



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الآداب
قسم علم النفس

التطابق البيئي الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الآداب في جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الماجستير آداب في علم النفس

من
حسين كريم حسين

إشراف
الأستاذ المساعد علي عبد الرحيم صالح



مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ

وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ

مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

صدق الله العلي العظيم

سورة النحل: الآية (٩٧)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة (التطابق البيئي الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي) التي تقدم بها الباحث (حسين كريم حسين) قد جرت بإشرافي في جامعة القادسية - كلية الآداب - قسم علم النفس، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير آداب / علم النفس .



التوقيع

الأستاذ المساعد

علي عبد الرحيم صالح

التاريخ: ٦ / ٦ / 2020

بناءً على التوصيات المتوافرة أشرح هذه الرسالة للمناقشة :



التوقيع

المدرس الدكتور

فارس هارون رشيد

رئيس قسم علم النفس

التاريخ: ٦ / ٦ / 2020

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (التطابق البيئي الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي) التي تقدم بها الباحث (حسين كريم حسين) صالحة من الناحية اللغوية في جامعة القادسية - كلية الآداب ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علم النفس .


التوقيع:
الاسم : د. رضا عثمان محمد
اللقب العلمي: مدرس دكتور
التاريخ: 2021 / /

إقرار المقوم الإحصائي

أشهد أني قرأت الرسالة الموسومة (التطابق البيئي الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي) التي تقدم بها الباحث (حسين كريم حسين) إلى كلية الآداب/ جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس وقد وجدتها صالحة من الناحية الإحصائية.

المقوم الإحصائي

٢٠٢١ / /

إقرار الخبير العلمي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (التطابق البيئي الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية) جرى تقويمها من الناحية العلمية من قبلي .

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي:

التاريخ: / / ٢٠٢١

اقرار لجنة مناقشة رسالة الماجستير



جامعة القادسية/ كلية الآداب
الدراسات العليا

نقر أننا أعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير : مستكر كرم حسين فهد

قسم : علم النفس اطلعنا على التصحيحات والتعديلات التي تم اجراؤها من

قبل الطالب و تم اقرارها في المناقشة من قبلنا فهي جديرة بدرجة امتياز في

علم النفس العام وعليه وقعنا .

اعضاء لجنة المناقشة:

ت	الاسم	اللقب العلمي	التوقيع	الصفة
1	أ.م.د احمد عبد الكافي جوني	امتاز مالد		رئيسا
2	أ.م.د أسامة شاكر محمد	امتاز مالد		عضوا
3	أ.م.د مدين نورين هلال	امتاز مالد		عضوا
4	أ.م.د علي عبد الرهيم صالح	امتاز مالد		عضوا ومشرفاً

بصادق مجلس كلية الآداب / جامعة القادسية على قرار اللجنة

أ.د. ياسر علي عبد

العميد

٢٠٢١ / /

الإهداء

بفضل الله ومنه وبعد الجهد والتعب اتمت رسالتي لأهدي تمرة

هذا التعب

الى...

+ والدي العزيزين حفظهما الله واطال في عمرهما.

+ شريكة حياتي ورفيقة دربي زوجتي الغالية التي شاركتني عناء

البحث وظلت تراقب خطوات هذا المنجز العلمي بعين الأمل
ومتطلعة حبا واخلاصاً.

+ فلذة كبدي ابنتي الغالية يسر.

+ اخواني واخواني وجميع الاهل والأصدقاء.

+ مه زادوني علما ومعرفة اسانذتي الأفاضل.



شكر وتقدير

الحمد لله رب العرش الكريم والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد وآله
وصحبه المنتجبين، فاني اشكر الله تعالى على فضله إذا اتاح لي اجاز هذا البحث بفضل
فه الحمد اولاً وآخراً،

ثم اشكر اولئك الاخيار الذين مدوا يد العون والمساعدة لي خلال هذه المدة، ولا يسعني الا ان
أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى المشرف (أ.م علي عبد الرحيم صالح) لتفضله بقبول الإشراف على
رسالتي، الذي لم يبخل ابدا بالنصح والتوجيه على الرغم من مسؤولياته المتعددة وفتح لي قلبه الطيب
للإجابة على استفساراتي جميعها، وكرمني بالتوضيح وتسهيل المصاعب جميعا التي واجهتها خلال
كتابتي، وفقه الله والبسه ثوب الصحة والعافية.

كما اتقدم بخالص الشكر والامتنان الى السيد رئيس قسم علم النفس الدكتور فارس هارون رشيد
والأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد علمي في تقويم مقياسي البحث.
كذلك اقدم شكري وامتناني الى لجنة السمنار، والشكر موصول لكل اساتذتي في قسم علم النفس
كلية الآداب جامعة القادسية.

وتقديرًا واعترافًا مني بالجميل أتوجه بخالص الشكر والامتنان الى كل من مد يد العون من
موظفي جامعة القادسية متمثلًا برئاستها وكلياتها العلمية والإنسانية (عينة البحث) لتسهيل مهمتي اثناء
تطبيق مقاييس هذا البحث العلمي، ووفاءً وتقديرًا مني الى كل الاصدقاء الذين آزروني وقدموا لي
الدعم والمساندة طول مدة الدراسة.

ومن الله النوفيق


محمد

المستخلص

تمارس العلاقة بين الموظف والبيئة الإدارية التي يعمل فيها أثرا كبيرا في القدرة على العمل، والالتزام الوظيفي، والدافعية والنشاط نحو أداء واجبه بأكمل وجه، إلا أن الخلل في هذه العلاقة التنظيمية يمكن أن يخلق مشكلات عديدة تؤثر في سير العمل، وظهور الأخطاء، والتسيب، والإهمال وضعف الألتزام بالقوانين، وعدم الإخلاص في أداء الواجبات الوظيفية، لذلك يحاول الباحث الإجابة عن بعض التساؤلات التي تخص العلاقة بين التطابق البيئي الشخصي في العمل، ومدى شعور الموظف بكفاءته الإدارية وقدرته على الإنتاج، وتحقيقا لذلك وضع الباحث هذه التساؤلات في مجموعة من الأهداف تتمثل في تعرف:

- ١- التطابق البيئي - الشخصي المدرك لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التطابق البيئي - الشخصي المدرك وفق متغيري الجنس (ذكور - اناث)، والعنوان الوظيفي.
- ٣- التمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٤- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التمكين النفسي وفق متغيري الجنس (ذكور - اناث)، والعنوان الوظيفي.
- ٥- العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي - الشخصي المدرك و التمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٦- الفروق في العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى الموظفين وفق متغيري الجنس والعنوان الوظيفي .

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث باختيار (٤٠٠) موظفا وموظفة في جامعة القادسية، بالطريقة العشوائية الطبقيّة ذات التوزيع التناسبي، وطبق الباحث عليهم مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك الذي قام ببنائه على وفق نظرية كريستوف براون (Kristof- Brown، 2000) وتكون هذا المقياس بصيغته النهائية من (28) فقرة موزعة على اربعة مجالات هي (تطابق المنظمة - الشخص، تطابق الوظيفة - الشخص، تطابق زملاء العمل - الشخص، تطابق المشرف - الشخص)، كذلك قام الباحث ببناء مقياس التمكين النفسي على وفق نظرية كرتشين سبرتر (Spreizer,1995)، الذي تكون بصيغته النهائية من (19) فقرة، وتم التحقق من صدق المقياسين بوساطة الصدق الظاهري

ومؤشرات صدق البناء، في حين استدل على ثباته بواسطة إعادة الاختبار والفاكرونباخ، إذ بلغ ثبات مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك بطريقة إعادة الاختبار (0.854) درجة، وبطريقة الفاكرونباخ (0.744) درجة، أما ثبات مقياس التمكين النفسي فقد بلغ بطريقة إعادة الاختبار (0.822) درجة، أما بطريقة الفاكرونباخ، فبلغت (0.712) درجة.

وبعد تحليل بيانات البحث الحالي التي تم جمعها من عينة الموظفين بواسطة برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أظهرت النتائج ما يأتي:

- ١- ان موظفي جامعة القادسية لديهم تطابق بيئي شخصي مدرك مع أماكن وظيفتهم وأماكن عملهم .
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين في التطابق البيئي الشخصي المدرك وفق متغيري الجنس (ذكور - إناث)، في حين لم يظهر فرق دال إحصائية بين الموظفين وفق متغيري العنوان الوظيفي (موظف - مدير).
- ٣- ان موظفي جامعة القادسية لديهم تمكين نفسي الذي يمكنهم من أداء مهامهم الإدارية.
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين وفق متغيري الجنس (ذكور - إناث)، والعنوان الوظيفي (موظف - مدير).
- ٥- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرين (ذكر - انثى) لدى الموظفين.
- ٦- وجود فرق دال إحصائية في العلاقة بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي وفق متغير الجنس، ولصالح الذكور، في حين لم يظهر فرق دال إحصائية في العلاقة بين المتغيرين وفق متغير العنوان الوظيفي.

واستكمالاً للجوانب المتعلقة بالبحث الحالي فقد اوصى الباحث بتوصيات، منها:

- ١- زيادة الاهتمام المتواصل في بيئة العمل الداخلية لأنها واحدة من أهم العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في أداء الموظفين، ورفع الروح المعنوية لهم، وهذا ينعكس على مستوى التزامهم بالمهام الوظيفية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- ٢- العمل على تعزيز الروح المعنوية للموظفين، ومكافأة الذين يظهرون التزاماً وظيفياً عالياً، وتقدير قدراتهم المبدعة في العمل.

كما اقترح الباحث عدد من المقترحات منها :

- ١- اجراء دراسة ارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي والأمن الوظيفي لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٢- اجراء دراسة ارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي وأنواع القيادة الإدارية لدى موظفي جامعة القادسية.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	أقرار المشرف
د	أقرار الخبير اللغوي
هـ	أقرار الخبير العلمي
و	أقرار لجنة المناقشة
ز	الإهداء
ح-ك	شكر وامتنان
	ملخص الرسالة باللغة العربية
ل-م	ثبت المحتويات
م-ن	ثبت الجداول
ن	ثبت الأشكال
ن	ثبت الملاحق
١١-١	الفصل الأول: التعريف بالبحث
٥-٢	مشكلة البحث
٩-٥	أهمية البحث
٩	أهداف البحث
٩	حدود البحث
١١-١٠	تحديد المصطلحات
٤٦-١٢	الفصل الثاني: الإطار نظري
١٥-١٣	التطابق البيئي الشخصي المدرك : مفهوم
١٨-١٥	ابعاد التطابق البيئي الشخصي
١٩-١٨	التطابق بين المتطلبات- القدرات وابداع الموظف
٢٠-١٩	التطابق البيئي الشخصي والنتائج المترتبة عنه
٢٢-٢١	دور التطابق البيئي -الشخصي في اختيار الموظفين
٢٤-٢٢	تأثير التطابق البيئي الشخصي على توجيهات وسلوكيات الموظفين
٣٠-٢٤	بعض النظريات المفسرة للتطابق البيئي الشخصي
٣٢-٣١	مناقشة النظريات
٣٤-٣٢	التمكين النفسي : المفهوم
٣٥-٣٤	ابعاد التمكين النفسي
٣٦-٣٥	غرض التمكين النفسي/ أنواع التمكين النفسي
٣٧-٣٦	العوامل المؤثرة في التمكين
٣٩-٣٧	التمكين النفسي واندماج الموظفين
٤٠-٣٩	بعض النظريات المفسرة للتمكين النفسي
٤٥-٤٤	مناقشة النظريات
٤٦-٤٥	العلاقة النظرية بين التطابق البيئي الشخصي والتمكين النفسي

٧٧-٤٧	الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته
٤٨	اولاً : منهج البحث
٤٩-٤٨	ثانياً : مجتمع البحث
٥٠	ثالثاً : عينة البحث
٥١	رابعاً : اداتي البحث
٧٧-٧٦	خامساً : الوسائل الإحصائية
-٧٨	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
٨٨-٧٩	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
٨٩-٨٨	التوصيات
٨٩	المقترحات
٩٩-٩٠	المصادر
a-c	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

رقم الصفحة	العنوان	ت
٤٩	مجتمع البحث موزعاً بحسب الكليات والجنس	١-
٥٠	اعداد عينة البحث على وفق متغير الجنس	٢-
٥٤	اراء المحكمين في صلاحية الفقرات على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	٣-
٥٦	القوة التمييزية لفقرات مقياس التطابق البيئي الشخصي بطريقة المجموعتين المتطرفتين	٤-
٥٧	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس	٥-
٥٨	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية في مقياس التطابق البيئي الشخصي	٦-
٥٩	معاملات بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للعوامل الأخرى لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	٧-
٦١	درجات معامل الثبات لمقياس التطابق البيئي الشخصي بطريقة إعادة الاختبار	٨-
٦٢	درجات معامل الثبات لمقياس التطابق البيئي الشخصي بطريقة الفاكرونباخ	٩-
٦٣	المؤشرات الإحصائية لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	١٠-
٦٧	أراء المحكمين في صلاحية الفقرات لمقياس التمكين النفسي	١١-
٦٩	القوة التمييزية لفقرات مقياس التمكين النفسي بطريقة المجموعتين الطرفيتين	١٢-
٧٠	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي	١٣-
٧١	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لكل نمط في مقياس التمكين النفسي	١٤-
٧١	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للعوامل الأخرى لمقياس التمكين النفسي	١٥-
٧٣	درجات معامل الثبات لمقياس التمكين النفسي بطريقة إعادة الاختبار	١٦-
٧٤	درجات معامل الثبات لمقياس التمكين النفسي بطريقة الفاكرونباخ	١٧-

٧٥	المؤشرات الإحصائية لمقياس التمكين النفسي	-١٨
٧٩	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	-١٩
٨٠	الفروق في الجنس والعنوان الوظيفي على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	-٢٠
٨٢	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين النفسي	-٢١
٨٤	الفروق في الجنس والعنوان الوظيفي على مقياس التمكين النفسي	-٢٢
٨٦	معامل الارتباط والقيم التائية المحسوبة والجدولية لدرجات التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى الموظفين	-٢٣
٨٧	معامل الارتباط والقيم المعيارية والزائية المحسوبة للعلاقة بين متغيري البحث على وفق متغير الجنس والعنوان الوظيفي	-٢٤

ثبت الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٦٤	المؤشرات الإحصائية لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك	-١
٧٦	المؤشرات الإحصائية لمقياس التمكين النفسي	-٢

ثبت الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
A	كتاب تسهيل مهمة	-١
B	أسماء السادة المحكمين في تقويم مقياسي البحث	-٢
C-F	مقياس التطابق البيئي الشخصي بصيغته الأولية	-٣
G-H	مقياس التطابق البيئي الشخصي الموزع على العينة	-٤
I-J	مقياس التطابق بصيغته النهائية	-٥
K-M	مقياس التمكين النفسي بصيغته الأولية	-٦
N-O	مقياس التمكين النفسي موزعة على عينة التحليل الاحصائي	-٧
p-Q	مقياس التمكين النفسي بصيغته النهائية	-٨

الفصل الأول

التعريف بالبحث

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- حدود البحث
- تحديد المصطلحات

مشكلة البحث:

تمارس العلاقة بين الموظف والبيئة الإدارية التي يعمل فيها أثرا كبيرا في القدرة على العمل، والالتزام الوظيفي، والدافعية والنشاط نحو أداء واجبه بأكمل وجه، إلا أن الخلل في هذه العلاقة التنظيمية يمكن أن يخلق مشكلات عديدة تؤثر في سير العمل، وظهور الأخطاء، والتسيب، والإهمال، وعدم الالتزام، وعدم الإخلاص في أداء الواجبات الوظيفية.

توصلت الدراسات في المجال الإداري في علم النفس أن التطابق البيئي- الشخصي بوصفه محصلة تفاعل الشخص والبيئة، يشترك مع العديد من القابليات والحوافز، التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين (من جهة)، ومدى تعزيز قدرة المنظمة في مواجهة متطلبات العمل والوقوف أمام الأزمات التي قد تعصف بسير أداؤها (من جهة أخرى) (Edwards,2008:167) وبذلك فإن غياب التطابق بين الموظف وعمله يمكن أن يؤدي إلى صعوبات عديدة تواجه الموظف وبيئته الوظيفية، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات، إذ وجد كريستوف براون (Kristof-Brown, et al,2005) أنه حينما تخفق المؤسسة التي يعمل فيها الموظف في تلبية احتياجاته، فمن المرجح أن يشعر بعدم الرضا، والاستياء، وتدني دافعية العمل ومن ثم فانه قد يتكأ في أداء أدواره وواجباته الوظيفية، وربما يمتد اثر ذلك الى مدة زمنية طويلة، لكون التطابق او التماثل بين البيئة- الشخص يمكن ان يتأثر بعوامل فردية وبيئية وزمانية (Kristof-Brown, et al,2005:282).

كما توصلت دراسة كاينين وياجي (Kaiqing&Yijie,2018) أن التطابق البيئي- الشخصي يتعلق بالاحتياجات والتفضيلات الشخصية للموظف، لذا فإن سوء التطابق بين هذين البعدين (تفاعل الفرد مع مؤسسته) يمكن أن ينجم عن النقص في إشباع الاحتياجات البيولوجية (مثل الراحة الجسمية) والنفسية (مثل الانتماء والإنجاز، وفرص تحقيق الذات) وبهذا فإن سوء التطابق يكون دليلا على إخفاق المؤسسة في رعاية موظفيها، مما ينعكس سلبا على معنوياتهم في العمل، ورضاهم الوظيفي، وإبداعهم الإداري، وإدراكهم هويتهم التنظيمية (Kaiqing &Yijie,2018:2).

إذ وجد أن تطابق البيئة مع الشخص ليست مجرد نتيجة للتوافق أو عدم التوافق، مع جانب واحد من جوانب بيئة العمل، وإنما يشمل ابعاد متعددة ومتداخلة في بيئة العمل (الوظيفي- الشخصي- الاجتماعي) (Granovetter,1985:482)، ومتغيرات جسمية ونفسية عديدة، وهذه جميعها مرتبطة بدرجة التطابق بين الطرفين، وأن التصير الذي تتركه المؤسسة في أي جانب من جوانب شخصية الموظف، يمكن أن يؤدي إلى تلكوه في العمل، فعلى سبيل المثال وجدت دراسة (ميتشل، ٢٠٠١) أن

غياب الانسجام بين الموظف وبيئته يعد مؤشرا على ظهور مشاعر عدم الراحة الجسمية، والشعور بالانزعاج نتيجة إلى بعض التغيرات الحيوية غير الملائمة مثل (شدة الحرارة والبرودة) مما يساهم ذلك في الشعور بالتعب والضيق والانسحاب من بيئة العمل (Mitchell,et al,2001:1102) كذلك توصلت دراسة تجريبية أجراها كارين وايمي (Karen & Amy,2006) أن هذه البيئة غير المنسجمة مع خصائص الشخص وطموحه وخبرته تترك أثرا سلبيا على توافقه الوظيفي ، الذي يتم التعبير عنه على شكل مشاعر الغضب وعدم الرضا ، وغياب الرغبة في الالتزام ، وكثرة الإجازات الوظيفية (Karen & Amy,2006:193).

وبما أن التطابق البيئي الشخصي يؤثر على مدركات الموظف (تجاه المنظمة) ومشاعره (مثل الغضب والامتناع وعدم الرضا) أو ودوافعه في العمل (طاقته وحيويته) فإنه من الممكن أن يعمل ذلك على انخفاض التمكين النفسي، الذي يظهر في مدى شعور الموظف أنه يمتلك الكفاءة اللازمة في إنجاز مهامه، والإيمان بذاته، والشعور بأن لعمله معنى وقيمة في المؤسسة التي يعمل فيها(Spreitzer,1995:1443). وبذلك قد تؤثر النتيجة الناجمة عن العلاقة بين هذين المتغيرين (التطابق وتمكين الفرد النفسي) على تطور الموظفين المهني ورفاههم النفسي، ومستوى قناعاتهم، وفاعليتهم في العمل، إذ نجد أن الموظفين يعملون في بيئة معقدة، لاسيما أن لديهم مجموعة كبيرة ومتنوعة من الواجبات والمهام والتعامل مع عدد كبير من طلبة وأساتذة الجامعة، لذلك قد يؤثر هذا سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل وكفائتهم والتزامهم التنظيمي.

وبهذا الصدد اشارت الدراسات حول التمكين النفسي، ومنها دراسة جاسبر واخرون (Gasper). (et al,2017:18) أن هذه الإمكانيات، بوصفها حالة تتعلق بالموظفين، تتكون من جوانب متنوعة بما في ذلك الجوانب المعرفية والتقييمية والسلوكية، ومن ثم، فإن ضعف الشعور بالتمكين قد لا يعزز توفير الموارد الداخلية الجوهرية للموظفين، ولا يحفزهم على إظهار مستويات عالية من الأداء الوظيفي، نتيجة لذلك، لا يميلون إلى الأداء الجيد وتبادل المعرفة والمعلومات (Arshadi,2010:1267).

ونظراً لأن التمكين النفسي يتميز بالأهمية والمعنى، فإن دراسة جافيد وزملاءه (Javed, et al,2017) التي اجريت على مجموعة من الموظفين وجدت إن الموظفين غير المتمكنين نفسياً لا يجدون في مهامهم الوظيفية مغزى عميق ومؤثر، مما يؤدي إلى تدني دافعيتهم وكفائتهم على تنفيذ واجباتهم (Javed, et al,2017:839). كذلك توصلت دراسة لين (Lin,2007)

أن ضعف التمكين النفسي يساهم في ظهور العديد من المشكلات الإدارية والمهنية، مثل قلة مشاركة المعرفة والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة، وعدم الاستمتاع بالعمل، وضعف القدرة على خلق النتائج التي ترحبها المؤسسة من الموظف، وقد تتحول مطالب العمل، في بعض الأحيان إلى ضغوط وظيفية، وهذا ما ينتج عنه استنزاف كبيراً للجهود المعرفية أو العاطفية، التي سوف لا يتوافق معها الموظفون بسهولة (Lin,2007:137).

وبما أن التمكين النفسي يرتبط بتلك الممارسات الإدارية التي تتسم بتحمل المسؤولية، وإدارة الاعباء والواجبات الوظيفية في بيئة العمل، فإن انخفاض هذا التمكين يؤدي إلى غيابها (المسؤولية)، الذي يعبر عنه في عدم رغبة المديرين وموظفيهم على تحمل اللوم عن أي أخطاء قد تنشأ عن اتخاذ بعض القرارات، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الشعور بالاستقلالية في العمل وعدم الملائمة أو الانسجام بين الموظف وبيئة عمله (Haluk,et al,2019:153).

ان غياب الشعور بالتمكين النفسي من شأنه ان يؤثر سلبا في جودة العمل وادراك العدالة لدى الموظفين، إذ أشارت دراسة كل من ديميربيليك وطرقان (Demirbilek & Turkan, 008) الى ان عدم الشعور التمكين النفسي لدى الموظفين من شأنه إضعاف جودة العمل، وعدم القيام به بدافع أعلى، وعدم احساسهم بالرضا الوظيفي، وضعف وجود الفرصة للتعبير عن القرارات المتعلقة بأنفسهم أو بالعمل الذي يقومون به، مما يجعلهم يشعرون بضعف الأمان وانخفاض مستويات التزامهم تجاه المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها (Demirbilek & Turkan,2008:47). ومن جانب اخر، ينطوي التمكين على "حالة ذهنية ذاتية" حيث يدرك الموظف أنه يمارس سيطرة فاعلة على العمل الهادف الذي يقوم به، وتغيب هذه الفاعلية العقلية عندما لا يجد الظروف المناسبة لزيادة دافعيته وكفاءته على إنجاز المهمة، مما يؤدي إلى عدم القدرة على بدء العمل واستمراره أو أنهائه بالشكل المناسب، فضلا عن تقييد حريته وقدرته الإبداعية في اتخاذ القرارات وانسيابية المعلومات وتبادلها في عمله أو مؤسسته، ومن ثم ضعف شعوره بالالتزام التنظيمي والرفاه النفسي وكثرة وجود النوايا لديه لمغادرة المنظمة أو الانتقال منها الى مؤسسة أخرى (Bordin, et al 2007:35).

وبناءً على ما تقدم، تتجلى مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن بعض التساؤلات الرئيسية والثانوية التي تتمثل بـ:

- هل هناك تطابق بيئي - شخصي لدى موظفي جامعة القادسية؟
- هل يشعر موظفي جامعة القادسية بالتمكين النفسي؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي؟

اهمية البحث:

يعتمد توافق الموظفين على مدى قدرة المؤسسة الجامعية التي ينتمون لها بتوفير مشاعر الاحترام، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وإتاحة الفرص إلى الموظف في تطوير قدراته الوظيفية، ورغبته في الإبداع الوظيفي، إذ أن تلبية هذه المطالب والحقوق إلى موظفي الجامعة يمكن أن يخلق لديهم شخصية وظيفية قادرة على تحدي الصعاب والضغوط الوظيفية والخارجية التي قد تعصف بالمؤسسات الجامعية العراقية.

ويعد مفهوم التطابق البيئي - الشخصي أحدى القوى والعمليات التي تساهم في تحقيق هذا النوع الجيد من الموظفين، إذ تشير نتائج الدراسات النفسية، ومنها دراسة أواردز (Edwards, 1996) أن هذا التطابق يعمل على تنمية الموارد الشخصية والوظيفية، التي يمكن أن توفرها المؤسسة في ضوء تلبية احتياجاتهم، واحترام توقعاتهم ورغباتهم، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وتوفير بيئة وظيفية مريحة تعمل على انسياب العمل بسهولة وانسجام (Edwards, 1996:292). فحينما تتوافق الموارد التي تقدمها المؤسسة مع الحاجات الشخصية للموظفين، فإنهم سوف يعتقدون أن هذا الكيان التنظيمي يخلق لهم بيئة عمل إيجابية، ومن ثم سوف يميلون إلى أن يكون لديهم التزام وولاء أعلى تجاهها، فضلاً عن أن إعطاء المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية مقابل بذل الجهد على أساس مبدأ التبادل والمعاملة بالمثل، فإن ذلك سوف يحفز الإبداع الفردي لدى الموظف أيضاً (Wang & Sun, 2010:74) كذلك توصلت دراسة (Farzaneh, et al, 2014) أن هناك علاقة بين إدراك العدالة في المبادلات الاجتماعية والانسجام بين الموظف وبيئة العمل، فحينما يعتقد الموظفون أن جهودهم ومكافأاتهم متطابقة، سوف يظهرون المزيد من بذل الجهد، وحينما تلبية المؤسسة حاجات الموظفين بدرجة أعلى، سوف يكون لديهم مدخلات عاطفية دائمة في العمل، ويظهرون إحساساً أكبر بالمسؤولية، ويكونون مستعدين لتكثيف الجهود من أجل تلبية مطالب عملهم، وهذا ما يشبع حاجاتهم النفسية ويطور قدراتهم، ويجعلهم أكثر استعداداً للتكثير بجدية في العمل، والتوصل إلى حلول جديدة

حول ما يواجهونه من مشكلات جديدة (Farzaneh, et al,2014:672). وهذا ما أيدته دراسة كريستوف براون وجوي (Kristof-Brown & Guay 2011)، التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مناخ العمل والدعم التنظيمي المدرك وأداء الموظفين، فكلما كان هناك تطابق بين مناخ العمل وبيئته مع ما يتوقعه الموظفون من ظروف تنظيمية أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي المرتفع (Kristof-Brown & Guay 2011:5). وعلى هذا النحو، فإن بيئة العمل تؤثر دائماً على سلوك الموظفين، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Sonnentag,2002) أشارت إلى أن التوافق بين خصائص بيئة العمل وخصائص الموظفين يؤدي إلى خلق موظف مزدهر نفسياً، ويظهر أداءً أفضل، لكون العوامل الفردية مثل القدرة المعرفية العامة ودافع الإنجاز والمهارات الإدارية تتأثر بذلك (Sonnentag,2002:25). فضلاً عن ذلك يعزز التطابق البيئي - الشخصي نية الموظف تجاه بقاءه في المؤسسة من دون التفكير بتركها أو النقل منها (Milliman, et al, 2017:3).

ومن جانب آخر، فإن المدركات حول التطابق البيئي - الشخصي يمكن أن تساعد الموظفين على أدراك بيئتهم الوظيفية من دون غموض وإرباك أو تشويش، وهذا ما يؤدي إلى قلة الأخطاء الإدارية، وفهم كيفية أداء المهام الحالية، وبهذا يعد التطابق البيئي - الشخصي عنصراً مهماً في التأثير على تنفيذ وإنجاز المهمة (Law et al,1996:10). ونظراً لأن الموظفين ينجزون وظائفهم بناءً على توجهاتهم وقيمهم الدافعية الخاصة، وأن المنظمات تجتذب موظفيها عبر تقديم الدعم المتمثل بالحوافز والمكافآت، فمن الممكن للموظفين الذين يحملون دوافع مختلفة أن يتوافقوا بشكل مختلف مع بيئات عملهم (Bright,2007:361).

وبما أن التطابق البيئي - الشخصي يساهم في تعزيز اتجاهات وسلوكيات الموظفين نحو عملهم، فإنه من الممكن أن يزيد ويرتقي بإمكانية الموظفين وتحملهم للعمل الشاق وزيادة معتقداتهم الذاتية كونهم يستطيعون إدارة عملهم بفاعلية كبيرة، وهذا ما أشارت إليه دراسة جوليان وجون (Julian & Jon 2010) إلى أن خبرات التمكين النفسي للموظفين ارتبطت بزيادة فاعلية العمل والرضا الوظيفي وزيادة سلوكيات الأداء المنتج (Julian & Jon, 2010:477). إذ يعد التمكين النفسي للموظفين ذو أهمية كبيرة في عالم العمل اليوم، لكونه يرتبط بزيادة خبرة الموظفين، وفطنتهم، ومدى امتلاكهم عقلية وظيفية منفتحة، وقادرة على إنجاز العمل، كما أنه يعطي الأولوية لتحفيز الموظفين وزيادة وعيهم. فضلاً عن ذلك يعد التمكين النفسي عملية إعداد وتهيئة بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالثقة والكفاءة من حيث مسؤولياتهم ونوع شخصياتهم، لأن الموظف المتمكن نفسياً يعتقد أنه

قادر على الوصول بالمؤسسة التي يعمل فيها إلى تحقيق أهدافها، ويشعر بالفخر لما يقوم به، وهذا يمكنه من تحسين نفسه باستمرار في عمله، إذن أن عملية التمكين ستؤدي إلى النجاح عندما ينشئ المديرين والمسؤولون المباشرون بيئة عمل يتم فيها مشاركة المعلومات والتواصل الفعال والشعور بالثقة المتبادلة، فضلاً عن دعم الموظفين مادياً ومعنوياً، وليس ذلك فحسب، إنما يساعد الموظفين على توظيف أفكارهم في موضع التنفيذ، لكونهم يعتقدون أنهم يستطيعون القيام بعمل أفضل، ويصبحون بطبيعة الحال مسؤولين عن عواقب القرارات المتخذة، حيث يحق لهم الوصول إلى المعلومات والمصادر لاتخاذ تلك القرارات (Onder,2019:98- 99).

وفقاً لما سبق ينظر للتمكين النفسي على أنه عملية تقوية شعور الأشخاص بفاعليتهم الخاصة في المنظمة، ونظراً لتقدم العلوم والتكنولوجيا جنباً إلى جنب مع زيادة المنافسة بين المؤسسات في ميدان العمل، فإنه من المسلم به أن التمكين يعد أمراً حاسماً ومهما لنشاط المؤسسات المختلفة، وهو يعد أحد العوامل الرئيسية لنجاحها، لكونه توجه دافعي نشط فيما يتعلق بدور الموظف في العمل وشعوره بأنه يتحكم فيه (Gasper et al,2017:18- 19).

وبالتحديد يعد التمكين النفسي عملية مهمة لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين الموظفين عبر تحديد الظروف التي تعزز العجز لدى الموظف، وإزالتها في ضوء الممارسات التنظيمية (Bordin, et al, 2007:36). ولقد أشارت الأبحاث والدراسات في هذا الصدد أن التمكين النفسي، بوصفه موقفاً مرتبطاً بالعمل، يمكن أن يتكون من بضعة جوانب نفسية بما في ذلك الجوانب المعرفية والتقييمية والسلوكية، إذ يعزز إكساب الموظفين للتمكين النفسي من مواردهم الدافعية الأساسية، ومن ثم يتم تحفيزهم لإظهار مستويات عالية من الأداء، وبالتالي، يميل الموظفون إلى الأداء الجيد، وتبادل المعرفة والخبرات (Javed, et al,2017:840).

