

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم علي الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم همام

الملخص :

الهدف من هذا البحث هو قياس وتحليل العلاقة بين كل من ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي والمناخ النفسي في المنظمات الخدمية الحكومية في مجال الاتصالات والكهرباء والتعليم والصحة العاملة في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية . والتعرف علي دور المناخ النفسي (المغزى النفسي والسلامة النفسية) كمتغير وسيط في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي في تلك المنظمات . ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم وتطوير قائمة استقصاء لغرض جمع البيانات . وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية . تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) مبحوثاً من مديري الإدارات والعاملين السعوديين ممن ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية بهذه المنظمات، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.19) لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء .

توصلت نتائج البحث إلي وجود علاقة وأثر موجب ومعنوي لملاءمة الأفراد لمنظماتهم علي الأداء الوظيفي . ووجود علاقة وأثر موجب ومعنوي لملاءمة الأفراد لمنظماتهم علي كل من بُعد السلامة النفسية في العمل، وبُعد المغزى النفسي من العمل . أيضاً، علاقة وأثر موجب ومعنوي لبُعدي المناخ النفسي علي الأداء الوظيفي . وتوضح النتائج إن بُعدي المناخ النفسي لهما دوراً وسيطاً بشكل جزئي في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي . ومن ثم، فإن جزءاً معيناً في هذه العلاقة راجع إلي بُعدي المناخ النفسي . كما توصل البحث إلي مجموعة من التوصيات، والدلالات العلمية، والدراسات المستقبلية ذات الصلة .

الكلمات المفتاحية : ملاءمة الفرد المنظمة – المناخ النفسي – الأداء الوظيفي – المنظمات الخدمية الحكومية في المملكة العربية السعودية .

١ - مقدمة

تساعد ملاءمة الأفراد لمنظماتهم علي خلق قوة عمل تتميز بأداء وظيفي يحقق قيم وأهداف المنظمة، حيث تقيس ملاءمة الأفراد لمنظماتهم Person-Organization

د. أشرف يوسف سليم همام

الدرجة التي يشترك فيها الشخص والمنظمة في نفس القيم أو يكون لهما قيماً متشابهة (Kristof-Brown et al., 2005). إن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي نادرة وغير متناسقة في نتائجها. فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة معنوية موجبة بينهما (Bright, 2007; Chinomona et al., 2013; Alfes et al., 2016) وأخري لم تدعم هذه العلاقة (Mosley, 2002; Yurchisin, 2006; Hsieh, 2016).

من ناحية أخري يلعب المناخ النفسي دوراً هاماً في تعزيز أداء العاملين في المنظمات، ويؤكد ذلك نتائج عدد من الدراسات

(Parker et al., 2003; Sahin, 2011; Fernandes, 2015; Woerkom & Meyers, 2015) (نافع، ٢٠١١؛ القرشي، ٢٠١٤). ولكن هذه الدراسات لم تتناول المناخ النفسي من خلال بُعديه المعزى النفسي من العمل psychological meaningfulness وهو استشعار الفرد قيمة العمل الذي يقوم به، أو شعور الفرد بأن عمله مهم، هادف، ومفيد، أو ذو قيمة (Kahn, 1990; Scroggins, 2003)، والسلامة النفسية في العمل psychological safety ويقصد به إحساس أو شعور الفرد عندما يكون قادراً على العمل في المنظمة بنفسه دون قلق أو خوف من الآثار أو العواقب السلبية علي وضعه ومهنته (Kahn, 1990; Wester et al., 2010). فبعضها تناول المعزى من العمل (Fernandes, 2015)، وبعضها تناول أبعاد فرعية من البعدين الأساسيين في محتوى تمكين العاملين (نافع، ٢٠١١؛ القرشي، ٢٠١٤)، والآخرين تناولوا المناخ النفسي علي أنه متغير مجمل أحادي البُعد. وعلي الرغم من ذلك، فإن الدراسات السابقة التي تناولت المناخ النفسي كمتغير وسيط تناولته مع علاقة بعض المتغيرات التي لم يكن من بينها علاقة ملاءمة الأفراد لمنظماتهم بالأداء الوظيفي. ومن ثم فإن الدراسات السابقة التي تناولت المناخ النفسي ببُعديه كمتغير وسيط بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي نادرة علي مستوي بيئة إدارة الأعمال الدولية، ولا توجد أي دراسة – علي حد علم الباحث- علي مستوي بيئة إدارة الأعمال العربية.

ويسعي البحث الحالي إلي سد هذه الفجوة في الدراسات السابقة ومواصلة البحث في ملاءمة الأفراد لمنظماتهم كمحرك للأداء الوظيفي في ضوء الدور الذي يلعبه المناخ النفسي كمتغير وسيط بينهما بالتطبيق علي العاملين في المنظمات الخدمية في مجالات الصحة والتعليم والكهرباء والاتصالات في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

٢- الدراسات السابقة

اطلع الباحث علي العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، والتي طبقت

د. أشرف يوسف سليم همام

على البيئات العربية والأجنبية، ثم اختار الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات هذه الدراسة، إذ لا بد من مراجعتها للتعرف على المتغيرات التي ركزت عليها وإجراءاتها وأهم نتائجها من جهة وعلاقتها بالدراسة الحالية من جهة ثانية، هذا وتفيد مراجعة الدراسات السابقة في استكمال الإطار النظري للبحث، فضلاً عن تحديد أهدافه وصياغة فروضه وتفسير مدلول ما يتوصل إليه من نتائج .

دراسة (Mosley, 2002) : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة والكفاءة الذاتية على اتجاهات العمل والأداء الوظيفي ونية ترك المنظمة . أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٥٣ من الموظفين بأحد المنظمات الصناعية في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها لا توجد علاقة بين كل من ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة والكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي .

دراسة (Parker et al., 2003) : استهدفت الدراسة تحليل دور المناخ النفسي ممثل في إدراك الأفراد لبيئة عملهم وعلاقته باتجاهات ودوافع وأداء العمل . تم تحليل ١٢١ عينة مستقلة (٢٦٠٧ مفردة) من الدراسات السابقة . توصلت الدراسة إلى أن المناخ النفسي العام له علاقة معنوية موجبة باتجاهات ودوافع وأداء العمل . كما أن اتجاهات العمل لعبت دوراً وسيطاً بشكل تام في العلاقة بين المناخ النفسي ودوافع وأداء عمل الموظفين .

دراسة (Yurchisin, 2006) استهدفت الدراسة التعرف على علاقة ملاءمة الفرد المنظمة والصورة الذهنية للمتجر والجدب التنظيمي بتمائل الفرد مع المنظمة وأثر هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي . أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٥١ من مندوبي مبيعات متاجر بيع الملابس بالتجزئة في مناطق أيوا، ومينيسوتا، ونبراسكا بالولايات المتحدة . وجدت الدراسة أن ملاءمة الفرد المنظمة ليس لها علاقة معنوية بتمائل الفرد مع المنظمة، ولا مع الأداء الوظيفي، وإنما لها علاقة معنوية بالجدب التنظيمي . ملاءمة الفرد المنظمة كان لها أثر غير مباشر على الأداء الوظيفي عن طريق الجذب التنظيمي .

دراسة (Bright, 2007) : استهدفت الدراسة تحليل دور ملاءمة الفرد المنظمة في العلاقة بين دوافع العمل في الخدمات العامة والأداء الوظيفي . أجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٠٥ موظف في عدد من المنظمات الخدمية العامة بالولايات المتحدة . توصلت الدراسة إلى أن دوافع العمل لها علاقة وأثر موجب معنوي على الأداء

الوظيفي، وبدخول ملاءمة الفرد المنظمة كمتغير وسيط لم يظهر أثر لدوافع العمل على الأداء الوظيفي. ملاءمة الفرد المنظمة لها علاقة وأثر موجب معنوي على الأداء الوظيفي.

دراسة (Biswas et al., 2007): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ النفسي بأداء الفرد من خلال سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٥٧ من الموظفين الإداريين في المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية في القطاع العام والخاص في البيئة الهندية. وجدت الدراسة أن المناخ النفسي له أثر موجب معنوي على سلوك المواطنة والرضا الوظيفي. سلوك المواطنة والرضا الوظيفي لهما أثر موجب معنوي على أداء الموظفين. المناخ النفسي له أثر غير مباشر على أداء الموظفين عن طريق سلوك المواطنة والرضا الوظيفي.

دراسة (نافع، ٢٠١١): استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين. أجريت الدراسة على عينة حجمها ٣٥٠ مفردة من العاملين بجامعة الطائف. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها فيما يخص البحث الحالي، وجود علاقة موجبة معنوية بين وضوح الدور (أحد متغيرات بُعد السلامة النفسية للمناخ النفسي في البحث الحالي) والأداء الوظيفي.

دراسة (Sahin, 2011): استهدفت الدراسة تحليل دور المناخ النفسي في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢١٣ من موظفي المنظمات، منضمتين خدميتين من القطاع العام أحدهما تعليمية والأخرى تقدم خدمة عامة، وثلاثة منظمات من القطاع الخاص، مالية، وإنشائية، وصناعية في أحدي المناطق غرب تركيا. توصلت الدراسة إلى أن المناخ النفسي له أثر موجب معنوي على الأداء الوظيفي. القيادة الذاتية والمناخ النفسي فسراً نسبة من التباين في الأداء الوظيفي أكبر من النسبة التي فسرها المناخ النفسي بمفرده. القيادة الذاتية لها علاقة موجبة معنوية بالأداء الوظيفي للموظفين الذين أقرروا مستوى عالي من المناخ النفسي، بينما لم تكن هناك علاقة بين القيادة الذاتية والأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين الذين أقرروا مستوى منخفض من المناخ النفسي في جميع المنظمات محل الدراسة.

دراسة (Shuck et al., 2011): والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين مقدمات ونتائج الارتباط الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٨٣ مفردة من العاملين بقطاع الخدمات التي تهدف، ولا تهدف إلى الربح. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج

أهمها وجود علاقة وتأثير معنوي موجب للملاءمة على المناخ النفسي .

