



القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية

م. سحر عناوي رهيو الزبيدي
جامعة القادسية / قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الاسهام الى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي (الاقسام والشعب والوحدات الادارية) في بعض كليات جامعة القادسية ، تم اعتماد الأستبانة كأداة في جمع البيانات اللازمة لأختبار فرضيات البحث ، اذ اختيرت عينة عشوائية مكونة من (52) فرد تم توزيع الاستبانات عليهم ، استرد منها (48) استبانة صالحة للتحليل ، بعد ان تم عرضها على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص لأضفاء صفة الصدق عليها ، وتم معالجتها احصائياً باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS.V.20) . وافرز البحث مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني ، فضلاً عن وجود علاقة ذات تاثير معنوي للقوة التنظيمية والتوافق المهني في المنظمات المبحوثة . وعلى ضوء الاستنتاجات تم صياغة عدد من التوصيات لعل من اهمها استخدام القوة التنظيمية بشكل فعال بقصد تكييف الافراد وخلق مستوى عالي من التوافق المهني للوصول الى حالة التميز في الاداء .

Abstract

The current research aims to identify the role of organizational power in contributing to some extent in the vocational adjustment process among A sample of managers and Officials of (departments and Sections and administrative units) in some colleges the University of Al- Qadisiyah , has been adopt the Questionnaire as a research tool in the collection of data to test hypotheses, It was chosen as a random sample of(52) individual questionnaires were distributed to them, which recovered (48) a questionnaire valid for analysis, that were presented to a group of experts with jurisdiction to give the recipe honesty it, And processed statistically by using the Statistical Package for SPSS.V.20. And Research has shown a set of conclusions the most important There relationship significant correlation between organizational power and vocational adjustment, as well as a relationship with a significant effect of organizational power and vocational adjustment in the surveyed organizations. In light of the conclusions it was drafted a number of recommendations, notably .Most important of which use of the organizational power with a view effectively to adapt individuals and create a high professional level of compatibility to reach to reach the state of excellence in performance.

المقدمة

شغف الإنسان بالقوة منذ فجر السلالات الإنسانية، فدرسها فلاسفة الإغريق، ويعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية الموعلة في القدم بقصد تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، والحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق اهدافها . وعلى الرغم من كون (القوة) كلمة غالباً ما تستخدم في الدراسات والبحوث التي تتعلق بالادارة والمنظمات . الا ان التوجهات التي



تناولت موضوع القوة في المنظمات في الواقع قليلة، والإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل للوصول إلى النجاح والتطور المستمر على المدى البعيد، وفي ظل البيئة المحيطة الداخلية و الخارجية التي تفرز فرصاً او تهديداً لها ، اذ تعمل المنظمة على اغتنام الفرص من خلال الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة ،بغية السيطرة على التهديدات ، وذلك بالعمل المستمر والتخطيط المنظم للمستقبل بما يحقق اهداف المنظمة والعاملين فيها. وتعد القوة عامل رئيس لا يمكن ان يتجاهله احد من حيث فهم كيفية قيام المنظمات بعملها ، والكيفية التي يتم فيها انجاز الاهداف والتحسين المستمر لكافة أنشطة المنظمة. وذلك يتطلب فهم علاقات القوة التي تحيط بالمنظمة، اذ اضحت القوة التنظيمية تمثل موضوع اهتمام المنظمات الفاعلة في الدول المتقدمة ، واصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرارات ،على عكس المنظمات في الدول النامية اذ لم تحض القوة التنظيمية بالاهتمام الكافي .مع العلم انها موجودة في الذات البشرية حتى وان كانت غير واضحة اذ تمثل قدرة واضحة من خلال التأثير على سلوك الاخرين (Barnes ,1988:9) .

يتناول البحث الحالي دراسة دور القوة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني ، اذ تم تقسيم البحث الى ثلاثة اجزاء اساسية بغية تحقيق اهدافه، الجزء الاول يتناول المنهجية العلمية للبحث ، والجزء الثاني عرض الخلفية النظرية لمتغيري البحث الاول القوة التنظيمية بابعادها الاربعة (القوة الرسمية ، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة ،وقوة المرجعية) والمتغير الثاني التوافق المهني بابعادها الاربعة (طبيعة وظروف العمل ، والراتب والترقية ،والعلاقة مع الرؤساء والادارة،والعلاقة مع زملاء العمل) واخيرا الجزء الثالث الجاني العملي لتشخيص علاقة الاثر والارتباط بين المتغيرين بالشكل الذي يسهم في الوصول الى عدد من الاستنتاجات والذي على اثرها يتم صياغة مجموعة من التوصيات .

المبحث الاول - منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

إن المتتبع لأدبيات السلوك التنظيمي والإدارة يلاحظ ان موضوع القوة في مكان العمل قد نال نصيباً كبيراً من قبل الدراسات السابقة تمثلت في اغلب جوانبها بالتركيز على مخرجات القوة وعواقبها في مكان العمل فعلى سبيل المثال بعض الدراسات اهتمت ببيان تأثير القوة في التأثير على إذعان التابعين والتزامهم وبعضها تناول دورها في تعزيز الوصول الى المعلومات والمعرفة والموارد، وأخرى ركزت على دورها في تعزيز تمكين العاملين. ورغم الاهتمام البارز من قبل الباحثين بمفهوم القوة إلا ان هذه الدراسات لم تهتم بالدور الذي يمكن ان تلعبه القوة في تعزيز التوافق المهني في مكان العمل، وعليه جاءت هذه الدراسة لتقدم الإجابة على التساؤل أدناه:

1. ما هي أنواع تكتيكات القوة في المنظمة عينة البحث؟
2. ما هو مستوى التوافق المهني في المنظمة عينة البحث؟
3. كيف يمكن ان تساهم القوة التنظيمية في تعزيز التوافق المهني بين العاملين في المنظمة عينة البحث؟



ثانياً//اهمية البحث

تتبع اهمية البحث الحالي من تناوله العناصر الاتية:

- 1- تعميق ادراك العاملين لأهمية القوة التنظيمية بأبعادها المطروحة على عملية التوافق المهني .
- 2- يستمد البحث اهميته من ارتباطه بالعمل ،اذ ان الفرد الذي يشعر بان المنظمة تقدر جهده فان ذلك يساعد على تحقيق التوافق المهني والذي ينعكس على تحقيق اهداف المنظمة.
- 3- يعد مفهوم التوافق المهني احد التوجهات المهمة في المجال السلوكي للأفراد .
- 4- تناول موضوع لم ينل نصيبه من الدراسة بالقدر الكافي على المستوى المحلي رغم اهميته .
- 5- التركيز على فئة مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب والوحدات الادارية باعتبار ان توافقهم المهني لاينعكس فقط على سلوكهم وانما على ادائهم داخل المنظمة.
- 6- تعريف الادارات بمختلف مستوياتها بضرورة استخدام القوة التنظيمية بأبعادها (الرسمية ، والمكافاة ، والخبرة ،والمرجعية) وما لها من اهمية في تحقيق التوافق المهني لدى عينة البحث .

ثالثاً// اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- التعرف على دور القوة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني لدى عينة البحث.
- 2- الكشف عن مستوى التوافق المهني لدى افراد عينة البحث.
- 3- اختبار العلاقة بين القوى التنظيمية والتوافق المهني.
- 4- صياغة التوصيات الملائمة لتحسين مواضع القوة والحد من مواضع الضعف في ادارة الكليات عينة البحث.

رابعاً:فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الاتية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني . وتنبتق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ل القوة الرسمية على التوافق المهني .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ل قوة الخبرة على التوافق المهني .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ل قوة المكافأة على التوافق المهني .
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ل قوة المرجعية على التوافق المهني .
- 5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل متغير القوة التنظيمية والتوافق المهني .
- 6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل القوة الرسمية على التوافق المهني .
- 7- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل قوة الخبرة على التوافق المهني .
- 8- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل قوة المكافأة على التوافق المهني .
- 9- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ل قوة المرجعية على التوافق المهني .



خامساً: مجتمع وعينة البحث

تمثلت عينة البحث ب مدراء او رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية في كليات (التربية، والادارة والاقتصاد، والاداب، وكلية القانون) في جامعة القادسية، اذ ان هذه الكليات هي اللبنة الاولى لتأسيس الجامعة والبالغ عددهم (52) فرد تم اختيار(12) من الاقسام والشعب والوحدات من كل كلية وبطريقة قصدية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (80%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (65). و تم توزيع (7) استبانة على مجموعة من المحكمين ملحق (1) وبعد التأكد من سلامة واجراء بعض التعديل عليها بالشكل الذي يتلائم وطبيعة مجتمع البحث. تم توزيع (52) استبانة على العينة، وعند مراجعة استجابات العينة بشكل دقيق تبين ان (4) فقط غير مستوفاة لشروط التحليل، وبالتالي يكون (48) صالحة للتحليل أي بنسبة (92.30%).

