



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ادارة المواهب

والقصور الذاتي الادراكي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اساتيد كلية الفنون الجميلة جامعة بابل

رسالة تقدم بها الطالب

غزوان محمد جاسم البحراني

المجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في

الادارة الصناعية

بإشراف

الاستاذ الدكتور

زينب عبدالرزاق الهنداوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ .

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة: الآية (٣٢)

الإهداء

إلى.....

- من أوصانا الله ورسوله (صلى الله عليه وآله وسلم) بالاحسان إليهما وطاعتهما.

إلى.....

- والدتي ووالديّ، الذين كانا على الدوام مصدر دعم وتشجيع لي، أطال الله في عمريهما وأعانني على برهما ورزقني رضاهما، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

- إلى...

عائتي الكريمة زوجتي واطفالي (محمد وحسن)

إلى.....

- كل من ساعدني بجهد أو كلمة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

الباحث

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق خاتم النبيين وسيد المرسلين أبي القاسم محمد (صلى الله عليه وعلى اله الطيبين الطاهرين).

أما بعد فلا يسعني إلا أن أتقدم بحالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مثلنا الأعلى (أ. د. زينب عبد الرزاق الهنداوي) التي غمرتني بفيض من علمها وجميل صبرها مما هون علي الكثير من الصعاب التي اعترضت سبيل اعداد هذا البحث. فحملني ذلك لتوجيه الشكر والعرفان وجعلني أتوجه بالدعاء إلى الله تعالى أن يمنحها الصحة والعافية ويطيل في عمرها.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان لعمادة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل لما قدمته لي من مساعدة وتوجيه وارشاد كان له الأثر البالغ في إتمام دراستي للماجستير في رحابها، وإلى أساتيدي الذين كان لهم الفضل في إتمام دراستي هذه.

وجزيل شكري وامتناني لإخواني وأخواتي لتحملهم مشاق إتمام هذه الرسالة وتشجيعهم المتواصل لي، ولابد لي من الالتفات بالشكر والتقدير لزملائي وأصدقائي الذين كان لتشجيعهم وتوجيههم الأثر البارز في إتمام هذه الرسالة لاسيما زملائي في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل.

وفي الختام لا يفوتني إلا أن أتقدم بوافر التقدير إلى كل من مَدَّ يد العون لي في إكمال دراستي هذه وإظهارها بالمستوى التي هي عليه الآن، وعذراً لمن لم يتسن لي أن أذكره فله مني وافر الشكر، ولله التقدير الحمد والشكر أولاً وأخيراً.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك بابعادها (الألتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي) في العلاقة بين ادارة المواهب بابعادها (استقطاب، ادارة اداء الموهبة، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والقصور الذاتي الادراكي وتمثلت مشكلة الدراسة الميدانية بوجود قصور واضح في تطبيق أسلوب الدعم التنظيمي المدرك والاهتمام بتنفيذ مجالات ادارة المواهب.

وظفت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة اشتملت على (١٧٣) استاذاً في كلية الفنون الجميلة جامعة بابل، واستعنا بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط والنمذجة الهيكلية).

اما اهمية الدراسة فتمثلت في توجيه الأنظار في الكلية المدروسة إلى ضرورة انتقائها لمفاهيم حديثة ومتطورة مثل (ادارة المواهب والدعم التنظيمي المدرك وتبنيها لما لها من أهمية في معالجة القصور الذاتي الادراكي).

اما النتائج التي توصلت اليها الدراسة فلعل أبرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وادارة المواهب ، كما يتضح من نتائج التحليل الاحصائي الوصفي انخفاض القصور الذاتي الادراكي في مجال عمل كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل بناءً على تصورات اساتيدها وما يمتلكونه ويقومون به من اعمال، اذ يتضح انّ الافراد ليس لديهم الرغبة في فهم طريقة التفكير حول موضوعات محددة او مشكلات محددة في بيئة العمل.

الكلمات الرئيسية: (الدعم التنظيمي المدرك ، ادارة المواهب ، القصور الذاتي الادراكي)

المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والامتنان
ث	المستخلص
٢-١	المقدمة
الفصل الأول	
بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة	
٢٣-٤	المبحث الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة:
٣٤-٢٤	المبحث الثاني : منهجية الدراسة:
٢٤	أولاً: مشكلة الدراسة
٢٥	ثانياً: أهمية الدراسة
٢٥	ثالثاً: أهداف الدراسة
٢٦	رابعاً: منهج الدراسة
٢٦	خامساً: التعريفات الاجرائية
٢٨-٢٧	سادساً: مخطط الدراسة الفرضي
٣٠-٢٨	سابعاً: فرضيات الدراسة
٣٠	ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة
٣١-٣٠	تاسعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات
٣١	عاشراً: الاساليب الاحصائية
٣٤-٣١	احدى عشر: خصائص افراد العينة
٧٨-٣٦	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة:
٣٦	التمهيد
٥١-٣٦	المبحث الاول: الدعم التنظيمي المدرك
٦٥-٥٢	المبحث الثاني :ادارة المواهب
٧٢-٦٦	المبحث الثالث : القصور الذاتي

رقم الصفحة	المحتويات
٧٨-٧٣	المبحث الرابع : العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.
١٥٣-٨٠	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة:
١٠٤-٨٠	المبحث الأول : تقويم مقاييس الدراسة واختبارها.
١٢٢-١٠٥	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها.
١٥٥-١٢٣	المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.
١٥٩-١٥٧	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:
١٥٨-١٥٧	المبحث الاول الاستنتاجات.
١٥٩-١٥٨	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.
١٧٨-١٦١	المصادر:
١٦٩-١٦١	أولا : المصادر العربية.
١٧٨-١٦٩	ثانيا : المصادر الأجنبية.
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧-٤	الدراسات العربية للدعم التنظيمي المدرك	١
١١-٨	الدراسات الاجنبية للدعم التنظيمي المدرك	٢
١٦-١٢	الدراسات العربية لادارة المواهب	٣
١٩-١٦	الدراسات الاجنبية لادارة المواهب	٤
٢٢-٢٠	الدراسات العربية للقصور الذاتي	٥
٢٣-٢٢	الدراسات الاجنبية للقصور الذاتي	٦
٣١	مكونات استمارة الاستبانة	٧
٣٢	التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي	٨
٣٢	تكرارات ونسبها للفئات العمرية.	٩
٣٣	التكرارات ونسبها بحسب التحصيل العلمي.	١٠
٣٣	التكرارات ونسبها بحسب سنوات الخدمة	١١
٣٤	التكرارات ونسبها للمنبص الوظيفي الحالي	١٢
٤٢-٤٠	مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك	١٣
٥٦-٥٥	مفاهيم ادارة المواهب	١٤
٨١	فحص البيانات المفقودة	١٥
٨٣	اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير ادارة المواهب	١٦
٨٣	اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك	١٧
٨٤	اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير القصور الذاتي	١٨
٨٤	مدرج ليكرت الخماسي	١٩
٨٥	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها	٢٠
٨٧	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	٢١
٩١-٩٠	قيم انموذج متغير ادارة المواهب	٢٢

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩٤-٩٣	تقديرات انموذج متغير الدعم التنظيمي المدرك	٢٣
٩٦	اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات	٢٤
٩٧	نتائج التحليل العاملي لمقياس القصور الذاتي (العوامل من ١٠-١)	٢٥
١٠٠-٩٩	تقديرات انموذج متغير القصور الذاتي	٢٦
١٠١	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	٢٧
١٠٤-١٠٢	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وقرات المقياس	٢٨
١٠٦	الاحصاءات الوصفية لبعده الاستقطاب	٢٩
١٠٨	الاحصاءات الوصفية لبعده التطوير	٣٠
١١٠-١٠٩	الاحصاءات الوصفية لبعده ادارة اداء الموهبة	٣١
١١١	الاحصاءات الوصفية لبعده الاحتفاظ بالموهبة	٣٢
١١٢	الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة المواهب بأبعاده	٣٣
١١٤	الاحصاءات الوصفية لبعده الالتزام التنظيمي	٣٤
١١٦-١١٥	الاحصاءات الوصفية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار	٣٥
١١٧	الاحصاءات الوصفية لبعده العدالة التنظيمية	٣٦
١١٨	الاحصاءات الوصفية لبعده الرضا الوظيفي	٣٧
١١٩	الاحصاءات الوصفية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده	٣٨
١٢١	الاحصاءات الوصفية لمتغير القصور الذاتي	٣٩
١٢٤	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	٤٠
١٢٥	مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة المواهب بأبعادها والقصور الذاتي	٤١
١٣٠	مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة المواهب بأبعادها والقصور الذاتي	٤٢
١٣٤	مصفوفة معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعادها وبين القصور الذاتي	٤٣
١٣٥	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر ادارة المواهب والقصور الذاتي	٤٤
١٣٧	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده التطوير ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي	٤٥
١٣٩	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده ادارة اداء الموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي	٤٦

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٤١	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي	٤٧
١٤٣	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي	٤٨
١٤٥	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الالتزام التنظيمي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي	٤٩
١٤٦	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي	٥٠
١٤٨	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد العدالة التنظيمية ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي	٥١
١٥٠	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الرضا الوظيفي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي	٥٢
١٥٣	الاوزان الانحدارية لنموذج التأثير بين متغير ادارة المواهب ومتغير التفاعل الدعم التنظيمي المدرك ومتغير القصور الذاتي	٥٣

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٨	مخطط الدراسة الفرضي	١
٦١	تصنيف الموهوبين من وجهة نظر (Osinga)	٢
٨٨	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة المواهب	٣
٨٩	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة المواهب بعد التعديل	٤
٩٢	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك	٥
٩٣	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك بعد التعديل	٦
٩٩	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القصور الذاتي	٧
١١٣	التمثيل البياني لأبعاد متغير ادارة المواهب	٨
١٢٠	التمثيل البياني لأبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك	٩

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٢٢	التمثيل البياني لفقرات متغير القصور الذاتي	١٠
١٣٣	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى	١١
١٣٥	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	١٢
١٣٧	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	١٣
١٣٨	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	١٤
١٤٠	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	١٥
١٤٢	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية	١٦
١٤٤	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية	١٧
١٤٦	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية	١٨
١٤٨	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية	١٩
١٥٠	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية	٢٠
١٥٣	المسار الانحداري الخاص بانموذج التفاعل (المتغير المستقل الاول والمتغير المستجيب ومتغير التفاعل وفق مدخل النمذجة الهيكلية)	٢١
١٥٤	تفاعل الدعم التنظيمي المدرك على مستوى تأثير ادارة المواهب على القصور الذاتي	٢٢
١٥٥	المخطط الفرضي المختبر	٢٣

المقدمة:

القصور الذاتي الإدراكي هو عدم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها بسرعة وبطريقة مرنة ، مثل (التغيرات التكنولوجية والتغيير في احتياجات ورغبات الزبائن). أو أنّ الأفراد لا يقبلون عملية التغيير بسهولة لأسباب نفسية ، مثل (الشعور بالخوف من أن التغيير قد لا يلبي تطلعاتهم).

يفرض المجتمع في الوقت الحاضر العديد من التحديات على مختلف القطاعات والمؤسسات فيه، لاسيما قطاع التعليم الجامعي الذي يواجه كل مقومات المنافسة ، ليس فقط على المستوى الوطني ؛ بل على المستوى العالمي ، ومن أهم هذه المكونات العنصر البشري الذي يصاحب الكفاءات والمهارات العالية التي يمكن أن تحقق التميز المؤسسي ، وبخاصة عند اختيار الملاكات المناسبة وتعيينهم في وظائفهم المناسبة ، والعمل على تطوير أدائهم، واكتشاف مواهبهم وتمييزها والاحتفاظ بها لاسيما بهؤلاء الافراد الموهوبين.

كما تعد الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها، فهي تؤدي دورا مهماً والتطوير على المستوى الوطني في مجالات الدعم، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي، فالعلاقة بين الجامعات والدعم والتطوير ليست علاقة ذات اتجاه واحد، فبينما يمكن للجامعات تشكيل المجتمع، ففي المقابل يتم تشكيلها أيضا بوساطة المجتمع، ويمكن أن تأخذ مساهمات الجامعات أشكالاً متنوعة في الدول المختلفة، الا أن أهم أدوارها هي في مرحلة تطوير ذاتها ومكونات منظومتها التعليمية والبحثية.

يمكن أن تساهم قدرة المنظمات في صياغة ممارسات صحيحة لإدارة المواهب وتقليل اثار القصور الذاتي الإدراكي بما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق في أداء المنظمة ككل، وببداية أن الافتقار إلى مثل هكذا ممارسات وانظمة من هذا النوع من شأنه أن يؤدي إلى تدهور أوضاع العاملين ومن ثم يؤدي إلى الانتكاس في الأداء الكلي ، فالدعم التنظيمي المدرك يشير الى الدرجة التي يتصور بها العاملون أن الجامعة تقدر جهودهم وتقيم مدخلاتهم ، ويتجسد الدعم التنظيمي في اعلى مراحلها في كيفية ادارة المواهب في وجود والقصور الذاتي وتنمية الجدارات الكامنة لدى العاملين ، فالجامعات تحاول اجتذاب العاملين أصحاب الامكانيات العالية او المواهب والمؤهلات وأخرى تسعى للحفاظ والبقاء عليهم.

ان المحافظة على مستوى التميز والنجاح في ادارة مواهب العاملين في الجامعات اصبح امر في غاية الصعوبة في ظل التطورات المتجددة ، لذا لابد من توفير فرص لحل المشكلات وكيفية مواجهتها عن طرق تقديم الدعم الكافي لهم والمساندة التي تحفزهم لتوفير مخرجات الدعم التنظيمي.

هذا ما يتطلب من العاملين بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم الابداعية لكي تتكيف معها فضلا عن ذلك يجب اعتماد المنظمات على الموارد البشرية المناسبة، لذا لايمكن للافراد ان يشاركوا في تعزيز اهداف المنظمة اذا لم يشعروا بدعم ومساندة المنظمة لهم لكي يتمكنوا وبسهولة من مبادلتها بدعمهم لها بوساطة بذل الكثير من الجهد لتحقيق أهدافها.

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول تتناول الفصل الاول بعض الاسهامات المعرفية السابقة في موضوع الدراسة و المنهجية العلمية ،في مبحثين، فقد خصص المبحث الاول في مراجعة بعض الاسهامات المعرفية السابقة في موضوع الدراسة اما الثاني فتضمن : المنهجية العلمية.

اما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة، في اربعة مباحث، تناول المبحث الأول: فرع مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أما المبحث الثاني فقد خصص لادارة المواهب في حين كان المبحث الثالث من القصور الذاتي، ليتناول المبحث الرابع الربط بين متغيرات الدراسة.

بينما اهتم الفصل الثالث فقد تناول الإطار العملي للبحث الذي ضم في طياته ثلاثة مباحث، كان المبحث الأول: في تقويم مقاييس الدراسة واختبارها، في حين يشتمل الثاني: على وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها ، أما المبحث الثالث، فقد كان في : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

وأخيرا الفصل الرابع الذي تمثل بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

المبحث الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة

توطئة

إن الدراسات السابقة تسلط الضوء على نقاط مهمة منها تساعد الباحث على إعداد دراسته بجانبها النظري والميداني ، إذ تعرفه على المناهج والأدوات والعينة التي استُخدمت ويمكن أن تُستخدم في دراسته، وقد أمكن تصنيف نماذج من هذه الدراسات إلى عربية وأجنبية وكالاتي:-

اولاً: بعض الاسهامات المعرفية السابقة للدعم التنظيمي المدرك
سوف يتم الإشارة الى بعض الاسهامات المعرفية المتعلقة بالدعم التنظيمي وكما في
الجدول الاتي:-

الجدول (١) الدراسات العربية

١	عنوان الدراسة	دور الدعم التنظيمي المدرك في تحديد مجالات التغيير الملائم
	الباحث	سلمان (٢٠١٥)
	بلد الدراسة	العراق
	هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتغيير التنظيمي في الوزارة المبحوثة
	مجتمع وعينة الدراسة	(67) مديراً في دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
	الابعاد المستخدمة بالدراسة	ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (الالتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار)
	المقياس	(Allen et al, 2003) ، (Reddin, 1983)
	منهج الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية

<p>وجود الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده اذ ساهم في تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات التعاون والمشاركة التي جعلتهم أكثر التزاماً، ومن ثم ادى ذلك الامر رفع مستوى الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>الدعم التنظيمي المدرك هو احد متغيرات الدراساتين.</p>	<p>اوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>الدراسة السابقة ذات متغيرين اما الدراسة الحالية فهي ذات ثلاثة متغيرات. موقع المتغير في الدراسة هو مستقل اما في دراستنا فهو معدل</p>	<p>اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>الافادة من الجانب النظري لمتغير الدعم التنظيمي المدرك</p>	<p>الافادة من هذه الدراسة</p>
<p>دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي عن طريق بناء الهوية الاجتماعية للعاملين</p>	<p>٢ عنوان الدراسة</p>
<p>الشريفي (٢٠١٦)</p>	<p>الباحث</p>
<p>العراق</p>	<p>بلد الدراسة</p>
<p>تحليل دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي بصفتها متغيرين مستقلين يعززان المشاركة الوظيفية كمتغير تابع بوساطة بناء الهوية الاجتماعية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط وهي (النجف وكربلاء وبابل). وبلغت عينة الدراسة (٢٨٤) أستاذاً يعملون في تلك الكليات</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية تحليلية</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>الدعم التنظيمي المدرك: وهو متغير احادي البعد.</p>	<p>الابعاد</p>

<p>(Eisenberger, et, al,1986)</p>	<p>المقاييس</p>
<p>أن مبدأ المعاملة بالمثل الذي انحدر منه مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يمثل استجابة سلوكية عن الفعل، الذي يقوم به احد طرفي التبادل، فيشعر الافراد عن طريقه بضرورة الرد على السلوكيات بمتلها سلبية او ايجابية، اما طريقة الرد ووقتيا فتعتمد على شخصية الفرد نفسه، وهو مفهوم لم يأخذ حقه من الدراسات في ميدان السلوك التنظيمي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- سعت الدراساتين إلى تسليط الضوء على الدعم التنظيمي المدرك - تطبيق الدراساتين في كليات التعليم العالي</p>	<p>اوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>الاختلاف في موقع المتغير في الدراسة</p>	<p>اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>استعملت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استعمالها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الافادة من هذه الدراسة</p>
<p>تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الاداء العالي : دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد</p>	<p>٣ عنوان الدراسة</p>
<p>عامر (٢٠٢٠)</p>	<p>الباحث</p>
<p>العراق</p>	<p>بلد الدراسة</p>
<p>هدف الدراسة 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 السعي الى تحقيق اهدافها</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(70) مديراً من القيادات العليا للكليات</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية تحليلية</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية ، الدعم</p>	<p>الابعاد</p>

القيادي،المشاركة في اتخاذ القرار)		
مقياس الدعم التنظيمي المدرك (Ghazali,2018) (حاتم،٢٠١٩)	المقاييس	
اظهرت ان هنالك تأثير ذو دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وابعاده الفرعية وبين الأداء العالي وقد حصل بعد الدعم القيادي على اكبر تأثير في الأداء العالي	نتائج الدراسة	
- سعت الدراساتين إلى تسليط الضوء على الدعم التنظيمي المدرك - ميدان الدراسة	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
تضمنت الدراسة متغيرات لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
استعملت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استعمالها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .	الافادة من هذه الدراسة	

٢- الدراسات الاجنبية: وهذا ما يمكن ان يوضحه لنا الجدول الاتي:
الجدول (٢) الدراسات الاجنبية

<p>Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Bangladesh Perspective الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: منظور بنغلاديش</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1</p>
<p>Rahman,2012</p>	<p>الباحث</p>	
<p>بنغلادش</p>	<p>بلد الدراسة</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة الى ايجاد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي في بنغلاديش بهدف توفير رؤى أعمق للجمعيات ذات الدعم التنظيمي المدرك</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>(١٧٣) مديراً تنفيذياً يعملون في مجموعة متنوعة من المؤسسات في شيتاغونغ</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الدعم التنظيمي المدرك: وهو متغير احادي البعد.</p>	<p>الابعاد</p>	
<p>(Allen and Meyer ,1990) و (Eisenberger et al :1986)</p>	<p>المقاييس</p>	
<p>دراسة استطلاعية تحليلية</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>يتأثر التزام الموظفين بخدماتهم بشدة أن التزام الموظفين بمؤسساتهم يتأثر بشدة بتصورهم فيما يتعلق بدعم مؤسساتهم الذي يتلقونه. ويتمثل أحد الآثار الرئيسية للدراسة يتمثل بانه يجب على المدير التركيز على القضايا التي تزيد من الدعم التنظيمي المتصور للموظفين لتعزيز التزام الموظفين بجميع أنواعه تجاه مؤسساتهم.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>	
<p>سعت الدراساتين إلى تسليط الضوء على الدعم التنظيمي المدرك</p>	<p>اوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>	

الاختلاف في ميدان الدراسة وتضمنت الدراسة متغيرات لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
استعملت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استعمالها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة لمتغير الدعم التنظيمي المدرك.	الافادة من هذه الدراسة	
Perceived organizational support and its impact on employee performance الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره على اداء الموظفين	عنوان الدراسة	٢
Owusu, 2014	الباحث	
غانا	بلد الدراسة	
ركزت الدراسة على اهمية الدعم التنظيمي على أداء الموظف والعمل التجريبي محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء خاصة في مجال التعدين	هدف الدراسة	
٩٠ موظفا	مجتمع وعينة الدراسة	
الالتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الرضا الوظيفي	الابعاد	
(William and Claudi, 2013)	المقاييس	
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة	
أن التعويض الأجر هو الأساس العامل لعمال المناجم. الموظفون عاليا راضٍ بشكل خاص عن سياسات السلامة في وتيرتها. الى جانب ذلك ، أداؤهم	نتائج الدراسة	

يتأثر إيجابيا بالتعويضات الأجر بينما تؤثر طبيعة العمل سلبا أداؤها. أخيراً ، التدريب والتطوير غير الملائمين من تخصصهم التحدي بقدر ما يتعلق الأمر بالرضا الوظيفي.		
في كلتا الدراستين تناولت نفس الابعاد	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
اختلاف في بيئة الدراسة	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
استعملت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استعمالها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة لمتغير الدعم التنظيمي المدرك.	الافادة من هذه الدراسة	
The relationship between perceived organisational support intention to complete assignment, and cross-cultural adjustment of expatriates: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ، ونية إكمال التعيين ، والتكيف بين الثقافات للمغتربين	عنوان الدراسة	٣
Horst,2017	الباحث	
هولندا	بلد الدراسة	
هو فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والنية لإكمال المهمة ، ومعرفة إذا ما كان التكيف الثقافي للمغترب يعمل كوسيط في هذه العلاقة	هدف الدراسة	
١٦٠ مستجيباً من المغتربين داخل شبكة المغتربين الخاصة بهم	مجتمع وعينة الدراسة	
الدعم التنظيمي المدرك: وهو متغير احادي البعد.	الابعاد	

Kraimer and Wayne,2004	المقياس	
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة	
أظهرت النتائج أنّ نقاط البيع والنية لإكمال المهمة لم يرتبطا إيجابيا. بل كانت مرتبطة جزئياً بالتكيف بين المغتربين والثقافات. كانت نقاط البيع المالية مرتبطة إيجابيا بالتكيف عبر الثقافات للوافدين ،اما نقاط البيع المهنية ونقاط البيع للتكيف فلم تكن مرتبطة على الإطلاق	نتائج الدراسة	
في كلتا الدراستين كان الدعم التنظيمي المدرك أحد المتغيرات الرئيسة للدراسة.	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة .	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
الأفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري وبناء المقياس	الافادة من هذه الدراسة	

ثانيا: بعض الاسهامات المعرفية السابقة لإدارة المواهب

سوف يتم عرض بعض الاسهامات المعرفية السابقة الخاصة بمتغير ادارة

المواهب، وكما في الجدول الاتي

الجدول (٣) الدراسات العربية

ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/ بغداد	عنوان الدراسة
عباس وآخرون (٢٠١٧)	الباحث
العراق	بلد الدراسة
تحديد مفهوم ادارة الموهبة والمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم معرفة اهمية ادارة الموهبة في منظمات الاعمال بشكل عام وفي دعم القرارات الاستراتيجية بشكل خاص	هدف الدراسة
٥٠ موظفا من مدراء ورؤساء الاقسام التخصصيين في المستشفى	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة
استقطاب الموهبة ، ادارة الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة	الابعاد
محمود ٢٠١٥	المقاييس
تعمل ادارة المستشفى على استقطاب الأفراد الموهوبين من منظمات أخرى معتمدة في ذلك على طبيعة الوظائف والأدوار والمراكز اللازمة لها وعلى تحليل معمق لحركة أسواق الموهبة وديناميكية البيئة المحيطة بها الا أنها لا تهتم بالقدر المطلوب بوضع محفزات وبرامج لاستقطاب الموهبة .	نتائج الدراسة
في كلتا الدراستين تناولت نفس الابعاد	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية

	الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة .	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
	الأفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري وبناء المقياس	الافادة من هذه الدراسة
٢	الثقافة السياسية وادارة المواهب واثرها في التطوير التنظيمي : "دراسة تطبيقية في حياة السياحة الشمري (٢٠١٨)	عنوان الدراسة
	العراق	الباحث
	تشجيع وتطبيق ثقافة المواهب داخل هيئة السياحة التي لا يمكن أن تتم الا بوجود قيادة ادارية تبدا بالكشف عن الموهوبين ودراسة الخصائص التي يحملونها ونوع المواهب التي يمتلكونها و استقطابهم ووضع البرامج التدريبية المتطورة لتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بيه وزجهم للعمل ضمن القطاع السياحي.	بلد الدراسة
	هيئة السياحة العراقية وبلغت عينة الدراسة (٥١) مسؤولا تمثلت بـ (عضو مجلس ادارة ، مدير عام ،معاون مدير عام ، مدير قسم ، مسؤول شعبة)	هدف الدراسة
	دراسة استطلاعية تحليلية	مجتمع وعينة الدراسة
	ابعاد ادارة المواهب هي (تخطيط المواهب ،استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالموهبة)	منهج الدراسة
	(Sloan, Hazucha, & Katwyk, 2003)	الابعاد
	امتلاك الدولة العراقية ثقافة سياسية منطلقة من ضرورة اقامة التنمية السياسية وتبنيها لايدلوجيا تؤمن بحتمية وضرورة النهوض بالواقع السياحي للبلد مع وجود ادارة للمواهب تتبع استراتيجيات الطويلة الامد هذا المورد البشري النادر سيمكنه من تحقيق التطوير الذي تصبوا اليه	المقاييس
		نتائج الدراسة

كلتا الدراستين كان متغير ادارة المواهب هو متغير مستقل	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة .	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
دعم الجانب النظري بما يحتاجه الباحث من معلومات مهمة تتعلق بمتغير ادارة المواهب .	الافادة من هذه الدراسة	
ادارة المواهب في ظل ادارة الموارد البشرية الالكترونية :بحث تحليلي في مديرية ادارة التقاعد	عنوان الدراسة	٣
عباس (٢٠٢٠)	الباحث	
العراق	بلد الدراسة	
بيان دور إدارة المواهب كمتغير مستقل في ظل إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمتغير مستجيب وكذلك اختبار وتحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث وابعادها في مديرية ادارة التقاعد الخاصة بمنتسبي قوى الامن الداخلي.	هدف الدراسة	
(٥٤) فردا من ضباط ومنتسبي ادارة التقاعد	مجتمع وعينة الدراسة	
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة	
ابعاد ادارة المواهب (تخطيط المواهب ، استقطاب المواهب ، تدريب تطوير المواهب ، ادارة اداء المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب)	الابعاد	
ادارة المواهب (المشاركة ٢٠١٩ / ابراهيم ، ٢٠١٨ / حمد ٢٠١٤ / الزركاني ٢٠١٥ / جعفر ٢٠١٩ / عباس وعطا ٢٠١٧ / خليل ٢٠١٧ / المندلاوي وعلي ٢٠١٨ / موني واخرون ٢٠١٧ / الصعوب ٢٠١٩)	المقاييس	
تأثير ادارة المواهب بشكل مباشر في ادارة الموارد البشري الالكترونية ووجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ان تساهم هذه العلاقة في توفير موارد بشرية على مستوى عالي من الاداء وبيئة عمل تتسم بالحدثة كما	نتائج الدراسة	

		تبين بخلال المعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة أنّ نسبة جيدة من عينة الدراسة تولي اهتماما جيد بمتغيرات وابعاد البحث.
	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على ادارة المواهب كمتغير مستقل
	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	اشتملت الدراسة السابقة على متغيرين اما الدراسة الحالية فقد اشتملت على ثلاثة متغيرات ، وكذلك في مكان تطبيق الدراسة.
	الافادة من هذه الدراسة	الافادة من الجانب النظري لمتغير ادارة المواهب وفي بناء المقياس
٤	عنوان الدراسة	تأثير ادارة المواهب في تحسين الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مكتب رئيس الوزراء
	الباحث	الخفاجي (٢٠٢٠)
	بلد الدراسة	العراق
	هدف الدراسة	دراسة تأثير ادارة المواهب بابعادها لكونها عملية تشخيص وجذب وتطوير للافراد الموهوبين ، والذين يمتلكون طاقات عالية تختلف عن الاخرين لانهم يمثلون قيمة عليا للمنظمة ولهم الدور الاساس في تحسين الاداء التنظيمي في المنظمة وذلك اعتمادا على معايير الكفاءة والفاعلية في مكتب رئيس الوزراء العراقي كمجتمع للدراسة
	مجتمع وعينة الدراسة	(٦٠) فردا من العاملين في مكتب رئيس الوزراء
	منهج الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية
	الابعاد	ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، ادارة اداء المواهب)
	المقاييس	تم الاعتماد على (ابو طيخ ، ٢٠١٦)
	نتائج الدراسة	وجود تأثير ملحوظ لادارة المواهب في تعزيز الاداء التنظيمي أنّ ابعاد

ادارة المواهب تمثل منظومة متكاملة لكي تستطيع المنظمة من خوض المنافسة مع بقية المنظمات		
كلتا الدراستين عززت الاطر المفاهيمية لمتغيرات الدراسة	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في ميدان الدراسة وتضمنت الدراسة متغيرات لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
تم الافادة من هذه الدراسة في الجانب النظري لمتغير ادارة المواهب وفي اختيار الابعاد وفي بناء المقياس	الافادة من هذه الدراسة	

٢- الدراسات الاجنبية: وذلك مايبينه لنا الجدول الاتي:

الجدول (٤) الدراسات الاجنبية

The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (Case Study: Ministry of Roads and Urban): أثر تطبيق إدارة المواهب في الرضا الوظيفي للمنظمات الحكومية: (دراسة حالة: وزارة الطرق والعمران	عنوان الدراسة	١
Hamidi,et al :2014	الباحث	
ايران	بلد الدراسة	
هو تحليل إدارة المواهب مع جذب المتغيرات وتحديدها. اختيار المواهب وممارستها وتطويرها والاحتفاظ بها وعلاقتها بمكون الوظيفة	هدف الدراسة	
(١٦٧) موظفا يعملون في مقر وزارة الطرق والتنمية العمرانية	مجتمع وعينة الدراسة	
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة	

(ادارة المواهب ، تنمية المواهب، التوظيف وتحديد المواهب، استغلال المواهب، اختيار المواهب، الاحتفاظ بالموهبة)	الإبعاد	
(Kabolt and colleagues ,2012)	المقاييس	
١- وجود مؤشرات مشتركة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي للموظفين. وفقا لإدارة المواهب الأثر الإيجابي مكونات الرضا الوظيفي التي كانت في هذه الدراسة. ٢- يعد الرضا الوظيفي بمثابة مقياس مناسب لتقييم نجاح أو فشل المنظمة في التنفيذ السليم لإدارة المواهب.	نتائج الدراسة	
موقع المتغير في كلتا الدراستين	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
موقع الدراسة	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
ارشدت هذه الدراسة الباحث الى بعض المصادر المهمة التي ساعدته في كتابة الجانب النظري فيما يتعلق بمتغير ادارة المواهب وكذلك الوسائل الإحصائية المستخدمة.	الافادة من هذه الدراسة	
Integrated Talent Management Scale :Construction and Initial Validation: مقياس إدارة المواهب المتكاملة: البناء والتحقق الأولي	عنوان الدراسة	٢
Jayaraman,2018	الباحث	
الهند	بلد الدراسة	
تقديم مساهمة مهمة عن طريق البناء والتحقق من صحة (ITMS) ومن شأنها أن تمكن الباحثين والممارسين من قياس إدارة المواهب ونتائجه بطريقة شاملة	هدف الدراسة	
(٨٩) من مجموعة من المنظمات الصناعية في الهند	مجتمع وعينة	

	الدراسة	
دراسة استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة	
التوظيف، الاستقطاب، التطوير، ادارة المواهب، المكافآت، الاحتفاظ بالمواهب	الابعاد	
Silzer & Dowell 2010	المقاييس	
أولاً، يمكن للمؤسسات التي تنفذ استراتيجيات إدارة المواهب استعمال هذه المعلومات لتصميم ممارساتها لإدارة المواهب بناءً على هذه التراكيب. ثانياً، من شأن توافر مقياس متكامل أن يمكّن الباحثين والممارسين من قياس إدارة المواهب ونتائجها. ثالثاً، من أن توفر مقياس لقياس إدارة المواهب أن يمكّن المؤسسات من دراسة فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب ونتائجها	نتائج الدراسة	
كلتا الدراستين انطلقتا من اطر مفاهيمية متشابهة	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
شملت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الهندية في حين تناولت الدراسة الحالية تناولت مجموعة من الاساتذ في كلية التربية الفنية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
تعزيز الجانب النظري.	الافادة من هذه الدراسة	
Behavioral Factors Affecting Talent Management: MetaSynthesis Technique:	عنوان الدراسة	٣
العوامل السلوكية المؤثرة في إدارة المواهب تقنية التوليف الفوقي	الباحث	
Tahereh ,et al , 2020	بلد الدراسة	
ايران		

هدف الدراسة	استنتاج الانموذج المفاهيمي للسلوك والعوامل التي تؤثر في إدارة المواهب
مجتمع وعينة الدراسة	وبعد عدة عروض ، اختاروا ٣٦ مقالة مناسبة
منهج الدراسة	دراسة نظرية
الابعاد
المقاييس
نتائج الدراسة	تحسين فهم المفاهيم السلوكية الفعالة على الإمكانيات الموارد البشرية تدفع إدارة المواهب إلى الوضع المطلوب وتصبح اداة مناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين استخدم ادارة المواهب
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة هي دراسة نظرية في حين ان الدراسة الحالية هي دراسة استطلاعية تحليلية
الافادة من هذه الدراسة	الافادة من الجانب النظري فيما يتعلق بمتغير ادارة المواهب وكذلك الاطلاع على منهجية البحث .

ثالثاً: بعض الاسهامات المعرفية السابقة

سوف يتم عرض بعض الاسهامات المعرفية السابقة الخاصة بمتغير القصور الذاتي الادراكي ، وكما في الجدول الاتي

الجدول (٥) الدراسات العربية

١	عنوان الدراسة	التسويق الترابطي ودوره في الحد من حالات القصور الذاتي: بحث استطلاعي لاراء عينة من العاملين في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف
	الباحث	(الطائي واخرون ، ٢٠١٦)
	بلد الدراسة	العراق
	هدف الدراسة	التركيز على الاليات التي تؤدي الى معالجة القصور الذاتي بافضل طريق ممكنة عن طريق السعي الى تحديد الاسباب التي تؤدي بطبيعة الحال الى ظهور حالات القصور الذاتي وبصورة مباشرة في الاداء العام للمنظمة.
	مجتمع وعينة الدراسة	(٣٨) فردا من العاملين في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	الابعاد	ابعاد القصور الذاتي(الادراك المشوه ، الدوافع الضعيفة ، التكاليف المباشرة المتغيرة ، قطع الاتصال)
	المقياس	Westrin&Peltovuori,2014
	نتائج الدراسة	وجود رابط بين استعمال استراتيجيات خلق الضجة واستراتيجية زرع وبذر الافكار في ذهنية الزبون واستراتيجية خلق الحوافز ومشاركة الافراد كونها تمثل الابعاد الرئيسة لمتغير التسويق الترابطي والمتمثلة باحداث التأثير في الزبون.
	اوجه التشابه مع الدراسة	موقع المتغير في كلتا الدراستين متشابه.

	الحالية	
تناولت الدراسة السابقة متغيرين في حين تناولت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات مع الدراسة الحالية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
- تعزيز الجانب النظري . - الاطلاع على الدراسات السابقة.	الافادة من هذه الدراسة	
الايدلوجية التنظيمية وانعكاسها على القصور الذاتي في مديرية التربية في قضاء المسيب	عنوان الدراسة	٢
العبيدي (٢٠١٧)	الباحث	
العراق	بلد الدراسة	
تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين الايدلوجية التنظيمية والقصور الذاتي في مديرية تربية قضاء المسيب	هدف الدراسة	
عدد من الموظفين في مديرية تربية قضاء المسيب بلغ حجم العينة (١١٠) موظف	مجتمع وعينة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة	
احادي البعد	الابعاد	
Huang et al 2012	المقاييس	
١- وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين الايدلوجية التنظيمية والقصور الذاتي في المنظمات بحاجة عام وفي المنظمة قيد الدراسة بشكل خاصة ٢- وجود ارتباط وتأثير معنوي موجب للايدلوجية التنظيمية والقصور الذاتي	نتائج الدراسة	
اعتمدت كلتا الدراستين على مفهوم القصور الذاتي كأحد المتغيرات التابعة في الدراسة	اوجه التشابه مع الدراسة	

	الحالية
تناولت الدراسة السابقة متغيرين اما الدراسة الحالية فقد تناولت ثلاثة متغيرات وكذلك في مكان التطبيق	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - استعملت كجهد معرفي سابق .	الافادة من هذه الدراسة

الجدول (٦) الدراسات الاجنبية

Leader Longevity, Cognitive Inertia, and Performance in Organizations with Stretch Goals: Evidence from “ La Royale ” and its Ambition to Gain Naval Supremacy Between 1689 and 1783: طول عمر القائد والقصور الذاتي المعرفي والأداء في المنظمات ذات الاهداف الممتدة : أدلة في الارويال وطموحها لاكتساب التفوق البحري بين ١٦٨٩ و١٧٨٣	١ عنوان الدراسة
Meschi et al , 2015	الباحث
فرنسا	بلد الدراسة
معرفة طول عمر القائد والقصور الذاتي المعرفي والأداء في المنظمات ذات التمدد وطموحها لاكتساب السيادة البحرية بينهما	هدف الدراسة
دراسة نظرية	منهج الدراسة
الاداء الكلي ، طول عمر القائد ، الموارد الراكدة ، الاداء الاخير ، علاقات القوى ، التجربة ، فترة التمدد	الابعاد
هذا يعني أن القادة القدامى مفيدون في المنظمات ذات التطلعات السامية بشكل استثنائي بسبب إصرارها يولد ثقافة الالتزام الكامل باغتنام الفرص واغتنام المخاطر الكبيرة.	نتائج الدراسة

تناولت الدراسات القصور الذاتي كمتغير معتمد	اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
الاختلاف في ميدان الدراسة وتضمنت الدراسة متغيرات لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية	اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	
تم الافادة من هذه الدراسة في الجانب النظري لمتغير القصور الذاتي.	الافادة من هذه الدراسة	

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- تضمنت الدراسات السابقة مراجعات منهجية ومفاهيمية لآراء وافكار الباحثين حول المتغيرات مكنت الباحث من بناء الاستعراض الفلسفي والنظري للدراسة الحالية.
- ٢- الاستفادة من أهم المصادر والمراجع الحديثة والاجنبية والعربية مع ندرتها في اغناء الجانب النظري.
- ٣- مكنت الباحث من البناء المعرفي لصياغة العلاقات النظرية في متغيرات الدراسة الحالية وتحديد الابعاد الرئيسية لها.
- ٤- الاسهام في صياغة مشكلة الدراسة الحالية واهدافها وكذلك التعرف على اتجاه العلاقة بين متغيراتها.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة:

سيتم التطرق في هذا المبحث الى محاور المنهجية الخاصة بهذه الدراسة واحاطتها بكافة جوانبها الفلسفية والمعرفية والعلمية وفق اسلوب منهجي متسلسل ومنطقي اعتمد على ابجديات البحث العلمي للوصول الى جذور المشكلة وتحليل مسبباتها ومن ثم تحديد اهمية الدراسة وفق محاورها الرئيسية وصولاً الى الغاية الاساسية التي نشأت من اجلها الدراسة والهدف الذي تسعى الى تحقيقه.

