها وما تبذله من جهد وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة المغربي، [28]، Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S., [35]، ودراسة العطوي، والشيباني، [31]، ودراسة، Pascal Pailé، [9].

التعليق على النتائج:

يرى "مكيلاند" بان الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

جدول 8

الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العلاقات الانسانية في العمل

رقم العبارة	العبارة	موافقة النسبة	موافقة النسبة	غير موافقة النسبة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	العلاقات الإيجابية غير الرسمية بين الموظفين.	43	58.9	26	35.6	73	1	3	2.8356	0.41
4	اهتمام الادارة بتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بعد الدوام الرسمي.	23	31.5	31	42.5	73	1	3	2.589	0.57
5	تنمية الادارة العلاقات الانسانية بين الموظفين لتحسين بيئة العمل.	45	61.6	20	27.4	73	1	3	2.698	0.59

- جاءت العبارة رقم (3) (العلاقات الإيجابية غير الرسمية بين الموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ 2.8356.
- جاءت العبارة رقم (4) (اهتمام الادارة بتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بعد ساعات الدوام الرسمي).
- جاءت بعدهم العبارة رقم (5) (تنمية الادارة العلاقات الانسانية بين الموظفين لتحسين بيئة العمل).
- التعليق على نتائج هذا المحور:
- الحاجات السابقة تدور حول الفرد، والإنسان اجتماعي بطبعة، فلكي يعيش ويتقدم لابد له من أن يرتبط بالآخرين ويتعاون معهم. لذلك زوده الله سبحانه وتعالى بالحاجات الاجتماعية التي تدفعه للعمل ليس لمجرد إشباع حاجاته الطبيعية ولكن لكي يعيش حياة اجتماعية طبيعية ويتصل بالناس وينتمي إلى جماعة معينة. وفي هذه الحالة فهو سوف يبذل مجهوداً في العمل
- (للتعاون مع الآخرين) أكثر من مجرد العمل من أجل الأجر أو إشباع الحاجات المادية الفردية وفي هذه الحالة فإن الحوافز تتنوع وتؤثر في سلوكه أكثر من مجرد الحافز المادي الذي يطلبه فقط في المستويات الأدنى. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. [35] S,) التي تؤكد على أهمية الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين لدعم العلاقات الانسانية الجيدة و دراسة (رشيد، [29])، التي تؤكد على أهمية دعم الولاء العاطفي بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- احتلت العبارة (العلاقات الإيجابية غير الرسمية بين الموظفين)، أعلى متوسط حسابي لهذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (2.8356).

جدول 9

الدعم التنظيمي لدوافع الحوافز

رقم العبارة	العبارة	موافقة النسبة	موافقة النسبة	غير موافقة النسبة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	مناسبة الراتب الوظيفي مع الجهد المبذول في العمل.	35	47.9	23	31.5	73	1	3	2.589	0.68
8	العمل لساعات اضافية بهدف زيادة الدخل المادي للموظفة.	36	49.3	28	38.4	73	2	3	2.8356	0.37
9	التحفيز المادي تبعاً لمعيار موضوعي واضح.	50	68.5	14	19.2	73	1	3	2.5616	0.71
15	الحاجة المالية للموظفة واعتمادها	46	63	24	32.9	73	1	3	2.7808	0.51

على راتبها.

يوضح الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

- حققت العبارة رقم (7) (مناسبة الراتب الوظيفي مع الجهد المبذول في العمل) متوسط حسابي بلغ 2.589

- جاءت العبارة رقم (8) (العمل لساعات اضافية بهدف زيادة الدخل المادي للموظفة) بمتوسط حسابي بلغ 2.8356

- تلتهما العبارة رقم (9) (التحفيز المادي تبعا لمعيار موضوعي واضح). بمتوسط حسابي بلغ (2.5616).

- كما جاءت العبارة رقم (15) (حاجة الموظفة المالية واعتمادها على راتبها) بمتوسط حسابي بلغ 2.7808

التعليق على نتائج هذا المحور:

- جاءت العبارة (العمل لساعات اضافية بهدف زيادة الدخل

جدول 10

الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات

رقم العبارة	العبارة	موا	النسبة المئوية	موافقة الى حد ما	النسبة المئوية	غير موافقة	النسبة المئوية	العدد	اصغر قيمة	اعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	الاستقرار الوظيفي واثاره الايجابية على اداء الموظفة.	59	80.8	9	12.4	5	6.8	73	1	3	2.5068	0.69
12	احساس الموظفة بتحقيقها لذاتها من خلال العمل	62	84.9	10	13.7	1	1.4	73	1	3	2.6986	0.64
13	اعتزاز الموظفة بعملها.	61	83.6	12	16.4	0	0	73	1	3	2.5342	0.60
14	المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأدائها الوظيفي.	51	69.9	14	19.2	8	11	73	1	3	2.3699	0.70