دراسة (Lee, & Wu, 2011) والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين الملاءمة والمناخ النفسي وأجريت على عينة مكونة من ٤٣٢ مفردة من المدراء المغتربين من الدول الآسيوية ويعملون بشركات التكنولوجيا في تايوان، وتوصلت إلي وجود علاقة وتأثير معنوي موجب لملاءمة الفرد المنظمة على المناخ النفسي .

دراسة (Chi & Pan, 2012) : هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط لملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للتابعين على مستوي المنظمة وعلى مستوي الفرد . وأجريت الدراسة على عينة من ٨٥ مدير و٣٤٣ موظف في ٨٥ فرع لخمسة بنوك رئيسية في تايوان . وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها أثر موجب على الأداء الوظيفي على كلا المستويين، وأن ملاءمة الفرد المنظمة كان لها أثر موجب معنوي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي على المستوي الفردي بينما لم يكن لها أثر وسيط على نفس العلاقة على المستوي التنظيمي .

دراسة (Biswas & Varma, 2012) : استهدفت الدراسة تحليل دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين كل من المناخ النفسي والقيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي . أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٥٧ من الموظفين بالمنظمات الصناعية الهندية . توصلت الدراسة إلي أن المناخ النفسي والقيادة التحويلية لهما أثر وعلاقة موجبة بالرضا الوظيفي . الرضا الوظيفي له أثر وعلاقة معنوية موجبة بالأداء الوظيفي . المناخ النفسي والقيادة التحويلية لهما أثر غير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة عن طريق الرضا الوظيفي .

دراسة (Chinomona et al., 2013) : هدفت إلي تحديد أثر ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة وملاءمة الفرد المجتمع على الأداء الوظيفي . أجريت الدراسة على عينة من ٤٥٢ من العاملين بقطاع الصناعة في زمبابوي . توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها وجود علاقة وأثر موجب معنوي بين ملاءمة الفرد المنظمة والأداء الوظيفي .

دراسة (Laglera et al., 2013) : هدفت الدراسة إلي تحديد أثر القيادة التحويلية والثقة في القيادة وملاءمة الفرد المنظمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي . أجريت الدراسة على عينة مكونة ٣٠١ مهندس بأحدي الشركات

الإسبانية والحاصلين علي ماجستير تنفيذي في إدارة الأعمال . توصلت الدراسة إلي أن القيادة التحويلية والثقة في القيادة وملاءمة الفرد المنظمة لها أثر علي الرضا الوظيفي . ملاءمة الفرد المنظمة لها أثر مباشر موجب ومعنوي علي الالتزام التنظيمي، وأثر غير مباشر علي الأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي .

دراسة (القرشي، ٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلي معرفة ما إذا كان هناك أثر لتمكين العاملين علي الأداء الوظيفي . أجريت الدراسة علي عينة مكونة من ٣١٥ مفردة من العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف . توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها فيما يخص البحث الحالي، وجود علاقة وأثر موجب ومعنوي للتقدير (أحد متغيرات بُعد المغزى النفسي للمناخ النفسي في البحث الحالي) علي الأداء الوظيفي .

دراسة (Yoo et al., 2014) : استهدفت الدراسة التعرف علي أثر ملاءمة الفرد المنظمة علي الإرهاق العاطفي والسعي نحو الإنجاز . أجريت الدراسة علي عينة مكونة من ٣٤٦ موظف بالبنوك في كوريا الجنوبية . توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها أن ملاءمة الفرد المنظمة لها علاقة وأثر سالب ومعنوي علي الإرهاق العاطفي للموظفين (تقلل من الإرهاق العاطفي) بينما لها علاقة وأثر موجب علي سعي الموظفون نحو الإنجاز (تزيد من إنجاز الموظف في العمل) .

دراسة (Oh et al., 2014) : استهدفت تحليل ومقارنة العلاقة بين ملاءمة الفرد للمنظمة وملاءمة الفرد للوظيفة وكل من اتجاهات العمل والأداء الوظيفي في غرب آسيا وأوروبا وجنوب أمريكا، من تحليل ٩٦ دراسة تناولت هذه المتغيرات . توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة وأثر موجب لكلا النوعين من الملاءمة علي اتجاهات العمل والأداء الوظيفي، وأن كان التأثير علي الاتجاهات أقوى من التأثير علي الأداء الوظيفي .

دراسة (Fernandes, 2015) : والتي هدفت إلي معرفة دور المغزى النفسي من العمل (أحد أبعاد المناخ النفسي) كمتغير وسيط في العلاقة بين عدة أنواع من الملاءمة والارتباط الوظيفي . أجريت الدراسة علي عينة مكونة من ٣٦٥ مفردة من الموظفين العاملين بالمنظمات العامة والخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية . توصلت الدراسة إلي عدة نتائج ابرزها وجود علاقة معنوية موجبة بين ملاءمة الفرد المنظمة والمغزى النفسي من العمل كمتغير مجمل أحادي البعد .

د. أشرف يوسف سليم همام

دراسة (Hsieh, 2016): استهدفت الدراسة معرفة أثر ملاءمة الفرد المنظمة والثقة في زملاء العمل وعلاقة العضو – القائد وغموض الهدف على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. أجريت الدراسة على العاملين في المنظمات الخدمية في تايوان من خلال القطاع العام وبلغت العينة ٣٩٨ عامل، والقطاع الخاص وبلغت العينة ٥٠٢ عامل، وقطاع الخدمات التي لا تهدف إلى الربح وبلغت العينة ٢١٦. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ملاءمة الفرد المنظمة لم يكن لها أثر مباشر على الأداء الوظيفي في القطاعات الثلاثة، بينما كان لها أثر مباشر موجب معنوي على الرضا الوظيفي في القطاعات الثلاثة. ملاءمة الفرد المنظمة كان لها أثر غير مباشر على الأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي.

دراسة (Alfes et al., 2016): استهدفت الدراسة التعرف على دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة ملاءمة الفرد المنظمة والثقة التنظيمية بالأداء الوظيفي، وأثر التفاعل بين ملاءمة الفرد المنظمة والثقة التنظيمية على الارتباط الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة حجمها ٣٣٥ موظف في منظمة خدمات بالمملكة المتحدة تعمل في مجال البيئة وجمع النفايات. توصلت الدراسة إلى أن ملاءمة الفرد المنظمة لها أثر وعلاقة موجبة بالارتباط الوظيفي. بينما لم يكن ذلك واضحاً بالنسبة للثقة التنظيمية. كلما ادرك الأفراد مستوي عالي من ملاءمة الفرد المنظمة والثقة التنظيمية كلما ارتفع مستوي الارتباط الوظيفي. الارتباط الوظيفي له أثر وعلاقة موجبة بالأداء الوظيفي. الارتباط الوظيفي وسيط بين تفاعل ملاءمة الفرد المنظمة والثقة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أن كل من المتغيرين له أثر موجب معنوي على الأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- ١- تمثل علاقة ملاءمة الأفراد لمنظماتهم بالأداء الوظيفي، وعلاقة كل منهما بالمناخ النفسي مجالاً واسعاً، من المجالات التي اهتمت بها دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في الفترة الأخيرة.
- ٢- علي الرغم من وجود علاقة بين هذا النوع من الملاءمة والأداء الوظيفي في عدد من الدراسات، إلا أن قوة هذه العلاقة كانت ضعيفة وغير متناغمة.
- ٣- معظم الدراسات والبحوث التي تناولت هذه العلاقات أجنبية طبقت في بيئات مختلفة عن البيئة العربية بصفة عامة والبيئة السعودية بصفة خاصة، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها.

د. أشرف يوسف سليم همام

٤- على الرغم من تناول هذه الدراسات والبحوث لهذه العلاقات إلا أن تلك الدراسات لم تتناول دور المناخ النفسي من خلال بُعديه المعزى النفسي من العمل والسلامة النفسية في العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة ملاءمة الأفراد لمنظماتهم بالأداء الوظيفي . ومن ثم لا توجد دراسة _ في حدود علم الباحث _ تناولت الدور الذي يؤديه المناخ النفسي في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي للعاملين في مجالات مختلفة من المنظمات الخدمية، وبصفة خاصة في المملكة العربية السعودية . ويمثل ذلك فجوة بحثية سوف يتصدى لها البحث الحالي .

٣- مشكلة وتساؤلات البحث

تعتمد المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على العنصر البشري في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولاتزال إدارة تلك المنظمات تبحث كيف تجعل القوة العاملة تقدم أفضل ما لديها لصالح المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العاملين بتلك المنظمات . وعلي ذلك، فإن هناك حاجة ماسة لخلق قوة عاملة ذات أداء عالي وتميز لتظل هذه المنظمات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم فإن زيادة ملاءمة الموظفين للمنظمة تبدو وسيلة مفيدة . ومع ذلك، تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن نقص في الدراسات الخاصة ببحث العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي . وكما أن هذه العلاقة لم يتم دراستها على نطاق واسع في الدراسات السابقة، فإن الدور الذي يلعبه المناخ النفسي كمتغير وسيط في أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي لا يزال أيضاً غير واضح . ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في محاولة تقديم إجابات واضحة ودقيقة عن التساؤلات الآتية :

- ١- ما هو مستوي ملاءمة الأفراد لمنظماتهم في المنظمات الخدمية محل البحث ؟
- ٢- ما هو مستوي المناخ النفسي (السلامة النفسية في العمل والمغزى النفسي من العمل) في بيئة عمل المنظمات الخدمية محل البحث ؟
- ٣- هل تؤثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية محل البحث ؟
- ٤- هل تؤثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على المناخ النفسي (السلامة النفسية في العمل والمغزى النفسي من العمل) في المنظمات الخدمية محل البحث ؟
- ٥- هل يؤدي بُعدي المناخ النفسي في المنظمات الخدمية محل البحث دوراً وسيطاً (السلامة النفسية في العمل والمغزى النفسي من العمل) في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي ؟

٤ - أهمية البحث

١/٤ - الأهمية العلمية :