سادساً: اداة البحث

اختارت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اذ تم تطوير (الاستبانة) بعد مراجعة عدد من الادبيات السابقة في مجال البحث مثلاً (French&Raven,1959; Hodge&Anthony,1991; Fulmer,1993;Daft,2003) و (حريم،2006) و(عباس،2009) و بقصد الاستفادة منها في بناء اداة البحث، اذ تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال الاختصاص(مرفق 1) وتم الاخذ بالملاحظات لتصل الاستبانة الى صيغتها النهائية مرفق (2). اذ تكونت من ثلاث اجزاء هي:-

- البيانات الديمغرافية: النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.
- مقياس القوة التنظيمية: يتالف من (24) فقرة خصصت له الفقرات (1-24).
- مقياس التوافق المهني: يتالف من (32) فقرة خصصت له الفقرات (25-56)

سابعاً: ثبات وصدق أداة البحث

في سبيل الكشف عن مدى ثبات الاستبيان استخدمت الباحثة مقياس معامل الفا كرونباخ سواء للمتغيرين والابعاد اضافة الى الاستمارة ككل في الجدول (1) تبين ان هناك ثباتا للاستمارة المستخدمة مما يعني امكانية اعتمادها وقبول نتائجها وتعميم تلك النتائج على العينة المستخدمة من المجتمع المبحوث.

الجدول (1) ثبات وصدق أداة البحث

المجموع	كرونباخ - الفا	المجموع	عدد الفقرات	الابعاد
0.99	0.96	24	6	القوة الرسمية
	0.98		6	قوة الخبرة
	0.98		6	قوة المكافاة
	0.98		6	قوة المرجعية
0.99	0.97	32	8	ظروف وطبيعة العمل
	0.98		8	الراتب والترقية
	0.98		8	العلاقة مع الادارة والرؤساء
	0.97		8	العلاقة مع الزملاء
0.99		56	الكلي	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS



ثامناً: متغيرات البحث ومقاييسها

يتكون البحث الحالي من متغيرين أساسيين هما:

1- **القوة التنظيمية** : يمثل المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده الأربعة (القوة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية) ، وقد أعتمد في قياس هذا المتغير مقياس تم بناءه أستناداً الى الاراء الفكرية التي تناولت موضوع القوة التنظيمية (Hodge & Anthony ,1991:484) و(الجميلى ، 2004 : 41؛ النعيمي، 1986) والتي خصصت لها الفقرات (1-24) .

2- **التوافق المهني** :- يمثل متغير البحث التابع بابعاده الأربعة (طبيعة وظروف العمل ، والراتب والترقية ،والعلاقة مع الرؤساء والادارة ، والعلاقة مع زملاء العمل) اذ خصص لقياسه الفقرات (25-56) بالاعتماد على دراسة (Chang.1975) ،(الشافعي،2002؛ ربيع،2010) وقد صممت جميع المقاييس على مقياس (Likert) ليكرت الخماسي .

تاسعاً: الاساليب الاحصائية

لأغراض الوصف والتحليل الاحصائي التي يتطلبها تحقيق اهداف البحث اعتمدت اساليب ومؤشرات احصائية عدة منها الاتي:

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بيان مدى تركيز وتشتت اجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات ابعاد متغيرات البحث
- 2- اختبار الفا- كرونباخ : تحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس البحث .
- 3- معامل الارتباط البسيط بيرسون : قياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث ونوعها.
- 4- معامل التحديد R^2 :تفسير الانحرافات في تحليل الانحدار الى الانحرافات الكلية في قيم المتغير .
- 5- اختبار T: تحديد معنوية التأثير لقيمة (B) بيتا بين المتغيرين اللذين تناولهما البحث .

المبحث الثاني - التاثير النظري

أولاً: القوة التنظيمية

1- مفهوم القوة التنظيمية

تعد القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمات المعاصرة وقد توالت الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية من خلال وضعها او اعتبارها عاملاً مؤثراً في تفسير طبيعة اداء المنظمات . ويعد مفهوم القوة مفهوم اجتماعي بمعنى انه مرتبط بالافراد والعلاقات بينهم . والجدول (2) يحوي مجموعة من اراء الكتاب والباحثين اللذين تناولو دراسة القوة التنظيمية أعتماًداً على المصادر المتوفرة في الادب العربي والاجنبي .



جدول (2) مفهوم القوة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث ، السنة ، ورقم الصفحة
قدرة الافراد على التأثير في القرارات	Robbins,1990:252
القدرة التي يمتلكها احد الافراد للتاثير في سلوك فرد اخر.	Hodge & Anthony, 1991:483
امكانية امتلاك الافراد تاثيرا على سلوك افراد اخرين.	Schermerhorn ;et al.,2000:172
القابلية التي يمتلكها احد الافراد او الاقسام للتاثير في الافراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبه.	Daft,2001:447
القدرة المحتملة للتاثير على سلوك الاخرين بحكم الموقع الوظيفي .	Daft,2003:515
قدرة التاثير التي يمتلكها احد الافراد على الاخرين بحكم موقع العمل	Johns &Saks,2005:377
قدرة التاثير الكامنه في تغيير سير الاحداث والتغلب على المقاومة واجبار الاخرين على عمل الاشياء .	Luthans,2005:412
القدرة التي يمتلكها شخص ما في انتاج التاثير المقصود على سلوك فرد اخر في مكان العمل من خلال العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم معا.	Dunbar & Burgoon ,2005:208
احتمال فرض ارادة شخص ما على ارادة وسلوك شخص اخر	عوض ،2008: 20 2

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار اليها

والقوة التنظيمية يمكن وصفها على انها امكانيات (قدرات) يمتلكها الفرد قد تكون ضمنية او ظاهرة يحاول من خلالها التاثير في سلوك الاخرين بغية تحقيق هدف معين ، باستخدام ادوات او وسائل متعددة مثلاً(السلطة ،والاكراه، والاقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة) في محيط بيئة العمل.

2- خصائص القوة التنظيمية

تعد القوة احد اهم المفاهيم التي انتجها الفكر الاداري وهي ذات منحنى اجتماعي ، بمعنى انها مرتبطة بالافراد والعلاقات بينهم .والقوة ليست مطلقة اذ انها تتغير بتغير الظروف ،فهي تتصف بالحركة المتغيرة ، وبتغير الافراد والاوقات .فالقوة هي المسيرة للأعمال وبدونها لاينجز العمل في المنظمات على مختلف انواعها ، فضلا عن تواجدها بين فردين او اكثر (Hellriegel&Slocum,2008:265) فقد حدد (Fulmer,1983:121) ثلاث خصائص للقوة التنظيمية والتي تمثلت بالاتي:

- انها مخولة لوظيفية الفرد.
- انها مقبولة من المرؤوسين فالفرد الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس القوة ويمكنه نيل امتثال طاعة الغير .
- تستخدم القوة رُسيا من اعلى الى اسفل الهرم التنظيمي ، وينظرون الى القوة على انها المقدرة على جعل الاخرين يقومون بما يرغب فرد اخر القيام به.



3- مصادر القوة التنظيمية

لم يتفق الكتاب والباحثون على تصنيف موحد لمصادر القوة التنظيمية، إذ يأتي عدم الاتفاق نتيجة لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية . فقد حدد (Hickson, et al.,1971) مصادر القوة على أساس الهيكل التنظيمي في المنظمة اعتماداً على مستويين هما قوة الأقسام والوحدات التنظيمية. أما (Schermerhorn; et al.,2000:311) صنف القوة الى نوعين :

1- قوة الموقع (Position Power) وتشمل قوة المكافأة، وقوة السلطة، وقوة الاكراه.

2- قوة الشخصية (Personal Power) وتشمل قوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة الاقتناع العقلي .