اولاً: مشكلة الدراسة:

يعبر القصور الذاتي الادراكي عن كل ما هو بحاجة إلى تغيير أو تطوير أو تجديد في التنظيم ويعبر كذلك عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة أو المنظمة في حالة الركود أو القصور التنظيمي والذي يصيب جوانب مختلفة من هياكلها ووحداتها التنظيمية والإدارية ووظائفها، وكذلك طبيعة أعمال أفرادها وبيئتهم، فالقصور يمكن أن يساعد على استقرار المنظمة وإستمرارها ويمكن أن يجعلها غير فاعلة ومنتجة، فالحفاظ على بيئة مستقرة غير متغيرة قد يضمن لأفراد التنظيم جو من التوازن والاستقرار، وبناءً على ذلك يمكن إثارة التساؤل الرئيسي الاتي: (هل تدرك ادارة الكلية آلية توظيف الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده في تعزيز العلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي) ومن هذ المنطلق تتدرج بعض التساؤلات الفرعية من مشكلة الدراسة وهي:

- ١- هل تمارس الكلية مجتمع الدراسة ادارة المواهب؟
- ٢- ما هو مستوى القصور الذاتي الادراكي الذي تعاني منه الكلية ؟
- ٣- ما هو مستوى الدعم التنظيمي المدرك المتبع من قبل الكلية المدروسة ؟
- ٤- ما هي علاقة الارتباط وتأثير الدعم التنظيمي المدرك في القصور الذاتي الادراكي؟
- ٥- هل ان الدعم التنظيمي المدرك يناسب ويلئم مواهبهم في الكلية المبحوثة؟
- ٦- هل يجري الدعم التنظيمي المدرك تعديلاً للعلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي؟

ثانيا : أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستويين (العلمي والعملي) وعلى النحو الآتي :

١- الأهمية العلمية للدراسة :

أ. رفد المكتبة العراقية بجهد علمي بسيط، يتناول موضوعات أساسية ومهمة لم يتم التطرق إليها مسبقا.

ب- التأطير النظري لأهمية متغيرات الدراسة الاتية:(الدعم التنظيمي المدرك و ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي) وتعميق عملية فهمهما واستيعابهما لتنظم الى الابحاث والدراسات التي سبقتها بهدف الاثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة.

ت- يعد هذا الموضوع من الموضوعات الادارية المهمة وعلى جميع متخذي القرار الاطلاع على مثل هذه الدراسات.

٢- الأهمية العملية للدراسة :

أ- توجيه انظار الادارة العليا في الكلية المدروسة إلى ضرورة انتقائها لمفاهيم حديثة ومتطورة مثل (ادارة المواهب والدعم التنظيمي المدرك) وتبنيها لما لها من أهمية في معالجة القصور الذاتي.

ب- المساعدة في الوصول الى حلول قد تساعد في تحسين أداء موظفي الكلية وتطويره عن طريق الدعم التنظيمي المدرك لادارة المواهب وتقليل اثار القصور الذاتي الادراكي.

ت- مساهمة النتائج العملية للدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق لدى المهتمين بهذا المجال عن طريق الأفاده منها.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها عن طريق العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة تتمثل بالاتي:

١- عرض ومناقشة التأصيل الفكري لمتغيرات الدراسة.

٢- تشخيص مستوى الدعم التنظيمي المدرك وادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي من قبل عينه الدراسة في الكلية المدروسة.

٣- تحديد مستوى القصور الذاتي الادراكي الذي تعاني منه الكلية.

٤- تحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك المتبع من قبل الكلية.

٥- اختبار علاقة الارتباط والتاثير للدعم التنظيمي المدرك في ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي.

٦- اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي.

٧- العمل على بيان الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق أهداف الكلية.

رابعاً - منهج الدراسة:

ان توجهات الدراسة وغاياتها وأدواتها تستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعنى بوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها، وقد اعتمد الباحث على هذا المنهج الذي يعد احد اشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاساً لأفكار الباحث المنبثقة عن معرفة المشكلة ومحاولة ايجاد الحلول لها إعتقاد على الإستبانة كأداة رئيسية ليتم جمع البيانات الدقيقة بوساطتها، حول المتغيرات المدروسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها، وكشف نوع التأثير بينها في المنظمة وتحديد اهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع المنظمة.

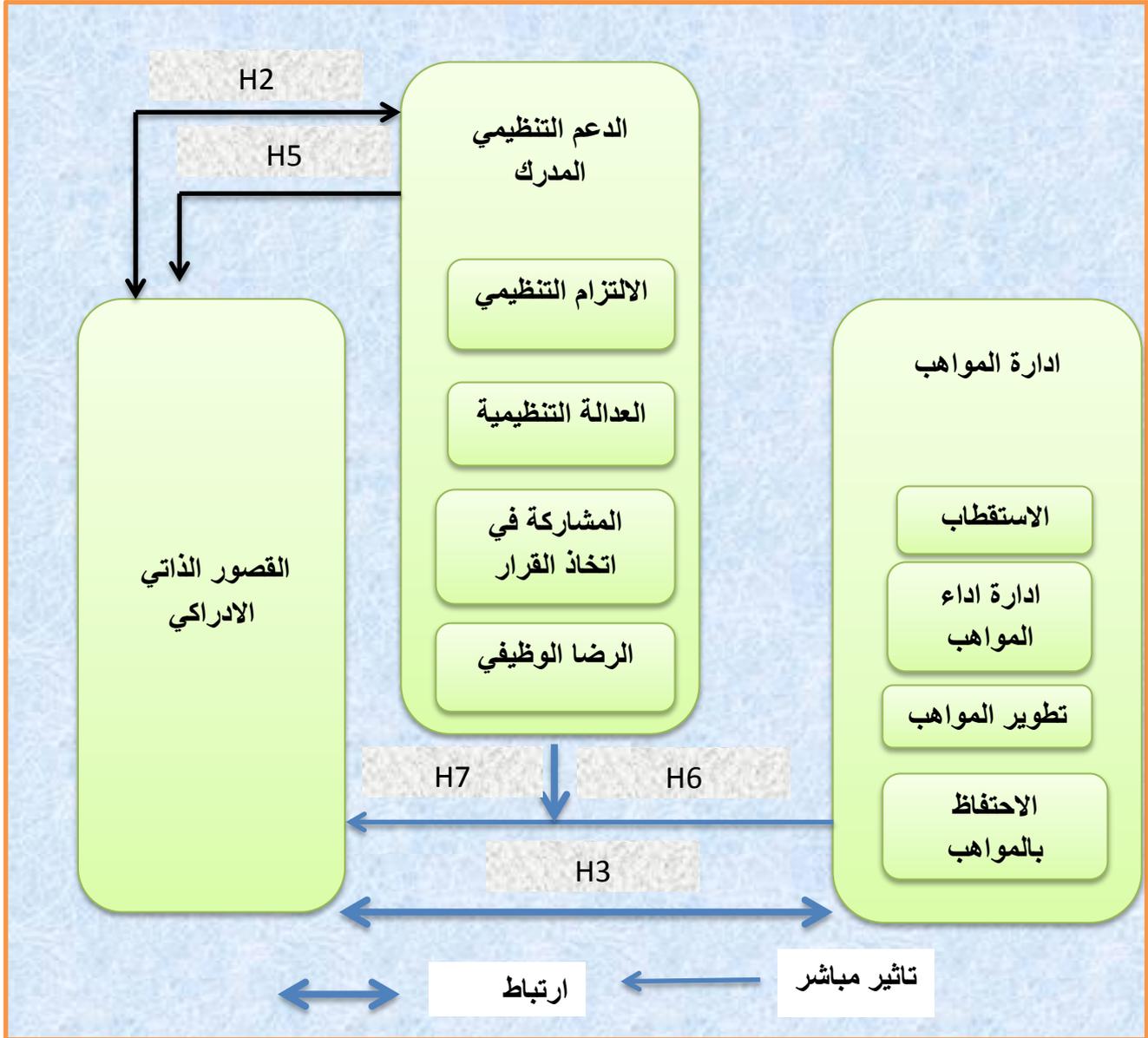
خامساً- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

١- الدعم التنظيمي المدرك: هو التزام طوعي ينشأ كنتيجة للعلاقة التبادلية للمنافع والموارد بين كل من المنظمة والموظفين العاملين فيها ، اذ يستند على زيادة الاهتمام بالافراد مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويجعلهم متعلقين بمنظمتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء اليها.

٢- المواهب: هي سلوكيات محددة أو مزيج من الأداء والإمكانات الطبيعية العالية والمكتسبة بالفطرة أو نقاط القوة الجيدة أو هي مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد.

٣- القصور الذاتي الادراكي: هو مقاومة المنظمة للتحويلات وعدم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية بصورة سريعة ومرنة، اذ تقاوم المنظمات اي عملية تغيير والحفاظ على الوضع الراهن، اذ ان التغيير قد لايلبي طموحاتهم او انه قد يتسبب في فقدان وظائفهم
سادسا- مخطط الدراسة الفرضي:

يمثل مخطط الدراسة مجموعة من العلاقات المنطقية بين متغيراتها ، فقد وضع مخطط افتراضي للدراسة استكمالا لمعالجة مشكلتها وتحقيق أهدافها. فهو يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرات ويهدف الباحث إلى أن يكون المخطط مشتملا على جميع متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسها بشكل منفردة ومجمعه، بحيث يكون مجسدا لمشكلة الدراسة وأهدافها كما مذكورة في الشكل (١) .



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي.

سابعاً - فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الاتية:

1 - الفرضية الرئيسية الاولى: (هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الدعم

التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي)، وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

أ- (هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي القصور الذاتي).

ب- (هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والقصور الذاتي).

ت- (هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والقصور الذاتي).

ث- (هناك علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي القصور الذاتي).

٢- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ادارة

المواهب والقصور الذاتي الادراكي) وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

أ- (توجد هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والقصور الذاتي الادراكي).

ب- (توجد هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب والقصور الذاتي الادراكي).

ت- (توجد هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة والقصور الذاتي الادراكي).

ث- (توجد هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ادارة اداء الموهبة والقصور الذاتي الادراكي).

٣- الفرضية الرئيسية الرابعة : (هناك علاقة تأثير عكسية لادارة المواهب في القصور

الذاتي) وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

أ- (هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في القصور الذاتي الادراكي).

ب- (هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لتطوير المواهب في القصور الذاتي الادراكي).

ت- (هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في القصور الذاتي الادراكي).

ث- (هناك علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لادارة اداء الموهبة في القصور الذاتي الادراكي).

٤- الفرضية الرئيسة الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي

المدرک في القصور الذاتي) وتتفرع منها الفرضيات التالية : -

أ- (توجد هناك علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في القصور الذاتي الادراكي).

ب- (توجد هناك علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية في القصور الذاتي الادراكي).

ت- (توجد هناك علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في القصور الذاتي الادراكي).

ث- (توجد هناك علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي في القصور الذاتي الادراكي).

٥- الفرضية الرئيسة الخامسة : (يعمل الدعم التنظيمي المدرک على تعديل العلاقة بين

ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي).

ثامنا- مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة في (جامعة بابل- كلية التربية الفنية) وتم اختيار عينة قصدية

مكونة من التدريسين وبلغ عددها (173) شخصا تم توزيع الاستبانة عليهم

تاسعا- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز الدراسة الحالية ب الجانبين

الرئيسيين الاتيين

١- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة:

وتمثلت بالمصادر العربية والأجنبية التي اخذت على عاتقها متغيرات الدراسة فضلاً عن

الاطلاع على معلومات شبكة الانترنت وما احتوته من دراسات وبحوث ورسائل واطاريح

ومقالات عراقية وعربية واجنبية.

٢- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة:

اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مجموعة من الوسائل

الضرورية لجمع البيانات والمعلومات عن طريق استمارة الاستبانة وتجسدت بالأداة الرئيسة

المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات وكما هو مبين في الملحق (٢) وقد تم إعدادها بالاعتماد على بعض المقاييس والمؤشرات لدراسات عربية واجنبية متعلقة بموضوع الدراسة الحالية وقد صمم المقياس بشكله الأولي من (٨١) فقرة موزعة على المحاور الاتية وكما هو مبين في الجدول (٧) الاتي:

الجدول (٧) مكونات استمارة الاستبانة

المصادر	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
اعداد الباحث	٥	النوع الاجتماعي الفئة العمرية المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنصب الاداري	المعلومات العامة	المحور الاول
Owusu, 2014	١٠	الالتزام التنظيمي	الدعم التنظيمي المدرك	المحور الثاني
	٩	المشاركة في اتخاذ القرار		
	١٠	العدالة التنظيمية		
	٩	الرضا الوظيفي		
عباس واخرون ٢٠١٧	٧	استقطاب	ادارة المواهب	
	٧	التطوير		
	٧	ادارة الاداء		
	٧	الاحتفاظ بالموهبة		
اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات النظرية	١٠	احادي البعد	القصور الذاتي الادراكي	
	٨١	المجموع		

عاشرا: الاساليب الاحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) وبرنامج (AMOS) في إدخال بيانات البحث وتحليلها، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذه البحث الأتي (الزعيبي واخرون، ٢٠٠٣، ص٨٤)، (الاشقر، ٢٠٠٩، ص٥٠)، (المشهداني واخرون، ٢٠١٢، ص٢٣٠ . 1 :)

١- النسب المئوية التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات الاستبانة.

٢- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .

٣- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .

٤-معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي و يستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات الدراسة.

احدى عشر: خصائص افراد العينة:

حددت خصائص افراد عينة الدراسة استنادا" الى البيانات الواردة ضمن فقرة المعلومات العامة في استمارة الاستبانة انظر الملحق (٢) واتسمت هذه الخصائص بالاتي:

١- النوع الاجتماعي:

النتائج في الجدول (٨) يوضح لنا التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي

الجدول (٨) التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي:

الخاصية	الفئة	تكرار الفئة	النسبة المئوية%
النوع لاجتماعي	ذكر	١١٤	٦٥,٨%
	انثى	٥٩	٣٤,٢%
	المجموع	١٧٣	١٠٠%

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج (Excel):

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تبين نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (٦٥,٨%) استاذاء، في حين كانت نسبة الاناث (٣٤,٢%).

٢- الفئة العمرية:

اوجد الباحث هنا التكرارات ونسبها بحسب العمر وضمنت النتائج في الجدول (٩) الاتي:

الجدول (٩) التكرارات ونسبها للفئات العمرية.

الخاصية	الفئة	تكرار الفئة	النسبة المئوية%
	٣٥-٣٠	٢٨	١٦,١٨%
	٤٠-٣٦	٣٢	١٨,٤٩%

الفئة العمرية	٥٠-٤١	٨٠	%٤٦,٢٤
	٥٠ فما فوق	٣٣	%١٩,٠٧
	المجموع	١٧٣	%١٠٠

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج (Excel):

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٩) نجد أن الفئة العمرية الاقل من (٣٠-٣٥) سنة بلغت (٢٨) تكراراً بنسبة مئوية (١٦.١٨%) اما الفئة العمرية من (٣٦-٤٠) سنة فقد بلغت (٣٢) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (١٨.٤٩%) في حين بلغ عدد التكرار للفئة العمرية (٥٠-٤١) سنة (٨٠) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (٤٦.٢٤%) وان الفئة العمرية (٥٠) سنة فاكثر بلغت (٣٣) وبنسبة مئوية من (١٩.٠٧%). أن الفئة التي شكلت أعلى نسبة كانت من متوسطي العمر الذين يمتلكون الخبرة في هذا المجال.

٣- التحصيل العلمي:

اوجد الباحث هنا التكرارات ونسبها بحسب التحصيل العلمي وضمنت النتائج

في الجدول (١٠):

الجدول (١٠) بين لنا التكرارات ونسبها بحسب التحصيل العلمي.

الخاصية	الفئة	تكرار الفئة	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دكتوراه وما يعادلها	١٠٧	%٦١,٨٥
	ماجستير وما يعادلها	٦٦	%٣٨,١٥
	المجموع	١٧٣	%١٠٠

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على معالج الجداول (Excel):

من خلال ما ورد في الجدول (٤) المذكورة في ص ١٠ السابقة نجد ان حاملي شهادة الدكتوراه بلغت (١٠٧) ونسبة مئوية مقدارها %٦١,٨٥ بينما الاستثمارات الموزعة على حاملي شهادة الماجستير منها بلغت (٦٦) وبنسبة مئوية مقدارها (%٣٨,١٥). مما يعني ان عينة الدراسة تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة عملهم في الكلية.

٤- سنوات الخدمة:

هنا اوجد الباحث التكرارات ونسبتها حسب سنوات الخدمة وضمنت النتائج في الجدول (١١)

الاتي:

الجدول (١١) التكرارات ونسبتها حسب سنوات الخدمة .

الخاصية	الفئة	تكرار الفئة	النسبة المئوية%
سنوات الخدمة	اقل من (٥) سنوات	١١	٦,٣٥%
	من (٦-١٠) سنة	١٨	١٠,٤٠%
	من (١١-١٥) سنة	٧٤	٤٢,٧٧%
	من (١٦-٢٠) سنة	٤٤	٢٥,٤٣%
	(٢١) سنة فما فوق	٢٦	١٥,٠٢%
	المجموع	١٧٣	١٠٠%

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى على معالج الجداول (Excel):

ان الفئة من ذوي الخدمة الوظيفية من (١١-١٥) كانت هي الاكثر من بين المستجيبين فقد بلغت (٤٢,٧٧%)، تلتها فئة (١٦-٢٠) اذ كانت (٢٥,٤٣%) في حين لم تسجل نسبة ذوي الخدمة الوظيفية الصغيرة نسبة عالية فكانت لفئة اقل من (٥) سنوات (٦,٣٥%) وللغئة من (٦-١٠) وبنسبة (١٠,٤٠) ومما يعني على افتقار الجامعات المبحوثة ان الافراد من ذوي الخدمة الوظيفية العالية

٥- المنصب الوظيفي الحالي:

الجدول (١٢) التكرارات ونسبتها للمنصب الوظيفي الحالي

المنصب	تكرار الفئة	النسبة المئوية%
عميد	١	٠,٥٨%
معاون عميد	٢	١,١٦%
رئيس قسم	٤	٢,٣١%
مقرر قسم الدراسات الاولية	٤	٢,٣١%
مقرر قسم الدراسات العليا	٣	١,٧٣%
تدريسي	١٥٩	٩١,٩١%
المجموع	١٧٣	١٠٠%

الفصل الثاني الاطار النظري

التمهيد:

يمكن أن تساهم قدرة المنظمات على تحسين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة ممارسات صحيحة لإدارة المواهب والقصور الذاتي بما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق في أداء الشركة ككل، بيد أن الافتقار إلى مثل هكذا ممارسات وانظمة من هذا النوع من شأنه أن يؤدي إلى تدهور أوضاع العاملين ومن ثم يؤدي إلى الانتكاس في أداء المنظمة الكلي . وقد عمل البحث على بيان ماهية الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي. فالدعم التنظيمي المدرك يشير الى الدرجة التي يتصور بها العاملون أن المنظمة تقدر جهودهم وتقيم مدخلاتهم ، ويتجسد في اعلى مراحل و تنمية الامكانيات الكامنة لدى العاملين. أنّ المحافظة على مستوى التميز والنجاح في ادارة مواهب المنظمات والعاملين اصبح امرا شديد الصعوبة والافضل امرا صعبا جدا في ظل التطورات المتجددة ، لذا لا بد من توفير فرص لحل المشكلات وكيفية مواجهتها من خلال تقديم الدعم الكافي لهم والمساندة التي تحفزهم على توفير مخرجات الدعم التنظيمي.

المبحث الاول

الدعم التنظيمي المدرك

توطئة:

يعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أحد مفاهيم الفكر الاداري الحديث التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، كونه موضوعا مهما جدا، اذ ان الاساس الذي يقوم عليه هذا الموضوع هو الدعم والاسناد لبقية الوحدات الادارية. كونه أحد طرق فهم العلاقة بين الموظف والمنظمات (Gorji et al.,2014:90).

و توصل (Zagenczyk et al.,2011:257) الى ان الدعم التنظيمي المدرك يقوم على فكرة أساسها أنّ الموظفين يولون اهتمامًا بالحلول الذي تقدمه المنظمة في محاولة لتحديد الدرجة التي يتم بها تقدير مساهماتهم في المنظمة التي تهتم بها.

أولاً- التطور التاريخي للدعم التنظيمي المدرك:

أنّ جذور ونشأة نظرية الدعم التنظيمي المدرك تنتمي الى نظرية التبادل الاجتماعي، وكما يعتقد (Hui et al.,2014:١٦٣)فأنّ أساس أي علاقة تبادل يمكن وصفها من حيث المبادئ الاجتماعية او الاقتصادية، وتنطلق فكرة نظرية التبادل الاجتماعي من الجذر الفكري الإقتصادي القائم على اساس أن خير الأنظمة هي تلك التي تأتي بأعظم قدرممكن من الفائدة والرفاهية والحرية لأكبر عدد ممكن من الناس .هذا المبدأ أكتشف من قبل دارسي علم الاجتماع ووصلوا به إلى مضامين اجتماعية تتناسب مع محتوى دراستهم، أذ أن هناك طريقتين رئيسيتين تبين لنا التبادل الاجتماعي في المنظمة وهي علاقة التبادل بين الموظفين والمنظمة، والعلاقة الديناميكية بين الموظفين والمديرين ، وعليه فهي تشكل الفكره الرئيسة لعملية الدعم التنظيمي المدرك. (Ahmed et al, 2011:785).

وتحاول نظرية التبادل الاجتماعي، ومعيار المنفعة المتبادلة في الأساس تفسير الدافع الكامن خلف الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، كون ان نظرية التبادل الاجتماعي هي جزء من النظرية التفاعلية التي تؤمن بأنّ الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية تفاعلية تبادلية،اي أن أطراف التفاعل تأخذ وتعطي بعضها بعضا، والأخذ والعطاء بين الطرفين يسمح باستمرار العلاقة

التفاعلية ويعمقها، أما إذا أسند الفرد علاقته بالأخذ دون العطاء أو العطاء دون الأخذ فإن العلاقة لابد أن تنقطع وتتلاشى، لذا تقوم فكرة معيار المنفعة المتبادلة على حقيقة مفادها أنّ الموظفين يجب أن يساعدوا من يساعدهم، وأن لا يؤذوا من يساعدهم، فعندما يقوم أحد الأطراف باداء عمل مفيد للطرف الآخر، فإن متلقي الفائدة يشعر بالولاء أتجاه المانح، وهذه المعتقدات تسمى (الدعم التنظيمي المدرك)، لان علاقة التبادل الاجتماعي او المعاملة بالمثل بين الموظف والمنظمة هي أساس نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Rosen, et al., 2013:713)

فضلاً عن الاعتقاد الواضح لدى الموظفين بأنّ المنظمة لديها توجه إيجابي أتجاههم ومساهمتها بالحرص على سلامتهم. وهنا فإن عملية الدعم التنظيمي المدرك تعد قاعده من قواعد المعاملة المثلى بين الموظف والأدارة، التي تشير الى أنّ الموظفين الذين يحصلون على أفضل معاملة من المنظمة وأعلى مستويات الدعم التنظيمي المدرك سيشعرون بالألتزام أتجاه المنظمة والمساهمة بتحقيق أهدافها (Meschi et al , 2015: 23). كما أن التبادل الاجتماعي يشمل الألتزامات غير المحددة للموظف داخل المنظمة، فالموظف عندما يقدم مجهوداً فهو يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به، وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك التي تتم داخل المنظمات هي (Robert,2002:565):

١- تبادلية القائد العضو اي التبادل الذي يحدث بين الموظفين والأدارة وهذا ما يسمى (بعلاقة الموظف برئيسه).

٢- التبادل الذي يحدث بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وهذا ما يسمى (بالدعم التنظيمي المدرك) ويستند الدعم التنظيمي المدرك على فكرة الوفاء بالأحتياجات الخاصة بالمشاعر الاجتماعية للموظفين التي يمكن أن ينعكس على تطوير مقدراتهم العالمية وبذل جهد إضافي.

ايضا نجد أنّ نظريتي التبادل الاجتماعي ومعيار المنفعة المتبادلة يفترضان أن الموظفين الذين يشعرون بقدر عالٍ من المديونية للمنظمة وبالحاجة الى مبادلة المعاملة

التنظيمية الحسنة او الايجابية بأتجاهاتهم وسلوكياتهم أيضاً نحو المنظمة، هم يدركون أهمية الدعم التنظيمي المدرك (رشيد، 2004: 3).

ولعل ما هو مهم لدى الافراد هو الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من رؤسائهم أو زملائهم في العمل، لذلك يمكن أن يُعد الدعم الاجتماعي أحد المصادر المهمة لتشكيل الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات، أو يمكن أن يعبر عنه بالحجر الثاني لبناء مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بعد قاعدة المعاملة بالمثل (سلمان ، ٢٠١٥ : ٤١)

ثانياً - مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

اثار الدعم التنظيمي المدرك قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس والسلوك التنظيمي (Colakoglu et al., 2010 : 127)، اذ تبرز أهميته كمفهوماً مهماً في أدبيات الإدارة، كونه يقدم تفسيراً لعلاقة الموظفين بالمنظمة، فضلاً عن دوره في تفسير مواقفهم وسلوكهم أتجاه وظائفهم. ويلاحظ أن الدعم التنظيمي المدرك كمفهوم موجود في أدبيات الإدارة منذ سبعين عاما الماضية وفي مجالات متعددة كـ(التغيير الاجتماعي والصناعي) (Zagenczyk,2001:8)، وبين (Colakoglu et al., 2010: 127 - 128) أن ظهور الدعم التنظيمي المدرك يرجع سببه إلى الظروف الوظيفية وبعض ممارسات الموارد البشرية التي تخلق موقف وسلوك إيجابي للموظف ثانياً ، ويختلف الباحثون في طرح مفهوم موحد وشامل للدعم التنظيمي المدرك ، اذ عرفه (Ahmad at,il , 2011 : 167) من خلال مشارا اليه "بإنه اعتقاد الموظفين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر فيه المنظمة إسهامهم بها وتهتم لرفاهيتهم".

اما (Darshani & Priyankara, 2013:18) فيرى انه عندما يسدد الموظفون التزاماتهم باتجاه المنظمة فانهم يتبعون معيار المعاملة بالمثل ويخصصون جهودهم وتفانيهم للمنظمة بما يتناسب مع مقدار الدعم التنظيمي الذي يدركونه. ويتم ذلك عندما يتم تعزيز هذه العلاقة التبادلية الإيجابية باستمرار.

وذهب (الشريفي، ٢٠١٦ : ٦٧) الى ان الدعم التنظيمي المدرك يمثل التزاما طوعيا ذا طرفين، ينشأ كنتيجة للعلاقة التبادلية للمنافع والموارد بين كل من المنظمة والموظفين العاملين فيها، والذي تحقق المنظمة من جرائه اهدافها نتيجة تقديمها للمنافع المتنوعة والدعم المناسب بأنواعه لهؤلاء الموظفين الذي بدوره سينشأ مجموعة من الاعتقادات والتصورات في أذهانهم عند

حصولهم على ما يحتاجون اليه والتزامهم بان يبذلوا جهوداً اكبر وان يكونوا أكثر حرصاً على تحقيق تلك الاهداف.

ولقد تعددت تعريفات الدعم التنظيمي المدرك لدى الباحثين كل حسب وجهة نظره والجدول الآتي يستعرض لنا هذه المفاهيم :

الجدول (١٣) مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
١	Lihua & Fu،٢٠١٢:١٤٥	الإجراءات التطوعية للأفراد الذين تحفزهم العائدات ان يتوقعون إحضارها والتي عادة ما تأتي من الآخرين.
٢	Krishnan and Mary, 2012: 2	اعتقاد الموظف بان المنظمة تقدر وترعى مساهمتهم التي تؤدي إلى نجاح المنظمة.
٣	(Fu & Lihua,2012:145)	الإجراءات التطوعية للأفراد التي تحفزهم العائدات التي يتوقعون إحضارها والتي عادة ما تأتي من الآخرين، فضلا عن ذلك ، تشكل علاقات التبادل الاجتماعي النسيج الأساس لحياة الموظفين التنظيمية
٤	الدليمي ، ٢٠١٣: ٥٢	ابداء الدعم والمكافأة والاهتمام بلفرد من قبل المنظمة مقابل تقديم المساعدة لها .
٥	الفتلاوي ، ٢٠١٣: ٥٦	من المحددات الجوهرية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق الولاء والشعور بالعدالة ومن ثم يساهم في تنمية الدوافع وإنجاز الأعمال على نحو ممتاز والمطلوب والالتزام بالعمل ، وبذلك يمكن أن يتوسط الدعم التنظيمي ما بين المحاور الأساس لإدراك الدعم وهي: (محور العدالة التنظيمية، ومحور التميز التنظيمي).
٦	Kiran,2014:2	تصور العاملين فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لجهودهم حتى يتمكنوا من تحديد استعداد المنظمات لمنح مكافآت على بذل جهود أكبر ولتلبية الضرورة الاجتماعية.
٧	(Boyer et al.,2014:67)	انه هذا استجابة الموظفين عند دعم المنظمة لهم بوساطة العمل بطرق تتناسب والمنظمة تستجيب عن طريق العمل بطرق مواتية للمنظمة

<p>يمارس دورا حاسما في عملية التبادل الاجتماعي بين الموظفين ومنظمتهم. اذ عندما يدرك الموظفون الدعم من منظماتهم ، فإنهم يرون المعاملة الإيجابية لإظهار امتنانهم ، لضمان استمرار هذه العلاقة التبادلية ، وأيضاً لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بذلك</p>	<p>Van Knippenberg et al.,2015:152</p>	<p>٨</p>
<p>يمارس دوراً كبيراً في تطوير مواقف العمل ومعالجة تقلبات السلوك المتنوع.</p>	<p>Shukla & Rai,2015:982</p>	<p>٩</p>
<p>مدى ادراك العاملين بان المنظمات متمسكة بهم وستكافئ جهودهم</p>	<p>البيرماني ٢٠١٦ : ٣٤</p>	<p>١٠</p>
<p>هو عبارة عن قيد مهم لتنظيم العمل ضمن المنظمة ؛ وذلك لتشخيص الفرص عن طريق توفر الموارد المتاحة وتأثيره الايجابي في الأنشطة التنظيمية لكل من تنظيم العمل والسلوك</p>	<p>الجاف، ٢٠١٦ : ٣٥</p>	<p>١١</p>
<p>الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة لعاملها والذي من خلاله يشعر العاملون بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم والذي شعر تحصل المنظمة في مقابله ذلك على الأداء الجيد والالتزام العالي لأن العاملين يشعرون بأنهم مدينون لهذه المنظمة نتيجة للدعم الذي تقدمه لهم.</p>	<p>(منصور و عاشور، ٢٠١٦ : ٤٦)</p>	<p>١٢</p>
<p>درجة الاحساس او الشعور الذي يستشعره الافراد اتجاه النتائج المتحققة والاسهامات التي تقدمها المنظمة ينتجه الجهد المبذول من قبل الافراد. وعلى هذا السياق</p>	<p>(الكعبي، ٢٠١٧ : ١٦٦)</p>	<p>١٣</p>
<p>هو انعكاس اهتمام المنظمة بالفرد عن طريق خلق الشعور أنه ذو قيمة والعمل على مشاركته بمختلف المجالات العمل وتقديم المكافآت والحوافز مقابل الجهد الذي يبذله لتشجيعه على تقديم المزيد للمنظمة التي يعمل بها.</p>	<p>(عبد الرحمن، ٢٠١٧ : ١٦٢)</p>	<p>١٤</p>
<p>هو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيه وتتنصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه ادارة المنظمة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم ادارة المنظمة بتوجيهها إلى العاملين فيه سواء ما تعمق فيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحسين الأداء، واجراء التغييرات في أجواء العمل، والفرص المتاحة للترقية، والاثراء الوظيفي، وغيرها</p>	<p>(علي، ٢٠١٧ : ٢٠)</p>	<p>١٥</p>

من أشكال وابعاد الدعم عن طريق إجابات افراد عينة الدراسة عن مقياس الدعم التنظيمي المدرك		
الفرد لتقدير المنظمة له وبالتالي الفرد ستعمل أحكامه الخاصة بادراكه الدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده. ولذلك كلما كبر المدى الذي تهتم عن طريقه المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهدا اكبر لمساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.	(العززي، ٢٠١٨: ٥٣)	١٦
هو مجموعة متفاعله من المعارف والخبرات والمهارات والحوافز المادية والمعنوية التي يمكن بتفاعلها معاً تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها عن طريق الاهتمام بصحة وأمان ورفاهية العاملين في المنظمة مما ينعكس على المنظمة بصورة ايجابية من خلال زيادة اداء وجهد ونتائج العاملين لديها	(عبد عون ٢٠١٩: ٢٨)	١٧
انه مدى زيادة مستوى تمسك المنظمة تجاه العاملين والذي يتميز بالثقة والرعاية و الموافقة والاحترام لمدته طويلة .	(Loi et al,2019:63)	١٨
هو العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي تعتمد على معتقدات الافراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقييم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد مما يدفعهم لاحداث فرق جوهري في مسارات العمل عن طريق تحقيقها حاجات الافراد المهنية ورغباتهم في تحقيق الذات مقابل الجهود الاضافية التي يبذلها الافراد العاملين في مكان العمل ، والشعور اعلى بالمسؤولية تجاه المنظمة واهدافها.	الجاسمي والجبوري ، ٢٠٢١ : ٥٥	١٩

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة في هذا الجدول.

بناء على التعريفات السابقة يرى الباحث ان الدعم التنظيمي المدرك هو (التزام طوعي ينشأ كنتيجة للعلاقة التبادلية للمنافع والموارد بين كل من المنظمة والموظفين العاملين فيها ، اذ يستند على زيادة الاهتمام بالافراد مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويجعلهم يتعلقون بمنظمتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء لها).

ثالثاً - أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

تسعى المنظمات بأشكالها كافة الى أن تتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لمواكبة التطورات الحاصلة في المجالات كافة، إذ يمكن للمنظمة أن تعتمد على المقدرات الجوهرية أي مقدرات الموظفين التي تساعد المديرين على التمييز بين الموظفين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية التي تتمتع بها هذه الموارد وتميزها عن الموارد الأخرى داخل المنظمة. وهنا تبرز أهمية تبني المنظمة للدعم التنظيمي المدرك من خلال تنمية خبرات الموظف والتحسين المستمر وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والدعم المادي، كما تبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك في تحديد سلوكيات وأتجاهات الموارد البشرية اللازمة لزيادة الرغبة والدافعية والولاء في العمل والدفاع عن سمعة المنظمة، وهذه النتيجة الطبيعية لأدراك الموظفين بأن المنظمة تدعمهم وترعاهم وتدافع عنهم (الفتلاوي، 2013:61). وبذلك يمكن توضيح أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنقاط الآتية:

١- يساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية - الاجتماعية، وينشئ التزاماً تجاه المنظمة عن طريق زيادة الأداء، فهو يزيد من استدلالات الأفراد بأن المنظمة ستحكم على ادائهم المتفوق وأنها فخورة بانجازاتهم وإنها مستعدة لمكافئة على هذه الجهود (Armeli.,2010:42;).

٢- إنَّ الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يؤدي إلى الالتزام العاطفي الفاعل، كما إنَّ ممارسات علاقات العمل تعزز تشكيل الدعم التنظيمي المناسب (et al ,2012:434) (Beheshtifar)

٣- يساهم الدعم التنظيمي المدرك في توضيح مدى اهتمام الموظفين بالالتزام المنظمة بهم، إذ أظهر الباحثون أن إجراءات الدعم التنظيمي المدرك هي الأكثر شيوعاً لتطبيقها بمبدأ المعاملة بالمثل من خلال البحوث التنظيمية (Miao,2011:22).

٤- التقليل من ظاهرة دوران العمل أي ترك العمل ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحسين الأداء والرغبة في البقاء، وبالمقابل فأن شعور الموظفين بأن المنظمة لاتقدر أهمية مساهمتهم، ولاتهتم برفاهيتهم يؤدي الى أتجاهات سلبية كنواتيا المغادرة وترك العمل (Tumwesigye,2010:944).

٥- اشباع الاحتياجات النفسية للموظف، وزيادة أواصر الارتباط والتفاعل بين المنظمة وأعضائها، وتوافر ميزة الثقة بين المنظمة وموظفيها، وجعل الموظف أكثر استقلاله في العمل، ويزود الموظف بالموارد اللازمة لإتمام عمله على نحو مما يجعل الموظفين يشعرون بكفاءة أكثر (Miao,2011:22).

٦- تولي المنظمة رفاهية الافراد اهمية مما يعكس توقعات الافراد العاملين بتنظيم احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Liu ,2018:320).

٧- يشجع الدعم التنظيمي المدرك الموظفين على تعزيز الحالة النفسية بين الفرد والمنظمة (Meschi et al , 2015: 46).

اما الباحث فيرى ان **للدعم التنظيمي دورا مؤثرا وقويا وإيجابيا أيضا في الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة للأفراد في العمل وتحقيق أداء وظيفي أفضل عن طريق تعزيز الحالة النفسية الإيجابية بين الفرد والمنظمة والاهتمام وتقدير مساهمتهم في تحقيق اهدافها.**

رابعا- فوائد الدعم التنظيمي المدرك:

تسعى المنظمات الى اعتمادا على مواردها البشرية بالدرجة الأساس وهذا يعتمد على التزامها(المنظمة) بدعم مواردها البشرية بأن يشاركوا مشاركة فاعلة في بناء وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الجهود الملقاة على عاتقهم، إذ لابد للمنظمة ان تتبنى الدعم التنظيمي المدرك والذي بدوره يؤدي إلى زيادة إدراك العاملين بأن منظماتهم تساندهم في مجالات عملهم كافة عن طريق تنمية خبراتهم والتدريب والتحسين المستمر وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والدعم المادي، إذ ان الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تحديد سلوكيات إتجاهات المورد البشري في زيادة التحسين والرغبة والدافعية والولاء في العمل والدفاع عن سمعة المنظمة، وهذا نتيجة إدراك الموارد البشرية بان المنظمة تساندهم وتدعمهم وترعاهم وتدافع عنهم.

نظرا لما يترتب على إدراك الدعم التنظيمي من فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمنظمات، ومن بين تلك الفوائد والمزايا الاتي (Eisenberger et al.,1986:503):

- ١- يساهم في زيادة الجهد المبذول للأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٢- يعزز من الدافع نحو العمل وعلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بعامه .

٣- يعمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها إذ يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بها يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .

٤- يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء أكان عن طريق التدريب الرسمي أم غير الرسمي.

٥- الحد من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الدعم التنظيمي المدرك وظاهرة الغياب

٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت دراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك ، فكلما كان هناك إدراكاً للدعم التنظيمي لدى الأفراد ازدادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم (Rhoades, et al., 2001: 81).

٧- الدعم التنظيمي يوفر الامان للموظفين وذلك مهم جداً لأن ذلك يولد الشعور لدى الموظف بأن المنظمة تقف خلفه. ونتيجة لذلك فإن الدعم التنظيمي العالي ممكن ان يقود لفعالية والانتاجية لأي منظمة (Gunduz,2014:1042).

٨- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، لاطهار الأفراد ذوى المعدلات العالية للدعم التنظيمي المدرك يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه . (Rhoades et al., 2001: 828).

خامسا -عوامل الدعم التنظيمي المدرك:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تحسين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في اذهان العاملين داخل منظماتهم ومن خلاله نذكر مجموعه من هذه العوامل وهي :

١- التمكين النفسي : هو احد العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك لأنه يجعل العاملين جزءاً من المسائل التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق منحهم الاستقلال والسيطرة (Karavardar, 2014: 132) ويستند الى التصورات وليس فقط الممارسات والسياسات التنظيمية ويعني ايضاً ادراك العاملين وفهمهم واستكشاف مدى رغبتهم بذلك (الحسني، ٢٠١٠: ١٣٧) ، وللدافع الداخلي دوراً مهماً وفاعلاً للموظفين وقد استعمل المديرين تمكين الافراد نفسياً كأسلوب لخلق عمل فعال وقوي فكلما ازداد التمكين النفسي زاد

الادراك بالدعم ويساعدهم على بلوغ أهدافهم بسهولة من خلال تفويضهم في إيجاد المشكلات والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار (Hassan et al,2014:654).

٢- **الترقية وزيادة الاجر:** هي احد اهم المسببات التي تمثل حافزاً فاعلاً وقويماً للقيام بعمل ما، وان من المهم ايجاد الكثير من الادوات مثل العدالة والكفاءة والتفويض في الاعمال التي تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم وتقديم الاجور العادلة كتعويضات تتلاءم مع الجهد المبذول، الذي يزيد في انتاجية العمل بعد قيام المنظمات بتهيئتهم الى لاعمال محددة (علي، ٢٠١٧:٢٤) اذ تحتاج المنظمة إلى تقديم اجر كافي لعاملها لجذبهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المشاركة في المنظمة لانهم قد ساهموا بوقتهم وعملهم وجهدهم وطاقاتهم لمساعدتها من تحقيق غاياتها وأهدافها (Nasurdin, & Khan,2018:28).