- تتضح أهمية هذا البحث من الناحية العلمية، في محاولة الاستفادة من الاتجاهات الإدارية والنفسية الحديثة في التأثير على أداء العاملين داخل بيئة العمل .
 - ويرتبط بالنقطة السابقة مباشرة، أنه من خلال متابعة الجهود العلمية والدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال، تبين للباحث أن البحوث والدراسات التي أجريت عن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم أو المناخ النفسي، لم تحظى سوى بالقليل . وبالتالي، فإن البحث الحالي يسهم في عملية التراكمية العلمية .
 - يتناول هذا البحث الدور الذي يمكن أن يلعبه بُعدي المناخ النفسي في تعزيز العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، حيث لا يوجد بحث أو دراسة - علي حد علم الباحث - تناول هذا الدور في العلاقة بين المتغيرين في بيئة إدارة الأعمال العالمية والعربية بشكل عام أو بيئة المملكة العربية السعودية بشكل خاص .
- ٢/٤ - الأهمية العملية :

- تتضح أهمية البحث من الناحية العملية، من خلال أهمية فهم تأثير بُعدي المناخ النفسي على العاملين بالمنظمة، حيث أن إدراك الموظفين لبُعدي المناخ النفسي في المنظمة من المرجح أن يتوسط اتجاهاتهم وسلوكياتهم . فقد وُجد إن الموظفين الذين يرون أن هناك إمكانية لتلبية وإشباع احتياجاتهم النفسية هم أكثر عرضة لزيادة مستوي أدائهم (Kahn, 1990) . لذلك، فإن بُعدي المناخ النفسي المدرك قد تؤدي إلى مستوي عال من الأداء الوظيفي، ومن ثم فإن المنظمات التي يكون لديها موظفون يتميزون بمستوي أداء عالي تكون أكثر نجاحاً وقادرة علي زيادة الإنتاجية والأرباح . وعلي ذلك، فإن فهم المشرفين والمدراء لهذه المتغيرات يُمكنهم من بناء مناخ وثقافة تعمل علي تعزيز هذه المتغيرات .
- يسهم هذا البحث في سبل تحقيق المواءمة بين هيكل قيم الموظف والقيم التنظيمية . على الرغم من إمكانية التكيف مع قيم المنظمة من خلال التهيئة أو التنشئة الاجتماعية (Cable & Parsons, 2001)، إلا أنه قد يكون من الحكمة توظيف واختيار الأفراد الذين يشتركون مع قيم المنظمة بدلا من المحاولة لإعادة تشكيل نظام القيم للموظفين الحاليين . ومن ثم، يسعى البحث لتوضيح إن التطابق بين قيم الفرد والمنظمة، والشعور الإيجابي للفرد بالمناخ النفسي الصحي سوف يجعله يستفيد من عمله وسيكون أكثر تميزاً في أدائه الوظيفي .

٥- أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي إلى قياس وتحليل :
- ١- مستوى ملاءمة الأفراد لمنظماتهم، ومستوى بُعدي المناخ النفسي في المنظمات الخدمية محل البحث .
 - ٢- أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية محل البحث .
 - ٣- أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على بُعدي المناخ النفسي (السلامة النفسية في العمل والمغزى النفسي من العمل) في المنظمات الخدمية محل البحث .
 - ٤- دور بُعدي المناخ النفسي (السلامة النفسية في العمل والمغزى النفسي من العمل) كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية محل البحث .
 - ٥- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على تحقيق ملاءمة الأفراد لمنظماتهم، وتحسين مناخ بيئة العمل، وزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية .

٦- الإطار النظري للبحث

١/٦- ملائمة الأفراد لمنظماتهم :

تعتبر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم موضوع هام في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بسبب تأثيرهما القوي على اتجاهات وسلوك الموظفين في المنظمة (Issah, 2013) . ويدرس هذا النوع من الملاءمة العلاقة بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة، وتُعرف ملاءمة الفرد للمنظمة على نطاق واسع بأنها التطابق بين الأفراد والمنظمات (Kristof, 1996) . وقد أشار (Kristof, 1996) إلى أن التطابق كمفهوم يمكن أن يكون مأخوذ بطرق متعددة مثل التطابق بين الأهداف أو القيم الفردية والتنظيمية، تفضيلات أو حاجات الفرد والنظم أو الهياكل التنظيمية، وشخصية الفرد والمناخ التنظيمي . ومع ذلك، تطابق القيمة، أو مدى تطابق القيم الفردية والقيم التنظيمية كان أكثر تعريف مستخدم لهذا النوع من الملاءمة، وظهر كمؤشر أكثر اتساقاً وفعالية للتنبؤ بنتائج الموظف (Steele, 2016) . لذلك، يصبح تطابق القيمة تعريف مقبول بشكل واسع لمفهوم ملاءمة الفرد للمنظمة، وهذا التعريف سوف يستخدم في البحث الحالي .

وتشير الدراسات السابقة إلى التأثير الواضح لمدى ملاءمة الأفراد لمنظماتهم وأثره في نقل المعرفة المهنية الضمنية لدى الأفراد والتي يصعب نشرها داخل المنظمات، حيث إن هذه المعرفة الفردية تعتبر أصل ثمين يصعب تقليدها و نسخها واستنطاقها من الأفراد الخبراء بها، لهذا السبب فإن المنظمات يلزمها أدوات تبادل و نقل هذه المعارف الفردية، و التي من أهمها ملاءمة الأفراد لمنظماتهم (Sahin, 2011) .

كما أن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم ل ذو تأثير مهم على أداء هذه المنظمات، ويمثل ذلك وجهان لعملة واحدة، حيث أن الوجه الأول يتمثل في ولاء و رضا الأفراد عن استراتيجيات المنظمات بهيكلها وإداراتها وثقافتها بشكل عام، والوجه الثاني يتمثل في رضا المنظمة عن أداء و قدرات الأفراد معها، حيث أن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم تشير إلى درجة تكيف قدراتهم مع منظماتهم و الحصول على أفضل إشباع ممكن على الصعيد الفردي، وكذلك حصول المنظمة على درجة عالية من إنتاجية الأفراد وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق مهامها (الغول، ٢٠١١) .

٢/٦- المناخ النفسي :

يمكن في مكان العمل أن تؤثر العديد من السمات الاجتماعية والهيكلية للمنظمة (مثل الدعم والتعاون بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء والتدريب ونظام المكافآت ونظام المعلومات والتكنولوجيات) على أداء الأفراد . يفسر الأفراد تصوراتهم والتنبؤ بالنتائج بطريقة ذات معنى لهم، ومن ثم خلق المناخ النفسي . ويمكن تصور المناخ النفسي على أنه وجه نظر الفرد من الناحية النفسية نحو الهياكل التنظيمية والعمليات والأحداث . حيث تدرك الأفراد وتقيم كل جانب من جوانب بيئة عملهم . وهذا يدل على أن المناخ النفسي في أماكن العمل له جوانب متعددة . وقد وجدت البحوث السابقة أن إدراكات الفرد للمناخ النفسي هي محددات حاسمة للنتائج سواء علي مستوي الفرد أو المنظمة. مثل العلاقة بين المناخ النفسي للسلامة ومعدلات الحوادث، والعلاقة بين المناخ النفسي والخدمة وجودة الخدمة . لذلك، يكون من المهم دراسة المناخ النفسي من وجهة نظر الفرد، حيث إدراكات الأفراد وتفسيراتهم لبيئة عملهم لها علاقة معنوية باتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمات (Sahin, 2011) .

وصفت معظم البحوث مفهوم المناخ النفسي علي أنه إدراك وتقييم الموظفين لبيئة العمل، وتعتبر بيئة العمل أحد أهم مصادر الرضا الوظيفي للعاملين، وأن الاهتمام

د. أشرف يوسف سليم همام

بيئة العمل يمثل مصدر جذب واستقطاب للعاملين بالمنظمة، ويؤدي أيضاً إلى زيادة الانتماء للمنظمة والقدرة على العمل. ويتضمن المناخ النفسي بعدين أساسيين هما بُعد السلامة النفسية في العمل psychological safety dimension، وبُعد المعنى النفسي من العمل psychological meaningfulness dimension (Schlaerth, 2014; Kiewitz et al., 2002; Brown & Leigh, 1996).

يقصد بالسلامة النفسية إحساس أو شعور الفرد عندما يكون قادراً على العمل في المنظمة بنفسه دون قلق أو خوف من الآثار أو العواقب السلبية على وضعه ومهنته، بينما يقصد بالمعنى النفسي استئثار الفرد قيمة العمل الذي يقوم به أو الشعور بأن خبرات الفرد تمثل عائد على الاستثمار لوقت وطاقة الفرد في العمل (Kahn, 1990; Wester et al., 2010).

٣/٦- الأداء الوظيفي :

تطلق كلمة الأداء على عدة معاني وعبارات فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته مثل الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة، تحمله الأعباء والمسئوليات الوظيفية المسندة إليه .

يُعرف (مرعي وياغي، ١٩٩١، ص. ٩) الأداء على أنه " مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد الجسماني والعقلي، بسرعة وإتقان وفي أقل زمن "، ويقدم (Lee & Son, 1998, p.207) الأداء الوظيفي على أنه " المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقل وقت وأقل جهد "، ويتناول (العواملة، ١٩٩٣، ص. ٨٦) الأداء على أنه " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة "، ويعرض (عاشور، ١٩٨٥، ص. ٤٠) الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " .

وقد أشار البعض إلى عدد من العناصر أو الأبعاد التي تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي، فيري (Griffin et al., 2007, p.328) أن الأبعاد الهامة المكونة للأداء هي :

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية

- العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٢- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - ٣- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
 - ٤- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

بينما يشير (عبد الوهاب، ١٩٩٤، ص ص. ٢٥٦-٢٥٧) إلي الأبعاد الهامة المكونة للأداء وهي:

- ١- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده نحوه الإدارة عن طريق المشرف المباشر .
- ٢- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقتها للإنتاج الذي ينجزه للمعايير الموضوعية – الكمية، والنوعية، والزمنية – فإلي جانب المعيار الشائع وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، هناك معايير أخرى للجودة وتوفير الوقت وضغط التكاليف .
- ٣- سلوك العامل في وظيفته ومدى حرصه والحفاظ علي الآلات والأدوات والخامات والأجهزة التي يستخدمها .
- ٤- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه في مجال العمل، ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته لأوامر رؤسائه وإتباعه لتوصياتهم وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها .
- ٥- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها، بجانب حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار – أو تقطع – هذه الحالة علي مدار ساعات العمل .
- ٦- أساليب التحسين والتطوير وطرقها التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب، ومن ثم فرص التقدم والترقية المتاحة أمامه .