جاءت حاجة الموظفين الى الدعم التنظيمي لدافعية التقدير كالتالي:

- حققت العبارة رقم (12) (تحقيق الموظفة لذاتها من خلال العمل) أعلى متوسط حسابي بلغ 2.6986

- ومن ثم جاء العبارة رقم (13) (اعتزاز الموظفة بعملها) بمتوسط حسابي بلغ 2.5342 جاء بعده العبارة رقم (6) (الاستقرار الوظيفي واثاره الايجابية على اداء الموظفة) بمتوسط حسابي بلغ 2.5068

- جاءت العبارة رقم (14) (المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأدائها الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ 2.3699

التعليق على نتائج هذا المحور:

ان مفهوم تحقيق الذات يعتمد على العوامل التي ترتبط بالفرد نفسه وما يمتلكه من قدرات وإمكانات من جهة، ويعتمد على المؤثرات البيئية التي يتعرض لها من جهة أخرى، فتحقيق الذات يشمل تكامل شخصية الفرد في ضوء هذه العوامل والمؤثرات كلها ولذلك يتباين تحقيق الذات بين الأفراد بقدر ما توجد فروق فردية بينهم في الإمكانيات والقدرات، ويقدر ما توجد فروق اجتماعية نتيجة التنشئة الاجتماعية والظروف البيئية التي يتعرض لها، ويقدر ما يختلفون في طريقة الاستجابة للمؤثرات البيئية.

وتدل نتائج هذا المحور إلى حاجة الموظفين الإداريات إلى الدعم التنظيمي لدوافع الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق

تغذية مرتدة مستمرة دقيقة ومعلومات فورية دقيقة عن أدائهم وتحقيق الأهداف. وهذه النتائج تتفق مع دراسة كل من دراسة (المغربي، [28])، ودراسة (الحراشنة، والهيبي، [30]). ومستواه، وذلك لتكوين صورة واضحة عن مستوى التقدم وبلوغهم

جدول 11

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين
0.305	1.208	30.689	2	61.38	بين المجموعات
غير دالة		25.394	70	1777.61	داخل المجموعات
			72	1838.99	الإجمالي

يوضح هذا الجدول عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية حيث لا ترتبط الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين بأعمار الباحثين وكما هو في قيمة ف والتي بلغت 1.208 بمستوى دلالة 0.305 ويعني ذلك بأنها غير دالة احصائياً على وجود تلك العلاقة التي أوضحها تحليل التباين في اتجاه واحد.

جدول 12

نتائج اختبار (ت) للفروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات المتغير
0.024	5.357	6.54397	38.0000	18	إشرافية
دالة		4.48544	39.3455	55	غير إشرافية

يوضح هذا الجدول وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين ونوع الوظيفة لعينة الدراسة حيث يرتبط الدافع بالوظيفة ونوعها إن كانت إشرافية أو غير إشرافية. حيث ترتفع الدوافع لدى عينة الدراسة التي تشغل وظائف غير إشرافية بمتوسط 39000 وانحراف معياري 4.485 بينما تكون أقل منها لدى الموظفين اللاتي يعملن بوظائف إشرافية بمتوسط 38000 وانحراف معياري 6.543 وجاءت قيمة 5.357 (ت) بمستوى دلالة 0.024 لتكون معبرة عن هذه العلاقة. أي أنه توجد علاقة بين نوع الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) ودوافع العمل.

جدول 13

نتائج اختبار (ت) للفروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات المتغير
0.665	0.189	4.80196	39.9412	17	ثانوية فأقل
غير دالة		5.13629	38.7321	56	بكالوريوس فأعلى

يوضح هذا الجدول نتائج اختبارات والتي كشفت عن عدم وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين ومؤهلاتهم العلمية حيث كان الانحراف المعياري للحاصلات على الثانوية أقل من 4.80196 في مقابل إنحراف معياري 5.13629 وبلغت قيمة (ت) 0.189 بدلالة 0.6665 مما يؤكد على أنها غير دالة إحصائياً عدم وجود علاقة بين متغير الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين والمؤهل العلمي للموظفات.

جدول 14

نتائج اختبار (ت) للفروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرتبة الوظيفية

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات المتغير
0.199	1.683	4.67969	39.5217	46	المرتبة السادسة فأقل
غير دالة		5.62073	38.1481	27	المرتبة السابعة فأعلى

(ت) 1.683 وهي غير دالة بمستوى 0.1999 مما يؤكد على عدم وجود علاقة طبقاً لمتغير المرتبة الوظيفية.