٣- **المكافآت التنظيمية وظروف العمل :** اتفق كل من (الكعبي، ٢٠١٦:٨) و(Kiran,2014:2) على مدى اعتراف المنظمات بمساهمات الافراد ويجب أن تكون مرتبطة إيجابياً بالدعم التنظيمي المدرك لكي تساعد على القيام بالعمل بكل شفافية وكفاءة لتحقيق الاهداف المرجوة . لذا ذكروا مجموعة من المكافآت وظروف العمل فيما يتعلق بالدعم التنظيمي مثل (الأجر ، والأمن الوظيفي ، والاستقلال الذاتي ، والتدريب، ضغوط الأدوار ، الاعتراف ، ودفع ، والترقيات) وهي تمثل رغبة العاملين في الاستفادة من المنظمة او العمل وكلها تمنحها المنظمة للأفراد كطريقة للتواصل مع العمال الذين يتم تقديرهم اذ يمكن أن يجعل الافراد يشعرون باستقلالية اكثر في وظائفهم (Mitchell,2012:731).

٤- دعم المشرفين:

يؤدي المشرف دوراً مهماً في المنظمات، إذ يقوم بتوفير المعلومات والتغذية المرتدة عن مكان العمل في الوقت المناسب للأفراد، لذلك فمن المهم أن يكون المشرف قادراً على تقديم المساعدة والدعم المناسبين لهم عندما يواجهون أي مشكلة في العمل (Wang, 2014: 213).

ودعم المشرفين يتعلق بالدرجة التي يقيمون فيها مساهمات الأفراد ويهتمون لرفاهيتهم فبحسب رؤيا (Levinson, 1965:63) فإن المشرفين هم بمثابة وكلاء عن المنظمة، وإن دعمهم يساهم في بناء الدعم التنظيمي المدرك.

وما يظهره المشرفون من دعم للأفراد، يمثل رؤيا المنظمة تجاههم، مما يؤثر في تصرفاتهم وسلوكهم تجاه المنظمة من قبيل احترامهم لقيمها والتزامهم نحوها، أي: إنهم يكونون أكثر حساسية تجاه التصرفات المشرف فلقد كشفت الدراسات التي قام بها الباحثون عن وجود علاقة قوية بين مستوى دعم المشرفين والدعم التنظيمي المدرك (32): Nasurdin, & (Khan,2018)

بعد الدراسة التي قام بها (نبيلة، ٢٠١٧: ١٥) و(بشيرة، ٢٠١٨: ٤٠١) اعتقدوا ان المنظمات بإمكانها ان تحقق وتلبي احتياجات العاملين عن طريق المشاركة الايجابية والفاعلة في العديد من الادوار داخل المنظمات ومن هنا يتبين لنا ان للمنظمات لها دورا مهما ومختلفا في تشخيص العلاقة بين العاملين ، إذ يشير الذات الى أي مستوى يكون الفرد راضي عن نفسه وعن الاعمال والمهام المكلف بها داخل المنظمة ،ولقد ميز الباحثون بين الدعم وتأكيد الذات المتعلق بالمهام المعينة والدعم وتأكيد الذات لدى العاملين ، والايخبر بصفة شيئا يرتبط بشكل عام وشامل بالعامل طيلة وجوده بالمنظمة بعمامة وبصورة شاملة اما الدعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة ينتهي بانتهاء من عمل ما داخل المنظمة او انتهاء نشاط محدد (حاتم، ٢٠١٩: ٥٩).

٥- **العلاقة بين الرئيس والمرؤوس :-** وأن يكون القادة بعلاقة تبادل اجتماعي مع مرؤوسيهم وأن هذه العلاقة تؤثر على الكيفية التي يتعامل بها الرئيس مع كل فرد وتحتوي على الجودة العالية من الولاء والثقة والدعم المتبادل بينهم (Asgari,2008:139) ،وتكون متميزة من الناحية النظرية إذ من المرجح أن يرغب الافراد الذين حصلوا الى الدعم العالي من المنظمة خلال فترة معينة ، بالإضافة على ذلك من الممكن أن يشارك المديرين في السلوكيات التي تشكل تبادل موفق مع الافراد الناجحين حسب الدعم المقدم من قبل المنظمات مدة محددة (Wayne et al. ,2002:592) .

سادسا : ابعاد الدعم التنظيمي المدرك

أختلف الباحثون في تشخيص الأبعاد التي يستدل بها على الدعم التنظيمي المدرك وتحديد طبيعة تأثيره في المنظمة، والسبب يعود الى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وتأثيراته على المنظمة والعاملين من جهة، وتعدد مداخله من جهة أخرى، وتم الاعتماد على مقياس (Owusu,2014) لملائمتها لبيئة الدراسة الحالية، ومن اهم الابعاد الاتي:

١. الألتزام التنظيمي:

يعد الألتزام التنظيمي من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخليقة، فقد حظي هذا الموضوع في الثلاثين سنة الأخيرة بأهتمام الكثير من الباحثين الأجانب والعرب في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس، لذا فإنّ مفهوم الألتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الأدارية والسلوكية، وقد أنبثق أساساً من حركة العلاقات الأنسانية، نتيجة للدراسات التي كانت تحاول أستكشاف طبيعة الأرتباط بين العامل والمنظمة (رشيد، ٢٠٠٤: ١٢). وينعكس ذلك بتركيز الأبحاث حول مسببات ومحددات الألتزام التنظيمي وماقد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المنظمة العاملين فيها، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية اذ يعد الألتزام التنظيمي للعاملين في اليابان شيئاً مقدساً لديهم ، فضلاً عن ذلك يليهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في منظماتهم الى مرحلة التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظماتهم (Varona,2002:224-226). نتيجة لذلك أتفق أغلب الباحثين على أن هناك ثلاثة أنواع للألتزام التنظيمي هي :

أ- الألتزام الشعوري أو العاطفي:- ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الموظف في الأستمرار بالعمل في المنظمة لأنه يتوافق على أهدافها وقيمها والمشاركة في تحقيق هذه الأهداف. أي أرتباط الموظف بالمنظمة أرتباطاً وجدانياً، الى جانب الشعور بالأنتماء والألتصاق النفسي بالمنظمة. أذ أن الألتزام العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير الى رغبة الشخص في الأستمرار بالعمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. يستند الألتزام العاطفي على توجه أهداف الفرد العامل بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لأقتران الموظف بالمنظمة وأندماجه بها ورغبته الشديدة في البقاء، من خلال شعوره بأنه الارتباط العاطفي بهذه المنظمة وأنه فرد من أفراد العائلة في داخل المنظمة (حويحي، ٢٠٠٨: ٣١).

ب- الألتزام الأستمراري (المستمر):- ويشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد العامل في الأستمرار بالعمل لأعتقاده بأن ترك العمل من جهة، ومن جهة أخرى يطلق عليه أحياناً (بالألتزام المحسوب)، لأنه لايقوم على أساس المشاعر العاطفية (Meyer et al,2001:300)، بل يقوم على أسس منطقية قائمة على أساس مراجعة مدركة من قبل الفرد العامل بصورة عامة للتكاليف والعوائد المقترنة بترك العمل في المنظمة او البقاء معها، ويزداد

هذا النوع من الألتزام حينما يعتقد أنه لا توجد لديه فرصا وظيفية بديلة، وعندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة عالية، أو تكون العوائد التي يجنيها من ترك العمل في المنظمة منخفضة. (الوزان، ٢٠٠٦:٣٣).

ت - الألتزام المعياري: يبين هذا المفهوم أحساس الفرد العامل الأدبي بالبقاء في المنظمة، أي هو نوع من انواع الواجبات عليه، إذ أنهم يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون انه ينبغي لهم ذلك. وهذا الألتزام يمنعمهم من ترك المنظمة مع الرغبة في البقاء فيها (حواس، ٢٠٠٣:٦٠). وكما يشير الى شعوره بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الاخرين، فالأشخاص الذين يكون لديهم التزم معياري عالي يأخذون بنظر الاعتبار الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الاخرون عنهم لو تركوا العمل في المنظمة، أي أنه ألتزام أدبي حتى وان كان على حساب نفسه (ابو جاسر، ٢٠١٠:٢٢).

٢- العدالة التنظيمية :

حضت العدالة التنظيمية بالاهتمام الواسع في الدراسات والأدبيات الحديثة، إذ تشير إلى ادراك الافراد حول مدى معاملتهم وكيف تؤثر في النتائج التنظيمية (Noruzy et al,2011:843) لأن الكثير من المواقف والسلوكيات التنظيمية المهمة يمكن ربطها مباشرةً بادراك العاملين حول الانصاف الذي يكون له دورًا فعالاً في تعزيز سلوك المواطنة، ومن هذا المنطلق تتحقق قاعدة المعاملة بالمثل (Demir,2015:133) والتي تشير إلى تصورات العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملتهم العادلة في المنظمة مع تأثيرات على الرضا الوظيفي وكيف ينظر الافراد الى ممارسات و قرارات الإدارة التنظيمية واحساس العامل بالعدالة (Yilmaz,& Altinkurt,2012:225) وهي الطريقة التي يرى بها العاملون العدالة في مكان العمل وتعد شيئاً مهماً لردود فعل العامل(كالمعرفة، الألتزام الأجر، الثقة) (Chan,& Lai,2017:3). وتقسم العدالة التنظيمية الى:-

أ- العدالة الاجرائية: تعبر عن مدى ادراك العامل بعدالة الاجراءات التي يتخذ القرار التنظيمي عن طرق فكما كان العامل اكثر احساساً بعدالة العمليات كلما كان اكثر قوة في الألتزام بها وتنفيذها (جرينبرج،بارون، ٢٠٠٩:١٧٩) وهي مأخوذة من العدالة المدركة للسياسات والإجراءات التنظيمية التي تحدد تخصص القرارات الإدارية والموارد وفقاً لنظرية المعاملة بالمثل يمكنها تحقيق نتائج مفيدة لكلا الطرفين (Wahab,2010 :105).

ب- **العدالة التوزيعية:** هي الدرجة التي تتعلق بها العقوبات والمكافآت المرتبطة بمدخلات الأداء الذي يستند إلى نظرية الإنصاف أي أن الفرد سيحكم على الموقف بوصفه أنه عادلا عندما تكون نسبة جهد الفرد إلى الدخل مساوية لتلك المتعلقة بشخص آخر ومن المهم انها لا تركز على مقدار العقوبات والمكافآت التي تفرضها المنظمة ، بل على المكافآت المقسمة بين الافراد العاملين (Mitchell,2012:731) ويقصد بها إدراك الافراد بأنه تم مكافئته بعدالة مقابل جهوده(يوسف ٢٠١٦:٨٣).

ت- **العدالة التفاعلية :** هي ادراك الافراد للأنصاف في العمل ولاسيما المعاملة التي يتلقونها من المديرين في كل المنظمات وعلى أي شخص ونلاحظ أن تصورات العامل عن العدالة بعامة ترتبط بالكثير من المتغيرات التنظيمية منها الالتزام الفاعل والرضا عن العمل Noruzy et al(2011:844) المتعلقة بكيفية التوجه إلى سلوكيات صانعي القرار إذ يقوم العاملون بتقييم العدالة اعتمادا على الطريقة التي يعامل بها الاشخاص بعضهم بعضا فان العدالة الإجرائية منفصلة عن العدالة التفاعلية(Yilmaz,2012:226) إنها جودة العلاج التي يستقبلها الفرد داخل مكان العمل (Ismail,2015:87)

٣- المشاركة في اتخاذ القرار

أكدت الإدارة في المنظمات الحديثة على ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ومع توسيع مجال المشاركة وعدم حصر تركيز القرارات بيد شخص واحدا فإن عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، لذا يحتاج الى بذل الجهود الكبيرة من قبل الموظفين، فالمدير لا يعمل هي بمعزل بل تتأثر قراراته بأراء وافكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها، لذا يجب على المدير أن يعمد الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأه لذلك (المغربي،٢٠٠٣:٧). وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية التي تحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديده تترتب على أشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب الى الصواب، وكلما أشترك العاملون في اتخاذ القرار كانوا اكثر فهما للأهداف وأكثر حماسة لتنفيذها (حرز الله،٢٠٠٧:٣٤).

اشار (Kular,2008:3) الى انها الشغف بالعمل والمشاركة الجسدية والعاطفية والمعرفية للعاملين في أداء أدوارهم التنظيمية حيث يؤكد الجانب المادي للمشاركة اجور العاملين في العمل

اما الجانب المعرفي يشمل معتقداتهم حول المنظمة وقادتها وظروف العمل (Lin & Ping, 2016:3).

ويبين (Hassan et al,2014:654). علاقة المشاركة بين العامل والمنظمة وتقديم الدعم لهم لذا يشعر بالاحترام والتقدير وهذا يزيد من تعاونهم وأدائهم الجيد والتزامهم فاذا ما اهتمت المنظمة بعاملها يتم تطوير علاقة التبادل الاجتماعي بينهم مما يحقق زيادة الحافز والرضا ومشاركة العمل اما (Dickson,1981). فقد قسم المشاركة في اتخاذ القرارات الى نوعين رئيسيين هما:

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات المباشرة: وهي التي تتمثل ب المناقشات والأجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع العاملين، من أجل أبدأ وجهة نظرهم وأشراكهم في اتخاذ القرارات التي تصدرها الجهات العليا في المنظمة لأبدأ وجهة نظرهم.

ب- المشاركة في اتخاذ القرارات غير المباشرة: وهذا النوع في المشاركة التي لا يتيح إشراك جميع العاملين داخل المنظمة في إتخاذ القرارات إلا الذين لديهم عضوية فيها (محمد، ٢٠١٣:٥٢).

٤- الرضا الوظيفي:

قيمة الفرد من حيث إبداعه والاستقرار المأخوذ من العمل (Toker ,2011:157). هو خليط من الظروف الفسيولوجية والنفسية والبيئية التي تجعله راضيا عن وظيفته (Aziri ,2011:77). لذا لا يركز على وجود الفرد ورضاه داخل المنظمة فقط بل تشمل تصورات وانطباعاته خارج المنظمة وهذا ما يزيد من سمعة المنظمة (العنزي، ٢٠١٧:٢٥٤) ويزيد من احساس العامل بمدى ملائمة عمله لقدراته الخاصة (فليه ، عبد المجيد، ٢٠٠٥:٢٦٠) فاذا كان العامل راضي عن وظيفته سوف يحقق نتائج ايجابية في تحسين الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العاملين وتعزيز الإبداع والالتزام ورفع الاجور والحوافز (الفريجات ، واخرون، ٢٠٠٩:١١٧) اما اذا كان العامل غير راض عن العمل سوف يعطي نتائج عكسية على المنظمات (Toker,2011:156) و يؤكد (Owusu,2014:11) على العلاقة الطردية بين الرضا والمكافئات والأداء فكل ما ازداد الأداء والمكافئات ازداد رضا العاملين.

المبحث الثاني

ادارة المواهب

توطئة:

أثر التطور الذي شهده العالم لاسيما في السنوات الأخيرة في دراسة علم الإدارة العامة وإدارة الأعمال بفروعها كافة من خلال ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه المفاهيم الجديدة هو (مفهوم إدارة المواهب) وقد أزداد الاهتمام به أخيراً كونه مفهوماً يركز على الاهتمام بمدخلات التعلم لتنمية المقدرات والمهارات.

تؤدي إدارة المواهب دور كبير في اختيار القادة والمديرين و الموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية ، فظلاً عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية ، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد فعلى سبيل المثال صعوبة ملء الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هنالك عدد قليل من الأفراد الماهرين في سوق العمل ومن ناحية أخرى يمكن أن تتجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة.

أولاً- نشأة ادارة المواهب:

ترجع نشأة الموهبة إلى بداية وجود الإنسان على الكرة الأرضية فمثلاً منذ أيام إنسان الكهف كان الشخص يعد موهوباً إذا كان صياداً ماهراً ، وفي الحضارات القديمة (كالبابلية والفرعونية والصينية) كان الأفراد ذا قدرات وامكانات قيادية ولغوية يتم اختيارهم في سن مبكرة ويقدم لهم دروساً وتدريبات خاصة في العلوم والفلسفة وغيرها بغية تنمية مواهبهم وتوجيهها لخدمة بلدانهم، ووظفت الموهبة في الحضارات القديمة في مجالات عديدة منها (العلمية والعسكرية)، و خير شاهد على استعمال المواهب هو ما نرى إلى يومنا هذا متمثلاً (بالجنائز المعلقة والأهرامات وسور الصين)، وفي الصين تحديداً كان الإمبراطور يهتم شخصياً بالمواهب ويقدم لهم التعليم والإقامة المجانية بصفقتهم كنزاً يجب حمايته وكذلك هو الحال في(الحضارة اليونانية) إذ أشار أفلاطون في جمهوريته انه كان يهتم باصطفاء الأفراد الموهوبين حتى في اسر الصناع

والفلاحين وذهب إلى أنه لا يوجد اثنان متشابهان كل التشابه بل يختلف الواحد عن الآخر في المواهب بطبيعتها (قطناني ومريزيق، ٢٠٠٩: ١٧).

إذ يرجع ظهور مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق و البابليين إذ أستعمل هذا المصطلح كمقياس للأهمية ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية كمعنى لقيمة الشخص وقدرته الفطرية (الدوري ، والسعدي ، ٢٠١٢ : ٥) واكتسب مصطلح المواهب معاني جديدة في أوروبا في العصور الوسطى وأصبحت تشير إلى القدرة والكفاءة الخاصة وصار ينظر الى الأشخاص الموهوبين على أنهم الفئة القادرة على تقديم إنجازات البارزة في المجالات الفعلية والبدنية (Corole,2011:2) .

وهنا أكد (Chuai et al.,2008: 907) على أنّ الموهبة تطورت و انتقت في سياقاتها الاجتماعية والاقتصادية السمعية والخاصة. وورثت مفهومها من مجموعة الممارسات والمعايير والعمليات. وكذلك تطورت اللغة التي تعبر عن الموهبة وما تخصه المنظمات لحاجتها الى مستخدمين موهوبين لتلبية متطلبات أدائها الآن ومستقبلا.

وهناك آراء أخرى ترى أنّ المواهب لا تقتصر على جوانب بعينها، بل تمتد إلى جميع مجالات الحياة المختلفة، وإنها تتكون بفعل ظروف البيئة التي تقوم بتوجيه الفرد إلى استثمار ما لديه من ذكاء في هذه المجالات، وإذا كان مرتفعا فانه قد يصل إلى مستوى أداء مرتفع، وبذلك يصبح الفرد صاحب الموهبة هو العملة الصعبة في هذا المجال وهذا ما يجب توفيره(صالح،٢٠٠٩: ٩) أن الموهبة خاصية إنسانية و مكون شخصية الفرد، إذ تعد أحد أسرار نجاحه وتطور مساره عبر مراحل الحياة، وتحته للدفاع عن قيمة والالتزام بها، والولاء والإخلاص لها، وهي تمتاز مع القدرات فتكسيبها حالة التجديد والحيوية في الإدراك، والذكاء والإبداع وتقلها من الحالة الذاتية كامنة إلى الحالة الموضوعية الظاهرة (العالي والخفاجي،٢٠٠٨: ١١٤).

مما لا شك فيه ان مصطلح ادارة المواهب بدأ بظهور مصطلح إدارة المواهب اول مره من قبل ديفد واتكنس عام (١٩٩٨) في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطور الى مصطلح إدارة الموارد البشرية (العديلي، ٢٠٠٩: ٨٢).

استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستعماله من قبل العديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات،

وهي التي تقود الاعمال إلى النجاح وتحقيق الارباح، وقد سارعت العديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب العاملين فيها (Tomer , 2009 :120).

ثانياً- مفهوم ادارة المواهب:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين في هذا المجال مما يجعل من الصعب الحصول على تعريف عام متفق عليه للمواهب وذلك لأنه مفهوم مركب يختلف من بيئة الى أخرى وقد تتأثر نظريات الموهبة بالبيئة المحيطة مثل البيئة (الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية) وبناتج البحوث العلمية بالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ القدم .

تشير إدارة المواهب الى استعمال مجموعة متكاملة من الانشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والبقاء على الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم الان ومستقبلاً، وبالتالي ف المواهب تهدف الى بناء قوى قيادية في العمق تخلق المرونة لمواجهة ظروف السوق المتسارعة ذلك ان عمليات ادارة المواهب تهدف الى القضاء بانتظام على الفجوة ما بين رأس المال البشري الذي تملكه المنظمة حالياً وما ستحتاجه في مستقبلا من المواهب استجابة للضغوط والتحديات التنظيمية المستقبلية (Duren,2010:12)

وتعد ادارة المواهب فلسفة ادارية حديثة ابتكرها الفكر الاداري الحديث وحظت باهتمام الكثير من الباحثين(الزركاني، ٢٠١٥: ١٢) اذ يكتنف تحديد معنى دقيقا لادارة المواهب صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين (عباس، ٢٠١٣: ١٠)، فقد استعملها العديد من التعريفات التي تشير الى مفهومها ويرجع سبب ذلك الى اختلاف انتماءاتهم العلمية والفكرية فبذلك يحدث تباين في المسميات الخاصة بالمفهوم بعامه.

فإدارة المواهب هي "مهارات متميزة يجب العناية بها تقود المنظمة الى النجاح والتفوق وتحقيق الارباح"(العديلي ، ٢٠٠٩: ٤١)، وعرفت ايضاً بأنها "عملية متكاملة تشمل استقطاب الافراد ذوي الاداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من اجل استبقائهم والافادة من مواهبهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة"(صيام ، ٢٠١٣: ٣٧)، ويرى (كاطع ٢٠١٤: ٤٢) بأنها "مجموعة من الممارسات تسعى عن طريقها المنظمة لاستقطاب لافراد

الموهوبين ذوي الامكانيات العالية وتطوير وتوظيف مهاراتهم وقابلياتهم والاحتفاظ بهم لتحقيق اهداف المنظمة".

وهناك من يرى أنَّها "مجموعة متكاملة من الاجراءات والعمليات والبرامج التي تستعملها المنظمة لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالافراد الموهوبين من اجل تحقيق الاداء العالي للموارد البشرية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة" (الزركاني ، ٢٠١٥ : ٣٩).

أنَّ إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الاشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (العنزي وآخرون، ٢٠١١ : ٢٨).

تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، وبعضهم يستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو ان تضم ادارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا خارجها، وكل من اجتذاب المواهب الخارجية والداخلية في او خارج وداخل المنظمة. ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتميئتها بدلاً من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة (Sims,2009:8).

والجدول (١٤) يوضح وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم ادارة المواهب

الجدول (١٤) مفاهيم إدارة المواهب

ت	أسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Sizer,Dowell, 2010:18)	مجموعة متكاملة من العمليات ، والبرامج والمعايير الثقافية في أي منظمة صممت ونفذت لجذب وتطوير ونشر المواهب والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف المنشودة .
2	(صيام ، 2013:30)	عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والافادة من موهبتهم ضمن خطة واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة .

3	(Hopkins, & Johns,2014:15)	مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية التي تهدف الى جذب وتطوير وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وخلق أداء عالي يلبي الأهداف والغايات الإستراتيجية والتشغيلية
4	(الحارثية ، وآخرون ، 2015 : 204)	منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري بما يمكن المنظمة من بلوغ النتائج المرجوة عن طريق بناء الثقافة التنظيمية والمشاركة لاقتناء المواهب وتطويرها واستثمارها واستبقائها
5	(الشمري ، وآخرون ، 2016 : 238)	أنها تمثل مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الحصول على الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة
6	(الحوشان ، 2017 : 152)	عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك عن طريق الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب الموهوبين ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات .
7	عبد السلام ، وآخرون ، 2018 : 33	مبادرة تهدف الى تحديد مصادر وجذب وتوظيف وتنمية والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية كما تهدف الى تطوير القيادة وظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة .
8	مشارقة ، 2019 : 315	عملية جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم داخل المنظمة بهدف الافادة منهم في نجاحها وتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها .
9	الصعوب ، 2019 : 163	أنها نظام أداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لاداءها بفاعلية وكفائه عالية

المصدر: اعداد الباحث

ويرى الباحث ان ادارة المواهب هي سلوكيات محددة أو مزيج من الأداء والإمكانات الطبيعية العالية والمكتسبة بالفطرة أو نقاط القوة الجيدة أو هي مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد.

ثالثاً - أهمية ادارة المواهب:

تعد ادارة المواهب من الموضوعات المهمة كونها تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بنجاح ، والسبب الآخر يتمثل بالمدى الذي يستغرقه العاملون في هذا العمل (حمد ، ٢٠١٨ : ٦١) .

إن المواهب أعظم ثروة تعتمد عليها المجتمعات في تقدمها وازدهارها، بل هي المحور الذي تدور حوله الحياة بحاضرها ومستقبلها، فالدول تعلق بموهوبيها، فالموهوبون هم الثروات الحقيقية للشعوب حيث يتم تهيئة ما يحتاجه المجتمع من رواد فكر ، ويفاد منهم في شتى مجالات التطور ولكي يتمكن الموهوبون من إفادة بلدهم ومجتمعهم بما لديهم من قدرات واستعدادات وطاقات، وحتى اصبح إنتاجهم ذا قيمة و معنى يكون من اللازم إحاطتهم بالعناية والرعاية المناسبة التي تمكنهم من ترجمة مواهبهم إلى أفعال قد تنعكس على شكل نتاجات إبداعية أصيلة وقد يتم بوساطة خلالها إيجاد الكثير من الحلول لمشكلاتنا المعاصرة. (الكرعاوي، ٢٠١٠، ٣٢).

تعد إدارة الموهبة ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية، متابعة الافراد ذوي العقول البراقة، لغرض جذبها واستقطابها كخبرات متطورة يمكن للمنظمة الافادة منها كثيرا في زيادة الإنتاج ، وبسبب توسع الاقتصاد العالمي والأعمال التجارية وتحديات الموهبة العالمية ، ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة ، مما أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة الموهبة لمواجهة تلك التحديات فضلا عما تقدم فإن أهمية إدارة الموهبة تتضح المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال (ستار، ٢٠١٣ : ١٦).

وتؤدي إدارة المواهب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين و العاملين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية ، الى جانب تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية ، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها حل العديد من الحالات والمشكلة الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد فعلى سبيل المثال صعوبة ملء الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة

عندما يكون هنالك عددا قليلا من الأفراد الماهرين في سوق العمل من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن أن تتجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم فضلا عن دورهم في جعل المنظمة موقعا جذابا للعاملين الماهرين كما لها دور فاعل في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح الذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة في الاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الأفراد ومن ثم في الميزة التنافسية للمنظمة الى جانب دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع ، تحقيق المرونة للمنظمة عن طريق أداء البرامج التدريبية اذ ان إدارة المواهب يمكن أن تساهم في ضمان نمو المواهب داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء و ضمان الاستخدام الملائم للأفراد بما يساعد على دعم عملية تعلم قدرات الموهبة ذاتيا داخل المنظمة (عمرابي وآخرون ، ٢٠١٨ : ٢٥٣).

أنّ لإدارة الموهبة دوراً كبيراً في تفعيل الاداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات عن طريق ما تسهم به في دعم مقومات التميز، ونقل ونشر المعرفة في ارجاء المنظمة وتلبية حاجة من هم بحاجة الى المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة ، ايضا يمكن لإدارة الموهبة ان تؤدي دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين في المستويات التنظيمية كافة فضلاً عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة وعاملاً مهماً يحفز العاملين على تطوير المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لاعادة تشكيل اطهرم الفكرية واعادة صياغة المشكلات التنظيمية يجب رؤية مستندة الى المعرفة الجديدة تساهم في زيادة بصيرتها وتمكينها من ادراك الظواهر بأشكال جديدة(العديلي ، ٢٠٠٩ : ٢).

ترجع اهمية ادارة المواهب الى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها اصبحت اي منظمة واي دولة مهمة في جذب افضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الاداء والاستمرار فيها خاصة وان (٨٠%) من الوظائف الجديدة منذ عام (١٩٩٢) تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل الى جانب تحفيز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات واستعمال طرق حديثة وشائقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب (Frank and Taylor,2004:25).

فالمواهب تعد سمة منظمات الأعمال الريادية، وأحدى القواعد المرجعية للمنظمات القائدة في سوق المنافسة، وهي مورد يتسم بالندرة، ويحتاج إلى استقطاب والتطوير والاحتفاظ والاكتشاف لأنها قوة المعرفة الضمنية، وسبب اختلاف مواهب المديرين واختلاف بناء أسس فلسفه إدارة المنظمة ومنطقها المواهب تتحدد قيمة المواهب بمقدار كلف اكتشافها وعوائد استثمارها، إذ تدعو رمزية المواهب الباحثين إلى التأمل في قيمة مكوناتها، وطقوسها، ورموزها، ومعتقداتها، وأساطيرها ولقد شغل بناء المواهب وتطويرها حيزا واسعا من قرارات الإدارة في المستويات، الإستراتيجية والعملياتية في أطار السعي لإعادة هندسة عملياتها، فأصبحت لغة صراع المنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين هي المواهب جنبا إلى جنب مع رأس مالها لدورها الريادي في تعظيم قيمة الأعمال الإستراتيجية والتشغيلية. (الغالبى والخفاجي، ٢٠٠٨، ١٢٠).

كما أنها إحدى عوامل النجاح للمنظمات فالاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء والزيادة في سرعة تنفيذ التغيير فضلا عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال وهذا ما سيساهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية (قريشي ، وحرورية ، ٢٠٢٠ : ٨٥)

ولقد حدد عدد من الباحثين مجموعة من النقاط لاهمية إدارة المواهب وهي(الحميدي والطيب ، 2011 : 6):

- ١- الاتساق والحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق اتباع نهج نظامي لإستقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها.
- ٢- تعد المحرك الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال وضمان جودة الأداء والخدمات في المنظمة والتميز في العمل .
- ٣- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية(العمرى ، 2017 : 83).
- ٤- تجنب اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- ٥- زيادة انتاجية المنظمة ،(كالاختيار الصحيح والتعيين للموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري وزيادة المهارات وتحسين صورة المنظمة بسمعتها وعلامتها التجارية).

٦- ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالموهب ذات الكفاءة العالية) (Vidywari, 2009: 13).

أن الأفراد الموهوبين يمثلون أهمية كبيرة لدى المنظمة لكن في الوقت نفسه يجب أن لا تقع المنظمة دائماً تحت رحمتهم حتى وان لو كانت ذات مواهب خارقة و عبقرية فأنها بالتأكيد تحتاج إلى الموارد والنظم المليئة بالتحديات لاسيما التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال. (84: report :2007)

ويؤكد (الكرعاوي، ٢٠١٠: ٣٣) على أهمية الموهبة في عصر المعلوماتية ومجتمعات المعرفة عاداً إياها المصدر الأهم لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الألفية الثالثة، وهي المقدر الإستراتيجية المميزة والجوهرية في تحقيق وتحسين تنافسية الأحمال ورياديتها واستدامتها وبقائها.

رابعاً- تصنيف ادارة الموهب:

مما لا شك فيه أنّ الموهوبين والمتفوقين يمتازون بخصائص وسمات تميزهم من غيرهم، وقد حظيت هذه الخصائص والسمات باهتمام الباحثين والدارسين وعلماء التربية وعلم النفس ولاسيما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تنبهوا إلى أهميتها. فالمتتبع لتطور حركة تعليم الطلبة الموهوبين والمتفوقين من بداية العقد الثالث من القرن العشرين يجد أن موضوع الخصائص السلوكية للطلبة الموهوبين والمتفوقين عقلياً كان ولا يزال على رأس قائمة الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مراجعة علم نفس الموهبة وقد تركزت دراسات وكتابات الرواد في مجال الكشف عن هؤلاء الموهوبين ورعايتهم على جميع الخصائص السلوكية والحاجات المرتبطة بها لدراسنها وفهمها (Frank and Taylor, 2004:25).

ويمكن تصنيف الموهبة إلى: (Osinga, sybin، 2009:16).

١- موهبة القيادة : يقع في قمة هرم تصنيف الموهبة القادة الموهوبين الذين يتحملون مسؤولية وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

٢- الموهبة الأساسية: النوع الثاني من تصنيفات الموهبة هي الموهبة الأساسية (موهبة الأفراد)، ويمكن عد هذه النوع من الموهبة مهم جداً للمنظمة نظراً لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل، والأفراد في هذا النوع من التصنيف يمتلكون القدرة على

تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز (٣) سنوات، فالموهبة الأساسية عادة تمثل نسبة (٢-٥%) من الأفراد العاملين (Vladescu, 2012 : 351).

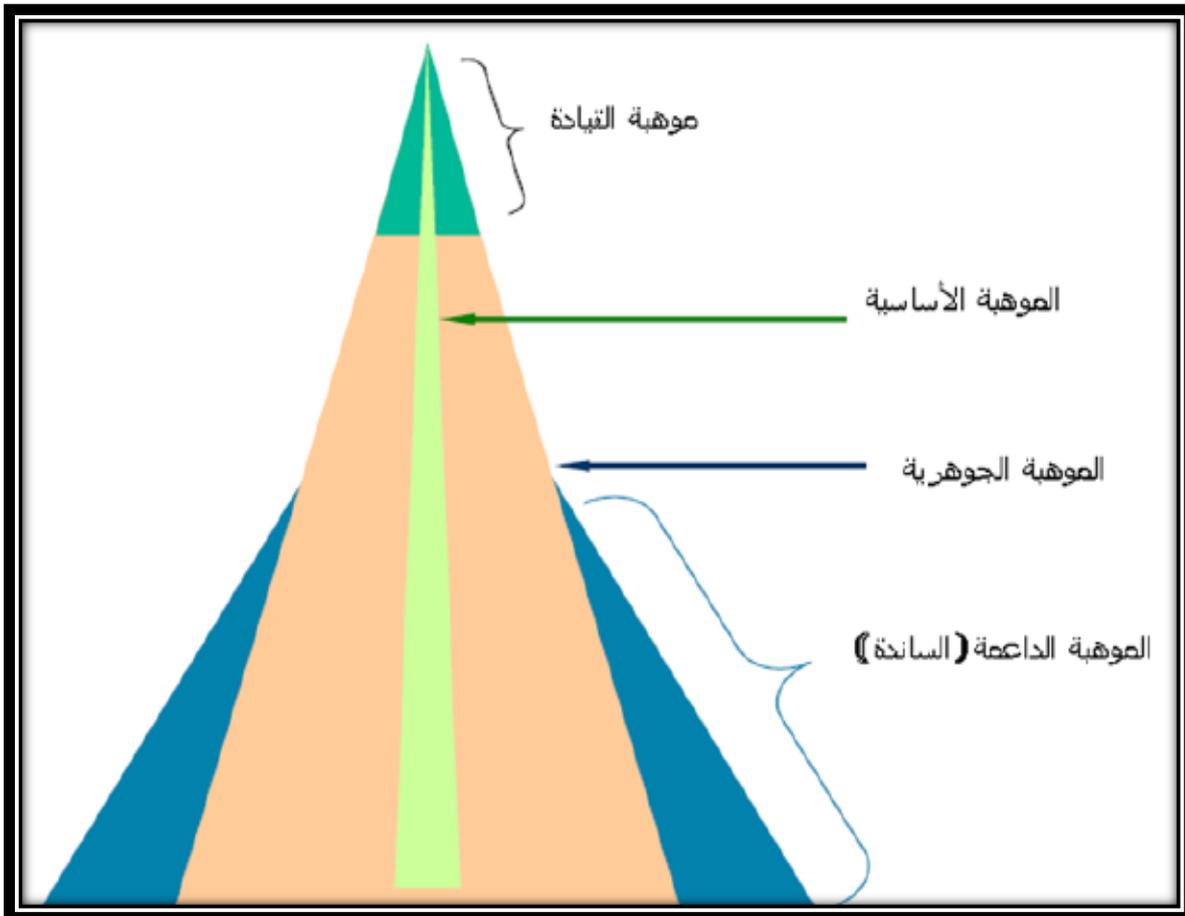
٣- الموهبة الجوهرية وفيها:

أ- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

ب- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (٦-١٢ شهرا) من دون التركيز على المستقبل.

ت- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن التسليم.

٤- الموهبة الداعمة: و يتم فيها تنفيذ الأنشطة عن طريق دعم المواهب التي تدعم الأعمال غير الأساسية ، وغالبًا ما تكون هذه الأنشطة ، على سبيل المثال ، أنشطة إدارية قد تكون مناسبة للأتمتة ، ومهارات الأفراد العاملين ضمن هذه المجموعة من المواهب متاحة بسهولة ، و يمكن تغييرها في غضون أسابيع (صيام ، ٢٠١٣ : ٧٣) والشكل (٢) يمثل التصنيفات الأربعة للموهبة



الشكل (٢) تصنيف الموهوبين من وجهة نظر (Osinga)

Source : Osinga, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle- HCM-Presentation-Sept-(2009).p205

خامساً- ابعاد ادارة المواهب:

تعد الابعاد الاساسية لإدارة الموهبة يمثل عوامل النجاح او العمليات الاساسية الضرورية لنجاح ادارة الموهبة ، والتي تناولها العديد من الباحثين في هذا المجال ، ونجد أن هناك اخرين يطلقون على هذه الابعاد بالعوامل او استراتيجيات او عناصر او ممارسات ادارة المواهب البشرية. و ان هذه الابعاد تختلف من باحث الى آخر كل بحسب وجهة نظره ، وتم الاعتماد على مقياس (عباس واخرون، ٢٠١٧) وذلك لانه يتوافق مع دراستنا وهي :

١-الاستقطاب:

تتم هذه الوظيفة على وفق مجموعة افعال خطوات ، كتحديد هوية الموهوبين والتعرف على امكاناتهم ، وكذلك اختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظيفة التي سيشغلها ، وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المنظمة وبما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية .(الجميل ، ٢٠١٣: ٤٧).

اشار (العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٢٨) اليها بعدها تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق الإستراتيجية للمنظمة أما (فخري، ٢٠١٩: ٢٣٩) فقد بين بانها العملية التي يسعى فيها المديرون للبحث عن طرق لوضع مسار ملائم لإستقطاب وجذب الموارد البشرية للأفراد الموهوبين والعمل على تميتهم وإدارة ادائهم، بما ينمي روح الإبداع لديهم ويهدف الى المحافظة على بقائهم في المنظمة. ويذهب (الربيعي واخرون، ٢٠١٩: ١٠٩) الى انها العمليات الأساسية التي تطبقها المنظمة من أجل إستقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين و المحافظة عليهم من أجل تكوين رأس المال البشري الموهوب الذي تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية و تفوقها على مثيلاتها عن طريق استعمال الموهبة والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة الزبائن والاستقطاب مداخل متكاملة تعتمد بشأن اختيار وتعيين أفضل المتقدمين ومن تتلاءم مواصفاتهم مع حاجات المنظمة، او من يشغلون موقعا مهمة في منظمات اخرى ويوصفهم موارد بشرية ذات كفاءة متمكنة من تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الاجراءات الآتية:

(الوظائف الشاغرة، المصادر الداخلية والخارجية، سياسة التوظيف، نشر المعلومات، تقييم الطلبات، اشعار الأفراد المقبولين في المنظمة)(Humaid,2018:14-17).

٢- ادارة اداء الموهبة:

إن نظام إدارة الأداء هو نظام جوهري ومهم لدعم الجهود التي تبذلها إدارة الموهبة وأن إدارة الأداء تعرف نظام يستعمل لتقييم العاملين والموائمة بين التعويض المناسب مقارنة مع بمخرجات الأعمال والقيم والسلوكيات، إن عملية التقييم هي عبارة عن مجموعة إجراءات تكون ضمن سياق العمل وتبدأ هذه الإجراءات بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة في كل وحدة عمل تؤدي الخدمة على أساس المخرجات لكل فرد ويحصل الفرد على التغذية الراجعة التي تتضمن التقييم الذاتي وتطوير التخطيط من أجل تحفيز وتطوير الموهبة وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أساس للتعويض ودفع الأجور مقابل الأداء، ومما لاشك فيه أن إدارة الأداء هي مكون أساس لإدارة الموهبة(Tarique, Ibraiz,2009:2).

وتهدف المنظمات ادارة الأداء الى تحديد العاملين الذين يمتلكون أداء عالي والاحتفاظ بهم، وصياغة خطط التنمية الشخصية، وتحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لانجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، اذ تعد إدارة الأداء العملية التي يتحدد عن طريقها معدلات اداء العاملين، وتقييم كفاءتهم، لمعرفة الموهوبين من العاملين وتمييزهم (Oehley، 2007:30).

وتسعى المنظمة عن طريق إدارة الأداء إلى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل(الزبيدي وحسين، ٢٠١٣: ١٣).

ويشير (Armstrong,2009:6) الى مجموعة من المهمات الأساسية لإدارة أداء المواهب

تتمثل بالاتي:

- ١- تساعد في توضيح أهداف المنظمة وترجمتها الى الأفراد العاملين فيها.
- ٢- تقدم مفهوما واضحا لما هو مطلوب تحسينه في الأداء فهي تمثل عملية التحسين المستمر.

٣- تعتمد على الاتفاق والإجماع في الرأي والعمل ضمن الفريق.