وهناك من ركز على قوة الفرد وقوة الوحدات (Hellrigell ;et al .,2001:269) في حين اعتمد (الكعيدي، 1998: 44) في تصنيفه لمصادر القوة على أساس القوة العمودية والافقية. واتفق كل من (Frinch & Raven,1959)، (Luthans,2005:449-455) على تصنيف اخر انطوى على (الشرعية، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة، والكارزمية) من خلال تركيزهما على قوة (القائد) . واعتمد (النعيمي، 1996: 34) و (العطية، 2003: 245) تصنيف اخر هو (الشرعية، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة، وقوة الاكراه) ، وحدد كل من

(Hodge &Anthony, 1991:484 ;Kenny &Wilson,1984;Rahim,1989) مصادر القوة

ب(القوة الشرعية، وقوة المعلومات، والخبرة، والارتباط، وقوة المرجعية) ويدهم في الراي (الجميلي، 2004: 41) . واستناداً للدراسات الواردة بهذا الخصوص تم اعتماد مصادر القوة والتي تتسجم مع طبيعة واهداف هذا البحث وهي:

أ- القوة الرسمية (Formal Power) ب- قوة الخبرة (Expert Power)
ب- قوة المكافأة (Reward Power) ث- قوة المرجعية (Referent Power)

أ - القوة الرسمية

هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة السلطة العليا، واصدار الاوامر والتعليمات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، ونيل امتثال وطاعة الافراد الاخرين، فضلاً عن كونها الحق المشروع او القانوني في توجيه اداء وسلوك المرؤوسين والتاثير عليه بغية تحقيق اهداف المنظمة .ويصف (حريم، 2006: 150) القوة الرسمية على انها الحق في اعطاء واصدار الاوامر والقدرة لأبتزاز طاعة المرؤوسين ووصف هذا النوع من القوة بالرسمية كونها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته .وتشير القوة الرسمية الى الحق القانوني في توجيه اداء المرؤوسين والتاثير عليهم ومصدرها هو القانون (ابو زيد، 2010: 28) .وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق لأصدار الاوامر للمرؤوسين لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم ، إذ يستجيب الفرد لهذا النوع من القوة ليس بسبب الخوف من العقوبة، او طمعاً في المكافأة، ولكن لأعتقادهم ان الذي اصدر الاوامر(الرئيس) يمتلك الصلاحية الكاملة لأصدار هذه الاوامر (Hellriegel&Woodsman,2001 : 326) .ومما يعزز من قوة او سلطة الرئيس ويساعده في ممارستها بفاعلية ويحقق تاثيرها المنشود في اداء الافراد .هو ان يمتلك الرئيس مصادر القوة وادوات التاثير الاتية(حريم، 2006: 154-155):



- تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس واقتناعهم بمشروعية وقانونية هذه السلطة.
- امتلاك الرئيس الكفاءة والقدرات والمعرفة الفنية والادارية والسلوكية العالية.
- ان يكون الرئيس قدوة للمرؤوسين من حيث الجد والمثابرة واحترام الاخرين ونيل ثقتهم.
- ان تكون له صلاحية منح المكافأة للفرد المتميز في عمله ، وايقاع العقوبة بحق المقصر والمتهاون في اداء عمله.

وتشير البحوث والدراسات الى تمتع القوة الرسمية بجاذبية عالية لقبولها ، فالمرؤوسين راغبون ومستعدون اكثر مما يتوقع الرؤوساء لتنفيذ الاوامر ، وذلك لانهم ياتون اعمالهم بمحض ارادتهم لأن القوة الرسمية جزء من اعمالهم (ماهر ، 2002: 313).

ب- قوة الخبرة

تعد الخبرة من المصادر القوية في التأثير كون العالم اصبح متوجها اكثر بالتكنولوجيا وبتخصيص الاعمال، اذ اضحى الاعتماد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الاهداف (العطية ، 2003: 247) . وتستمد قوة الخبرة من التميز في مجالات المعرفة والانسانية والمهارات المكتسبة وتأسيس الاتصالات والعلاقات مع عناصر بيئة المهمة ، والتي تزيد من القدرة على النجاح في التعامل مع الحالات الحرجة وحسب الظروف . وقوة الخبرة والمعرفة محددة بقدرة الفرد على اظهارها ، وهذا بدوره يتطلب الكثير من الوقت لكي يثبت فرداً ما انه لديه الخبرة . لقد ازدادت اهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه الى اهمية راس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond,2000:130) . وتوصف قوة الخبرة على انها قدرة الفرد على التأثير في الاخرين بسبب اعتراف المرؤوس بقدرة الرئيس ومهاراته ومعرفته التخصصية في مجال العمل ، ويتطلب ذلك ان يرى المرؤوس الرئيس او القائد في مواقف تدل على خبرات ومواهب وعلم في معالجة هذه المواقف . وفي هذه الحالة يطيع اوامر الرئيس وينفذ توجيهاته. ويعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد في حياته وذلك عن طريق التخصص او المهارات والمعرفة من الخبرات التي مر بها . ويكون تأثير قوة الخبرة فعالاً متى استفاد القائد او المدير من المعلومات والتجارب والخبرات السابقة ، فسيسهل عليه التعامل مع المرؤوسين والتاثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الاهداف وقد زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد ، وذلك نتيجة لتقدم العلوم التقنية ووسائل الاتصال الحديثة . واصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير واصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الاهداف (العطية ، 2003: 247).

ت- قوة المكافأة

وتعني قدرة الفرد على التأثير في الاخرين من خلال اعطائهم او منحهم اشياء ذات قيمة مادية او معنوية لهم. اذ تهدف المكافأة الى تكرار السلوك المرغوب فيه، وهذه المكافأة تحدد مدى اطاعة المرؤوس للأوامر والتوجهات التي يقدمها القائد او الرئيس الى المرؤوس والمبنية على توقع المرؤوس في الحصول على هذه المكافأة من الرئيس . وتتمثل المكافأة في المديح او الترقية والمنح المالية فضلاً عن الاجازات والتسامح في



اوقات الحضور والغياب. ولقد اشار (الوابل، 2005: 15-16) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي نستطيع تحقيقها من خلال المكافأة وتتلخص في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا في حد ذاته , وغرضا رئيساً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد , وتعزيز انتماءاتهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.
- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره , أو حتى إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين فيها.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معها , إذ ان العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويُخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيراً ما تكون هذه التفسيرات خاطئة, مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعدوانية والسلبية بين الطرفين , وبصورة تنعكس سلبا على المنظمة والعاملين معا , وقد تكون مدمرة أحياناً.

ث- قوة المرجعية

تمثل قدرة الفرد على التأثير في الآخرين من خلال احترامهم له واعجابهم بشخصه وتقديرهم لخبراته، والمرؤوس يطيع توجيهات الرئيس ذو القوة المرجعية نتيجة اعجابه بالرئيس او القائد مما يجعله متحزباً لاطاعة اوامره وتنفيذ توجهاته (طحيح، 2008: 77). إذ ترتبط قوة المرجعية ارتباط طردي مع اهتمام الرئيس بحاجات الافراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (Robbins, 2001: 355). ان القوة المرجعية تزداد اذا اخذ الرئيس (القائد) بنظر الاعتبار الاهتمام بالآخرين من حيث تعلقه بحاجاتهم وارتباطه بمشاعرهم ومعاملته لهم بشكل مناسب والدفاع عن مصالحهم عندما يتعامل مع رؤوساءه (Buchanan & Huczynski, 1997: 688).

ويمكن القول ان كل من قوة المكافأة والقوة الرسمية تستمد من المنظمة، فالمنظمة يمكن ان تزيد او تقلل او تزول هذه القوة. اما قوة الخبرة والمرجعية فانهما تستمدان من شخصية الرئيس او القائد نفسه وعليه فالمنظمة لاتستطيع زيادة او تقليل او ازالة هذه القوة. الا ان هذه القوة لاتعمل باستقلالية عن القوى الاخرى ، اي ان كل قوة تؤثر وتتأثر باستعمال القوة الاخرى . وهذا يدل على ان اي قوة يمكن ان تعزز او تقلل من فعالية استخدام الانواع الاخرى.

ثانيا: التوافق المهني

يعد التوافق المهني من مؤشرات النجاح في اي مهمة وهو امر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله ،على اكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته . ويعبر عن علاقة تتسم بالانسجام بين الفرد وبيئته المحيطة والتي تنطوي على اشباع حاجاته من خلال التغييرات الضرورية في السلوك . لذا شغل موضوع التوافق المهني حيزا كبيرا في الدراسات والبحوث وذلك لأهميته في حياة الافراد .

1- مفهوم التوافق



لقد اشار العلماء والباحثين الى التوافق من خلال وجهات نظر متعددة فكان منها المتشابه ومنها المختلف ، ان مفهوم التوافق كغيره من المفاهيم النفسية والسلوكية الاخرى ، مر بتطورا واضحا وارتبط ارتباطا كبيرا بعلم الاحياء ليصبح فيما بعد ذات طابع نفسي وسلوكي خاص به ، فالتوافق يشير الى الاطمئنان والسكينة لدى الافراد وهذا ماجاء تاكيده في القرآن الكريم من سورة الفجر في قوله تعالى ((يا ايها النفس المطمئنة ارجعي الى ربك راضية مرضية فادخلي في عبادي وادخلي جنتي)) ،وعليه فان الفرد لكي يكون متوافقا مع ظروف حياته ومختلف المواقف التي يتعرض لها ، ومع نفسه ومع بيئته ، ينبغي عليه ان يدرك مايرغب فيه وما يريده من الاخرين كي لايقف في سبيلهم ويعترض اهدافهم ورغباتهم ويحترم مشاعرهم ، ويعرف ظروف بيئته والسبل الكفيلة للتعامل معها سعيا لتحقيق رغباته ولتأكيد ذاته ، الامر الذي يقود الى انجاز اشياء جديدة له وللآخرين، وهذا يسهم بدرجة كبيرة في توافقه .ويوصف (فهمي، 1997: 23) التوافق على انه العملية الديناميكية التي يعبر بها الفرد عن سلوكه ليحدث علاقة بينه وبين البيئة .وعرفه (عبد الحميد، 1998: 125) على انه حالة من التجانس مع البيئة يستطيع الفرد فيها الحصول على اشباع لمعظم حاجاته ،ويحقق المتطلبات الجسمية والاجتماعية . ويعبر التوافق عن مدى قدرة الفرد على التلائم مع الهدف الذي يسعى الى تحقيقه في الوقت الذي يستطيع فيه ان يقيم علاقات منسجمة وصحيحة مع الظروف والمواقف والافراد الموجودين في البيئة المحيطة (غيث ،1997: 18) . اما (Allen,1990) عرفه على انه علم نفس يشير الى فهم الانسان لسلوكه وافكاره ومشاعره بدرجة تسمح برسم استراتيجية لمواجهة ضغوط ومطالب الحياة اليومية.