الاعتماد على الطبيعة الفريدة لكل مؤسسة، يعمل على التمكين النفسي على توسيع أدائهم الوظيفي بشكل كبير، وتحقيق أهداف مؤسستهم بنجاح، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين النفسي، إنما يختبرون بعض الأبعاد المكونة له، مثل الكفاءة والتأثير والمعنى وتقرير المصير، لذلك يؤدي هؤلاء أداءً جيداً في أعمالهم وواجباتهم حيث يحصلون على الموارد الحيوية اللازمة لتشكيل أدائهم والقيام به على أكمل وجه (Arshadi,2010:1269). ويمكن القول إن الموظفين المتمكنين هم أكثر عرضة إلى مشاركة خبراتهم ومعلوماتهم المتعلقة بالعمل مع زملائهم لأنهم يجدون أنفسهم على دراية واستقلالية ويشعرون أن وظيفتهم ذات مغزى ولها تأثير على المجتمع، لذا يمكن حل المشكلات

والمعوقات التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة او المؤسسة عبر مشاركة المعرفة، ونتيجة لذلك، سيكون لهذا تأثيرا ايجابيا على تنفيذ أهداف المنظمة وعملها وإنجازها (Singh et al, 2018:22)، وعلى وفق ذلك يمكن أن يحدد الباحث الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا البحث بالآتي:

■ الأهمية النظرية: تتحدد الأهمية النظرية للبحث في ضوء الآتي:

- ١- يهتم البحث الحالي في التركيز على الجانب البيئي لدى موظفي الجامعة، اذ يعد محاولة جديدة لربط متغيرين يحملان ابعاد اجتماعية وتنظيمية في شخصية الموظفين.
- ٢- يساعد متغيري البحث على فهم سلوك الموظفين وكيفية قيامهم بأداء المهام المختلفة في العمل.
- ٣- ان متغير التطابق البيئي- الشخصي يساهم بتحقيق نتائج ايجابية في العمل مثل الرضا الوظيفي والإنجاز.
- ٤- وجد (الباحث) من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ان متغيري البحث يساهمان في نجاح العمل داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير بيئة عمل للموظفين تتناسب مع متطلباتهم وقدراتهم على العمل.

■ الأهمية التطبيقية: تتحدد الأهمية التطبيقية للبحث في ضوء الآتي:

- ١- يعد البحث الحالي من أولى الدراسات التي قامت بربط التطابق البيئي الشخصي المدرك بالتمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية (في حدود متابعة ذلك).
- ٢- يعكس البحث تطبيقات مهمة في العلوم النفسية مثل علم النفس الإداري، وعلم النفس البيئي وعلم النفس الاجتماعي.
- ٣- قد يستفاد المسؤولون في المؤسسات الجامعية من هذا البحث من خلال إعطائهم فكرة حول مدى أهمية التطابق البيئي - الشخصي في ضوء فهم مشكلات الموظفين، وتخفيف عن أعباء العمل وسيره بطريقة أكثر انسجاما.
- ٤- يهتم البحث الحالي بشريحة اجتماعية مهمة، تتمثل في موظفي الجامعة، ودورهم في النهوض بالأداء الجيد والمتميز لما تقوم به الجامعة من أدوار ومسؤوليات.
- ٥- ان البحث الحالي يساهم في دعم الباحثين، لكونه احد مصادر البحث العلمي، وتوفير مقاييس يهتمان بتعريف التطابق البيئي الشخصي والتمكين النفسي لدى موظفي الجامعة.

٦- يعد الكشف عن العلاقات الارتباطية بين التوافق البيئي الشخصي والتمكين النفسي امرا ضروريا لتقديم الخدمة الى المؤسسات المهنية مثل الجامعات ، والمؤسسات الصحية والمؤسسات التربوية.

يمكن أن يقدم هذا البحث خدمة إلى:

أ. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ب. الجامعات العراقية ومراكز الإرشاد والتطوير والتدريب الاكاديمي.

اهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف على :

- ١- التوافق البيئي- الشخصي المدرك لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التوافق البيئي- الشخصي المدرك وفق متغيري الجنس (ذكور- اناث)، والعنوان الوظيفي .
- ٣- التمكين النفسي لدى موظفي في جامعة القادسية.
- ٤- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التمكين النفسي وفق متغيري الجنس (ذكور- اناث)، والعنوان الوظيفي .
- ٥- العلاقة الارتباطية بين التوافق البيئي- الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية.
- ٦- الفرق في العلاقة الارتباطية بين التوافق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى الموظفين وفق متغيري الجنس والعنوان الوظيفي .

حدود البحث:

يحدد البحث الحالي بموظفي جامعة القادسية (الكليات ورئاسة الجامعة) في العام (٢٠٢١)، من الذكور والإناث.

تحديد المصطلحات:

١ - التوافق البيئي- الشخصي (Personal- Environmental Fit):- عرفه كل من:

- كريستوف- براون وآخرون (2005) Kristof-Brown et al : المطابقة والتماثل بين الشخص وبعض خصائص بيئة العمل المحددة، بحيث تتوافق خصائص كل منهما مع بعضها البعض (Kristof-Brown et al, 2005:281)

- كارين وايمي (2006) Karen & Amy: التوافق بين الشخص وجوانب معينة من جوانب بيئة العمل (Karen&Amy 2006:194)

- إدواردز وشيب (2007) Edwards & Shipp: التوافق بين خصائص الشخص والخصائص المناظرة لها في للبيئة (Julian & Gabriel, 2015:2).

- سيلكوك وسيدات (2014) Selcuk & Sedat : الانسجام أو الموائمة أو التوافق بين الشخص والبيئة (Selcuk & Sedat, 2014:433).

وقد تبني الباحث تعريف كريستوف- براون (2005) Kristof-Brown في البحث الحالي بوصفه التعريف النظري الذي سيعتمد عليه الباحث في بناء مقياسه وتفسير نتائج البحث، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

١. اشتق من عينة الموظفين في اغلب المؤسسات الحكومية .

٢. شامل لأبعاد التوافق البيئي إذ من خلاله سيبنى الباحث أداة بحثه.

٣. يمكن الاستعانة به لقياس وتعريف مفهوم التوافق البيئي الشخصي المدرك.

٤. تم اشتقاقه وفق مجموعة من الاجراءات النظرية والتطبيقات التجريبية.

- التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف عبر الاجابة على مقياس البحث.

٢- التمكين النفسي (Psychological. Empowerment):- عرفه كل من:

- سبرينتز (1995) Spreitzer: بنية دافعية وشعور الشخص بانه يمتلك الكفاءة والقدرة اللازمة

لإنجاز مهامه، والإيمان بذاته، وقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله

تأثيرا مباشرا في منظّمته (Spreitzer,1995:1444).

- نبيل (2016) Nabil: عملية تعزيز مشاعر الاكتفاء الذاتي بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة عن طريق تحديد الظروف التي تعزز العجز وإزالتها من خلال كل من الممارسات التنظيمية الرسمية وتوفير المعلومات الفاعلة (Nabil, 2016:451).
- جاسبر وآخرون (2017) Gasper et al: استثمار نفسي في تعزيز الانتماء والعواطف الإيجابية لدى الموظفين تجاه الوظيفة ومكان العمل (Gasper et al,2017:18).
- الرفاعي (2020) Rifaie: نهج دافعي نشط لدور الشخص في العمل، فضلا عن إحساس الفرد بالسيطرة على العمل (Rifaie,2020:1457).
- وقد تبنى الباحث تعريف سبريتزر (1995) Spreitzer في البحث الحالي بوصفه التعريف النظري الذي سيعتمد عليه الباحث في بناء مقياسه وتفسير نتائج البحث، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:
١. يتيح إمكانية قياس وتعرف هذا المفهوم.
 ٢. ينطبق على عينة البحث الحالي.
 ٣. يتسم بالشمولية بتعريف التمكين النفسي.
- التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف عبر الاجابة على مقياس البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري

القسم الأول: التطابق البيئي الشخصي المدرك

القسم الثاني: التمكين النفسي

أولاً: التطابق البيئي الشخصي المدرك (Personal- Environmental Fit):

مفهوم:

لقد تم دراسة مفهوم التطابق البيئي - الشخصي (P-E fit) Personal- Environmental Fit منذ السنوات الأولى لعلم النفس، فكثيراً ما يُعزى بحث التطابق البيئي - الشخصي المعاصر إلى بارسونس (1909) Parsons الذي طور نموذجاً لوصف التوافق بين سمات الشخص وخصائص المهن المختلفة، وبعد ذلك، أشار ليفن (1936) Lewin إلى أن "كل مجال من مجالات علم النفس العلمية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المواقف بأكملها، أي حالة كل من الشخص والبيئة"، فالشخص والبيئة كيانان يشكلان ما أسماه "فضاء الحياة النفسية"، ويشرحان معاً كل حدث نفسي بأهمية متقاربة ضمن حالات مختلفة، ثم عرّف السلوك على أنه دالة للشخص والبيئة (Selcuk & Sedat,2014:433). وبعد ذلك، جاء موراي (1938) Murray بنموذجه الخاص حول الضغط الذي يعد نظرية أخرى مبكرة تناسب مفهوم التطابق البيئي - الشخصي، إذ أنه على وفق هذا النموذج، يمكن أن يتم التحكم إلى حد كبير في البشر عن طريق حاجاتهم، وبما أن هذه الحاجات تحدد توجه الشخص، فإن أشباعها يتعلق بالبيئة الخارجية، إذ يمكن تعريف التطابق البيئي - الشخصي بأنه التماثل أو التوافق أو التناغم بين الشخص والبيئة (Kristof,1996:2). ويفترض هذا النموذج أنه لا الخصائص الشخصية ولا التأثيرات البيئية يمكن أن تفسر بشكل كافٍ إمكانية حدوث التماثل والانسجام بين البيئة والشخص وحدها، غير أن تفاعل البيئة والشخص معاً يمكن أن يعطينا تفسيرات واضحة أكثر بكثير عندما يتم أخذهم في الاعتبار معاً (Pervin,1989:351).

ولطالما بحث العلماء والممارسون عن طرائق لتحسين النتائج الفردية والتنظيمية بغض النظر عن القطاع الذي يعمل فيه الشخص، فمن الإدارة العلمية لتايلور إلى الإدارة العامة الجديدة، كانت إدارة الموارد البشرية دائماً واحدة من أهم أولويات المنظمات والمؤسسات لتحسين أداء القوى العاملة فيها (Nigro et al, 2006:35). إذ أشار تايلور مبكراً إلى ضرورة تقسيم العمل وتوحيد خطوات الإجراءات في تحسين الإنتاجية، ومع ذلك، فقد تم انتقاد هذا النهج لإفراطه في تبسيط دور العوامل البشرية في العمل، وأنه يتطلب أيضاً مستوى عالٍ من الرقابة الإدارية على العمال أو الموظفين ليكون ناجحاً، ومن ناحية أخرى، فإن حركة العلاقات الإنسانية، التي بدأت بدراسات هوثورن Hawthorne في ثلاثينيات القرن الماضي، أثارت انتباه الناس لتأثيرات علم النفس البشري على النتائج الفردية والتنظيمية، حيث نظرت إلى العمال أو الموظفين من منظور علم النفس الخاص بهم وتناسبهم وتوافقهم

مع المنظمات والمؤسسات التي يعملون بها، وليس كأجزاء قابلة للتبديل أو التغيير (Rainey,2003:63). ولقد قاد هذا التغيير في المنظور الإداري الباحثين إلى التركيز أكثر على العوامل النفسية للموظفين وعلاقاتهم بمواقف وسلوكيات الموظفين، وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات قد اهتمت في إنشاء أسس نظرية مهمة وقدمت نتائج ذات مغزى في هذا المجال لأكثر من نصف قرن في الماضي (على سبيل المثال فروم Vroom,1964، لوك Locke,1976)، فإن العلماء اشاروا إلى أن الكثير من مجالات التحفيز البشري التي لم يتم دراستها تم الكشف عنها، فعلى سبيل المثال، أشار كل من بيرري وهونديجم (Perry & Hondeghem (2008 مؤخرًا إلى أن القوى أو الظروف التي تؤدي إلى التحفيز في العمل قد لا ترتبط فقط بالعمل نفسه ولكنها تتأثر أيضًا بحاجات ودوافع الأشخاص إلى جانب عواملهم البيئية، ومع ذلك، فقد بحثت دراسات قليلة نسبيًا هذا الاحتمال بدقة، بعبارة أخرى، على الرغم من أهمية علم النفس البشري وعلاقته ببيئة عمل الموظفين في إدارة القوى العاملة العامة، فقد أولى القليل من الأبحاث اهتمامًا لإيجاد تأثير هذه العلاقة التفاعلية بين خصائص الموظفين وعواملهم البيئية في العمل، فقد كانت نظريات التفاعل بين الشخص والبيئة (P-E) واحدة من أكثر جهود التنظير النفسي تقييمًا وكانت سائدة في أدبيات الإدارة لأكثر من قرن (Kristof-Brown et al,2005:283)، (Schneider,2001:141).

لقد انبثق مفهوم التوافق البيئي- الشخصي من الخلفية التفاعلية، مؤكداً على أهمية التوافق بين الشخص وبيئة العمل، ويكاد يكون من البديهي أن الأشخاص متوافقون بشكل مختلف مع عواملهم البيئية في العمل، مثل الواجبات، والأقران، والمنظمات، والمهن، فعلى سبيل المثال، يتوافق بعض الأفراد مع مؤسستهم بينما يواجه آخرون صعوبات في التوافق مع المنظمة، وفي حالات أخرى قد يكون الشخص الذي يجد صعوبة في العمل في مؤسسة متوافقاً بسهولة مع المهام والأشخاص في منظمات الأخرى، ولهذه الأسباب، كان مفهوم التوافق البيئي- الشخصي واسع الانتشار بحيث يعد أحد القوى المفاهيمية المهيمنة في هذا المجال (Schneider,2001:142). إن السبب الذي دفع العلماء إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لهذا المفهوم مؤخراً هو أنه يؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين في كل مرحلة من مراحل دورة حياتهم التنظيمية، فعلى سبيل المثال، توصلت بعض الدراسات إلى أن التوافق البيئي- الشخصي يمكنه ان يؤثر على قرار الفرد بالانضمام إلى منظمة معينة، والنتائج السلوكية أثناء العمل، وقرار ترك المنظمة أو الانتقال منها (Greguras & Diefendorff,2009):466.

كذلك أشار منظور المؤسسات إلى أن فهم ملائمة الأداء الوظيفي للشخص يعد مهماً لأن التوافق بين المنظمة وموظفيها قد يؤثر على توصيات التوظيف أو قرارات التوظيف، والإنتاجية أو الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبقاء التنظيمي في بيئة سريعة التغير، وفي حين أن أهميتها تبدو واضحة لكل من الأفراد والمنظمات، إلا أنه لم يتم فهم مفهوم التطابق البيئي - الشخصي بشكل واضح، فكثيراً ما يتم تعريفه على نطاق واسع على أنه "التوافق بين الفرد وبيئة العمل الذي يحدث حين تتناغم خصائص كل منهما جيداً" (Kristof-Brown et al.,2005:281).

٢- ابعاد التطابق البيئي- الشخصي:

يعد مفهوم التطابق البيئي - الشخصي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ افترض عدد متزايد من الدراسات أن هذا المفهوم يعد بنية متعددة الأبعاد، فإن دراسة بُعد واحد فقط من هذا المفهوم يعد قاصراً بحد ذاته لأن الأشخاص لديهم تفاعل وتداخل مع جوانب متعددة من البيئة في الوقت نفسه، ومن الممكن تحديد هذه الأبعاد وفق نظرية كريستوف براون (Brown,1969 Kristof-) كما يأتي:

أ- تطابق المنظمة - الشخص:

يُعرف التطابق بين الشخص والمنظمة بأنه التطابق بين الفرد ومنظمته من حيث أبعاد معينة مثل القيم والأهداف، ومن الناحية النظرية، فإن الأشخاص يجذبون إلى المنظمة حين يتشاركون معها القيم والسمات أو الخصائص، وهذا التطابق يؤدي لاحقاً إلى إنشاء تناغم بين الفرد وبيئة العمل، وحينما يفقد التناغم أو الانسجام بين الفرد ومنظمته أو مؤسسته، فإنه يختار مغادرة المنظمة أو النقل منها، وفي الواقع، فقد احتوى الكثير من دراسات التطابق بين الشخص والمنظمة على بُعد القيمة فقط، في حين استهدفت دراسات أخرى تطابق الأهداف والشخص (Aichia,2016:10). ويقيم التطابق بين المنظمة - الشخص حالة التوافق بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها ولقد ركزت الأبحاث المبكرة التي تفحص مدى الملائمة بين المنظمة والشخص على درجة التكافؤ بين شخصية الموظفين والمناخ التنظيمي الذي عملوا فيه، ولقد أدى العمل الأساسي لشاتمان (1989) Chatman إلى تنشيط التطابق بين المنظمة - الشخص بوصفه تطابقاً بين قيم الموظف والقيم التنظيمية، إذ أنه وفقاً لهذا التنشيط، فقد طور شاتمان Chatman وزملاؤه أداة تقيس مفهوم الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وهي أداة قائمة على القيم يمكن استخدامها في اختيار المتقدمين للوظيفة لمعرفة ما إذا كانت قيم المتقدمين هذه تتوافق مع القيم التنظيمية للمؤسسة (O'Reilly et al.,1991:488)). ولقد حدد كريستوف Kristof

(1996) أربعة عمليات محتملة لتطابق المنظمة- الشخص، اذ تركز العملية الاولى على قياس تشابه القيم الأساسية بين الأفراد والمنظمات، ونظرًا لأن القيم "أساسية ودائمة نسبيًا"، فإن تطابق القيمة هو الشكل الأكثر استخدامًا وأهمية لتطابق المنظمة- الشخص (Kristof,1996:2).

وتركز العملية الثانية على استخدام تطابق الأهداف مع الأفراد والمدراء التنظيميين، وتركز العملية الثالثة على التطابق بين شخصية الفرد والمناخ التنظيمي للمنظمة، وتركز العملية الرابعة على التطابق بين التفضيلات الفردية أو الاحتياجات والأنظمة والبنى التنظيمية (Taesik,2012:17). وباختصار، توفر هذه العمليات والمفاهيم إطارًا نظريًا مفيدًا يساعد على فهم محتويات وأبعاد التطابق البيئي- الشخصي الفرعية، فعلى سبيل المثال، تشير النتائج المستخلصة من الأبحاث السابقة إلى أن التطابق بين الوظيفة- الشخص يمكن ان يؤدي دورًا مهمًا في فهم أداء المهام والرضا الوظيفي، فإن التطابق بين المنظمة- الشخص قد يكون له تأثيرات أوسع على مواقف وسلوكيات الموظفين، بما في ذلك الرضا الوظيفي والدافعية للعمل والالتزام التنظيمي والغياب عن العمل وتقلبات الموظفين (Cable & DeRue 2002:876)، (Carless,2005:411).

ب- تطابق الوظيفة- الشخص:

يُعرّف التطابق بين الشخص والوظيفة على نطاق واسع بأنه توافق الفرد مع وظيفة معينة، ولقد تم تعريفه بشكل خاص، ادواردز (1991) Edwards على أنه التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد (Aichia,2016:8). ويقوم هذا البعد على الخبرة المرتبطة بالوظيفة لدى الشخص، فضلًا عن امتلاك نوع معين من الشخصية من أجل أداء أفضل، اذ افترض كل من بيزنطين وتشابمان (2006) Piasentin & Chapman أن خصائص الشخصية والمهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة قد تكون مهمة لتقييم المدركات والتصورات حول التطابق البيئي- الشخصي، ولقد استخدمت الأبحاث السابقة أيضًا الشخصية لقياس التطابق المدرك بين الوظيفة- الشخص، اذ توجد ستة أنواع من الشخصيات التي تصف الاهتمامات المهنية للأفراد وبيئتهم وهي: الشخصية الواقعية، والاستقصائية، والفنية، والاجتماعية، والمغامرة، والتقليدية (Lauver & Kristof-Brown,2001:455). وبشكل عام، يساهم التطابق في الاهتمامات بتحقيق نتائج إيجابية في العمل، مثل الرضا والاحتفاظ والإنجاز، فان عوامل محددة مثل (تنوع المهارة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل الوظيفية) وبعض خصائص الفرد مثل

(المعرفة والمهارات، واحتياجات النمو، والقدرة، والرضا عن سياق العمل) يمكن أن تكون مؤثرة في تحقيق التوافق بين الوظيفة- الشخص (Aichia,2016:9).

ج- تطابق زملاء العمل - الشخص:

تم تعريف التوافق بين الشخص وزملاء العمل على أنه التوافق بين الشخص ومجموعات العمل الخاصة به، فالشخص ينجذب عموماً إلى آخرين مشابهين له ضمن محيطه الاجتماعي، ولقد قامت مجموعة كبيرة من الأبحاث بالتحقيق في دور التشابه في المواقف والشخصية والقيم والأهداف في أن تسهيل الانجذاب بين الأشخاص، إذ قد يكون سبب الانجذاب القائم على التشابه هو أنه يساعد في التنبؤ بكيفية تصرف الآخرين، ولقد جددت الأبحاث أن تشابه من حيث الشخصية يمكن ان يساعد في تسهيل التواصل بين الموظفين وتعزيز التكامل الاجتماعي بينهم (Schaubroeck & Lam,2002:1121). ولقد اشارت الدراسات الى أن النتائج السلوكية والمواقفية للمجموعات والأعضاء يمكن إرجاعها إلى تكوين أعضاء المجموعة من حيث القيم والشخصية وأسلوب العمل ونمط الحياة بوصفها أبعاد تحقق التوافق بين الشخص وزملاء العمل، إذ أظهر البحث التجريبي أن التوافق بين الشخص وزملاء العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الفردي والرضا الوظيفي والنية للنقل الى منظمة او مؤسسة اخرى Wang, et (al.,2011:164).

ان الأدبيات الخاصة بتطابق الشخص ومجموعة العمل غالباً ما ترتبط بالدراسات حول تكوين الفريق أو المجموعة وتشابه زملاء العمل في المتغيرات الديموغرافية، وتشير الكثير من الدراسات إلى تكوين المجموعة بأنها تجانس أعضاء المجموعة التي هي قوة دافعة لتكوين فريق فعال في العمل، فضلاً عن أن الأهداف والقيم وسمات الشخصية يمكن ان تؤثر على النتائج السلوكية للمجموعات وأعضائها (Taesik,2012:16).

ومن ناحية أخرى، اشارت دراسات أخرى تستند إلى منظور القدرات والمنتظبات أن مجموعات العمل المكونة من أعضاء ذوي معرفة ومهارات وقدرات غير متجانسة تكون أكثر فعالية من تلك التي لديها معرفة ومهارات وقدرات متجانسة، فضلاً عن ان القليل من الأبحاث فقط قد ركز على أهمية التوافق النفسي بين الشخص وزملائه في العمل (Kristof-Brown et al.,2005:283).

د- تطابق مشرف العمل - الشخص:

يشير تطابق الشخص مع مشرف العمل إلى التوافق بين الفرد ومشرفه في بيئة العمل، وهو إلى حد بعيد يعد أكثر تطابقاً ثنائياً مدروسة جيداً في بيئة العمل، فالشخص ينجذب إلى شخص آخر على أساس الخصائص المتشابهة، فيما يتعلق بأهداف الحياة، والشخصية، وتفضيلات النشاط والقيم وما إلى ذلك، فالموظف أو المرؤوس والمشرف اللذان ينجذبان إلى بعضهما البعض على أساس هذا التشابه يقال إنهما "يتناسبان أو يتوافقان" أحدهما للآخر، إذ إن الانجذاب أو الانسجام بين الأشخاص كان موضوع بحث مهم في علم النفس التنظيمي، حيث تركزت الأبحاث الخاصة بالتطابق بين الشخص ومشرف العمل على عوامل مثل القيم والشخصية وأسلوب العمل وأسلوب الحياة وأسلوب القيادة (Aichia,2016:12). وضمن هذا البعد من ابعاد التطابق البيئي - الشخصي، فإن خصائص المشرف تمثل مستوى البيئة التي يُدرك فيها التطابق، إذ درست الأبحاث التطابق بين الشخص ومشرفه في العمل عبر تطابق القيم بين المشرف والمرؤوس، وتطابق الهدف، وتشابه الشخصية Kristof-Brown et (al.,2005:284).

٣. التطابق بين المتطلبات - القدرات وابداع الموظف:

بالنظر إلى أن المعرفة والمهارات ضرورية، لكونها متغيرات سابقة أساسية في الإبداع الفردي، فإن جوهر التطابق بين المتطلبات التي تستلزمها الوظيفة والقدرات الخاصة بالموظف تميل إلى التأكيد على أن معرفة ومهارات الموظفين يمكن أن تفي بمتطلبات وظائفهم (Edwards,1996:292). بمعنى آخر، توفر المعرفة والمهارات مجموعة من المسارات المعرفية التي يمكن للأفراد اتباعها لحل مشكلة معينة أو إنجاز مهمة معينة، فكلما زاد التطابق والتناغم بين قدرات الموظف الشخصية ومتطلبات الوظيفة، زادت المعرفة والمهارات التي يكتسبها لتلبية متطلبات الوظيفة، ومن ثم يسهل عليه الابتعاد عن أنماط التفكير التقليدية في العمل، إذ يسهل البناء المعرفي متعدد الأبعاد للموظفين الاستفادة من المعرفة والمهارات بشكل أكثر مرونة في العمل، ومن ثم تطوير أفكار جديدة باستمرار ووضعها موضع التنفيذ (Boon et al.,2011:140). فضلاً عن ذلك، ووفقاً للنظرية المعرفية الاجتماعية لعالم النفس باندورا، يمكن أن تحفز كل من مطالب الوظيفة والقدرات الشخصية الأفراد على بناء الاعتراف أو التقدير الإيجابي بالذات أثناء عملية أداء العمل وتشجيعهم على تطوير قوى دافعة متأصلة في الذات على أساس الانغماس والقدرات معاً، إذ إن دمج الكفاءة الذاتية مع نظرية

الإبداع يمكن ان ينتج عنه كما يشير كل من تيرني وفارمر (2002) Tierney & Farmer مفهوم الكفاءة الذاتية الإبداعية، والذي يشير إلى إيمان الفرد بقدرته على إنجاز مهمة محددة بشكل خلاق، وتجسيد ثقته في إظهار القدرات الإبداعية والسلوك أثناء العمل (Tierney & Farmer,2002:1138) . وعندما يمتلك الأفراد القدرة على معالجة مشاكل محددة وإنجاز مهام محددة، أو عندما تتجاوز قدراتهم متطلبات الوظيفة، فإنهم يعتقدون أنه يمكنهم بنجاح تبني الآراء والأفكار المبتكرة لحل المشكلات في العمل، وخلاف ذلك، عندما تكون قدرات الأفراد غير قادرة على تلبية متطلبات الوظيفة، فإنهم يظهرون القليل من الثقة في الإبداع (Choi & Price,2005:84). ان الكفاءة الذاتية الجيدة يمكن ان تحفز من الإبداع، ومن ثم يمكن ملاحظة أن التوافق بين القدرات الشخصية ومطالب الوظيفة قد ينتج عنه تأثير غير مباشر على الإبداع عبر الإدراك الذاتي الإيجابي، اذ يشير التطابق بين الاحتياجات والإمدادات إلى ما إذا كانت الموارد التي توفرها المنظمة يمكن أن تلبى احتياجات الموظفين، فعندما تكون الموارد التي تقدمها المنظمة هي نفسها الموارد التي يتوقعها الموظفون من المنظمة، فإن الاحتياجات والإمدادات تتطابق مع بعضها البعض (Edwards,1996:293). وتماشياً مع النظرية المعرفية الاجتماعية، فانه عندما تتوافق الموارد التي تقدمها المنظمة مع الاحتياجات الفردية للموظفين، فإنهم يعتقدون أن المنظمة تخلق بيئة عمل إيجابية، والتي بموجبها يميلون إلى أن يكون لديهم التزام وولاء أعلى للمنظمة، وإعطاء المنظمات المكافآت المقابلة على أساس مبدأ التبادل والمعاملة بالمثل، ومن ثم تحفيز الإبداع الفردي لدى الموظفين، وفضلاً عن مبدأ المعاملة بالمثل، فإن إدراك العدالة في التبادلات الاجتماعية يؤثر أيضاً على إبداع الموظف، فحينما يعتقد الموظفون أن جهودهم ومكافأاتهم تتطابق، فانهم سوف يظهرون المزيد من الإبداع (Wang & Sun,2010:75).

٤. التطابق البيئي- الشخصي والنتائج المترتبة عنه:

لقد جذب تفاعل الموظفين مع بيئات عملهم انتباه الباحثين لعقود، اذ أن السلوك يعد وظيفة الشخص والبيئة، بحيث لا يمكن للخصائص الشخصية أو البيئية تشكيل سلوك الفرد بشكل منفصل، فانه بدلاً من ذلك، تعمل هذه الخصائص المترابطة بشكل مشترك على حث وتوجيه سلوك الافراد، فهذه الفكرة منتشرة في أبحاث التطابق البيئي- الشخصي، وبشكل عام، يركز التطابق بين بيئة العمل والشخص على التوافق بين الاحتياجات واشباعها، الذي وجد أنه له تأثير كبير على مواقف وسلوكيات الموظفين (Kristof-Brown et al,2005:282). أن العلاقات بين الموظفين والمنظمة تتطور بمرور الوقت إلى التزامات متبادلة بشرط أن يتبع الأطراف قواعد معينة للتبادل، اذ يصبح الموظفون

الذين يتلقون الموارد الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية في مكان العمل راضين عن عملهم ويميلون إلى الشعور بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة التي أفادتهم (Saks,2006:602). بعبارة أخرى، حينما تقدم المنظمة مكافآت مرغوبة وملموسة، فقد يُنظر إليها على أنها إشارة إلى النية في الاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري، مما يشجع الموظفين على الرد بالمثل عبر إظهار مواقف وظيفية إيجابية، وخلاف ذلك، فحينما تخفق المنظمة في تلبية احتياجات الموظفين فمن المرجح أن يشعر هؤلاء الموظفون بعدم الرضا، ومن ثم ينسحبون ويفصلون أنفسهم عن أدوارهم الوظيفية أو لا يقومون بها بالصورة المطلوبة (Edwards & Billsberry,2010:477).

ونظرًا لأن تحقيق جميع أشكال التطابق بين بيئة العمل - الشخص يمثل مشكلة أو صعوبة، فقد بحثت الكثير من الدراسات في وجود صلة بين الشخص والجانب الفردي للبيئة، فقد استكشف الباحثون التوافق بين الموظفين ومهنتهم والوظائف ومجموعات العمل أو زملاء العمل والمشرفون في العمل والمنظمات والمؤسسات والثقافات، ولم يتبنى الباحثون تصورات مختلفة للتطابق فحسب، بل حققوا أيضًا في الكثير من النتائج الخاصة بالتطابق بين بيئة العمل والشخص، إذ كانت المتغيرات الأكثر بحثًا في هذا الصدد هي الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والنية لترك العمل، والهوية التنظيمية، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والثقة في المدير، والضغط، والتغيب عن العمل، وسنوات الخدمة في الوظيفة (Spector,1997:241).

ولقد اشارت الدراسات إلى أن رضا الموظفين واندماجهم في العمل بشكل مباشر وغير مباشر يمكن ان يقود الى مواقف إيجابية في مكان العمل، إذ توصلت الدراسات حول التطابق البيئي- الشخصي الى أنه كان محددًا قويًا للالتزام التنظيمي والنية للبقاء في المنظمة او المؤسسة وعدم تركها والأداء الوظيفي وجودة الخدمة والسلوك الابداعي (Gazzoli et al,2009:58). وفضلا عن ذلك، قد يتأثر التطابق البيئي- الشخصي وعواقبه بالعوامل الفردية والبيئية والزمانية، فان الفرضية الكامنة وراء ذلك هي أن الأفراد يشاركون في الأحداث الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية المشتركة في المراحل التكوينية من حياتهم، ومن ثم تؤثر تلك الخبرات المشتركة على تطوير قيمهم، بما في ذلك قيم العمل، إذ تتجلى الاختلافات في القيم في التوقعات والتطلعات والمواقف والسلوكيات المختلفة في مكان العمل (Parry &Urwin,2011:82).

٥. دور التطابق البيئي- الشخصي في اختيار الموظفين:

بصورة تقليدية، كان تحقيق التطابق بين الوظيفة- الشخص نقطة محورية في عمليات اختيار الموظفين من منظور كيان التوظيف لأن المستويات العالية من التطابق بين الوظيفة- الشخص ستضمن جودة النتائج التي يؤديها الموظفين، ومع ذلك، نظراً لأن العالم اصبح أكثر تعقيداً وديناميكية وتطوراً وتحتاج المنظمات إلى موظفين أكثر مرونة، فقد اقترح كل من مونتكومري Montgomery وكريستوف Kristof (1996) أنه يجب اعتبار التطابق بين المنظمة- الشخص أكثر أهمية في اختيار الموظفين للوظيفة الجديدة (Kristof-Brown, 2000:645). وذلك لان ممارسات اختيار الموظفين يجب أن تستند إلى عوامل مرتبطة بالفعالية التنظيمية، اذ ان الفعالية التنظيمية لا تشمل أداء المهام فحسب، بل تشمل أيضاً الأداء السياقي، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك الاجتماعي الإيجابي، وسلوك الدور الإضافي، فأن الخصائص التي ترتبط غالباً بتطابق المنظمة- الشخص هي محددات مهمة للأداء السياقي وتشمل هذه الخصائص القيم والأهداف والسمات الشخصية (Kristof-Brown et al., 2005:283).