٤- تحتاج إلى أسلوب إدارة منتج وتشجع طريقة التخاطب بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥- تساعد منافذ التغذية العكسية الخبرات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

٦- تقيس أداء الأفراد الموهوبين إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

٣- تطوير المواهب:

يشير (Carter, et.al, 2009 : 63) الى انه قبل أن تبدأ المنظمة بالتخطيط لتدريب وتطوير العاملين الموهبين يجب أن يكون لديها قاعدة بيانات للكفاءات و المؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة سواء ان كان وظيفة ام موقعا قياديا ، وكذلك قاعدة بيانات خاصة بالبرامج التدريبية المتاحة لديها ومن ثم تحديد الفجوة مابين المطلوب والمتاح من البرامج التدريبية مما يمكنها من التخطيط للبرامج المطلوبة بما يجعلها منسجمة مع متطلبات التدريب.

أن للتطوير والتدريب له تأثيرا ايجابيا في نفسية الفرد والرضا الوظيفي ومن ثم زيادة معدل الإنتاج، وهناك من يصف التطوير بأنه عملية تقديم الدعم الكامل للأشخاص الذين لديهم القدرة على تحقيق أفضل النتائج لكي لا يجعل منهم فرصة سهلة تعنتمها القطاعات المنافسة من خلال تقديمها عروض مغرية تجبر الموهوبين الذين لم يحظوا الاهتمام الكافي على العمل في منظمات أخرى فضلاً عن كونه محاولة لزيادة المهارات المتوفرة بخلال اكتساب معرفة جديدة أكثر تناماً مع احتياجات المنظمة لتفعيل روح التعاون والتفاعل مع سياسات المنظمة وثقافتها (2011:443) (Whelan&Carcary).

يعد التطوير إحد الأساليب الفاعلة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها فرصة تطور مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي ومن ثم تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم (Sloan, 2003 : 82) ، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Allison, 2007:43) ، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي ، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Martin, 2007: 41) ، ويجب أن تركز خطط التطوير الفاعلة والكفوءة على السلوك ، والقيم ، والمهارات الشخصية في الوقت

نفسه ، ولقد أشار كل من (Ray& Muhanna ، 2004: 51) إلى أن هناك ثمان ممارسات

تستطيع عن طريق المنظمات الإبداع في مجال تطوير الموهبة وهي:

١- تعريف ادارة المواهب للعاملين كافة وعلى نحو واسع.

٢- تكامل العناصر المختلفة لادارة المواهب ضمن نظام شامل .

٣- تركيز ادارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جدا .

٤- التزام ودعم الادارة العليا لعمل ادارة المواهب .

٥- بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة.

٦- مراقبة مجالات نظام الموهبة كافة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة .

٧- البراعة في تحديد الاستقطاب وتطوير الموهبة فضلا عن ادارة ادائها والاحتفاظ بها.

٨- تقييم نتائج نظام ادارة المواهب بشكل باستمرار .

٤ - الاحتفاظ بالمواهب:

تعد أحد مرتكزات القيم والاتجاهات التي تتمتع بها المنظمة حيث من الضرورة أن تعمل

المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب البشرية خاصته التي لديها اضافة فعلية ذات قيمة في العمل،

وهذا عن طريق الإجراءات الآتية: (توافر العوامل الإدارية والتنظيمية، علاقات العمل، التوازن

بين متطلبات العمل والحياة خارج المنظمة، فرص النمو الوظيفي، سياسات وممارسات الادارة).

وهو الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة

، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين باستمرار ، وهناك مجموعة من العوامل تدفع

المنظمات الى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا (التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص

أفضل للتوظيف خارج المنظمة ، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق

العمل)(Conger & Fulmer ،2003:80).

وهناك عدة عوامل تساهم في الاحتفاظ بالمواهب فهناك (عوامل وقائية) مثل (المنافع

والامتيازات والتعويضات المباشرة وغير المباشرة وموقع العمل الذي له تأثير مباشر في النجاح

الوظيفي للمنظمة) بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية والتي تعمل على

تقليل فقدان أو تهرب الموهوب بشكل غير مباشر (حسين ، وحمد ، ٢٠١٧ : ١١) لذا يجب على

الأفراد الموهوبين أن لا يغادروا المنظمة لان مغادرتهم سيكون لها تأثير غير طبيعي في عمل

المنظمة ومن بين العوامل التي تؤدي الى الاحتفاظ بالمواهب هو توفير فرص التعلم والتطوير

واحترام التوازن بين الحياة المهنية والخاصة وتوفير الإحساس بالاحترام والأجور الكافية كما يجب على القادة في المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة وتقديم الحوافز المادية وغير المادية من اجل المحافظة على الأفراد الموهوبين وربطهم بالمنظمة وعدم إعطاء فرصة للمنافسين في استقطاب الموهوبين ومن ثم التحكم بمن سيغادر المنظمة (جعفر، ٢٠١٩: ١١١).

المبحث الثالث

القصور الذاتي الادراكي

توطئة:

بدأ استعمال القصور الذاتي في المراحل المبكرة للتطوير في مجالين من البحث الأكاديمي: فمن ناحية ، الدراسات التنظيمية رأى التكيف والاستراتيجية القصور الذاتي كمسألة سلبية ، مؤكداً أن القصور الذاتي هو فقدان القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة ، أو كمقاومة لإعادة التوجيهات الأساسية في السياسة. من ناحية أخرى ، في علم الاقتصاد التطوري وعلم البيئة السكانية ، القصور الذاتي بالتنمية الراسخة ارتباطاً كبيراً جداً لأنه يؤكد أيضاً على الجوانب الإيجابية للقصور الذاتي.

اولاً: مفهوم القصور الذاتي الادراكي

وتأتي كلمة "القصور الذاتي" من الكلمة اللاتينية (iners) وتعني الخمول ، ويعرّف (نيوتن) القصور الذاتي قائلاً هو: كل شيء يبقى في حالة ركود أو حركة مستمرة ما لم تفعله قوة خارجية "، اما في المفهوم التنظيمي فقد تم تقديم القصور الذاتي بوساطة (Singh and Lumsden 1990) باستعمال نظرية البيئة التنظيمية لشرح النظام المعقد بين المنظمة وبيئتها المحيطة و الظواهر التي لا يمكن تغييرها بسهولة في مواجهة التغييرات البيئية.

والقصور الذاتي من وجه نظر علماء الفيزياء كما يشير (شذرات، ٢٠١٢: ٤) يعني بان الجسم الساكن يميل الى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك الى استمرار الحركة بسرعه الاصلية.

واشار علماء الاجتماع الى تعريف القصور الذاتي في الفيزياء بعدها "استعارة" لوصف المشكلة في تغيير الهيكل التنظيمي. (ستاروك وآخرون، ١٩٧٨) يعتقد ان القصور التنظيمي

هو ظاهرة جمود التنظيم ، و يعكس الحالة المستقرة بشكل مفرط للمنتجات والإنتاج وأساليب وسياسات المنظمة (Huang et al,2013:142).

القصور الذاتي هو عدم قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات التغيرات الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية الكبيرة. يحدث القصور الذاتي تدريجياً في إجراءات المنظمة ، اذ يتم التفاعل تلقائياً بناءً على التجارب السابقة والمقاومة بشدة ضد التغيير (Miller,1986: 153).

اذ يعتقد بعض الباحثين أن القواعد و العادات تحد من الإجراءات التنظيمية ، وتصبح مستقرة وثابتة (Edmondson et al, 2001: 142 ؛ Nelson & Winter 1982 :65). وتكرر الإجراءات التنظيمية عن طريق القواعد السلوكية والعادات في منظمة. وتصبح سمة من سمات الأنشطة اليومية منها، مما يؤدي إلى عدم مرونة ومقاومة الأعمال ضد التغييرات (كارلي وهارالد ، ١٩٩٧: ١٦٢).

اما (Majid et al, 2011 :383) فيعتقد القصور الذاتي هو بمثابة العامل الرئيسي للتلوث التنظيمي الذي يؤثر في جودة الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة فضلا عن تأثيره المباشر في عمليات التغيير التنظيمي . كذلك عدم استغلال المنظمة للفرص المتاحة وعدم قدرتها على مواجهة نقاط الضعف.

وبحسب (Majid et al.,2011: 248) فان القصور الذاتي لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات وانما يساهم في جعله ابطاً، كما انه يجعل المنظمات غير قادرة على الاستجابة للتغييرات المحيطة بها. وقد يكون القصور ايجابيا في بعض الاحيان، مثل (الحالات التي تكتشف فيها المنظمة ان الاستمرار في مشروع ما سوف يكلفها الكثير فيما لو استمرت به).

بينما يذكر (Larsen & Lomi, 2012 :271) ان القصور الذاتي هو عبارة عن اتجاهات رسمية تواجه المنظمات احيانا لتقاوم التغيير والابتكار والابداع والتطور في المنظمة مع عدم قدرتها على تكوين وإعادة تكوين مواردها الداخلية وتميبتها بما يساعدها على مواجهة التطور العالمي والمنافسة السريعة في عالم المنظمات.

ويبين (Louw&Martins,2014:55) ان المقاومة الفردية هي منبع القصور، فالأفراد يميلون لمقاومة اي تغيير قد يحدث في المنظمة، وسبب ذلك يرجع الى عوامل نفسية (كالخوف من احداث غير المتوقعة او ان التغيير قد لا يلبي طموحاتهم).

ويرى (Amiripour,2017:39) ان القصور الذاتي يؤثر في المنظمات بصور متعددة منها، ضعف في اداء المنظمات على نحو يجعلها غير قادرة على تبني اي قدرة، وفي بعض الاحيان يُعرض المنظمات للفشل عند حدوث التغييرات في البيئة المحيطة. ويعرف (العبيدي ، ٢٠١٧ : ١٢٠) القصور الذاتي بعده مرضا تنظيميا خطيراً يصيب المنظمات بين الحين والآخر مما يجعل المنظمة بعيدة كل البعد عن التطور والتغير التنظيمي السليم وهنا يهدد بدوره البيئة التنظيمية من الداخل ويجعلها غير مستقرة ومملة بالاضافة الى عدم قدرتها على التواصل مع البيئة الخارجية مما يجعلها قريبة من الهاوية والضياع في عالم الاعمال اما الباحث فيرى ان القصور الذاتي الادراكي هو (مقاومة المنظمة للتحويلات وعدم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة ومرونة، اذ تقاوم المنظمات اي عملية تغيير والحفاظ على الوضع الراهن، اذ ان التغيير قد لايلبي طموحاتهم او انه قد يتسبب بفقدان وظائفهم).

ثانيا- انواع القصور الذاتي الادراكي:

لقد بين (جودكين وأولكورن ، ٢٠٠٨ : ٣٢) ان للقصور الذاتي انواع عديدة وهي كالاتي:

١- القصور النفسي:-

مما لاشك فيه ان أعضاء المنظمة يقاوم عادة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها، وان مقاومة أعضاء المنظمة غالبا ما يؤدي الى عدم التغيير باتجاه القصور النفسي. من وجهة نظر العاملين ، التغييرات تشتمل ضمناً على العديد من الحقائق ، والعلاقات الطويلة ، وقد تكون هناك حاجة لتعلم المهارات الجديدة ، أو طبيعة التوقعات من الوظائف، وقد تكون مقاومة الناس ليست بالضرورة مقاومة التغيير نفسه ، وانما المقاومة ضد خسارة قيمة الأشياء أثناء عملية التغيير. "التغيير" شيء صعب وتهديد، لذا فإن الناس على استعداد للبقاء كما هي ، والأشخاص الذين يحاولون الدفاع عن استقلالهم سوف يقاربون ضد أولئك الذين لديهم السلطة للسيطرة على أفعالهم لاستثمار الموارد ، وعدم المرونة التقليدية مما يعني عدم وجود التغيير في العمليات التنظيمية وإجراءات استعمال الموارد المستثمرة (جيلبرت ، ٢٠٠٥ : ٢٦).

للقصور الذاتي النفسي له تأثير إيجابي ، اذا كانت المنظمة تتمتع بمرونة أعلى تكون أكثر كفاءة من غيرها، ويبرز القصور الذاتي في المنظمات بأشكال مختلفة ، بما في ذلك حجب المعلومات القيمة في المنظمة ، وعدم مرونة القواعد ، والالتزام المفرط تجاه المنظمة ، وما إلى

ذلك (Robrt & Boyer,2006: 93). فالمنظمات هي أنظمة مفتوحة يتم التواصل بينها وبين محيطها وهو الضمان الوحيد لبقائها، إذا قامت المنظمة الى قطع الاتصال وقنوات المعلومات حولها، عندئذ لن تكون على علم بالتحويلات المحيطة ، مما يؤدي إلى تدميرها، عدم المرونة لا يسمح المنظمة وأفرادها بالتكيف مع التغيرات البيئية. لذلك ، فإنه يؤدي إلى الجمود الفردي ، ومن ثم القصور الذاتي في المنظمة بأكملها. وعد (Godkin and Allcorn ,2008: 79) أن جوانب القصور الذاتي النفسي مثل قصور البصيرة ، والقصور في العمل ، والقصور النفسي. وطبقا لـ (Godkin and Allcorn ,2008: 62) ، يرتبط القصور الذاتي في البصيرة بالنماذج العقلية ونظريات العمل ؛ تمت دراسة القصور الذاتي للعمل من جوانب الإدارة الافتراضات والتحكم في الافتراضات ؛ والقصور النفسي تمت دراسته من جوانب (التوتر والقلق و الآليات الدفاعية للاستجابة للتغيير). بعامه ، فهي تشمل العديد من العوامل المتداخلة مثل (الاستراتيجيات والأنظمة التنظيمية ، والإجراءات وأساليب القيادة ونماذج الإدارة، القادة وروح الفريق والقدرة على الإجهاد) (أميربور وآخرون ، ٢٠١٧ : ١٥٢).

فضلا عن ذلك ، يشير كل عامل إلى قيمته ومفهومه. وهذه المفاهيم قد تتعارض في التأثير على بعضها بعضاً. لذلك ، عن تصفية وتكامل، المفاهيم باستمرار تمت تصفيتها وتكاملها للوصول إلى التوافق في الآراء لتصبح أخيراً يقيم المنظمة كاملتا (شي وتشانج ، ٢٠١٨ : ٩٣).

٢- القصور في العمل:-

اما الجانب الآخر من القصور الذاتي فهو القصور في العمل ، و يحدث عند استجابة الإدارة للأنشطة البيئية بشكل بطيء أو عندما تكون المعلومات التي تم جمعها للقيام بالعمل الواعي للمنظمة غير كاف، أن القصور الذاتي يحدث بعد تحليل البيئة والمسح البيئي (Erecone & Hedberg, 1997: 128)، بناءً على الدراسات التي أجراها (March & Olsen,1975: 82).

وذكر (Godkin and Allcorn,2008:72) عوامل مختلفة مثل العوامل الرئيسية لقصور العمل مثل دور التعلم المحدود مما يوحي لنا ان الافراد قد تعلموا المعرفة المطلوبة لأداء العمل ، لكنهم لا يستطيعون التصرف بناءً على المعرفة الجديدة المكتسبة والحقيقة ان وظيفتهم مصحوبة بهذا القيد. أيضاً ، يحدث تعلم الجمهور عندما يغير الأشخاص ملفات السلوك استجابة للمعرفة المكتسبة ، لكنهم لا يستطيعون إقناع الآخرين بتغيير سلوكهم. اما التعلم الوهمي

فيحدث عندما لا يكون لدى الناس فهما سليما لتأثير الإجراءات التنظيمية في البيئة (Huang et al,2013: 91).

٣- القصور الهيكلي والقصور الاقتصادي:

اقترح (Haag،2014) جوانبا أخرى للقصور الذاتي ، بما في ذلك (القصور الهيكلي والاقتصادي)، اذ يعد القصور الذاتي بهيكل وعمليات المنظمة. يحدث هذا النوع من القصور الذاتي عندما لا تستطيع المنظمة تغيير عملياتها. والقصور الاقتصادي هو القصور المتعلق بتوفير التكاليف التي تتفققها المنظمة في تغيير عمليات النهج الجديدة. فالمنظمات عادة تقاوم الأنظمة الجديدة أو الحلول الجديدة فيما يتعلق بالاقتصاد (Haag,2014: 38).

ثالثا- آثار القصور الذاتي الادراكي:

للقصور الذاتي آثار في المنظمات يمكن أن توصف بالآثار السلبية ويمكن حصرها فيما يأتي(العبيدي ٢٠١٧ : ١١):-

١- قصور التطوير الذاتي: القصور الذاتي مرض تنظيمي خطير يصيب المنظمات بين الحين والآخر مما يجعل المنظمة بعيدة كل البعد عن التطور والتغيير التنظيمي السليم والذي يهدد بدوره البيئة التنظيمية من الداخل ويجعلها غير مستقرة ومملة فضلا عن عدم قدرتها على التواصل مع البيئة الخارجية ويضعها على حافة الإنهيار والزوال.

٢- قصور فرص التغيير: القصور الذاتي هو بمثابة العامل الرئيسي للتلوث التنظيمي الذي يؤثر على جودة الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة، الى جانب تأثيره المباشر في عمليات التغيير التنظيمي كذلك عدم إستغلال المنظمة للفرص المتاحة وعدم قدرتها على مواجهة نقاط الضعف.

٣- قصور الإبداع والإبتكار: هو عبارة عن إتجاهات رسمية توجه المنظمات أحيانا لتقاوم التغيير والإبتكار والإبداع والتطور والتجديد في المنظمة مع عدم قدرتها على تكوين وإعادة تكوين مواردها الداخلية وتميئتها بما يساعدها على مواجهة التطور والمنافسة السريعة في عالم المنظمات(Michael , 1984: 151).

٤- قصور الثقافة التنظيمية: هو ميل المعتقدات والثقافات السائدة إلى الثبات بمجرد تشكيلها على لاسيما وهو نزعة الإنسان للإعتماد على الإفتراضات المألوفة والنفور وعدم القدرة على تعديل هذه الإفتراضات حتى في حالة غياب الأدلة الداعمة لها أو عندما تثبت أدلة أخرى عدم دقة هذه

الإفتراضات وغالبا عندما يعجز المديرون والقادة عن تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما عندما يتغير هذا الموقف.

٥- قصور الموارد: هو الحالة غير المستقرة وغير الطبيعية التي تمر بها المنظمة عن طريق إتجاهين أساسين هما الجمود بالموارد والجمود بالتعامل (التقليدية)، إذ أن الجمود بالموارد يرجع سببه الى عدم رغبة المنظمة بالإستثمار والتنوع الوظيفي أما أسباب وقوع المنظمة بالجمود الروتيني هي نابعة من عدم جدية المنظمة في الاتجاه الى تحقيق عمليات التغيير نحو التطور من أجل الإلتحاق بالركب التطوري الحاصل في عالم المنافسة التنظيمي (Amir,2011: 310).

٦- القصور الهيكلي: تتمتع هياكل المنظمات بالقصور العالي عندما تكون سرعة إعادة التنظيم أقل بكثير من المعدل الذي تتغير فيه الظروف البيئية، فالعوامل التي تجعل النظام قابلا للتكرار تجعله مقاوما للتغيير فمقاومة التغيير الهيكلي هي نتيجة ثانوية محتملة للقدرة على إعادة إنتاج الهيكل بدقة عالية فللمنظمات جوهرها يصعب تغييره (العبيدي ٢٠١٧: ١٢).

رابعا- سمات القصور الذاتي:

ان المنظمات بطبيعتها محافظة وتقاوم بشدة التغيير فنلاحظ أن المنظمات ترغب في الاستمرار بالعمل بالطريقة نفسها التي إعتادت عليها لسنوات عديدة، وذلك بالرغم من تغيير أو عدم تغيير الحاجة لخدماتها (عطية ، ٢٠٠٣ : ٣٥٣).

اذ تحتاج المنظمات ككيانات متكيفة مع البيئة إلى التعامل مع المتطلبات المتغيرة لهذه البيئة لتستمر مدى الحياة، ووفقا لهذا الرأي فالمنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات الإجتماعية والقانونية والتكنولوجية والإقتصادية والسياسية، وناهيك عن ذلك فهي كيانات خاملة تتميز بهياكل ثابتة وقوية تفضل التغيير البطيء أو القليل، بخاصة في السمات التنظيمية الأساسية (كأهداف المنظمة، وأشكال السلطة والإستراتيجيات، وإستغلال الفرص البيئية، أو تجنب الثغرات في الوقت المناسب)، فالقصور الذاتي يعد حافزا يقاوم عملية التغيير داخل المنظمة، وحافزا لعملية التطوير والتجديد (Musab,2016: 165).

القصور لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات، و إنما يساهم في جعله أبطأ، ثم انه أنه يجعل المنظمات غير قادرة على الإستجابة للتغيرات المحيطة بها، وقد يكون القصور إيجابيا في بعض الأحيان مثل (الحالات التي تكتشف فيها المنظمة أن الإستمرار في مشروع أو القيام بإجراءات أو تعديلات) ما يكلفها الكثير لو استمرت به، فعملية تغيير وتحول المنظمات من حال

إلى حال آخر هي عملية صعبة للغاية، وتكمن الصعوبة في عمليات تغيير الإستراتيجيات والهيكل والإجراءات الإدارية، والتي تكون المحفوفة بالمخاطر الصعبة والمكلفة وتستهلك الكثير من الوقت (العنزي واخرون ، ٢٠٢٠: ١٥٩).

ان الإستجابة البطيئة لأي تغيرات خارجية أو داخلية من أكبر المشاكل التي تواجه المنظمات في مختلف مراحلها، لاسيما في ظل وجود قنوات إتصال راسخة مع الإدارات والشركاء والمجتمع، إن السمة البارزة للقصور الذاتي هو ما يسمى (بالزخم الكامن في هذا القصور)، على الرغم أن القصور يؤخر التغيير اساسا إلا أنه يساهم أيضا في هذا الزخم الذي يدفع المنظمات إلى الأمام ويعزز الوضع الراهن ويحافظ عليه، ويعزز الموثوقية التنظيمية للهيكل والعمليات والإجراءات المستقرة والثابتة، ومع توفير الحماية والإستقرار اللازمان لضمان الأداء تولد هذه الميزات أيضا مقاومة التغيير ويظهر هذا الزخم على نحو مركب من القصور اذ تقوم المنظمة بتنفيذ التغييرات المختلفة ولكن يتم تنفيذ دورة التغييرات نفسها مرارا وتكرارا (majid,2011:383) اذ تسعى المنظمات دائما إلى تطبيق الإجراءات نفسها، لإعادة انتاج الوصفات نفسها للنجاح و استمرارية أداء وظائفها وإتقان الأساليب التنظيمية ذاتها ، فما تروجه المنظمة اولا واطرا هو القيام بعملها، فبدون القصور لا تستطيع المنظمة أن تعمل، فإذا كان ولا بد دائما من إعادة إختراع كل شيء وكان الجميع في حالة إبتكار وإرتجال دائمين فسيكون التفاعل مستحيلا. (frederic, 2020: 162).

المبحث الرابع

العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة

توطئة:-

تتجلى العلاقة بين متغيرات الدراسة كصورة مترابطة كما اورده الباحثون من اسس وبناءات نظرية تربط المتغيرات تشكل البناء الفكري المترابط والمتماسك الذي يكون بحد ذاته الاساس المنطقي للعلاقة الميدانية بين المتغيرات، وحسب تفحص الباحث للمصادر المتوفرة لم يجد ان وجد أي تصوير او تمثيل نظري للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، لذلك اتجهت الى عرض العلاقة بين كل اثنين من المتغيرات الثلاثة ، وحسب ما اورده الباحثون من اشارات معرفية في نتائجهم العلمية وعلى النحو الاتي:-

اولا- العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وإدارة المواهب:

لا يختلف الدعم التنظيمي من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في الاجتماعات المختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي لهم مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى الموافقة المسبقة من رئيس العمل لمنحهم فرصة اتقان عملهم او إدارته بطريقة يمكنهم بوساطتها تقديم خدمة أفضل (Shumaila, et al, 2007:6)، ومما يساهم في تحقيق التغيير الملائم والمطلوب وتحقيق النجاح التنظيمي والذي يشكل بدوره الاتجاه الحيوي والمهم في علم الإدارة الحديث. (Cinite,et al, 2009:266)

يشير الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى إدراك الفرد العامل حول كيفية النظر الى المجموعة ومساهماته والاهتمام بمصالحهم(Hui et al.,2014:184). فإذا كان العاملون

يشعرون بأن منظماتهم تدعم عملهم كثيراً، فهم يشعرون بالراحة نفسياً ويكونون على استعداد لتطوير مواهبهم وزيادة المساهمة في عمل المنظمة.

فعندما يتعاطف شخص ما مع شخص آخر فإن الشخص الآخر يشعر بأنه ملزم بتعويض ذلك التعاطف، وأستناداً إلى ذلك يعتقد الباحثون بأنه هنالك تبادلاً اجتماعياً بين العاملين وأصحاب العمل لأن المنظمة هي المصدر الذي يلبي حاجات العاملين يمكن أن يشار إليها بصفتها علاقة العاملين بأصحاب العمل. (Gorji et al.,2014:90)

أي أنه في ظل الدعم التنظيمي المدرك يتمتع العاملون بالثقة والألتزام أتجاه عملهم في المنظمة ومن ثم فإن التغيير التنظيمي سيتحول من ضغوطات العمل الرئيسي ومن العواقب السلبية على كل من العاملين والمنظمات الى حافز إيجابي للعمل (Sandra A.,et al, 2011:568).

فقد وجدت المنظمة أن مشاركة العاملين لها دوراً مهماً في الدعم التنظيمي المدرك مما يدل على المزيد من التزام العاملين ورضاهم فكلما ازدادت مستويات الدعم التنظيمي المدرك ازدادت مستويات مشاركة العاملين وكانت ملاءمة على نحو أفضل بين العامل والمنظمة (Holston& Mushi,2018:225) لان أداء الافراد متعلق بالمنظمة في تحقيق غرضها و غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية (Mundia,& Iravo,2014:٣٩٦) لذلك ان زيادة عدد العاملين الذين فهو يرسل الى العاملين فكرة او رسالة اليهم أن المنظمة تحكم عليهم في ضوء مواهبهم وتفخر بإنجازاتهم عن طريق الدعم المقدم لهم الذي يوصل فكرة مفادها بأن المنظمة ملتزمة بهم وتقبلهم كأفراد مُرحَّب بهم (Armeli et al.,1998:290)

ويمكن ان تساهم ادارة الموهبة في قدرة المنظمات على تحسين الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الممارسات الصحيحة في تحسين سلوكيات فرق العمل بما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق في أداء المنظمة ككل، بيد أن الافتقار إلى هكذا مثل ممارسات وانظمة من هذا النوع شأنه ان يؤدي إلى تدهور أوضاع العاملين ومن ثم يؤدي إلى الانتكاس في أداء المنظمة الكلي (الدليمي ، ٢٠١٣ : ٥) .

يتطلب من العاملين بذل اقصى جهودهم وطاقاتهم الإبداعية لكي تتكيف معها فضلا عن ذلك يجب اعتماد المنظمات على الموارد البشرية المناسبة، لذا لا يمكن للأفراد أن يشاركون

في مواهبتهم اذا لم يشعروا بدعم ومساندة المنظمة لهم لكي يتمكنوا وبسهولة من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل الكثير من الجهد لتحقيق أهدافها(عباس ، ٢٠٢٠:١).

ثانيا: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي

ويقصد بالقصور الذاتي عدم قدرة الفرد على الاستجابة للتغيرات المحيطة به بسرعة ومرونة وفي بعض الاحيان يقاوم الافراد اي عملية تغيير قد تحدث في البيئة ويفضل البقاء على وضعه الحالي ، لعدة عوامل منها ان عمليات التحول والتغيير قد تكون صعبة بحد ذاتها ، او رفض عملية التغيير بسهولة لاسباب نفسية كالتشعور بالخوف من ان لايلبي التغيير طموحاتهم او انه قد يتسبب بفقدان وظائفهم(العنزي واخرون ،٢٠١٨ : ١٥٠).

ان القصور الذاتي هو القوى التي تعمل ضد التنفيذ الناجح للتغيير ، هذه القوى هي فريدة من نوعها في كل منظمة ، وهذا يتوقف على نوع التغيير المطلوب ، وتوجد هذه القوى في خصائص ثقافة الافراد ، توافر الموارد ، والتغيير المقترح نفسه والحاجة الى التغيير مقابل الاستقرار(Connor&Lake,1988: 59)

لان القصور الذاتي لا يتسبب بوقف التغيير في المنظمات، بل ويساهم في جعله أبطأ، ثم أنه يجعل المنظمات غير قادرة على الإستجابة للتغيرات المحيطة بها، وقد يكون الجمود إيجابيا في بعض الأحيان مثل(الحالات التي تكتشف فيها المنظمة أن الإستمرار في المشروع أو القيام بإجراءات أو تعديلات يكلفها الكثير لو استمرت به)، فعملية تغيير وتحول المنظمات من حال إلى حال اخر هي عملية صعبة جدا، وتكمن الصعوبة في عمليات تغيير الإستراتيجيات والهيكّل والإجراءات الإدارية، كونها محفوفة بالمخاطر وصعبة ومكلفة وتستهلك الكثير من الوقت(العنزي واخرون ، ٢٠١٨ : ١٤٩).

يتحدد القصور الذاتي بكمية القوة بالموقع الوظيفي، وطبقا لهذا التغيير الحقيقي يقتضي التغيير في التركيب التنظيمي وتبعاً لذلك ستزيد أو تنقص قوة وسلطة بعض المديرين، وسيرفض ويقاوم التغيير الذي سيتحلل من قوتهم بحجة أنه لا يحقق الأهداف المرجوة وترتبط قوة القصور الذاتي وقدرته على إبطاء التغيير بمدى نجاح العالمين في تقويض وإعاقة التغيير المرتجى(الصباح،٢٠١٥ : ٢٨٤)

فالقصور الذاتي مرض تنظيمي خطير يصيب المنظمات بين الحين والآخر مما يجعل المنظمة بعيدة كل البعد عن التطور والتغيير التنظيمي السليم والذي يهدد بدوره البيئة التنظيمية من الداخل ويجعلها غير مستقرة ومملة فضلا عن عدم قدرتها على التواصل مع البيئة الخارجية ويجعلها على حافة الإنهيار والزوال وعليه تكون العلاقة بينه وبين الدعم التنظيمي المدرك علاقة عكسية اي كلما ازداد الدعم التنظيمي المدرك قل القصور الذاتي(العبيدي ، ٢٠١٧ : ١١).

يدرس الدعم التنظيمي المدرك يضيفه الشيء الذي يدرك من قبل الفرد العامل وهذا الادراك أو الحكم من مدى الدعم الذي يشعر به الموظف أو يعتقد بأن المنظمة ستوفره له أو لها اذ يركز الدعم التنظيمي المدرك على التزام المنظمة تجاه الموظف. وهذا المفهوم يكون واضح عن طريق السياسة التنظيمية والتوزيع العادل من قبل المنظمة (Yoshimura,2003:10) ويشير الدعم التنظيمي المدرك إلى الاعتقادات العامة التي يدركها العاملون فيما يتعلق بالمدى الذي تقوم به المنظمة في تقييم مساهماتهم وتهتم وتعنتي بهم وبحسن أوضاعهم أي يقصد به الاعتقادات العامة التي يصيغها العاملون بشأن جودة علاقتهم مع المنظمة فضلاً عن درجة الالتزام العاطفي للمنظمة تجاههم. فالدعم المنظمي هو مؤشر لاستعداد المنظمة لمكافأة جهود العمل الإضافية(Eisenberger et al.,1986).

ثالثاً- العلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي:

ادارة المواهب هي عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والافادة من موهبتهم ضمن خطة واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة (صيام ، ٢٠١٣ : ٣٠) ، تهدف الى جذب وتطوير وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وخلق أداء العالي الذي يلبي احدهما الإستراتيجية والتشغيلية (Hopkins, & Johns,2014:15).

فادارة المواهب نظام أداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسة في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لادائها بفاعلية وكفائه عالية (الصعوب ، ٢٠١٩ : ١٦٣)

اذ تسعى المنظمات دائما الى اضافة عناصر تمكنها من تبوء مواقع الصدارة بين المنظمات الاخرى، فادركت ان العنصر البشري الذي يتميز بمواهب عديدة يعد اهم تلك

العناصر واكثرها ميزة من بين العناصر الاخرى ، فاعتمدت بذلك على الادارة المتخصصة للمواهب تأخذ على عاتقها القيام بوظائف الاكتشاف والاستقطاب والتدريب والاحتفاظ بغية زجهم في الاعمال لتحقيق اقصى قدر ممكن من المنافع من مواهبهم المتعددة(الشمري ، ٢٠١٨ : ٤٣) .

ويمكن القول ان وجود المنظمات وإستمرارها مرهون بتميز مواهبها التي وضعتها لنفسها، وكذلك مرتبط بطبيعة العمل الذي تؤديه والنتائج المتوخاة منه، فالمنظمات التي تعاني من الخمول والركود التنظيمي هي منظمات غير مستعدة للدخول في التحديات التي تتطلبها المتغيرات الإجتماعية والتنظيمية والتي تفرض عليها مجارة التحولات وتعميق سياساتها، وإستراتيجياتها وتنمية العلاقات التنظيمية، وتطوير ادارة المواهب لديها عن طريق التدريب والتكوين، وتجديد المعلومات والتكنولوجيا.

فالقصور الذاتي يؤدي الى صعوبات التعلم و عدم قدرة الافراد على رؤية مواقفهم على نحو يفوق ذواتهم، والاطلاع على الانماط الطويلة الامد والرد على التغيير التدريجي، والقاء اللوم على الاخرين، وفرق الادارة الذين يدعون ان لديهم اجابات عن كل شيء(Pasmore,1994:81)

والقصور الذاتي يمكنه ان يفسر معنى مصطلح القصور الذي يبين حيثيات هذا المفهوم كونه احد اساسيات الانحراف الصحي التنظيمي المقاوم للتغير في السلوكيات البشرية والنفسية والتي لايمكنها ان تمحو الافعال والذكريات من الدماغ وتجعل الفرد بعيدا كل البعد عن التغيير والتكيف مع الظروف التي تواجهه في حياته الطبيعية او العملية (Kowalick,1998: 152) وان العلاقة بين القصور الذاتي وادارة المواهب هي علاقة عكسية فكلما ازداد القصور الذاتي قلت ادارة المواهب والعكس صحيح.

رابعا- العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وادارة المواهب والقصور الذاتي:

يمكن ان يكون الدعم التنظيمي المدرك وجهًا مهمًا وفاعلا لمطالب العاملين العاطفية في تحقيق المهارات العالية (Duke, et al., 2009:1018) وهذا يساعد في تعزيز مدركات العاملين المشتركة حول بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للسلوكيات التقديرية التي تحقق نتائج ثابتة مع اختيار القوى العاملة وتطويرها بهدف بقاء الميزة التنافسية المستدامة والأداء المدرك للمنظمات (Do,2017:25) وايضاً تحقيق العدالة التنظيمية في تلبية حاجات الافراد والحاجات

الوظيفية والبقاء في البيئة التي يعمل فيها وكذلك مرونة الانسجام التغيرات باقل وقت وجهد ممكن خلال تلبية متطلبات الافراد والجماعات (الشمري، واخرين، ٢٠١٦: ١٧) فمن المهم ان يعلم العاملون أن منظماتهم مهتمة بمواهبهم لكي يكونوا راضين عن عملهم حتى يمكنهم من تحسين المستمر ويوضح ايضا العلاقة الكبيرة بين الدعم التنظيمي ونتائج العاملين خلال العمل والالتزام التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار فعندما يكون الدعم التنظيمي كافي يتمتع العاملون بالأداء عالي ومتميز في مكان العمل ويمكنهم من تطوير مواهبهم (Karatepe,2012:735).

فالدعم التنظيمي المدرك يشير الى الدرجة التي يتصور بها الموهوبون ان المنظمة تقدر جهودهم وتقيم مدخلاتهم ، فأن المحافظة على مستوى التميز والنجاح أصبح أمراً صعباً جداً ظل التطورات المتجددة، لذا لا بد من توفير فرص لحل المشكلات وكيفية مواجهتها عن طريق تقديم الدعم الكافي لهم والمساندة التي تحفزهم على التطوير مواهبهم فان التخطيط للموهبة هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من المواهب بالمقارنة من خلال عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم وهي تساهم في إيجاد وسائل عمل تساعد المنظمة في سد الفجوة بين المطلوب والمعروض من المواهب (الزبيدي ، وحسين ، ٢٠١٣ : ٩٣) .

لان المنظمات ككيانات متكيفة مع البيئة تحتاج إلى التعامل مع المتطلبات المتغيرة لهذه البيئة لتستمر وتبقى قابلة للحياة، ووفق هذا الرأي فالمنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات الاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والإقتصادية والسياسية، وناهيك عن ذلك فهي كيانات خاملة تتميز بالهيكل الثابتة والقوي قصور ذاتية تفضل التغيير البطيء أو القليل، لاسيما في السمات التنظيمية الأساسية (كأهداف المنظمة، وأشكال السلطة والإستراتيجيات، و استغلال الفرص البيئية، أو تجنب الثغرات في الوقت المناسب)، فالقصور الذاتي يعد حافزاً يقاوم عملية التغيير داخل المنظمة، وحاجزاً لعملية التطوير والتجديد (IMusab, et ,et al : 2016: 165) ومن هنا نرى ان للدعم التنظيمي المدرك علاقة طردية بينه وبين ادارة المواهب فكلما ازداد الدعم التنظيمي المدرك زاد الموهبة لدى العاملين وكلما انخفض الدعم التنظيمي المدرك انخفض مواهب العاملين فضلا عن هناك تأثير بين الدعم التنظيمي المدرك وادارة المواهب على القصور الذاتي فكلما زاد عدد الموهوبين وازداد المنظمات في دعمها التنظيمي قل القصور الذاتي، وذلك لانه يمكن النظر إلى الموهوب على أنه أي شخص أكثر التزاماً، وتحفيزاً، وذا الأداء الفاعل الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ليس لها نظراً ، فهو ذلك الشخص الذي يتمتع

بالعديد من الصفات التي تساهم في تقدم منظمته أو أمته، واصطلاحا فهي قدرات ذات أصل تكويني.

المبحث الاول

تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

توطئة:

يتعلق المبحث الحالي (الاول) باستكشاف مستوى ثبات ومصداقية مقاييس متغيرات الدراسة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق (جامعة بابل - كلية الفنون الجميلة)، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استبانة معدة لهذا الغرض (تم بناءها وفق المصادر العلمية الرصينة اذ يتم عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات التي تمثل قناعات العينة حول متغيرات الدراسة الحالية، وتعد خطوات التأكد من المدى الذي عكس تلك البيات للظاهرة المراد دراستها وصدقها وثباتها يشكل ضرورة علمية لتقبل تلك النتائج عن مستوى ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، ولتحقق من ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عدة لاختبار مقياس متغير ادارة المواهب بأبعاده الاربعة كل من (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي) ومتغير الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الاربعة (الاستقطاب، التطوير، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتغير القصور الذاتي الادراكي (احادي البعد) وكما يأتي:

الخطوة الاولى: التحقق من بيانات الاستبانة المعدة للدراسة:

ان عملية التحقق من محتوى الاستبانة (البيانات) يعد الاجراء الاول الذي يجب على الباحث القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بالوجه المطلوب في الاستبانات التي تم توزيعها وقد توصفها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، بعبارة اخرى اكثر دقة تستكشف خلو البيانات من اية نقصان او اخطاء او بيانات شاذة (التي تعني قيم اعلى او اقل من المدرج المعتمد بالدراسة) وقدرتها على اعطاء التصور الوافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الاجراء عدة خطوات كالآتي:-

١- التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر في اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا اذا كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة هناك بيانات مفقودة

او فقدان بيانات فيجب على الباحث اما حذف البيانات غير المكتملة واما اضافة قيمه بحسب صيغة الاجابات بشكل عام، وقد يكون سبب فقدان اما نسيان تثبيت الاجابة او انها لا تلائم طبيعة القياس المستعمل (Salgado, 2016:143) وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (Spss V.25) في عملية التحقق من هناك وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق منها اسلوب التكرارات الذي يمكن من خلال احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا، ويبين الجدول (15) الاتي الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة، وبوساطة العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات مفقودة:

جدول (15)

فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات									
0	173	MA6	0	173	PO1	0	173	JU1	0	173	CO1
0	173	MA7	0	173	PO2	0	173	JU2	0	173	CO2
0	173	KE1	0	173	PO3	0	173	JU3	0	173	CO3
0	173	KE2	0	173	PO4	0	173	JU4	0	173	CO4
0	173	KE3	0	173	PO5	0	173	JU5	0	173	CO5
0	173	KE4	0	173	PO6	0	173	JU6	0	173	CO6
0	173	KE5	0	173	PO7	0	173	JU7	0	173	CO7
0	173	KE6	0	173	DE1	0	173	JU8	0	173	CO8
0	173	KE7	0	173	DE2	0	173	JU9	0	173	CO9
0	173	IN1	0	173	DE3	0	173	JU10	0	173	CO10
0	173	IN2	0	173	DE4	0	173	SA1	0	173	PR1
0	173	IN3	0	173	DE5	0	173	SA2	0	173	PR2
0	173	IN4	0	173	DE6	0	173	SA3	0	173	PR3
0	173	IN5	0	173	DE7	0	173	SA4	0	173	PR4
0	173	IN6	0	173	MA1	0	173	SA5	0	173	PR5
0	173	IN7	0	173	MA2	0	173	SA6	0	173	PR6
0	173	IN8	0	173	MA3	0	173	SA7	0	173	PR7
0	173	IN9	0	173	MA4	0	173	SA8	0	173	PR8
0	173	IN10	0	173	MA5	0	173	SA9	0	173	PR9

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23 .