ومما سبق عرضه يمكن وصف التوافق على انه العملية التي من خلالها يركز الفرد على بناء ذاته نفسيا واشباع حاجاته ورغباته والتركيز على متطلباته البيئية الطبيعية والاجتماعية والثقافية ،وليس التركيز على متطلب واحد على حساب المتطلبات الاخرى .اذ ان عملية التوافق تتحكم فيها مجموعة من العوامل بعضها مرتبط بالفرد ذاته والاخرى بالبيئة التي يعيش فيها .وهي عملية مستمرة تحدث في فترات ومواقف عدة يحتاج فيها الفرد الى سلوك مناسب يقود الى الاحتفاظ بعلاقات منسجمة مع البيئة .

مفهوم التوافق المهني

ان موضوع التوافق المهني قد تناولته العديد من الدراسات خاصة في علم الاجتماع وعلم النفس . فبالرغم من اختلاف اوجه النظر الا ان كل وجهة قد اضفت فيه شيء مميزاً ، والجدول ادناه يوضح وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين



جدول (3) مفهوم التوافق المهني من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الباحث ، السنة ، الصفحة	التعريف
مرسي، 1988: 142	حصول الفرد على عمل يناسب قدراته وامكانياته ويرضي ميوله وطموحاته، ويشعر بالنجاح والتفوق، ويدرك فيه رضا المشرفين والزلاء عنه وعن انتاجه .
القاسم ، 2001: 47	العملية التي تنتج عن تفاعل الفرد، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها مادياً ومهنياً ، ونفسياً واجتماعياً لتحقيق اكبر قدر من التوازن .
Banyasz, 1998: 42	مجموعة من القوى المعرفية والسلوكية مخصصة للسيطرة على المتطلبات الداخلية والخارجية التي تهدد القدرات الشخصية للفرد.
زهرا، 2005: 6	قدرة العامل على تحقيق التكيف والشعور بالرضا، والانسجام مع البيئة المهنية .
هيجان، 2004: 97	العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من اجل تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين المهنة او الوظيفة التي يؤديها، وبينه وبين بيئة العمل.
الداهري، 2005: 79	حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق او التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة اخرى
رياض، 2005: 69	حالة من الترابط بين الفرد وعمله وما يؤدي الى حالة من الرضا عن الدور الذي يقوم به الفرد ومن خلاله يشعر بالأمان والاستقرار في العمل
عبد العال، 2006: 44	تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤوسائه وتتوافق مع شخصيته التي تجعله يقول بصدق انه سعيد بعمله.
Graruitz, 1981:	المجهود المبدول من اجل التكيف مع بيئة العمل.
Ducheve, 2005:	اتزان ديناميكي في بيئة عمل الفرد.

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار اليها

ويمكن وصف التوافق المهني على انه جميع الامكانيات الجسمية والنفسية والاجتماعية والتي ينبغي ان تستغل الى اقصى حد لمواجهة المشكلات وتغيير السلوك بقصد بناء علاقة متلائمة بين الفرد وبيئته . وهي عملية مستمرة تبدأ عندما يشعر الفرد بحاجة ما وتنتهي عند اشباع تلك الحاجة، وتتطوي على الانسجام التام مع ظروف العمل المختلفة وبما يحقق الاستقرار والامان وبناء علاقات مع زملاء العمل والرؤوساء داخل المنظمة فضلا عن تحقيق الاهداف الشخصية والمنظمية

2- اهمية التوافق المهني

اهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الفرد على اشباع حاجاته، وارضاء دوافعه بالوسائل المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة امكانية البيئة، ويكون الفرد متوافقا اذا ما احسن التعامل مع الاخرين بشأن هذه الحاجات ويجاد ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الاخرين ايضاً. و تتمثل اهمية التوافق المهني في امرين اثنين لاثالث لهما (المزيني، 2011: 60) هما:

العامل: ويمثل اهمية كبيرة في التوافق المهني، وذلك لما يبعثه في نفس الفرد من الروح المعنوية العالية وما يحققه من اشباع لحاجاته مما يدفعه الى المبادرة والابتكار .
الانتاج: اذ كلما زاد التوافق للمهنة كلما ادى الى زيادة الانتاجية كما ونوعاً فضلاً عن توفير الجهد والوقت والكلفة.

اما (محجان ، 2010: 105) نقلاً عن (الدسوقي ، 1974) فقد حدد اهمية التوافق المهني بالاتي:

- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله ومعرفة مسبباتها ويجاد الحلول لها.
- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الأنفعالي.



- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية مع افراد المجتمع يسودها الود والاحترام .
- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن الفرد من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية من خلال احتكاكه بالجماعات .

3- العوامل المؤثرة في التوافق المهني

هناك تصنيفات عدة للعوامل التي يمكن ان تؤثر في التوافق المهني للفرد فتجعل منه يشعر باحساس الرضا او الارضاء او الاثنتين معاً. ومنها تصنيف (المزيني، 2011: 48) و(خميس ، 2014: 81-83) والذي حددها ب:

- عوامل حضارية وتكنولوجية: اذ ادت التكنولوجيا الى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلة الحاجة الى العمل اليدوي، وزيادة العمل الذهني فضلاً عن تحسين ظروف العمل الطبيعية وزيادة الانتاج .
- عوامل داخل المنظمة : وتنطوي على علاقة العامل بعمله ، وعلاقته بنظام المنظمة ، فضلاً عن العلاقة مع زملاء العمل ، والعلاقة برؤوساه ، وعلاقة العامل بظروف العمل الطبيعية.
- عوامل خارج المنظمة : اذ ان العامل ليس عضو في منظمته فحسب بل هو عضو في جماعات كبيرة متعددة الاهداف ووجهات النظر. وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي كي يكون قادراً على التعامل مع الافراد . وهكذا فانه اذا نجحنا في تحسين علاقات العامل بكل مكونات بيئته السابقة فاننا نرفع مستوى توافقه المهني الى اقصى حد ممكن
- عوامل شخصية :ويمكن ان تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني بالاتي (الحالة الصحية ، والحالة النفسية ، والسمات الشخصية) .
- واستنادا الى اعلاه يمكن حصر العوامل التي لها الاثر الاكبر في خلق التوافق المهني لدى الافراد في عاملين اثنين هما :

عوامل داخلية وشخصية : تتعلق بالمنظمة ومنذ الخطوات الاولى لتعيين الافراد واختيارهم في شغل الوظائف في المنظمة واخضاعهم لأختبارات نفسية وصحية والتعرف على سماتهم الشخصية ، وتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . اي ان لايشغل الفرد العمل الا اذا كان ملائماً من حيث خصائصه الشخصية ، وظروفه الاجتماعية ، وميوله ورغبته لتلك الوظيفة بغية نجاحه في العمل وبناء علاقات رصينة مع رؤوساه وزملائه ومع نفسه كذلك ، فضلاً عن ما يعود على المنظمة من نفع كبير ان احسنت وضع العامل ووفرت له كافة الظروف الطبيعية من تهوية واضاءة ودرجة حرارة والتعامل معه على اساس الاحترام والتقدير كل ذلك يزيد من انتاجيته وتوافقه مع مهنته .

عوامل خارجية : يعد الفرد عضو في الاسرة والمنظمة والمجتمع ، وتختلف مكانته في كل منهما عن الاخرى ، وهو يحتاج في كل هذه الاوضاع الى توافقه مع نفسه اولاً كي يكون قادراً على التعامل مع كل هؤلاء الجماعات التي تربطه معهم علاقات ، ويصادف الافراد صعوبات جمة بغية الحصول على التوافق الامر الذي يتطلب منه التغلب على هذه الصعوبات حينها سيشعر بالراحة التي تنعكس مظاهرها على حياته وخاصة العمل .