وهناك ضرورة لتضمين تطابق المنظمة- الشخص في عمليات اختيار الموظفين، فأن الموظفين قد يشغلون وظائف أو مناصب متعددة أثناء عملهم داخل مؤسسة ما، وان اختيار المتقدمين للوظائف بناءً على القدرة المعرفية العامة، سيكون أكثر فائدة في مثل هذه الحالات فضلاً عن ان اختيار المتقدمين الذين يشاركون قيم وروى المنظمة سيكون أكثر ملاءمة للمنظمات المعاصرة حيث يكون العمل الجماعي والمرونة مهمين للتكيف مع طبيعة العمل المتغيرة بسرعة (Sekiguchi,2004:180).

ومن جانب اخر، يرى بعض الباحثين أن مقابلة الشخص المتقدم للوظيفة قد تكون الطريقة الأكثر فاعلية لاختيار الموظفين الذين يتطابقون مع المنظمة، اذ توصلت الدراسات أنه عبر اجراء المقابلة فانه يمكن تقييم كل من تطابق المنظمة- الشخص، وتطابق الوظيفة- الشخص على حد سواء ومن ثم يمكن تطبيق معايير مختلفة لتقييم التطابق البيئي- الشخصي في عمليات الاختيار (Sekiguchi,2004:181). فعلى سبيل المثال، توصل كريستوف-وف- براون (2000) Kristof-Brown أن القائمين بالتوظيف يقيمون تطابق الوظيفة- الشخص مع مراعاة قيم المتقدمين وسماتهم الشخصية بشكل أكثر أهمية عند تقييم تطابق المنظمة- الشخص، وفضلاً عن ذلك، فان هنالك طريقة أخرى يمكن أن يستعملها القائمون بالتوظيف لتقييم التطابق البيئي- الشخصي في

عمليات اختيار الموظفين وهي استعمال معلومات السيرة الذاتية للمتقدمين الجدد، إذ إن السير الذاتية يمكن أن تشتمل على معلومات عن الأهداف الشخصية أو القيم أو السمات الشخصية أو الاهتمامات (Taesik,2012:22). ووفقاً لكانيبانو وزملائه (Canibano (2009 يمكن أن تكون السير الذاتية (CV) أداة مفيدة لتقييم "رأس المال البشري العلمي والتكنولوجي" لأنها تحتوي على تاريخ طولي ومعلومات غنية عن مهنة المتقدمين واهتماماتهم الشخصية، ومع ذلك، فإن سلسلة من العقبات، مثل عدم تجانس المحتوى، والصيغ غير المتوافقة، قد أعاقت التحليل المنهجي للسيرة الذاتية في العلوم الاجتماعية (Canibano & Bozeman,2009:87). ويشير الباحثون إلى أن تطابق الوظيفة-الشخص يمكن أن يؤدي دوراً مهماً في المراحل المبكرة (على سبيل المثال، مرحلة فحص المتقدمين للوظيفة)، في حين يؤدي تطابق المنظمة-الشخص دوراً مهماً في المراحل اللاحقة (أي مرحلة اختيار المتقدمين للوظيفة)، وعلى الرغم من أن القائمين بالتوظيف يعتبرون أن تطابق الوظيفة-الشخص لمقدمي طلبات التعيين أكثر أهمية في مرحلة الفرز، إلا أنهم يفضلون اختيار المتقدمين بمستوى عالٍ من تطابق المنظمة-الشخص، أي الذين يتشاركون نفس القيم والأهداف والسمات الشخصية مع مؤسساتهم في مرحلة الاختيار، ولقد توصل كريستوف- براون (Kristof-Brown (2000 إلى أن تطابق الوظيفة-الشخص يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوصية في قبول المتقدم للوظيفة وذلك مقارنة بتطابق المنظمة-الشخص (Kristof-Brown, 2000:646).

٦. تأثير التطابق البيئي- الشخصي على توجهات وسلوكيات الموظفين:

لقد بحثت الدراسات السابقة تأثيرات التطابق البيئي- الشخصي على مواقف وسلوكيات الموظفين المختلفة، بما في ذلك أداء المهام والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فالرضا الوظيفي يعد أحد أكثر مواقف الموظفين التي يتم الإبلاغ عنها بشكل متكرر، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي عموماً على أنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية"، حيث تكون الوظيفة "ليست كياناً ولكنها علاقة معقدة بين المهام والأدوار والمسؤوليات والتفاعلات والحوافز و المكافآت" (Taesik,2012:25). وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية تجاه الوظيفة، فقد تم اعتبار أن له تأثيراً كبيراً على متغيرات النتائج الأخرى، مثل الالتزام التنظيمي والأداء والتغيب عن العمل، وفيما يتعلق بالتطابق البيئي- الشخصي، فقد أشارت الدراسات أن كلا من تطابق الوظيفة-الشخص وتطابق المنظمة-الشخص هما محددان قويان للرضا الوظيفي لدى الموظف (Bretz & Judge,1994:33). وعلى الرغم من أن الباحثين يتفقون على أن تطابق الوظيفة-الشخص وتطابق

المنظمة- الشخص لهما تأثيرات مستقلة على الرضا الوظيفي فان الأدلة التجريبية تشير أيضاً إلى أن تطابق الوظيفة- الشخص قد يكون له تأثير أقوى على الرضا الوظيفي مقارنة بتطابق المنظمة- الشخص (Kristof-Brown et al, 2005:283). وعند الأخذ في الاعتبار أن الأفراد مهتمون بالعثور على وظيفة تلبي احتياجاتهم أو رغباتهم وأن تطابق الوظيفة- الشخص غالباً ما يتم قياسه بناءً على منظور ملائم لمستلزمات الاحتياجات، فمن المعقول أن نتوقع أن المستوى العالي من تطابق الوظيفة- الشخص سيزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظف (Sekiguchi,2004:181).

ومن جانب اخر، يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "توافق الموظفين مع أهداف وغايات المنظمة واستعداد للعمل نحو تحقيق تلك الأهداف"، ونظراً لأنه يمثل رغبة الموظفين في بذل جهود لمنظماتهم بناءً على الإيمان بأهدافهم التنظيمية، يميل الالتزام التنظيمي إلى إظهار علاقة قوية مع النتائج السلوكية الأخرى، بما في ذلك الدافع للعمل والأداء السياقي والتغيب، وذلك بشكل مستقل عن مستوى الرضا الوظيفي، وتشير الدراسات السابقة حول التطابق إلى أن كلا من تطابق الوظيفة- الشخص وتطابق المنظمة- الشخص يعدان من المحددات القوية للالتزام التنظيمي (Kristof-Brown et al.,2005:282).

ان الدافع على نطاق واسع يشير إلى القوى أو الظروف التي تنشط وتوجه وتحافظ على السلوك الموجه نحو الهدف، ومن ناحية أخرى، عندما يتم تعريف المصطلح بشكل ضيق أو ادق، فإنه يشير إلى القوى الداخلية والخارجية للسلوك المرتبط بالعمل، ويمكن تقسيم نظريات دافعية العمل إلى مجالين: نظريات المحتوى ونظريات العملية، ففي حين تركز نظريات المحتوى على تحليل الاحتياجات الخاصة والأهداف والقيم والدوافع والمكافآت التي تؤثر على الدافع، فإن نظريات العملية تهتم في الغالب بالعمليات النفسية والسلوكية لما وراء الدافع للعمل (Rainey, 2003:214). وتشير نظريات الدافعية في العمل جميعها (نظريات المحتوى ونظريات العملية) إلى أن الدافع للعمل لدى الأفراد يتم تحديده عبر محتواه (أي ما يحفز الفرد) والعمليات (أي كيف يتم تحفيز الفرد)، ويشير العلماء أيضاً بأن دافع العمل لا يقتصر على العمل نفسه فحسب، بل يتأثر أيضاً بأهداف الأفراد وقيمهم واحتياجاتهم، فضلاً عن التفاعلات مع البيئة المحيطة بهم، ومن ثم، فإن التطابق البيئي- الشخصي (بناءً على تطابق الاحتياجات والإمدادات) يتم تقييمه من خلال كيفية تلبية احتياجات الأفراد عبر العوامل البيئية في العمل، فمن المعقول الافتراض أن التطابق البيئي- الشخصي سيكون له تأثيراً إيجابياً على الدافع

للعمل، وتشير الأبحاث السابقة أيضًا إلى أن تطابق الوظيفة- الشخص المقاسة عبر منظور تطابق الاحتياجات والإمدادات قد تُظهر علاقة قوية بدوافع العمل (Perry & Hondeghem, 2008:152).

٧. بعض النظريات المفسرة للتطابق البيئي- الشخصي:

أ- نظرية ليفين (1951) Lewin:

تتجذر نظرية التطابق في فكرة ليفين (١٩٥١) أن السلوك (B) هو دالة او وظيفة (F) الشخص (P) والبيئة (E) معبرًا عنها بـ $B = f(P, E)$ ، وقد اشارت هذه النظرية الى أن التوافق بين الشخص والبيئة يمكنه التنبؤ بالسلوك الانساني، وتقترض النظرية أن الأفراد يختلفون في السمات الشخصية ويبحثون عن بيئات تتوافق بشكل أفضل مع مستوياتهم الفريدة من السمات الشخصية، ووفقًا للنظرية، فإن الأفراد الذين لديهم على سبيل المثال، حاجة كبيرة للبيئة سيفضلون الوظائف التي تقدم قدرًا كبيرًا من البنية المعرفية، في حين أن الأفراد الذين لديهم حاجة متوسطة أو منخفضة للبيئة المعرفية سيفضلون الوظائف ذات المستوى المتوسط أو المنخفض من البنية المعرفية على التوالي وسيكون كل من هؤلاء الأفراد راضيًا على النحو الأمثل إذا كانت الوظيفة تلبي مستوياتهم العالية أو المتوسطة أو المنخفضة من السمات الشخصية ومن ثم، فإن الافتراض الأساسي الثاني لهذه النظرية هو أن النتائج ستكون أفضل عندما يكون هنالك تطابق وتناغم بغض النظر عما إذا كان هذا التطابق يتعلق بمستويات عالية أو متوسطة أو منخفضة من السمات الشخصية للموظف، وفضلا عن ذلك، تشير نظرية التطابق الى أن النتائج الفردية تكون أفضل إذا كان الشخص والبيئة متطابقين وأن النتائج تنخفض مع زيادة التباين والاختلاف بين الشخص والبيئة (Harrison, 2007:390). وفضلا عن ذلك، فإن التناقضات الأكبر تكون أكثر ضررًا للنتائج الفردية من النتائج الأصغر ولا يهم اتجاه التناقض سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، ونظرًا لأن التناقضات الأكبر بين السمات الفردية والبيئية (عدم تكافؤ) تكون أكثر ضررًا من السمات الأصغر، فإن المستويات القصوى للسمات الشخصية والمستويات المتناقضة للسمات البيئية ستؤدي إلى أكثر النتائج سلبية، فعلى سبيل المثال، ان تصنيف الأفراد المرتفع للغاية على سمة معينة (على سبيل المثال، الحاجة العالية إلى البنية) في بيئة تقتصر إلى مثل هذه السمة (على سبيل المثال، وظيفة منخفضة التنظيم)، أو العكس، تصنيف الأفراد منخفض للغاية على سمة معينة في بيئة تفضل مثل هذه السمة، سيكون هنالك عدم تطابق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها، لذلك، فالافتراض الأساسي الثالث لنظرية التطابق هو أن النقص

(السمات البيئية أقل من السمات الشخصية) والإفراط (السمات البيئية أكبر من السمات الشخصية) ضاران بالمثل للأفراد ضمن المستويات القصوى، وهذا الافتراض مثير للاهتمام لأنه يدعي أن عدم حصول الشخص على ما يرغب فيه يكون ضارا بشكل كبير تماما مثل حصوله على ما لا يرغب فيه أو يكرهه (Annelies,2018:82).

ب- نظرية جون هولاند (1959) John Holland:

تُعرّف نظرية التطابق لجون هولاند التطابق البيئي- الشخصي بأنه الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع الخصائص البيئية والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي الفردي والأداء والرفاهية العامة لذلك الشخص، ولقد قسم هولاند في نظريته بيئات العمل وأنواع شخصيتها وهي:

- **الشخصية الواقعية:** هؤلاء هم الأشخاص الذين يحبون العمل مع الحيوانات أو الأدوات أو الآلات ويتجنبون عموماً الأنشطة الاجتماعية مثل التدريس والاعلام، فهم جيدون في العمل باستخدام الأدوات والآلات والرسومات الميكانيكية أو الكهربائية، فالأشخاص الذين يعملون في بيئة واقعية وفقاً لهولاند هم على سبيل المثال المزارع والمعماري والمهندس.
- **الشخصية الاستقصائية:** هؤلاء هم الأشخاص الذين يحبون دراسة وحل مسائل الرياضيات والعلوم ويتجنبون بشكل عام القيادة أو البيع أو إقناع الناس، وهم على سبيل المثال عالم أحياء والكيميائي وعالم الأنثروبولوجيا.
- **الشخصية الفنية:** هؤلاء هم الأشخاص الذين يقومون بأنشطة إبداعية مثل الفن وفنون الدراما والرقص والموسيقى فهم يتمتعون بقدرات فنية جيدة في الإبداع مثل الكتابة والدراما والحرف اليدوية والموسيقى والرسم.
- **الشخصية الاجتماعية:** هم الأشخاص الذين يقومون بأشياء لمساعدة الأفراد مثل التدريس أو الاستشارة أو التمريض أو إعطاء المعلومات ويتجنبون عموماً استخدام الآلات أو الحيوانات لتحقيق الهدف، إنهم يقدرون مساعدة الناس وحل المشكلات الاجتماعية، وهم على سبيل المثال المستشارون والمدرسون ورجال الدين وضباط الشرطة.
- **الشخصية المغامرة:** هم الأشخاص الذين يحبون قيادة الناس وإقناعهم وبيع الأشياء وطرح الأفكار، ويتجنبون عموماً الأنشطة التي تتطلب مراقبة دقيقة وتفكيراً تحليلياً علمياً وهم على سبيل المثال القادة السياسيون ومبرمجو التلفزيون والمحامون ورؤساء البنوك.

- الشخصية التقليدية: هؤلاء هم الأشخاص الذين يحبون العمل مع الأرقام أو السجلات أو الآلات بطريقة منظمة، ويتجنبون بشكل عام الأنشطة الموجهة الغامضة، إنهم يعملون بشكل جيد مع السجلات والأرقام المكتوبة بطريقة منظمة ويقدرّون النجاح، مثل صرافو البنوك وأمين الصندوق وأمين المكتبة والطباعة (Mwenda,2013:112- 113).

وتركز النظرية على كيفية اختيار الأشخاص لمهنتهم وما الذي يقودهم إلى تغيير حياتهم المهنية، وما هي العوامل الشخصية والبيئية المواتية لتحقيق الإنجاز المهني والتنمية الشخصية وكيف يختار الأشخاص وظائفهم، إذ إن اختيار الأشخاص حياتهم المهنية يعتمد على خصائص مختلفة مثل التعليم والاحتياجات الفردية والكفاءة والاهتمامات، فمثلاً، يعد التعليم من العوامل الرئيسة التي يميل الأشخاص عن طريقه إلى اختيار حياتهم المهنية، وعبر تطوير اهتمامهم والنجاح في مجال معين من الدراسة وهو أحد الأسباب الأساسية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى معرفة أكبر في هذا المجال، ومن ثم يسهل اختيار المهنة والوظيفة (Holland, 1992:62).

فضلاً عن ذلك، تركز النظرية على العوامل الشخصية والبيئية المواتية للتحصّل المهني التي تشمل المناخ والمجتمع والسلام والأمن، فمثلاً يمكن لظروف مناخية جيدة في البيئة أن تجعل الفرد خالياً من أمراض مثل الملاريا ومن ثم التحرر من الأمراض وتمكين الفرد من أن يعمل بفعالية في بيئة معينة، كذلك إن للسلام والأمن في البيئة دوراً مهماً للغاية في التحصيل المهني إذ يمكن للفرد أن يكون قادراً على العمل في بيئة مواتية وداعمة (Michel,2004:71). كما قدمت النظرية أربعة مفاهيم رئيسة هي:

- الاتساق (consistency): يعني أن يتصرف الشخص أو يؤدي بطريقة مماثلة ومتشابهة دائماً.
- التمايز (diffirentation): يشير إلى مستوى تميز الشخصية، فعلى سبيل المثال فإن الشخص الذي يشبه نوعاً واحداً ولا يوجد نوع آخر مشابه له يعد تمايز بدرجة كبيرة في حين أن الشخص الذي يشبه جميع أنواع الشخصيات الست التي وردت في الشكل السداسي بدرجة متساوية يكون غير متمايز.
- الهوية (identity): هي صفات الشخص أو المجموعة التي تجعلهم مختلفين عن الآخرين، ويعتبر هولاند هذا البناء ضرورياً لدعم صياغة أنواع الشخصية والبيئات، فالفرد الذي يمتلك هوية لديه أهداف واهتمامات ومواهب واضحة تم إنشاؤها ويميل إلى النجاح أكثر.

- التطابق والتآزر (congruence and synergy): ويعني أن الأشخاص يميلون إلى أن يكونوا أكثر سعادة ويعملون بشكل أفضل في بيئة توفر نوع من انواع المكافأة التي تهم ذلك الشخص، فعلى سبيل المثال أن نوع الشخصية الواقعية الذي يستمتع بالعمل في بيئة واقعية متطابق تمامًا (Zunker, 2002:125).

ج- نظرية كريستوف- براون (1995) Kristof- Brown:

بالاعتماد على نظريات الاتساق المعرفي والتأثير العاطفي، وضع كل من كريستوف- براون نظريته في التطابق بين البيئة والشخص، إذ أشارا إلى أن الأفراد يقومون بتعديل البيئة بطرائق تتفق مع التأثير القائم على العمل الذي يواجهونه، إذ تفترض النظرية أن النتائج الإيجابية يمكن أن تكون موجودة في بيئة العمل، وعلى أساس هذا الافتراض، ترى النظرية أن الأشخاص الذين يتعرضون إلى تأثير إيجابي قائم على العمل يميلون إلى ضبط أو إدراك الجوانب الذاتية والبيئية، ومن ثم يحدث التطابق البيئي- الشخصي، فعلى سبيل المثال، يمكن لأي شخص أن يعدل بعض العناصر الإدراكية في تصوراته عن البيئة وأن يكون الشخص متسقاً مع التأثير القائم على العمل، ومن ثم، ومن أجل التوافق مع مشاعره الإيجابية تجاه وظيفته، سيستنتج أن مقدار الاستقلالية التي توفرها وظيفته يمكن أن يتناسب مع مقدار الاستقلالية التي يرى أنه يحتاج إليها، وبالمثل، فإن عدم التطابق الخاص بالوظيفة- الشخص يمكن أن يرتبط عادةً بالتأثير السلبي، مثل عدم وجود الرضا الوظيفي، لذلك، ترى النظرية أن الأشخاص الذين يعانون من تأثير سلبي قائم على العمل سيكونون أكثر ميلًا إلى عدم التوافق بين البيئة والذات، ومن ثم، فإذا شعر الشخص بالضيق بشأن وظيفته، فسيستنتج أن مقدار الاستقلالية الموجودة في وظيفته لا تتناسب مع المقدار الذي يدرك أنه بحاجة إليه، ونتيجة لذلك سوف يكون لديه نوعا من الاتساق بين عدم التوافق البيئي- الشخصي وبين مشاعره السلبية تجاه وظيفته (Kang,2009:1212-1213). ومن جانب آخر، ترى النظرية أن التأثير القائم على العمل يمكن أن يؤثر على كل من التوافق الشخصي والموضوعي للفرد عبر مكونات أو خصائص الشخص والبيئة، فبالإضافة إلى تعديل تصوراتهم معرفيًا، قد يكون الأفراد متحمسين لتعديل ذواتهم الموضوعية وبيئات العمل حتى يتم التطابق البيئي- الشخصي، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتخذ الشخص خطوات لتغيير حاجته الفعلية إلى الاستقلالية عبر الانخراط في تفحص

قدراته الذاتية لتغيير اعتماده على زملائه في العمل من اجل الحصول على خبرة خاصة بالمهام التي يؤديها في الوظيفة (Kristof-Brown,&Jansen,2007:125).

ويفترض كرسنوف براون ان الطبيعة العاطفية للمواقف والحالات المزاجية التي يتم اختبارها او المرور بها في العمل تعد أمراً محورياً لإحداث التطابق البيئي- الشخصي لأن التجربة العاطفية يمكن أن تسبق الإدراك ولا تحتاج الأشياء إلى الإدراك من أجل إثارة التأثير ومن ثم، يمكن للأشخاص أن يشعروا بالرضا تجاه شيء ما مثل الوظيفة أو المنظمة قبل أن يعرفوا ما هو بالضبط أو ما هي الأسباب التي تجعلهم يشعرون بهذه الطريقة، إذ تشير الدلائل إلى أن الأشخاص يميلون إلى تذكر ردود أفعالهم العاطفية بشكل انتقائي تجاه المنبهات المختلفة حتى عندما لا يتذكرون الأسباب الكامنة وراء مشاعرهم هذه (Bower & Forgas,2001:98). لذلك، فإن تجربة التأثير القائم على العمل قد تسبق في الواقع الأحكام حول التطابق البيئي- الشخصي، إذ تفترض النظرية أن حالة عدم التوافق بين العناصر المعرفية والسلوكية قد يؤدي إلى حالة من التوتر المدرك لدى الشخص، ومن ثم يتم تحفيز الشخص لتقليل حالة عدم التوافق هذه عبر الانخراط في التوافق معرفياً، مثل تغيير مواقفهم تجاه بعض الامور في العمل (Kristof-Brown,et al,2005:284).

إذن يمكن ان يؤدي التأثير في العمل دوراً رئيساً في معالجة المعلومات والانتباه الانتقائي إلى معلومات معينة وترميز تلك المعلومات واستعادتها لاحقاً من الذاكرة، إذ يؤكد التأثير الإيجابي في العمل على إيجابية الإدراك الذاتي، في حين أن التأثير السلبي يزيد من سلبية الإدراك الذاتي، وبالمثل، وهذا يمكن أن يؤثر التأثير على ادراك بيئة العمل ومهام العمل على وجه الخصوص فمثلاً يمكن أن يقوم الأشخاص بتقييم المهام ليكونوا أعلى في ردود افعالهم وتنوع مهاراتهم، إذ يمكن ان يعمل التأثير القائم على العمل بمثابة "مرشح معرفي" يجعل الأشخاص يدركون أنفسهم وبيئات عملهم بطرق تتماشى مع مستويات هذا التأثير (Kristof-Brown, & Stevens,2001:1084).

ومن جانب اخر، يشير التأثير الإيجابي إلى أن الموقف آمن وهذا بدوره يعني أنه لا يوجد خطر من النتائج السلبية التي قد تحصل في العمل، وفي المقابل، يُعلم التأثير السلبي الأفراد أن الوضع الحالي يمثل إشكالية وينذرهم بالخطر الوشيك للنتائج السلبية، لذلك يمكن أن يعمل التأثير القائم على العمل على إعلام الأفراد بمستوى عملهم الحالي والتطابق البيئي- الشخصي،

كما أن الأحكام التي تصدر عن الأشخاص في حالة التطابق بين الشخص وبيئته عمله تستند إلى ما يشعرون به بشأن وضع العمل الحالي، ومن ثم، فحينما يشعر الشخص بالرضا عن وظيفته مثلا، فإنه يستنتج أن التطابق يجب أن يكون موجودا بينه وبين عناصر او مكونات وظيفته، وفي المقابل، إذا شعر بالسوء حيال وظيفته، فسيستنتج أنه لا يتناسب مع وظيفته او لا يوجد تطابق بينه وبين وظيفته، ومن ثم، فبدلاً من الشروع في تحليل مفصل لسمات الذات والبيئة ومدى ملاءمتها، سوف يستعمل التأثير القائم على العمل الذي يشعر به لاستنباط أحكام عن الذات والبيئة ومدى الملاءمة او التطابق بين الاثنين (Schwarz & Clore,2003:296).

ونظراً لأن التطابق البيئي- الشخصي يشير إلى العلاقة بين العناصر الذاتية والموضوعية للشخص والبيئة، فإنه يمكن تحقيق التطابق عبر (أ) تكيف الذات لتتماشى مع خصائص بيئة العمل (ب) احداث تغيير في البيئة لتناسب مع السمات الشخصية (ج) تعديل كل من الذات والبيئة في آن واحد بحيث يتقاربان في علاقة مناسبة، وفي المقابل، يمكن ان يتحقق عدم التطابق البيئي- الشخصي من خلال (أ) انفصال الذات عن بيئة العمل (ب) احداث تغيير في بيئة العمل تختلف وسمات شخصية الفرد (ج) تعديل كل من الذات والبيئة في آن واحد بحيث يختلف كل منهما عن الآخر ولا يكون هنالك تقارب (Kang,2009:1214). فضلا عن ذلك، ترى النظرية ان تقييم الموظفين لعمليات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤثر على تصوراتهم للارتباطات بين الموظف والمنظمة، اذ يمكن ان تؤثر سمات الموظفين او خصائص شخصياتهم في عمليات إدارة الموارد البشرية على التطابق بين المنظمة- الشخص ويمكن أن تؤثر عمليات التدريب وتقييم الأداء والتعويض المالي على تقييم الموظفين لدرجة تطابقهم مع منظماتهم، وبتعبير أدق، فحينما يتم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارتها وتنفيذها بطريقة تسهل من تطابق المنظمة- الشخص، سيشعر الموظفون أنهم يتناسبون بشكل جيد مع قيم وأهداف مؤسستهم فمن المنطقي أكثر اعتبار أن عمليات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تغير تقييم الموظف للتطابق الفعلي مع المنظمة، مما يؤثر في النهاية على الجوانب العاطفية للمواقف التنظيمية مثل التزام الموظف (Kristof-Brown, & Stevens,2001:1083). فضلا عن ذلك، ترى النظرية ان هنالك اربعة جوانب من التطابق البيئي- الشخصي هي:

- تطابق المنظمة - الشخص:

ان الأفراد سيكونون أكثر نجاحًا في المؤسسات التي تتلائم مع شخصياتهم وهذا يعني وجود تطابق فردي وتنظيمي بوصفه جوهر هذا النوع من التطابق بين الشخص وبيئة العمل وهذا يشتمل على القيم والثقافة التنظيمية.

- تطابق الوظيفة - الشخص:

وهذا يمثل العلاقة بين خصائص الشخص او سماته الشخصية وخصائص الوظيفة أو المهام التي يتم تنفيذها في العمل، اذ يقوم هذا التطابق على التناغم والانسجام بين القدرات الشخصية للموظفين وما تتطلبه وظائفهم ، حيث تتطابق وتتناسب معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم مع ما تتطلبه الوظيفة، ويمكن ان يحدث هذا النوع من التطابق حينما يتم تلبية احتياجات الموظفين أو رغباتهم أو تفضيلاتهم من خلال الوظائف التي يؤدونها.

- تطابق زملاء العمل - الشخص:

وهذا النوع من التطابق يركز على التوافق الشخصي بين الشخص ومجموعة العمل الخاصة به ومن بين جميع أنواع التطابق البيئي - الشخصي، يعد تطابق زملاء العمل - الشخص هو الاحدث على الرغم من ارتفاع مستويات الاهتمام في الدراسات الخاصة بهذا الصدد بتشابه زميل العمل في المتغيرات الديموغرافية، فقد أكد القليل من الأبحاث على كيفية تأثير التوافق النفسي بين زملاء العمل على النتائج الفردية في بيئات عمل الاشخاص.

- تطابق مشرف العمل - الشخص:

وهذا النوع من التطابق يمثل التوافق بين الشخص ومشرفه في العمل، فالشخص يمكن أن ينجذب أو يتلائم أكثر مع أولئك الذين يرى أنهم مشابهون له، مما يؤدي إلى الميل و الإعجاب و يفضلهم أكثر من أولئك الذين يرى أنهم أقل تشابهًا معه، ويعتمد التوافق بين الشخص والمشرف على القيم والأهداف والأساليب السلوكية والشخصيات المتشابهة لدى الموظف والمشرف وقد أظهر هذا النوع من التطابق علاقة إيجابية مع جودة العلاقة بين المشرف والمرؤوس والرضا الوظيفي ورضا المشرف، وترى النظرية أن الموظفين يعتقدون أن السمات الرئيسية للعلاقة الإيجابية بين المشرف والمرؤوس هي تكمن في الثقة المتبادلة والاحترام والدعم (Kristof-Brown, et al:2005:284).

مناقشة النظريات:

بعد مراجعة النظريات السابقة حول التطابق البيئي - الشخصي ، يجد الباحث أن المفهوم قد تم تفسيره عن طريق بعض النظريات ،فنظرية ليفين فسرت التطابق البيئي عن طريق رؤيتها الى ان التوافق بين الشخص والبيئة يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني، فالافراد يختلفون بالسمات الشخصية ويبحثون عن فئات تتوافق مع مستوياتهم الفردية من السمات الشخصية ، فالنتائج تكون افضل عندما تكون الفئات تتناغم وتتناسق بغض النظر عن المستويات العالية او المنخفضة او المتوسطة من السمات الشخصية للموظف، اما نظرية هولاند فقد نظرت الى التطابق بأنه الدرجة التي يتطابق بها الفرد مع الخصائص البيئية فيؤدي الى نتائج إيجابية وقد ركزت النظرية على كيفية اختيار الأشخاص لوظائفهم والتي تعتمد على مجموعة مختلفة من الخصائص، التعليم والاحتياجات الفردية والكفاءة والاهتمامات وقد قدمت عدة مفاهيم منها الاتساق والتمايز، والهوية والتطابق او التآزر، بحيث وجدت مفهوم التآزر او التطابق من خلال ان الأشخاص يميلون ان يكونوا اكثر سعادة ويعملون في بيئة توفر لهم مكافآت متنوعة تهمهم، اما نظرية كرسنوف اعتمدت هذه النظرية على الاتساق المعرفي والتأثير العاطفي بحيث تقترض ان النتائج الإيجابية تكون موجودة في بيئة العمل فالاشخاص يتعرضون الى تأثير إيجابي قائم على العمل يميلون الى الضبط أو ادراك الجوانب الذاتية والبيئية، فيحدث تطابق بيئي شخصي، فترى النظرية ان التأثير القائم على العمل يمكن أن يؤثر على التوافق الشخصي الموضوعي للفرد عبر مكونات أو خصائص الشخص أو البيئة فقد تشوه تصوراتهم معرفيا في بعض الأحيان عندما تكون معرفتهم سلبية كما ترى النظرية ان الطبيعة العاطفية للمواقف والحالات المزاجية التي يتعرض لها في العمل امرا محوريا لاحداث التطابق البيئي لان تجربة العاطفة قد تسبق الادراك، ونظرا الى ان التطابق البيئي يشير الى العلاقة الذاتية الموضوعية للشخص والبيئة، يرى كريسنوف انه يمكن تحقق التطابق من خلال تكيف الذات مع البيئة واحداث تغيير في البيئة تتناسب مع السمات وتعديل كل من الذات والبيئة في وقت واحد من اجل ان يتقربان في علاقة تناسبية، وعلى عكس ذلك يمكن ان يتحقق عدم تطابق انفصال الذات عن بيئة العمل، يرى كرسنوف هناك اربع جوانب للتطابق البيئي (تطابق المنظمة - الشخص، تطابق الوظيفة - الشخص، تطابق زملاء العمل - الشخص، تطابق المشرف - الشخص)، وقد تبني الباحث نظرية كرسنوف اطارا نظريا لبحثه وذلك للأسباب التالية:

- ١- اعتماد النظرية وتعريف منظريها في بناء مقياس التطابق البيئي الشخصي المستعمل في البحث الحالي.
- ٢- انها نظرية مطورة لنموذج هولاند أوسع من نظرية ليفين من خلال احتوائها على مجالات أكثر.