الخطوة الثانية: استكشاف اعتدالية البيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستعمل لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات محددة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تتحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . (Kim & Park , 2019 : 332)

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي :

الخطوة الثالثة: اختبار اعتدالية البيانات لمتغير ادارة المواهب

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير ادارة المواهب من خلال ابعاده الاربعة، اذ نلاحظ من الجدول (16) ان احصائية الاختبار للأبعاد على التوالي بلغت قد بلغت (0.077-0.085-0.093-0.058) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova على التوالي للأبعاد (-0.061-0.057-0.200.095) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنويًا، وهذا يدل ان فقرات متغير ادارة المواهب بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعما تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (16)

اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير ادارة المواهب

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	
.200	173	.058	الالتزام التنظيمي
.057	173	.093	المشاركة في اتخاذ القرار
.061	173	.085	العدالة التنظيمية
.095	173	.077	الرضا الوظيفي

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

٢. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الدعم التنظيمي المدرك

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك، اذ نلاحظ من الجدول (17) ان احصائية الاختبار لأبعاد المتغير قد بلغت على التوالي قد بلغت (0.072-0.065-0.068-0.053) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova حسب قيم كل بعد على التوالي (0.072-0.065-0.068-0.053) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الاساليب المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (17)

اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	
.053	173	.067	الاستقطاب
.068	173	.072	التطوير
.065	173	.066	ادارة اداء الموهبة
.072	173	.091	الاحتفاظ بالموهبة

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

٣. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القصور الذاتي الإدراكي

لقد جرى في هذه الفقرة اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القصور الذاتي الإدراكي، إذ نلاحظ من الجدول (18) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.042) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير القصور الذاتي الإدراكي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه الاعتماد على الاساليب المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويوضح الشكل (3) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القصور الذاتي الإدراكي.

الجدول (18)

اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير القصور الذاتي الإدراكي

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	
.082	173	.129	القصور الذاتي الإدراكي

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

٢- وصف اداة القياس:-

لتحديد مستوى اجابات الافراد في عينة الدراسة استخدم مدرج ليكرت الخماسي للتحقق من مستوى متغيرات الدراسة كظواهر متوافرة في بيئة التطبيق وكما يلي:-

جدول (19) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

اذ تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات (المتغير المستقل) ادارة المواهب و(المتغير التفاعلي) الدعم التنظيمي المدرك، و(المتغير المعتمد) القصور الذاتي الإدراكي والجدول (19) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (20)

ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	CO	الاستقطاب	ادارة المواهب
4	PR	التطوير	
5	JU	ادارة اداء الموهبة	
4	SA	الاحتفاظ بالموهبة	
6	PO	الالتزام التنظيمي	الدعم التنظيمي المدرك
6	DE	المشاركة في اتخاذ القرار	
6	MA	العدالة التنظيمية	
6	KE	الرضا الوظيفي	
5	IN	متغير احادي البعد	القصور الذاتي الادراكي

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

٣- اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة لذا تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم بالموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16)

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما

يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبانة (Yaghmale , 2003 : 25)

اولا. صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (ادارة الاعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته فضلا عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرى الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل عينة الدراسة .

ثانيا. الصدق البنائي التوكيدي

الباحث اعتمد على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكلتها باعتماد التحليل العملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من
 اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه
 معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي
 تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت أقيامها ما نسبته (40%)
 وثانياً: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس
 مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعه أي التأكد
 من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق
 معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في
 مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها
 احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون
 معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما
 تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة الانموذج المفترض مع البيانات
 التي يتم اختبارها والجدول (٢١) يوضح لنا المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة
 النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة. (Hair et al.,
 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول(21) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	GFI > 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة الانموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (ادارة المواهب، الدعم التنظيمي المدرك، القصور الذاتي الادراكي) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات التالية:

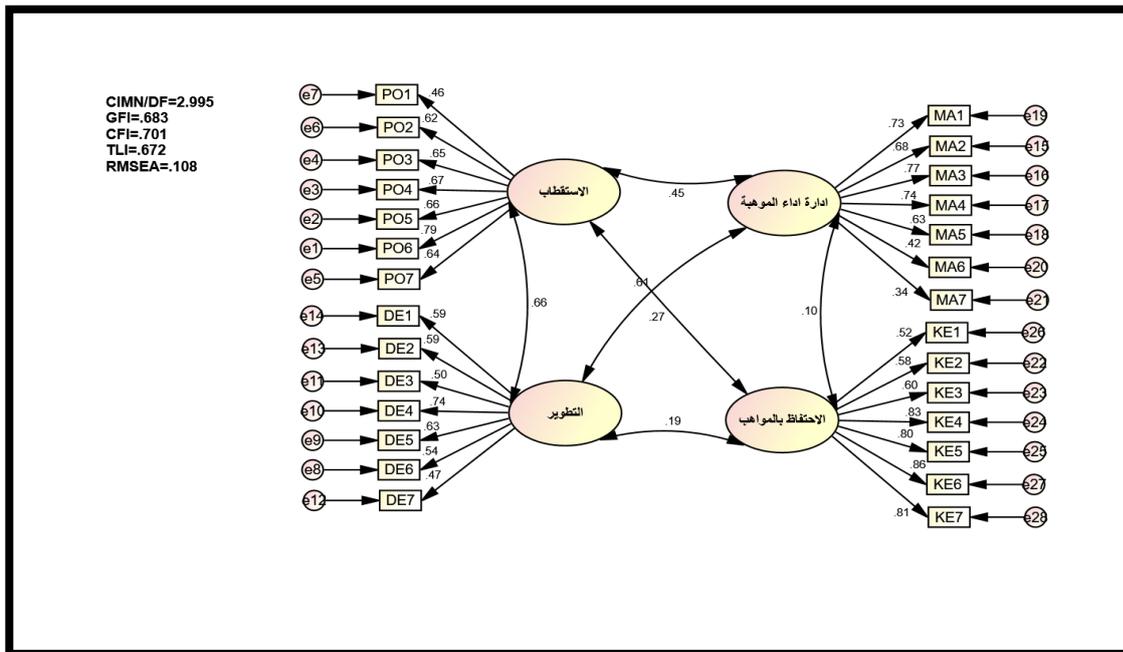
١- تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (Amos V.23) مؤشرات

التعديل (Modification Indices)

٢- الحذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل

١. التحليل العملي التوكيدي لمقياس ادارة المواهب:

تم قياس متغير ادارة المواهب من خلال اربع ابعاد فرعية هي (الاستقطاب (7 فقرات ، التطوير (7 فقرات ، ادارة اداء الموهبة (7 فقرات ، الاحتفاظ بالموهبة (7 فقرات). اذ يبين الشكل (3) ان قيم الاوزان المعيارية لم تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير عدم قبول أن ال (28) فقرة تعكس بنية (ادارة المواهب) اذ تظهر ان بعض القيم للاوزان المعيارية تقل قيمتها عن (0.4) والتي هي (MA7).

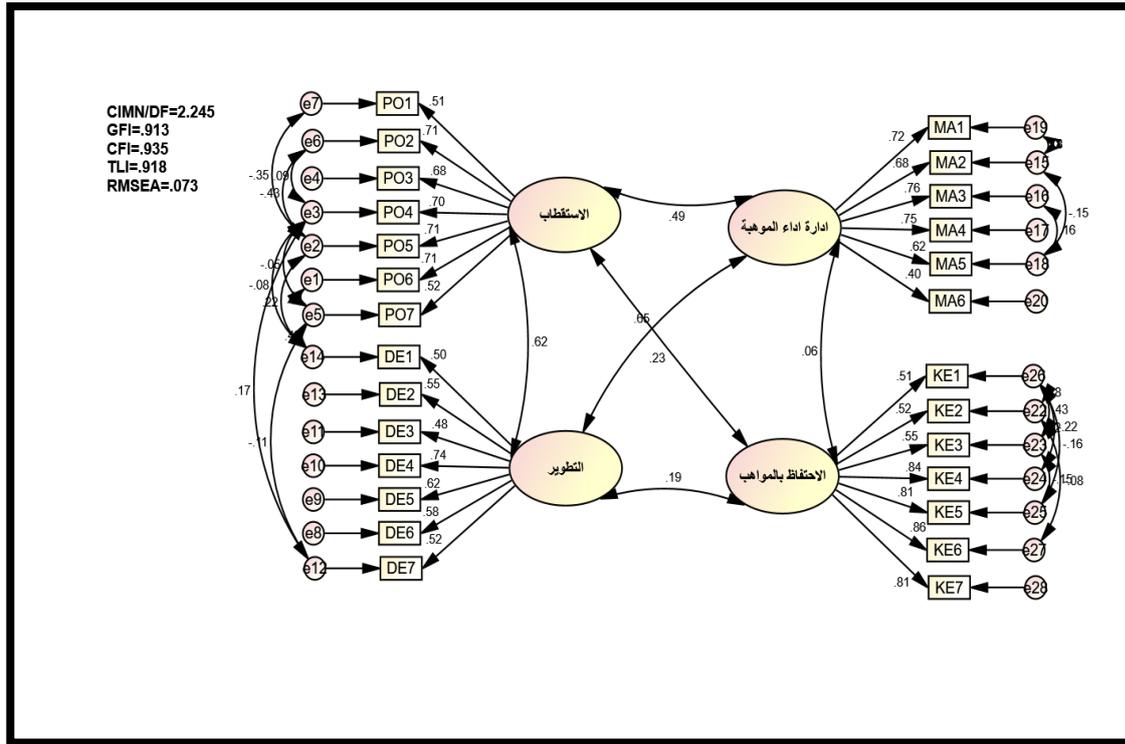


الشكل (3)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة المواهب

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

وبعد حذف الفقرة التي يقل تشعبها (0.40) ووضع علاقات التباين المشترك وإعادة التحليل يتضح لنا من الشكل (3) ان قيم الاوزان المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) مما يشير الى قبول أن الـ (27) عبارة تعكس بنية (ادارة المواهب)، وان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (22) تشير الى قبول أن الـ (27) فقرة تعكس بنية (ادارة المواهب) التي تتكون من اربع ابعاد وفي ضوء قيم الأوزان المعيارية التي على الاسهم يمكن القبول بصدق الفقرات بسبب تجاوز تشعبها لـ (0.40) وهي بذلك تقبل احصائياً (Costello & Osborne,2005). في حين ان معايير جودة المطابقة تعطي تصورا مقبولا عن ان فقرات متغير ادارة المواهب تعكس وجود متغير اربع ابعاد وليس بعد واحد. وبناء على النتائج اعلاه فان يمكن الاستنتاج بوجود تطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة وبين النموذج الفرضي المتمثل هنا بمقياس وادارة المواهب.



الشكل (4)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة المواهب بعد التعديل

ويعرض الجدول (22) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح أنها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (22) قيم نموذج متغير ادارة المواهب

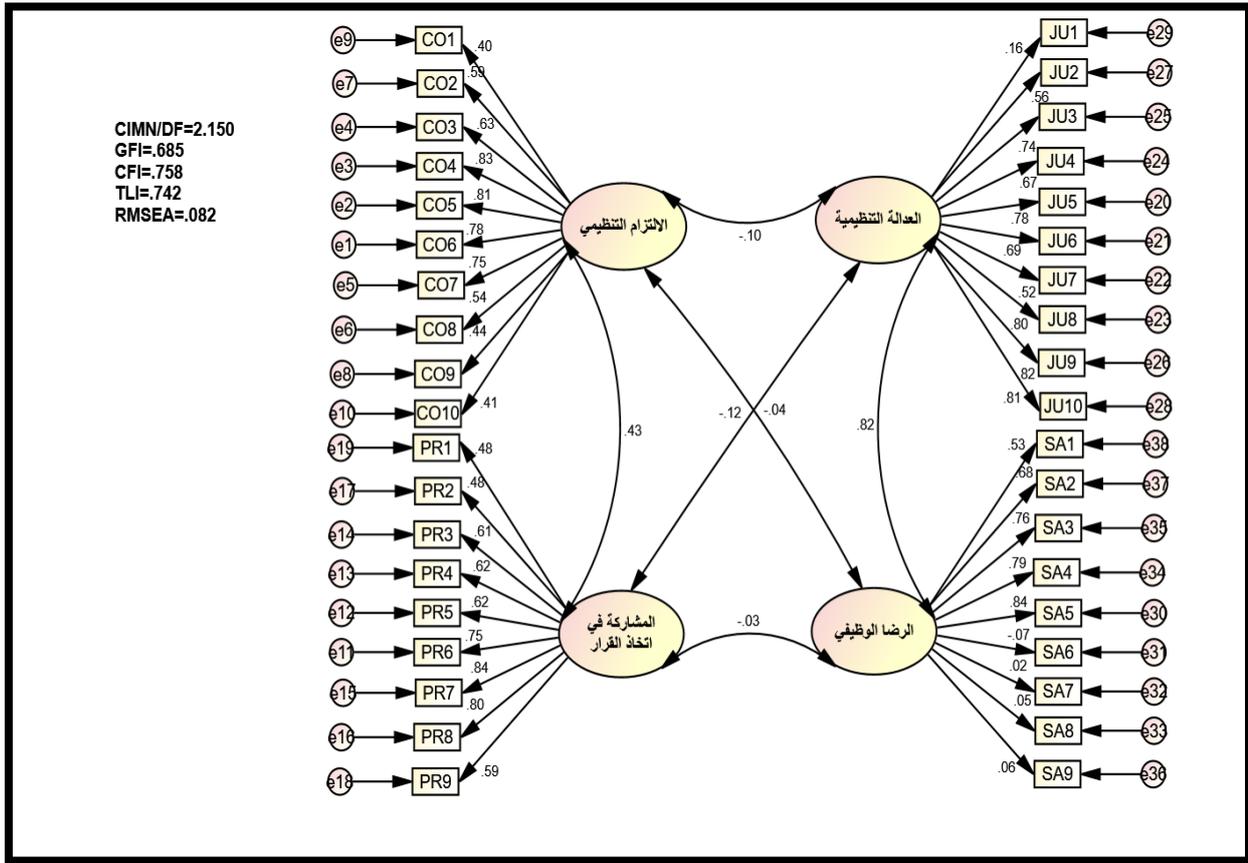
المسار	الفقرات	الايعاد	S.R.W	التقدير	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	PO1	الاستقطاب	.507	.678	.114	5.970	***
<---	PO2	الاستقطاب	.706	1.017	.129	7.860	***
<---	PO3	الاستقطاب	.679	1.045	.126	8.321	***
<---	PO4	الاستقطاب	.699	.981	.119	8.263	***
<---	PO5	الاستقطاب	.708	.985	.121	8.107	***
<---	PO6	الاستقطاب	.708	1.000			
<---	PO7	الاستقطاب	.520	.650	.084	7.764	***
<---	DE1	التطوير	.503	.936	.171	5.477	***
<---	DE2	التطوير	.553	.888	.156	5.679	***
<---	DE3	التطوير	.479	.773	.152	5.084	***
<---	DE4	التطوير	.735	1.150	.168	6.843	***
<---	DE5	التطوير	.618	.938	.153	6.145	***
<---	DE6	التطوير	.583	1.000			
<---	DE7	التطوير	.524	.823	.150	5.482	***
<---	MA1	ادارة اداء الموهبة	.723	1.119	.127	8.782	***
<---	MA2	ادارة اداء الموهبة	.675	1.000			
<---	MA3	ادارة اداء الموهبة	.759	1.243	.157	7.908	***
<---	MA4	ادارة اداء الموهبة	.749	1.171	.148	7.907	***

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
MA5	<---	ادارة اداء الموهبة	.617	.927	.148	6.277	***
MA6	<---	ادارة اداء الموهبة	.397	.598	.129	4.619	***
KE1	<---	الاحتفاظ بالموهب	.508	.978	.141	6.922	***
KE2	<---	الاحتفاظ بالموهب	.517	1.000			
KE3	<---	الاحتفاظ بالموهب	.549	1.068	.123	8.719	***
KE4	<---	الاحتفاظ بالموهب	.844	1.755	.254	6.904	***
KE5	<---	الاحتفاظ بالموهب	.814	1.625	.239	6.789	***
KE6	<---	الاحتفاظ بالموهب	.865	1.842	.270	6.812	***
KE7	<---	الاحتفاظ بالموهب	.808	1.653	.243	6.793	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

٣- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك:

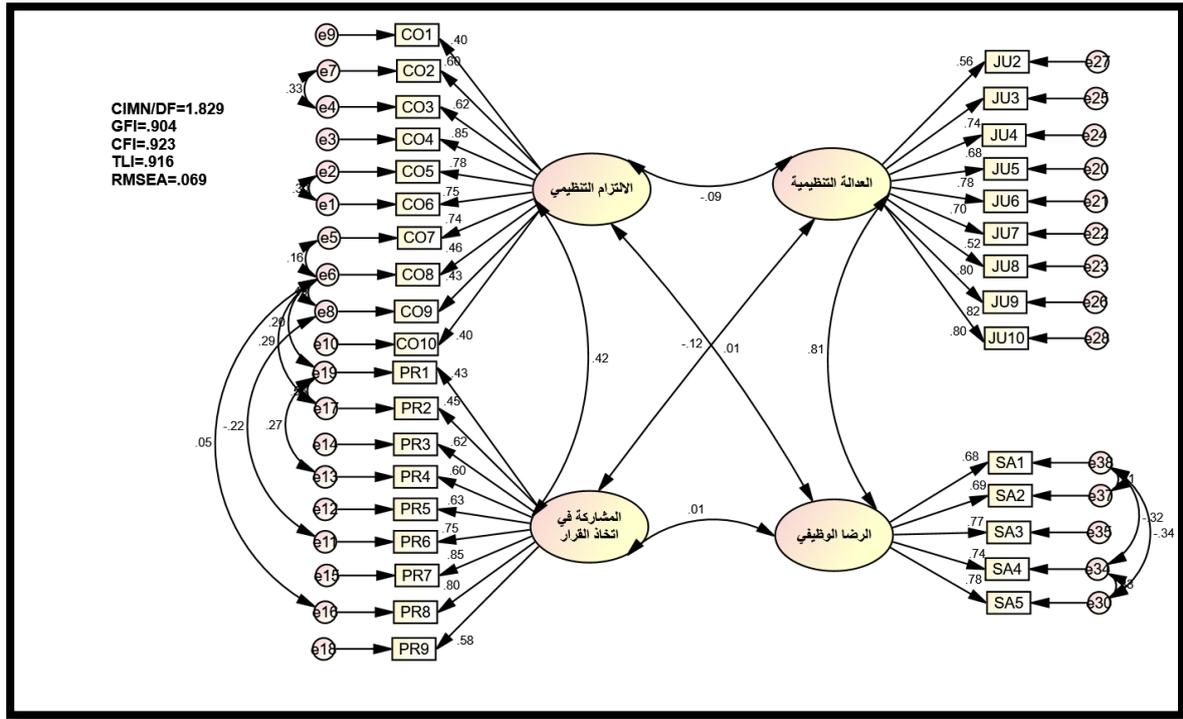
تم قياس متغير الدعم التنظيمي المدرك من خلال اربع ابعاد فرعية هي (الالتزام التنظيمي(10) فقرات ، المشاركة في اتخاذ القرار (9) فقرات ، العدالة التنظيمية (10) فقرات ، الرضا الوظيفي (9) فقرات) . اذ يبين الشكل (5) ان قيم الاوزان المعيارية لم تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير عدم قبول أن الـ (38) فقرة تعكس بنية (الدعم التنظيمي المدرك) اذ تظهر ان بعض القيم للاوزان المعيارية تقل قيمتها عن (0.4) والتي هي (JU1,SA6.SA7,SA8,SA9).



شكل (5) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

وبعد قيام الباحث بأجراء الحذف للفقرات التي تشبعها اقل ووضع علاقات التباين المشترك يتضح بعد المقارنة بين معايير جودة المطابقة في الشكل (5) والموضحة في الجدول (23) الى قبول أن الـ (33) فقرة تعكس بنية (الدعم التنظيمي المدرك) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير الدعم التنظيمي المدرك تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (5) تبين عند مقارنتها بجدول (23) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (33) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الدعم التنظيمي المدرك.



الشكل (6)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ويعرض الجدول (23) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (23)

تقديرات نموذج متغير الدعم التنظيمي المدرك

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	4.934	.108	.396 .532	الالتزام التنظيمي	<---	CO1
***	7.521	.119	.598 .898	الالتزام التنظيمي	<---	CO2
***	7.853	.116	.622 .910	الالتزام التنظيمي	<---	CO3
***	10.741	.115	.850 1.234	الالتزام التنظيمي	<---	CO4
***	12.241	.085	.784 1.036	الالتزام التنظيمي	<---	CO5
***			.753 1.000	الالتزام التنظيمي	<---	CO6
***	9.370	.093	.736 .876	الالتزام التنظيمي	<---	CO7
***	5.913	.086	.463 .511	الالتزام التنظيمي	<---	CO8

٣. الصدق البنائي الاستكشافي والتوكيدي لمقياس القصور الذاتي الإدراكي

سيتم في هذه الفقرة اجراء التحليل العملي الاستكشافي لان مقياس القصور الذاتي الإدراكي تم بناءه من قبل الباحث مما يستلزم اجراء التحليل العملي الاستكشافي ثم التحليل العملي التوكيدي.

أ. الصدق البنائي الاستكشافي

تهتم هذه الفقرة بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, 2005). و التحليل العملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالي سيعتمد على التحليل العملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.25) لاختبار مقياس المتغير التابع (القصور الذاتي الإدراكي) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس وهل هو احادي البعد، سيستخدم التحليل العملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب ابعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Hair et al., 1998, Field, 2005) وهي:

- (١) كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- (٢) أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- (٣) ألا تقل قيمة الجذر الكامن Eigen Value عن الواحد الصحيح
- (٤) زيادة تشبعات الفقرات Loading عن 0.40 حتى تكون ذات دلالة إحصائية .
- (٥) الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة (Cross-loading) (اقل من 0.30).

١. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يعد شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) احد الشروط المهمة لاستخدام التحليل العملي الاستكشافي ويتم التحقق من كفاية العينة من خلال اجراء اختبار (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1) .

والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشر (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني بان على الباحث اما ان يجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) او يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005).

وكما يظهر من الجدول (24) فان قيمة (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.928) والتي حسب تصنيف Kaiser تعتبر قيمة مرتفعة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارنليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بان مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، واذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005).

الجدول (24)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1005.332
	Df	45
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج Sps. V.25

تبين النتائج اعلاه التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

٢. طريقة المكونات الأساسية

ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية اعلاه فقد استخدم طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول رقم (25) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعتبر اكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

الجدول (25)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القصور الذاتي الادراكي (العوامل من 1-10)

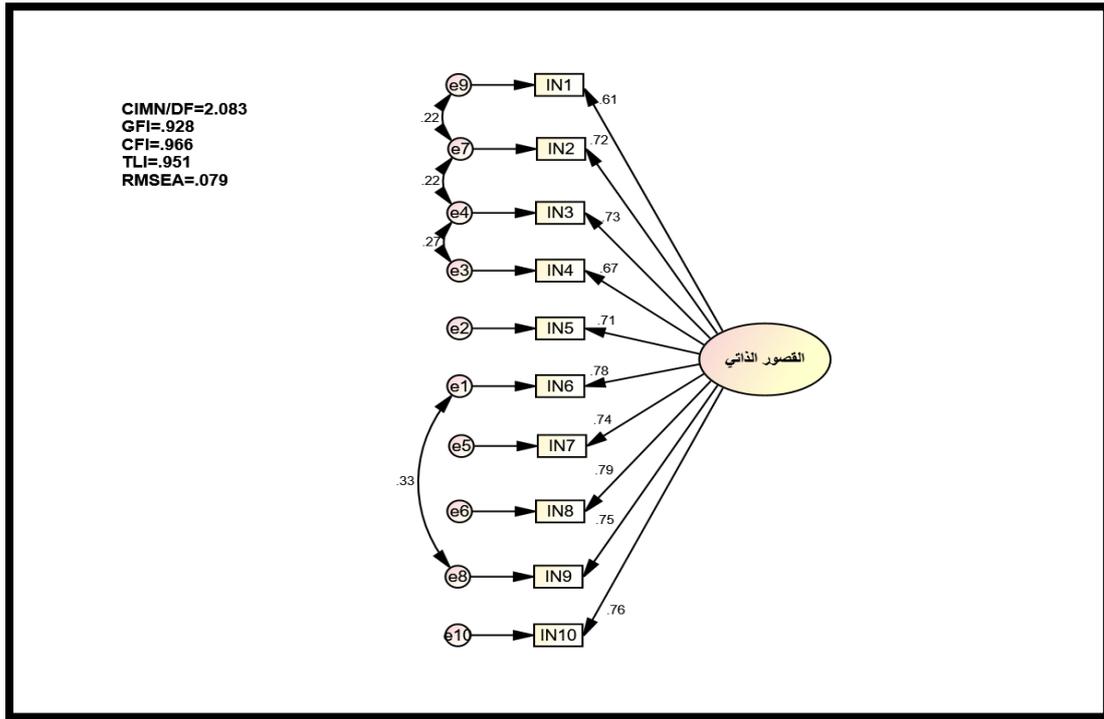
عبارات المقياس	تشبعات العوامل
	العامل
لا تميل المعتقدات التي تحملها الى الثبات	.683
لا تعتمد على الافتراضات المألوفة في عملك	.784
لاتملك القدرة على تعديل هذه الافتراضات	.798
يعجز المديرون عن تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما	.738
هناك حاجز نفسي لديك للتغيير	.734
لاتملك عنصرا اساسا للحب والثقة والصدقة	.806
لاتملك الرغبة في تفسير انماط التفكير الموجودة في مواجهة الظروف الجديدة	.756
لاتشعر بالراحة اتجاه المواقف المألوفة	.796
لاتميل الى التفكير في الحلول التي اثبتت فائدتها في الماضي بدلا من الافكار الجديدة	.782
لا تحقق الكلية مشاركة عالية بين افرادها العاملين	.783
الجذر الكامن:	5.859
النسبة المئوية للتباين المفسر %	58.749
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	58.749

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS. V.23

يمكن استكشاف من خلال الجدول رقم (25) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي بعدا واحدا يعبر عن القصور الذاتي الادراكي يتكون من الفقرات الأصلية (10 فقرة). وعليه فان الفقرات الخاصة بالمقياس هي (10) فقرات تقيس متغير القصور الذاتي الادراكي وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بشأن قياس هذا المتغير.

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القصور الذاتي الادراكي

تم قياس متغير القصور الذاتي الادراكي من خلال عشر فقرات فرعية . اذ يبين لنا الشكل (٧) ان قيم الاوزان المعيارية اعلى من نسبة (0.40) وهذا يؤكد أن الـ (10) عبارة تعكس بنية (القصور الذاتي الادراكي) وبعد وضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٧) مع تلك الموجودة في الجدول (26) تبين ان الـ (10) فقرة تعكس بنية (القصور الذاتي الادراكي) واعتمادا على قيم الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يتبين صدق الفقرات لتجاوز قيمتها نسبة (0.40) وهي تعد مقبولة وفق المبدأ الاحصائي (Costello & Osborne, 2005). وللتحقق من ان الفقرات في متغير القصور الذاتي الادراكي تعكس بنية متغير احادي البعد فان معايير مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (7) توضح عند مقارنتها بجدول (26) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الفقرة (10) تعكس بنية واحدة للمتغير. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القصور الذاتي الادراكي.



الشكل (7)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القصور الذاتي الادراكي

ويبين لنا الجدول (26) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي نجدها مقبولة إحصائياً وفق لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (26)

تقديرات نموذج متغير القصور الذاتي الادراكي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الإبعاد	المسار	الفقرات
***	8.074	.101	.815	.608	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN1
***	9.870	.099	.979	.724	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN2
***	10.037	.096	.966	.734	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN3
***	9.035	.091	.819	.671	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN4
			1.000	.783	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN6
***	9.612	.090	.863	.706	القصور الذاتي الادراكي	<---	IN5

المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	
IN7	<---	الفصور الذاتي الادراكي	.740	.955	.094	10.166	***
IN8	<---	الفصور الذاتي الادراكي	.794	1.070	.097	11.065	***
IN9	<---	الفصور الذاتي الادراكي	.752	.988	.078	12.740	***
IN10	<---	الفصور الذاتي الادراكي	.764	.988	.094	10.559	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثالثاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعد اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس ما ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (54 : 2011 , Tavakol & Dennick) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة ، والذي يمثل جذر كرونباخ الفا

اذ نلاحظ من الجدول (27) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.771-922) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (27)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الاستقطاب	0.863	0.929
	التطوير	0.866	0.930
	ادارة اداء الموهبة	0.903	0.950
	الاحتفاظ بالموهبة	0.840	0.916
	ادارة المواهب	0.910	0.953
٢	الالتزام التنظيمي	0.831	0.911
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.771	0.878
	العدالة التنظيمية	0.819	0.905
	الرضا الوظيفي	0.887	0.942
	الدعم التنظيمي المدرك	0.889	0.943
	القصور الذاتي الادراكي	0.922	0.960

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد .

ويوضح الجدول (28) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (28) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (0.501 – 0.937) وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الابعاد وفقرات القياس (0.509 – 0.867) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (28)

الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.655**	.521**	CO1	الاستقطاب	ادارة المواهب
.01	.740**	.660**	CO2		
.01	.501**	.657**	CO3		
.01	.559**	.818**	CO4		
.01	.832**	.777**	CO5		
.01	.727**	.728**	CO6		
.01	.876**	.784**	CO7		
.01	.664**	.658**	CO8		
.01	.546**	.577**	CO9		
.01	.688**	.526**	CO10		
.01	.784**	.604**	PR1	التطوير	
.01	.828**	.599**	PR2		
.01	.707**	.683**	PR3		
.01	.785**	.715**	PR4		
.01	.757**	.675**	PR5		
.01	.743**	.740**	PR6		
.01	.727**	.798**	PR7		
.01	.775**	.776**	PR8		
.01	.643**	.669**	PR9		
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي				ادارة اداء الموهبة	
.01	.634**	.651**	JU2		
.01	.723**	.773**	JU3		
.01	.780**	.715**	JU4		
.01	.724**	.799**	JU5		
.01	.789**	.751**	JU6		
.01	.797**	.591**	JU7		
.01	.747**	.799**	JU8		
.01	.732**	.801**	JU9		
.01	.793**	.792**	JU10		
.01	.659**	.660**	SA1	الاحتفاظ	
.01	.559**	.741**	SA2		

.01	.773**	.754**	SA3	بالموهبة	
.01	.674**	.757**	SA4		
.01	.681**	.778**	SA5		
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.720**	.778**	PO1	الالتزام التنظيمي	
.01	.625**	.774**	PO2		
.01	.664**	.733**	PO3		
.01	.651**	.783**	PO4		
.01	.597**	.726**	PO5		
.01	.604**	.677**	PO6	المشاركة في اتخاذ القرار	الدعم التنظيمي المدرك
.01	.825**	.763**	PO7		
.01	.662**	.782**	DE1		
.01	.757**	.728**	DE2		
.01	.716**	.695**	DE3		
.01	.736**	.806**	DE4		
.01	.763**	.829**	DE5		
.01	.709**	.840**	DE6		
.01	.773**	.556**	DE7		
.01	.733**	.766**	MA1		
.01	.687**	.751**	MA2		
.01	.759**	.820**	MA3		
.01	.627**	.668**	MA4		
.01	.679**	.509**	MA5		
.01	.700**	.727**	MA6		
.01	.772**	.668**	MA7		
.01	.742**	.764**	KE1	الرضا الوظيفي	
.01	.605**	.730**	KE2		
.01	.662**	.781**	KE3		
.01	.631**	.708**	KE4		
.01	.607**	.696**	KE5		
.01	.557**	.663**	KE6		
.01	.564**	.728**	KE7		

.01	.937**	.812**	IN1	القصور الذاتي الإدراكي
.01	.687**	.768**	IN2	
.01	.776**	.666**	IN3	
.01	.884**	.587**	IN4	
.01	.558**	.637**	IN5	
.01	.677**	.678**	IN6	
.01	.881**	.867**	IN7	
.01	.678**	.564**	IN8	
.01	.778**	.657**	IN9	
.01	.658**	.738**	IN10	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة:-

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (ادارة المواهب والدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي) وابعادها الفرعية على مستوى جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة، اذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة^١، وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة. وعلى النحو الآتي :

أولاً- وصف وتشخيص متغير ادارة المواهب

يتضمن وصف وتشخيص متغير ادارة المواهب وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالآتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الاستقطاب

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الاستقطاب الذي تم قياسه بسبع فقرات (PO₁-PO7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.484) والانحراف المعياري (1.1799) والاهمية النسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد اذ كان مرتفعاً مما يؤكد ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتعيين الافراد الذين يمتلكون موهبة ويمتازون بكفاءة من خلال بعض المميزات المقدمة لهم.

وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (تستقطب الكلية الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.682) وبانحراف معياري بلغ (1.103) وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على

^١ سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وهي (منخفض جداً ١-١.٨٠؛ منخفض ١.٨١-٢.٦٠؛ معتدل ٢.٦١-٣.٤٠؛ مرتفع ٣.٤١-٤.٢٠؛ مرتفع جداً ٤.٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)

هذه الفقرة، إذ تبين هذه الفقرة وجود قناعة بان الحصول على الافراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات مميزة ليس بالامر الصعب على الكلية قياسا ببقية الكليات بذات التخصص.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تسعى الكلية الى ان تمتلك سمعة جيدة من اجل جذب الموارد الموهوبة من مختلف المصادر) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.231) وبانحراف معياري بلغ (1.291) وبأهمية نسبية بلغت (65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة، توضح الفقرة اعلاه بان لدى الافراد قناعات بان الكلية وضعت باعتبارها السمعة كأخر بديل تستخدمه لجذب الافراد ذوي المهارة والقدرات التي تدعم مجال عملها

الجدول (29) : الاحصاءات الوصفية لبعث الاستقطاب

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.72	مرتفع	1.12114	3.5780	تهتم الكلية بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة
6	.69	مرتفع	1.20761	3.4509	تسعى الكلية الى استخدام اهم اساليب البحث والتقصي عن المواهب المطلوبة من اجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة
7	.65	معتدل	1.29119	3.2312	تسعى الكلية الى ان تمتلك سمعة جيدة من اجل جذب الموارد الموهوبة من مختلف المصادر
3	.71	مرتفع	1.16921	3.5260	يوجد مؤشر عدم الارتياح لدينا من أي قرار يتخذ في مجال الاستقطاب
5	.69	مرتفع	1.18210	3.4277	تستخدم الكلية طريقة المقابلات الكلية والمجدولة في عمليات استقطاب التوظيف
4	.70	مرتفع	1.18432	3.4971	تعتمد الكلية على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة ^٢ .
1	.74	مرتفع	1.10368	3.6821	تستقطب الكلية الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.
-	.70	مرتفع	1.1799	3.4847	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS).

^٢ تم معالجة الفقرات العكسية احصائيا

ب. وصف وتشخيص بعد التطوير

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التطوير الذي تم قياسه بسبع فقرات (DE_1-DE_7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.658) والانحراف المعياري (1.0370) والاهمية النسبية (73%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بالتطوير في جميع مستوياتها الادارية وضمن جميع اقسامها وشعبها الادارية وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون وتبادل المعرفة بين الادارة والعاملين وبين العاملين انفسهم وتبادل الآراء والافكار المفيدة في انجاز الانشطة وتحقيق الاهداف وهي تعتمد بذلك على ما يتمتع به التدريسي من مؤهلات والحاجة الحقيقية لتطويره وفق متطلبات عمله.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تعتمد الكلية سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملاحظات الافراد العاملين فيها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.867) وبانحراف معياري بلغ (1.988) وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، تبين الفقرة اعلاه بان هناك ثقافة عامة تتيح للأفراد العاملين ان يبدو آرائهم ومقترحاتهم دون اعتراضهم او خلق مشاكل لهم مما يعكس ظاهرة صحية في الكلية.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعتمد الكلية خطة تطويرية واضحة لزيادة مهارات المواهب (الافراد العاملين لديها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.468) وبانحراف معياري بلغ (1.02036) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة، تبين النتيجة اعلاه ان الكلية تضع في اعتباراتها ضرورة وجود خطط تطويرية تعزز من مهارات الافراد العاملين فيها الا انها تأتي باخر ترتيب اولوياتها ضمن هذا البعد.

الجدول (30) : الاحصاءات الوصفية لبعء التطوير

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	.72	مرتفع	1.20964	3.5954	تعتمد الكلية اسس محددة لتحديد متطلبات خطط وتطوير الافراد مستندة الى المعايير المعروفة
3	.74	مرتفع	1.01375	3.6936	تعتمد خطط تطوير الافراد على المعلومات الشخصية للموظف وسنوات الخدمة وبيانات الكلية الاداء
7	.69	مرتفع	1.02036	3.4682	تعتمد الكلية خطة تطويرية واضحة لزيادة مهارات المواهب (الافراد العاملين لديها)
1	.77	مرتفع	.98813	3.8671	تعتمد الكلية سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملاحظات الافراد العاملين فيها
2	.76	مرتفع	.95819	3.7977	تعمل الكلية على مراجعة مستمرة لدور المديرين في تطوير مهارات الافراد العاملين .
4	.73	مرتفع	1.08386	3.6358	تساعد الكلية العاملين الموهوبين والمديرين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة
6	.71	مرتفع	.98486	3.5491	تعتمد الكلية أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة الى المعايير المعروفة من قبلهم
-	.73	مرتفع	1.0370	3.6581	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد ادارة اداء الموهبة

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده ادارة اداء الموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (MA_1-MA_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.522) والانحراف المعياري (1.0604) والاهمية النسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة لديها القدرة على توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي اللازمة للعاملين الموهبين فضلا عن مد جسور التواصل فيما بينهم لغرض تعظيم الاستفادة.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تمنح الكلية المكافآت المناسبة لزيادة اعداد الافراد الموهبين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.635) وبانحراف معياري بلغ (1.034) وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، اذ يتضح ان الكلية تعتمد سياسات منح مكافآت مناسبة لجذب الافراد ذوي المواهب الخاصة والنادرة.

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (تمتلك الكلية القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهبين في الأقسام كافة.) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.398) وبانحراف معياري بلغ (1.0385) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفع كذلك على هذه الفقرة، وتبين النتيجة اعلاه ان الكلية تهتم بتوفير اجواء وظيفية ملائمة لبقائهم الا انه يعد ذوي اولوية الاخيرة قياسا بباقي اهتماماتها ضمن هذا البعد.

الجدول (31) : الاحصاءات الوصفية لبعده ادارة اداء الموهبة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	70%	مرتفع	1.06525	3.4798	تمتلك الكلية القدرة على توفير الاستقرار اللازم للعاملين الموهبين
5	69%	مرتفع	1.01993	3.4566	تمتلك الكلية القدرة على وضع اولوية لأهداف

					العاملين الموهوبين
3	71%	مرتفع	1.12706	3.5665	تمتلك الكلية القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين اثناء مدة التقييم
2	72%	مرتفع	1.07745	3.5954	يتم دفع الافراد الموهوبين نحو احداث التغييرات التي تطلبها الخطة
1	73%	مرتفع	1.03446	3.6358	تمنح الكلية المكافآت المناسبة لزيادة اعداد الافراد الموهوبين
6	68%	مرتفع	1.03845	3.3988	تمتلك الكلية القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة.
تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
-	70%	مرتفع	1.0604	3.5222	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد الاحتفاظ بالموهبة

يتضح من الجدول (32) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الاحتفاظ بالموهبة الذي تم قياسه بأربع فقرات (KE_1-KE_7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.417) والانحراف المعياري (1.0570) والاهمية النسبية (68%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة فيها ساعات عمل مرنة تشكل تحفيزاً لبقاء واستمرار التدريسين في العمل فيها فضلا عن سعيها لتطويرهم باستمرار.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعتمد الكلية نظام تقييم أداء يساعد على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.734) وبانحراف معياري بلغ

(1.022) وبأهمية نسبية بلغت (75%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، وهذا يشير الى انه في الكلية يوجد نظم تقييم جيدة تتيح للموظفين زيادة ثقتهم بكليتهم.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تحفيز الموهوبين على البقاء عن طريق التحفيز المادي) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.150) وبانحراف معياري بلغ (1.051) وبأهمية نسبية بلغت (63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة، تبين الفقرة اعلاه ان الكلية تهتم بشكل جيد ببناء منظومة تحفيز تسهم في تعزيز ولاء الافراد الموهوبين للبقاء فيها.