4- سوء التوافق المهني



يشير سوء التوافق المهني الى عجز الفرد عن اقامة علاقات ودية بينه وبين من يتعامل معهم من الافراد سواء داخل المنظمة او خارجها .او العجز في مواجهة او حل المشكلات التي يتعرض لها (عبد الغني ، 2001 : 335) .وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع الى العامل نفسه ، كنقص في اجتهاده او تدريبه او لعدم تناسب قدراته مع طبيعة عمله ، او عيوب في البيئة المادية والاجتماعية ، وغالبا ماينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية والخارجية (الشافعي ، 2002: 28). ومن ابرز العوامل التي تؤدي الى سوء التوافق المهني للعامل هو العمل الرتيب الممل والذي لايتفق مع قدراته وميوله ،فضلا عن ضعف العلاقات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة ومع رؤوساهم ، اذ يقود ذلك الى ضعف الاتصال بينهم واحساسهم بنقص التعاون ،وهذا يقود الى عدم شعورهم بالسعادة وعدم الاستأناس بزملاهم وبالتالي تظهر عليهم اعراض الاغتراب النفسي (الزبيدي ، 1991: 250) . ولسوء التوافق المهني عدة مظاهر اولهما الرضا عن العمل (طبيعة العمل ،الراتب ،الترقية ، زملاء العمل والرؤوساء) ، وثانيهما الارضاء اي رضا الرؤوساء عن اداء العامل ونتاجيته وكفاءته (السامري ، 2006: 43). وتظهر مظاهر اخرى على العامل بسبب سوء التوافق المهني حددها (عبد الغني ، 2001: 358) بالاتي :

- أ- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل.
 - ب- تمارض العامل زكثرة غيابهاته.
 - ت- كثرة الشكاوي والتظلم.
 - ث- يبدو على العامل اعراض التكاثر واللامبالاه بكل مايدور حوله .
- يتضح مما تم طرحه ان هناك مجموعة اسباب تجتمع لتكون بمجملها حالة سوء التوافق المهني منها مايعود للعامل نفسه مثلا عدم الشعور بالامن والاستقرارو الشعور بالتعب ،ومها مايعود للبيئة المحيطة مثلا سوء الحالة الاقتصادية ، والصراعات الاسرية .وهناك اسباب تعود الى بيئة العمل مثلا التدريب ،وسياسة الترقية والاجور ،وكثرة الاحتكاك بزملاء والرؤوساء في العمل. والعلاقات الاجتماعية بين العاملين.

5- عناصر التوافق المهني

١- طبيعة وظروف العمل .

يعد هذا الجانب من اهم العوامل المؤدية الى التوافق اذ ترجع هذه الاهمية الى عاملين اساسين Anne (Roe , 1956: 23) اولهما ان الفرد العامل يقضي اغلب وقته في ميدان العمل والثاني يعود الى الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد . ويقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من اضاءة ، وتهوية، ودرجة حرارة ، والالات والمعدات ونظام تتابع فترات العمل والراحة. ان العمل من جانب المنظمة في تهيئة ظروف العمل المناسبة يسهم في زيادة معدلات الانتاج وزيادة رضا العاملين عن العمل والتكيف فقد يختار الافراد اختيارا نفسياً صحيحاً فيوضع في المهنة التي تناسب ميوله واستعداداته والسمات الشخصية ، وربما يدرّب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته على احسن وجه لمصلحته ومصصلحة المنظمة بحيث تتاح له فرصة اكبر للتوافق مع بيئة العمل،وينبغي ان تهيء له اسباب الاحتفاظ بهذا التوافق من خلال توفير الظروف البيئية الطبيعية لأستمرار هذا التوافق وتحسينه



✓ الراتب والترقية.

ينظر الى الترقية على انها حصول الموظف على فرص للترقية الى منصب اعلى بحيث تمنحه الترقية الاشباع المادي والمعنوي وهي حق من حقوقه كموظف ، ومن المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط خاصة اذا كانت مرتبطة بالاداء. اما الراتب فيعني المبلغ الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهد في المنظمة، ويستعمل الفرد هذا المبلغ لأشباع حاجاته الاساسية ، ويتوقف رضا الفرد عن الراتب بمدى كفايته لأشباع حاجاته ، وعدالته مقارنة بالجهد المبذول فكلما كان الاجر او الراتب مناسباً وملياً للحاجات زاد رضا العاملين وتحقق الترقية فوائد في محيط العمل يمكن عدداً بالاتي:

أ- إن طموح الموظف في الحصول على راتب أعلى و أحسن يفتح له المجال في استمراره و بقائه فيه .
ب - تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الإحتفاظ بهم .

ت - تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام بإعتبارها وسيلة يستخدمها الرؤساء لترغيب الموظفين .
وينبغي على الترقية أن يقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، إذ أن نظام الترقية إذا كان فاسداً سيؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتماً يقود الى انخفاض كفاءتهم ، وفقدانهم للثقة هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائماً بذاته :-

1- الترقية في الدرجة : إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقاً لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة .

2- الترقية في الوظيفة : و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و بذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية .

✓ علاقة الموظف بالادارة ورؤوساءه .

ان العامل المتوافق مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والسلسلة الادارية في المنظمة ، وفي الوقت ذاته ينبغي على المنظمة ان كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني ان تعمل على ان تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية السليمة بين الرئيس والمرؤوسين ، وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المنظمة ومعاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترام الرئيس لشخصياتهم فضلاً عن منحهم فرصة كافية للنمو والتطور مهنياً ومساعدتهم على التحسين المستمر و اشراك العاملين في مجلس الادارة او في عمليات اتخاذ القرارات وابداء الاراء في الامور التي تتعلق بالعمل وان تكون هناك مرونة كافية في تطبيق قوانين وتعليمات المنظمة على العاملين فيها .اي انه يمكن تحقيق توافق افضل بين الرئيس والمرؤوس من خلال تحسين العلاقات بينهما الامر الذي يقود الى زيادة في الانتاج من جانب وتحقيق لتوافق مهني افضل من جانب اخر. الا انه في كثير من الحالات التي تنجم عنها شكاوي يكون اساسها العلاقة



التعسفية الاستبدادية في المنظمة من قبل المدير او الرئيس والتي تشيع بسببها حالات الامراض المهنية المختلفة مثلاً عدم تمتع العامل بالتوافق المهني .
✓ علاقة الموظف بزملاء العمل.

العامل يعمل مع مجموعة من الزملاء يجمعهم العمل لذا كلما كانت العلاقة بينهم جيدة ومرتزة زاد الرضا عن العمل وبذلك يكون لديهم توافق والعكس صحيح. وطبيعة العمل تقتضي في كل الاحوال تكوين علاقات اجتماعية بين الافراد تقوم على اساس الاخذ والعطاء بين الطرفين .وفي المنظمات الصناعية تشجع الادارة العلاقات بين العاملين على اساس التعاون والمنافسة ولكن في كثير من الاحيان في ظروف المنافسة ،فان الاهتمام يكون منصباً على قدرة العامل في التفوق على الاخرين وقد تقود المنافسة الى افساد العلاقات بين العمال وتنشأ مظاهر العدوان والصراع .وهنا يبرز دور المنظمة وادارتها في تحفيز العاملين على ان تكون المنافسة فيما بينهم بقصد تحسين الاداء والتطوير والابداع . وتلجأ كثير من المنظمات الى بعض الأمور الغاية منها هو المحافظة على العلاقات المتبادلة مثلاً اقامة الرحلات الترفيهية واقامة الانشطة الرياضية وبالنتيجة الحصيلة هي تحسين العلاقات بين العاملين وشعور الفرد بالارتياح في عمله والرضا عنه ،وبالتالي يحقق التوافق المهني الجيد .

العلاقة بين القوة التنظيمية والتوافق المهني

ينظر الى المنظمة على انها كيان اجتماعي هادف ، وبالتالي فان تحقيق هذه الاهداف يتطلب توافر موارد متكاملة الا ان المورد البشري يعد الاساس وقد اثبتت الدراسات والتجارب في البلدان المتقدمة ان العنصر البشري المؤهل بصورة جيدة هو الاداة لتحقيق الابداع والتميز في بيئة العمل ،مما استدعى الحاجة الى توجيه الاهتمام بدراسة السلوك الانساني (البشري) وعلاقة الافراد بالجماعة والبيئة الداخلية والخارجية .ومن المثير للأهتمام ان معظم الاكاديميين الذين تناولوا موضوع القوة التنظيمية قد اشاروا الى متغيرات عديدة ذات صلة مثلاً التغيير التنظيمي في دراسة (صادق ،ومحمد علي ،2014) ، والابداع كما في دراسة (ابو زيد ،2010) ، والتاثيرات التكنولوجية وتنفيذ امن المعلومات كما في دراسة (Blue&Dhillon,2006) ،والسلوك القيادي كما في دراسة (الجميلي ،2004) (والاهداف الاستراتيجية في دراسة (الصياح ،1999) ،) وغيرها قد اغفلوا انظارهم عن موضوع ذات علاقة بالقوة التنظيمية وذات اثر واضح على اداء الافراد ونجاحهم المهني الا هو التوافق المهني ،ومدى تاثير تلك القوة على درجة شعور الفرد بتوافقه مع الوظيفة او المهمة الملقاة على عاتقه .وقد لوحظ ذلك عبر العلاقة التي ظهرت من خلال التحليل الاحصائي لقوى الاثر والارتباط في الجانب العملي للبحث.