ثانيا: التمكين النفسي (Psychological. Empowerment):

١- المفهوم:

أصبح مفهوم التمكين بشكل عام مقبولاً على نطاق واسع عبر مجموعة متنوعة من التخصصات، إذ تم إدخاله في قطاع العمل الاجتماعي في سبعينيات القرن الماضي، وأصبح التمكين حالياً مفهوماً شائعاً ومهماً في العمل الاجتماعي، حيث يهتم كل من التمكين والعمل الاجتماعي في المقام الأول بالفئات الضعيفة، وكلاهما يهدفان إلى تقويتها، إذ إن إحدى السمات المهمة لمفهوم التمكين هو أنه بناء مفتوح وواسع، مما يشير إلى أنه يختلف وفقاً للوقت والسياق والسكان، وهو أيضاً بناء متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي، يشمل التمكين اكتساب السيطرة الشخصية والوعي الناقد للبيئة الاجتماعية والسياسية، ويشمل على مستوى المنظمة تطوير المناقشات، والتشاور والمشاركة في عمليات صنع القرار، ويتعلق على مستوى المجتمع، بتحسين نوعية الحياة وجودتها مع توفير مساحة للاستقلالية والتعاون (Nanja,et al,2016:653- 654).

إن التمكين النفسي هو إدراك أن الشخص لديه المعرفة والقدرات والسلطة والتفويض حتى يصبح التمكين عاملاً نشطاً في حياته الخاصة وفي المجتمع المحيط به، إذ تمت دراسة التمكين النفسي في الأصل عبر متغيرات القوة والتحكم، لكون المناهج والتطبيقات المبكرة ركزت على تعظيم الفاعلية التنظيمية للممارسات الإدارية في مكان العمل، ولقد عد كل من كونجر وكانونجو (1988) Conger and Kanungo التمكين بوصفه مفهوم إرشادي لدراسة صراع القوة أو ضعف التوافق بين صاحب العمل والموظف ولتحسين العلاقة بينهما، حيث كانت الدراسات المبكرة لتوزيع السلطة في مكان العمل هي الأساس لدراسات لاحقة حول التمكين النفسي وتطبيقاته (Brittany,2011:10- 11). وعلى مر السنين، قدم الباحثون وجهات نظر ومناهج مختلفة لدراسة التمكين النفسي، وقد تضمنت وجهات النظر هذه وجهات التمكين بوصفه عملية ونتيجة، فعلى سبيل المثال، ينظر بيركنز وزيمرمان (1995) Perkins & Zimmerman إلى

التمكين النفسي بوصفه العملية التي يتخذ عبرها الأفراد المنتمون إلى مجموعات غير ممثلة في المنظمة إجراءات متعمدة في الوصول إلى الموارد التي لم يتمكنوا من الحصول عليها والتحكم فيها بسهولة في الماضي، وبالمثل، يرى بولتون وبروكينغز (Bolton & Brookings, 1998) التمكين بوصفه أداة أو آلية للمجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في المنظمة ليصبحوا مشاركين نشطين في منظماتهم وحياتهم والبيئات المحيطة بهم، وهذا يعني أن التمكين النفسي هو آلية مهمة في تنمية الكفاءة الذاتية والتحكم لدى الفئات البسيطة من الموظفين Bolton & Brookings, 1998:132). ومع ذلك، وصف آخرون التمكين النفسي بأنه نتيجة للمشاركة في أنشطة بناء الثقة والفاعلية، وبهذه الطريقة يُنظر إلى التمكين النفسي على أنه الكفاءة المدركة، والتحكم الذاتي، والتفويض، وهناك موضوع مشترك ينبثق من كل هذه المنظورات - بغض النظر عن اعتباره عملية أو نتيجة - هو الأهمية الأساسية لاكتساب الأفراد فهمًا لحياتهم الخاصة والتحكم فيها، فالباحثون يعتمدون باستمرار على المفاهيم السابقة للتمكين النفسي لتسهيل تطبيقه على مجموعة متنوعة من الافراد ومجالات البحث العلمي (Brittany, 2011:13).

وقضلاً عن ذلك، فإن مفاهيم التمكين النفسي تمتد أيضاً إلى ما وراء العلاقات بين الأفراد والجماعات، ويمكن ان تشمل على الحركات المجتمعية، فعلى سبيل المثال، يصف هولدن وآخرون (Holden et al, 2004) استعادة السيطرة لأفراد المجتمع في حركات المشاركة بوصفهم أفراد يساعدون على التخطيط والتنظيم والمهام الأخرى، اذ يقدم هولدن وزملاؤه وجهة نظر حول التمكين النفسي الخاص بمكافحة التبغ حيث يتم التركيز على قدرة الفرد على أن يكون عاملاً في الدعوة لمكافحة التبغ في المجتمع، لذا نجد أن منظور هولدن وزملاؤه ونظرية زيمرمان (1995) للتمكين النفسي تركزان على العناصر التي تؤثر على قدرات الفرد الخاصة ومدركاته الذاتية (مثل المعرفة والكفاءة)، فضلاً عن قدرته على العمل مع أفراد المجتمع الآخرين، ولغرض ايجاد هدف مشترك فقد سلط كل من هولدن وزملاؤه (2004) وزيمرمان (1995) الضوء على أهمية مدركات الفرد حول سيطرته الخاصة وفهمه لتوزيعات الطاقة البيئية في أن يصبح عنصراً ناجحاً وفعالاً في المجتمع، اذ ان وجهات نظر كل من هولدن وزملاؤه (2004) وزيمرمان (1995) تشمل على ان التمكين النفسي يوصف بكونه مزيجاً من الفاعلية والسيطرة المدركة للفرد وقدرته على فهم بيئته وتمكنه من العمل فيها، وهذا يستلزم دمج قدرة الفرد على ممارسة السيطرة في بيئته يوفر أساساً نظرياً لفهم الخصائص الشخصية المختلفة

التي تؤثر على القوة المدركة للذات لدى الفرد وسلوكياته اللاحقة (Holden, et al,2004:549).

٢- ابعاد التمكين النفسي:

يعد التمكين بناء متعدد الأوجه، ولا يمكن ادراك جوهره عن طريق مفهوم واحد، فهو يزيد من الدافع الجوهرى للمهمة الذي يتجلى في مجموعة من الابعاد ، التي تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل ، ووضع سبريتزر (1995) Spreitzer، أربعة أبعاد رئيسة (حرية التحكم بقرارات المنظمة، الانسيابية في تبادل المعلومات، الكفاءة، نفاذ البصيرة)، (Mahmoud,2018:12). وفيما يأتي أبعاد التمكين النفسي:

(أ) حرية التحكم بقرارات المنظمة (Freedom to control the decisions of the organization):

يحدث هذا البعد حينما يُسمح للموظفين بالمشاركة في جميع جوانب حياتهم المهنية، حيث تتضمن العوامل السياقية التي تتعارض من الناحية المفاهيمية مع التحكم بقرارات المنظمة أو العمل على عدم وجود أهداف ذات مغزى ومهمة محددة من جانب الموظف/ الفريق، ونقص في الوضوح والمدخلات فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة.

(ب) الانسيابية في تبادل المعلومات (The flow of information exchange):

تم تعريف تبادل المعلومات على أنه تبادل المعرفة والخبرات الموجهة نحو تعزيز الجودة التنظيمية أو زيادة جودة اداء الموظفين، ولكي يكون تبادل المعلومات أكثر قوة، يجب على المؤسسات إتاحة المزيد من المعلومات لمزيد من المستويات بين الموظفين، اذ أظهرت الأبحاث السابقة أن تبادل المعلومات له تأثير إيجابي على التمكين في العمل، ولقد اشار سبريتزر (1995) Sptizer الى أن الموظفين الذين حصلوا على وصول أكبر لمصادر المعلومات حول مهمة مؤسساتهم أبلغوا عن مستويات أعلى من التمكين.

(ج) الكفاءة (Efficiency):

الكفاءة الذاتية هي إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة، كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها الشعور بالإنجاز بعد الانتهاء بمهارة من مهمة تم القيام بها، وعند الشعور بالكفاءة بشأن المهمة التي تم تنفيذها سيكون الموظفون أيضاً أكثر انفتاحاً لمواجهة الصعوبات بدلاً من الامتناع عن محاولة الانخراط في هذه الأنشطة، وعند الشعور بالكفاءة

من المرجح أن يشعر الموظفون أيضاً بالرضا الوظيفي، وهذا من شأنه ان يؤثر أيضاً على كيفية التعامل مع المهام في المستقبل، ولقد اشار كل من شن وشن Chen & Chen (2008) أن الموظفين سيشعرون بتقدير أكبر عندما يتم تمكينهم وهذا يشجعهم ويمكنهم من تحسين مستوى كفاءتهم الذاتية، وبهذه الطريقة يمكن أيضاً تحديد الموظفين من قبل المنظمة التي ستشجعهم على بذل المزيد من الجهد في الوظيفة مما يجعلهم أكثر التزاماً بالمنظمة والعمل، حيث يمكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين عبر جعلهم يشعرون بتقدير أكبر (Mahmoud,2018:12- 15).

(د) نفاذ البصيرة (insight):

إن فهم هذا البعد يتطلب نظرة ثاقبة في تعبئة الموارد النفسية والمعرفية وتتضمن هذه المعرفة معلومات حول كيفية الحصول على الموارد الضرورية فيما يتعلق بالآخرين فضلاً عن الاحتمالات والمعايير المجتمعية والجوانب الأخرى، وتؤدي البصيرة في العلاقات الشخصية أو الاجتماعية دوراً مهماً أيضاً، ومن جانب آخر، تتضمن البصيرة المهارات التي يحتاجها الأفراد للتعامل مع أي موارد التي قد تكون في حوزتهم أو ضمن نطاقهم، ومن ثم، من المهم أيضاً التعرف على الإمكانيات والموارد التي يمتلكها الأفراد لتحقيق أهدافهم، ويشار إلى هذا البعد أيضاً بالبعد التفاعلي أو العنصر الشخصي أو الوعي الناقد، وهذا يشير إلى الأفراد فيما يتعلق ببيئاتهم، وإن أحد جوانب هذا البعد هو الوعي الناقد فيما يتعلق بأهداف واحتياجات الفرد الخاصة فضلاً عن نظرة الفرد الثاقبة لاهدافه (Nanja,et al,2016:654).

٣- غرض التمكين النفسي:

يعد التمكين حالة معرفية للفرد تتميز بإحساسه بالسيطرة المدركة والكفاءة واستيعاب الهدف، فهو بناء متعدد الأوجه يُنظر إليه على أنه دمج إيجابي لتصورات التحكم الشخصي، ونهج استباقي للحياة، وفهم نقدي للبيئة الاجتماعية، التي تتجذر بقوة في إطار العمل الاجتماعي الذي يشمل التغيير المجتمعي وبناء القدرات والجماعة، ويرى بعض الباحثون أن التمكين النفسي يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

- تطوير القدرة على الوصول إلى الموارد المادية وغير المادية ، والتحكم فيها وتعبئتها بشكل فاعل للتأثير على نتائج القرار.

- تطوير القدرة على الوصول إلى عمليات صنع القرار والتأثير فيها على مختلف المستويات (الأسرة، والمجتمع، والمنظمة أو المؤسسة) من أجل ضمان التمثيل المناسب لمصالح الفرد.
- اكتساب الوعي بالإيديولوجيات السائدة، من أجل اكتشاف هوية الفرد، وفي النهاية تطوير القدرة على تحديد تفضيلات الفرد بشكل مستقل والتصرف بناءً عليها.
- تطوير القدرة على الثقة في القدرات الشخصية للفرد من أجل التصرف بثقة في مختلف المواقف.

وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق التمكين الاقتصادي أو الاجتماعي للفرد قد لا يكون ممكناً بدون التمكين النفسي، فعندما يتم تمكين الأشخاص نفسياً سيكون هناك تغيير في الموقف والإدراك والسلوك لديهم، والذي سيؤدي بالتأكيد إلى تغيير إيجابي في التوجهات والقيم، والقدرة على تأجيل إشباع الرغبات، وتحسين تقدير الذات، والكفاءة والوعي الذاتي فضلاً عن الرفاهية النفسية (Oladipo,2009:121).

٤- أنواع التمكين النفسي:

قام زيمرمان (Zimmerman 1995) بتحديد أنواع أخرى من التمكين على المستوى الفردي، إذ أشار إلى وجود ثلاثة أنواع هي:

(أ) التمكين الشخصي Personal Empowerment:

يشير هذا النوع من التمكين، المعروف أيضاً باسم تمكين الإدراك الذاتي إلى "داخل" الشخص أو إلى "ذات" الشخص، ويتمثل أحد جوانبه في الإيمان أو ثقة الفرد في قدراته الشخصية، وهذا يشتمل على تقدير الذات الإيجابي أو الأحكام الشخصية للأفراد فيما يتعلق بقيمتهم، فضلاً عن مركز الضبط والإيمان بالكفاءات الخاصة، إذ يشير مركز الضبط إلى مدركات الفرد للتحكم أو إلى أي مدى يعتقد الأفراد أنهم يتحكمون في ما يحدث في حياتهم، وينطوي الشعور بالكفاءة على الشعور بالسيطرة على المهارات أو الكفاءات الخاصة بالفرد، حيث تمت الإشارة إلى هذا المعنى أيضاً باسم الفاعلية الذاتية، فضلاً عن وجود الدافع الذي يشير إلى رغبة الأفراد في التأثير على مواقفهم الشخصية ومدى شعورهم بالمعنى، والحماس، والإلهام أو الهدف فيما يتعلق بالحياة بشكل عام.

(ب) التمكين التفاعلي interactive Empowerment:

يشير هذا النوع من التمكين إلى الأفراد فيما يتعلق ببيئاتهم، ويتمثل بالوعي النقدي فيما يتعلق بأهداف واحتياجات الفرد الخاصة، والنظرة الثاقبة لأهداف الفرد وقدراته وامكانياته.

(ج) التمكين السلوكي behavioral Empowerment:

يشير التمكين السلوكي إلى الإجراءات المتخذة للتأثير بشكل مباشر على النتائج، فالانخراط في المجتمع هو أحد جوانب هذا النوع، وقد تشير المشاركة في الشبكات الاجتماعية إلى الأنشطة في المجتمع، وكذلك إلى المشاركة في المنظمات أو الأنشطة السياسية، ويمكن ان ينطوي من جانب آخر على المرونة أو السلوك البناء في التعامل مع المواقف الجديدة (على سبيل المثال، مهارات التأقلم التي تسمح للفرد بالتعامل مع المواقف الصعبة وحل المشكلات)، ويمكن أن يكون الحزم جانباً آخر في هذا الصدد، بما في ذلك الخيارات السلوكية الواعية والإجراءات التي تهدف إلى التأثير على النتائج (Nanja,et al,2016:654- 655).

٥ - العوامل المؤثرة في التمكين النفسي:

يمكن ان تشتمل العوامل التي من الممكن ان تؤثر على التمكين النفسي لدى الفرد على السمات والخصائص البيئية والشخصية ذات العلاقة بكيفية ومدى ادراك الموظفين للتمكين النفسي، اذ يجب أن يتنبأ توافق كل هذه العوامل أو غالبيتها باحتمالية مرتفعة لتحقيق للتمكين النفسي المتصور، في حين أن غياب هذه العوامل أو معظمها يجب أن يتنبأ بعدم تحقيق التمكين النفسي، وهذه العوامل هي:

(أ) **المعلومات** : يتمثل بإتاحة المزيد من المعلومات لعدد أكبر من الأشخاص، فقد اشار لولر (1992) Lawler الى وجود نوعين محددتين من المعلومات ضروريان للتمكين: (١) معلومات حول مهمة المنظمة (٢) معلومات حول الأداء، وفيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بمهمة المنظمة، فلن يتمكن الاشخاص من القيام بالمبادرات حتى يشعروا بأنهم على دراية بالتوجه الذي تتبناه المنظمة بشكل عام، وفيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالأداء، يحتاج الأشخاص إلى فهم مدى جودة أداء وحدات العمل الخاصة بهم من أجل اتخاذ قرارات مؤثرة للحفاظ على الأداء وتحسينه في المستقبل، وبهذا فإن ان معلومات الأداء أساسية في تعزيز الشعور بالكفاءة والاعتقاد بأن المرء جزء مهم من المنظمة.

(ب) اللامركزية في الموارد: تعد اللامركزية في الوصول إلى الموارد من المستويات العليا للسلسل الهرمي التنظيمي، ومفتاحاً لتمكين العاملين فيها، إذ إن لامركزية الموارد هي ميزة هيكلية داخل المنظمة تسمح للموظفين العاديين بالحصول على الموارد في أي وقت، من أجل المضي قدماً في مهام العمل الموكلة اليهم، فالوصول إلى الموارد يعزز من قدرة الموظفين أو العاملين، ومن الشعور بالكفاءة الذاتية والتحكم في البيئة المحيطة في حالات الطوارئ التي تتعلق بالتقرير الذاتي واتخاذ القرارات، وكلما زاد عدد أعضاء مجموعة العمل الذين لديهم إمكانية الوصول إلى موارد وحدة العمل، كلما بلغوا مستويات أعلى من التمكين النفسي (Spreitzer,1995:1445).

(ج) دعم زملاء العمل: يُعرّف بأنه اعتقاد عام بأن زملاء العمل سيساعدون بعضهم البعض في مهام العمل، فكلما زاد عدد أعضاء الفريق الذين لديهم دعم، كلما زاد شعورهم بتمتعهم بمستويات أعلى من التمكين النفسي، إذ يتم تمكين الموظفين المتواصلين ضمن شبكة اجتماعية للتأثير على توجهات منظماتهم (Chan,et al,2008:445).

(د) توافر التدريب: عرّف كل من ياتس وهاتين (1998) Yeatts & Hyten التدريب على أنه الوسيلة التنظيمية التي يتم عن طريقها توفير المهارات الخاصة بالعمل لعماله، إذ وجد أن التدريب في الأبحاث السابقة يعد تعزيزاً للتمكين النفسي فضلاً عن الكثير من الأجزاء المكونة له بما في ذلك التقرير الذاتي والتأثير والكفاءة.

(هـ) التأثيرات الاجتماعية الديموغرافية: هناك الكثير من المتغيرات الديموغرافية التي تم الإبلاغ عنها على أنها تؤثر على التمكين والتي تشمل الجنس والعمر ومستوى التعليم والعرق، فعلى سبيل المثال وجد أن المديرات يحصلن على دعم أقل من الموظفات مقارنة بالرجال، كما وجد أن المدراء الأكبر سناً يتلقون أيضاً دعماً ومعلومات وموارد أقل من غيرهم مما يساهم في تقليل مشاعر التمكين لديهم، كذلك يشعر العمال المتعلمون أنهم أكثر كفاءة نفسي من العمال الأقل تعليماً (Mahmoud,2018:15).

(و) تقدير الذات: يُعرّف تقدير الذات على أنه شعور عام بقيمة الذات حيث يفترض أنه يرتبط بالتمكين، إذ من المرجح أن يوسع الأفراد الذين يحظون بتقدير كبير لأنفسهم شعورهم بالقيمة الذاتية إلى إحساس محدد بالكفاءة في العمل، وعبر تقدير الذات، يرى الأفراد

أنفسهم على أنهم موارد ذات قيمة ومواهب تستحق المساهمة، ومن ثم فمن المحتمل أن يتخذوا توجهاً نشطاً فيما يتعلق بعملهم.

(ز) **موقع الضبط:** يعد موقع الضبط السمة الشخصية الأكثر صلة بالتأثير المرتبط بالتمكين، إذ يشرح موقع الضبط الدرجة التي يعتقد بها الأفراد أنهم "وليس القوى الخارجية" هم من يحددون ما يحدث في حياتهم، ويشعر الأفراد الذين يتمتعون بموقع ضبط داخلي فيما يتعلق بالحياة بشكل عام بأنهم قادرين على تشكيل بيئة عملهم وادائهم والشعور بالتمكين (Spreitzer,1995:1446).

٦- التمكين النفسي واندماج الموظفين:

وفقاً لسبريتزر (Spreitzer (1995، يتحقق التمكين النفسي حينما يدرك الموظفون أنهم يمارسون بعض السيطرة على حياتهم العملية، فالتمكين النفسي ليس سمة شخصية ثابتة بل يتكون من الإدراك الذي تشكله بيئة العمل، ولذا، فقد تطورت مدارس فكرية مختلفة تتعلق بالتمكين النفسي بمرور الوقت، بما في ذلك أعمال كونجر وكونونجو & Conger (1988) Kanungo وتوماس وفيلتهوس (1990) Thomas & Velthouse وسبريتزر (Spreitzer (1995، إذ قام توماس وفيلتهوس (١٩٩٠) بتوسيع نموذج كونجر وكونونجو (١٩٨٨) وحددا أربعة أبعاد لإدراك المهام التي تؤثر على دوافع المهمة الجوهرية (أي الدرجة التي يدرك الأفراد عندها أن لديهم خياراً في بدء الإجراءات وتنظيمها)، والمعنى (أي القيمة المدركة للمهمة أو الهدف)، والكفاءة (أي الكفاءة الذاتية) والتأثير (أي الدرجة التي يحقق بها السلوك الغرض من المهمة) (Marius&Sebastian,2010:2). وعبر استعمال المدركات الأربعة لنموذج توماس وفيلتهوس (١٩٩٠)، طور سبريتزر (١٩٩٥) مقياساً متعدد الأبعاد للتمكين النفسي في مكان العمل والتحقق من صحته بشكل تجريبي، حيث عرف سبريتزر التمكين على أنه دافع داخلي يتجلى في أربعة مدركات تعكس توجه الفرد إلى دوره في العمل وهي حرية التحكم بقرارات المنظمة، والانسائية في تبادل المعلومات، والكفاءة، ونفاد البصيرة، إذ يشعر الأشخاص المتمكنون بالهدف أو الارتباط الشخصي بالعمل وأن عملهم مهم بالنسبة لهم ويهتمون بما يفعلونه، كما تعكس الكفاءة معتقدات الأفراد بأن لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد والشعور بالحرية حول كيفية قيامهم بعملهم (Mishra & Spreitzer,1998:569). أما أثر التمكين على الموظفين فيظهر في

ضوء الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يؤثروا على النظام الذي تم دمجهم فيه، أن تأثير التمكين هو الإنجاز الذي يشعر به الفرد في تحقيق الأهداف، يندمجون في الأنشطة ويتصرفون بثقة عندما يرون أنهم قادرون على التعامل مع المواقف التي تكون متناسبة مع قدراتهم الشخصية، حيث يمكن أن تساعد أبعاد التمكين الافراد على الشعور بمزيد من التحكم، في حين اذ يخشى الموظفون ويميلون إلى تجنب المواقف التي يعتقدون أنها تتجاوز مهاراتهم او فوق مستوى مهاراتهم (Spreitzer,1995:1447).

٧- النماذج و النظريات التي فسرت للتمكين النفسي:

أ- نموذج خان Kahn,1990:

يفترض خان Kahn,1990 أن التمكين النفسي يحدث في ضوء عملية الاندماج، التي تشير إلى "تسخير الموظفين خصائصهم الشخصية في بيئة العمل بعد أن يجدون أنها تناسب قدراتهم وسماتهم الشخصية ، ويرى"خان" أن هذا الاندماج يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل بالآتي: - الحيوية : مستويات طاقة عالية ومرونة ذهنية عند العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل الفرد، وعدم الشعور بالتعب بسهولة، والمثابرة حتى في مواجهة الصعوبات.

- التفاني او الاخلاص : يشير إلى المشاركة القوية في عمل الفرد، الذي يتميز بالحماس والفخر بوظيفة الفرد، والشعور بالإلهام والتحدي عبر ذلك.

- الاستيعاب : يتميز بالتركيز الكامل على عمل الفرد، إنه يشير إلى حالة ممتعة يكون فيها الفرد منغمساً تماماً في عمله، وينسى كل شيء آخر حوله (Schaufeli et al.,2002:73).

ولقد لاحظ كل من كان (1990) Kahn وماي أنه من أجل أنتزدهر الروح البشرية في العمل، يجب أن يكون الأفراد قادرين على الاندماج معرفياً وعاطفياً وجسدياً، فالأبعاد الثلاثة لاندماج الموظفين تتداخل من مكونات الشخصية للموظفين، التي تتمثل بالبعد المادي (الحيوية) والبعد المعرفي (الاستيعاب) والبعد العاطفي (التفاني)، ووجد أن الرضا والفعالية الإدارية والسلوك الابتكاري وانخفاض التوتر كانت مرتبطة بشكل معتدل بالتمكين النفسي، وبالنظر إلى أن الموظفين المتمكنين يؤمنون بأنفسهم وبالعامل الذي يقومون به فإنهم يكونون أكثر تفاعلاً، وتساهم في تحقيق

اندماج الأفراد مع أدوار عملهم - والشعور بالمعنى النفسي، والسلامة النفسية، والوفرة النفسية باعتبارها ظروفًا ممكنة من شأنها أن تساهم في اندماج الأفراد في عملهم (Marius & Sebastiaan,2010:2).

ب - نظرية زيمرمان 1995, Zimmerman :

يفترض زيمرمان أن التمكين النفسي هو ادراك الشخص انه مؤهل وقادر على التصرف عبر المجالات والسياقات البيئية، الذي يتطلب فهم بعض الخصائص المهمة التي يجب افتراضها، فأولاً، التمكين النفسي يحمل تصورات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فعلى سبيل المثال، قد تمثل مقاومة الضغط في عدم تعاطي التبغ تمكيناً نفسياً لغير المدخنين ، وقد يشعر الطالب بالقوة عبر تلقي ردود فعل جيدة على مهمة ما، في حين أن الأم قد تشعر بالقوة او التمكين عبر الحفاظ على منزل نظيف على الرغم من كثرة عملها وانشغالها وقد يتم أيضاً الشعور بالتمكين النفسي بشكل مختلف من قبل الأفراد بسبب عوامل شخصية مختلفة مثل العرق والوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليم، (Brittany,2011:13).

ويرى "زيمرمان" ان السياقات المختلفة ترتبط بمهام ومهارات مختلفة ضرورية للنجاح، لذلك يمكن ملاحظة التمكين او تحقيقه في إكمال المهام المختلفة وامتلاك مهارات معينة وفقاً للسياق الذي يتفاعل معه، فالتمكين النفسي هو متغير ديناميكي من حيث أنه يتغير بمرور الوقت، فقد يتغير بحيث يمكن تمكين الفرد في أوقات أو في مجالات معينة وإضعافه في أوقات ومجالات أخرى، فالعوامل التي تشير إلى تمكين الفرد قد تتغير أيضاً بمرور الوقت، فقد يكون الحفاظ على الاستقلالية بمثابة تمكين للمراهق ومع ذلك، فإن الحفاظ على التوازن بين الاستقلالية الشخصية والتبعية في الزواج قد يكون تمكيناً لذلك الفرد كشخص بالغ في منتصف العمر (Perkins & Zimmerman,1995:569). وفضلاً عن ذلك، ترى النظرية انه يمكن ان يختلف التمكين النفسي باختلاف الأفراد والمجتمعات والثقافات والوقت، لذلك، لا توجد طريقة سليمة لتطوير مقياس شامل للتمكين ومن ثم، قد لا يتم استيعاب التمكين بالكامل عبر مجال او بعد واحد (Brittany,2011:14).

ج- نظرية سبريتزر 1995, Spreitzer :

تري نظرية سبريتزر ان التمكين النفسي ظاهرة شخصية يتحمل الأفراد عبرها المسؤولية للقيام بعملهم، فهو مجموعة من الحالات النفسية ، التي تشير إلى طريقة ادراك الموظفين وخبراتهم ضمن وظائفهم او عملهم، والمدى الذي يؤمنون فيه بدورهم في المنظمة او المؤسسة مما يمنح الموظفين الثقة بالنفس ويجعلهم يتوقون للنجاح في العمل، فالتمكين يعني أن الموظفين يفهمون واجباتهم تمامًا قبل أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله وهو قدرة الشخص على اتخاذ القرار بشكل مستقل ، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الضرورية (Vacharakiat,2008:26). ووفقا للنظرية، يتألف التمكين من أربعة أبعاد، هي حرية التحكم بقرارات المنظمة ، الانسيابية في تبادل المعلومات، الكفاءة، نفاذ البصيرة ، فهو بناء متعدد الأوجه وأنه لا يمكن فهم جوهره عبر بعد واحد فقط، لأن هذه الأبعاد الأربعة تعكس مجتمعة توجهًا نشطًا وليس سلبيًا لدور العمل، فعبر التوجيه النشط، أي التوجه الذي يرغب فيه الفرد ويشعر بالقدرة على تشكيل دوره وسياقه في العمل، فان هذه الأبعاد الأربعة كما ترى النظرية تتطافر معًا لإنشاء بنية شاملة للتمكين النفسي، بعبارة أخرى، سيؤدي الافتقار إلى أي بُعد من هذه الأبعاد إلى تقليص الدرجة الإجمالية للتمكين المحسوس او المدرك من الشخص، إن لم يكن العاؤها تمامًا، وهكذا تحدد الأبعاد الأربعة "مجموعة كاملة أو كافية تقريبًا من "الإدراك" لفهم التمكين النفسي (Spreitzer,1995:1443). وتري النظرية ان التمكين هو اولا ليس سمة شخصية قابلة للتعميم عبر المواقف، بل هو مجموعة من المدركات التي تشكلها بيئة العمل ومن ثم، فإن التمكين يعكس حالة عدم الاستقرار المستمرة في تصورات الأشخاص عن أنفسهم فيما يتعلق ببيئات عملهم، وثانيًا، ان التمكين هو متغير بشكل مستمر، إذ يمكن النظر إلى الأشخاص على أنهم أكثر أو أقل تمكينًا، اي كل الأشخاص لديهم تمكين نفسي بدرجة ما متفاوتة وليس كونهم متمكينين تمامًا او غير متمكينين تمامًا، وثالثًا، التمكين ليس بناءً شاملاً يمكن تعميمه عبر مواقف وأدوار الحياة المختلفة، بل انه خاص بمجال العمل et (Spreitzer, al.,1997:674).

وفضلاً عن ذلك، ترى النظرية ان هنالك عاملان يسبقان حالة التمكين النفسي، وهما تقدير الذات، وموقع الضبط لدى الفرد، ذلك لأنهما يشكلان كيف يرى الأفراد أنفسهم فيما يتعلق ببيئات عملهم، كما تفترض النظرية أيضاً أن سياق العمل يمكن ان يؤثر على شعور الفرد بالتمكين، فتقدير الذات الذي يُعرّف بأنه شعور عام بقيمة الذات يرتبط بالتمكين، فمن المرجح أن يوسع الأفراد الذين يحظون بتقدير كبير لذواتهم شعورهم بالجدارة الذاتية والإحساس بالكفاءة للعمل المحدد، وعبر تقدير الذات، يرى الأفراد أنفسهم على أنهم موارد ذات قيمة لها مواهب تستحق المساهمة، ومن ثم فمن المرجح أن يتخذوا توجهاً فعالاً فيما يتعلق بعملهم، لكنه في المقابل، من غير المرجح أن يرى الأفراد الذين لديهم شعوراً ضعيفاً بتقدير الذات أنفسهم على أنهم قادرين على إحداث فرق أو التأثير على عملهم ومؤسستهم (Spreitzer,1995:1444).

ومن جانب آخر، فان موقع الضبط لدى الفرد يمكن ان يكون مرتبطاً أيضاً بالتمكين، فان موقع الضبط يمكن ان يشرح الدرجة التي يعتقد بها الافراد أنهم هم (وليس القوى او العوامل الخارجية) من يحددون ما يحدث في حياتهم، فمن المرجح أن يشعر الأفراد الذين يتمتعون بموقع ضبط داخلي فيما يتعلق بالحياة بشكل عام بأنهم قادرين على تشكيل بيئة عملهم وادائهم ومن ثم الشعور بالقوة والتمكين، اذ انه من المحتمل أن يروا أنفسهم عوامل سببية تؤثر على بيئات عملهم، بدلاً من أن يكونوا تحت سيطرة القوى التنظيمية او رؤسائهم في العمل، في حين يرى الافراد الذين يتمتعون بموقع ضبط خارجي أن سلوكهم متأثراً بشدة بالنظام المهيمن او السائد في المنظمة او في العمل (Spreitzer et al.,1997:676). كذلك ترى النظرية ان المعلومات والمكافآت تعدان ذات اهمية كبيرة في تسهيل الوصول الى حالة التمكين النفسي لدى الموظف، فالمعلومات (الخاصة بمهام وعمل المنظمة والمعلومات الخاصة بإداء الموظف) يمكن ان تكون مهمة للتمكين لانها تساعد على خلق إحساس بالمعنى والاهمية و تعزيز قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والتأثير فيها بالشكل الذي يتمشى بصورة جيدة مع أهداف المنظمة ورسالتها، وفيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالأداء، يحتاج الأفراد إلى فهم مدى جودة أداء عملهم من أجل اتخاذ القرارات والتأثير عليها للحفاظ على الأداء وتحسينه في المستقبل، اذ تعد معلومات الأداء أساسية لتعزيز

الشعور بالكفاءة والاعتقاد بأن المرء جزء مهم من المنظمة (Spreitzer,1995:1447-1448).