ويري الباحث أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، هذا السلوك يتمثل في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، انضباطه في العمل، علاقاته برؤسائه وزملائه، خدمة الجمهور المتعامل معه، وولائه الوظيفي، ويتوقف طبيعة هذا السلوك علي عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية من

أهمها مناخ العمل ومستوي ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي .

٧- فروض البحث

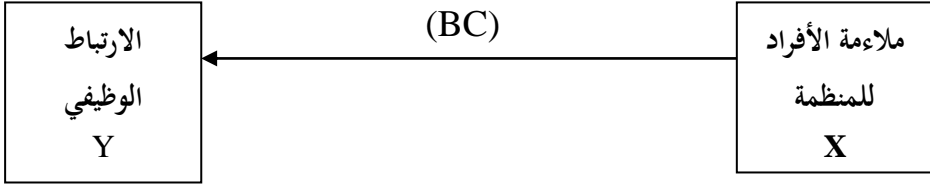
في ضوء أهمية ومشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، فإن البحث الحالي يقوم على اختبار الفروض التالية :

- ١- تؤثر الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم تأثيراً معنوياً موجبا على أدائهم الوظيفي
- ٢- تؤثر الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم تأثيراً معنوياً موجبا على إدراكهم لبُعدي المناخ النفسي في منظماتهم . وينقسم هذا الفرض إلي فرضين فرعيين هما :
 - ١/٢- تؤثر الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم تأثيراً معنوياً موجبا على إدراكهم لبُعد المغزى النفسي من العمل .
 - ٢/٢- تؤثر الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم تأثيراً معنوياً موجبا على إدراكهم لبُعد السلامة النفسية في العمل .
- ٣- يؤثر بُعدي المناخ النفسي كمتغيرات وسيطة علي العلاقة بين الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم وأدائهم الوظيفي . وينقسم هذا الفرض إلي فرضين فرعيين هما :
 - ١/٣- يؤثر بُعد المغزى النفسي من العمل كمتغير وسيط علي العلاقة بين الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم وأدائهم الوظيفي .
 - ٢/٣- يؤثر بُعد السلامة النفسية في العمل كمتغير وسيط علي العلاقة بين الملائمة المدركة للعاملين لمنظماتهم وأدائهم الوظيفي .

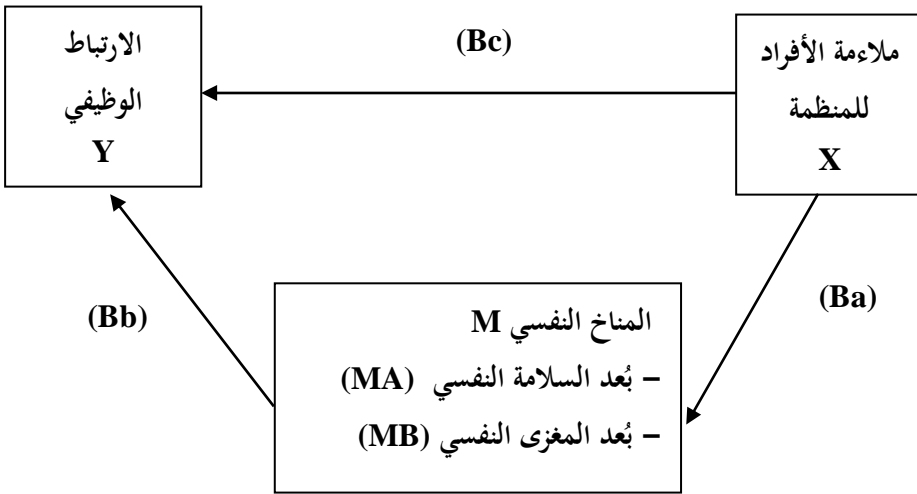
٨- نموذج البحث

يوضح الشكل رقم (١) نموذج البحث المقترح وينقسم إلي قسمين (أ) و(ب) . يوضح القسم (أ) النموذج الأساسي والذي يشير إلي اختبار الأثر الكلي (BC) للمتغير المستقل (X) علي المتغير التابع (Y) ، بينما يوضح القسم (ب) نموذج التوسط والذي يمكن من خلاله اختبار الأثر الكلي (BC) كأثر مباشر (Bc) للمتغير المستقل (X) علي المتغير التابع (Y) وأثر غير مباشر (Ba . Bb) والذي يحدد عن طريق المتغير الوسيط (M) . ويمثل الأثر الكلي مجموع الأثر المباشر وغير مباشر $(BC = Bc + Ba . Bb)$. (Preacher & Hayes, 2004, pp. 717-718)

(أ) النموذج الأساسي :



(ب) نموذج التوسط



شكل رقم (١) نموذج البحث المفترض

يتحدد الدور الوسيط أو علاقة التوسط وفقاً للخطوات التي حددها (Baron & Kenny, 1986, pp. 1176-1177) و (Preacher & Hayes, 2004, p. 717) والتي تتمثل في الخطوات التالية :

١- في المعادلة $Y = B_01 + BCX$ يجب أن يكون المتغير المستقل (X) له أثر معنوي على المتغير التابع (Y) ، بمعنى أن الأثر الكلي (BC) يجب أن يكون معنوي (شكل رقم (١) النموذج الأساسي) . ويستخدم الانحدار البسيط .

٢- في المعادلة $M = B_02 + BaX$ يجب أن يكون المتغير المستقل (X) له أثر معنوي على المتغير الوسيط (M) (شكل رقم (١) نموذج التوسط، (Ba) ويستخدم الانحدار البسيط .

٣- في المعادلة $Y = B_03 + BcX + BbM$ يجب أن يكون المتغير الوسيط (M) له أثر معنوي على المتغير التابع (Y) (شكل رقم (١) نموذج التوسط ، (Bb) ويكون المتغير المستقل متغير رقابي (Control Variable) ويستخدم الانحدار المتعدد .

٤- في المعادلة $Y = B_03 + BcX + BbM$ يجب أن يكون أثر المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) غير معنوي، أو يجب أن يكون (Bc أقل من BC) بمعنى أن الأثر المباشر (Bc) يجب أن يكون مساوياً للصفر (Zero-effect) (توسط تام) أو أقل من الأثر الكلي (BC) (توسط جزئي) ويستخدم الانحدار المتعدد .

٩- منهج وأسلوب البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضة، فقد تم إتباع المنهجين الوصفي (Descriptive) والتحليلي (Analytical) وذلك للوصول إلى أهداف البحث، من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (Babbie, 2004, p. 89).

١/٩- بيانات البحث ومصادرها :

- الدراسة المكتبية : وتستهدف الحصول على البيانات الثانوية، بهدف تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث ومتغيراته . إضافة إلي، المساهمة في تحقيق أهداف البحث . وتم الحصول على تلك البيانات من عدة مصادر أهمها :

- المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .
- الدراسات المنشورة، وغير المنشورة والتي تتناول موضوع البحث أو أحد جوانبه.

- التقارير والنشرات التي تصدر من الجهات الرسمية المختصة .
- الوثائق والسجلات الرسمية .

- الدراسة الميدانية : وتستهدف الحصول على البيانات الأولية والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية واللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، وتم جمع هذه البيانات عن طريق إعداد قائمة استقصاء تمثل أداة البحث، وتتضمن القائمة ثلاثة أقسام بخلاف البيانات الشخصية للمستقصي منه، القسم الأول: ويتضمن أداة قياس ملاءمة الأفراد لمنظماتهم، القسم الثاني: ويتضمن أداة قياس أبعاد المناخ النفسي، والقسم الثالث: ويتضمن أداة قياس الارتباط الوظيفي .

٢/٩- مجتمع وعينة البحث وطريقة جمع البيانات :

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين بالمنظمات الحكومية الخدمية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية في مجالات الاتصالات (الاتصالات السعودية)، والكهرباء (شركة الكهرباء السعودية)، والتعليم (جامعة الطائف – إدارة التعليم)، والصحة (مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي – مستشفى الملك فيصل – مديرية الشؤون الصحية) . وقد تم اختيار هذه المنظمات باعتبارها تمثل مجالات خدمات أساسية وحيوية للمجتمع والأفراد . ونظراً لطبيعة وأهداف البحث فقد اقتصرت الدراسة الميدانية على مديري الإدارات والعاملين السعوديين ممن ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية بهذه المنظمات . ويبلغ العدد الإجمالي للفئات السابق تحديدها ٤٥٤٣ عامل .

بالنسبة لعينة البحث تم تحديدها بالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة . ففي مجتمع يقرب من ١٠٠٠٠ مفردة، فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ مفردة عند حدود خطأ ٥ % (بازرعة، ١٩٩٦)، وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية من العاملين بتلك المنظمات . وقد اعتمد الباحث على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يراعي أعداد العاملين بكل منظمة عند اختيار العينة . وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارات والعاملين بالوظائف الإدارية والفنية بهذه المنظمات . ويوضح جدول رقم (١) أعداد ونسب المديرين والعاملين في المنظمات محل البحث وحجم العينة وعدد ونسبة الاستجابة الصحيحة .

جدول رقم (١)

أعداد ونسب المديرين والعاملين في المنظمات محل البحث وحجم العينة وعدد ونسبة الاستجابة الصحيحة

بيان	عدد المديرين والعاملين	النسبة	حجم العينة	عدد الردود الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة
جامعة الطائف	1391	30.6	117	112	95.7
إدارة التعليم	1056	23.2	89	84	94.4
شركة الكهرباء السعودية	682	15.1	58	53	91.4
الاتصالات السعودية	517	11.4	44	41	93.2
مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	378	8.3	32	29	90.6
مستشفى الملك فيصل	309	6.8	26	24	92.3
مديرية الشؤون الصحية	210	4.6	18	17	94.4
الإجمالي	4543	100 %	384	360	93.8 %

المصدر: سجلات شؤون الموظفين .

استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض، وقد استعان الباحث ببعض الزملاء من أعضاء هيئة التدريس بفرع الطلاب وفرع الطالبات بكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف . ومن بيانات الجدول رقم (١) يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي ٣٦٠ مفردة بنسبة ٩٣,٨ % وهي نسبة عالية، وقد يرجع ذلك إلى الاهتمام من جانب العاملين بالمنظمات موضع البحث بموضوع الاستقصاء، وأيضاً لوضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها .

٣/٩- متغيرات البحث وأسلوب قياسها والأداة المستخدمة:

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات التي تخدم أهدافه وهي :
١/٣/٩- الملاءمة المدركة للعاملين لمنظماتهم :

تُعرف ملاءمة الأفراد لمنظماتهم (X) على أنها (Kristof-Brown et al., 2005) التطابق المدرك للقيم بين الموظف والمنظمة . وقد تم قياسها اعتماداً على المقياس الذي قدمه (Cable & DeRue, 2002, p.879) ، وقد بلغ معامل الثبات

ألفا ٩٢,٠. وفي دراسة (Lee & Wu, 2011) تم الاعتماد على هذا المقياس وبلغ معامل الثبات ألفا ٨٥,٠. وتتضمن الأداة المستخدمة لقياسها ثلاثة مفردات ($X_1 - X_3$)، (قائمة الاستقصاء، القسم الأول، الأسئلة من ١-٣).

٢/٣/٩- أبعاد المناخ النفسي المدرك :

طور (Brown & Leigh 1996) مقياساً إجرائياً للمناخ النفسي وعرفه كالدرجة التي ينظر بها الأفراد إلى المنظمة لتكون ذات سلامة ومغزى نفسي (p.362). وقد بلغ معامل الثبات ألفا بين ٧٦,٠ لُبُعد المغزى النفسي، و ٨٣,٠ لُبُعد السلامة النفسية في العينة الأولى، بينما في العينة الثانية بلغ ٧٠,٠ لُبُعد المغزى النفسي، و ٨٥,٠ لُبُعد السلامة النفسية. وقد اعتمدت بعض الدراسات على هذا المقياس، مثل دراسة (Schlaerth, 2014) ودراسة (Kiewitz et al., 2002) وتراوح معامل الثبات ألفا بين ٧٨,٠ لُبُعد المغزى النفسي و ٨٦,٠ لُبُعد السلامة النفسية.

وقد اعتمد البحث الحالي على هذا المقياس لقياس بُعدي المناخ النفسي (M). وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس البُعدين وهما : (قائمة الاستقصاء، القسم الثاني، الأسئلة من ١-٢٢)

١- بُعد السلامة النفسي (MA) ويتكون من ١٢ مفردة فرعية ($M_1 - M_{12}$) ، (الأسئلة من ١-١٢).

٢- بُعد المغزى النفسي (MB) ويتكون من ١٠ مفردات فرعية ($M_{13} - M_{22}$) ، (الأسئلة من ١٣-٢٢).

ويشير الباحث إلي أن المفردة (M_4)، والمفردة (M_{11}) المنتمية لُبُعد السلامة النفسي، في المقياس الأصلي معكوسة في ترتيب درجات القياس. بحيث غير موافق تماماً تأخذ القيمة (٥)، وموافق تماماً تأخذ القيمة (١). وقد قام الباحث بتعديل صياغة المفردتين لتتماشي مع بقية المفردات في طريقة القياس بمقياس ليكرت. فقد أشارت بعض الدراسات (Jackson, et al., 1993; Schriesheim & Hill, 1981) إلي أن المفردات المعكوسة في ترتيب درجات القياس عن باقي المفردات تؤدي إلي تخفيض صدق مفردات أداة القياس، واحتمالية زيادة الأخطاء المنتظمة Systematic Error.

٣/٣/٩- الأداء الوظيفي :

يُعرف الأداء الوظيفي (Y) علي أنه سلوك الموظفين في المنظمات محل

البحث الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام، والانضباط في العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، وخدمة المتعاملين معهم، والولاء الوظيفي، بهدف تحقيق أهداف المنظمة في ظل لوائح وأنظمة وتعليمات العمل . وعلى الرغم من تعدد مقاييس الأداء الوظيفي وتصنيفها عموماً في مجموعتين هما : المقاييس السلوكية ومقاييس ناتج الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول ماهية المقياس الأكثر ملاءمة، حيث يتحدد ذلك المقياس في ضوء العديد من الاعتبارات والعوامل الموقفية (الخياط والمرسي، ٢٠٠٠، ص. ٣٢٢)، وفي ضوء طبيعة وأهداف البحث فقد تبني الباحث المقياس السلوكي، حيث قد سبق استخدام ذلك المقياس في العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أشاروا جميعاً إلي مصداقية وثبات هذا المقياس في تقييم مستوي الأداء الوظيفي (الخياط والمرسي، ٢٠٠٠، الزعبي، ٢٠٠٨) (Carmeli & Josman, 2006, Cheng, et.al,2007, Lee & Son. 1998) .

وقد اعتمد الباحث على تلك الدراسات في تحديد متغيرات مقياس الأداء الوظيفي بما يتناسب مع طبيعة وأهداف البحث الحالي، وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ٩ مفردات $(Y_1 - Y_9)$ ، قائمة الاستقصاء، القسم الثالث، (الأسئلة من ١-٩)

وتعتمد الأداة المستخدمة لقياس متغيرات البحث على اختيار المستقصي منه إجابة واحدة من بين خمس إجابات بديلة، ويترج المقياس (الإجابات) ما بين درجة واحدة إلي خمس درجات علي مقياس ليكرت من (٥) نقاط متدرجة (5- Point Likart Scale) حيث تعطي درجة واحدة للإجابة غير موافق تماماً وخمس درجات للإجابة موافق تماماً .

٤/٩ - حدود البحث :

انصب البحث الحالي على العاملين بالمنظمات الحكومية الخدمية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية . وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارات والعاملين بالوظائف الإدارية والفنية، شريطة أن تكون مدة العمل بمنظمتهم الحالية أكثر من ثلاثة سنوات، ومدة العمل بالوظيفة التي يشغلها حالياً في منظمتهم أكثر من سنتين، وذلك لضمان القدرة علي استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء بشكل سليم . حيث أشار (Aryee, et al., 1994) إلي أن الموظف وحتى سنتين في الوظيفة يكون في مرحلة التجربة، وأكثر من سنتين يكون في مرحلة الترسخ أو الاستقرار والتي فيها يستطيع إعطاء أحكام جيدة إلي حد ما عن

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم همام

المتغيرات المرتبطة بوظيفته والتي من بينها مدي نموه المهني، ومدي ارتباطه بها، ويبحث عن التحدي، وأكثر تحملا للمسؤولية، ومدة العمل التي تزيد عن ثلاث سنوات في المنظمة تمكنه من الحكم بشكل جيد إلي حد ما علي المتغيرات التنظيمية والتي من بينها مستوي مناخ بيئة العمل، ومستوي رضاه عن الوظيفة وعن المنظمة، ومدي التزامه التنظيمي . ويتفق معه (English, et al., 2010) .

٥/٩- أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمد البحث علي الأساليب الإحصائية التالية :

- ١- تحليل الثبات وفقا لاختبار كرونباخ ألفا Cronback's Reliability (Alpha) Coefficient ، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة البحث .
- ٢- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لوصف قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث .
- ٣- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار (T) لتقدير معنوية معامل الانحدار (B) .
- ٤- اختبار سوبل Sobel Test لتقدير معنوية الأثر غير المباشر .

إضافة لذلك، تم الاعتماد علي مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures من خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها النسبية وعرض البيانات بصورة أكثر تقدماً، ومعامل التواء والتفرطح لاختبار اعتدالية البيانات . وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام :
- الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (١٩) (SPSS Statistical) (package for Social Science) .

١٠- نتائج البحث

يتضح من الجدول رقم (٢) إن أداة البحث تتصف بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها، حيث أن معامل الثبات ألفا لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٧٠ . وهي مستويات مقبولة معنويًا للاختبار . كما أنها تتسم بالصدق، حيث أن معامل الصدق – الجذر التربيعي لمعامل الثبات - لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٩٠ . وللتحقق من مدي اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي تم حساب معامل التواء والتفرطح لبيانات البحث في جدول رقم (٢) . ويرى (Masa'deh et al., 2017) أن قيمة التواء إذا انحصرت بين -١ و +١ دل ذلك علي اعتدالية

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم همام

توزيع البيانات . ويؤكد (Pradhan et al., 2017) علي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا انحصرت قيمة التفرطح بين - ٢ و + ٢ . ويتضح من النتائج المعروضة في جدول رقم (٢) أن قيمتي الالتواء والتفرطح لبيانات البحث تقع داخل المدى الخاص بكل من الالتواء والتفرطح، ومن ثم فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات والصدق والالتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الالتواء	معامل التفرطح
ملاءمة الأفراد لمنظماتهم (X)	0.87	0.96	- 0.33	- 0.53
السلامة النفسية في العمل (MA)	0.91	0.95	- 0.36	- 0.60
المغزى النفسي من العمل (MB)	0.88	0.94	- 0.07	- 0.33
الأداء الوظيفي (Y)	0.90	0.95	- 0.49	- 0.71

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) إلي أن مستوي المتغير المستقل ملاءمة العاملين لمنظماتهم في المنظمات محل البحث يميل إلي أن يكون عالي إلي حد ما (M= 3.83) ، كذلك المتغيرات الوسيطة السلامة النفسية (M= 3.67) والمغزى النفسي (M= 3.55) . من ناحية أخرى، معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من ٠.٨٠ ، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود الارتباط المتداخل / العالي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Dielman, 2005, p.163) .