المبحث الثالث - الجانب العملي

اولاً:- الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

بقصد توضيح الخصائص الشخصية لعينة البحث بشكل دقيق تم عرضها وفقاً لعدد من المعايير منها:
النوع الاجتماعي ،والعمر ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي ، كما موضح في الجدول (4) .



جدول (4) خصائص عينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	28	58.3
	أنثى	20	41.7
	المجموع	48	100.0
العمر	اقل من 30 سنة	1	2.1
	من 31-40	23	47.9
	41-50	24	50
	51 فأكثر	/	/
	المجموع	48	100.0
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	/	/
	من 6-10 سنوات	13	27.1
	من 11-15 سنة	14	29.2
	من 16-20 سنة	15	31.3
	اكثر من 21 سنة	6	12.4
المؤهل العلمي	المجموع	48	100.0
	دكتوراه	10	20.8
	ماجستير	10	20.8
	دبلوم عالي	1	2.1
	بكالوريوس	27	56.3
	دبلوم	/	/
المجموع	48	100.0	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

يظهر من الجدول (4) الذي ينطوي على وصف الخصائص الديمغرافية لعينة البحث ان النوع الاجتماعي كان هناك فارق ليس بالكبير بين (الذكور والاناث) اذ حصلت فئة الذكور على اعلى تكرار مقداره (28) وبنسبة مئوية (58.3). اما الاناث فبلغ تكرارها (20) وبنسبة تتراوح (41.7) ، اما بالنسبة لمتغير العمر فان الفئة العمرية الثالثة حصلت على اعلى تكرار بلغ (24) وبنسبة مئوية (50) . اما ادنى تكرار فكان للفئة الاولى اذ بلغ (1) وبنسبة مئوية مقدارها (2.1) . وحصلت الفئة الثالثة لسنوات الخدمة على اعلى تكرار مقداره (15) وبنسبة مئوية (31.3) وحصلت الفئة الرابعة على ادنى تكرار (6) وشكلت مانسبته (12.2) . واخيرا المؤهل العلمي فكان الفرق كبير بين حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) اذ بلغ تكرار كل منهم (10) وبنسبة مئوية مقدارها (20.8) وذلك كون هناك بعض الاقسام او الشعب او الوحدات تتطلب توليها من قبل حملة الشهادات العليا الدكتوراه او الماجستير ، وبين حملة شهادة البكالوريوس، اذ بلغ التكرار (27) وبنسبة مقدارها (56.3) وخلت العينة من حملة شهادة الدبلوم

ثانياً:- الصدق البنائي لمقياس البحث

ان التحليل العاملي التوكيدي هو تحليل تابع للأسلوب الرياضي الذي يدعى بنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) والهدف منه تحديد قوة تلك النماذج المقترحة. ويتضمن التحليل العاملي التوكيدي نوعين من المتغيرات اولها المتغيرات الكامنة latent variable متمثلة بابعاد نموذج الاستبيان وثانيهما المتغيرات الداخلية Endogenous variables متمثلة بفقرات الابعاد



وسيتم اعتماد بعض المؤشرات بهدف قبول أو رفض النموذج منها مؤشرا النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية df ومؤشرات المطابقة المتزايدة Incremental Fit Indexes ومن مؤشرات مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index CFI ومؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index IFI ، وتقع قيم تلك المؤشرات بين الصفر والواحد الصحيح .

1- الصدق البنائي ل ابعاد القوة التنظيمية

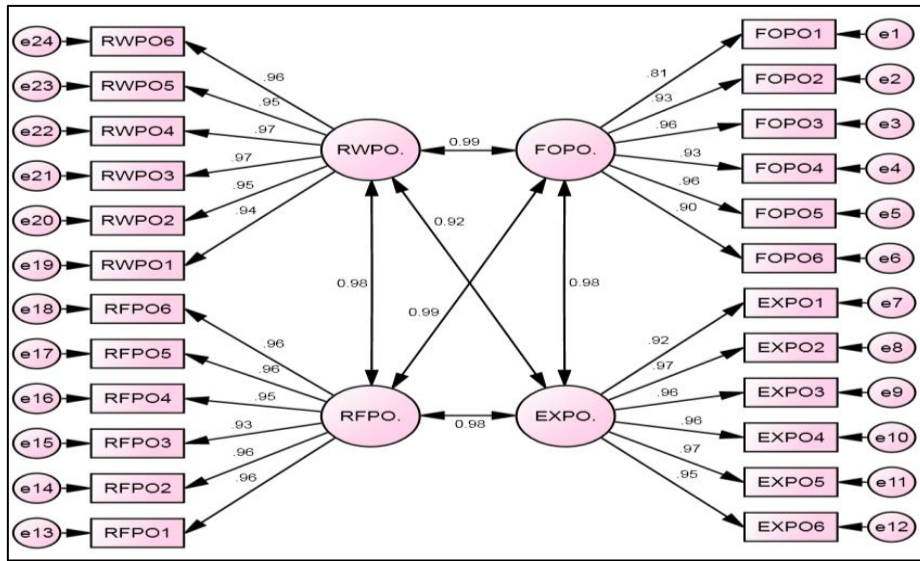
والجدول ادناه ينطوي على قيم المؤشرات للتحليل العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد القوة التنظيمية باستخدام البرنامج AMOS vr.20 :

جدول رقم (5) مؤشرات ملائمة النموذج

المؤشر	χ^2/ df	IFI	CFI
قيمة المؤشر	964.156/ 246=3.92	0.76	0.76
القرار	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي (LISREL) .بالاعتماد على (chan et al .,2007)

وتشير النتائج اعلاه الى قبول الافتراضات القائلة بان الفقرات قادرة على قياس الابعاد المنتمية لها.اذ تبين هذه المؤشرات كفاءة النموذج الذي تم تصميمه . وشكل المخطط البنائي التالي لفقرات ابعاد القوة التنظيمية.



شكل رقم (1) المخطط البنائي لمتغير القوة التنظيمية OP

ان درجات قوة الانتماء الممثلة بالخطوط المستقيمة بين الفقرات والابعاد كانت قيم عالية وهذا يعني ان الفقرات فسرت الابعاد بشكل كبير. والجدول في ادناه يحتوي الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات الابعاد التابعة لمتغير القوة التنظيمية OP:



جدول رقم (6) الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات الابعاد التابعة للقوة التنظيمية

		Estimate			Estimate			Estimate			Estimate				
FOPO1	<---	FOPO.	.812	EXPO1	<---	EXPO.	.920	RFPO1	<---	RFPO.	.957	RWPO1	<---	RWPO.	.941
FOPO2	<---	FOPO.	.929	EXPO2	<---	EXPO.	.969	RFPO2	<---	RFPO.	.960	RWPO2	<---	RWPO.	.950
FOPO3	<---	FOPO.	.957	EXPO3	<---	EXPO.	.960	RFPO3	<---	RFPO.	.930	RWPO3	<---	RWPO.	.969
FOPO4	<---	FOPO.	.930	EXPO4	<---	EXPO.	.958	RFPO4	<---	RFPO.	.953	RWPO4	<---	RWPO.	.968
FOPO5	<---	FOPO.	.965	EXPO5	<---	EXPO.	.970	RFPO5	<---	RFPO.	.955	RWPO5	<---	RWPO.	.947
FOPO6	<---	FOPO.	.904	EXPO6	<---	EXPO.	.950	RFPO6	<---	RFPO.	.961	RWPO6	<---	RWPO.	.958

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

2- الصدق البنائي لابعاد التوافق المهني

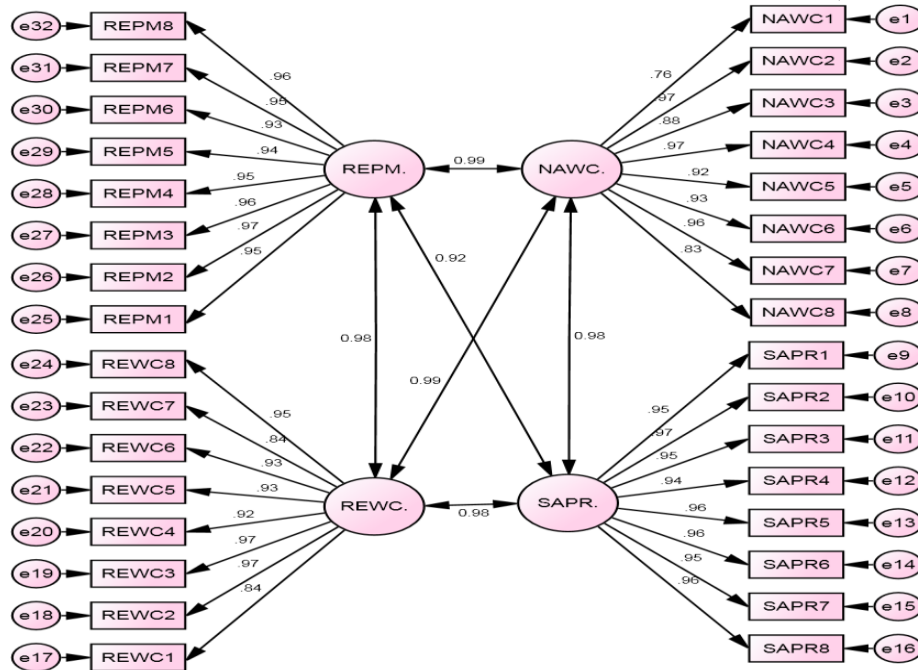
في الجدول ادناه قيم المؤشرات لتحليل العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد التوافق المهني باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS vr.20 :