أما فيما يتعلق بالمكافآت، فلكي يحصل التمكين، تفترض النظرية انه يجب أن يعترف نظام المكافآت في المنظمة بالمساهمة او الجهود الفردية للموظف، وعلى الرغم من أن المكافآت التي تعطى بسبب أداء المجموعة أو المنظمة قد تكون مفيدة، إلا أن الأفراد كثيراً ما لا يمتلكون فهماً واضحاً لكيفية تأثير أفعالهم على الأداء في المستويات الأعلى منه ، ومن ثم يمكن أن تكون المكافآت القائمة على الأداء الفردي مهمة للتمكين، إذ تعزز المكافآت والحوافز الفردية التمكين عبر الاعتراف بالكفاءات الشخصية وتعزيزها وتحسين دافعية الأفراد للمشاركة والتأثير على عمليات صنع القرار في العمل (Spreitzer, et al.,1997:675).

مناقشة النظريات:

وفقاً لمراجعة النظريات السابقة حول التمكين النفسي يجد الباحث ان نموذج خان قد فسر التمكين النفسي في ضوء عملية الاندماج ، التي تمثل تسخير الموظفين لخصائصهم الشخصية في بيئة العمل، ويحدث هذا الاندماج في ثلاثة ابعاد (الحيوية ، التقاني والإخلاص، الاستيعاب)، فلكي تزدهر الروح البشرية في العمل يجب ان يكون الافراد قادرين على الاندماج معرفياً ، عاطفياً وجسدياً.

اما نظرية زايمر مان فتري التمكين النفسي ادراك الشخص بأنه مؤهل وقادر على التصرف، ان نظرية زايمر مان ترى التمكين النفسي يحمل تصورات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين وهو متغير ديناميكي، يتغير بمرور الوقت، إذ يمكن الفرد في أوقات او في مجالات معينة، او اضعافه في أوقات ومجالات أخرى، وترى النظرية انه يمكن ان يختلف التمكين باختلاف الافراد والمجتمعات والثقافات والوقت .

اما نظرية سيرتزر فتري التمكين النفسي فإنه مجموعة من الحالات النفسية التي تشير الى طريقة ادراك الموظفين وخبراتهم، فالتمكين النفسي يتألف من أربعة ابعاد في هذا النظرية هي (حرية التحكم بقرارات المنظمة، الانسيابية في تبادل المعلومات، الكفاءة، نفاذ البصيرة)، فالتمكين حسب هذه النظرية:

- ١- ليس سمة شخصية قابلة التعميم بل هو مجموعة من المدركات .
- ٢- متغير بشكل مستمر .

٣- ليس بناء شامل يمكن تعميمه عبر مواقف وادوار الحياة، بل هو خاص بمجال العمل، وهناك عمال يسبقانه هما تقدير الذات وموقع الضبط لدى الفرد، فضلاً عن سياقات العمل.

وقد تبني الباحث نظرية سبرترز اطاراً نظرياً لبحثه، وذلك للأسباب التالية:

- ١- ان نظرية سبرترز أوسع في ابعادها واكثر تحديداً
- ٢- هنالك أوجه تشابه بين نظرية خان، زيرمان، سبريتز، ذلك في تأكيدهم على الجانب المعرفي الادراكي في متغير التمكين النفسي.

العلاقة النظرية بين التطابق البيئي- الشخصي والتمكين النفسي:

لقد أظهرت الأبحاث دعماً قوياً للبنية متعددة الأوجه للتمكين النفسي، وعلاقته بالنتائج الفردية والمؤسسية الإيجابية، واستناداً إلى ذلك، من المحتمل أن يكون تطابق المنظمة- الشخص مرتبطاً بالتمكين النفسي، بحيث يشعر أولئك الذين يشاركون ويحملون نفس القيم المماثلة لقيم مؤسستهم أن لديهم المزيد من المعنى والتأثير داخل المنظمة بسبب مصالح القيمة المماثلة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت قيم المؤسسة تستند إلى العمل الجماعي والنزاهة وقيمة العامل أو الموظف، وكان الموظفون يشاركون نفس القيم عبر مساعدة زملاء العمل باستمرار، والتطلي بالصدق في العمل، ومعاملة الزملاء باحترام، فمن المرجح أن يخبر أو يشعر الموظفون بتحقيق التطابق بين المنظمة- الشخص، اذ انه من المحتمل أن يكون تطابق المنظمة- الشخص مدركاً على أساس تطابق القيمة ومرتباً بالمعنى، مثل أن يجد الموظفون الذين يتم تكليفهم بمهمة في العمل المعنى، والغرض في عملهم لأنهم يفهمون القيم التي تسهم في دافعيتهم نحو اداء مهام عملهم (Tiffany,2008:25). وبالمثل، فانه من المرجح أن يشعر الموظفون كما لو كان لديهم تأثير على إدارتهم أو مؤسستهم، عندما يشاركون نفس قيم مؤسستهم، لأنهم يؤمنون بالقيم التي تدفع وتحت عملية صنع القرار في المنظمة ويفهمونها، فعلى سبيل المثال. إذا تم تنفيذ سياسة جديدة في مكان العمل لتحسين خدمة العملاء، فإن الموظفين الذين يشاركون قيمة رعاية العملاء للمؤسسة يجب أن يكونوا أكثر عرضة لتحقيق وتنفيذ السياسة الجديدة أكثر من غيرهم، ونتيجة لذلك، سوف يشعرون بأن لهم تأثير أكبر في مؤسستهم (Marius&Sebastian,2010:4). وبالمثل، فمن المحتمل أن يكون تطابق المشرف- الشخص مرتبطاً بالتمكين النفسي، فبالنظر إلى أن الموظفين الذين يشاركون ويحملون نفس قيم المشرف عليهم في العمل فانه يجب أن يشعروا بمزيد من الكفاءة والقرار الذاتي، بسبب اهتمامات القيمة المماثلة، فعلى سبيل المثال، إذا كان المشرف يتسم بقيم استقلالية الموظف وردود الفعل الإيجابية، فمن المرجح أن

يواجه الموظفون الذين يتشاركون نفس القيم، عبر الشعور بالاستقلالية في كيفية إنجاز عملهم وقبول زملاء العمل والاعتراف بهم، ومن المحتمل أن يكون تصور تطابق المشرف- الشخص استنادًا إلى تطابق القيمة مرتبطًا بجوانب الكفاءة، بحيث يشعر الموظفون الذين تم تكليفهم بمهام عمل من قبل مشرفهم بالاطمئنان الذاتي بشأن قدراتهم على أداء مهام العمل هذه إذا وافقوا على ذلك، فإن القيم التي يحملها المشرف هي التي تدفع تكليف العمل والقيادة داخل القسم، وفضلا عن ذلك، يجب أن يكون الموظفون الذين يخبرون حالة التوافق بين المشرف- الشخص أكثر عرضة للمرور بتجربة التقرير الذاتي والاستقلالية وذلك مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يفتقرون إلى مثل هذا التطابق (Chan, al,2008:447). فعلى سبيل المثال، إذا كان المشرف يقدر ويفهم أهمية الاستقلالية وينقل ذلك إلى موظفيه، فيجب أن يعتقد هؤلاء الموظفون الذين يشاركون قيمة الاستقلالية ويتفقون معها أن لديهم الخيار والتصميم لتنفيذ مهام عملهم كما هم يرونه مناسبًا، طالما أن المهمة تتم بشكل صحيح فمن المرجح أن يكون مثل هؤلاء الموظفون أكثر تحفيزًا ودافعية لأداء مهمة عمل معينة ويشعرون بالكفاءة للقيام بذلك حين يشعرون أن القيم التي تحرك وتوجه سلوكياتهم يتم مشاركتها من قبل مشرفهم، لذلك، من المحتمل أن يرتبط تطابق القيمة بين المشرف والموظف بشكل كبير بالكفاءة والتقرير الذاتي في مكان العمل (Tiffany,2008:27). ان الكفاءة والتقرير الذاتي يمكن ان تعكس قيم المشرف، ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن ترتبط تطابق المشرف- الشخص بجوانب الكفاءة والتقرير الذاتي، ومن المحتمل أيضًا أن يكون تطابق الوظيفة- الشخص مرتبطًا بالتمكين النفسي نظرًا لأنه من المرجح أن يشعر الموظفون بالكفاءة والقدرة على التقرير الذاتي حين تزودهم المنظمة بما يحتاجون إليه من أجل أداء وظيفتهم، فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يشعر الموظفون بالتناغم والانسجام عندما يشعرون أن سمات وظيفتهم الحالية هي ما يحتاجون إليه وانهم سوف يجدونها في "الوظيفة المثالية"، ونتيجة لذلك، من المرجح أن يكون الموظفون مؤهلين لأداء وظائفهم (Oladipo,2009:120). وعلى هذا، فإنه من المرجح أن يكون التمكين النفسي هو نتيجة للتطابق بين الوظيفة- الشخص، بحيث حينما يشعر الموظفون أنهم يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتلبية متطلبات الوظيفة، فإنه يجب أن يكونوا أكثر عرضة لافتراض أن لديهم القدرات اللازمة لأداء وظيفتهم (أي الكفاءة) والاستقلال في كيفية أداء الوظيفة (أي التقرير الذاتي) ومن المرجح أن يكون الموظفون يشعرون أن قدراتهم وتعليمهم توفر لهم توافقًا جيدًا من أجل تلبية متطلبات الوظيفة بشكل أكثر كفاءة وتصميمًا في أداء وظيفتهم (Tiffany,2008:27- 28).

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

مجتمع البحث وعينته

أداتـا البحث

التطبيق النهائي

الوسائل الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في معالجة موضوع البحث ولاسيما في كل ما يتعلق بوصف المجتمع الأصلي للبحث، وأسلوب اختيار العينة، وإعداد أدوات البحث، وأسلوب تحليل النتائج والوسائل الإحصائية المستخدمة في استخراج نتائج البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في اجراء البحث، الذي يسعى الى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة، ومن ثم وصفها، وبالنتيجة فهو يعتمد دراسة الظاهرة على ما هي عليه في الواقع (ملحم، 2002: ص324) إذ أن هذا المنهج يهتم بدراسة متغيرات البحث بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجاتها، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها (عبيدات وآخرون، 1996، ص286)، وبما أن البحث الحالي يهتم بالتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، فإنه أستعمل الطريقة الارتباطية، بوصفها أنسب وسيلة للتعرف على ذلك. وهو ما يتناسب ومتغيرات البحث الحالي والأهداف المراد تحقيقها.

ثانياً: مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث (Population) بأنه جميع أفراد الظاهرة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة بالحالية (عودة، 1998، ص159)، ويتحدد مجتمع البحث الحالي بالموظفين في جامعة القادسية بجميع مؤسساتها وكتلياتها العلمية والإنسانية للعام (2021)، والبالغ عددهم (1418) موظفاً وموظفة، إذ بلغ عدد الذكور (656) موظفاً وبنسبة (46%)، بينما بلغ عدد الإناث (762) موظفة وبنسبة بلغت (54%) من حجم المجتمع، والجدول (1) يوضح مجتمع البحث الكلي وأسماء الكليات موزعة وفق متغير الجنس.

جدول (1)

مجتمع البحث موزعاً وفق الكليات والجنس^(١)

المجموع	الجنس		الكلية	ت
	الذكور	الإناث		
447	245	202	رئاسة الجامعة	1
25	12	13	كلية الآثار	2
62	12	42	كلية الآداب	3
66	24	42	كلية الإدارة والاقتصاد	4
105	28	77	كلية التربية	5
48	22	26	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	6
30	12	18	كلية التربية للنبات	7
37	13	24	كلية التقانات الاحيائية	8
37	13	24	كلية التمريض	٩
59	44	15	كلية الزراعة	10
26	17	9	كلية الصيدلة	11
129	45	84	كلية الطب	12
71	26	45	كلية الطب البيطري	13
63	26	37	كلية العلوم	14
30	16	14	كلية الفنون الجميلة	15
41	25	16	كلية القانون	16
52	30	22	كلية الهندسة	17
36	15	21	كلية طب الاسنان	18
54	23	31	كلية علوم الحاسوب	19
1418	656	762	المجموع	

(١) تم الحصول على احصائية مجتمع الموظفين من شعبة الاحصاء في رئاسة الجامعة للعام 2021. بموجب كتاب تسهيل مهمة الصادر من (مكتب معاون العميد العلمي ذو العدد 3429) ملحق (١) .

ثالثاً: عينة البحث .

تُعرف العينة بأنها مجموعة جُزئية ومميزة منتقاة من مجتمع البحث، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنتقاة من حيث إنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة (البطش، أبو زينة، 2007، ص 96-97) أو هي الجزء الذي يُستعمل في الحكم على الكل، ولكي تكون العينة ممثلة لمجتمعها يجب اعتماد الطرق والوسائل الصحيحة في اختيار العينة، ولهذا عمد الباحث إلى اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية (ملحم، 2002، ص 251)، ذات التوزيع التناسبي على وفق نوع الجنس، إذ بلغت العينة المسحوبة (400) موظفاً وموظفة، يمثلون ما نسبته (28,208%) من مجتمع البحث، بواقع (216) موظفة و (184) موظفاً، إذ بلغت نسبة الموظفين من العينة 46% في حين بلغت نسبة الموظفات من العينة 54%. وجدول (2) يوضح ذلك

جدول رقم (ج)**اعداد عينة البحث على وفق متغير الجنس**

الوحدات	الاناث	الذكور	العينة ككل
رئاسة الجامعة	57	69	126
كلية الاثار	4	3	7
كلية الآداب	12	6	18
كلية الإدارة والاقتصاد	12	7	19
كلية التربية	22	8	30
كلية التربية الرياضية	7	6	13
كلية التربية للبنات	5	3	8
كلية التقانات الاحيائية	7	4	11
كلية التمريض	7	4	11
كلية الزراعة	4	12	16
كلية الصيدلة	3	5	8
كلية الطب	24	13	37
كلية الطب البيطري	13	7	20
كلية العلوم	10	7	17
كلية الفنون الجميلة	4	4	8
كلية القانون	4	7	11
كلية الهندسة	6	9	15
كلية طب الاسنان	6	4	10
كلية علوم الحاسبات	9	6	15
المجموع	216	184	400

رابعاً: اداتي البحث.

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات من أجل أن تتسق اداتي البحث مع طبيعة المتغيرات ونوع العينة المبحوثة.

الأداة الأولى: مقياس التطابق البيئي - الشخصي المدرك:

بعد مراجعة الباحث للأدبيات المتعلقة بمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك، فإنه لم يتوصل إلى أي مقياس مناسب لعينة موظفي الجامعة، إذ أن المقاييس التي وجدها كانت تناسب طلبة المدارس، وموظفي المصارف والبنوك^١، فضلاً عن ذلك أن هذه المقاييس لم تعتمد على إطار نظري في بنائها، وإنما على استبيانات مفتوحة، وهي تقتقر إلى الصدق والثبات، هذا ما دفع الباحث إلى بناء مقياس للتطابق البيئي الشخصي المدرك لدى موظفي جامعة القادسية وفق نظرية (التطابق البيئي الشخصي المدرك المتعددة الأبعاد) للعالم كرستوف براون (1995) Kristof-Brown. ويتكون هذا المقياس من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات متنوعة. ويتم الإجابة عنها على وفق طريقة ليكرت اعتماداً على خمسة بدائل (موافق بدرجة كبيرة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بدرجة كبيرة). وحتى يكون بناء هذا المقياس صحيحاً وخالياً من العيوب، فإن الباحث اعتمد على خطوات عالمي القياس النفس، "ألن وين" (Allen & yen , 1979) اللذان أشارا إلى أن عملية بناء أي مقياس لا بد أن تمر بعدة خطوات تتمثل بالآتي:

- 1- التخطيط للمقياس لتحديد المجالات التي تغطيها فقراته.
- 2- جمع الفقرات وصياغتها.
- 3- عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص.
- 4- تطبيق الفقرات على عينة ممثلة لمجتمع البحث.
- 5- إجراء التحليل الإحصائي للفقرات (Allen & yen, 1979, p.118).

(١) Selcuk, 2014 ، يهدف المقياس الى قياس التطابق البيئي الشخصي ، ويتكون من (٢٠) فقرة، ويجاب عليه بخمسة بدائل (أوافق بشدة ، أوافق، محايد ، ارفض ، ارفض بشدة)، ابراهيم، 2016، يهدف المقياس الى قياس التطابق البيئي الشخصي، ويتكون من (20) فقرة ويجاب عليها بخمسة بدائل (اتفق تماما ، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما)

١ - تحديد مفهوم التطابق البيئي الشخصي المدرك:

أعتمد الباحث على نظرية (كرستوف براون (Kristof-Brown (1995) الذي عرف التطابق البيئي الشخصي المدرك بأنه: (المطابقة والتماثل بين الشخص وبعض خصائص بيئة العمل المحددة، بحيث تتوافق خصائص كل منهما مع بعضها البعض (Kristof-Brown et al, 2005:281). واعتبر هذا التعريف إطاراً نظرياً في بناء المقياس .

٢ - تحديد مجالات المقياس:

حدد كرسستوف براون (1995) Kristof-Brown للتطابق البيئي المدرك اربع مجالات، تمثلت

بالآتي :

أ. تطابق المنظمة- الشخص: التطابق بين الشخص ومنظّمته فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل القيم والأهداف، إذ أن الأشخاص ينجذبون إلى منظماتهم أو مؤسساتهم ويشتركون معها في القيم والسمات والاختيارات، وهذا ما ينتج عنه تطابق يولد لاحقاً تناغماً وتوافقاً بين الشخص والمنظمة.

ب. تطابق الوظيفة- الشخص: الملائمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الشخص، أي الملائمة بين حاجات الفرد وسماته مع خصائص الوظيفة.

ج. تطابق زملاء العمل- الشخص: التوافق بين الأشخاص ومجموعة العمل الخاصة بهم.

د. تطابق المشرف- الشخص: التوافق بين الشخص والمشرف عليه في بيئة العمل.

- أعداد فقرات المقياس بصياغتها الاولية:

بعد تحديد المجالات التي يتكون منها المقياس، وتعريف كل مجال، اشتق الباحث فقراتٍ عن هذه التعاريف بما يتناسب مع كل مجال، بحيث تكون معبرة عن المجال، ومنسجمة مع طبيعة المجتمع الذي سيطبق عليه المقياس، فقد تم صياغة (28) فقرة تغطي المجالات جميعها، بواقع (7) فقرات لمجال تطابق المنظمة- الشخص ، و(7) فقرات لمجال تطابق الوظيفة- الشخص ، و(7) فقرات لمجال تطابق زملاء العمل- الشخص ، و(7) لمجال تطابق المشرف- الشخص مُصاغة بأسلوب العبارات التقريرية وروعي في هذه الفقرات أن تكون واضحة ومفهومة، ولا تجمع بين فكرتين، وتكون مختصرة بقدر ما تسمح به المشكلة المدروسة، وأن لا تكون قابلة لأكثر من تفسير (ملحم ، 2000 ، ص259).

٣- بدائل الإجابة:

أعتمد الباحث أسلوب ليكرت (Likert) في بناء المقياس إذ تضمن المقياس خمسة بدائل على وفق أسلوب ليكرت وهي (موافق بدرجة كبيرة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بدرجة كبيرة)، وتأخذ الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي.

٤- اعداد تعليمات المقياس:

تعد تعليمات المقياس بمثابة الدليل الذي يوضّح للمستجيب كيفية الاجابة عن الفقرات، لذا روعي في اعداد تعليمات المقياس أن تكون واضحة وسهلة الفهم مع ذكر مثال توضيحي يمثل كيفية الاجابة عن الفقرات مما يساعد المستجيب على الاجابة، وأخفى الباحث الهدف من المقياس كي لا يتأثر المستجيب به عند الاجابة، فضلاً عن تنبيه الموظف لعدم وجود أجابه صحيحة أو خاطئة كذلك الإشارة بأنه لا حاجة لذكر الاسم، وان الاجابة لن يطلع عليها سوى الباحث، وهي لأغراض البحث العلمي بهدف توفير الطمأنينة على سرية الاجابة (جون وروبرت، 1982، ص234).

٥- صلاحية المقياس.

تمثل هذا الاجراء باختيار مجموعة من المحكمين من ذوي الألقاب العلمية الرصينة في اختصاص علم النفس، والعلوم التربوية والنفسية في بعض الجامعات العراقية (ملحق 2) والبالغ عددهم (20) محكماً ومحكمة، ومن ثم عرض مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك، ومجالاته، وتعليماته، وبدائل تصحيحه عليهم ملحق(3) وبهذا الصدد اعتمد الباحث نسبة (80%) فأكثر في الحكم على صلاحية المقياس .

وبعد تحليل آراء المحكمين على المقياس، تم التوصل إلى ان جميع المحكمين موافقين على صلاحية فقرات المقياس البالغ عددها (28) فقرة، كذلك نالت بدائل الإجابة على المقياس موافقة جميع المحكمين وجدول (3) يوضح نسبة المحكمين الموافقين والرافضين لفقرات المقياس.

جدول (2)

آراء الحكمين في صلاحية الفقرات مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك

المجال	فقرات المقياس	عدد الموافقين	نسبة الموافقة	عدد الراضين	نسبة الرفض
تطابق المنظمة - الشخص	1-2-3	20	100%	—	—
	4-5-7	19	95%	1	5%
	6	2	85%	2	10%
تطابق الوظيفة - الشخص	1 - 4	20	100%	—	—
	2 - 6	19	95%	1	5%
	3-5-7	18	90%	2	10%
تطابق زملاء العمل - الشخص	1-2-3-5-7	20	100%	—	—
	4	18	90%	2	10%
	6	17	85%	3	15%
تطابق المشرف - الشخص	1-3-5	20	100%	—	—
	2-4-6	19	95%	1	5%
	7	18	90%	2	10%

٦- التطبيق الاستطلاعي الأول:

لابد لأي باحث أن يتحقق من مدى فهم أفراد العينة لفقرات المقياس (فرج، 1980، ص160) ولغرض التعرف على مدى وضوح فقرات المقياس من حيث الصياغة والمعنى، ومدى وضوح بدائله وتعليماته، وحساب متوسط الزمن المستغرق في الإجابة على المقياس؛ طبق المقياس على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٠) موظفا وموظفة من موظفي جامعة القادسية، وتبين للباحث ان تعليمات الإجابة واضحة، وطريقة الإجابة سهلة، وتخلوا فقرات المقياس من الغموض، وبلغ مدى الإجابة على المقياس بمدى زمني يتراوح بين (٥-٨ دقائق) و بمتوسط حسابي بلغ (٦) دقائق.

٧- إجراء تحليل الفقرات:

إن الهدف من إجراء تحليل الفقرات هو استخراج القوة التمييزية للفقرات ، والإبقاء على الفقرات المميزة في المقياس، واستبعاد الفقرات غير المميزة (Ebel 1972: p. 392) (عبد الرحمن ، ١٩٨٣ ، ٨٥: حيث يقصد بالقوة التمييزية للفقرات مدى قدرة الفقرة على التمييز بين ذوي المستويات العليا

وذوي المستويات الدنيا من الأفراد بالنسبة للسمة التي تقيسها الفقرة (Shaw , 1967 : p. 450) ويعد تمييز الفقرات جانباً مهماً من التحليل الإحصائي لفقرات المقياس لأن من خلاله تتأكد من كفاءة فقرات المقاييس النفسية، إذ أنها تؤثر قدرة فقرات المقياس على الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد (Ebel , 1972 : p. 399) ويؤكد جيزلي وآخرون Chiselli, et al. على ضرورة إبقاء الفقرات ذات القوة التمييزية في الصورة النهائية للمقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة أو تعديلها أو تجربتها من جديد (Chiselli , et al., 1981: p. 434) ويعد أسلوب المجموعتين المتطرفتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة المجال بالدرجة الكلية، وعلاقة كل مجال بالمجالات الأخرى من الأساليب المناسبة في عملية تحليل الفقرات وقد استعملها الباحث لهذا الغرض.

أ - المجموعتين المتطرفتين Extreme Groups

لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس التطابق البيئي الشخصي، قام الباحث بسحب عينة عشوائية بالطريقة الطبقيّة ذات التوزيع التناسبي، وبلغت عينة التحليل (٤٠٠) موظفاً وموظفة، وبعد تصحيح استجابات المفحوصين وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة على التطابق البيئي الشخصي، تم ترتيب الدرجات تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة وانتهاءً بأدنى درجة التي تراوحت من (١٤٠) درجة إلى (٤٩) درجة، وتم اختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات لمقياس التطابق البيئي الشخصي وسميت بالمجموعة العليا (١٠٨ استمارة) وتراوحت درجاتها بين (١٤٠) إلى (١١٧) درجة، واختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت بالمجموعة الدنيا (١٠٨ استمارة أيضاً) وتراوحت درجاتها بين (١٠٥) إلى (٤٩) درجة.

وهكذا فإن نسبة 27% العليا والدنيا من الدرجات تمثل أفضل نسبة يمكن أخذها في تحليل الفقرات، وذلك لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز، حينما يكون توزيع الدرجات على المقياس على صورة منحنى التوزيع الاعتدالي (الزويبي وآخرون، ١٩٨١، ص ٧٤) . وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكلا المجموعتين العليا والدنيا على مقياس التطابق البيئي الشخصي، قام الباحث بتطبيق الاختبار التائي (t. test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وذلك لأن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين (مايرز ، ١٩٩٠، ص ٣٥) . وعُدّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). ويوضح جدول (4) درجات القوة التمييزية لفقرات مقياس التطابق البيئي الشخصي بطريقة المجموعتين المتطرفتين :

جدول (4)

القوة التمييزية لفقرات مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك
بطريقة المجموعتين المتطرفتين

النتيجة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة إحصائية	7.357	1.10209	3.0185	0.72839	3.9537	١
دالة إحصائية	8.359	1.03633	2.8611	0.89574	3.9630	٢
دالة إحصائية	8.698	1.05491	3.0926	0.80604	4.2037	٣
دالة إحصائية	11.068	1.10445	2.7037	0.70961	4.1019	٤
دالة إحصائية	8.382	1.23045	3.0000	0.73830	4.1574	٥
دالة إحصائية	4.923	0.97116	3.8056	0.69164	4.3704	٦
دالة إحصائية	5.854	0.70078	4.0648	0.51760	4.5556	٧
دالة إحصائية	5.848	0.93853	3.7500	0.63883	4.3889	٨
دالة إحصائية	11.607	1.05126	3.0833	0.56577	4.4167	٩
دالة إحصائية	8.708	1.09784	3.4815	0.61789	4.5370	١٠
دالة إحصائية	11.512	1.10209	2.9815	0.72773	4.4444	١١
دالة إحصائية	11.125	1.08560	3.2130	0.64523	4.5648	١٢
دالة إحصائية	12.110	1.03633	2.6389	0.80303	4.1667	١٣
دالة إحصائية	12.294	1.07651	2.6667	0.76862	4.2315	١٤
دالة إحصائية	8.510	1.02850	3.6296	0.63713	4.6204	١٥
دالة إحصائية	10.362	0.98360	3.2037	0.66745	4.3889	١٦
دالة إحصائية	8.174	0.91840	3.5833	0.61726	4.4537	١٧
دالة إحصائية	6.471	1.01733	3.7407	0.58738	4.4722	١٨
دالة إحصائية	7.863	0.98430	3.6111	0.57125	4.4722	١٩
دالة إحصائية	9.060	0.87359	3.6759	0.56577	4.5833	٢٠
دالة إحصائية	10.551	0.86282	3.3241	0.64308	4.4167	٢١
دالة إحصائية	11.568	0.96817	3.1852	0.67672	4.5000	٢٢
دالة إحصائية	9.208	0.98042	3.5370	0.53753	4.5278	٢٣
دالة إحصائية	9.489	1.07006	3.2963	0.66041	4.4444	٢٤
دالة إحصائية	11.876	0.95426	3.1204	0.61333	4.4167	٢٥
دالة إحصائية	11.995	1.11455	3.0278	0.60366	4.4907	٢٦
دالة إحصائية	12.420	1.05126	2.9167	0.69985	4.4259	٢٧
دالة إحصائية	12.481	1.04121	3.0000	0.61726	4.4537	٢٨

ب- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي).

تمثل الدرجة الكلية للمقياس بمثابة قياسات محكية آنية Immediate Criterion Measures من خلال ارتباطها بدرجة الأفراد على الفقرات ومن ثم فإن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يعني أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية وفي ضوء هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات. (Lindauist , 1957: p. 286) التي تكون معاملات ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً. (Anastasi, 1976 : p. 154) وقد استعمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من الدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة لمعامل الارتباط، التي تبلغ (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، وجدول (5) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

جدول (5)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك

ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط
١	0.414	١١	0.534	٢١	0.549
٢	0.423	١٢	0.518	٢٢	0.592
٣	0.437	١٣	0.601	٢٣	0.564
٤	0.547	١٤	0.625	٢٤	0.545
٥	0.494	١٥	0.442	٢٥	0.620
٦	0.258	١٦	0.536	٢٦	0.631
٧	0.297	١٧	0.452	٢٧	0.650
٨	0.370	١٨	0.416	٢٨	0.654
٩	0.583	١٩	0.489	-	-
١٠	0.423	٢٠	0.497	-	-

ج- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال (الاتساق الداخلي)

يعد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال إحدى المحكات التي يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مدى صدق الفقرات، إذ أنها دليل يشير إلى أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمجال، وفي ضوء هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات (Lindauist , 1957: p. 286)، ولأجل ذلك استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson

(Correlation) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمجالات المقياس، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة البالغة (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، وجدول (6) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالات مقياس التوافق البيئي الشخصي:

جدول (6)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية في مقياس التوافق البيئي الشخصي

تطابق المشرف الشخص		تطابق زملاء العمل الشخص		تطابق الوظيفة الشخص		تطابق المنظمة الشخص	
معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
0.624	١	0.583	١	0.402	١	0.569	١
0.595	٢	0.573	٢	0.624	٢	0.575	٢
0.644	٣	0.650	٣	0.523	٣	0.666	٣
0.689	٤	0.650	٤	0.594	٤	0.751	٤
0.728	٥	0.651	٥	0.606	٥	0.676	٥
0.771	٦	0.639	٦	0.668	٦	0.263	٦
0.751	٧	0.490	٧	0.681	٧	0.286	٧

د- علاقة درجة المجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس:

تم التحقق من ذلك عن طريق استعمال معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجات كل مجال ودرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية لمقياس التوافق البيئي الشخصي، وهي تقيس تجانس مجالات المقياس ومدى اتساقها مع الدرجة الكلية للمقياس (Anastasi,1976:155).

ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على عينة التحليل الإحصائي البالغة (400) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن معاملات ارتباط درجة كل مجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية الحرجة البالغة (0.098)، ودرجة حرية (398) ومستوى دلالة إحصائية (0.05). والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للمجالات الأخرى
لقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك

الدرجة الكلية	تطابق المشرف الشخص	تطابق زملاء العمل الشخص	تطابق الوظيفة الشخص	تطابق المنظمة الشخص	المجال
0.706	0.457	0.292	0.509	1	تطابق المنظمة الشخص
0.839	0.597	0.529	1	-	تطابق الوظيفة الشخص
0.758	0.608	1	-	-	تطابق زملاء العمل الشخص
0.855	1	-	-	-	تطابق المشرف الشخص
1					الدرجة الكلية

بقي المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات تشكل مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك ، بواقع (٧) فقرات تطابق المنظمة-الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق الوظيفة-الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق زملاء العمل- الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق المشرف-الشخص، ويتبين من الجدول (7) ان المجالات الأربعة تقيس مفهوماً واحداً ، وهو (التطابق البيئي الشخصي المدرك).

8. الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك :

يرى المختصون بالمقياس النفسي ضرورة التحقق من بعض الخصائص القياسية ، في أعداد المقياس الذي يتم بناءه أو تبنينه مهما كان الغرض من استخدامه مثل الصدق والثبات (علام ، ١٩٨٦ : ٢٠٩) ، إذ توفر هذه الخصائص شروط الدقة والصلاحية لما يهتم المقياس بمعرفته وقياسه (عبد الرحمن، ١٩٨٣ : ١٥٩) فالمقياس الصادق هو المقياس الذي يقيس ما أعد لقياسه أو يحقق الغرض الذي أعد لأجله ، وأن المقياس الثابت هو المقياس الذي يقيس بدرجة مقبولة من الدقة (عودة ، ٢٠٠٢ : ٣٣٥) .