يوضح هذا الجدول عدم وجود دلالة على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين والمرتبة الوظيفية وهي المرتبة السادسة فأقل والمرتبة السابعة فأعلى حيث جاءت قيمة

جدول 15

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين
0.960	0.099	2.629	2	7.886	بين المجموعات
غير دالة		26.538	70	1831.100	داخل المجموعات
			72	1838.986	الإجمالي

- أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين لمحاور الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية لمحاور الدراسة تعزى الى الوظيفة حيث ارتفعت الحاجة الى الدعم التنظيمي لدوافع الموظفين عند الموظفين اللاتي يشغلن وظائف غير إشرافية عنها للمن يشغلن وظائف إشرافية .

يوضح هذا الجدول عدم وجود دلالة بين الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين وسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) 0.099 بمستوى دلالة 0.960، مما يؤكد على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. خاتمة:

خلصت نتائج الدراسة الى أهم النتائج التالية:

- أن أغلب موظفات كلية الآداب هن من الفئة العمرية الصغيرة نوعاً ما حيث تراوحت اعمارهن (25 سنة و 35 سنة) وهذه المرحلة العمرية تتميز بدوافعها المختلفة والهامة من وجهة نظرها والتي جاءت في محاور أربعة هي (الدعم التنظيمي لدوافع التقدير، الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الإنسانية، الدعم التنظيمي لدوافع الحوافز، الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات).
- حقق محور (الدعم التنظيمي لدوافع التقدير والانجاز) الدرجة الأولى في الحاجة إلى الدعم التنظيمي حيث احتلت العبارة (اعتراف الإدارة بإنجاز الموظفة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.9).

- جاءت بعدها محوري "الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الإنسانية " و"الدعم التنظيمي للحوافز" حيث تساوت العبارتان (العلاقات الإيجابية غير الرسمية) و(العمل لساعات إضافية بهدف زيادة الدخل المادي للموظفة) في تحقيقهما متوسط حسابي بلغ (2.8).

- حققت العبارة (احساس الموظفة بتحقيقها لذاتها من خلال العمل) أعلى متوسط حسابي لمحور "الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات" بمتوسط حسابي بلغ (2.7).

وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة توصى الباحثة بما يلي:

6. التوصيات

- 1- نشر ثقافة الوعي التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين حيث تعد الموظفين العمود الفقري لمنظومة العمل مما يؤدي دعمها والاهتمام بها وبدوافعها الطريق الأمثل لتحقيق النجاح والتميز.
- 2- الدعم التنظيمي لدوافع حاجة الموظفين الإداريات الى التقدير والانجاز والاعتراف بذلك.
- 3- تطبيق التغذية الراجعة الفورية لمنجزات الموظفين واطلاعهم على مستوى الاداء المتحقق حيث أن ذلك يشبع فيهن الحاجة لدافعية الانجاز وتحقيق الذات.
- 4- الدعم التنظيمي لدوافع حاجات الموظفين الإنسانية عن طريق دعم الاتصال والتواصل والاهتمام بقنواته وحل مشاكله.
- 5- تشجيع عملية مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات.
- 6- منح الموظفين فرص العمل كخارج دوام لدعم دوافع الحاجة الى التحفيز المادي وتشجيع المبادرات والابتكارات التي تحقق

(الثالثة)، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

[16] السيوفي، بسمة عدنان، (2009)، (خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمك"، القاهرة.

[17] جور، انيلز، جان روي، ووتر، ماجنز، (2003)، (الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة)، سلسلة اصدارات بميك، القاهرة.

[18] أبو النصر، مدحت، (2009)، (قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

[20] الطجم، عبدالله عبدالغني، السواط، طلق عوض الله، (2000)، (السلوك التنظيمي)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جده.

[21] فتحي، عواد، (2012)، (إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة)، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

[22] توفيق، عبدالرحمن، (2010)، (تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.

[23] الاصفر، لايل م سبنسر، سبنسر، سيجان م، (1999)، (الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق) ترجمة اشرف فضيل عبدالمجيد جمعه، مركز البحوث والدراسات الادارية، معهد الإدارة العامة.

[28] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2003) (أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.

الكسب الثنائي الذي تتادي به النظريات الحديثة وهي منفعة المنظمة ومنفعة الموظف.

تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين سواء في المكافآت المادية أو المزايا أو الخدمات الاجتماعية والمعنوية.

1- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، مع توضيح المهام المطلوبة منهن.

2- بناء العلاقات بين القيادة والموظفات المبنية على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل الموظفين، ودفعم للعمل والإنتاجية.

3- العمل على علاج العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين الموظفين وإدراكهم للدعم التنظيمي وتنمية دافعتهم للإنجاز والخروج بهن من دائرة البحث عن المصلحة الشخصية فقط.