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	M	SD	X	MA	MB	Y
X	3.83	0.74	1			
MA	3.67	0.62	0.47	1		
MB	3.55	0.57	0.52	0.74	1	
Y	3.66	0.68	0.49	0.63	0.64	1

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوي معنوية أقل من ٠,٠١ (M) المتوسط الحسابي ، (SD) الانحراف المعياري

ويتبين من الجدول رقم (٣) والذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة العاملين لمنظماتهم (X) (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (Y) (متغير تابع) ($r = .49, P < .01$)، وعلاقة موجبة معنوية بينه وبين كل من السلامة النفسية في العمل (متغير وسيط MA) ($r = .47, P < .01$)، والمغزى النفسي من العمل (متغير وسيط MB) ($r = .52, P < .01$). كما توجد علاقة موجبة معنوية بين السلامة النفسية في العمل (MA) والأداء الوظيفي (Y) ($r = .63, P < .01$)، وبين المغزى النفسي من العمل (MB) والأداء الوظيفي (Y) ($r = .64, P < .01$).

جدول رقم (٤)

الأثر الوسيط لبُعدي المناخ النفسي في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي

النموذج الأول (بُعد السلامة النفسية) MA	B	S E	t	p	Ba.Bb	z	p
1- $Y = B_01 + BCX$	BC = .449	.042	10.65	.000	0.220	7.54	.00
2- $(MA) = B_02 + BaX$	Ba = .386	.039	9.93	.000			
3- $Y = B_03 + BcX + Bb(MA)$	Bb = .570	.049	11.68	.000			
4- $Y = B_03 + BcX + Bb(MA)$	Bc = .229	.041	5.64	.000			

النموذج الثاني (بُعد المعزى النفسي) MB	B	S E	t	p	Ba.Bb	z	p
1- $Y = B_01 + BCX$	BC = .449	.042	10.65	.000	.250	8.06	.00
2- $(MB) = B_02 + BaX$	Ba = .398	.035	11.43	.000			
3- $Y = B_03 + BcX + Bb(MB)$	Bb = .628	.055	11.47	.000			
4- $Y = B_03 + BcX + Bb(MB)$	Bc = .199	.042	4.71	.000			

BC = معامل الانحدار الذي يوضح الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع .

Ba = معامل الانحدار الذي يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط .

Bb = معامل الانحدار الذي يوضح أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع .

Bc = معامل الانحدار الذي يوضح الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع

SE = الخطأ المعياري .

Ba.Bb = الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق المتغير

الوسيط .

Z = إحصاء اختبار سوبل (Sobel) . لاختبار معنوية الأثر غير المباشر الموضح

أعلاه . وتم حسابها بقيمة (p-value) من خلال برنامج مصمم لهذا الاختبار في

(<http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>) .

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التوسط بين ملاءمة العاملين لمنظماتهم والأداء الوظيفي من خلال بُعدي المناخ النفسي . بالنسبة للشرط الأول من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (١) في النموذجين، تفيد النتائج بأن هناك علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة العاملين لمنظماتهم والأداء الوظيفي جدول رقم (٣)، كما أن الأثر الكلي لملاءمة العاملين لمنظماتهم علي الأداء الوظيفي موجب ومعنوي (BC) $(.01 < P < .449 = .)$ وعلي ذلك، يتم قبول الفرض الأول، ومن ثم تحقق الشرط الأول من شروط التوسط .

بالنسبة للشرط الثاني من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (٢) في النموذجين، تفيد النتائج بأن هناك علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة العاملين لمنظماتهم و بُعد السلامة النفسية في العمل، و بُعد المغزى النفسي من العمل جدول رقم (٣)، كما أن هناك أثر موجب ومعنوي لملاءمة العاملين لمنظماتهم علي بُعدي المناخ النفسي، بُعد السلامة النفسية في العمل من النموذج الأول $(.01 < P < .386 = Ba)$ ، بُعد المغزى النفسي من العمل من النموذج الثاني $(.01 < P < .398 = Ba)$ وعلي ضوء ذلك، يتم قبول الفرض الثاني بجميع أبعاده الفرعية، ومن ثم تحقق الشرط الثاني من شروط التوسط .

بالنسبة للشرط الثالث من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (٣) في النموذجين، تفيد النتائج بأن هناك علاقة موجبة معنوية بين كل بُعد من أبعاد المناخ النفسي والأداء الوظيفي جدول رقم (٣)، وفي ظل تضمين معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرين المستقل والوسيط وجد أن هناك أثر موجب ومعنوي لكل بُعد من أبعاد المناخ النفسي علي الأداء الوظيفي، بُعد السلامة النفسية في العمل من النموذج الأول $(.01 < P < .570 = Bb)$ ، بُعد المغزى النفسي من العمل من النموذج الثاني $(.01 < P < .628 = .)$ ، ومن ثم تحقق الشرط الثالث من شروط التوسط، وبالنسبة للشرط الأخير، وهو أن يكون الأثر المباشر (Bc) للمتغير المستقل علي المتغير التابع في المعادلة رقم (٤) غير معنوي أو أقل من الأثر الكلي (BC) في المعادلة رقم (١) . ومن النتائج الواردة في جدول رقم (٤) يتضح أن الأثر المباشر في النموذجين أقل من الأثر الكلي، ومن ثم تحقق التوسط الجزئي لبُعدي المناخ النفسي في العلاقة بين ملاءمة العاملين لمنظماتهم والأداء الوظيفي .

ومن أجل تقديم دليل إضافي علي دور المتغير الوسيط، تم تطبيق اختبار سوبل Sobel test لقياس معنوية الأثار غير المباشرة (Ba.Bb) للمتغير المستقل علي

المتغير التابع عن طريق المتغير الوسيط . اختبار سوبل له قدرة إحصائية جيدة عند تقييم دور المتغير الوسيط (Preacher & Hayes, 2004) . لذلك، تم استخدام كل من خطوات دور الوسيط السابق عرضها في نموذج البحث، واختبار سوبل معا من أجل أن تكون هناك استراتيجية أكثر قوة لاختبار الدور الوسيط لبعدي المناخ النفسي . وتوضح نتائج جدول رقم (٤) معنوية الأثر غير المباشر في جميع النماذج، ($Z = 7.54, P < .05$) في النموذج الأول، ($Z = 8.06, P < .05$) في النموذج الثاني . ومن ثم قبول الفرض الثالث بجميع أبعاده الفرعية .

١١ - مناقشة نتائج البحث

تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة وتأثير موجب معنوي لملاءمة العاملين لمنظماتهم على إدراكهم لمستوي الأداء الوظيفي بالمنظمات محل البحث . ومن ثم فإن ملاءمة الفرد للمنظمة أو التطابق في القيم بين الفرد والمنظمة يعزز أداء الموظف داخل المنظمة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Oh et al., 2014; Chinomona et al., 2013; Alfes et al., 2016) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (Mosley, 2002; Yurchisin, 2006; Hsieh, 2016) . ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو منطقية وتدعم الاستنتاجات التي قدمها (Schneider, 1987) والذي أشار من خلالها إلى أن التشابه في القيم والمعتقدات بين الموظف والمنظمة له آثار إيجابية على الاختيار والتوظيف الملائم، وزيادة الإنتاج والرضا، والتناغم في العمل.

توضح النتائج أن ملاءمة العاملين لمنظماتهم لها علاقة وتأثير موجب معنوي على إدراكهم لأبعاد المناخ النفسي . ومن ثم زيادة مستوي ملاءمة العاملين لمنظماتهم تؤدي إلى زيادة مستوي إدراك الشعور الإيجابي بأبعاد المناخ النفسي في بيئة العمل . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Shuck et al., 2011; Lee, & wu, 2011) رغم أنهما لم يتناولان الأبعاد المختلفة للمناخ النفسي . وبذلك، يسد البحث الحالي هذه الفجوة في الدراسات السابقة . وفي ضوء هذه النتائج، يتفق ويدعم البحث الحالي وجهة النظر القائلة بأن القيم عنصر قوي لزيادة الاتجاهات الإيجابية (Amos & Weathington, 2008, Cohen, 2010) والتي من بينها الشعور الإيجابي بالمناخ النفسي (Kahn, 1990; Strumpfer, 2003) .

أظهرت نتائج البحث إن جزءاً معيناً من العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي راجع لأبعاد المناخ النفسي، ومن ثم فإن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم

تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي عن طريق التوسط الجزئي لأبعاد المناخ النفسي . وقد بلغ معامل التأثير غير المباشر حسب قوة المعامل 0.250 للمغزى النفسي من العمل، 0.220 للسلامة النفسية في العمل، وجميع المعاملات دالة إحصائياً . هذا، بخلاف الأثر المباشر لكل أبعاد المناخ النفسي على الأداء الوظيفي . وبذلك، تشير هذه النتائج إلي محاولة سعي المنظمات محل البحث نحو خلق بيئة عمل ذات مناخ محفز علي، ويعزز من أداء العاملين .

ويري الباحث أن نتائج تأثير أبعاد المناخ النفسي على الأداء الوظيفي سواء بشكل غير مباشر أو بشكل مباشر تبدو منطقية وتدعم الاستنتاجات التي قدمتها كل من نظرية التبادل الاجتماعي (Thayer, 2008; Kim et al., 2013)، ونظرية الدعم التنظيمي (Eisenberger et al., 1986) . حيث توصلت النظريتين إلي أن الموظفين سوف تُعطي للمنظمة عندما يكون هناك علاقة متكافئة أو عادلة بين الطرفين . وقد أظهرت نتائج البحث الحالي أن المنظمة التي توفر مستوي عال من أبعاد المناخ النفسي الصحي في مكان العمل ، سوف يظهر فيها مستويات عالية من الأداء الوظيفي . وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تناولت المناخ النفسي، إلا أنها لم تتناوله من خلال كل بُعد في علاقته وتأثيره على الأداء الوظيفي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لم تتناوله من خلال كل بُعد كمتغير وسيط في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي . وبذلك، يسد البحث الحالي هذه الفجوة في الدراسات السابقة .