أ - الصدق Validity

يشير أوبنهايم Oppenheim إلى أن الصدق يدل على قياس الفقرات لما يفترض ان تقيسه (Oppenheim , 1973 : p. 69-70) والمستوى أو الدرجة التي يكون فيها قادراً على تحقيق أهداف معينة (Stanley & Hopkins , 1972 : p. 101) وهناك عدة أساليب لتقدير

صدق الأداة إذ يمكن الحصول على تقدير كمي وفي حالات أخرى يتم الحصول على تقدير كفي للقياس (فرج، ١٩٨٠: ٣٦٠) وبهذا الصدد استعمل الباحث عدة مؤشرات للصدق وهي:

١. الصدق الظاهري Face Validity

إن أفضل طريقة لحساب الصدق الظاهري من خلال عرض الباحث فقرات المقياس قبل تطبيقه على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات الاختبار في قياس الخاصية المراد قياسها ، بحيث تجعل الباحث مطمئن إلى آرائهم ويأخذ بالأحكام التي يتفق عليها معظمهم أو بنسبة (80%) فأكثر (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٦٥). وقد تحقق هذا النوع من الصدق في المقياس الحالي وذلك عندما عرضت فقراته على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ميدان علم النفس، كما ذكر سابقاً.

٢. مؤشرات صدق البناء :

يعد صدق البناء (Construct Validity) أكثر أنواع الصدق قبولاً، إذ يرى عدد كبير من المختصين أنه يتفق مع جوهر مفهوم أيبيل ، Ebel للصدق من حيث تشعب المقياس بالمعنى العام (الأمام ، ١٩٩٠ ، ص ١٣١) ، ويتحقق هذا النوع من الصدق، حينما يكون لدينا معيار نقرر على أساسه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً، وقد توفر هذا النوع من الصدق في هذا المقياس من خلال المؤشرات الآتية:

أ. استخراج التمييز بواسطة اسلوب المجموعتين المتطرفتين.

ب. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للعامل للمقياس.

ج. ارتباط درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه.

د. علاقة درجة المجال بالمجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس.

وتهتم الطرائق السابقة بمعرفة أن الفقرة أو المجال تقيس المفهوم نفسه الذي يقيسه المقياس ككل، ويوفر هذا أحد مؤشرات صدق البناء (Lindquist, 1951, p. 282).

ب - مؤشرات الثبات

إذا كان الثبات (Reliability) يعني دقة المقياس ، وأنه يعرف إحصائياً بنسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي، أو مربع معامل الارتباط بين العلامات الحقيقية والعلامات الظاهرية (عودة ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٢٩)، فإنه يعني أيضاً الدقة والاتساق في أداء الأفراد والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالمقياس

الثابت يعطي النتائج نفسها إذا تم تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرة ثانية (Baron, 1981, P. 418) وعليه قام الباحث باستخراج ثبات المقياس بطريقة وكما يأتي:

أولاً: (إعادة الاختبار Test- Retest)

تتضمن هذه الطريقة تطبيق المقياس على عينة ممثلة من الأفراد ، ثم إعادة تطبيق المقياس عليها مرة أخرى بعد مرور فترة مناسبة من الزمن، إذ يرى آدمز (Adams) أن إعادة تطبيق المقياس للتعرف على ثباته، يجب أن يكون خلال فترة لا تقل عن أسبوعين (Adams, 1964, p. 58) .

ولقد قام الباحث بتطبيق مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (100) موظفا وموظفة، وبعد مرور اسبوعين من التطبيق الأول للمقياس قام الباحث بإعادة تطبيق المقياس ذاته مرة أخرى وعلى العينة ذاتها ، وبعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات التطبيق الأول والثاني ، ظهر أن قيمة معامل الثبات للمقياس كما في الجدول (8):

جدول (8)

درجات معامل الثبات لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك بطريقة إعادة الاختبار

المجال	درجة معامل الثبات
تطابق المنظمة الشخص	0.812
تطابق الوظيفة الشخص	0.833
تطابق زملاء العمل الشخص	0.845
تطابق المشرف الشخص	0.812
الدرجة الكلية	0.854

وقد عُدت هذه القيمة مؤشراً على استقرار استجابات الأفراد على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك، إذ إن معامل الثبات الذي يمكن الاعتماد عليه كما يرى ليكرت (Likert) يكون من (٠.٦٢ - ٠.٩٣) (Lazarous, 1963, P. 228) في حين يشير كرونباخ إلى أنه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني (٠.٧٠) فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبار (عيسوي ، ١٩٨٥ ، ص٥٨) .

ثانياً: الاتساق الداخلي (معامل الفاكرونباخ):

يشير معامل الثبات المستخرج بهذه الطريقة إلى الارتباط الداخلي بين فقرات المقياس (فيركسون، ١٩٩١، ص ٥٣٠)، إذ يعتمد هذا الأسلوب على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورندايك وهيجن، ١٩٨٩، ص ٧٩)، ولحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة الفاكرونباخ للمقياس، وبلغ ثبات التطابق البيئي الشخصي على وفق طريقة الفا كرونباخ كما مبين في الجدول (9)

جدول (9)

درجات معامل الثبات لقياس التطابق البيئي الشخصي بطريقة الفا كرونباخ

المجال	درجة معامل الثبات
تطابق المنظمة الشخص	0.754
تطابق الوظيفة الشخص	0.763
تطابق زملاء العمل الشخص	0.766
تطابق المشرف الشخص	0.782
الدرجة الكلية	0.744

وتعد درجات الثبات في الجدول (9) جيدة عند مقارنتها بمعيار الفا كرونباخ للثبات.

9. وصف المقياس وتصحيحه وحساب الدرجة الكلية:

تألف مقياس التطابق البيئي الشخصي بصورته النهائية مكون من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات تشكل مقياس التطابق البيئي الشخصي، يواقع (٧) فقرات تطابق المنظمة-الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق الوظيفة-الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق زملاء العمل-الشخص، و(٧) فقرات في مجال تطابق المشرف-الشخص التي يتم تصحيحها وفق طريقة ليكرت، في ضوء الإجابة على خمسة بدائل (موافق بدرجة كبيرة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بدرجة كبيرة). وبذلك فإن المدى النظري لأعلى درجة يمكن ان يحصل عليه الموظف هي (140) وادنى درجة هي (28) وبمتوسط فرضي (84).

10. المؤشرات الإحصائية لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك:

إن من المؤشرات الإحصائية التي ينبغي أن يتصف بها أي مقياس تتمثل في التعرف على طبيعة التوزيع الاعتدالي، الذي يمكن التعرف عليه بوساطة مؤشرين أساسيين هما الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأنه كلما قلت درجة الانحراف المعياري وأقتربت من الصفر، دل ذلك على وجود نوع من التجانس أو التقارب بين قيم درجات التوزيع (البياتي وألتاسيوس، ١٩٧٧، ص ١٦٨).

كذلك فإن الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) يُعدان من خصائص التوزيعات التكرارية، إذ يشير معامل الالتواء إلى درجة تركيز التكرارات عند القيم المختلفة للتوزيع ومعامل التفرطح إلى مدى تركيز التكرارات في منطقة ما للتوزيع الاعتدالي (عودة والخليلي، ١٩٨٨، ص ٨١)، فمن الممكن التمييز بين التوزيعات من خلال درجة ونوع الالتواء والتفرطح، إذ يستعمل عادة مؤشرات إحصائية للتعبير عنهما (عودة، ٢٠٠٢، ص ٢٤٧).

وهكذا نجد أن معرفة درجة تفرطح أي توزيع ونوعه ينبغي أن يقارن هذا المعامل بمقياس يتخذ أساساً لذلك، ومن المتبع أن يقارن هذا بمعامل التفرطح المقابل له في المنحنى الطبيعي القياسي، وبحساب هذا المعامل في المنحنى الطبيعي القياسي نجد أن قيمته تعادل (0.263)، فإذا زاد هذا المعامل عن هذه القيمة يكون التوزيع مسطحاً وإذا قل عنها كان التوزيع مدبباً (العاني والغرابي، ١٩٨٢، ص ٦٦).

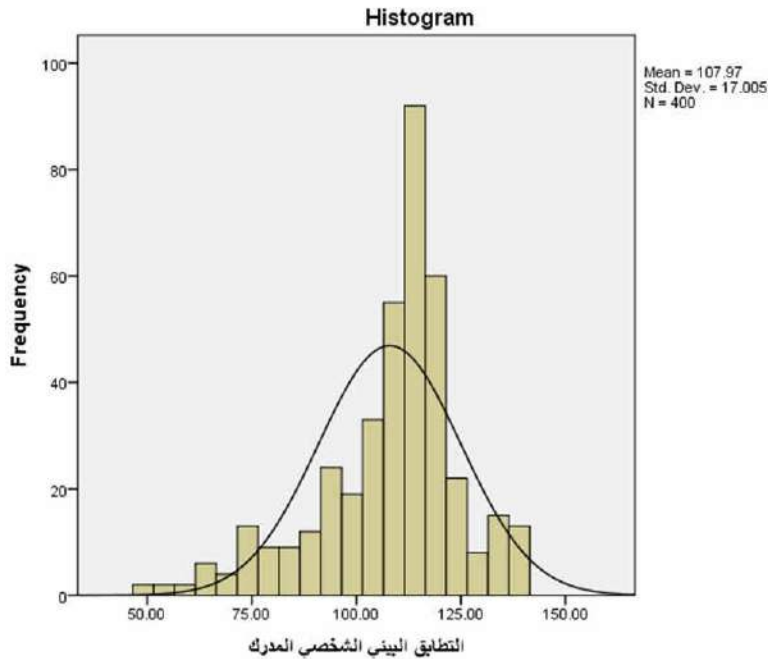
إن حساب المؤشرات الإحصائية لمفهوم التطابق البيئي الشخصي والركون إلى نتائج التطبيق فيما بعد، تطلب من الباحث استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) أو ما يسمى اختصاراً (SPSS) في استخراج تلك المؤشرات الإحصائية وجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

المؤشرات الإحصائية لقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك

القيم	المؤشرات الإحصائية	ت
84	الوسط الفرضي	١
107.9675	الوسط الحسابي	٢
0.85026	الخطأ المعياري للوسط	٣
112.0000	الوسيط	٤
117.00	المنوال	٥
17.00513	الانحراف المعياري	٦
289.174	التباين	٧
-0.940-	الالتواء	٨
1.047	التفرطح	٩
91.00	المدى	١٠
49.00	أقل درجة	١١
140.00	أعلى درجة	١٢

وعند ملاحظة قيم المؤشرات الإحصائية الأنفة الذكر لمقياس التطابق البيئي الشخصي ، نجد أن تلك المؤشرات تتسق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية، إذ تقترب درجات مقياس التطابق البيئي الشخصي وتكراراتها نسبياً من التوزيع الاعتدالي، مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس وشكل (1) يوضح ذلك بيانياً:



الأداة الثانية: التمكين النفسي.

بعد مراجعة الباحث للأدبيات المتعلقة بمقياس التمكين النفسي، فإنه لم يتوصل إلى أي مقياس مناسب لعينة موظفي الجامعة، إذ أن المقاييس التي وجدها كانت تناسب اساتذة الجامعة والمرشدين التربويين والمعلمين في السياقات التربوية^(١)، فضلا عن كونها لم تتبنى النظرية التي اعتمدها الباحث في البحث الحالي (نظرية كرتشين سبريتزر (Spretzer, 1995)، وهذا ما دفع الباحث إلى بناء مقياس للتمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية على وفق هذه النظرية. ويتكون هذا المقياس من (٢٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات متنوعة. ويتم الإجابة عنها وفق لطريقة ليكرت اعتمادا على خمسة بدائل (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وحتى يكون بناء هذا المقياس

(١) عيدي ، ٢٠١٤ ، يهدف الى قياس التمكين النفسي ، يتكون من (١٩) فقرة ، ويجب عليها بخمسة بدائل (موافق جدا ، موافق ، لا ادري ، غير موافق ، غير موافق ابدا)، صغير، ٢٠١٨، يهدف الى قياس التمكين النفسي ، يتكون من ٢٨ فقرة، يتم الإجابة عليها ب أربعة بدائل (أوافق ، لا اوافق ، محايد ، ارفض بشدة)، النواجحة ، ٢٠١٥ ، يهدف الى قياس التمكين النفسي ، يتكون من (١٢) فقرة ، يتم الإجابة عليها ب خمسة بدائل (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق ، ارفض بشدة)

صحيحاً وخالياً من العيوب، فإن الباحث اعتمد على خطوات عالمي القياس النفس، "ألن وين" (Allen & Yen, 1979) في عملية بناء إبي مقياس، والتي تم ذكرها انفاً في المقياس الأول.

١ - تحديد مفهوم التمكين النفسي:

أعتمد الباحث على نظرية (كرتشن سبريتزر (Spreitzer, 1995) الذي عرف التمكين النفسي بأنه: (بنية دافعية وشعور الفرد بأنه يمتلك الكفاءة والقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، والايان بذاته، وقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظّمته (Spreitzer, 1995:1444)، واعتبر هذا التعريف إطاراً نظرياً في بناء المقياس.

٢ - تحديد مجالات المقياس:

حدد سبريتزر (Spreitzer, 1995) اربع مجالات للتمكين النفسي، تمثلت بالآتي:

(أ) حرية التحكم بقرارات المنظمة: تقديم المنظمة مجموعة واضحة من الإرشادات المرنة القابلة للتعديل، التي تساعد الموظف على اتخاذ القرارات الإجرائية والسلوكية ضمن بيئة عمله المتطورة.

(ب) الانسيابية في تبادل المعلومات: تعني ان تكون اغلب المعلومات المتعلقة بالمنظمة متاحة لجميع الموظفين فيها ويتم تقاسمها.

(ج) الكفاءة: تعني ان الموظف لديه القدرات والمهارات اللازمة للقيام بوظيفته على اكمل وجه.

(د) نفاذ البصيرة: يعني النظرة الثاقبة والتبصر الداخلي فيما يجب عمله وفيما لا يجب عمله ويشتمل على اهداف الفرد الخاصة وعلاقاته الاجتماعية.

٣ - أعداد فقرات المقياس بصياغتها الاولية:

بعد تحديد المجالات التي يتكون منها المقياس، وتعريف كل مجال، اشتق الباحث فقراتٍ عن هذه التعاريف بما يتناسب مع كل مجال، بحيث تكون معبرة عن المجال، ومنسجمة مع طبيعة المجتمع الذي سيطبق عليه المقياس، فقد تم صياغة (٢٠) فقرة تغطي المجالات جميعها، بواقع (٥) فقرات لمجال حرية التحكم بقرارات المنظمة، و(٥) فقرات لمجال الانسيابية في تبادل المعلومات، و(٥) فقرات لمجال الكفاءة، و (٥) لمجال نفاذ البصيرة مُصاغة بأسلوب العبارات التقريرية وروعي في هذه الفقرات أن تكون واضحة ومفهومة، ولا تجمع بين فكرتين، وتكون مختصرة بقدر ما تسمح به المشكلة المدروسة، وأن لا تكون قابلة لأكثر من تفسير (ملحم ، 2000 ، ص259).

٣- بدائل الإجابة:

أعتمد الباحث أسلوب ليكرت (Likert) في بناء المقياس إذ تضمن المقياس خمسة بدائل على وفق أسلوب ليكرت وهي (موافق بدرجة كبيرة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بدرجة كبيرة)، تأخذ الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي.

٤. اعداد تعليمات المقياس:

تعد تعليمات المقياس بمثابة الدليل الذي يوضّح للمستجيب كيفية الاجابة عن الفقرات، لذا روعي في اعداد تعليمات المقياس أن تكون واضحة وسهلة الفهم مع ذكر مثال توضيحي يمثل كيفية الاجابة عن الفقرات مما يساعد المستجيب على الاجابة، وأخفى الباحث الهدف من المقياس كي لا يتأثر المستجيب به عند الاجابة، فضلاً عن تنبيه الموظف لعدم وجود أجابه صحيحة أو خاطئة كذلك الإشارة بأنه لا حاجة لذكر الاسم، وان الاجابة لن يطلع عليها سوى الباحث، وهي لأغراض البحث العلمي بهدف توفير الطمأنينة على سرية الاجابة (جون وروبرت:1982، ص234).

٥. صلاحية المقياس

تمثل هذا الاجراء باختيار مجموعه من المحكمين من ذوي الألقاب العلمية الرصينة في اختصاص علم النفس، والعلوم التربوية والنفسية في بعض الجامعات العراقية (ملحق2) والبالغ عددهم (20) محكما ومحكمة، ومن ثم عرض مقياس التمكين النفسي، ومجالاته، وتعليماته، وبدائل تصحيحه عليهم ملحق (2) وبهذا الصدد اعتمد الباحث نسبة (80%) فأكثر في الحكم على صلاحية المقياس. وبعد تحليل اراء المحكمين على المقياس، تم التوصل الى ان جميعهم موافقين على صلاحية فقرات المقياس، ماعدا فقرة واحدة من مجال حرية التحكم بقرارات المنظمة وبهذا اصبح عدد الفقرات (19) فقرة س، كذلك نالت بدائل الإجابة على المقياس موافقة جميع المحكمين وجدول (11) يوضح نسبة المحكمين الموافقين والرافضين لفقرات المقياس.

جدول (11)

اراء المحكمين في صلاحية الفقرات مقياس التمكين النفسي

المجال	فقرات المقياس	عدد الموافقين	نسبة الموافقة	عدد الراضين	نسبة الرفض
حرية التحكم في قرارات المنظمة	1-3-4-5	20	100%	—	—
	2	13	65%	7	35%
الانسيابية في تبادل المعلومات	1-2-4-5	20	100%	—	—
	3	19	95%	1	5%
الكفاءة	1-2-3-4-5	20	100%	—	—
نفاذ البصيرة	1-3-4-5	20	100%	—	—
	2	19	95%	1	5%

وبذلك اصبح المقياس بعد الاجراء أعلاه مكون من (19) فقرة بعد حذف فقرة واحدة من مجال حرية التحكم في قرارات المنظمة.

6. التطبيق الاستطلاعي الأول:

لا بد لأي باحث أن يتحقق من مدى فهم أفراد العينة لفقرات المقياس (فرج، 1980، ص160) ولغرض التعرف على مدى وضوح فقرات المقياس من حيث الصياغة والمعنى، ومدى وضوح بدائله وتعليماته، وحساب متوسط الزمن المستغرق في الإجابة على المقياس؛ طبق المقياس على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٠) موظفا وموظفة من موظفي جامعة القادسية. وتبين للباحث ان تعليمات الإجابة واضحة، وطريقة الإجابة سهلة، وتخلوا فقرات المقياس من الغموض، وبلغ مدى الإجابة على المقياس بمدى زمني يتراوح بين (4-7 دقائق) بمتوسط حسابي بلغ (5) دقائق.

7. إجراء تحليل الفقرات:

تعد أساليب المجموعتين المتطرفتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وعلاقة المجال بالدرجة الكلية، وعلاقة كل مجال بالمجالات الأخرى من الأساليب المناسبة في عملية تحليل الفقرات وقد استعملها الباحث لهذا الغرض.

(أ) المجموعتين المتطرفتين *extreme Groups*

لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس التمكين النفسي ، قام الباحث بسحب عينة عشوائية بالطريقة الطبقيّة ذات التوزيع التناسبي، وبلغت عينة التحليل (٤٠٠) موظفا وموظفة، وبعد تصحيح استجابات المفحوصين وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة على التمكين النفسي، تم ترتيب الدرجات تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة وانتهاءً بأدنى درجة التي تراوحت من (٩٣) درجة الى (٣١) درجة، وتم اختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات لمقياس التمكين النفسي وسميت بالمجموعة العليا (١٠٨ استمارة) وتراوحت درجاتها بين (٩٣) الى (٧١) درجة، واختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت بالمجموعة الدنيا (١٠٨ استمارة أيضاً) وتراوحت درجاتها بين (٦٢) الى (٣١) درجة. وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكلا المجموعتين العليا والدنيا على مقياس التمكين النفسي، قام الباحث بتطبيق الاختبار التائي (*t. test*) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وذلك لأن القيمة الناتية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين، وعُدّت القيمة الناتية المحسوبة مؤشراً لتميز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ويوضح جدول (12) درجات القوة التمييزية لفقرات مقياس التمكين النفسي بطريقة المجموعتين المتطرفتين :

جدول (12)

القوة التمييزية لفقرات مقياس التمكين النفسي بطريقة المجموعتين المتطرفتين

النتيجة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة إحصائية	9.130	1.01835	2.5185	1.02356	3.7870	.١
دالة إحصائية	7.569	1.03102	2.7593	0.88735	3.7500	.٢
دالة إحصائية	5.936	1.21389	2.2778	1.30606	3.2963	.٣
دالة إحصائية	6.570	1.13119	2.5278	1.14699	3.5463	.٤
دالة إحصائية	5.618	1.26732	2.9630	0.96508	3.8241	.٥
دالة إحصائية	7.457	1.15870	2.6759	1.00776	3.7778	.٦
دالة إحصائية	11.985	1.01746	2.3796	0.94556	4.0556	.٧
دالة إحصائية	7.963	1.09132	2.9074	1.09607	3.5648	.٨
دالة إحصائية	9.440	1.06374	3.2407	0.73783	4.0833	.٩
دالة إحصائية	8.901	1.10115	3.3426	0.74530	4.3796	.١٠
دالة إحصائية	8.615	1.08655	3.3148	0.72607	4.4259	.١١
دالة إحصائية	6.408	1.04701	3.4722	1.05553	4.2315	.١٢
دالة إحصائية	8.298	1.06304	3.0926	0.66217	4.4722	.١٣
دالة إحصائية	8.878	1.11521	3.3796	0.84335	4.2870	.١٤
دالة إحصائية	7.560	1.02051	3.0833	0.69489	4.2778	.١٥
دالة إحصائية	8.200	1.20842	3.1574	0.78934	4.2222	.١٦
دالة إحصائية	7.507	1.15331	3.0185	0.83328	4.1852	.١٧
دالة إحصائية	8.747	1.20731	3.2315	0.70324	4.1944	.١٨
دالة إحصائية	7.489	1.14064	2.5185	0.72032	4.2037	.١٩

(ب) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي)

باستعمال معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Product- Moment Correlation)) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من الدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة لمعامل الارتباط، التي تبلغ (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، وجدول (13) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي في حين يبين الجدول (13) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

جدول (13)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي

ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط
١	0.336	١١	0.428
٢	0.328	١٢	0.359
٣	0.289	١٣	0.358
٤	0.315	١٤	0.392
٥	0.240	١٥	0.359
٦	0.437	١٦	0.369
٧	0.463	١٧	0.373
٨	0.377	١٨	0.371
٩	0.461	١٩	0.385
١٠	0.434	-	-

(ج) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال (الاتساق الداخلي)

لأجل ذلك استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمجالات المقياس، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة البالغة (0.098) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، وجدول (14) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالات مقياس التمكين النفسي

جدول (14)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية في مقياس التمكين النفسي

نفاذ البصيرة		الكفاءة		الانسيابية في تبادل المعلومات		حرية التحكم بقرارات المنظمة	
معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
0.449	١	0.551	١	0.384	١	0.548	١
0.542	٢	0.748	٢	0.650	٢	0.522	٢
0.639	٣	0.694	٣	0.643	٣	0.547	٣
0.599	٤	0.768	٤	0.587	٤	0.581	٤
0.618	٥	0.378	٥	0.596	٥	-	-

(د) علاقة درجة المجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس:

ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على عينة التحليل الإحصائي البالغة (٤٠٠) موظفا وموظفة، وأشارت النتائج إلى أن معاملات ارتباط درجة كل مجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية الحرجة البالغة (0.098)، ودرجة حرية (398) ومستوى دلالة إحصائية (0.05). والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للعوامل الأخرى لمقياس التمكين النفسي

الدرجة الكلية	نفاذ البصيرة	الكفاءة	الانسيابية في تبادل المعلومات	التحكم في قرارات المنظمة	المجال
0.643	0.226	0.186	0.534	1	التحكم بقرارات المنظمة
0.776	0.379	0.339	1	-	الانسيابية في تبادل المعلومات
0.741	0.616	1	-	-	الكفاءة
0.764	1	-	-	-	نفاذ البصيرة
1					الدرجة الكلية

بقي المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (19) فقرة موزعة على أربعة مجالات تشكل مقياس التمكين النفسي، بواقع (٤) فقرات في التحكم بقرارات المنظمة، و(٥) فقرات في مجال الانسيابية في تبادل المعلومات ، و(٥) فقرات في مجال الكفاءة، و(٥) فقرات في مجال نفاذ البصيرة ، ويثبت من جدول (15) ان المجالات الأربعة تقيس مفهوما نفسيا واحداً.

أ – الصدق Validity

بهذا الصدد استعمل الباحث عدة مؤشرات للصدق وهي:

١. الصدق الظاهري Face Validity:

تحقق هذا النوع من الصدق في المقياس الحالي وذلك عندما عرضت فقراته على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ميدان علم النفس . كما ذكر سابقاً .

٢. مؤشرات صدق البناء :

يتحقق هذا النوع من الصدق، حينما يكون لدينا معيار نقرر على أساسه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً، وقد توفر هذا النوع من الصدق في هذا المقياس من خلال المؤشرات الآتية:

أ. استخراج التمييز بواسطة اسلوب المجموعتين المتطرفتين.

ب. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للعامل للمقياس.

ج. ارتباط درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه.

ج. علاقة درجة المجال بالمجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس.

وتهم الطرائق السابقة بمعرفة أن الفقرة أو المجال تقيس المفهوم نفسه الذي يقبسه المقياس ككل،

ويوفر هذا أحد مؤشرات صدق البناء (Lindquist, 1951, p. 282) .

ب - مؤشرات الثبات.

قام الباحث باستخراج ثبات المقياس بطريقتين وكما يأتي:

أولاً: (إعادة الاختبار Test- Retest)

قام الباحث بتطبيق مقياس التمكين النفسي لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (100) موظفاً وموظفة، وبعد مرور اسبوعين من التطبيق الأول للمقياس قام الباحث بإعادة تطبيق المقياس ذاته مرة أخرى وعلى العينة ذاتها ، وبعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Cofficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين

درجات التطبيق الأول والثاني ، ظهر أن قيمة معامل الثبات للمقياس كما في الجدول (16):

جدول (16)

درجات معامل الثبات لمقياس التمكين النفسي بطريقة إعادة الاختبار

المجال	درجة معامل الثبات
التحكم بقرارات المنظمة	0.804
الانسيابية في تبادل المعلومات	0.815
الكفاءة	0.809
نفاذ البصيرة	0.805
الدرجة الكلية	0.822

وقد عُدت هذه القيمة مؤشراً على استقرار استجابات الأفراد على مقياس التمكين النفسي، إذ أن معامل الثبات الذي يمكن الاعتماد عليه كما يرى ليكرت (Likert) يكون من (٠.٦٢ - ٠.٩٣) (Lazarous, 1963, P. 228) في حين يشير كرونباخ إلى أنه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني (٠.٧٠) فأكثر ، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبار.

ثانياً: الاتساق الداخلي (معامل الفاكرونباخ):

لحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة الفاكرونباخ للمقياس ، وبلغ ثبات

التمكين النفسي وفق طريقة الفا كرونباخ كما مبين في الجدول (17)

جدول (17)

درجات معامل الثبات لقياس التمكين النفسي بطريقة الفا كرونباخ

المجال	درجة معامل الثبات
التحكم بقرارات المنظمة	0.764
الانسيابية في تبادل المعلومات	0.765
الكفاءة	0.779
نفاذ البصيرة	0.765
الدرجة الكلية	0.712

وتعد درجات الثبات في الجدول (17) جيدة عند مقارنتها بمعيار الفا كرونباخ للثبات.

9. وصف المقياس وتصحيحه وحساب الدرجة الكلية :

تألف مقياس التمكين النفسي بصورته النهائية مكون من (19) فقرة موزعة على أربعة مجالات تشكل مقياس التمكين النفسي، بواقع (4) فقرات في مجال التحكم بقرارات المنظمة، و(5) فقرات في الانسيابية في تبادل المعلومات ، و(5) فقرات في مجال الكفاءة، و(5) فقرات في مجال نفاذ البصيرة، ويتم الإجابة عنها وفق خمسة بدائل (أوافق بشدة، أوافق ، غير متأكد ، ارفض ، ارفض بشدة) . وبذلك فإن المدى النظري لأعلى درجة يمكن ان يحصل عليه الموظف هي (95) واننى درجة هي (18) ويمتوسط فرضى (57).

10. المؤشرات الإحصائية لمقياس التمكين النفسي:

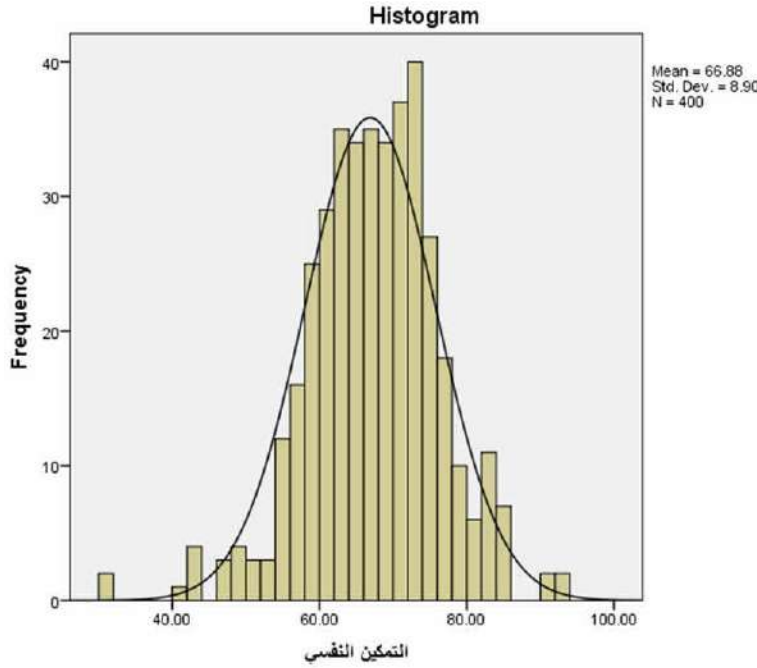
إن حساب المؤشرات الإحصائية لمفهوم التمكين النفسي والركون إلى نتائج التطبيق فيما بعد ، تطالب من الباحث استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) أو ما يسمى اختصاراً (SPSS) في استخراج تلك المؤشرات الإحصائية وجدول (18) يوضح ذلك:

جدول (18)

المؤشرات الإحصائية لقياس التمكين النفسي

ت	المؤشرات الإحصائية	القيم
١	الوسط الفرضي	57
٢	الوسط الحسابي	66.8825
٣	الخطأ المعياري للوسط	0.44498
٤	الوسيط	67.0000
٥	المنوال	70.00
٦	الانحراف المعياري	8.89953
٧	التباين	79.202
٨	الالتواء	- 0.340 -
٩	التفرطح	1.268
١٠	المدى	62.00
١١	أقل درجة	31.00
١٢	أعلى درجة	93.00

وعند ملاحظة قيم المؤشرات الإحصائية الأنفة الذكر لمقياس التمكين النفسي، نجد أن تلك المؤشرات تتسق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية، إذ تقترب درجات مقياس التمكين النفسي وتكراراتها نسبياً من التوزيع الاعدالي، مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس وشكل (2) يوضح ذلك بيانياً:



التطبيق النهائي:

قام الباحث بتطبيق اداتي البحث على العينة ذاتها من موظفي جامعة القادسية البالغ حجمها (400) موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية للفترة من (14-1-2021) الى (10-2-2021) ، وبعد الانتهاء من التطبيق صححت الإجابات وحسبت الدرجات الكلية لكل منها من اجل استخراج نتائج البحث.

الوسائل الإحصائية:

- لغرض التحقق من أهداف البحث، استعان الباحث بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في معالجة البيانات احصائيا بالحاسبة الالكترونية، وباستعمال الوسائل الإحصائية الآتية:
١. الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي.
 ٢. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لفقرات مقياس البحث بأسلوب المجموعتين الطرفيتين.
 ٣. معامل ارتباط بيرسون، لتحقيق الآتي:

- أ . ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياسي البحث.
- ب. ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة ودرجة المجال لمقياسي البحث.
- ج. ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل مجال والمجالات الاخرى والدرجة الكلية لكل من مقياسي البحث.
- هـ. لاستخراج الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياسي البحث.
- و. ايجاد العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي.
٤. معادلة الفا لأتساق الداخلي (Alpha Formula For Internal Consistency) لاستخراج الثبات لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي.
٥. تحليل التباين الثنائي لغرض تعرف دلالة الفرق على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي وفق متغيري الجنس ونوع الوظيفة.
٦. الاختبار الزائي لتعرف الفرق بين معاملي الارتباط للذكور والاناث على وفق درجة العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

التوصيات

المقترحات

الهدف الاول: تعرف التطابق البيئي الشخصي المدرك لدى موظفي الجامعة:

ظهر المتوسط الحسابي لدى موظفي الجامعة على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك (107.9675) وانحراف معياري قدره (17.00513) ، فيما كان المتوسط الفرضي (84) وعند مقارنة المتوسط الحسابي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي للمقياس وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة . ظهر ان القيمة التائية المحسوبة (28.189) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,96) وتشير تلك النتيجة الى وجود فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) و بدرجة حرية (399)، وجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)**الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك**

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى دلالة
					المحسوبة	الجدولية		
التطابق البيئي الشخصي المدرك	400	107.9675	17.00513	84	28.189	1,96	399	دالة

ومن الجدول اعلاه يتضح بأن موظفي جامعة القادسية لديهم تطابق بيئي شخصي مدرك مع أماكن وظيفتهم وأماكن عملهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفق نظرية كريستوف - براون ١٩٩٥، إلى أن موظفي الجامعة تتناسب خصائصهم وقدراتهم مع بيئة العمل، وهذا ما يشير إلى العلاقة بين العناصر الذاتية والموضوعية للشخص والبيئة ، الذي يتحقق عبر:

- تكييف الموظفين لذواتهم حتى تتماشى مع خصائص بيئة العمل.
- قيام الموظفين بإحداث تغيير في البيئة لتتناسب مع السمات الشخصية.
- تعديل الموظفين لكل من الذات والبيئة في ان واحد بحيث يتقاربان في علاقة مناسبة (kang,2009,1214) .