الجدول (32) الاحصاءات الوصفية لبعده الاحتفاظ بالموهبة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	73%	مرتفع	1.01219	3.6705	تمتلك الكلية ساعات عمل مرنة تعد عاملاً محفزاً للموظفين من اجل البقاء والعمل فيها.
3	73%	مرتفع	1.01822	3.6301	تمتلك الكلية برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من اجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية
1	75%	مرتفع	1.02233	3.7341	تعتمد الكلية نظام تقييم أداء يساعد على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم
5	65%	معتدل	1.09521	3.2486	اسهمت المنهجيات المتبعة على تخفيض نسب تسرب الموهوبين وتخفيض معدل دوران العمل
7	63%	معتدل	1.05128	3.1503	تحفيز الموهوبين على البقاء عن طريق التحفيز المادي
4	66%	معتدل	1.12240	3.2775	تمتلك الكلية معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها .
6	64%	معتدل	1.07739	3.2197	تشجع روح الأبداع لدى العاملين الموهوبين لديها
-	68%	مرتفع	1.0570	3.4187	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة المواهب اجمالياً ، يظهر الجدول (33) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة المواهب والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.520) وبلغ الانحراف المعياري (1.083) و بلغت الاهمية النسبية (70%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ادارة المواهب قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يدل على ان ادارة جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة تهتم بإدارة المواهب على مستوى الاستقطاب، والتطوير، وادارة اداء الموهبة، والاحتفاظ بهم.

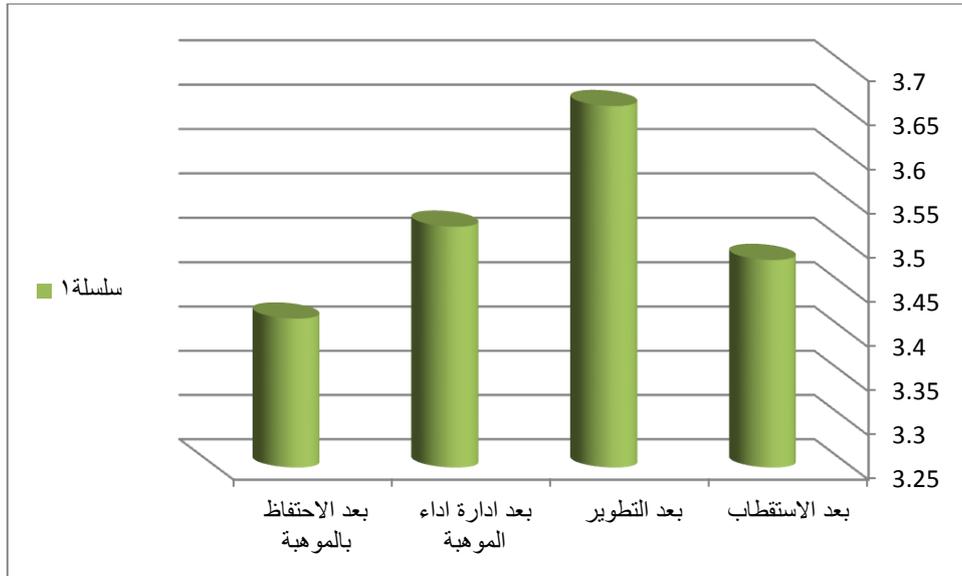
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد ادارة المواهب الفرعية ميدانياً على مستوى جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التطوير، ادارة اداء الموهبة ، الاستقطاب، والاحتفاظ بالموهبة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (33) .

الجدول (33) : الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة المواهب بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
3	.70	مرتفع	1.1799	3.4847	بعد الاستقطاب
1	.73	مرتفع	1.0370	3.6581	بعد التطوير
2	.70	مرتفع	1.0604	3.5222	بعد ادارة اداء الموهبة
4	.68	مرتفع	1.0570	3.4187	بعد الاحتفاظ بالموهبة
--	.70	مرتفع	1.0836	3.5209	المعدل العام لمتغير ادارة المواهب

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (8) ترتيب ابعاد ادارة المواهب من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة.



الشكل (8) : التمثيل البياني لأبعاد متغير ادارة المواهب

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير الدعم التنظيمي المدرك

يتضمن وصف وتشخيص متغير الدعم التنظيمي المدرك وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الالتزام التنظيمي الذي تم قياسه بعشر فقرات (CO_1-CO_{10}) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.289) والانحراف المعياري (1.130) والاهمية النسبية (66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدل مما يؤكد ان اعضاء ادارة جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة يشعرون بانهم جزء من نسيج الكلية التي يعلمون فيها فهم ممتين لكليتهم. وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (انا متمسك شخصيا بهذه الكلية التي اعمل بها وليس لدي شك في تركها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.595) وبانحراف معياري بلغ (1.016) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، تبين الفقرة اعلاه بان الافراد في كلية الفنون الجميلة لديهم التزام وتمسك بكليتهم وهم يرغبون بالبقاء فيها.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تستحق هذه الكلية ان اكون مخلصا بأداء مهامتي.) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.080) وبانحراف معياري بلغ (1.282) وبأهمية نسبية بلغت (62%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا كذلك على هذه الفقرة، اذ تبين الفقرة بان الأفراد يعتقدون بان كليتهم كلية ملائمة لهم وتستحق البقاء فيها.

الجدول (34) : الاحصاءات الوصفية لبعث الالتزام التنظيمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.67	معتدل	1.14710	3.3699	أشعر كأني جزء من النسيج الاجتماعي للكلية.
10	.62	معتدل	1.28241	3.0809	تستحق هذه الكلية ان اكون مخلصا بأداء مهامتي.
9	.65	معتدل	1.24874	3.2254	قدمت لي الكلية مكاسب لايمكن الحصول عليها في دوائر أخرى.
8	.65	معتدل	1.23939	3.2354	واجه صعوبة عند اتخاذ قرار ترك العمل في الكلية.
7	.65	معتدل	1.12912	3.2370	إذا لم احقق التفاعل المطلوب مع الآخرين في الكلية، فربما أفكر بتركها والعمل في منظمة أخرى.
5	.65	معتدل	1.13428	3.2601	لدي احساس قوي بالارتباط بالكلية التي اعلم بها
1	.72	مرتفع	1.01637	3.5954	انا متمسك شخصيا بهذه الكلية التي اعلم بها ولا وليس لدي شك في تركها
4	.66	معتدل	1.01947	3.3064	افتخر بان اخبر الآخرين في المجتمع بانني متمسك بعلمي بهذه الكلية
3	.67	معتدل	1.02457	3.3353	يمنحني العمل في هذه الكلية معنى ودلالة شخصية كوني عضو فعال فيها
6	.65	معتدل	1.06695	3.2428	انا فخور في عملي في هذه الكلية حتى لو تركتها او تقاعدت منها
	.66	معتدل	1.1308	3.2879	المعدل للبعث

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد المشاركة في اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (35) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء المشاركة في اتخاذ القرار الذي تم قياسه بتسع فقرات (PR_1-PR_9) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.195) والانحراف المعياري (1.086) والاهمية النسبية (64%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة تشجع التدريسين فيها على ابداء آرائهم واحترامها والمساهمة في جعلهم ممن يبادرون في اي شيء يخص الكلية.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يشجعني رئيسي على التعبير عن افكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.514) وبانحراف معياري بلغ (1.015) وباهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، تبين الفقرة وجود توجه من قبل المسؤولين في الكلية على تشجيع الافراد على التعبير عما يدور في عقولهم مهما كانت بهدف انضاجها والاستفادة منها.

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (يتخذ الرئيس المباشر أغلب القرارات بمفرده R.) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.884) وبانحراف معياري بلغ (1.039) وباهمية نسبية بلغت (58%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة، بينت الفقرة اعلاه انخفاض في قناعة الافراد عن اتخاذ الرئيس القرارات بمفرده الا انها لا تخلو من قناعة بوجود نوع من الاعتدال بذلك.

الجدول (35) : الاحصاءات الوصفية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	70%	مرتفع	1.05994	3.4913	أستطيع ان اتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر R.
1	70%	مرتفع	1.01504	3.5145	يشجعني رئيسي على التعبير عن افكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.
7	60%	معتدل	1.14096	3.0231	أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة بالعمل الوظيفي.

4	%66	معتدل	1.16518	3.3179	يهتم رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية الوظيفي.
8	%60	معتدل	1.19100	2.9884	تهتم الإدارة في الكلية التي انتمى إليها بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات.
9	%58	معتدل	1.03903	2.8844	يتخذ الرئيس المباشر أغلب القرارات بمفرده R.
6	%62	معتدل	1.07299	3.0751	ترى الكلية ان المشاركة اسلوب يزيد من المعرفة .
5	%62	معتدل	1.07433	3.0925	تسعى الكلية الكلية إلى اشراك جميع الإدارات في توليد البدائل لضمان اتخاذ القرارات مميزة
3	%67	معتدل	1.02391	3.3699	تعتبر ادارة الكلية ان مشاركة موظفين لا تعزز من الابداع في اتخاذ القرارات R
	%64	معتدل	1.0869	3.1952	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول (36) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد العدالة التنظيمية الذي تم قياسه بتسع فقرات (JU₁-JU₁₀) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.574) والانحراف المعياري (0.997) والاهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد وجود مستوى قناعة لدى العينة بان الكلية إجراءاتها تمتاز بالعدالة في توزيع المهام والمكافآت وغيرها.

وقد حصلت الفقرة الثامنة التي محتواها (تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء R) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.739) وبانحراف معياري بلغ (1.009) وبأهمية نسبية بلغت (75%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، توفر هذه النتيجة تصورا عن وجود عدالة اجرائية في الكلية تشمل جميع الافراد العاملين بدون استثناء. في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (توزع الكلية المهام على الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الشخصية والوظيفية.) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.132) وبانحراف معياري بلغ (1.072) وبأهمية نسبية بلغت (63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً

كذلك على هذه الفقرة، تبين هذه الفقرة بان الكلية لديها رؤية جيدة لتقسيم الوظائف وتوزيعها وفقا لمعايير معينة على الافراد فيها

الجدول (36) : الاحصاءات الوصفية لبعده العدالة التنظيمية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
9	.63	معتدل	1.07277	3.1329	توزع الكلية المهام على الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الشخصية والوظيفية.
4	.73	مرتفع	1.00161	3.6647	تطبق الكلية مبدأ الثواب والعقاب على الموظفين بصورة عادلة.
2	.74	مرتفع	1.02289	3.7052	تحرص الكلية على ان تكون الامتيازات المقدمة للموظفين متميزة عن الكليات المناظرة.
7	.71	مرتفع	.97750	3.5723	تمنح الكلية فرص تدريبية وتطويرية متساوية لجميع الموظفين .
5	.72	مرتفع	.99139	3.6127	يتسم سلوك المديرين في الكلية بالإنصاف.
6	.72	مرتفع	.95246	3.5838	اتقاضى اجر يساوي اجر اقراني الموهوبين في الكليات الاخرى
8	.70	مرتفع	.97412	3.4855	هناك توافق بين ما أحصل عليه من مرتب وما أتمتع به من مؤهلات علمية.
1	.75	مرتفع	1.00953	3.7399	تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء. R
3	.73	مرتفع	.99481	3.6705	لا اشعر ان واجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي R
-	.71	مرتفع	.9997	3.5742	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد الرضا الوظيفي

يتضح من الجدول (37) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الرضا الوظيفي الذي تم قياسه بخمس فقرات (SA₁-SA₉) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.484) والانحراف المعياري (1.070) والاهمية النسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة يدركون وجود تفاهم بينهم وبين الادارة فضلا عن شعورهم بالولاء والانتماء للعمل.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (وضوح في الإجراءات واهداف العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.595) وبانحراف معياري بلغ (1.061) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، تبين الفقرة اعلاه وجود وضوح مناسب لماهية الاجراءات والعمليات التي تؤديها الكلية مما يخلق معرفة جيدة بمجال العمل.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تلائم الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة الوظيفية القادمة.) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.190) وبانحراف معياري بلغ (1.112) وبأهمية نسبية بلغت (64%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة، يتضح من الاجابات بان هناك قناعة بمدى ملائمة الوظائف الحالية للخبرة المكتسبة في العمل الوظيفي.

الجدول (37) : الاحصاءات الوصفية لبعء الرضا الوظيفي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	%.64	معتدل	1.11205	3.1908	تلائم الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة الوظيفية القادمة
4	%.70	مرتفع	1.05447	3.5029	هناك تفاهم بيني وبين رئيسك المباشر
3	%.71	مرتفع	1.00790	3.5549	لدي شعور بالولاء والانتماء للعمل
2	%.72	مرتفع	1.11594	3.5780	هناك تقدير من قبل رؤسائي لما ابذله من جهود في عملي
1	%.72	مرتفع	1.06114	3.5954	وضوح في الإجراءات واهداف العمل
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
-	%.70	مرتفع	1.0703	3.4844	معدل البعد

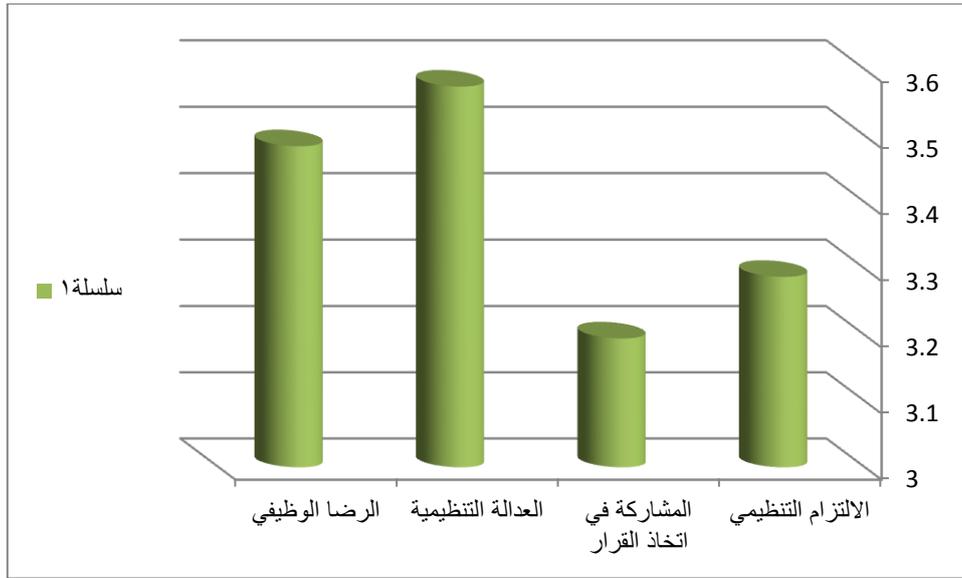
اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك اجمالياً، فقد يظهر الجدول (37) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.385) وبلغ الانحراف المعياري (1.071) و بلغت الاهمية النسبية (68%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الدعم التنظيمي المدرك قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام تعزيز ادراك التدريسين بوجود الدعم التنظيمي المدرك لهم من قبل ادارة الكلية مما يحفزهم لتقديم افضل ما يستطيعون. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي المدرك الفرعية ميدانياً على مستوى جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (38) .

الجدول (38) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
3	.66	معتدل	1.1308	3.2879	الالتزام التنظيمي
4	.64	معتدل	1.0869	3.1952	المشاركة في اتخاذ القرار
1	.71	مرتفع	.9997	3.5742	العدالة التنظيمية
2	70	مرتفع	1.0703	3.4844	الرضا الوظيفي
--	.68	معتدل	1.0719	3.3854	المعدل العام لمتغير الدعم التنظيمي المدرك

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (9) ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي المدرك من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة عينة الدراسة.



الشكل (9) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير القصور الذاتي الادراكي

يتضمن وصف وتشخيص متغير القصور الذاتي الادراكي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً اذ يتضح من الجدول (38) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير القصور الذاتي الادراكي الذي تم قياسه بعشر فقرات ($IN_1 - IN_{10}$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (1.850) والانحراف المعياري (0.606) والاهمية النسبية (37%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان منخفضاً مما يعكس انخفاض القصور الذاتي الادراكي كظاهر في مجال عمل كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل بناء على تصورات اساتذتها وما يمتلكونه ويقومون به من اعمال.

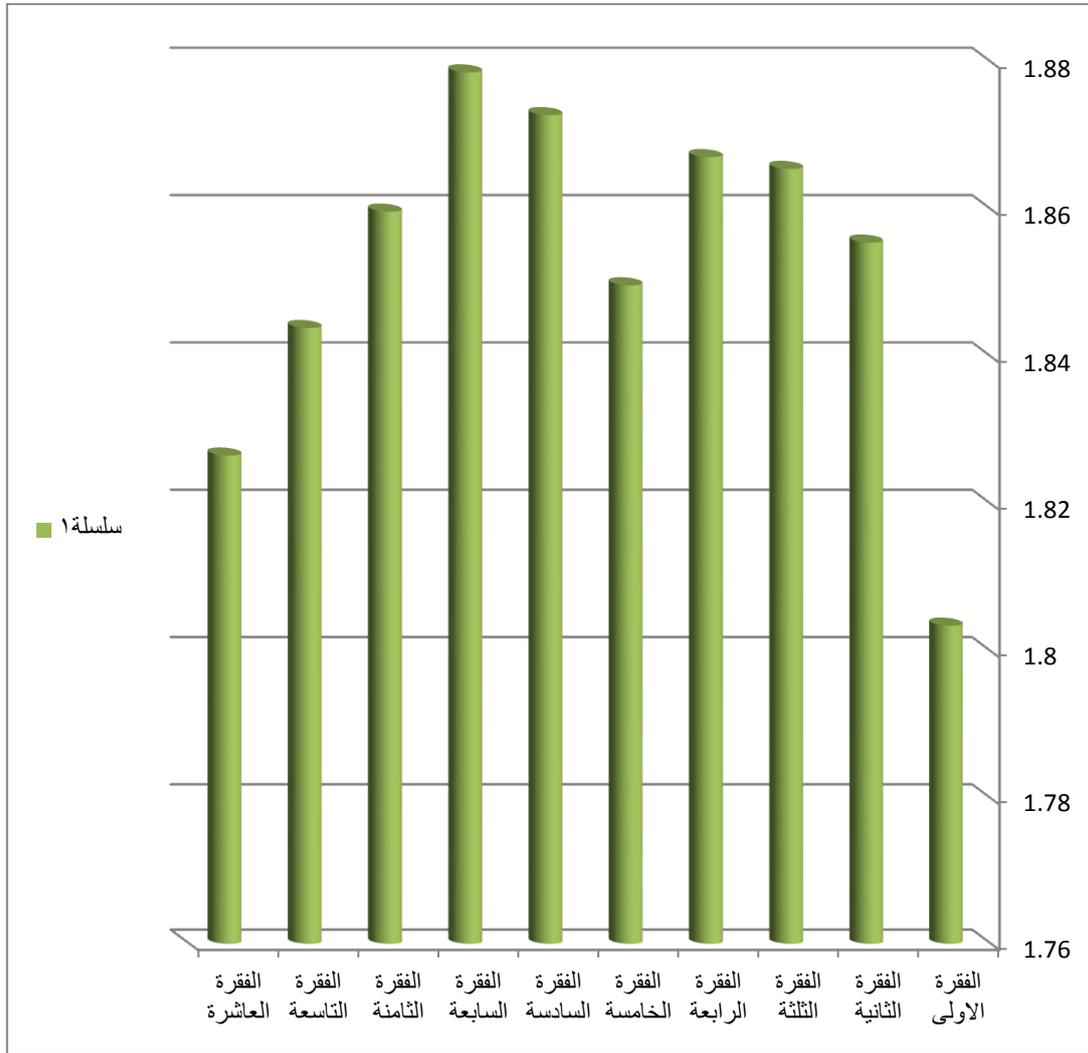
وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (لا تمتلك الرغبة في تفسير انماط التفكير الموجودة في مواجهة الظروف الجديدة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (1.8497) وبانحراف معياري بلغ (0.5710) وباهمية نسبية بلغت (38%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان منخفضاً على هذه الفقرة، اذ يتضح ان الافراد ليس لديهم رغبة بنسبة منخفضة في فهم طريقة التفكير حول مواضيع ما او مشاكل معينة في بيئة العمل.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (لا تميل المعتقدات التي تحملها الى الثبات). على اقل وسط حسابي حيث بلغ (1.803) وبانحراف معياري بلغ (0.62561). وبأهمية نسبية بلغت (36%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان منخفضا جدا كذلك على هذه الفقرة، وهذا يبين ان الافراد يعتقدون بان هناك عدم بشكل ضعيف استقرار في المعتقدات التي يحملها الافراد عن كليتهم ومجال عملهم.

الجدول (39) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القصور الذاتي الادراكي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
10	36%	منخفض جدا	.62561	1.8035	لا تميل المعتقدات التي تحملها الى الثبات
6	37%	منخفض	.63515	1.8555	لا تعتمد على افتراضات مألوفة في عملك
4	37%	منخفض	.61657	1.8655	لا تمتلك القدرة على تعديل هذه الافتراضات
3	37%	منخفض	.57030	1.8671	يعجز المديرين عن تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما
7	37%	مخفض	.57107	1.8497	هناك حاجز نفسي لديك للتغيير
2	37%	منخفض	.59651	1.8728	لا تمتلك عنصرا اساسيا للحب والثقة والصدقة
1	38%	منخفض	.60257	1.8786	لا تمتلك الرغبة في تفسير انماط التفكير الموجودة في مواجهة الظروف الجديدة
5	37%	منخفض	.62920	1.8597	لا تشعر بالراحة اتجاه المواقف المألوفة
8	37%	منخفض	.61373	1.8439	لا تميل الى التفكير في الحلول التي اثبتت فائدتها في الماضي بدلا من الافكار الجديدة
9	37%	منخفض	.60424	1.8266	لا تحقق الكلية مشاركة عالية بين افرادها العاملين
-	37%	منخفض	.6065	1.8503	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).



الشكل (10) : التمثيل البياني لفقرات متغير القصور الذاتي الادراكي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (ادارة المواهب، الدعم التنظيمي المدرك، والقصور الذاتي الادراكي) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج التفاعلي والذي يتضمن تأثيرات مباشرة وتأثيرات تفاعلية (معدلة) تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج التفاعلي المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Sps.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد دور تفاعلي (معدل) فضلا عن اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية تعاملها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة)

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al , 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة

علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولا. فرضية الارتباط الرئيسة الاولى :

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسة الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير ادارة المواهب ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين (ادارة المواهب) بأبعاده ومتغير (القصور الذاتي الادراكي)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (ادارة المواهب) وممثلا بأبعاده (الاستقطاب، التطوير ، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتغير (القصور الذاتي الادراكي). ويظهر الجدول رقم (40) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير ادارة المواهب وأبعاده ومتغير القصور الذاتي الادراكي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (40)

الجدول (40) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة سالبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.30-0.00)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.70-0.31)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.99-0.71)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول (40) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، اذ يبين الجدول (40) ان هناك تلازم عكسي بنسبة قوية بين توافر (ادارة المواهب) بأبعاده (الاستقطاب، التطوير ، ادارة اداء الموهبة، الكفاءة الذاتية) والمتغير المعتمد (القصور الذاتي الادراكي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**-0.484) وهي علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان جامعة بابل-كلية الفنون الجميلة يمكنها من خلال تعزيز ادارة المواهب في الاستقطاب والتطوير وادارة اداء الموهبة والاحتفاظ بالمواهب في جامعة بابل- كلية الفنون الجميلة من التأثير في مستوى عملها والحد من القصور الذاتي الادراكي، وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة المواهب) بأبعاده ومتغير (القصور الذاتي الادراكي) ضمن حيز جامعة بابل - كلية الفنون الجميلة).

جدول (41)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة المواهب بأبعادهما والقصور الذاتي الادراكي

		الاستقطاب	التطوير	ادارة اداء الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	ادارة المواهب
القصور الذاتي	Pearson Correlation	-.420**	-.338**	-.385**	-.450**	-.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

١. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاستقطاب ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد الاستقطاب ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الاستقطاب ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما ($-.420^{**}$) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية قوية بين بعد الاستقطاب ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (41)

ويمكن تفسير هذا التلازم العكسي ان ادارة كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل متجه صوب استقطاب الافراد من ذوي المهارات والكفاءة في مجال العمل المناط بها وبنفس الوقت فان ما يمتلكونه من مهارات تدعم توجهات الكلية في تحقيق استراتيجياتها وان تحقق ذلك سيقود الى التأثير في القصور الذاتي الادراكي وتخفيض مستواه.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط سلبي معنوي بين بعد الاستقطاب ضمن متغير ادارة المواهب والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد التطوير ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد التطوير ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد التطوير ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (-0.338^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء

على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط سلبية قوية بين بعد التطوير ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (41)

ويمكن تفسير هذا التلازم السلبي بين بعد التطوير ومتغير القصور الذاتي الادراكي بان ادارة كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل يهتمون بالحفاظ على المواهب داخل الكلية والعمل على ايجاد الطرق الاساليب التي تحفزهم لتطوير انفسهم وكسب المقدرات الجديدة التي تخدم مجال عملهم وهذا بالنتيجة سينعكس في تقليل مستوى القصور الذاتي الادراكي في الكلية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط سلبي معنوي بين بعد التطوير ضمن متغير ادارة المواهب والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باسكتشاف علاقة الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (-0.385) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط سلبية قوية بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (41)

ويمكن تفسير هذا التلازم السلبي بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي بأن ادارة كلية الفنون الجميلة تقوم بعملية التحليل لأداء العاملين بكل ما يتعلق من صفاتهم الشخصية والنفسية وحتى المهارات البدنية والسلوكيات الخاصة بهم في مجال العمل بهدف معرفة اين تكمن مشاكل الضعف والقوة لتحقيق فعالية الكلية سواء على مستوى العمل

بالوقت الراهن او رؤيتها للمستقبل ومن المؤكد ان هكذا اهتمام سيقبل من ظهور القصور الذاتي الادراكي في الكلية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط سلبي معنوي بين بعد ادارة اداء الموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (41) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما ($-.450^{**}$) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم السلبي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية قوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (41)

ويمكن تفسير هذا التلازم العكسي بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير القصور الذاتي الادراكي بان ادارة كلية الفنون الجميلة تعتمد الكثير من اساليب الاحتفاظ بالمهارات لديها وبمجموعة مختلفة من الطرق والاساليب كالتعويضات بهدف تعزيز انغماسهم خلق الدافع لديهم في الكلية مما يعني ارتفاع مستوى الايجابيات والذي بدوره يخفض من القصور الذاتي الادراكي ضمن النموذج المختبر.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والمتغير المعتمد القصور الذاتي.

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الثانية باستكشاف مستوى التلازم العكسي بين متغير الدعم التنظيمي المدرك ومتغير القصور الذاتي الإدراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين (الدعم التنظيمي المدرك) بأبعاده ومتغير (القصور الذاتي الإدراكي)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط العكسي بين متغير (الدعم التنظيمي المدرك) وممثلا بأبعاده (الالتزام التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي) ومتغير (القصور الذاتي الإدراكي). ويظهر الجدول رقم (42) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده ومتغير القصور الذاتي الإدراكي. وليبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2- tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) واستنادا الى قاعدة مستوى قوة الارتباط يبين جدول (42) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (42) ان هناك تلازم عكسي بنسبة ضعيفة بين توافر (الدعم التنظيمي المدرك) بأبعاده الالتزام التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي) والمتغير المعتمد (القصور الذاتي الإدراكي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**-0.245) وهي علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان الالتزام بالدعم التنظيمي المدرك من قبل ادارة كلية الفنون سيحدث اثرا عكسيا يخفض القصور الذاتي الإدراكي لكن بنسبة ضعيفة

وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الثانية المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين (الدعم التنظيمي المدرك) بأبعاده ومتغير (القصور الذاتي الإدراكي) ضمن حيز كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل.

جدول (42)

مصنوفة معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعادها وبين القصور الذاتي الإدراكي

		الالتزام التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرار	العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرك
القصور الذاتي	Pearson Correlation	-.304**	-.374**	-.438**	-.191*	-.245**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.012	.001
	N	173	173	173	173	173

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

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تهتم الفرضية الفرعية الأولى باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد الالتزام التنظيمي ومتغير القصور الذاتي الإدراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد الالتزام التنظيمي ومتغير القصور الذاتي الإدراكي) إذ يبين جدول (42) تحقق علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الالتزام التنظيمي ومتغير القصور الذاتي الإدراكي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (**-0.304-) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الالتزام التنظيمي ومتغير القصور الذاتي الإدراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (42)

اذ تبين النتيجة اعلاه ان ادارة كلية الفنون الجميلة كلما بادرت بإيصال فكرة للموظفين بانها ملتزمة تجاه قضاياهم الوظيفية والشخصية اثر ذلك ايجابيا في تخفيض مستوى القصور الذاتي الإدراكي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط سلبي معنوي بين بعد الالتزام التنظيمي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير القصور الذاتي) اذ يبين جدول (42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير القصور الذاتي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**-0.374) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول(42)

ويمكن تفسير ذلك بان مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم سينعكس على صحة العمل ودقة انجازه وبالتالي يؤثر في تخفيض مستوى القصور الذاتي الادراكي

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد العدالة التنظيمية ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد العدالة التنظيمية ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد العدالة التنظيمية ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**-0.438) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني

قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسي المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد العدالة التنظيمية ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول(42)

ويمكن تفسير بان ادراك الموظفين لوجود طريقة تعامل عادلة من قبل ادارة كلية الفنون الجميلة يؤثر ذلك في تخفيض القصور الذاتي الادراكي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد العدالة التنظيمية ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الرضا الوظيفي ومتغير القصور الذاتي الادراكي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط سالبة ومعنوية بين بعد الرضا الوظيفي ومتغير القصور الذاتي الادراكي) اذ يبين جدول (42) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الرضا الوظيفي ومتغير القصور الذاتي الادراكي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (-0.191*) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (5%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (95%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.012) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم العكسية المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد الرضا الوظيفي ومتغير القصور الذاتي الادراكي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول(42)

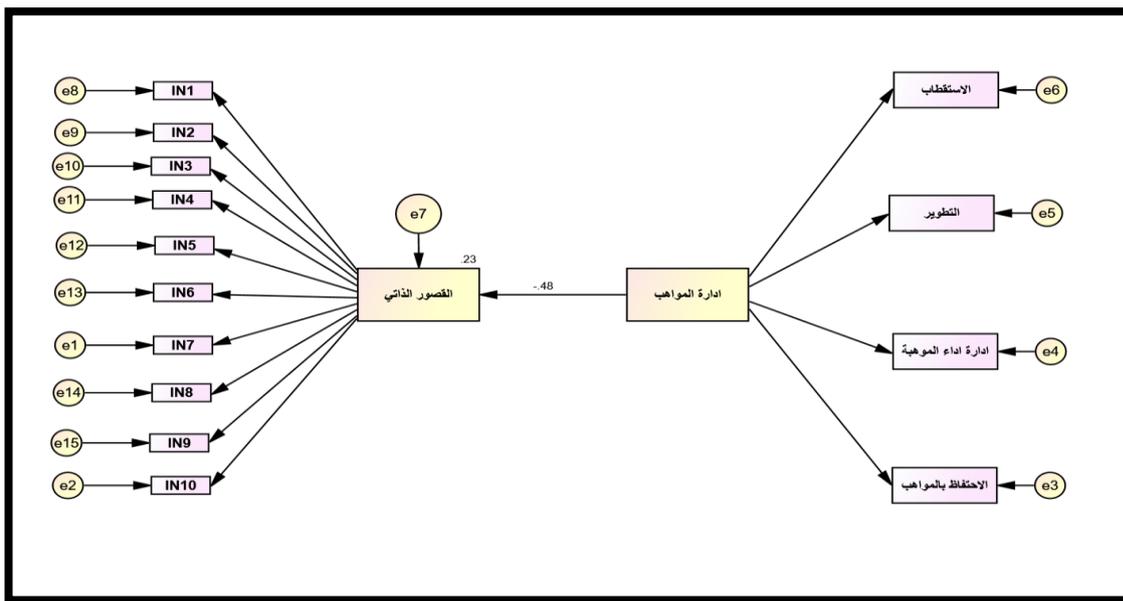
وهذا يعني ان مستوى الرضا الوظيفي المتحقق في كلية الفنون الجميلة ليس بالمستوى الذي يؤثر بشكل قوي في تقليل القصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط سلبي معنوي بين بعد الرضا الوظيفي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتغير المعتمد القصور الذاتي الادراكي.

ب- اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج التفاعلي المختبر الذي يشتمل على مسارين للتأثير المباشر الاول منها بين المتغير المستقل (ادارة المواهب الى المتغير المعتمد (القصور الذاتي الادراكي) بينما كان مسار التأثير الثاني يكون من المتغير التفاعلي (المعدل) (الدعم التنظيمي المدرك) الى المتغير المعتمد (القصور الذاتي الادراكي) كما تشتمل على اختبار التأثير التفاعلي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك على العلاقات بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين ادارة المواهب في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (11) وجدول (43) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



الشكل (11) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (43)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي

المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
ادارة المواهب		القصور الذاتي الادراكي	-0.676	.093	-7.257	***
	<---		-0.484			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

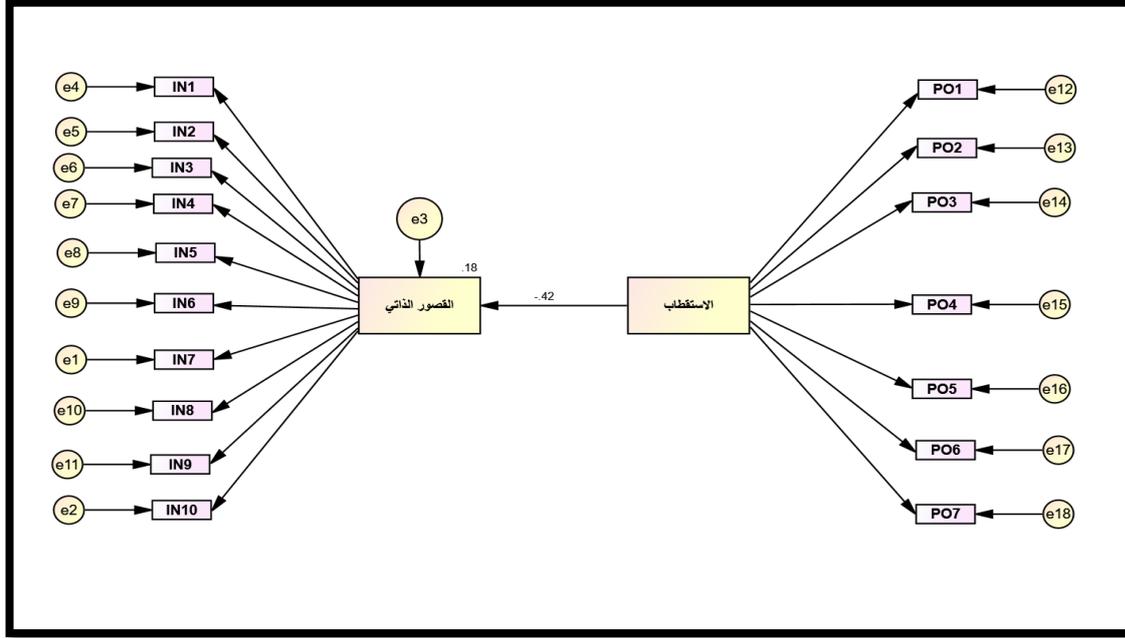
يبين الجدول (43) والشكل (11) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) (0.23)، وهذا يشير الى ان ادارة المواهب تفسر (23%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.484, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى الاهتمام بإدارة المواهب من كلية الفنون الجميلة سينعكس ايجابا في تخفيض القصور الذاتي الادراكي فيها.

وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

١. **الفرضية الفرعية (١-١):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاستقطاب ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها الاستقطاب في القصور الذاتي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف

اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (12) وجدول (44) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (12) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (44)

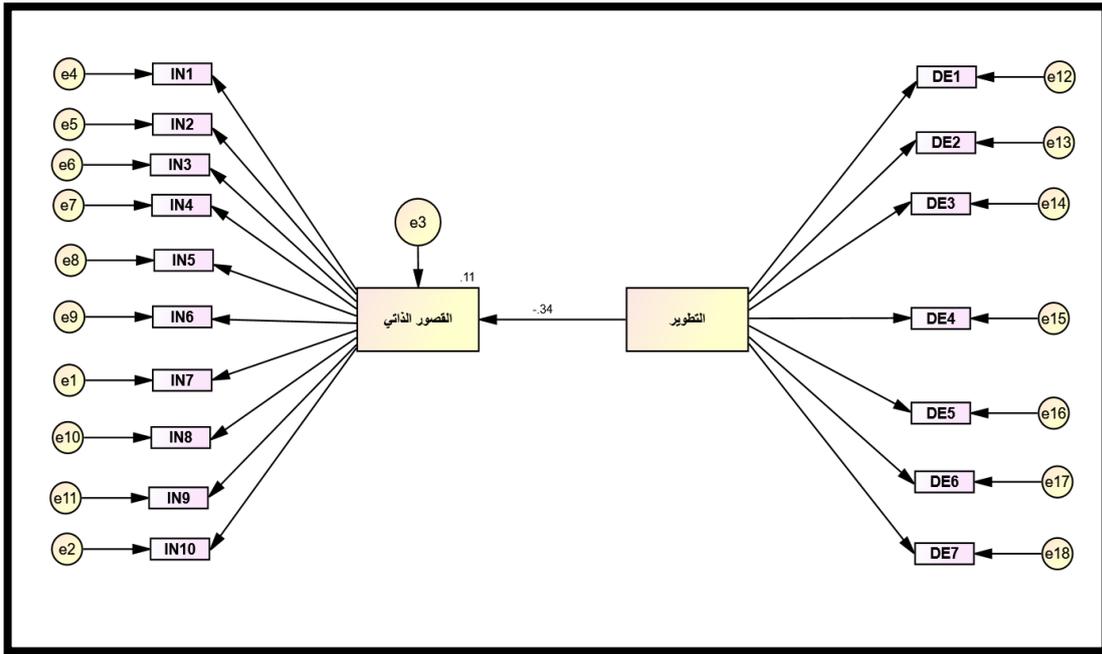
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الاستقطاب ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	الاستقطاب	-0.420	-0.575	0.095	-6.077	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (44) والشكل (12) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الاستقطاب ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.18$)، وهذا يشير الى ان بعد الاستقطاب يفسر (18%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = -0.420, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد الاستقطاب والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان عملية استقطاب المهارات والقدرات يعد مؤشرا جيدا لتخفيض القصور الذاتي الادراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقطاب والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢. الفرضية الفرعية (٢-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التطوير ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده التطوير في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (13) وجدول (45) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (13) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (45)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التطوير ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي

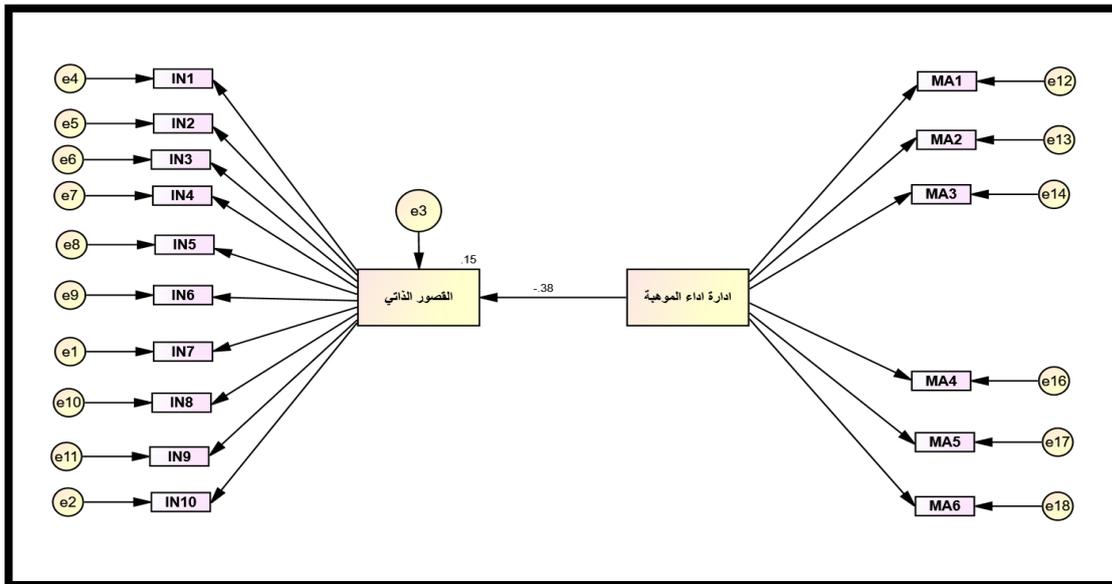
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	التطوير	-0.338	-0.464	0.098	-4.717	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (45) والشكل (15) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء التطوير ضمن متغير ادارة المواهب اتجاه القصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.11$)، وهذا يشير الى ان بعد التطوير يفسر (11%) من التغيرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة

التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.338, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد التطوير والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى الاهتمام بتطوير الافراد في كلية الفنون الجميلة فيما يخص قدراتهم ومهاراتهم لإنجاز اعمالهم سيؤدي الى تخفيض مستوى القصور الذاتي الادراكي في الكلية. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التطوير والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٣. الفرضية الفرعية (٣-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد ادارة اداء الموهبة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده ادارة اداء الموهبة في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (14) وجدول (46) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (14) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (46)

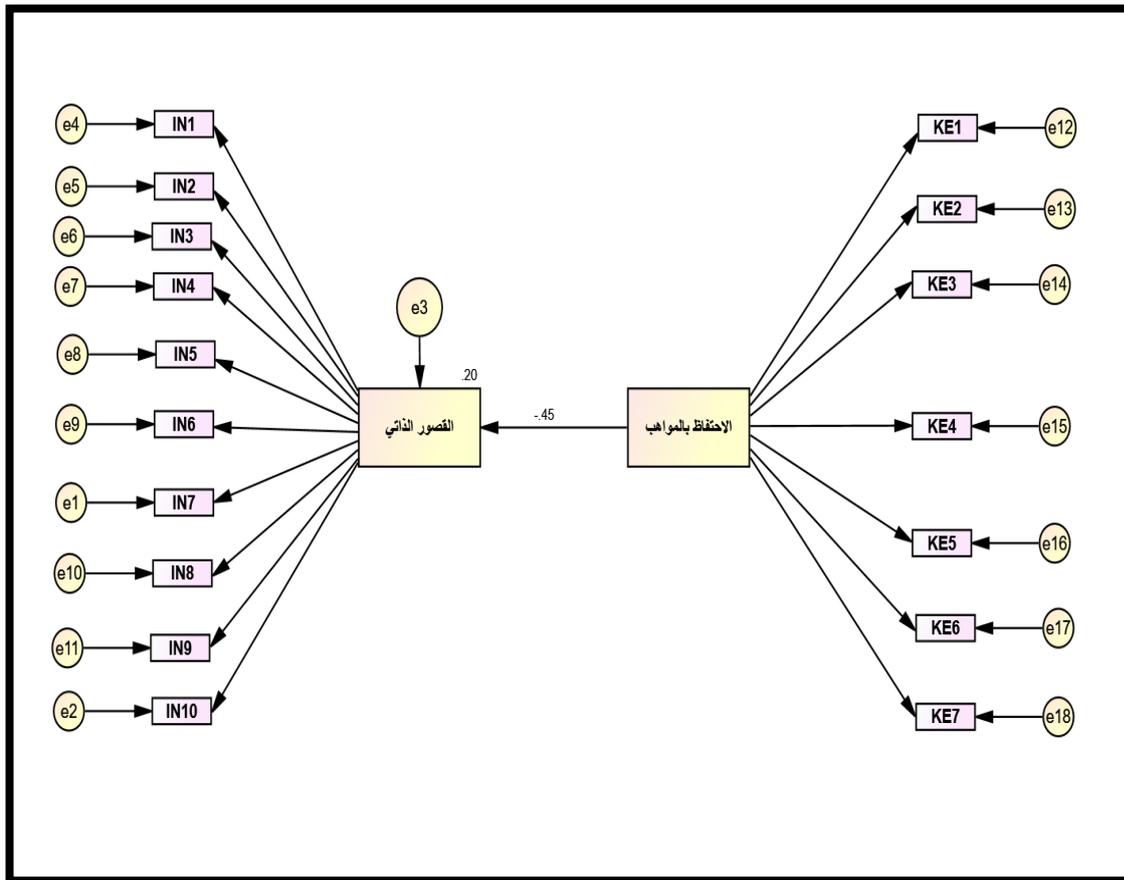
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها ادارة اداء الموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	ادارة اداء الموهبة	-0.385	-0.402	.074	-5.467	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (46) والشكل (14) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها ادارة اداء الموهبة ضمن متغير ادارة المواهب اتجاه القصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.18)$ ، وهذا يشير الى ان بعد ادارة اداء الموهبة يفسر (18%) من التغيرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.385, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة عكسية سالبة بين بعد ادارة اداء الموهبة والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان ادراك الطبيعية النفسية والجسدية للموظفين يمكنه ان يكون مؤثرا في تقليل مستوى القصور الذاتي الادراكي من خلال التركيز على تقليل نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٤. الفرضية الفرعية (٤-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (15) وجدول (47) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (15) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (47)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	الاحتفاظ بالموهبة	-0.450	-0.434	.066	-6.600	***

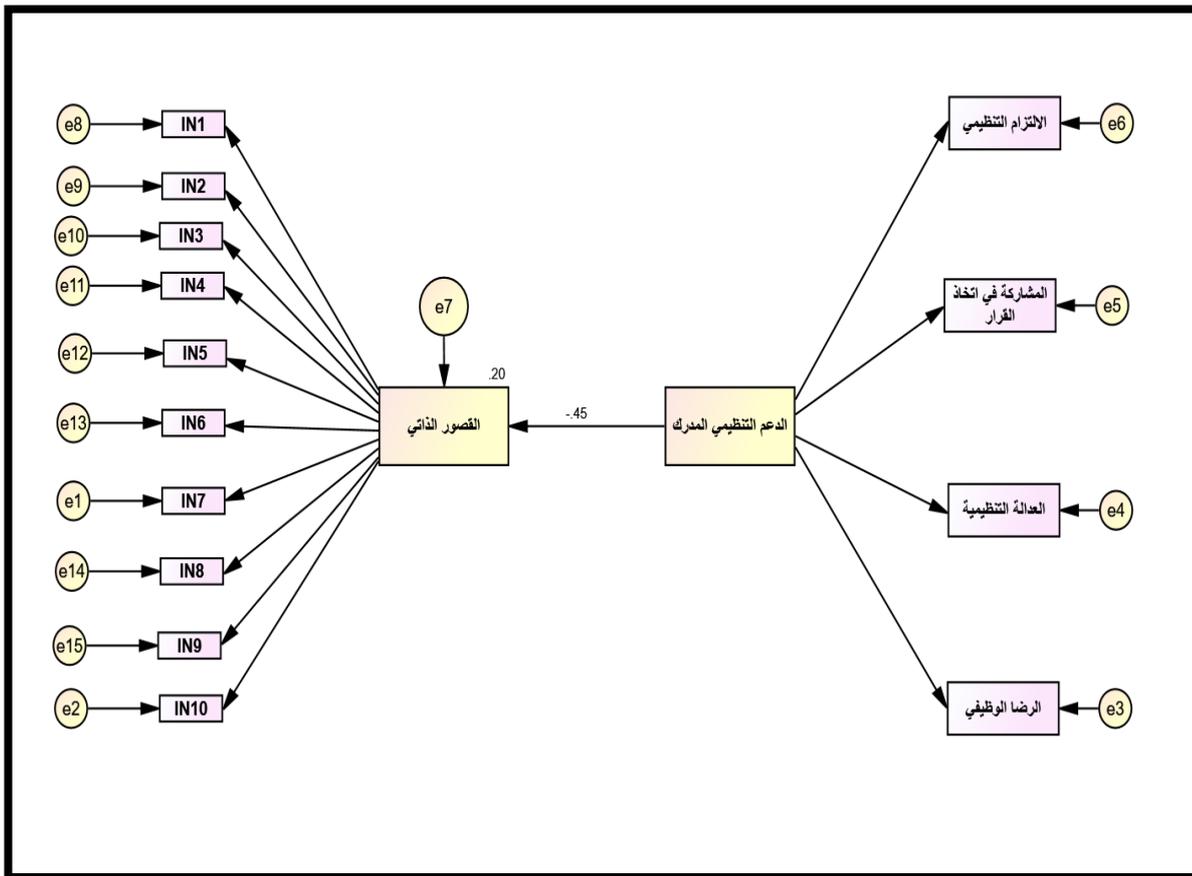
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (47) والشكل (15) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة المواهب اتجاه القصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.20)$ ، وهذا يشير الى ان بعد الاحتفاظ بالموهبة يفسر (20%) من التغيرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.450, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد الاحتفاظ بالموهبة والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان احتفاظ كلية الفنون بالمواهب التي لديها سيعمل على تخفيض في القصور الذاتي الادراكي كون المواهب ستعزز من ايجابيات العمل

وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ثانياً. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك في القصور الذاتي الإدراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل أفضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (16) وجدول (48) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه.



الشكل (16) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (48)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي

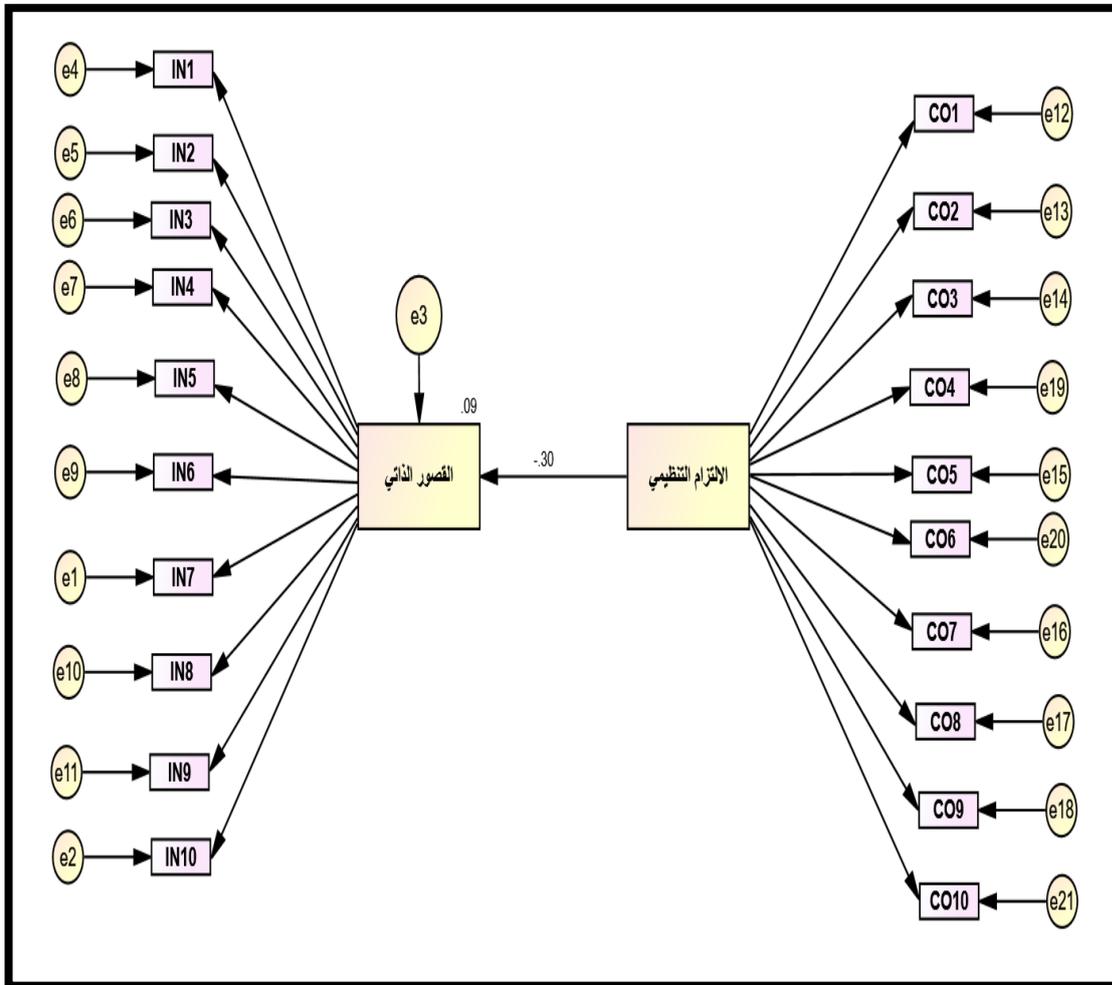
المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الدعم التنظيمي المدرك	<---	القصور الذاتي	-0.451	-0.797	0.120	-6.622	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (48) والشكل (16) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 للدعم التنظيمي المدرك اتجاه القصور الذاتي الادراكي (0.20)، وهذا يشير الى ان الدعم التنظيمي المدرك تفسر (20%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (20%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $\beta = -0.451, P < 0.01$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين متغير للدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $P < 0.001$) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان الموظفين عندما يدركون وجود دعم تنظيمي من قبل كليتهم سيؤدي ذلك الى تغير في اندماجهم مع عملهم وبما ينعكس في تقليل مستوى القصور الذاتي الادراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الثانية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

١. الفرضية الفرعية (١-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الالتزام التنظيمي ضمن ابعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الالتزام التنظيمي في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (17) وجدول (49) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (17) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (49)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الالتزام التنظيمي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي

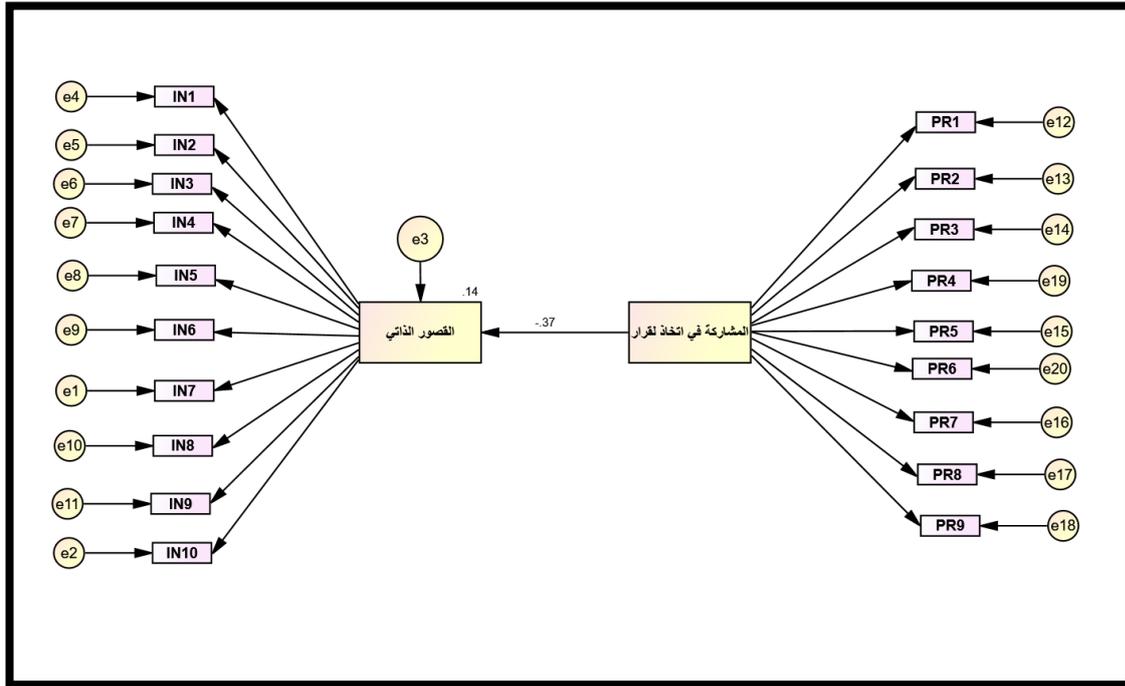
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	الالتزام التنظيمي	-0.304	-0.595	.142	-4.189	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (49) والشكل (17) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء الالتزام التنظيمي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.09)$ ، وهذا يشير الى ان بعء الالتزام التنظيمي يفسر (9%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (91%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.304, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعء الالتزام التنظيمي والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان اشاعة ثقافة الالتزام باتجاه الموظفين من قبل ادارة كلية الفنون الجميلة سيعزز من تقليل القصور الذاتي الادراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعء الالتزام التنظيمي والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعء الاول من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢. الفرضية الفرعية (٢-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعء المشاركة في اتخاذ القرار ضمن ابعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار في

القصور الذاتي الإدراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (50) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه



الشكل (18) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (50)

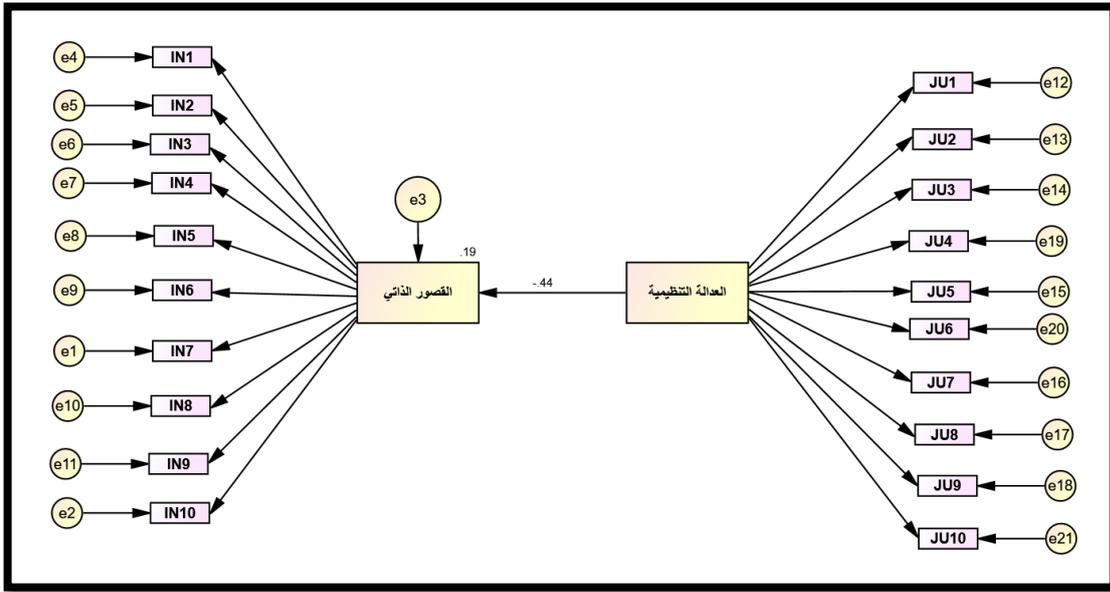
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الإدراكي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	-0.374	-0.451	.085	-5.291	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (50) والشكل (18) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الإدراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.14$)، وهذا يشير الى ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار يفسر (14%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الإدراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب ($\beta = -0.374, P <$ (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والقصور الذاتي الإدراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان وجود حيزا جيدا لتفاعل الموظفين ومشاركتهم الاحداق المهمة في الكلية يؤدي الى تقليل مستوى القصور الذاتي الإدراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والقصور الذاتي الإدراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٣. الفرضية الفرعية (٣-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد العدالة التنظيمية ضمن ابعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد العدالة التنظيمية في القصور الذاتي الإدراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (19) وجدول (51) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.



الشكل (19) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (51)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد العدالة التنظيمية ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي

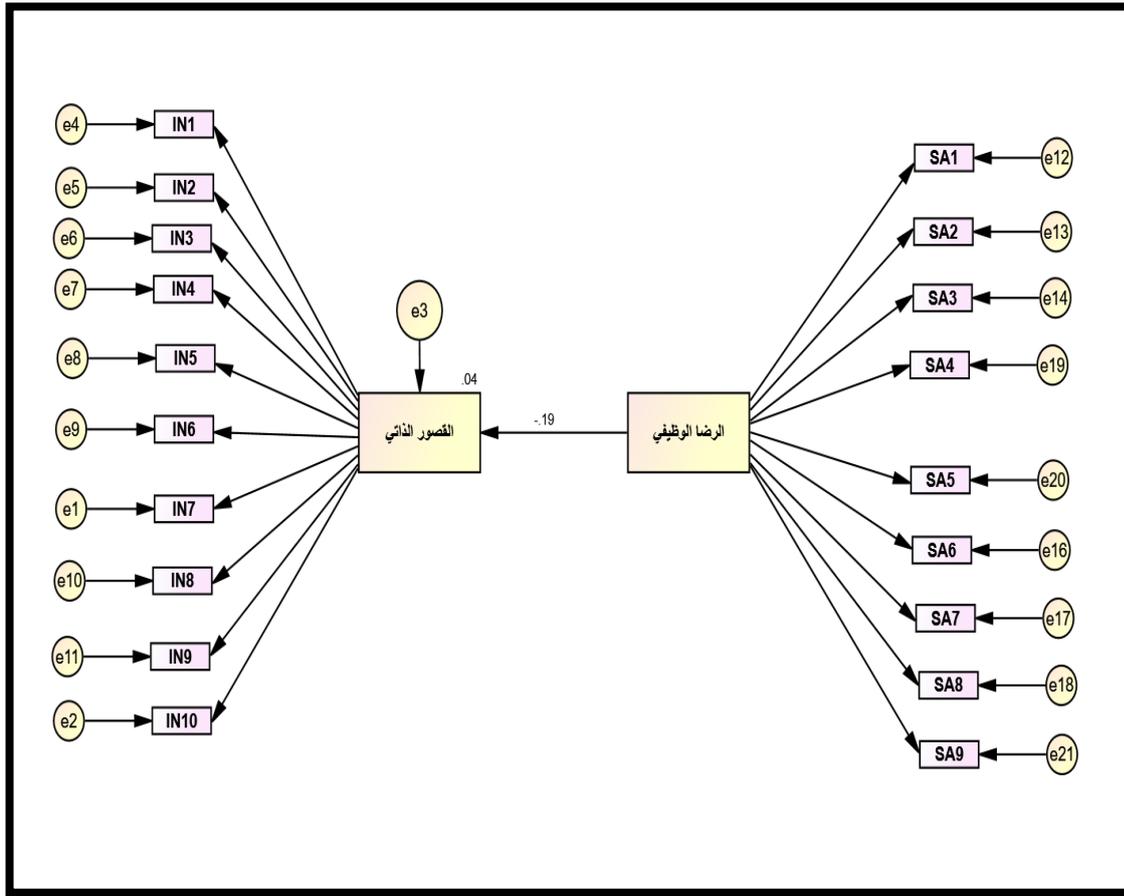
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي	<---	العدالة التنظيمية		-0.438	0.087	-6.389	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (51) والشكل (19) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد العدالة التنظيمية ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.19)$ ، وهذا يشير الى ان بعد العدالة التنظيمية يفسر (19%) من التغيرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية

والبالغة (81%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = -0.438, P < .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد العدالة التنظيمية والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان شعور الافراد بعدالة التوزيع والتفاعلي والاجراءات من قبل كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل سيؤدي الى تخفيض القصور الذاتي الادراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة التنظيمية والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالثة من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٤. الفرضية الفرعية (٤-١): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الرضا الوظيفي ضمن ابعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الرضا الوظيفي في القصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (52) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه



الشكل (20) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (52)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الرضا الوظيفي ضمن متغير الدعم

التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي

المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الرضا الوظيفي	<---	القصور الذاتي الادراكي	-0.191	-0.175	0.069	-2.552	0.011

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (52) والشكل (20) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء الرضا الوظيفي ضمن متغير الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي الادراكي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.04$)، وهذا يشير الى ان بعد الرضا الوظيفي يفسر (4%) من التغييرات التي تحدث على مستوى القصور الذاتي الادراكي اما النسبة المتبقية والبالغة (96%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = -0.191, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة عكسية سالبة بين بعد الرضا الوظيفي والقصور الذاتي الادراكي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان تحقيق مستويات الرضا الوظيفي في كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل سيؤثر في تخفيض القصور الذاتي الادراكي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الرضا الوظيفي والقصور الذاتي الادراكي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ثالثا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثالثة:

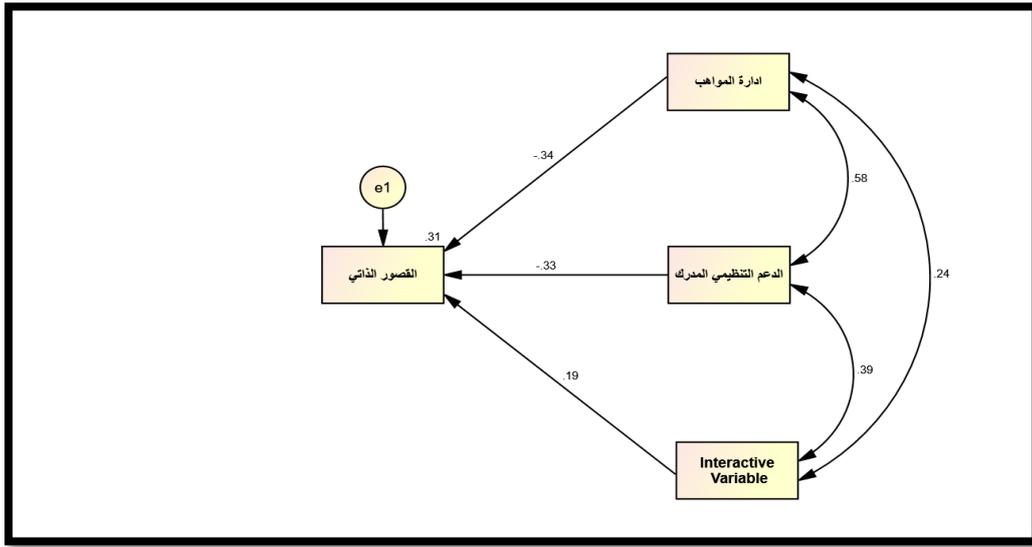
سيتم في هذه الفرضية التحقق من وجود تأثير معدل (تفاعلي) من عدمه للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) على نموذج التأثير بين ادارة المواهب في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير تفاعلي (معدلا) ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك على التأثير فيما بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي على مستوى كلية الفنون الجميلة-جامعة بابل) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) من خلال ما يعرف (Moderation Analysis) أي مدخل اختبار الدور التفاعلي (المعدل) والذي يستلزم وجود بالأقل ضمن النموذج المختبر ثلاث متغيرات منهما اثنان مستقلان (مستقل اول Indep. Var.، ومستقل ثاني -التفاعلي Mod. Var.) ثم المتغير المعتمد (Dep. Var.) فدور متغير التفاعل يكون احداث اثار ملطفا او معدلا في نموذج الدراسة الذي يحتوي متغيرا تفسيريا او مؤثرا (مستقلا) والمتغير المستجيب (المعتمد) فالمتغير المعدل (التفاعلي) قد يحدث اثرا

ايجابيا يزيد من مستوى تأثير المستقل في المستجيب او يأخذ دورا عكسيا محفضا لتأثير المستقل على المتغير المستجيب الا انه لا يمكن اطلاقا ان يُحدث الاثرين معا.

ويتوقف قبول ما ينتج من نموذج التفاعل على معنوية القيم الخاصة به فاذا ظهر ان قيمة التفاعل كانت ايجابية وذات دلالة معنوية فهذا يبين وجود اثرا لدخول المتغير التفاعلي يزداد بناءً عليه تأثير المتغير المستقل في تعزيز او تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد وان هذا التأثير مرتبط بارتفاع مستوى توافر المتغير التفاعلي وانخفاضه (Musairah et

al,2015:3) ولتحقيق تحليل التفاعل يتم الاعتماد على مدخل النمذجة الهيكلية من خلال برنامج التحليل (Amos, V.23) وان الاجراء العلمي لذلك يكون من خلال القيام بأثناء بنية متغير جديد يضاف للنموذج في برنامج التحليل الاحصائي يعرف بمتغير التفاعل (Interaction Variable) والذي يحتاج لتكوينه ان يتم وضع بيانات كل من المتغير المستقل

الاول والمتغير المستقل الثاني (تفاعلي) الى ما يعرف بالصيغة المعيارية (التمركز) (Centering or Standardizing) اذ يتم ذلك من خلال تحديد قيمة الوسط الحسابي لبيانات كل متغير ثم يتم انقاص البيانات من قيمة المتوسط الذي تم تحديده والنتيجة سيكون تكوين صيغة التمرکز لكل من المتغير المستقل والمتغير التفاعلي، اذا يحاول الباحث من خلال ذلك معالجة مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات في نموذج معادلة الانحدار، وهناك طريقة اخرى لتحقيق صيغة التمرکز من خلال ما يعرف بالقياس المعياري (Z Scoring) بدلا من طريقة صيغة التمرکز الاولى للمتغيرات، ويبين الشكل (23) نموذج الاختبار التفاعلي ومسارته التأثيرية المتجه من المتغير المستقل والمتغير المعدل (التفاعلي) و المتغير الذي تم انشائه متغير التفاعل الى المتغير المستجيب (المعتمد).



الشكل (21)

المسار الانحداري الخاص بنموذج التفاعل (المتغير المستقل الاول والمتغير المستجيب ومتغير التفاعل وفق مدخل النمذجة الهيكلية)

اذ يبين الشكل اعلاه والجدول (53) القيم الخاصة بنموذج الاختبار الاجمالي للدراسة الحالية ومستوى المعنوية لتلك القيم فاذا ما تبين ان القيم ذات دلالة معنوية فهذا يعني ان تأثير الدعم التنظيمي المدرك هو تأثير ايجابي يساهم في تعزيز تأثير المتغير ادارة المواهب في الحد من القصور الذاتي الادراكي وبهذا فالمتغير التفاعلي يملك تأثير يزيد من امكانية ادارة المواهب في تخفيض مستوى القصور الذاتي الادراكي وان تلك القيم ومعنوياتها تم قراءتها وفقا لـ (النسبة الحرجة C.R.) التي كانت قيمتها اعلى من (1.96) وهي بمستوى معنوية ($P < .001$)

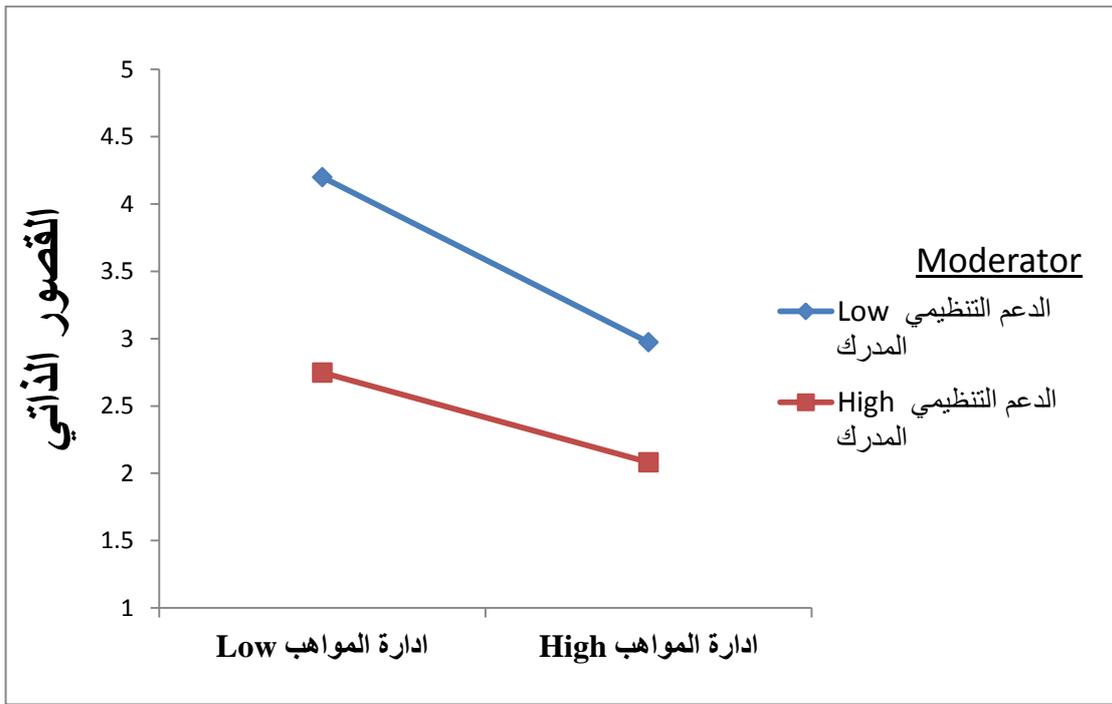
جدول (53)

الاوزان الانحدارية لنموذج التأثير بين متغير ادارة المواهب ومتغير التفاعل الدعم التنظيمي المدرك ومتغير القصور الذاتي الادراكي

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القصور الذاتي الادراكي	<---	الدعم التنظيمي المدرك	-0.331	-0.586	.145	-4.047	***
القصور الذاتي الادراكي	<---	ادارة المواهب	-0.339	-0.473	.108	-4.373	***
القصور الذاتي الادراكي	<---	Interactive	.194	.140	.050	2.815	.005

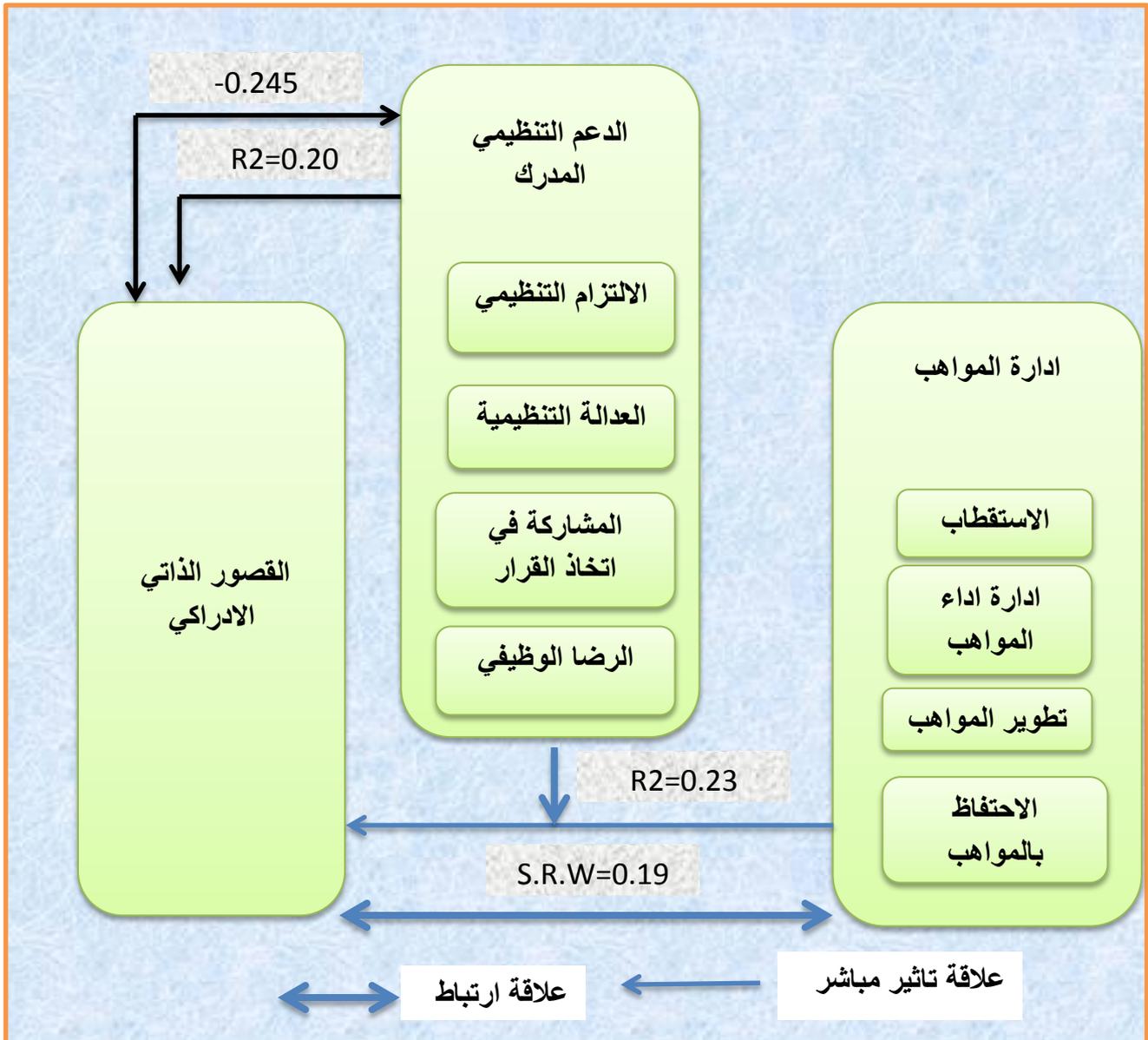
المصدر: مخرجات برنامج Amos. V.23

يتضح من القيم في الجدول (53) ان معامل الانحدار (S.R.W) لمتغير التفاعل بلغ (19). وهي قيمة معنوية مما يعني وجود التأثير التفاعلي الايجابي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) ويمكن تفسير تلك النتيجة بان متغير الدعم التنظيمي المدرك يعدل مستوى التأثير بين ادارة المواهب في تقليل القصور الذاتي الادراكي أي انه (متغير التفاعلي) يساهم في تعزيز تأثير ادارة المواهب تجاه تخفيض القصور الذاتي الادراكي والشكل (22) يوضح مخططا بيانيا لطبيعة علاقة التفاعل بين متغيرات الدراسة الحالية الذي يبين ان الدعم التنظيمي المدرك يعدل تأثير ادارة المواهب على الحد من القصور الذاتي الادراكي فعندما يكون يرتفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك فان تأثير ادارة المواهب يرتفع في التأثير على تخفيض القصور الذاتي الادراكي والعكس صحيح.



شكل (22) يبين تفاعل الدعم التنظيمي المدرك على مستوى تأثير ادارة المواهب على القصور الذاتي

الادراكي



الشكل (23) المخطط الفرضي المختبر.

المبحث الاول

الاستنتاجات:

في هذا المبحث سيتم التطرق الى أهم الاستنتاجات العملية التي تم التوصل اليها من خلال نتائج الدراسة والتحليل الاحصائي لعينة الدراسة، وتمت صياغتها وفقاً للنتائج النهائية وكالاتي:-

- ١- تسعى الكلية الى الاهتمام بتعيين الافراد الذين يمتلكون موهبة ويمتازون بالكفاءة من خلال بعض المميزات المقدمة لهم.
- ٢- تهتم الكلية كثيرا بالتطوير في جميع مستوياتها الادارية وضمن جميع اقسامها وشعبها الادارية وهذا ما اكدته نتائج التحليل الاحصائي .
- ٣- قدرة الكلية على توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي اللازمة للافراد الموهوبين فضلا عن مد جسور التواصل فيما بينهم لغرض تعظيم مستوى الافادة.
- ٤- تعتمد الكلية على سياسات منح مكافئات مناسبة لجذب الافراد ذوي المواهب الخاصة والنادرة وهذا ما اكدته نتائج التحليل الاحصائي .
- ٥- تهتم الكلية بتوفير اجواء وظيفية ملائمة لبقاء الموهوبين لديها لأنهم يعدون ذوي اولوية مقارنة بباقي اهتماماتها ضمن هذا البعد.
- ٦- تمتلك الكلية ساعات عمل مرنة تشكل تحفيزا لبقاء واستمرار التدريسين في العمل فيها الى جانب سعيها لتطويرهم باستمرار.
- ٧- تعتمد الكلية على نظام تقييم أداء يساعد على تعزيز ثقة التدريسين بأنفسهم وبكليتهم
- ٨- تشعر عينة الدراسة بانهم جزء من نسيج الكلية التي يعلمون فيها فهم شاكرين لكليتهم.
- ٩- ان الافراد عينة الدراسة لديهم التزام وتمسك بكليتهم وهم يرغبون بالبقاء فيها وان الأفراد يعتقدون بان كليتهم كلية ملائمة لهم وتستحق البقاء فيها.
- ١٠- تشجع الكلية التدريسين فيها على ابداء آرائهم واحترامها والمساهمة في جعلهم ممن يبادرون في اي شيء يخص الكلية ، وكذلك وجود توجه من قبل المسؤولين في الكلية والاستفادة منها
- ١١- وجود قناعة لدى العينة بان اجراءات الكلية تمتاز بالعدالة في توزيع المهام والمكافئات وغيرها، اذ ان هناك تصورا عن وجود عدالة اجرائية في الكلية تشمل جميع الافراد العاملين بدون استثناء .

١٢- وجود تفاهم بين عينة الدراسة والادارة فضلا عن شعورهم بالولاء والانتماء للعمل، نتيجة لوضوح ماهية الاجراءات والعمليات التي تؤديها الكلية مما يخلق معرفة جيدة بمجال العمل .

١٣- انخفاض القصور الذاتي كظاهرة في مجال عمل كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل بناء على تصورات اساتذتها وما يمتلكونه ويقومون به من اعمال، اذ يتضح ان الافراد ليس لديهم رغبة في خلق اجواء ابداعية في بيئة العمل.