١٢ - توصيات البحث

أظهرت نتائج البحث إن ملاءمة العاملين لمنظماتهم، أي تطابق القيم بين الموظفين ومنظماتهم له تأثير موجب ومعنوي على الأداء الوظيفي، وعلى إدراكهم لكل بُعد من أبعاد المناخ النفسي، وإن أبعاد المناخ النفسي تزيد من قوة العلاقة بين ملاءمة الموظفين لمنظماتهم والأداء الوظيفي . لذلك، يجب علي تلك المنظمات النظر في سبل تحقيق المواءمة بين هيكل قيم الموظف والقيم التنظيمية . لان تحقيق هذه المواءمة سوف يزيد من مستوي الأداء الوظيفي، وسوف يزيد من الشعور الإيجابي للموظفين نحو أبعاد المناخ النفسي في المنظمة والتي بدورها تزيد وتعزز من مستويات الأداء الوظيفي . لذا يجب أن تصوب تلك المنظمات نظرها دائماً نحو زيادة مستوي ملاءمة الفرد للمنظمة للموظفين الحاليين والجدد، وتهيئة مناخ نفسي صحي من أجل زيادة أداء العاملين، ومن ثم زيادة الشعور الإيجابي بأبعاد المناخ النفسي في العمل . وفي سبيل تحقيق ذلك، يقدم البحث توصيات للمنظمات محل البحث تتمثل فيما يلي :

- البحث عن الأفراد الذين لديهم ملاءمة معها عند تعيين واختيار الموظفين . على سبيل المثال، ينبغي علي تلك المنظمات ألا تبحث فقط عن أولئك الذين لديهم القدرة على إكمال المهام الوظيفية، ولكن أيضا مع القدرة على إنجاز تلك المهام في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة . بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يشتركوا في قيم المنظمة ويكونون قادرين على رؤية أنفسهم في القيام بهذا العمل .
- استخدام طريقة المقابلات عند الاختيار والتعيين بوصفها أفضل طريقة لتقييم الملاءمة مع المنظمة (Sekiguchi, 2007) . والسماح لطالب الوظيفة بالتقييم الذاتي باستخدام معاينات أو عرض مسبق واقعي عن الوظيفة أو العمل الذي يرغب التعيين عليه . فقد أظهرت دراسة كل من (Carless, 2005; Ellis et al., 2017) أن زيادة معاينات العمل بواقعية وبدقة تسمح للفرد بتحديد ملاءمته للمنظمة قبل قبول المنصب أو العمل، ولها فوائد للموظفين بعد أن تكون قد استلمت العمل في المنظمة، كأن يكون لديهم فهم أفضل للعمل والمنظمة، ولها أثر إيجابي علي نتائج الموظف .
- القيام بعمل مسح ميداني للموظفين الحاليين لتحديد ما هي القيم التي يؤمنون بها (ما هي قيمهم)، وتوضيح القيم التنظيمية لهم، والسعي لمعالجة أي اختلال أو عدم ملاءمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية . بالنسبة للبعض، قد تؤدي التنشئة الاجتماعية إلى زيادة في ملاءمة الفرد للمنظمة، والبعض الآخر قد تتطور لديه مشاعر سلبية عن المنظمة ومن ثم الإنهاء، والتنشئة الاجتماعية يمكن أن تتم من خلال دعم زملاء العمل للفرد (van Vianen & De Pater, 2012) . ولذلك، ينبغي علي تلك المنظمات تقديم وسائل وأدوات لزملاء العمل تساعد على تبادل المعلومات والتشارك فيها . ويمكن القيام بذلك رسميا من خلال برامج التوجيه أو بشكل غير رسمي من خلال توفير مجالات عمل للموظفين للعمل مع بعضهم البعض.
- تهيئة بيئة عمل تسمح للموظفين بتعزيز وتحسين التعلم وخبرتهم بالعمل، وتشجيعهم علي بناء علاقات صحية مع المنظمة، وزيادة الدعم المعرفي والوجداني من قبل الإدارة للموظفين، وزيادة الاهتمام بتقديرهم المعنوي والمادي لمساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوي شعورهم بأهمية وجدوي تلك المساهمات .
- إعادة النظر في مواقف وتوقعات العمل بشأن المهام الوظيفية فيجب أن تكون واضحة بشكل مفصل ومتسقة، وإعطاء مساحة أكبر من الحرية للموظفين للتعبير عن أنفسهم داخل المنظمة، والعمل علي تغيير وظائف بعض الموظفين لتتناسب مع قدراتهم ومهارتهم، حيث يجب أن يشعر الفرد بأن العمل المنجز يمثل تحديا ويشجع ويعزز النمو، والإبداع، والتعلم الشخصي له، ومن ثم زيادة إدراكهم بأن عملهم يمثل تحديا لهم .
- توفير مناخ من الاستقلالية في طرق العمل والذي يسمح للموظفين بخلق مناخ نفسي خاص بهم في مكان العمل (Vuori et al., 2012) . ويزيد من الأداء الوظيفي

وسلوكيات العمل الإيجابية (De Spiegelaere et al., 2016) ومن خلال هذه الطريقة، يمكن للمنظمات محل البحث ضمان أن الموظفين في المكان المناسب مع الموارد المناسبة. وعلى ذلك، فالمنظمات محل البحث لا يمكن أن تعالج فقط ملاءمة الفرد للمنظمة، ولكن يمكن أيضا أن تعزز شعور الفرد الإيجابي بأبعاد المناخ النفسي.

١٣ - الخاتمة

أكدت نتائج البحث على وجود علاقة وتأثير موجب ومعنوي لملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي. ويتفق ويدعم البحث الحالي نتائج عدد من الدراسات توصلت إلي هذه النتيجة. من ناحية أخرى، أكد البحث على وجود علاقة وتأثير موجب ومعنوي لملاءمة الأفراد لمنظماتهم على بُعدي المناخ النفسي. ومن ثم يؤكد البحث على أن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم مؤشر تنبؤ بأبعاد المناخ النفسي، وأن ملاءمة الأفراد لمنظماتهم وأبعاد المناخ النفسي مؤشرات تنبؤ بالأداء الوظيفي. وهو ما لم تتناوله دراسة سابقة على هذا النحو.

أكد البحث على الدور الوسيط الجزئي Mediation الذي تقوم به أبعاد المناخ النفسي في العلاقة بين ملاءمة الأفراد لمنظماتهم والأداء الوظيفي. ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف إلي الأدبيات في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام أو المملكة العربية السعودية بشكل خاص - من البحث بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من بحوث ودراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

إن نتائج البحث الحالي بما أكدته من وجود علاقة وتأثير واضح لملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي، وعلى بُعدي المناخ النفسي، يعطي دلالة مهمة فيما يتعلق بدور ملاءمة الأفراد لمنظماتهم في زيادة مستويات أداء الموظفين، وزيادة شعورهم الإيجابي بأبعاد المناخ النفسي. يمثل التطابق في القيم بين الموظفين والمنظمة جوهر هذا النوع من الملاءمة. لذلك، يكون من المفيد للمنظمات النظر في سبل تحقيق المواءمة بين هيكل قيم الموظف والقيم التنظيمية. وعلى الرغم من إمكانية التكيف مع قيم المنظمة (van Vianen & De Pater, 2012; Cable & Parsons, 2001) من خلال التنشئة الاجتماعية، إلا أنه قد يكون من الحكمة توظيف واختيار الأفراد الذين يشتركون مع قيم المنظمة بدلا من المحاولة لإعادة تشكيل نظام القيم للموظفين الحاليين.

١٤ - آفاق البحث المستقبلية

- في ضوء نتائج البحث الحالي يمكن عرض عدد من النقاط يمكن بحثها في المستقبل أهمها :
- دراسة أثر متغيرات وسيطة مثل الالتزام التنظيمي، المناخ الاجتماعي المدرك، رضا العاملين، والعدالة التنظيمية على العلاقة بين ملاءمة الفرد للمنظمة على الأداء الوظيفي .
 - دراسة دور الأبعاد المتعددة للمناخ النفسي في العلاقة بين أنواع مختلفة من الملائمة وبين الأداء الوظيفي .
 - دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع أخذ أثر العوامل الديموجرافية في الحسبان مثل مدة العمل بالمنظمة، والعمر .
 - دراسة أثر ملاءمة الفرد للمنظمة وأبعاد المناخ النفسي على بعض المتغيرات التنظيمية مثل الصمت التنظيمي، التغيير التنظيمي، والصراع التنظيمي . أو بعض المتغيرات السلوكية مثل سلوك العمل الابتكاري، وسلوك التشارك المعرفي، وسلوك المواطنة التنظيمية .
 - دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ولكن بالتطبيق على المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية، كدراسة مقارنة .

١٥- مراجع البحث

١/١٥ - مراجع باللغة العربية :

- الخياط، رضا، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٠). دراسة تحليلية لجودة الخدمة التدريبية وأثرها على مستويات الرضا والأداء الوظيفي. آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٢(٣)، ٣١١-٣٤٦.
- الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٠٨). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٢(١)، ٢٠٠٨، ٣-٥٩.
- العواملة، نائل. (١٩٩٣). منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٥(٢)، ٣٨٧-٤٢٠.
- الغول، نبيل إبراهيم. (٢٠١١). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- القرشي، عبدالله سليم. (٢٠١٤). أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات.
- بازرعة، محمود صادق. (١٩٩٦). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. الرياض، مكتبة العبيكان.
- عاشور، أحمد صقر. (١٩٨٥). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- عبد الوهاب، علي. (١٩٩٤). العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- مرعي، توفيق، وياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٩١). قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٣(١)، ٣-٣٣.
- نافع، وجيه عبد الستار. (٢٠١١). التمكين الوظيفي و أثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. مجلة الدراسات الاجتماعية - اليمن، ٣٢(١)، ٤٤٠-٤٥٧.
- الصحية بمدينة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ١(١)، ٣٩٠-٤٢٠.