وبهذا نجد أن الموظفين يشعرون أنهم يتناسبون بشكل جيد مع قيم واهداف مؤسستهم فمن المنطقي اكثر اعتبار ان عمليات إدارة الموارد البشرية يمكن ان تغير تقييم الموظف للتطابق الفعلي مع المنظمة، مما يؤثر في النهاية على الجوانب العاطفية للمواقف التنظيمية مثل التزام الموظف . وهذه النتيجة تتسق مع دراسة مع دراسة المنظر (Kristof – Brown ,stevens , 2001,1083) التي اجريت على عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية والقطاعات الخاصة.

الهدف الثاني: الفروق على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك وفقاً

لتغيري الجنس والعنوان الوظيفي لدى موظفي الجامعة:

لغرض تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات موظفي الجامعة على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك وفق متغيري الجنس (ذكور، إناث) والعنوان الوظيفي (موظف-مدير) استعمل الباحث تحليل التباين الثنائي (Tow way ANOVA) على وفق مستوى دلالة (0.05) وجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20)

الفروق في الجنس والعنوان الوظيفي على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك

مستوى الدلالة S-g	القيمة الجدولية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M-S	درجة الحرية D-F	مجموعة المربعات S-S	مصدر التباين
0.05	3.84	6.529	1799.462	1	1799.462	الجنس
		1.588	437.518	1	437.518	العنوان الوظيفي
		0.604	166.414	1	166.414	التفاعل (الجنس x العنوان الوظيفي)
		275.594		396	109135.210	الخطأ
		400			4778173.000	الكلية

وتبين النتائج السابقة أن :

(أ) الفرق وفق متغير الجنس (ذكور، إناث):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (6.529) مع القيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0,05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للموظفين الذكور (112.0054) بانحراف معياري (13.63045) الذي يختلف كثيراً عن المتوسط الحسابي للإناث البالغ (104.4579) بانحراف معياري (18.80729). تشير النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد العينة على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك لصالح الذكور، إذ يظهر أن الموظفين الذكور أكثر تطابقاً من الإناث، وقد يرجع ذلك إلى ما يتمتع به الموظفين الذكور من سمات وخصائص تجعلهم أكثر قدرة وتحمل وانسجام مع بيئة عملهم، مثل اتسامهم بسمة الصبر والقدرة على التوافق الوظيفي والالتزام بالواجبات الإدارية والرغبة في الالتزام بقيم العمل السائدة لدى الجامعة، وبذل العطاء المستمر والفعال لصالح الجامعة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (منصور 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو إلى الإناث، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (هواين 2014) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التطابق التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

(ب) العنوان الوظيفي (موظف - مدير):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين موظفي الجامعة إلى وفق متغير العنوان الوظيفي لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (1.588) مع القيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0,05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للموظفين (106.1593) بانحراف معياري (15.10893) الذي لا يختلف كثيراً عن المتوسط الحسابي للمدراء البالغ (103.6471) بانحراف معياري (14.21241)، تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في إجابات المبحوثين حسب تصنيف وظائفهم، ويرى الباحث أن طبيعة علاقات العمل تذهب في اتجاهات متغيرة حسب نوع وطبيعة العلاقات داخل الجامعة، حيث تكون هنالك علاقات بين المدراء والموظفين وأخرى بين الموظفين مع بعضهم البعض حيث تعد العلاقة بين المدراء والموظفين من أهم خصائص بيئة العمل، لأنها هي الأساس لتكوين طبيعة ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات والأوامر مدى تفعيلها من قبل الموظفين، وهذا ينعكس على طبيعة العلاقات بين الموظفين،

فكلما كان الموظفون منسجمين مع بعض أدى ذلك إلى خلق بيئة عمل مريحة، وتتناسب خصائص الشخص؛ مما لم يعمل ذلك في إيجاد فرق يعزى إلى متغير المكانة الوظيفية على مقياس التوافق البيئي الشخصي المدرك.

(ج) تفاعل الجنس والعنوان الوظيفي:

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين الموظفين الذكور والإناث من ذوي العناوين الوظيفية المختلفة المختلفة لا ترقى إلى مستوى الدلالة الاحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.604) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0,05) ، وبذلك لم يظهر تفاعل للجنس مع العنوان الوظيفي في التأثير على مقياس التوافق البيئي كما موضح في الجدول السابق. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة 2013 التي أثبتت عدم وجود تفاعل بين الجنس والعنوان الوظيفي في التأثير بيئة العمل الداخلي في السياقات الوظيفية.

الهدف الثالث: تعرف التمكين النفسي لدى موظفي الجامعة:

ظهر المتوسط الحسابي لدى موظفي الجامعة على مقياس التمكين النفسي (66.8825) وانحراف معياري قدره (8.89953)، فيما كان المتوسط الفرضي (57) وعند مقارنة المتوسط الحسابي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي للمقياس وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهر ان القيمة التائية المحسوبة (22.209) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) وتشير تلك النتيجة الى وجود فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) و بدرجة حرية (399)، و جدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين النفسي

مستوى دلالة ...	درجة الحرية	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المتغير
		الجدولية	المحسوبة					
دالة	399	1.96	22.209	57	8.89953	66.8825	400	التمكين النفسي

ومن الجدول اعلاه يتضح بأن موظفي الجامعة متمكنين وظيفيا من أداء مهامهم الإدارية وفق نظرية سبرينتر 1995 الذي يرى أن التمكين النفسي يتحقق حينما يدرك الموظفون أنهم يمارسون بعض السيطرة على حياتهم العملية، فالتمكين النفسي ظاهرة شخصية يتحمل

الأشخاص عبرها المسؤولية للقيام بعملهم، ويكونون واعين بأنهم يمتلكون القدرة والقوة على أداء واجباتهم، والتأثير الإيجابي في بيئة العمل. وبهذا فإنه وفقاً لسبريتزر، نجد أن موظفي الجامعة لديهم مدركات إيجابية حول قدراتهم وبيئات عملهم، وهذا ما يجعلهم يقومون بدور فاعل في المؤسسة التي يعملون بها، وليس ذلك فحسب وإنما تمنحهم الثقة بالنفس، ويجعلهم يتوقعون للنجاح في العمل، فالتمكين يعني أن الموظفين يفهمون واجباتهم تماماً قبل أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله، وهو قدرة الشخص على إنجاز القرار بشكل مستقل واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الضرورية (Vacharakiat,2008:26).

وهذا النتيجة تتسق مع دراسة سبريتزر 1995 حول التمكين النفسي لدى الموظفين، إذ وجدت أن الموظفين حينما يكونون متمكنين فأنهم يشعرون بالرضا والفاعلية الإدارية والسلوك الابتكاري وانخفاض التوتر والقلق. كذلك اتسقت مع دراسة (Marius & Sebastiaan,2010) التي أجريت على مجموعة من الموظفين والعمال، إذ أشارت إلى أن التمكين يعمل على شعور الموظفين بثلاث حالات نفسية يمكن أن تساهم في اندماج الأفراد في أدوار عملهم، التي تتمثل بالمعنى النفسي، والسلامة النفسية، والوفرة النفسية باعتبارها ظروفًا ممكنة من شأنها أن تساهم في أداء الأفراد في عملهم (Marius & Sebastiaan,2010:2).

الهدف الرابع: الفروق على مقياس التمكين النفسي وفق متغيري الجنس والعنوان الوظيفي لدى موظفي الجامعة:

لغرض تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات موظفي الجامعة على مقياس التناطبق البيئي الشخصي المدرك وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) والعنوان الوظيفي (موظف-مدير) استعمل الباحث تحليل التباين الثنائي (Tow way ANOVA) على وفق مستوى دلالة (0.05) جدول (22) يوضح ذلك:

جدول (22)

الفروق في الجنس والعنوان الوظيفي على مقياس التمكين النفسي

مستوى الدلالة S-g	القيمة الجدولية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M-S	درجة الحرية D-F	مجموعة المربعات S-S	مصدر التباين
0.05	3.84	1.029	80.634	1	80.634	الجنس
		0.187	14.630	1	14.630	العنوان الوظيفي
		0.004	0.347	1	0.347	التفاعل (الجنس X العنوان الوظيفي)
		78.372	396	31035.280	الخطأ	
		400	1820909.000	الكلية		

وتبين النتائج السابقة أن :

(أ) الفرق وفق متغير الجنس (ذكور، إناث):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك لا يرقى إلى مستوى الدلالة الاحصائية عندما تقارن القيمة الفائية المحسوبة (1.029) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للموظفين الذكور (65.6237) بانحراف معياري (9.05528) الذي لا يختلف كثيراً عن المتوسط الحسابي للإناث البالغ (67.9766) بانحراف معياري (8.63471). تشير هذه النتيجة إلى تمتع الموظفين من كلا الجنسين بالتمكين النفسي، وخلص الباحث إلى أن خاصية جنس المبحوث ليس لها تأثير في التمكين النفسي، ويمكن فهم هذه النتيجة في ضوء تكافؤ الفرص لكلا الجنسين في مكان العمل وخاصة في المؤسسات الأكاديمية، إذ يمكن للإناث التنافس مع الذكور في جميع المناصب ولديهم طموحات التطوير الذاتي والارتقاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحاج 2015)، (نسمان 2011) و(هستانونا وآخرون 2006)، والتي توصلت إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حسب جنسهم. إلا أنها تختلف مع دراسة (المصري 2015) و(الجعبري 2010) اللتان وجدتا فرق ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حسب إجاباتهم، وتعزى إلى تمكن الموظفين الذكور.

(ب) العنوان الوظيفي (موظف - مدير):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين موظفي الجامعة الى وفق متغير العنوان الوظيفي لا يرقى الى مستوى الدلالة الاحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.187) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للموظفين (66.8486) بانحراف معياري (8.99145) الذي لا يختلف كثيرا عن المتوسط الحسابي للمدراء البالغ (67.6471) بانحراف معياري (6.65151). وهذا يعني عدم وجود فروق دالة احصائية في إجابات الموظفين حسب تصنيف وظائفهم، وهذا يعود الى دور المدير في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين النفسي عن طريق تهيئة المناخ الملائم، والتعرف على الظروف التي تعزز شعور الموظفين بالضعف، والعمل على ازالتها والتغلب عليها من خلال الإجراءات والممارسات التنظيمية، وأيضاً دور المدراء على مساعدة الموظفين على تطوير الشعور بالثقة الذاتية، وبدوره تشير هذه النتيجة إلى تعاون الموظفين مع المدراء في مواجهة معوقات العمل، وتذليل الصعوبات الإدارية، والأخلاص في العمل. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2018) إلا أنها لا تتفق مع دراسة (Mahmoud 2018) التي أظهرت هنالك فرق دال احصائياً لمتغير العنوان الوظيفي، لصالح المدراء.

(ج) تفاعل الجنس والعنوان الوظيفي:

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين الموظفين الذكور والإناث من ذوي العناوين الوظيفية المختلفة لا ترقى الى مستوى الدلالة الاحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.004) مع القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك لم يظهر تفاعل للجنس مع العنوان الوظيفي في التأثير على مقياس التمكين النفسي كما موضح في الجدول السابق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشجيري (2014) التي اثبتت عدم وجود تفاعل بين الجنس والعنوان الوظيفي في التأثير على الفاعلية الوظيفية.

الهدف الخامس: تعرف العلاقة الارتباطية بين التوافق البيئي الشخصي المدرك**والتمكن النفسي لدى الموظفين:**

لأجل التعرف على العلاقة الارتباطية بين التوافق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي، استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجات اجابة الموظفين على مقياس التمكين النفسي، واجاباتهم على مقياس التوافق البيئي الشخصي المدرك، واختبار قيمة

معامل الارتباط المستخرجة بواسطة اختبار معامل الارتباط عند قيمة جدولية (١.٩٦) ومستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (398)، وجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23)

يوضح معامل الارتباط والقيم التائية المحسوبة والجدولية لدرجات التمكين النفسي والتطابق البيئي الشخصي المدرك لدى الموظفين

نوع العلاقة	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التطابق البيئي الشخصي المدرك- التمكين النفسي	0.042	0.84	1.96	398	غير دالة

تشير هذه النتيجة إلى تدني معامل الارتباط الذي بلغ (0.042) وهو غير دال احصائياً عند مقارنة القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط (0.84) مع القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ودرجة حرية (398) مما يشير ذلك إلى أنه ليس هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغيرين لدى الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه على الرغم من ان التطابق البيئي الشخصي المدرك ضروري في تفعيل طاقات الفرد، إلا أن البيئة أحياناً قد تتسم بالاستقرار والأمن الوظيفي إلا أنها تعد غير محفزة لطاقات الموظف الابداعية، ولا تشبع حاجات الموظفين المعرفية بدرجة كبيرة، فهم قد يكونون متمكنين في إدارة أعمالهم، إلا أن هذه الأعمال والواجبات لا تتحدى قدراتهم وطموحهم في العمل. من جهة أخرى قد تكون هناك متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي مما يجعل هذه العلاقة (وفق الاطار النظري قوية) في حين ان غياب هذه المتغيرات يؤدي إلى انخفاضها أو عدمها، وتتمثل هذه المتغيرات في الطموح الوظيفي، والانجاز، والابداع الإداري.

الهدف السادس: الفروق في العلاقة الارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى الموظفين وفق متغيري الجنس والعنوان الوظيفي:

لغرض التعرف على دلالة الفرق الاحصائي في العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث الحالي وفقا لطبيعة الجنس، تطلب من الباحث معرفة درجات معاملات الارتباط لدى الموظفين وفق متغير الجنس على متغيري البحث، واستخراج قيمتهما المعيارية ومن ثم تطبيق الاختبار الزائي لمعامل الارتباط لعينتين مستقلتين (البياتي واثناسيوس، ١٩٧٧: ٢٧٩) ومن ثم مقارنتها بالقيم الزائية الجدولية البالغة 1,96 ، والجدول (24) يوضح ذلك:

جدول (24)

معاملات الارتباط والقيم المعيارية والزائية المحسوبة للعلاقة بين متغيري البحث على وفق متغير الجنس والعنوان الوظيفي

العلاقة	المتغير	معامل الارتباط	القيم المعيارية لمعامل الارتباط	القيمة الزائية المحسوبة	القيمة الزائية الجدولية	مستوى الدلالة 0.05
البيئي الشخصي المدرك - التمكين النفسي	الذكور	0.224	0.224	2.15	1.96	دالة
	الإناث	0.007	0.007			
التطابق	المدرء	0.284	0.290	0.68	1.96	غير دالة
	الموظفين	0.105	0.105			

وتشير هذه النتيجة إلى:

١. وجود فرق دال إحصائيا بين معامل الارتباط لكل من الذكور والإناث وفق العلاقة بين التمكين النفسي والتطابق البيئي الشخصي المدرك لدى الموظفين، إذ بلغت القيمة الزائية المحسوبة (2.15) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) مما يدل ذلك أن هذه العلاقة ترتفع لدى الذكور في حين تخفض لدى الإناث. يعزى الباحث ظهور هذا الفرق إلى عدة أسباب ومنها ، ان الذكور يتمتعون بأسلوب إداري مميز مقارنة بالإناث، وإن الموظفات تتدخل مع عملهن متغيرات أخرى تعمل على الحد من عطائهن الوظيفي مثل مشكلات الأسرة ورعاية الأطفال والزوج، فضلا عن

ذلك يجد الباحث أن تصورات الذكور حول بيئة العمل ومجالاتها المختلفة أكثر إيجابية مقارنة مع وجهة نظر الإناث، اللاتي قد يشعرن بالظلم وعدم اتاحة الفرص والحرية أثناء العمل الوظيفي في المؤسسات والمنظمات الإدارية.

٢. لم يظهر فرق دال إحصائيا بين معامل الارتباط لكل من المدراء وفق العلاقة بين التطابق البيئي الشخصي المدرك والتمكين النفسي لدى الموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقا لما يراه الباحث في أن الإدارة الحديثة تتجه نحو التنمية والمحافظة على المستوى الجيد من رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، إذ تؤمن هذه الإدارة ان الحفاظ على علاقات إنسانية طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتجنب التحيز، والقسوة والصرامة في المعاملة إلى إنتاجية أفضل وزيادة الولاء والحب إلى المؤسسة، لهذا يسعى المدراء الى رفع معنويات الموظفين للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل.

التوصيات:

وفقا لنتائج البحث الحالية يوصي الباحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات الجامعية بالآتي:

- ١- زيادة الاهتمام المتواصل في بيئة العمل الداخلية لانها واحدة من أهم العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي او سلبي في أداء الموظفين ورفع الروح المعنوية لهم، وهذا ينعكس على مستوى التزامهم بالمهام الوظيفية وتطوير قدراتهم الإبداعية .
- ٢- العمل على تعزيز الروح المعنوية للموظفين ومكافأة الذين يظهرون التزاما وظيفيا عاليا، وتقدير قدراتهم المبدعة في العمل .
- ٣- زيادة قدرات الموظفين وتطوير خصائصهم حتى تتناسب متطلبات العمل، مثل إشراكهم في الدورات التدريبية وتنمية المهارات الوظيفية.
- ٤- التشجيع على العمل الجماعي وتطوير قدرات الموظفين في جامعة القادسية على صنع القرار الإداري، ويمكن أن يتم ذلك في ضوء ورش العمل والحلقات النقاشية المستمرة.
- ٥- تعزيز مستوى الثقافة والعلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين في جامعة القادسية، والعمل على تشكيل لجان إدارية مختصة في حل الخلافات بين الموظفين.
- ٦- تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية لتنمية روح المبادرة والابداع بين الموظفين في جامعة القادسية.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- ٧- الاهتمام بتعزيز العلاقات بين إدارة الجامعة والموظفين وتطويرها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وإعطاء المجال للموظفين لإبداء وجهات النظر والأفكار ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
- ٨- العمل على زيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للموظفين في جامعة القادسية لتشجيعهم على الالتزام وتقديم إنتاجية عالية في العمل.

المقترحات:

- استكمالاً لجوانب البحث التي لم يستطع الباحث أن يحققها في البحث الحالي، يوصي الباحث بالآتي:
- ١- إجراء دراسة ارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي والأمن الوظيفي لدى موظفي جامعة القادسية.
 - ٢- إجراء دراسة ارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي وأنواع القيادة الإدارية لدى موظفي جامعة القادسية.
 - ٣- إجراء دراسة ارتباطية بين التطابق البيئي الشخصي والإبداع السلوكي لدى موظفين جامعة القادسية.
 - ٤- دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والروح المعنوية لدى الموظفين.
 - ٥- دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الإداري لدى موظفي ورؤساء الأقسام والشعب في رئاسات الجامعة.

المصادر

المصادر العربية

المصادر الأجنبية

المصادر العربية:

- أبو النيل ، محمود السيد ١٩٨٦ الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي ، دار النهضة ، بيروت.
- أبو حطب ، فؤاد و أمال صادق (١٩٩١) : مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، مكتبة الأنجلو المصرية .القاهرة.
- الإمام، مصطفى محمود وآخرون (١٩٩٠): التقويم النفسي. جامعة بغداد ، مطبعة التعليم العالي.
- البياتي، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس (١٩٧٧) : الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ، الجامعة المستنصرية ، بغداد
- ثورندايك، روبرت واليزيت هيجن : (1989). القياس والتقويم في علم النفس والتربية، (ترجمة: عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس)، عمان: مركز الكتب الأردني
- الجادري، عدنان حسين ٢٠٠٧ : الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة : عمان.
- الزوبعي، عبد الجليل ، بكر، محمد الياس ، الكنانى، إبراهيم (١٩٨١): الاختبارات والمقاييس النفسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل- العراق.
- العاني، صبري رديف، الغرابي، سليم إسماعيل، (١٩٧٧): أسس الإحصاء، بغداد، مطبعة كلية العلوم .
- عبد الرحمن ، سعد : (1983) القياس النفسي، مكتبة الفلاح . الكويت
- عبيدات ، ذوقان وآخرون (١٩٩٩): البحث العلمي (مفهومه، ادواته، اساليب)، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد مرزوق (٢٠١٨): التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض، السعودية.
- علام ، صلاح الدين محمود (١٩٨٦) تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي مطابع القبس التجارية ، الكويت.
- عودة ، احمد (٢٠٠٥). القياس والتقويم في العملية التدريسية (ط٣) . اربد : دار الأمل للنشر
- عودة ، احمد سليمان 2002 القياس والتقويم في العملية التدريبية دار الامل للنشر والتوزيع ، الاردن
- عودة ،أحمد سلمان والخبيلي ،خليل يوسف.١٩٨٨.م.الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية ،ط٢١، جامعة اليرموك.عمان.
- فرج، صفوت، ١٩٨٠، القياس النفسي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- فيركسون، جورج. أي (١٩٩١): التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء محسن، دار الحكمة، بغداد.
- الكبيسي، وهيب مجيد (٢٠١٠): القياس النفسي بين التنظير والتطبيق، ط١، العالمية المتحدة، بيروت، لبنان.
- مايرز، آن (١٩٩٠): علم النفس التجريبي، ترجمة خليل إبراهيم البياتي، جامعة بغداد، بغداد.

المصادر الأجنبية

- Acar Selcuk & Sen Sedat (2014): **Development of the Person-Environment Fit Scale (PEFSC): A New Measure of Creativity, Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, Vol. 8, No. 4, 433-445.
- Adams, g.s.(1964) **Measurement and evaluation Education Psychology and Guidanse** ,Hol-new york.
- Aichia Chuang (2016): **Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)**, National Taiwan University Sciences, W. H. Ferment & company.
- Annelies E.M. van Vianen, (2018): **Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets**, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Anstasi, A. (1976): **Psychological testing Macmillan**, New York
- Arshadi, N. (2010): **Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran**. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 5, 1267–1272.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007): **The Job Demands-Resources model: state of the art**. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
- Barron, F. X., & Harrington, D. M. (1981). **Creativity, intelligence, and personality**. Annual Review of Psychology, 32, 439-476.
- Berry Brittany (2011): **The Protective Role of Psychological Empowerment on Tobacco Use Behaviors**, University of Virginia, U.S.A.
- Bolton, B. & Brookings, J. (1998): **Development of a measure of intrapersonal empowerment**. Rehabilitation psychology, 43, 131-142.
- Boon, C., et al.,(2011): **The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organization and person–job fit**. Int. J. Hum. Resour. Manage.22, 138–162.
- Bordin, C., Bartram, T. & Casimir, G. (2007): **The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees**. Management Research News, 30(1), 34-46.
- Bower, G. H., & Forgas, J. P. (2001): **Mood and social memory**. In J. P. Forgas (Ed.), Handbook of affect and social cognition (pp. 95–120). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994): **Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success.** *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Bright, L. (2007): **Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?** *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002): **The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions.** *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Canibano, C., & Bozeman, B. (2009): **Curriculum vitae method in science policy and research evaluation: the state-of-the-art.** *Research Evaluation*, 18(2), 86-94.
- Carless, S. A. (2005): **Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411- 429.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008): **The role of subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process.** *Journal of Managerial Issues*, 444-467.
- Choi, J. N., & Price, R. H. (2005): **The effects of person–innovation fit on Commitment among Nurses,** *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, January-March 2020, Vol. 14, No. 1.
- Demirbilek, S., & Turkan, o. U. (2008): **The Role of Employee Empowerment On Improving the Quality of Work Life.** *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 47-67.
- Eble, R (1972) : **Essentials of Educational Measurement** , New Jersey .
- Edwards Julian A. & Jon Billsberry (2010): **Testing a Multidimensional Theory of Edwards, J. A., Billsberry, J. (2010): Testing a multidimensional theory of person-environment fit,** *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, No. 4, pp. 476–493.
- Edwards, J. R. (1996): **An examination of competing versions of the person environment fit approach to stress.** *Acad. Manage. J.* 39, 292–339.
- Edwards, J. R. (2008): **Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress,** *Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 167–230.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., & Kazemi, M. (2014): **The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: the mediating and**

moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Pers. Rev.* 43, 672–691.

- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2009), **The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry,** *Journal of Hospitality, Tourism Research,* Vol. 34, No. 1, pp. 56–77.
- Ghiselli, E. et al (1981) **Measurement theory for the behavioral sciences,** San Francisco & Company.
- Granovetter, M. (1985): **Economic Action and Social Structures: The Problem of Embeddedness.** *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009): **Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory.** *Journal of Applied Psychology,* 94(2), 465-477.
- Gronlund, N.E. (1971). **Measurement and evaluation in teaching (3rd ed.).** New York: Macmillan.
- Harrison, DA (2007): **Pitching fits in applied psychological research: making fit methods fit theory.** In *Perspectives on Organizational Fit*, ed. CO Stroff, TA Judge, pp. 389–416. New York: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Holden, D.J. et al., (2004) : **Conceptualizing youth empowerment within tobacco control.** *Health Education & Behavior,* 31(5), 548-563.
- Holland, J. L. (1992): **Making Vocational Choices. (2nd edition).** Odessa, FL: **Psychological Assessment Resources.**
- Javed, B., & et al (2017): **Impact of ethical leadership on creativity: The role of psychological empowerment.** *Current Issues in Tourism,* 20(8), 839–851.
- Jordan Gasper, et al, (2017): **Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries,** *Organizacija,* Volume 50, Number 1, February 17- 32.
- Julian M. Etzel, & Gabriel Nagy (2015): **Students' Perceptions of Person–Environment Fit: Do Fit Perceptions Predict Academic Success Beyond Personality Traits?** *Journal of Career Assessment,* 1- 19.
- Kaiqing Wang & Yijie Wang (2018): **Person-Environment Fit and Employee Creativity: The Moderating Role of Multicultural Experience,** Department of Sociology, Jiangsu Normal University,

- Xuzhou, China, 2 Department of Sociology, Hohai University, Nanjing, China.
- Karen J. Jansen & Amy K.(2006): **Toward a Multidimensional Theory of Person- Environment Fit**, Journal of Managerial Issues, Vol. 18, No. 2, pp. 193-212.
 - Kristof, A. L. (1996): **Person-Organization Fit: An Integrative Review of its** Kristof-Brown, A. L. (2000): **Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. Personnel Psychology**, 53, 643-671.
 - Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001): **Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?** Journal of Applied Psychology, 86, 1083–1095.
 - Kristof-Brown, et al (2005): **Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, Personnel Psychology** ,Vol. 58, No. 2, pp. 281–342.
 - Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007): **Issues of person– organization fit. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), Perspectives on organizational fit** (pp. 123–153). New York: Erlbaum.
 - Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011): **Person– environment fit, in Handbook of Industrial/ Organizational Psychology**, Vol. 3, ed. S. Zedeck Washington, DC: American Psychological Association, 3–50.
 - Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001): **Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit.** Journal of Vocational Behavior, 59, 454-470.
 - Law, M., & et al, (1996): **The person environment- occupation model: A trans active approach to occupational performance. Canadian Journal of Occupational Therapy**, 63(1), 9-23.
 - Lazarus, Richard.s. (1963): **Personality and adjustment**, prentice, Hall, New Jersey.
 - Lin, H.-F. (2007): **Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions.** Journal of Information Science, 33(2), 135–149.
 - Lindquist,E.F.1957.**Statistical analysis in educational research**, Boston ,Mifflin.
 - Marius W. Stander, & Sebastian Rothmann, (2010): **Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement**, SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, Vol. 36 No. 1 Page 2 of 8.

- Michel, W (2004): **Introduction to personality: Toward an Integration.** New York: W.W. Norton.
- Miles A. & Perrewe P. (2011): **The Relationship Between Person–Environment Fit, Control, and Strain: The Role of Ergonomic Work Design and Training,** *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 4, pp. 729–772.
- Milliman, J., Gatling, A., & Bradley-Geist, J. C. (2017): **The Implications of Workplace Spirituality for Person-Environment Fit Theory.** *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(1), 1-12.
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998): **Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign.** *Academy of Management Review*, 22, 567–588.
- Mitchell, T. R., et al., (2001): **Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover.** *Academy of Management Journal* 44 (6): 1102-1121.
- Mwenda, N. (2013): **Educational and Career Guidance and Counseling: An Introduction. Germany.** LAP-LAMBERT Academic Publishing GmbH &Co. KG.
- Nabil Eljaaidi (2016): **Structural & Psychological Empowerment: A Literature Review, Theory Clarifications and Strategy Building,** *Journal of Economics and Political Science*, Issue 7: June.
- Nanja van Dop, Jan Depauw & Kristel Driessens (2016): **Measuring Empowerment: Development and Validation of the Service User Psychological Empowerment Scale,** *Journal of Social Service Research*, VOL. 42, NO. 5, 651 664 , No.3, p.p.69-76.
- Nigro, L. G., Nigro, F. A., & Kellough, J. E. (2006): **The New Public Personnel Administration (6th ed.).** Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory (3rd ed.).** New. York; McGraw-Hill
- Oladipo, S.E. (2009): **Psychological Empowerment and Development,** *Edo Journal of Counseling*, Vol. 2, No. 1, 119- 126.
- Oppenheim, A. N., (1973): **Questionnaire Design and Attitude Measurement.** London, Heinemann Press.
- O'Reilly, C. A. III, J. Chatman and D. F. Caldwell. (1991): **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit.** *Academy of Management Journal* 34: 487-516.

- Parry, E., Urwin, P. (2011), **Generational differences in work values: A review of theory and evidence**, International Journal of Management Reviews, Vol. 13, pp. 79–96.
- Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995). **Empowerment theory, research, and application**. American Journal of Community Psychology, 23, 569-579.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008): **Motivation in public management: The call of public service**. New York, NY: Oxford University Press Inc. Person-Environment Fit, Journal of Managerial Issues, Vol. 22, No. 4, pp. 476-493.
- Pervin, L. A. (1989): **Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models**. The Academy of Management Review, 14, 350-360.
- Rainey, H. G. (2003): **Understanding and managing public organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Saks, A. M. (2006): **Antecedents and consequences of employee engagement**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 7, pp. 600–619.
- Sanli Onder, (2019): **Examining the Effect of Teachers’ Perception of Psychological Empowerment on the Stress Level They Perceive**, Journal of Education and Training Studies, Vol. 7, No. 8; August.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002): **How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures**. Academy of Management Journal, 45, 1120-1136.
- Schaufeli, W.B., et al., (2002): **The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach**. Journal of Happiness Studies, 3, 71–92.
- Schneider, B. (2001): **Fits about fit**. Applied Psychology: An International Review, 50(1), 141-152.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). **Mood as information: 20 years later**. Psychological Inquiry, 14, 296–303.
- Sekiguchi, T. (2004): **Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature**. Osaka Keidai Ronshu, 54(6), 179-196.
- Shaw, M.E. (1967): **“Scales for the Measurement of Attitude”**, New York, McGraw-Hill
- Singh, J. B., Chandwani, R., & Kumar, M. (2018): **Factors affecting Web 2.0 adoption: Exploring the knowledge sharing and knowledge seeking**

- aspects in health care professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 21–43.
- Smith , N, (1966) . **The Relation ship Between Item validity and test validity . Psychometrica** , vol. 1 , Social & Behavioural Sciences, 153-162.
 - Sonnentag, S. (2002): **Psychological Management of Individual Performance**. UK: John Wiley & Sons, Inc.
 - Spector, P. E. (1997): **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**, Sage Publications, Thousands Oaks.
 - Spreitzer M. Gretchen (1995): **Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, 1442- 1465.
 - Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). **A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment, and effectiveness**, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 670–704.
 - Stanley, C & Hopkins, K (1972): **Educational and Psychological Measurement and Evaluation**, Prentice-Hall, New Jersey.
 - Tanrıverdi Haluk , Serhan Turan, & Arif Yılmaz (2019): **The Effect Of Psychological Empowerment On Work Life Quality**, *The European Proceedings of*
 - Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002): **Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance**. *Acad. Manage. J.* 45.
 - Vacharakiat, M (2008): **The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A**. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
 - Wang, M., et al.,(2011): **Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P–E fit variables**. *Personnel Psychology*, 64, 163-189.
 - Wang, Z., & Sun, J. M. (2010): **Person-organization fit and employee's innovative work behavior: in three type fit model perspective**. *Econ. Manage. J.* 32, 74–79.
 - Wang, Z., and Sun, J. M. (2010): **Person-organization fit and employee's innovative work behavior: in three type fit model perspective**. *Econ. Manage. J.* 32, 74–79.