جدول رقم (7) مؤشرات ملائمة النموذج

المؤشر	χ^2/df	IFI	CFI
قيمة المؤشر	1714.9/ 458=3.74	0.71	0.71
القرار	النموذج ملائم	النموذج ملائم	النموذج ملائم

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي (LISREL) بالأعتماد على (chan et al .,2007)

يتضح من القيم اعلاه صدق البناء لاستمارة الاستبيان وان الفقرات قادرة على قياس الابعاد التابعة لها بقوة وان المخطط البنائي ادناه يوضح ذلك:



شكل رقم (2) المخطط البنائي لمتغير التوافق المهني (VOAD)

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20



ان درجات قوة الانتماء الممثلة بالخطوط المستقيمة بين الفقرات والابعاد كانت قيم عالية وهذا يعني ان الفقرات فسرت الابعاد بشكل كبير. والجدول في ادناه يحتوي الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات الابعاد التابعة لمتغير التوافق المهني :

جدول رقم (8) الاوزان الانحدارية المعيارية لفقرات الابعاد التابعة لمتغيرالتوافق المهني VOAD

	Estimate		Estimate		Estimate		Estimate
NAWC1 <--- NAWC.	.755	SAPR1 <--- SAPR.	.950	REWC1 <--- REWC.	.839	REPM1 <--- REPM.	.949
NAWC2 <--- NAWC.	.973	SAPR2 <--- SAPR.	.966	REWC2 <--- REWC.	.966	REPM2 <--- REPM.	.971
NAWC3 <--- NAWC.	.882	SAPR3 <--- SAPR.	.950	REWC3 <--- REWC.	.973	REPM3 <--- REPM.	.965
NAWC4 <--- NAWC.	.967	SAPR4 <--- SAPR.	.941	REWC4 <--- REWC.	.918	REPM4 <--- REPM.	.947
NAWC5 <--- NAWC.	.919	SAPR5 <--- SAPR.	.961	REWC5 <--- REWC.	.931	REPM5 <--- REPM.	.940
NAWC6 <--- NAWC.	.931	SAPR6 <--- SAPR.	.964	REWC6 <--- REWC.	.926	REPM6 <--- REPM.	.928
NAWC7 <--- NAWC.	.963	SAPR7 <--- SAPR.	.953	REWC7 <--- REWC.	.843	REPM7 <--- REPM.	.949
NAWC8 <--- NAWC.	.831	SAPR8 <--- SAPR.	.962	REWC8 <--- REWC.	.945	REPM8 <--- REPM.	.961

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20

ثالثاً:- الاحصاء الوصفي

1- القوة التنظيمية:

أ- بعد القوة الرسمية

الجدول ادناه ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد القوة الرسمية (FOPO) :

جدول رقم (9) الاحصاءات العامة لبعء القوة الرسمية (FOPO)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
FOPO1	التكرار النسب	1	2	2	29	14	4.10	.831	20
FOPO2	التكرار النسب	1	4	6	27	10	3.85	.922	24
FOPO3	التكرار النسب	1	8	9	25	5	3.52	.967	27
FOPO4	التكرار النسب	0	5	14	24	5	3.60	.818	23
FOPO5	التكرار النسب	4	11	5	16	12	3.44	1.319	38
FOPO6	التكرار النسب	2	5	2	26	13	3.90	1.057	27
FOPO	التكرار النسب	9	35	38	147	59	3.7354	.65764	18
		3	12	13	51	20			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

ينتضح من خلال النتائج السابقة ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ب- قوة الخبرة

الجدول (10) يبين تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد قوة الخبرة (EXPO) :



جدول رقم (10) الاحصاءات العامة لبعده قوة الخبرة (EXPO)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
EXPO1	التكرار	0	12	4	21	11	3.65	1.101	30
	النسب	0	25.0	8.3	43.8	22.9			
EXPO2	التكرار	3	6	1	25	13	3.81	1.161	30
	النسب	6.3	12.5	2.1	52.1	27.1			
EXPO3	التكرار	1	5	3	27	12	3.92	.964	25
	النسب	2.1	10.4	6.3	56.3	25.0			
EXPO4	التكرار	0	6	6	28	8	3.79	.874	23
	النسب	0	12.5	12.5	58.3	16.7			
EXPO5	التكرار	0	9	2	26	11	3.81	1.003	26
	النسب	0	18.8	4.2	54.2	22.9			
EXPO6	التكرار	0	9	5	27	7	3.67	.953	26
	النسب	0	18.8	10.4	56.3	14.6			
EXPO	التكرار	4	47	21	154	62	3.7748	.69101	18
	النسب	1	16	7	53	22			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ت- قوة المكافأة

الجدول ادناه ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات البعد (RWPO) :

جدول رقم (11) الاحصاءات العامة لبعده قوة المكافئة (RWPO)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
RWPO1	التكرار	3	17	7	16	5	3.06	1.174	38
	النسب	6.3	35.4	14.6	33.3	10.4			
RWPO2	التكرار	6	14	10	13	5	2.94	1.227	42
	النسب	12.5	29.2	20.8	27.1	10.4			
RWPO3	التكرار	4	10	4	20	10	3.46	1.271	37
	النسب	8.3	20.8	8.3	41.7	20.8			
RWPO4	التكرار	1	13	5	20	9	3.48	1.148	33
	النسب	2.1	27.1	10.4	41.7	18.8			
RWPO5	التكرار	4	8	10	23	3	3.27	1.086	33
	النسب	8.3	16.7	20.8	47.9	6.3			
RWPO6	التكرار	1	14	7	22	4	3.29	1.051	32
	النسب	2.1	29.2	14.6	45.8	8.3			
RWPO	التكرار	19	76	43	114	36	3.2496	.72815	22
	النسب	7	26	15	40	13			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ث- قوة المرجعية

الجدول ادناه ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد قوة المرجعية (RFPO) :



جدول رقم (12) بعض الاحصاءات العامة لبعء قوة المرجعية (RFPO)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
RFPO1	التكرار	2	12	6	20	8	3.42	1.164	34
	النسب	4.2	25.0	12.5	41.7	16.7			
RFPO2	التكرار	2	7	13	18	8	3.48	1.072	31
	النسب	4.2	14.6	27.1	37.5	16.7			
RFPO3	التكرار	0	8	15	19	6	3.48	.922	27
	النسب	0	16.7	31.3	39.6	12.5			
RFPO4	التكرار	0	7	5	23	13	3.88	.981	25
	النسب	0	14.6	10.4	47.9	27.1			
RFPO5	التكرار	0	8	5	21	14	3.85	1.031	27
	النسب	0	16.7	10.4	43.8	29.2			
RFPO6	التكرار	0	7	8	24	9	3.73	.939	25
	النسب	0	14.6	16.7	50.0	18.8			
RFPO	التكرار	4	49	52	125	58	3.6383	.66698	18
	النسب	1	17	18	43	20			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج في الجدول اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

2- التوافق المهني

أ- طبيعة وظروف العمل (NAWC)

الجدول التالي ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد طبيعة وظروف العمل :

جدول رقم (13) بعض الاحصاءات العامة لبعء طبيعة وظروف العمل (NAWC)

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
NAWC1	التكرار	1	0	0	27	20	4.35	.699	16
	النسب	2.1	0.0	0.0	56.3	41.7			
NAWC2	التكرار	3	11	8	20	6	3.31	1.151	35
	النسب	6.3	22.9	16.7	41.7	12.5			
NAWC3	التكرار	2	23	12	8	3	2.73	1.005	37
	النسب	4.2	47.9	25.0	16.7	6.3			
NAWC4	التكرار	3	12	10	12	11	3.33	1.260	38
	النسب	6.3	25.0	20.8	25.0	22.9			
NAWC5	التكرار	0	10	4	23	11	3.73	1.047	28
	النسب	0	20.8	8.3	47.9	22.9			
NAWC6	التكرار	1	20	1	21	5	3.19	1.161	36
	النسب	2.1	41.7	2.1	43.8	10.4			
NAWC7	التكرار	7	12	3	21	5	3.10	1.309	42
	النسب	14.6	25.0	6.3	43.8	10.4			
NAWC8	التكرار	1	5	2	29	11	3.92	.942	24
	النسب	2.1	10.4	4.2	60.4	22.9			
NAWC	التكرار	18	93	40	161	72	3.4600	.45050	13
	النسب	5	24	10	42	19			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.