4- البحث عن محددات أخرى، وعوامل قد يكون لها أثر على إدراك محددات الدعم التنظيمي لدوافع العمل، بما يرتبط بإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة والقوانين والتشريعات ولوائح العمل التي تسهم في تحريك دوافع العمل الإيجابية لدى الموظفين لدعمها.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] جلاب، إحسان، (2011)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[4] العديلي، ناصر محمد، (1995)، (السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن)، الادارة العامة للبحوث، معهد الادارة العامة.

[10] المرسي، جمال الدين محمد، إدريس، ثابت عبدالرحمن (2004)، (السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

[14] ادوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي، (2009)، (إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية

ب. المراجع الأجنبية

- [29] رشيد، مازن فارس، (2004)، (الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 11، العدد 1.
- [30] الحراشنة محمد، الهيتي، صلاح الدين) (2006) (أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
- [31] العطوي، حسين، عامر علي، الشيباني، الهام ناظم (2010) (دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء)، مجلة جمعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، إنساني، 2010.
- [32] أبو الروس، سامي علي، حنونة سامي إبراهيم، (2011)، (تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص 1259 - ص 1310.
- [33] حسني، علياء، نوح، علاء الدين، (2013)، (أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [38] جابر، عبد الحميد جابر. كاظم، أحمد خيرى، (1996)، (مناهج البحث في التربية وعلم النفس)، القاهرة، دتر النهضة العربية.
- [2] George, Jennifer M., (1999) *Organizational Behavior*. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company, pp. 319 – 320.
- [3] Carolyn Wiley, (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Iss: 3, pp.263 – 280.
- [5] Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Perceived_organizational_support) on 23 March 2014 at 18:46.
- [6] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- [7] Searle, M. S. (1990). *Social exchange theory as a framework for understanding ceasing participation in organized leisure activities*. University of Manitoba.
- [8] Riggle, R. J. (2007). *The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes*. ProQuest. pp 25-26.
- [9] Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). *When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes*. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 681-700.
- [11] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* 15th Edition. prentice Hall.
- [12] Rainlall, S. (2004). *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*. *The Journal of American Academy of Business*, 9, 21-26.

- [34] Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 118.
- [35] Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- [36] Muogbo, U. S. (2013). *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 2(7), 70-80.
- [37] Umar, A. (2014). *Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers' performance in Manufacturing Industry in Makassar City*. *European Journal of Business and Management*, 6(5), 85-96.
- [13] Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2013). *Teaching and researching: Motivation*. Routledge.
- [15] Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies.
- [19] Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- [24] McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*.
- [25] McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21, 166.3 pp 166-167
- [26] McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21, 166.3 pp 166-167
- [27] Lunenburg, F. C. (2011). *Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations*. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) MOTIVATED WORK FOR THE ADMINISTRATIVE STAFF, FACULTY OF ARTS, PRINCESS NORA BINT ABDULRAHMAN UNIVERSITY – FIELD STUDY

MEDHAWY MOHAMMED A. ALSHALLAN
Princess Nora Bint Abdulrahman University

Abstract_ Organizations such as Universities seek a continuous development and success through human power; which is the main base in the breakthrough and success of any workplace, the idea of the study rose to identify the organizational support for work incitement by the Faculty of Arts at the University of Princess Noura Bint Abdul Rahman for female administrators in their faculty, delete to illustrate the importance of understanding the motivations and expectations of female administrators and ways to support them. Therefore, this research aims to know the perceived organizational support(POS) for female administrators represented in (confidence and appreciation, motivation of human relations, motives of material incentives, motives of self-actualization), it also aims to find out whether there are significant differences of the perceived organizational support for former employees, due to the following variables (age, occupation, qualification, job rank, years of experience).

The most important results of the study include:

1- Most employees of the Faculty of Arts are of a fairly young age; approximately in their twenties. This specific age is characterized by having variant motives which are important from their perspectives, recognized in these four areas (organizational support for recognition, organizational support for human relatins, organizational support for incentives, organizational support for self-appreciation)

2- The axis "organizational support for recognition and achievement motivation" achieved first degree for the need for organizational support, the term (recognition of employees achievements from the Administration) occupied the highest average total account (2.9)

3- The following axes are "organizational support for human relations motives" and " organizational support of motives" where both items (informal positive relations) and (working overtime in order to increase the employee's income) the arithmetic average was (2.8)

4- The item (the employees sense of achievement through her work) achieved the highest average for the axis of "organizational support for self-esteem incitement" the average was (2.7)

5- The study results demonstrate that there are no significant differences for the perceived organizational support for what stimulates employees depending on the following variables: (age, qualification, job rank, years of experience). However, the current study showed that there are significant differences among the available axes where the need for organizational support for employees i motives for those who were engaged in supervisory positions rather than non-supervisory ones.

Keywords: Perceived organizational support (POS), Motivated.