- Yang- Kang (2009): **Affective Influences in Person–Environment Fit Theory: Exploring the Role of Affect as Both Cause and Outcome of P-E Fit**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, 1210–1226.
- yun Taesik, (2012): **Effects of Person- environment fit on employee attitudes and behaviors: evidence from the public and nonprofit sectors**, Sungkyunkwan University, Korea.
- Zunker, V.G. (2002). **Career Counseling: Applied Concepts of Life Planning. 6th edition. California: Brooks/ Cole Thomson Learning**. 1137–1148.

الملاحق

ملحق (١)

كتاب تسهيل مهمة

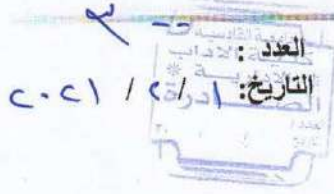
Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب

مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا



- الى / رئاسة جامعة القادسية / كلية الهندسة
- كلية علوم الحاسوب
 - كلية الادارة والاقتصاد
 - كلية التربية للبنات
 - كلية العلوم
 - كلية الفنون الجميلة
 - كلية القانون

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

ايامنا منا بموقفكم الكريم يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (حسين كريم حسين)
الماجستير/ قسم علم النفس المقبول في كليتنا ، لتزويده بالمعلومات والبيانات التي تخص
موضوع بحثه الموسومة (التطابق البيئي- الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي)

مع التقدير


أ.م.د. نائر كريم كاظم
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢١/٢/١

نسخة منه إلى

- مكتب السيد العميد / للتفضل بالإطلاع مع التقدير.
- شعبة البحث والتطوير.
- الصادر.

ملحق (٢)

اسماء السادة المحكمين في تقويم مقياسي البحث

ت	اسم الخبير ولقبه العلمي	التخصص	مكان العمل
1	أ. د أحمد الزيرجاوي	علم نفس الشخصية	جامعة كربلاء - كلية التربية
2	أ. د أميرة جابر هاشم	علم النفس العام	جامعة الكوفة - كلية التربية
3	أ. د علي جراد يوسف	ارشاد نفسي	جامعة الكوفة - كلية التربية
4	أ. د علي صكر جابر	علم النفس التربوي	جامعة القادسية - كلية التربية
5	أ. د علي محمود كاظم الجبوري	علم النفس الفسيولوجي	جامعة بابل - كلية التربية
6	أ. د غادة ثاني عبد الحسن	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية - كلية الاداب
7	أ. د لوي خزعل جبر	علم النفس الاجتماعي	جامعة المثنى - كلية التربية الأساسية
8	أ. م. د علي عباس اليوسفي	علم النفس التربوي	جامعة الكوفة - كلية التربية
17	أ. م. د الاء جميل صالح	علوم تربوية ونفسية	جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات
18	أ. م. د زينة علي صالح	علم النفس التربوي	جامعة القادسية - كلية الاداب
19	أ. م. د ثائر صكبان حسين	إرشاد نفسي	جامعة المثنى - كلية التربية الأساسية
9	أ. م. د خالد ابو جاسم عبد	علم النفس التربوي	جامعة القادسية - كلية التربية
10	أ. م. د احمد عبد الكاظم جوني	علم نفس الشخصية	جامعة القادسية - كلية الاداب
11	أ. م. د ارتقاء يحيى حافظ	علم النفس التربوي	جامعة القادسية - كلية التربية
12	أ. م. د سلام هاشم حافظ	علم النفس الشخصية	جامعة القادسية - كلية الاداب
13	أ. م. د انوار عبد القادر ماضي	علم النفس التربوي	جامعة البصرة - كلية التربية للبنات
14	أ. م. د صادق كاظم جريو	علم النفس التربوي	جامعة بابل - كلية التربية
15	أ. م. د كاظم محسن كويطع	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية - كلية التربية
16	أ. م. د هناء عبد النبي العبادي	علوم تربوية ونفسية	جامعة البصرة - كلية التربية للبنات
20	م. د فارس هارون رشيد	علم النفس المعرفي	جامعة القادسية - كلية الاداب

ملحق رقم (٣)

مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك بصيغته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية - كلية الآداب
قسم علم النفس: الدراسات العليا - الماجستير

الاستاذ الدكتور- الدكتورة: ----- المحترم/ المحترمة
تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم بـ (التطابق البيئي-الشخصي المدرك وعلاقته بالتمكين النفسي لدى موظفي جامعة القادسية)، ولغرض تحقيق أهداف البحث، قام الباحث ببناء مقياس التطابق البيئي المدرك من عدة مقاييس تتسجم مع النظرية المتبناة في البحث الحالي، التي تتمثل بنظرية (التطابق البيئي-الشخصي المدرك المتعددة الأبعاد) للعالم كريستوف براون (Kristof-Brown, 2000) الذي عرف التطابق البيئي-الشخصي المدرك بأنه:

التطابق بين الفرد ومنظمته فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل القيم والأهداف، إذ أن الأشخاص يجذبون إلى منظماتهم أو مؤسساتهم ويشترون معها في القيم والسمات والاختيارات، وهذا ما ينتج عنه تطابق يولد لاحقاً تناغماً وتوافقاً بين الشخص والمنظمة.

ويتألف هذا المقياس من عدة مجالات، تتمثل بـ :

١. تطابق المنظمة- الشخص: التطابق بين الفرد ومنظمته فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل القيم والأهداف، إذ أن الأشخاص يجذبون إلى منظماتهم أو مؤسساتهم ويشترون معها في القيم والسمات والاختيارات، وهذا ما ينتج عنه تطابق يولد لاحقاً تناغماً وتوافقاً بين الشخص والمنظمة.
 ٢. تطابق الوظيفة- الشخص: الملائمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، أي الملائمة بين حاجات الفرد وسماته مع خصائص الوظيفة.
 ٣. تطابق زملاء العمل- الشخص: التوافق بين الأفراد ومجموعة العمل الخاصة بهم.
 ٤. تطابق المشرف- الشخص: التوافق بين الفرد والمشرف عليه في بيئة العمل.
- وتتم الاجابة على المقياس وفق خمسة بدائل هي (موافق بدرجة كبيرة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بدرجة كبيرة). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يعرض الباحث عليكم المقياس راجياً بيان رأيكم حول مدى ملائمة الفقرات والبدايل إلى متغير البحث وعينته، وإبداء أي ملاحظة أو تعديل تروونه مناسباً .

مع جزيل الشكر والامتنان

اللقب العلمي:

الشهادة:

أسم المحكم:

رقم الموبايل:

الكلية: الآداب

الجامعة: القادسية

الباحث

المشرف

حسين كريم حسين خضير

أ.م. علي عبد الرحيم صالح

المجال الأول: تطابق المنظمة- الشخص: التطابق بين الفرد ومنظمتة فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل القيم والأهداف، إذ أن الأشخاص يجذبون إلى منظماتهم أو مؤسساتهم ويشتركون معها في القيم والسمات والاختيارات، وهذا ما ينتج عنه تطابق يولد لاحقا تناغما وتوافقا بين الشخص والمنظمة.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	أشعر أن مؤسستي تحقق الكثير من اهدافي.			
٢	قيم المنظمة التي اعمل بها تتطابق كثيرا مع قيمتي.			
٣	أشعر بارتياح كبير في منظمتي ولا افكر في تركها.			
٤	مؤسستي التي اعمل بها تحقق الكثير من احتياجاتي.			
٥	المؤسسة التي اعمل بها تقدر امكانياتي ومهاراتي.			
٦	ان قدراتي وامكانياتي تحقق متطلبات مؤسستي.			
٧	لدي رغبة شديدة في تحقيق اهداف مؤسستي.			

المجال الثاني:- تطابق الوظيفة- الشخص: الملائمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، أي الملائمة بين حاجات الفرد وسماته مع خصائص الوظيفة.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	قدراتي الشخصية تتوافق مع متطلبات وظيفتي			
٢	هناك توافق كبير بين ما اقوم به من عمل وما تقدمه لي وظيفتي			
٣	اتوافق بشكل جيد بين متطلبات وظيفتي وما املكه من مهارة.			
٤	أشعر بالرضا والارتياح في ما تقدمه لي وظيفتي وما ابذله من جهد.			
٥	ان سماتي الشخصية تتوافق بشكل جيد مع وظيفتي الحالية			
٦	أرى ان وظيفتي تحقق رغباتي الشخصية.			
٧	أرى ان وظيفتي تحقق لي كل ما اتطلع له في المستقبل .			

المجال الثالث:- تطابق زملاء العمل- الشخص: التوافق بين الأفراد ومجموعة العمل الخاصة بهم.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	هنالك انسجام وتوافق كبير بيني وبين زملائي في العمل.			
٢	اشعر بأني ائتسابه مع الكثير من زملائي في العمل من حيث السمات الشخصية.			
٣	اتشارك مع زملائي لتحقيق الأهداف في العمل.			
٤	تجمعني علاقة طيبة مع زملائي في العمل على أساس التعامل اليومي.			
٥	زملائي في العمل يقدرون ما اقوم به من أفكار فريدة ومميزة .			
٦	اتشارك مع زملائي في المواقف والتوجهات حول العمل .			
٧	قيم زملائي في العمل تتوافق مع قيمي الشخصية .			

المجال الرابع:- تطابق المشرف- الشخص: التوافق بين الفرد والمشرف عليه في بيئة العمل

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	اشعر بأن قيمي ومعتقداتي تتوافق كثيرا مع قيم ومعتقدات مسؤولي في العمل.			
٢	مهاراتي الشخصية تحقق رغبات مسؤولي بالعمل.			
٣	يقدر مسؤولي في العمل الإنجازات التي احققها.			
٤	هناك توافق كبير بيني وبين مسؤولي في العمل			
٥	عادة ما يهتم مسؤولي في العمل لأي شكوى تصدر مني.			
٦	اشجع كثيرا أسلوب القيادة الذي ينتهجه مسؤولي في العمل.			
٧	يتوافق أسلوب عملي مع أسلوب عمل مسؤولي في المنظمة.			

ملحق (٤)

مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك الموزع على عينة التحليل الاحصائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس: الدراسات العليا - الماجستير

أخي الموظف اختي الموظفة:

تحية طيبة

نضع بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس آرائكم التي يستهدف الباحث من خلال اجابتم عليها الوقوف على مواقفكم بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي كونكم تمثلون شريحة مهمة في المجتمع، يرجى قراءتها بدقة والاجابة عليها وذلك بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي يعبر عن رأيكم، وستحظى اجاباتكم بتقدير الباحث ولن يطلع عليها احد سواه ، علما انه لا توجد هناك اجابة صحيحة او خاطئة ، ونظرا لما نعهده فيكم من صدق وصراحة ، لذا يأمل الباحث تعاونكم معه في الإجابة على جميع هذه الفقرات وستكون المعلومات محدودة لأغراض البحث العلمي .

المثال الاتي يوضح كيفية الإجابة على فقرات المقياس.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	ارفض بدرجة كبيرة
١	مؤسستي التي اعمل بها تحقق الكثير من احتياجاتي.		✓		

معلومات عامة /

انثى

الجنس : ذكر

موظف

المكانة الوظيفية: مدير

عدد سنوات الخدمة

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	ارفض	ارفض بدرجة كبيرة
١	اشعر ان مؤسستي تحقق الكثير من اهدافي.					
٢	قيم المنظمة التي اعمل بها تتطابق كثيرا مع قيمي.					
٣	اشعر بارتياح كبير في منظمتي ولا افكر في تركها.					
٤	مؤسستي التي اعمل بها تحقق الكثير من احتياجاتي.					
٥	المؤسسة التي اعمل بها تقدر امكانياتي ومهاراتي.					
٦	ان قدراتي وامكانياتي تحقق متطلبات مؤسستي.					
٧	لدي رغبة شديدة في تحقيق اهداف مؤسستي.					
٨	قدراتي الشخصية تتوافق مع متطلبات وظيفتي					
٩	هناك توافق كبير بين ما اقوم به من عمل وما تقدمه لي وظيفتي					
١٠	اتوافق بشكل جيد بين متطلبات وظيفتي وما املكه من مهارة.					
١١	اشعر بالرضا والارتياح في ما تقدمه لي وظيفتي وما ابذله من جهد.					
١٢	ان سماتي الشخصية تتوافق بشكل جيد مع وظيفتي الحالية .					
١٣	أرى ان وظيفتي تحقق رغباتي الشخصية .					
١٤	أرى ان وظيفتي تحقق لي كل ما انتطلع له في المستقبل .					
١٥	هنالك انسجام وتوافق كبير بيني وبين زملائي في العمل .					
١٦	اشعر بأن تشابه مع الكثير من زملائي في العمل من حيث السمات الشخصية .					
١٧	اتشارك مع زملائي لتحقيق الأهداف في العمل .					
١٨	تجمعني علاقة طيبة مع زملائي في العمل على أساس التعامل اليومي .					
١٩	زملائي في العمل يقدرون ما اقوم به من أفكار فريدة ومميزة .					
٢٠	اتشارك مع زملائي في المواقف والتوجهات حول العمل .					
٢١	قيم زملائي في العمل تتوافق مع قيمي الشخصية .					
٢٢	اشعر بأن قيمي ومعتقداتي تتوافق كثيرا مع قيم ومعتقدات مسؤولي في العمل .					
٢٣	مهاراتي الشخصية تحقق رغبات مسؤولي بالعمل .					
٢٤	يقدر مسؤولي في العمل الإنجازات التي احققها .					
٢٥	هناك توافق كبير بيني وبين مسؤولي في العمل					
٢٦	عادة ما يهتم مسؤولي في العمل لأي شكوى تصدر مني .					
٢٧	اشجع كثيرا أسلوب القيادة الذي ينتهجه مسؤولي في العمل .					
٢٨	يتوافق أسلوب عملي مع أسلوب عمل مسؤولي في المنظمة .					
٢٩						

ملحق (٥)

مقياس التطابق البيئي الشخصي المدرك بصيغته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس: الدراسات العليا - الماجستير

أخي الموظف اختي الموظفة:

تحية طيبة

نضع بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس آرائكم التي يستهدف الباحث من خلال اجابتم عليها الوقوف على مواقفكم بشأنها ، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي كونكم تمثلون شريحة مهمة في المجتمع ، يرجى قراءتها بدقة والاجابة عليها وذلك بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي يعبر عن رأيكم ، وستحظى إجاباتكم بتقدير الباحث ولن يطلع عليها احد سواه ، علما انه لا توجد هناك إجابة صحيحة او خاطئة، ونظرا لما نعهده فيكم من صدق وصراحة ، لذا يأمل الباحث تعاونكم معه في الإجابة على جميع هذه الفقرات وستكون المعلومات محدودة لأغراض البحث العلمي .

التمثال الاتي يوضح كيفية الإجابة على فقرات المقياس.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	ارفض بدرجة كبيرة
١	مؤسستي التي اعمل بها تحقق الكثير من احتياجاتي.		✓		

معلومات عامة /

الجنس:

ذكر

موظف

المكانة الوظيفية: مدير

عدد سنوات الخدمة

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	محايد	ارفض بدرجة كبيرة
١	اشعر ان مؤسستي تحقق الكثير من اهدافي.			
٢	قيم المنظمة التي اعمل بها تتطابق كثيرا مع قيمتي.			
٣	اشعر بارتياح كبير في منظمتي ولا افكر في تركها.			
٤	مؤسستي التي اعمل بها تحقق الكثير من احتياجاتي.			
٥	المؤسسة التي اعمل بها تقدر امكانياتي ومهاراتي.			
٦	ان قدراتي وامكانياتي تحقق متطلبات مؤسستي.			
٧	لدي رغبة شديدة في تحقيق اهداف مؤسستي.			
٨	قدراتي الشخصية تتوافق مع متطلبات وظيفتي			
٩	هناك توافق كبير بين ما اقوم به من عمل وما تقدمه لي وظيفتي			
١٠	اتوافق بشكل جيد بين متطلبات وظيفتي وما املكه من مهارة.			
١١	اشعر بالرضا والارتياح في ما تقدمه لي وظيفتي وما ابذله من جهد.			
١٢	ان سماتي الشخصية تتوافق بشكل جيد مع وظيفتي الحالية .			
١٣	أرى ان وظيفتي تحقق رغباتي الشخصية .			
١٤	أرى ان وظيفتي تحقق لي كل ما اتطلع له في المستقبل .			
١٥	هناك انسجام وتوافق كبير بيني وبين زملائي في العمل .			
١٦	اشعر بأنني اتشابه مع الكثير من زملائي في العمل من حيث السمات الشخصية .			
١٧	اتشارك مع زملائي لتحقيق الأهداف في العمل .			
١٨	تجمعني علاقة طيبة مع زملائي في العمل على أساس التعامل اليومي .			
١٩	زملائي في العمل يقدرون ما اقوم به من أفكار فريدة ومميزة .			
٢٠	اتشارك مع زملائي في المواقف والتوجهات حول العمل .			
٢١	قيم زملائي في العمل تتوافق مع قيمتي الشخصية .			
٢٢	اشعر بأن قيمتي ومعتقداتي تتوافق كثيرا مع قيم ومعتقدات مسؤولي في العمل .			
٢٣	مهاراتي الشخصية تحقق رغبات مسؤولي بالعمل .			
٢٤	يقدر مسؤولي في العمل الإنجازات التي احققها .			
٢٥	هناك توافق كبير بيني وبين مسؤولي في العمل			
٢٦	عادة ما يهتم مسؤولي في العمل لأي شكوى تصدر مني .			
٢٧	اشجع كثيرا أسلوب القيادة الذي ينتهجه مسؤولي في العمل			
٢٨	يتوافق أسلوب عملي مع أسلوب عمل مسؤولي في المنظمة .			

ملحق (٦)

مقياس التمكين النفسي بصيغته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس : الدراسات العليا - الماجستير

الاستاذ الدكتور - الدكتورة: المحترم/ المحترمة

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم (التطابق البيئي - الشخصي وعلاقته بالتمكين النفسي لدى الموظفين في جامعة القادسية)، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث ببناء مقياس التمكين النفسي وفق نظرية " كرتشين سبرينزر (Gretchen Spreitzer ١٩٩٥)" التي عرفت التمكين النفسي بأنه:

ادراك الفرد أن لعمله معنى ، وأنه يمتلك الكفاءة والقدرة اللازمة لانجاز مهامه ، وأنه يمتلك الايمان بذاته ، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها ، ويشعر بأن لعمله تأثيرا مباشرا في منظمته، وحددت كرتشين سبرينزر (١٩٩٥) أربعة مجالات للتمكين النفسي:

١- حرية التحكم بقرارات المنظمة: وتعني تقديم المنظمة مجموعة واضحة من الإرشادات المرنة القابلة للتعديل والتي تساعد الموظف على اتخاذ القرارات الإجرائية والسلوكية ضمن بيئة عمله المتطورة.

٢- الانسيابية في تبادل المعلومات: وتعني ان تكون اغلب المعلومات المتعلقة بالمنظمة متاحة لجميع الموظفين فيها ويتم تقاسمها.

٣- الكفاءة: تعني ان الموظف لديه القدرات والمهارات اللازمة للقيام بوظيفته على اكمل وجه.

٤- نفاذ البصيرة: يعني النظرة الثاقبة والتبصر الداخلي فيما يجب عمله وفيما لا يجب عمله ويشتمل على اهداف الفرد الخاصة وعلاقاته الاجتماعية. ويتم الإجابة على المقياس وفق خمسة بدائل هي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). ونظرا لما تتمتعون به من خبرة و دراية في هذا المجال ، يعرض الباحث عليكم المقياس راجيا بيان رأيكم حول مدى ملائمة الفقرات والبدائل إلى متغير البحث وعينته، وإبداء أي ملاحظة أو تعديل تروونه مناسباً.

مع جزيل الشكر والامتنان

اللقب العلمي:

الشهادة:

أسم المحكم:

رقم الموبايل:

الكلية:

الجامعة:

الباحث

المشرف

حسين كريم حسين خضير

أ.م علي عبد الرحيم صالح

حرية التحكم بقرارات المنظمة: وتعني تقديم المنظمة مجموعة واضحة من الإرشادات المرنة القابلة للتعديل والتي تساعد الموظف على اتخاذ القرارات الإجرائية والسلوكية ضمن بيئة عمله المتطورة.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	ان للموظفين حرية الرأي في وضع معايير العمل الخاصة بهم.			
٢	للموظفين حرية التصرف حينما يأخذون إجازة مدفوعة الأجر.			
٣	للموظفين الرأي في مجموعات العمل التي يتم تشكيلها وتكليفهم بها.			
٤	يساهم الموظفون في منظمتي بتعيين الموظفين الجدد.			
٥	للموظفين في منظمتي رأيا فيما يتعلق بوضع خطط التقاعد الخاصة بهم.			

الانسيابية في تبادل المعلومات: وتعني ان تكون اغلب المعلومات المتعلقة بالمنظمة متاحة لجميع الموظفين فيها ويتم تقاسمها.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	تسمح منظمتي بتزويد الموظفين بالسجلات المالية الخاصة بالمنظمة.			
٢	تملك منظمتي طريقة فعالة لنشر المعلومات وتبادلها على مستوى جميع الموظفين.			
٣	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات الموجودة في ملفات العمل الشخصية الخاصة بهم.			
٤	تنشر المنظمة معلومات حول هيكلتها الخاصة بالمكافآت.			
٥	تزود منظمتي موظفيها بمعلومات بشأن زبائننا.			

الكفاءة: تحني ان الموظف لديه القدرات والمهارات اللازمة للقيام بوظيفته على اكمل وجه.				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
١	أشعر أنني شخص ذو قيمة وجدارة في وظيفته.			
٢	استطيع التغلب على الحواجز والصعوبات التي اواجهها في وظيفتي في الغالب.			
٣	يمكنني طلب المساعدة من زملاء العمل ان تطلب الامر ذلك.			
٤	اعرف نقاط قوتي وقدرتي على اداء وظيفتي.			
٥	لدي بنية معرفية واسعة في وظيفتي.			

نفاذ البصيرة: يعني النظرة الثاقبة والتبصر الداخلي فيما يجب عمله وفيما لا يجب عمله ويشتمل على اهداف الفرد الخاصة وعلاقاته الاجتماعية.				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل
	أنا مدرك لحقوقي وأعرف أين أجد المساعدة حين احتاجها.			
	ادرك كيف ان حياتي قد شكلتني.			
	أشعر بالارتياح بالنسبة للامور التي تسير على ما يرام.			
	ان الطريقة الوحيدة التي يمكنني من خلالها امتلاك القوة او المقدره هي عبر التواصل مع الآخرين.			
	يمكنني أن اكون ذو أهمية بالنسبة للآخرين.			

ملحق (٧)

مقياس التمكين النفسي الموزع على عينة التحليل الإحصائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس: الدراسات العليا - الماجستير

أخي الموظف اختي الموظفة..

تحية طيبة:

نضع بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس آرائكم التي يستهدف الباحث من خلال اجابتم عليها الوقوف على مواقفكم بشأنها، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي كونكم تمثلون شريحة مهمة في المجتمع، يرجى قراءتها بدقة والاجابة عليها وذلك بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي يعبر عن رأيكم، وستحظى إجاباتكم بتقدير الباحث ولن يطلع عليها احد سواه ، علما انه لا توجد هناك إجابة صحيحة او خاطئة ، ونظرا لما نعهده فيكم من صدق وصرامة ، لذا يأمل الباحث تعاونكم معه في الإجابة على جميع هذه الفقرات وستكون المعلومات محدودة لأغراض البحث العلمي .

المثال الاتي يوضح كيفية الإجابة على فقرات المقياس.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
١	أشعر أنني شخص ذو قيمة وجدارة في وظيفته.		✓		

معلومات عامة:

انثى

الجنس : ذكر

موظف

المكانة الوظيفية: مدير

عدد سنوات الخدمة

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
١	ان للموظفين حرية الرأي في وضع معايير العمل الخاصة بهم.				
٢	للموظفين الرأي في مجموعات العمل التي يتم تشكيلها وتكليفهم بها.				
٣	يساهم الموظفون في منظمي بتعيين الموظفين الجدد.				
٤	للموظفين في منظمي رأيا فيما يتعلق بوضع خطط التقاعد الخاصة بهم.				
٥	تسمح منظمي بتزويد الموظفين بالسجلات المالية الخاصة بالمنظمة.				
٦	تملك منظمي طريقة فاعلة لنشر المعلومات وتبادلها على مستوى جميع الموظفين.				
٧	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات الموجودة في ملفات العمل الشخصية الخاصة بهم.				
٨	تنشر المنظمة معلومات حول هيكلتها الخاصة بالمكافآت.				
٩	تزود منظمي موظفيها بمعلومات بشأن المراجعين.				
١٠	أشعر أنني شخص ذو قيمة وجدارة في وظيفته.				
١١	استطيع التغلب على الحواجز والصعوبات التي أواجهها في وظيفتي في الغالب.				
١٢	يمكنني طلب المساعدة من زملاء العمل ان تطلب الامر ذلك.				
١٣	اعرف نقاط قوتي وقدرتي على اداء وظيفتي.				
١٤	لدي بنية معرفية واسعة في وظيفتي.				
١٥	أنا مدرك لحقوقي وأعرف أين أجد المساعدة حين احتاجها.				
١٦	ادرك كيف ان حياتي قد شكلتني.				
١٧	أشعر بالارتياح بالنسبة للأمور التي تسير على ما يرام.				
١٨	ان الطريقة الوحيدة التي يمكنني من خلالها امتلاك القوة او المقدره هي عبر التواصل مع الآخرين.				
١٩	يمكنني أن اكون ذو أهمية بالنسبة للآخرين.				

ملحق (٨)

مقياس التمكين النفسي الموزع على عينة التحليل الإحصائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس: الدراسات العليا - الماجستير

أخي الموظف اختي الموظفة..

تحية طيبة:

نضع بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس آرائكم التي يستهدف الباحث من خلال اجابتم عليها الوقوف على مواقفكم بشأنها، لما لذلك من أهمية كبيرة للبحث العلمي كونكم تمثلون شريحة مهمة في المجتمع ، يرجى قراءتها بدقة والاجابة عليها وذلك بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي يعبر عن رأيكم ، وستحظى إجاباتكم بتقدير الباحث ولن يطلع عليها احد سواه ، علما انه لا توجد هناك إجابة صحيحة او خاطئة ، ونظرا لما نعهده فيكم من صدق وصراحة ، لذا يأمل الباحث تعاونكم معه في الإجابة على جميع هذه الفقرات وستكون المعلومات محدودة لأغراض البحث العلمي .

المثال الاتي يوضح كيفية الإجابة على فقرات المقياس.

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
١	أشعر أنني شخص ذو قيمة وجدارة في وظيفته.		✓		

معلومات عامة:

الجنس: ذكر انثى

عدد سنوات الخدمة المكانة الوظيفية: مدير موظف

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	ان للموظفين حرية الرأي في وضع معايير العمل الخاصة بهم.					
٢	للموظفين الرأي في مجموعات العمل التي يتم تشكيلها وتكليفهم بها.					
٣	يساهم الموظفون في منظمتي بتعيين الموظفين الجدد.					
٤	للموظفين في منظمتي رأيا فيما يتعلق بوضع خطط التقاعد الخاصة بهم.					
٥	تسمح منظمتي بتزويد الموظفين بالسجلات المالية الخاصة بالمنظمة.					
٦	تملك منظمتي طريقة فاعلة لنشر المعلومات وتبادلها على مستوى جميع الموظفين.					
٧	يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات الموجودة في ملفات العمل الشخصية الخاصة بهم.					
٨	تنشر المنظمة معلومات حول هيكلتها الخاصة بالمكافآت.					
٩	تزود منظمتي موظفيها بمعلومات بشأن المراجعين.					
١٠	أشعر أنني شخص ذو قيمة وجدارة في وظيفته.					
١١	استطيع التغلب على الحواجز والصعوبات التي أواجهها في وظيفتي في الغالب.					
١٢	يمكنني طلب المساعدة من زملاء العمل ان تطلب الامر ذلك.					
١٣	اعرف نقاط قوتي وقدرتي على اداء وظيفتي.					
١٤	لدي بنية معرفية واسعة في وظيفتي.					
١٥	أنا مدرك لحقوقي وأعرف أين أجد المساعدة حين احتاجها.					
١٦	ادرك كيف ان حياتي قد شكلتني.					
١٧	أشعر بالارتياح بالنسبة للأمور التي تسير على ما يرام.					
١٨	ان الطريقة الوحيدة التي يمكنني من خلالها امتلاك القوة او المقدره هي عبر التواصل مع الآخرين.					
١٩	يمكنني أن اكون ذو أهمية بالنسبة للآخرين.					

Summary

The relationship between the employee and the administrative environment in which he/she works has a significant impact on the ability to work, job commitment, motivation and activity towards the full performance of his or her duty, but the imbalance in this relationship can lead to many problems that will affect the performance of the work, the job failure and insincerity in the performance of the employee's duty .

Therefore, the current research tries to answer some questions concerning the relationship between the personal environmental compatibility at work, the extent to which the employee feels his competence and ability to produce, and to that end the researcher makes these questions in a set of the following objectives:

- 1- The personal - environmental compatibility among Al-Qadisiyah University employees.
- 2- The indication of the statistical difference in environmental-personal conformity according to sex (male-female) and career title.
- 3- Psychological empowerment of staff at Al- Qadisiyah University.
- 4- The indication of the statistical difference in psychological empowerment according to sex (male-female) and the job title.
- 5- The correlation between environmental-personal conformity and psychological empowerment of al-Qadisiyah University staff.
- 6- Differences in the correlation between the perceived personal environmental compatibility and the psychological empowerment of employees according to the variables of sex and the job title.

In order to achieve these goals, the researcher selects (400) employees (male and female) at the University of Qadisiyah, in the random way of class with proportional distribution, it is done by using the measure of personal environmental conformity according to the theory of Christof (2000, Kristof-Brown) and this measure in its final form of (28) paragraphs consist of four areas which are (organization – person conformity , job - person conformity, coworkers -person conformity , supervisor-person conformity) The researcher also builds the psychological empowerment scale according to the Theory of Spreitzer, 1995, which is finalized from 19 paragraphs items . The validity of the two scales was verified by the apparent validity and construction validity indicators, while its stability was inferred by retesting and Facronbach. The stability of the perceived personal environmental conformity scale by the re-test

method reached (0.854) degree and Cronbach's alpha method (0.744) degrees, as for the stability of the psychological empowerment scale, it is (0.792) by re-testing, as for the Facronbach method, it is (0.712) degrees.

After analyzing the current research , data collected from the staff sample by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the researcher finds that :

- 1- The employees of the University of Al-Qadisiyah have a personal and environmental coincide with their workplace.
- 2- There are statistically significant differences between employees in personal environmental matching according to the gender variable (males - females), while there is no statistically significant difference between employees according to the job title variable (employee - manager).
- 3- Al-Qadisiyah University employees have psychological empowerment that enables them to perform their administrative tasks.
- 4- There is no statistically significant difference between employees according to gender variables (males - females), and job title (employee - manager).
- 5- There is no statistically significant correlation between the two variables among the employees.
- 6- In relation to males , there is a statistically significant difference in the relationship between the perceived personal environmental conformity and psychological empowerment according to the gender variable, while there is no statistically significant difference in the relationship between the two variables according to the job title variable.

To complete the current study , the researcher recommends that :

- 1- Increasing the continuous interest in the internal work environment because it is one of the most important main elements that positively or negatively affect the performance of employees and raise their morale, and this is reflected in the level of their commitment to job tasks and the development of their creative abilities.
- 2 - Strengthening the morale of the employees, rewarding those who show a high job commitment, and appreciating their creative abilities at work.

The researcher also suggests that :

- 1- Conducting a correlational study between personal environmental conformity and job security among the employees of Al-Qadisiyah University.
- 2 - Conducting a correlative study between personal environmental conformity and types of administrative leadership among Qadisiyah University employees.

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Al-Qadisiyah
College of Arts
Dept. of Psychology



Personal- Environmental Fit and its Relationship among Psychological. Empowerment

**A thesis Submitted to
the council of the college of Arts, University of Al-
Qadisiyah as a partial fulfillment for the
requirement of Master degree in Psychology**

By

Hussein Karim Hussein

Supervised by

Asst. prof. ALI ABDULRAHEEM SALEH

2021 A.D.

1443 A.H.