المبحث الثاني

في هذا المبحث سيتم التطرق الى اهم التوصيات التي من الممكن ان تكون الموجه للمنظمة المبحوثة في كيفية استثمار النتائج والاستنتاجات للتوصل الى الحلول والتوصيات التي تسهم في زيادة فاعلية المتغيرات وكالاتي:-

اولا: التوصيات:

- ١- من الضروري ان تقوم الكلية بتعزيز جسور التواصل والتعاون وتبادل المعرفة بين الادارة والعاملين وبين العاملين انفسهم وتبادل الآراء والافكار المفيدة في انجاز الانشطة وتحقيق الاهداف وهي تعتمد بذلك على ما يتمتع به التدريسي من مؤهلات والحاجة الحقيقية لتطويره وفق متطلبات عمله.
- ٢- على الكلية ان تضع في اعتباراتها ضرورة وجود خطط تطويرية تعزز من مهارات الافراد العاملين فيها.
- ٣- ضرورة اهتمام الكلية بشكل جيد ببناء منظومة تحفيز مميزة تسهم في تعزيز ولاء الافراد الموهبين للبقاء فيها.
- ٤- على الكلية ان تسعى الى الاهتمام بتعزيز ادراك التدريسيين بوجود الدعم التنظيمي المدرك لهم من قبل الادارة مما يحفزهم لتقديم افضل ما يستطيعون .
- ٥- العمل على دعم اساتيد الكلية ومشاركتهم وحضورهم في الندوات والورش والمؤتمرات العلمية في مجال تخصصهم لزيادة مهاراتهم.

- ٦- التشجيع على ممارسة الدعم التنظيمي المدرك داخل الكلية المدروسة من خلال تحسين طرق المعاملة بين العاملين ووضع أهداف عامة ومحاولة توحيد اللغة المشتركة وتكوين روابط قريبة وفهم متبادل وذلك من شأنه تعزيز نفسية الموظف والوصول الى نتيجة مرضية للطرفين.
- ٧- زيادة الوعي وتعزيزه لدى الكلية لموضوع إدارة المواهب و تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل متكامل .
- ٨- زيادة الاهتمام بالعاملين الموهوبين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم بما يعزز انتمائهم وتحقيق طموحاتهم ويرفع من أدائهم .
- ٩- العمل على الاستفادة من الايدلوجية التنظيمية لتنمية قابليات ومهارات الادارة العليا في المنظمة وتحديدًا بامتلاك خصائص الولاء والاستقرار العاطفي والايمان بقيم الكلية.
- ١٠- تعزيز ادارة المواهب في الاستقطاب والتطوير وادارة اداء الموهبة والاحتفاظ بهم من التأثير في مستوى عملها والحد من القصور الذاتي الادراكي.

ثانياً: المقترحات

١. إعادة إجراء البحث الحالي كلياً او جزئياً في القطاعات الاخرى مثل القطاع الصناعي والتجاري والصحي، ودراسة إمكانية أعمامها في البيئة العراقية .
٢. التوسع في دراسة أبعاد كل من الدعم التنظيمي المدرك والقصور الذاتي والتي لم يتناولها البحث الحالي.
٣. دراسة أوجه القصور في تطبيق الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات العراقية وسبل معالجتها .

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

اولاً: المصادر العربية:

أ- الكتب :

- ١- جرين برج جيرالد، وبارون روبرت (٢٠٠٩) "إدارة السلوك في المنظمات" ، معرب من قبل د. رفاعي محمد رفاعي، وبسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض - المملكة العربية السعودية .
- ٢- العنزي، سعد حمود،(٢٠١٧) "السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات"، الطبعة الاولى، دار مكتبة عدنان ،العراق _بغداد.
- ٣- الفريجات ،اللوزي الشهابي، خضير كاظم موسى سلامة أنعام (٢٠٠٩)"السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الاولى ،اثناء للنشر ،الأردن _عمان
- ٤- فليه، عبد المجيد فاروق عبده السيد محمد ،(٢٠٠٥)"السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الاولى ،دار الميسرة ،عمان .
- ٥- قنطاني ، محمد ، ومريزق، هشام(٢٠١٠) ، تربية الموهوبين وتنميتهم ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٦- ماجدة عطية، (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن.

ب- الرسائل والاطاريح :

- ١- أبو جاسر، صابرين مراد نمر،(2010)،"اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الاداء السياقي" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة.
- ٢- البيرماني، حيدر عبد الأمير محمد،(٢٠١٦) "القيادة الأصيلة ودورها في تحقيق الدعم التنظيمي المدرك - دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بابل، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة.

- ٣- الجميلي ، مروان خلف احمد ، (٢٠١٣)، ادارة المواهب وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمات المتعلمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- ٤- حاتم، فراس ناجي ،(٢٠١٩) "تأثير عوامل النجاح الحاسمة كمتغير وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتحسين المستمر للأداء السياحي" ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، غير منشور .
- ٥- حرز الله، اشرف رياض، ٢٠٠٧، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي" رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية، الجامعة الاسلامية- غزة.
- ٦- حواس أميرة محمد رفعت (2003) " اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٧- حويحي، مروان احمد، ٢٠٠٨، " اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة.
- ٨- الخفاجي، أسامة محمد علي ججان (٢٠٢٠)، تأثير إدارة المواهب على تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في ديوان رئاسة مجلس الوزراء، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة
- ٩- الدليمي، فائق حمد، ٢٠١٣، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشور .
- ١٠- الدوري زكريا ، صالح احمد علي (٢٠٠٩) ، الإدارة الدولية -منظور سلوكي واستراتيجي ، دار اليازوري، للنشر والتوزيع ، عمان
- ١١- الزركاني ، مبارك حجاب(٢٠١٥) ، تشخيص منظومة إدارة المواهب التمريضية "بحث استطلاعي لآراء عينة عن الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط جامعة بغداد" ، كلية الإدارة والاقتصاد ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، بغداد

- ١٢- سلمان ، زينب سعدي (٢٠١٥)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحديد مجالات التغيير الملائم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد.
- ١٣- سلمان ، حسام كاظم ، (٢٠١٥) "دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التامينية": دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة، بحث لنيل الدبلوم العالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد.
- ١٤- الشريفي ، زينب ، هادي معيوف(٢٠١٦) ، دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- ١٥- الشمري، احمد ش هاب حمد، (٢٠١٨)، الثقافة السياسية وإدارة المواهب وأثرهما في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة السياحة، الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة
- ١٦- صيام ، عزيز عبد الرحمن عبد الله ، (٢٠١٣) ، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا "دراسة حالة الجامعة بغزة"، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية.
- ١٧- عامر ، عبير ضيف الله ، (٢٠٢٠) ، تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الاداء العالي : دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد.
- ١٨- عباس، حسين وليد حسين ، (٢٠١٣) ، ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.
- ١٩- عباس، سرمد عبد الوهاب(٢٠٢٠)، ادارة المواهب في ظل ادارة الموارد البشرية الالكترونية بحث تحليلي في مديرية ادارة التقاعد، رسالة ماجستير غير منشورة
- ٢٠- عبدعون، احسان حمزة، (٢٠١٩)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الابداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة
- ٢١- علاهم ،حكيم ، (٢٠١٤) ، الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، رساله ماجستير منشورة ، جامعه محمد بو مضياف ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

٢٢- الفتلاوي، ماجد جبار عزي، (٢٠١٣)، "التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

٢٣- كاطع ، افتخار عبد الحسين ، (٢٠١٤)، دور القيادة الاستراتيجية في تبنى ممارسات ادارة الموهبة "بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٢٤- الكرعاوي ، محمد ثابت فرعون ، (٢٠١٠) ، البنية التحتية لادارة المواهب وابعادها واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد.

٢٥- الكعبي، حميد سالم غياض ، (٢٠١٧) ، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهمك التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الراقدين الجامعة ،بغداد.

٢٦- كمال، يوسف ، (٢٠١٨) ، اثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بوضياف ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

٢٧- مشارقه ، عودة الله ، (٢٠١٩) ، دور ادارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل" ،رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس ، فلسطين .

٢٨- نبيلة ،شهلة،(٢٠١٧) "الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي" ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد بوضياف -المسيلة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

٢٩- الوزان خالد محمد احمد (2006) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، مملكة البحرين.

٣٠- يوسف ، مروة بدر زياد ، (٢٠١٦) ، "تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية" ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، غير منشور.

ت- البحوث العلمية والمجلات :

- ١- بشيرة ،دبي،(٢٠١٨) "مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة "جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد ٣٦.
- ٢- بلقرع ، فاطمة ،(٢٠١٨) ،"مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية" ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.المجلد ٢٠١٨، العدد ٧
- ٣- جعفر ، قيس زهير ، (٢٠١٩) ، تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، الجامعة التقنية الوسطى ، الكلية التقنية الوسطى ، بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ٤٢ .
- ٤- الحارثية ، خالصة ، والحارثية ، عائشة ، والعاني ، وجيهة ، (٢٠١٥) ، واقع إدارة المواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد ١١ ، العدد ٢ .
- ٥- الحسني ،كمال كاظم طاهر،(٢٠١٠)،"التمكين النفسي للفريق واثره في الأداء العالي"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ،مجلد ١٢،العدد٣، غير منشور.
- ٦- حسين ، وسام علي ، وحمد ، عامر علي ، (٢٠١٧) ، دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي ، "دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين" ، أربيل ، العراق .
- ٧- حمد ، علاء دهام ، (٢٠١٤) ، اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب "دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، العدد (٥).
- ٨- الحوشان ، ممدوح محمد ، (٢٠١٧) ، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد السابع ، الجزء الثالث .
- ٩- رشيد مازن فارس، (2004) "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي" ، معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، العدد (1)، المجلد (11) .

- ١٠- الزبيدي ، غني ، ودمام تنادي ، وحسين، حسين وليد (٢٠١٣)، استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، "بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي" ، كلية التراث الجامعة، العدد(١٣).
- ١١- ستار، كاظم حاجم ، (٢٠١٣) ، دور ابعاد ادارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات، دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العدد٣.
- ١٢- الشمري ،حسناوي، احمد، سرمد، صالح مهدي، (٢٠١٦)، دور خصائص صناعة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ، مجله القادسية للعلوم الاقتصادية ،المجلد ١٨، العدد٢.
- ١٣- صالح ، أحمد علي ، السوداني ، علي موات ، (٢٠١٠) ، أدارة الموهبة المنظور العلمي والاستراتيجي، دورية الإداري ، سلطنة عمان ، العدد ١٢٠
- ١٤- الصعوب ، سامر(٢٠١٩) ، مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها ، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت، المجلد ٢٥ ، العدد ١ .
- ١٥- الطائي، يوسف حچيم سلطان،و عامر عبد كريم الذبحاوي، وامير نعمة مخيف الكلابي،(٢٠١٦)، التسويق الترابطي ودوره في الحد من حالات القصور الذاتي، مجلة الإدارة والاقتصاد - المجلد الخامس - العدد الثامن عشر.
- ١٦- عاشور ، محمود شاكر ، (٢٠١٦) ، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين ادراه لاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، جامعه البصرة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،مجله الاقتصاد الخليجي،العدد ٣٠.
- ١٧- عباس ، سامي احمد ، وعطا، خالدية مصطفى ، وبريسم، مها عارف ، (٢٠١٧) ، إدارة المواهب وتأثيراتها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، العدد(٢٩).
- ١٨- عبد السلام ، رمضان ، وأبو وردة ، شيرين ،(٢٠١٨) ، اثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة الإنتاجية تجاه المنظمة ، دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد ٤ .

١٩- العبيدي ، عصام عليوي صاحب ، (٢٠١٧) ، الابدلوجية التنظيمية واتعاسها في الجمود التنظيمي ، دراسة حالة في مديرية التربية قضاء المسيب ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٢٥.

٢٠- علي ، اون محمد امين ، (٢٠١٧)، " دور القيادة الاستراتيجية في ادارة فرق العمل التنظيمية" دبلوم عالي ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، غير منشور

٢١- عمراوي ، سمية ، وخير الدين ، جمعة ، وحسيني ، أبتسام ، (٢٠١٨) ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة ، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بسكرة ، العدد ٧ .

٢٢- العمري ، محمد بن سعيد، (2017)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد السابع عشر العدد 1.

٢٣- العمري، محمد بن سعيد ، (٢٠١٧) ، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية : دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد ١٧، العدد ١.

٢٤- العنزي ، خالد جدوع ، (٢٠١٨) ، اثر محددات ادراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعيه الافراد للانجاز " جامعة مدينه السادات ،كلية التجارة ،العدد١٦٧-١٧٦.

٢٥- العنزي ، سعد علي محمود،و العطوي، عامر علي حسين ، والعبادي ، علي رزاق جواد (٢٠١١) ، انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيه ادارة المواهب في المنظمات ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ٨٩.

٢٦- العنزي ، اميرة خضير كاظم و العطوي ، مهند حميد ياسر و الشريف ، وزينب هادي معيوف، (٢٠٢٠) ، القابليات التنظيمية ودورها في الجمود التنظيمي ، "دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الادارة الوسطى في معمل باتا الكوفة، مجلة العراقية للعلوم الادارية"، المجلد (١٤)، العدد ٥٨.

٢٧- الغالبي، طاهر محسن منصور، والخفاجي، نعمة عباس،(٢٠٠٨) ، قراءات في الفكر الاداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

- ٢٨- الفتلاوي، ماجد جبار عزي، ٢٠١٣، "التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- ٢٩- فخري ، نوري حسين(٢٠١٩) ، ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بالجامعة التقنية الوسطى ، مجلة اقتصاد والعلوم الادارية ، العدد (٢٥).
- ٣٠- قريشي ، محمد ، وسليخ ، حورية(٢٠٢٠) ، واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر" بسكرة ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٠ ، العدد ٢ .
- ٣١- الكعبي، حميد سالم غياض،(٢٠١٦) "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي" كلية الرافدين الجامعة ،بغداد، غير منشور.
- ٣٢- محمد، رريب الله، ٢٠١٣، "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، جامعو وهران،العدد ١١، المجلد السادس.
- ٣٣- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٣، "اثر محددات مدركات دعم العمل التنظيمي على دافعية الافراد للانجاز" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.
- ٣٤-
- د-اخرى
- ١- الحميدي ، محمد سعيد ، والطيب ، الهادي خوجلي(٢٠١١)، الاستثمار في التدريب وادارة المواهب تجربة الامارات العربية المتحدة ، كلية الشرطة ، معهد تدريب الضباط.
- ٢- الدوري ، زكريا مطلق ، والسعدي ، ويعرب عدنان(٢٠١٢) ، استراتيجية إدارة المواهب وتكاملها مع استراتيجية الأعمال كمدخل لنكاء الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة من ٢٠١٢/٤/٢٦-٢٣ .
- ٣- العديلي ، ناصر محمد(٢٠٠٩)، كيف هي ادارة الموهبة في الشركات السعودية، رئيس افاق الابداع والجودة للتدريب.

٤- ملتقى شذرات، (٢٠١٢) متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمة

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=2629>, الاعمال

ثانياً: المصادر الاجنبية:

A- Books:

- 1- Allison Stamm. (2007) The Strategic Development of Core HR Systems: Helping Leaders Go Beyond Administrivia and Compliance. Aberdeen Group, September,.
- 2- Armstrong, M (2009), Strategic Human Resource Management: A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 3- Aziri, B. (2011). job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- 4- Conger, J.A. & Fulmer, R.M. (2003) 'Developing your leader ship pipeline, Harvard business Review.
- 5- F. Silzer , Robert , Dowell , Ben , (2002) , Stralegiy – Driven Talent Management· Jossey – Bass , U.S.A .
- 6- frédéric dromby, (2020), le concept d'intertie de la firme, definition, etat des connaissances et agenda de recherche, France, strategie-aimes.com
- 7- Goldsmith .M & Carter .L.(2009). Bast practices in talent management .How the worlds ,leading ,corporations manage ,develop ,and retain top talent ,BPI ,Pfeiffer Awiley Imprint san Francisco.
- 8- Hopkin & Jons , 2014 , Talent Management is strategic partner in creating an organizational culture where, JHU is Recognized as the employer of choice & where faculty and staff.
- 9- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- 10- Lance and Dorothy, 2004, The Talent Management HandBook- Creating Organizational Excellence, Lance A berger and Associates,.
- 11- Larsen , E ,. Lomi , A ,. (2012) . Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes . Simulation Modelling Practice and Theory 10
- 12- Lexy Martin, (2005) director of Research and Analytics ,Cedar Crestone, Inc., interviewed by Oracle Corporation, December

- Murphy, L. Transformational Leadership: A Cascading Chain Of Social Psychology.**
- 13- Liu, L. (2018). **A Review of Perceived Organizational Support.** *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*, (icssed)
- 14- Meyer, J. P. and Allen, N. J., and Herscovitch(2001) " **Commitment in the Workplace: Toward A general Model**", Human Resource Management Review.
- 15- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). **The role of perceived organizational support,** distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738
- 16- Osinga, Syben. (2009),**Talent Management And Oracle HCM,** HCM3 Group.Berger.
- 17- Sims, Doris. (2009)**The 30-Minute Guide Of Talent And Succession Management,** Author Housem.,
- 18- Sloan, E.B., Lewis, R.E.(2003),**Managing succession successfully.** Workshop presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/ Organizational Psychology, Orlando, FL.,
- 19- t.hannan, john freeman(1984),**stucural inertia and organizaonal change** , american sociological review, vol 49, no 2, p145-165.
- 20- Toker, B. (2011). **Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey.** *Quality Assurance in Education*
- 21- Vidyaswari , Nair . (2009) , **Talent Management strategies and challenges** . Available at .
- 22- W. Carter , Gary , W. Cook , Kerin , W. Dorsay , David , (2009) , **Career Baths , Success For Organizations and their Employees** , John Wiley & sons , U.S.A .
- 23- Wahab, E. (2010). **Perceived organizational support and organizational commitment in medium enterprises in Malaysia**(Doctoral dissertation, Curtin University).
- 24- Weiss , R,M,. Miller , L, M ,. (1986) . **The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs?** . The Academy of Management Review , Vol. 12, No. 1 .

25- Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). **The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors** in secondary schools in Turkey.

B. Thesis and Desertation:

1-Chuai, X. ,(2008) **Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing** ,Unpublished PhD Thesis. University of Teesside. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.

2-Gunduz, Yuksel, (2014), "**The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment**", Anthropologist, 18(3): 1041-1057 (2014).

3-Oehley, Anne-Marguerite (2007), "**The Development and A evaluation of A Partial Talent Management Competency Model**", Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts at Stellenbosch University.

4-Owusu, B., & Owusu, B. (2014). **An assessment of job satisfaction and its effect on employees' pPerformance: A case of Mining Companies in the [Bibiani-Anhwiaso-Bekwai District] in the Western Region** (Doctoral dissertation).

5-taher abd-allah arafa, (2011),**dynamic analysis for enterprise startegic flexibility using sustem engineeing methodology**, dissertation submitted to the faculty of graduate studiesK the degree of doctor of philosophy , university of windsor, ontario, canada, 2011.

6-Zagenczyk Thomas J. (2001) " **A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support** ", Faculty of the Katz Graduate School of Business the degree of Doctor of Philosophy.

7-Zagenczyk Thomas J. (2011) " **A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support** ", Faculty of the Katz Graduate School of Business the degree of Doctor of Philosophy.

C.Journals and Periodicals:

1- . Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). **Theory and research in organizational ecology. Annual Review of Sociology**, 16(1), 161e195.

- 2- . Vladescu, Angela, (2012) “The Possibility Of Implementing Talent Management in The Public Sector”, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 7, No. 2.
- 3- Ahmed Ishfaq, Ismail Wan K. B. W., Amin Samliah Bt Mohamad, and Ramzan Muhammad (2011)" **Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective** ",Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5 Issue 12.
- 4- Amir ipour, Parvaneh, Dossey, John A., & Shahvarani, Ahmad, (2017), “ **Impact of Organizational inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies and its Impact on Mathematical performance of Elementary At-Risk Students**”, Journal of New Approaches in educational Research, Vol.6, No.1
- 5- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (٢٠١٠). **Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs**. Journal of Applied Psychology, 83, 288-297.
- 6- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). **The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour**. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145.
- 7- Beheshtifar, M., Nezhad, H.A. & Moghadam, M.N., (2012) "**Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work**", Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.4, No.8,.
- 8- Bettinger, C. (1989). **Use corporate culture to trigger high performance**. Journal of Business Strategy. Vol. 10 No. 2.
- 9- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). **Employee engagement: Key to organizational success**. SCMS journal of Indian Management, 11(4), 61.
- 10- 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).
- 11- Boyer, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2014). **The role of perceived organizational support**, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738

- 12- Boyer, Marcel & Robert, Jacques (2002) "**Perceived Organizational Support: A Review of the Literature**" Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4.
- 13- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). **In search of sustained competitive advantage**: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. The International Journal of Human Resource Management, 15.
- 14- 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.
- 15- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). **The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan**. Leadership & Organization Development Journal. Volume: 43 Issue: 5
- 16- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). **Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development**. Human Resource Development Review, 10
- 17- Chow, I. H. S., Lo, T. W. C., Sha, Z., & Hong, J. (2006). **The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance**, International Journal of Hospitality Management, 25(3), 478-495.
- 18- Cinite, I., Duxbury, L.E., Higgins, C. (2009). "**Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector**". British Journal of Management, 20(2).
- 19- Colakoglu, Ulker, (2010), "**The Effects of Perceived Organizational Support on employees' Affective Outcomes: evidence from the hotel industry**", Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, PP.125-150,.
- 20- Darshani, R., & Priyankara, H. 2013, **The Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: With Special Reference To Brandix Lingerie (Pvt) Limited Plant** 03. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*
- 21- 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.
- 22- Dickson Relyea, Clint, (1981), "A Social Identity perspective on the Relationship Between perceived organizational support and

- organizational commitment", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 143, No. 6.
- 23- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). **Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships**. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034
- 24- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 25- Frank L., & Keyes, corey L. M., (2002), "**Well- Being in the work place and its Relationship to Business outcomes: A Review of the Gallup studies**", chap. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds). **Flourishing**: The positive person and The Good Life, American psychological Association.
- 26- Godkin, Lynn & Allcorn, Seth (2008), "**Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change**", *Journal of Applied Business and Economics*
- 27- Gorji, Hassan Abolghasem & Manal Etemadi, & Fatemeh Hoseini, (2014), "**Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system**: A case study of emergency room nurses in general hospitals", *Educ Health Promot*. Published online 2014 Jun 23. doi: 10.4103/2277-9531.134760, PMID: PMC4113981
- 28- Hamidi, et al, , Hassan Saberi² and Mohamad Safari :(2014), "**The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (Case Study: Ministry of Roads and Urban**, *J Nov . Appl Sci.*, 3 (1): 100-113
- 29- Hannan, Michael T. & Freeman, John, (1984), "**Structural Inertia and Organizational Change**", *American Sociological Review*, Vol.48, No.2
- 30- 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
- 31- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). **Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene**

- theory.** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218-248.
- 32- horste, E. B., Brown, R. F., & Richards, C. (2017). **The Relationship between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers.** *Psychology*, 5, 1301-1311.
- 33- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). **Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective.** *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977e1002
- 34- Hui, Qingshan & Cao, Xuansheng & Lou, Le & He, Hua, (2014) **Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital.** *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 182-189.
- 35- Ismail, H. (2015). **Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust.** *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86.
- 36- Karatepe, O. M. (2012). **Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- 37- Karavardar, G. (2014). **Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey.** *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131.
- 38- Kiran, A., & Khan, M. A.(2014) **Perceived Organisational Support and Emotional Labour: The Mediating Role of Emotional Intelligence.** *Research Journal of Recent Sciences*
- 39- Kiran, A., & Khan, M. A.(2014) **Perceived Organisational Support and Emotional Labour: The Mediating Role of Emotional Intelligence.** *Research Journal of Recent Sciences*
- 40- Knippenberg, DaanVan, Dick,Rolf Van & Tavares, Susana (2015), "**Social Identity and Social Exchange: Identification Support and Withdrawal From the Job**", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.37, No.3
- 41- KRISHNAN DR. JAYASREE and MARY MS. V. SHEELA (2012) "**PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT – AN OVERVIEW ON ITS**

- "ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES"** , International Journal of Multidisciplinary Research Vol.2 Issue 4, pp. 1– 13.
- 42- Li Liu, Shu Hu, Lie Wang, Guoyuan Sui and Lei Ma, (2013), "**Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital**". BMC Psychiatry.
- 43- 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.
- 44- Louw, G J. & Martins, N. (2014), "**Exploring Inertia in A Typical State Organization**", *Journal of Industrial Psychology*, Vol.30, No.1.
- 45- Majid, Abdul, Abdullah, Muhammad Tanweer, Yasir, Muhammad and Tabassum, Naila (2011), "**Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries**", *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.2.
- 46- Mange Future Business (MFB) - report, (2007), **Talent Management** : How to Succeed in the "War For Talent", Issue 7-September.
- 47- Md. Sahidur Rahman(2012) ,**Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Bangladesh Perspective** , *The Chittagong University Journal of Business Administration*, Vol. 27, 2012, pp. 205-220
- 48- Miao, Ren- Tao, (2011) "**perceived organizational support, Job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in china**", *institute of behavioral and Applied management*
- 49- michael t.hannan,(2014), **john freeman,structural inertia and organizaonal change** , *american sociological review*, vo 49.
- 50- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). **The role of perceived organizational support**, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738
- 51- Mundia, C. N., & Iravo, M. (2014). **Role of mentoring programs on the employee performance in organisations**: a survey of public universities in Nyeri County, Kenya.
- 52- Muneer, Saqib & Syed Muhammad & Saif ur Rehman & Choi Sang Long, (2014), " An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and

- Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach", Pak J Commer Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2014, Vol. 8 (1), 42- 57.
- 53- Musab , ababneh, **structural inertia , social media and oraganizaional change ,macrothink institute business and research**, vol 6, no 1 ,2016.
- 54- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). **The Relation Between Turnover Intention, High Performance Work Practices (Hpwps), And Organisational Commitment**: A Study Among Private Hospital Nurses In Malaysia. *Asian Academy Of Management Journal*, 23(1).
- 55- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). **Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support**. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847
- 56- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, (2004)**W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource**-based view. *Strategic Management Journal*.(25)
- 57- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- 58- 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.
- 59- S. Jayaraman¹ and Parvaiz Talib and Ahmad Faraz Khan, (2018), Integrated Talent Management Scale :Construction and Initial Validation, Volume 8, Issue 3, July-Septembe.
- 60- Shumaila Sadaf, Islam Raba, Sadat Shame, Matsudo Sumbal, and Nazir Sadaf (2007) " **Perceived Organizational Support as Predictor of Organizational Commitment: A Comparative Study on Public and Private Sector Nurses** ", Hailey College of Commerce University of the Punjab, Lahore. Proceedings of 2nd International Conference on Business Managemen.

- 61- steffi haag,(2014) **organizational inertia as barrier to firms adoption multidimensional scale development and validation**, twentieth americas conference on infomation systems, savannah.
- 62- Tarique, ibraiz, & Schuler, Randall, (2009) **“Global talent management literature review”** “journal of world business, Volume 45, Issue 2, April 2010, Pages
- 63- Tumwesigye, Godfrey, (2010)," **The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing Country: The mediating role of organizational commitment**", African Journal of Business Management Vol. 4, n.6
- 64- Varona, F., (2002)," **Conceptualization and management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organizations**", American Communication Journal, Vol.5, No.3.
- 65- Wang, H., Ma, B., Liu, X., & Liu, S. (2014). **Job security and work outcomes in China: Perceived organizational support as mediator. Social Behavior and Personality**: an international journal, 42(7), 1069-1076.
- 66- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). **The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange**. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590
- 67- Whelan, Eoin, & Carcary, Marian, (2011)؛ **Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?**, Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO.4.,
- 68- Yilmaz 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.
- 69- Yoshimura , K. , (2003). **Employee traits , perceived organizational support , supervisor communicate , affective commitment , and intent to leave : group difference** , Unpublished thesis , master of science psychology , North Carolina State University .

الملحق (١) اسماء السادة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الأختصاص العام والدقيق	مكان العمل
١	استاذ	د. احسان دهش جلاب	ادارة اعمال – ادارة استراتيجية	جامعة القادسية- كلية الادارة والاقتصاد
٢	استاذ	د. بشار عباس الحميري	ادارة اعمال- ادارة استراتيجية	جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد
٣	استاذ	د. حسين حريجة غالي	ادارة اعمال – ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد
٤	استاذ	د. لمياء سلمان عبدعلي	ادارة اعمال – نظرية منظمة	جامعة المستنصرية- كلية الادارة والاقتصاد
٥	استاذ	كامل شكير الوطيفي	ادارة اعمال – موارد بشرية	جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد
٦	استاذ مساعد	د. امال غالب راشد	ادارة اعمال ادارة المعرفة	جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد
٧	استاذ مساعد	د.جواد محسن راضي	ادارة اعمال – ادارة استراتيجية	جامعة القادسية- كلية الادارة والاقتصاد
٨	استاذ مساعد	د.نسرين جاسم محمد	ادارة اعمال – موارد بشرية	جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد
٩	استاذ مساعد	رحاب حسين جواد	ادارة اعمال – ادارة جودة	جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد

تم ترتيب السادة المحكمين حسب الحروف الابجدية واللقب العلمي



"بسم الله الرحمن الرحيم"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

الملحق (٢)

الموضوع/ تحكيم استبانة الدراسة

الاستاذ الفاضل:.....المحترم

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان " الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ادارة المواهب والقصور الذاتي الادراكي"دراسة استطلاعية تحليلية في جامعة بابل -كلية الفنون الجميلة، التي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم الكلية الصناعية ، ونظرا لما تنوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نامل من حضرتكم قراءة العبارات والتفضل بابداء رأيكم حول الفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملحوظات الضرورية التي ستوظف في الدراسة في ضوء المحاور الاتية:

١. هل الفقرات الواردة في الاستبانة تقيس متغيرات الدراسة الاساسية؟
٢. مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض التي وضعت من اجله.
٣. مدى انتماء كل فقرة لكل بعد.
٤. مدى امكانية اضافة فقرات اخرى الى الابعاد المحددة او استبعاد الفقرات الغير المناسبة.

الاسم:

اللقب العلمي:

الاختصاص:

الجامعة والكلية:

التوقيع:

طالب الماجستير

الاستاذ المشرف

غزوان محمد جاسم

د.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي

جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

مع فائق الاحترام والتقدير

معلومات عامة عن المحكم

اولا: الدعم التنظيمي المدرك: هو التزام طوعي ينشأ كنتيجة للعلاقة التبادلية للمنافع والموارد بين كل من المنظمة والموظفين العاملين فيها ، اذ يستند على زيادة الاهتمام بالافراد مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويجعلهم متعلقين بمنظمتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء اليها.

١- الالتزام التنظيمي: هو تلك العلاقة التبادلية التي تحدث بين الموظف والكلية والتي يترتب عليها اتفاقاً حول الاستثمار المتبادل ما بين الطرفين.

ت	الاسئلة	الانتماء		الملاحظات
		ينتمي	لاينتمي	
		واضحة	غير واضحة	
١	أشعر كأنني جزء من النسيج الاجتماعي للكلية.			
٢	تستحق هذه الكلية ان اكون مخلصا بأداء مهامي.			
٣	قدمت لي الكلية مكاسباً لايمكن الحصول عليها في دوائر أخرى.			
٤	واجه صعوبة عند اتخاذ قرار ترك العمل في الكلية.			
٥	اذا لم احقق التفاعل المطلوب مع الاخرين في الكلية، فربما افكر بتركها والعمل في منظمة اخرى.			
٦	لدي احساس قوي بالارتباط بالكلية التي اعمل بها			
٧	انا متمسك شخصيا بهذه الكلية التي اعمل بها ولا يوجد ادنى شك لتركها			
٨	افتخر بان اخبر الاخرين في المجتمع بانني متمسك بعلمي بهذه الكلية			
٩	يمنحني العمل في هذه الكلية معنى ودلالة شخصية كوني عضوا فاعلا فيها			
١٠	انا سعيد في عملي في هذه الكلية حتى لو تركتها او تقاعدت منها			

٢- المشاركة في اتخاذ القرار: هو اشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم عند اتخاذ القرارات الادارية المختلفة والمتعلقة بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لادائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.

١	أستطيع ان اتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.			
٢	يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكارني في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.			
٣	أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة بالعمل الوظيفي.			
٤	يهتم رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ			



				القرارات المرتبطة بعملية الوظيفي.
٥				تهتم الكلية التي انتمى اليها بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات.
٦				يتخذ الرئيس المباشر أغلب القرارات بمفرده.
٧				ترى الكلية ان المشاركة اسلوب يزيد من المعرفة .
٨				تهتم الكلية بأراء الموظفين ومقترحاتهم فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٩				تسعى الكلية إلى اشراك جميع الادارات في توليد البدائل لضمان اتخاذ القرارات المتميزة
١٠				تعد الكلية ان مشاركة الموظفين لا تعزز من الابداع في اتخاذ القرارات

٣- العدالة التنظيمية: هي مدى إدراك الموظفين للمعاملة العادلة المقدمة من الكلية وردود فعلهم الناجمة عن السلوك الذي يعكس إدراكهم.

١				تتخذ الكلية القرارات الوظيفية بأسلوب غير موضوعي او عادل.
٢				توزع الكلية المهام على الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم الشخصية والوظيفية.
٣				تطبق الكلية مبدأ الثواب والعقاب على الموظفين بعدالة.
٤				تحرص الكلية على ان تكون الامتيازات المقدمة للموظفين متميزة عن الكليات المناظرة.
٥				تمنح الكلية فرصا تدريبية وتطويرية متساوية لجميع الموظفين .
٦				يتسم سلوك المديرين في الكلية بالانصاف.
٧				يبيد الرئيس المباشر اهتماما برأيي فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملي.
٨				هناك توافق بين ماأحصل عليه من مرتب وما أتمتع به من مؤهلات علمية.
٩				تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء.
١٠				لااشعر ان واجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي

٤- الرضا الوظيفي: هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف ، عند درجة اشباع معينة، تحدث له نتيجة تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية"

١				ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة الوظيفية القادمة
٢				هناك تفاهم بيني وبين رئيسي المباشر
٣				لدي شعور بالولاء والانتماء للعمل



٤	هناك تقدير من قبل رؤسائي لما ابذله من جهود في عملي				
٥	الوضوح في الإجراءات وأهداف العمل				
٦	يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي أؤديه				
٧	كفاية المكافآت والاجر التي احصل عليها				
٨	الامكانيات متاحة لي لإنجاز العمل				
٩	نظرة المجتمع للعمل الذي اقوم به جيدة				

ثانيا: ادارة المواهب: هي سلوكيات محددة أو مزيج من الأداء والإمكانات الطبيعية العالية والمكتسبة بالفطرة أو نقاط القوة الجيدة أو هي مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد ابعاد ادارة المواهب

١- الاستقطاب: هي قدرة الكلية على جذب استقطاب الأفراد من أصحاب المواهب والكفاءة والقدرة العالية على تحقيق أهداف الكلية ودعم توجهاتها الإستراتيجية من خلال أدائهم للأدوار المخصصة لهم بكفاءة وفاعلية						
ت	الاسئلة	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	
١	تسعى الكلية الى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لرصانة سمعتها في مجال عملها .					
٢	تهتم الكلية بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة					
٣	تسعى الكلية الى استخدام اهم اساليب البحث والتقصي عن المواهب المطلوبة من اجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة					
٤	تحرص الكلية الى ان تمتلك سمعة جيدة من اجل جذب الموارد الموهوبة من مختلف المصادر					
٥	تسعى الكلية الى تحقيق الامن الوظيفي من اجل جذب المورد البشري الموهوب.					
٦	هناك مؤشر عدم الارتياح لدينا من أي قرار يتخذ في مجال الاستقطاب					
٧	تستخدم الكلية طريقة المقابلات الكلية والمجدولة في عمليات استقطاب التوظيف					
٨	تعتمد الكلية على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة .					
٩	تستقطب الكلية الأفراد الموهوبين بسهولة					



بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.				
٢- التطوير: هو من الأساليب الفاعلة للحفاظ على الموهبة داخل الكلية هو تطوير هذه المواهب وتحسين أدائهم ومن ثم تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم ويساعد التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة				
١				تعتمد الكلية على اسس محددة لتحديد متطلبات خطط وتطوير الافراد مستندة الى المعايير المعروفة
٢				تعتمد خطط تطوير الافراد على المعلومات الشخصية للموظف وسنوات الخدمة وبيانات الكلية الاداء
٣				تعتمد الكلية على خطة تطويرية واضحة لزيادة مهارات المواهب (الافراد العاملين لديها)
٤				تعتمد الكلية على سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملحوظات الافراد العاملين فيها
٥				تعمل الكلية على المراجعة المستمرة لدور المديرين في تطوير مهارات الافراد العاملين .
٦				تساعد الكلية العاملين الموهوبين والمديرين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة
٧				تعتمد الكلية على أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة الى المعايير المعروفة من قبلهم
٣- ادارة اداء المواهب: تهدف الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وسلوكية وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لتحقيق فاعلية الكلية في الوقت الحالي أو في المستقبل				
١				تمتلك الكلية القدرة على توفير الاستقرار اللازم للعاملين الموهوبين
٢				تمتلك الكلية القدرة على وضع اولوية لاهداف العاملين الموهوبين
٣				تمتلك الكلية القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين اثناء مدة التقييم
٤				يتم دفع الافراد الموهوبين نحو احداث التغييرات التي تتطلبها الخطة



					٥	تمنح الكلية المكافآت المناسبة لزيادة اعداد الافراد الموهوبين
					٦	تمتلك الكلية القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة.
					٧	تمتلك كليتي القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين .
٤- الاحتفاظ بالموهب: و هي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الكلية من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتشمل حزمة التعويضات التنافسية والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب وفرض النمو المهني والشخصي وعمل يتسم بالتحدي والتوازن وتمكين العاملين الموهوبين						
					١	تمتلك الكلية ساعات عمل مرنة تعد عاملا محفزا للموظفين من اجل البقاء والعمل فيها.
					٢	تمتلك الكلية برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من اجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية .
					٣	تعتمد الكلية على نظام تقييم أداء يساعد على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم
					٤	اسهمت المنهجيات المتبعة على تخفيض نسب تسرب الموهوبين
					٥	تحفيز الموهوبين على البقاء عن طريق التحفيز المادي
					٦	تمتلك الكلية المعلومات المتكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها .
					٧	تشجع روح الأبداع لدى العاملين الموهوبين لديها

ثالثًا: القصور الذاتي: هو مقاومة المنظمة للتحويلات وعدم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية بصورة سريعة ومرنة، إذ تقاوم المنظمات أي عملية تغيير والحفاظ على الوضع الراهن، إذ إن التغيير قد لا يلبي طموحاتهم أو أنه قد يتسبب في فقدان وظائفهم

ت	الاسئلة	الانتماء		الملاحظات
		ينتمي	لاينتمي	
١	تميل المعتقدات التي تحملها الى الثبات			
٢	تعتمد على الافتراضات مألوفة في عملك			
٣	لا تمتلك القدرة على تعديل هذه لافتراضات			
٤	يعجز المديرون عن تحديث وتعديل مفهومهم لموقف ما			
٥	هناك حاجز نفسي لديك للتغيير			
٦	تمتلك عنصرا اساسيا للحب والثقة والصدائة			
٧	لا تمتلك الرغبة في تفسير انماط التفكير الموجودة في مواجهة الظروف الجديدة			
٨	تشعر بالراحة اتجاه المواقف المألوفة			
٩	تميل الى التفكير في الحلول التي اثبتت فائدتها في الماضي بدلا من الافكار الجديدة			
١٠	تحقق الكلية المشاركة العالية بين افرادها العاملين			

Abstract:

The current study aims to choose the modified role of organizational support that is aware of the relationship between talent management and inertia. The problem of the field study was that there is a clear shortcoming in the application of the perceived organizational support method and interest in implementing the areas of talent management.

The questionnaire was used as a main tool for collecting data from a sample that included (173) professors at the College of Fine Arts, University of Babylon, and a number of statistical methods were used to prove the validity of the research hypotheses such as the arithmetic mean, standard deviation and the simple correlation coefficient.

The statistical analysis has produced a number of results, perhaps the most prominent of which is the existence of a significant positive correlation between perceived organizational support and talent management, and there is an inverse correlation between perceived organizational support and talent management with inertia, meaning the greater the perceived organizational support and the greater the talent management, the less inertia. .

In the context of discussing the results, the research presented a number of conclusions, the most important of which is that the University of Babylon - the College of Fine Arts encourages its teachers to express their opinions and respect them and to contribute to making them those who take the initiative in anything related to the college, as well as the presence of a trend by the officials in the college to encourage individuals to express what is going on. It is clear from the results of descriptive statistical analysis that inertia appears in the field of work of the College of Fine Arts at the University of Babylon based on the perceptions of its professors and the work they own and do, as it becomes clear that individuals do not have a low desire to understand The way of thinking about certain topics or problems in the work environment.

Key words: perceived organizational support, talent management, cognitive inertia

**The Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Babylon - Faculty of administration and Economics
Industrial Management Department**



The moderator role of perceived organizational support in the relationship between talent management and cognitive inertia

*An analytical study from the point of view of a sample of professors of the
College of Fine Arts, University of Babylon*

Thesis submitted by :

Ghazwan Mohammed Jassim Al-Bahrani

**To the Council of the College of Administration and
Economics / University of Babylon, It is part of the
requirements for obtaining a Master's degree in Industrial
Management**

Supervised

Prof. Dr

Zainab Abdul Razzaq Al Hindawi

1444H.A

A.D2022