- Alfes, K., Shantz, A. & Alahakone, R.(2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Amos, E., & Weathington, B.(2008). An analysis of the relation between employee - organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- Aryee, S., Chay, Y., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, pp. 1-16.
- Babbie, E.(2004).*The Practice of Social Research*. 10th Edition, United States, Thomson Wadsworth.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology. Monograph Supplement*, 51(6), 1173-1182.
- Biswas, S., India, R. & Varma, A.(2007). Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model. *Employee Relations*, 29(6), 664-676.
- Biswas, S. & Varma, A.(2012). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*, 34(2), 177-192.
- 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), p361-379.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

- 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.
- Carmeli, A., & Josman, E.(2006). The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors . *Human Performance*, 19(4), 403-419 .
- Cheng, L., Li, H., & Fox, P.(2007) Job Performance Dimensions For Improving Final Project . *Journal of Construction Engineering and Management*, (8), 592-599 .
- Chi, N., & Pan, S. (2012). A Multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56.
- Chinomona, R., Dhurup, M. & Chinomona, E.(2013). Does employee perceptions of fit to job, fit to organisation and fit to community influence job performance? The case of Zimbabwe's manufacturing sector. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Cohen, A. (2010). Values and Commitment: A test of Schwartz's human values theory among Arab teachers in Israel. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1921-1947.
- De Spiegelaere, S., Gyes, G., & Hootegeem, G.(2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527.
- Dielman, T. (2005). *Applied Regression Analysis*. 4th ed., California, Thomson Learning .
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellis, C., Skidmore, S., & Combs, J.(2017). The Hiring Process Matters: The Role of Person–Job and Person–Organization Fit in Teacher Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 53, First Published 10 Jan , 1-27.
- English, B., Morrison, D., &Chalon, C. (2010). Moderator effects of

- organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394-408.
- Fernandes, M. (2015). *Examining the Relationship between Engagement, Person-Environment Fit, and Meaningfulness*. Doctor Dissertation, Chicago University, UMI.
 - Griffin, A., Neal, A., & Parker, K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
 - Hsieh, J. (2016). Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors. *Public Personnel Management*, 45(1), 90-118.
 - Issah, M. (2013). *The relationship between perceptions of fit and job satisfaction among administrative staff in a midwestern university*. Doctor Dissertation, Bowling Green State University, UMI.
 - Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
 - Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
 - Kiewitz, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Castro, S. L. (2002). The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1189-1207.
 - Kim, T., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
 - Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
 - Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

-
- Laglera, J., Collado, J. & de Oca, J.(2013). Effects of leadership on engineers: a structural equation model. *Engineering Management Journal*, 25(4), 7-16.
 - Lee, F., & Wu, W. (2011). The relationships between person-organization fit, psychological climate adjustment, personality traits, and innovative climate: Evidence from Taiwanese high-tech expatriate managers in Asian countries. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6415-6428.
 - Lee, M., & Son, B.(1998). The Effects of Appraisal Review Content on Employees, Reactions and Performance . *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 203-214.
 - Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A.(2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*. 30(2), 244-262.
 - Mosley, D.(2002). *The influence of person-job fit, person-organization fit, and self-efficacy perceptions on work attitudes job performance, and turnover*. Doctor Dissertation, Mississippi State University, UMI.
 - Oh, I., Guay, R., Kim, K., Harold, C., Lee, J., Heo, C., & Shin, K.(2014). Fit happens globally: a meta-analytic comparison of the relationships of Person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across east Asia. Europe, and north America, *Personnel Psychology*, 67, 99-152.
 - Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. & Roberts, J.(2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta – analytic review. *Journal of Organization Behavior*, 24, 389-416.
 - Pradhan, R., Panda, M., & Jena, L.(2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
 - Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
 - Sahin, F.(2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance, *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794.

- Schlaerth, A. (2014). *The moderational role of organizational culture and psychological climate in the relationship between authentic leadership and constructive conflict behaviors*. Doctor Dissertation, Alliant International University, UMI.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schriesheim, C. A., & Hill, K. (1981). Controlling acquiescence response bias by item reversal: The effect on questionnaire validity. *Educational and Psychological Measurement*, 41(4), 1101-1114.
- Scroggins, W. A. (2003). *Selection, meaningful work and employee retention: A self-concept based approach to person-job fit*. Doctor Dissertation, New Mexico State University, UMI.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Steele, S. A. (2016). *An Evaluation of Emotional Intelligence and Person-Organization Fit*. Doctor Dissertation, University of The Rockies, UMI.
- Strümpfer, D. J. (2003). Resilience and burnout: A stitch that could save nine. *South African Journal of Psychology*, 33(2), 69-79.
- Thayer, S.E. (2008). *Psychological climate and its relationship to employee engagement and organizational citizenship behaviors*. Doctor Dissertation, Capella University, UMI.
- van Vianen, A., & De Pater, I. E. (2012). Content and Development of Newcomer Person - Organization Fit: An Agenda. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 139.
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7(2), 231-248.
- Wester, K. L., Willse, J. T., & Davis, M. S. (2010). Psychological climate, stress, and research integrity among research counselor educators: A preliminary study.

Counselor Education & Supervision, 50(1), 39-55.

- Woerkom, M. & Meyers, M.(2015). Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- Yoo, J., Arnold, T. & Frankwick, G.(2014). Promoting boundary-spanning behavior among service personnel. *European Journal of Marketing*, 48(9-10), 1626-1647.
- Yurchisin, J. (2006). *The relationship among salesperson appearance, employee-organization identification, job involvement, and job performance in the context of an apparel retail store*. Doctor Dissertation, Iowa State University, UMI.

قائمة الاستبيان

الاسم : (اختياري)

الوظيفة :

- هل مدة عملك بالمنظمة الحالية أكثر من ثلاثة سنوات ؟ نعم () لا () .
 هل مدة عملك في الوظيفة الحالية أكثر من سنتين ؟ نعم () لا () .
 إذا كانت إجابتك على السؤالين السابقين بنعم أستمر في الاستبيان .

القسم الأول :

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية جيداً والخاصة بمدى تطابق قيمك مع قيم المنظمة. ثم اختار إجابة واحدة لكل عبارة من الخمسة إجابات الموضحة أمام كل عبارة .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	لم أقرر	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
١	الأشياء التي تمثل قيمي في الحياة تتطابق مع الأشياء التي تمثل قيم لمنظمتي .					
٢	تتطابق قيمي الشخصية مع قيم وثقافة منظمتي .					
٣	توفر قيم وثقافة منظمتي ملاءمة جيدة مع الأشياء التي تمثل قيمي في الحياة .					

القسم الثاني :

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، والخاصة بجوانب المناخ النفسي في منظماتكم، ثم اختار إجابة واحدة لكل عبارة من الخمسة إجابات الموضحة أمام كل عبارة . .

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم صمام

م	العبارات	موافق تماما	موافق	لم أقرر	غير موافق	غير موافق تماما
١	يتسم رئيسي في العمل بالمرونة نحو كيفية تحقيق أهداف وظيفتي .					
٢	يُدعم مديري في المنظمة الأفكار التي أقدمها وسبل إنجازها .					
٣	يعطيني رئيسي في العمل السلطة للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً .					
٤	أنا حريص علي تحمل المسؤولية في عملي لأن رئيسي في المنظمة يشجع الأفكار الجديدة .					
٥	أثق في رئيسي في العمل لدعمه القرارات التي اتخذها في مجال عملي .					
٦	تضع إدارة المنظمة بشكل واضح تماما خطوات كيفية قيامي بإتمام وظيفتي .					
٧	مقدار مسؤولية العمل والجهد المتوقع في وظيفتي محدد بوضوح .					
٨	يتم إبلاغنا بمعايير الأداء في القسم بشكل جيد ومفهوم .					
٩	المشاعر التي أعبر عنها في العمل هي مشاعري الحقيقية					
١٠	أشعر بالحرية التامة في العمل .					
١١	هناك أشياء في نفسي أشعر بأنني حراً في التعبير عنها في العمل .					

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم صمام

					١٢	تسمح لي المنظمة بالتعبير عن مشاعري الحقيقية في الوظيفة التي اشغلها .
					١٣	اشعر بانني مفيد في وظيفتي .
					١٤	أقوم بوظيفتي بشكل جيد يجعلني متميز .
					١٥	أشعر بانني عضو أساسي في المنظمة .
					١٦	يمثل العمل الذي أقوم به قيمة حقيقية للمنظمة .
					١٧	أنا نادرا ما اشعر بأن عملي مأخوذ علي أنه أمر مفروغا منه
					١٨	يقدر رؤسائي في المنظمة بشكل عام الطريقة التي استخدمها في أداء وظيفتي .
					١٩	تعترف المنظمة بأهمية المساهمات التي اقدمها من خلال عملي في المنظمة .
					٢٠	تتضمن وظيفتي مهام تمثل تحديا كبيرا لي .
					٢١	تأخذ وظيفتي كل مواردني (العاطفية، المعرفية، والبدنية) لتحقيق أهداف عملي .
					٢٢	تتطلب وظيفتي الاستغلال الأمثل للوقت لتحقيق أهداف عملي .

القسم الثالث :

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، والخاصة بمؤشرات الأداء الوظيفي في منظماتكم، ثم اختار إجابة واحدة لكل عبارة من الخمسة إجابات الموضحة أمام كل عبارة .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	لم أقرر	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يبدل العاملون قصارى جهدهم لإنجاز الأعمال المسندة إليهم في الوقت المحدد .					
٢	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية والعشائرية والحزبية .					
٣	يؤدي العاملون مهام وظائفهم وفقاً للوائح والتعليمات والأنظمة .					
٤	يقدم العاملون الاقتراحات والآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء .					
٥	يحترم العاملون أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤساء في العمل .					
٦	يعتبر العاملون الانصياع للسلطة الرئاسية ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية					
٧	الوظيفة أداة لخدمة المتعاملين معنا والصالح العام وليست حقاً مكتسباً أو امتيازاً للموظف .					

أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي

د. أشرف يوسف سليم صمام

					٨	تقوم العلاقة بين العاملين على أساس التعاون والمنافسة الإيجابية .
					٩	تسود العلاقة بين العاملين روح الفريق الواحد والاحترام المتبادل .