ب- الراتب والترقية

الجدول التالي ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد الراتب والترقية SAPR :

جدول رقم (14) بعض الاحصاءات العامة لبعء الراتب والترقية SAPR

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
SAPR1	التكرار	5	15	2	22	4	3.10	1.242	40
	النسب	10.4	31.3	4.2	45.8	8.3			
SAPR2	التكرار	7	14	7	15	5	2.94	1.278	44
	النسب	14.6	29.2	14.6	31.3	10.4			
SAPR3	التكرار	4	7	6	18	13	3.60	1.267	35
	النسب	8.3	14.6	12.5	37.5	27.1			
SAPR4	التكرار	4	8	5	23	8	3.48	1.203	35
	النسب	8.3	16.7	10.4	47.9	16.7			
SAPR5	التكرار	4	7	10	20	7	3.40	1.162	34
	النسب	8.3	14.6	20.8	41.7	14.6			
SAPR6	التكرار	3	12	12	18	3	3.13	1.064	34
	النسب	6.3	25.0	25.0	37.5	6.3			
SAPR7	التكرار	0	12	8	20	8	3.50	1.052	30
	النسب	0	25.0	16.7	41.7	16.7			
SAPR8	التكرار	3	16	8	13	8	3.15	1.238	39
	النسب	6.3	33.3	16.7	27.1	16.7			
SAPR	التكرار	30	91	58	149	56	3.2883	.48276	15
	النسب	8	24	15	39	15			

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ت- العلاقة مع الادارة والرؤوساء

الجدول ادناه ينطوي على الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات البعد :

جدول رقم (15) بعض الاحصاءات العامة لبعء العلاقة مع الادارة والرؤوساء REPM

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
REPM1	التكرار	1	10	6	19	12	3.65	1.139	31
	النسب	2.1	20.8	12.5	39.6	25.0			
REPM2	التكرار	3	13	11	15	6	3.17	1.155	36
	النسب	6.3	27.1	22.9	31.3	12.5			
REPM3	التكرار	2	11	8	15	12	3.50	1.220	35
	النسب	4.2	22.9	16.7	31.3	25.0			
REPM4	التكرار	3	15	14	13	3	2.96	1.051	36



			6.3	27.1	29.2	31.3	6.3	النسب	
31	.988	3.21	3	17	18	7	3	التكرار	REPM5
			6.3	35.4	37.5	14.6	6.3	النسب	
46	1.130	2.48	1	11	8	18	10	التكرار	REPM6
			2.1	22.9	16.7	37.5	20.8	النسب	
39	1.145	2.92	4	13	10	17	4	التكرار	REPM7
			8.3	27.1	20.8	35.4	8.3	النسب	
35	1.151	3.31	5	22	8	9	4	التكرار	REPM8
			10.4	45.8	16.7	18.8	8.3	النسب	
14	.43766	3.150 4	46	125	83	100	30	التكرار	REPM
			12	33	22	26	8	النسب	

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ث- العلاقة مع زملاء العمل

الجدول ادناه ينطوي على تكرارات الاجابات ونسبها اضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات بعد العلاقة مع زملاء العمل (REWC):

جدول رقم (16) بعض الاحصاءات العامة لبعد العلاقة مع الزملاء في العمل REWC

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
REWC1	التكرار	0	2	3	29	14	4.15	.714	17
	النسب	0	4.2	6.3	60.4	29.2			
REWC2	التكرار	5	14	10	15	4	2.98	1.176	39
	النسب	10.4	29.2	20.8	31.3	8.3			
REWC3	التكرار	7	10	10	15	6	3.06	1.278	42
	النسب	14.6	20.8	20.8	31.3	12.5			
REWC4	التكرار	8	20	12	6	2	2.46	1.051	43
	النسب	16.7	41.7	25.0	12.5	4.2			
REWC5	التكرار	1	10	3	20	14	3.75	1.158	31
	النسب	2.1	20.8	6.3	41.7	29.2			
REWC6	التكرار	0	9	4	20	15	3.85	1.072	28
	النسب	0	18.8	8.3	41.7	31.3			
REWC7	التكرار	1	3	3	28	13	4.02	.887	22
	النسب	2.1	6.3	6.3	58.3	27.1			
REWC8	التكرار	14	12	11	9	2	2.44	1.219	50
	النسب	29.2	25.0	22.9	18.8	4.2			
REWC	التكرار	36	80	56	142	70	3.3417	.50589	15
	النسب	9	21	15	37	18			

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

يتضح من خلال النتائج في الجدول اعلاه ان الاجابات تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد.

ثالثاً: - تحليل الارتباط

سيتم هنا ايجاد الارتباطات بين متغيري القوة التنظيمية والتوافق المهني (OP و VOAD) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS vr. 20 وكما مبينة في الجدول التالي:

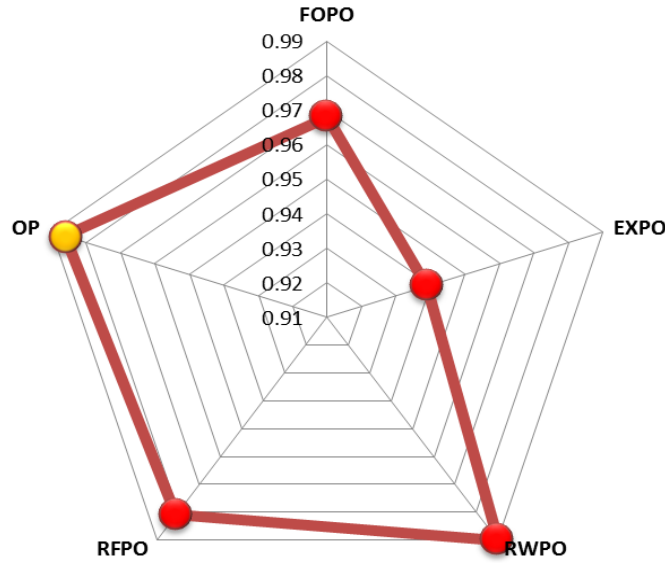


جدول رقم (17) الارتباطات ومعنويتها بين المتغيرين (القوة التنظيمية والتوافق المهني)

القوة التنظيمية	القوة الرسمية	قوة الخبرة		قوة المكافأة	قوة المرجعية	المتغيرين
.979**	.974**	.987**	.926**	.961**	Pearson Correlation	ظروف وطبيعة العمل
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
48	48	48	48	48	N	
.983**	.978**	.994**	.931**	.961**	Pearson Correlation	الراتب والترقية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
48	48	48	48	48	N	
.977**	.969**	.985**	.927**	.959**	Pearson Correlation	العلاقة مع الإدارة والرؤساء
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
48	48	48	48	48	N	
.983**	.979**	.968**	.950**	.970**	Pearson Correlation	العلاقة مع زملاء العمل
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
48	48	48	48	48	N	
.986**	.981**	.990**	.939**	.968**	Pearson Correlation	التوافق المهني
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
48	48	48	48	48	N	

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

ان الارتباطات المبينة في الجدول اعلاه تشير الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية تحت مستوى دلالة 1% بين جميع ابعاد متغير القوة التنظيمية (OP)، ومتغير التوافق المهني (VOAD) ، اذ بلغت قيمة الارتباط بين القوة الرسمية ومتغير التوافق المهني 0.968، وقيمة الارتباط بين قوة الخبرة ومتغير التوافق المهني كانت 0.939، وقيمة الارتباط بين قوة المكافأة ومتغير التوافق المهني كانت 0.99، وقيمة الارتباط بين قوة المرجعية ومتغير التوافق المهني كانت 0.981. واخيرا كانت قيمة الارتباط بين المتغيرين هي 0.986. والشكل البياني التالي يبين قيم الارتباطات بين البعدين:



شكل رقم (3) الارتباطات بين البعدين

(قوة رسمية FOPO), (قوة الخبرة EXPO), (قوة المكافأة RWPO), (قوة المرجعية RFPO), (قوة تنظيمية OP) ## (ظروف وطبيعة العمل NAWC), (الراتب والترقية SAPR), (العلاقة مع الإدارة والرؤساء REPM), (العلاقة مع الزملاء REWC), (التوافق المهني VOAD)

رابعاً: - الأثر بين القوة التنظيمية والتوافق المهني:

الجدول ادناه يوضح مؤشرات (تحليل) علاقة اثر القوة التنظيمية وابعادها على التوافق المهني :

جدول رقم (18) مؤشرات تحليل الانحدار

ترتيب الأهمية	قيمة درين- واتسون	القرار	معنوية قيمة T-Sig.	قيمة t الحاسوبية	معنوية قيمة f Sig	قيمة f الحاسوبية	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد R ²	المتغير والابعاد
3	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	26.37	0.00	695.36	0.96	%93	FOPO
4	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	18.513	0.00	342.72	0.93	%88	EXPO
1	1.5	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	47.304	0.00	2237.69	0.99	%98	RWPO
2	1.8	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	34.186	0.00	168.65	0.98	%96	REPO
	1.9	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	0.00	40.622	0.00	1650.13	0.98	%97	OP

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الاحصائي spss vr.20

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (1%) هي 2.403 وعند مستوى (5%) هي 1.675

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (1%) هي 7.19 وعند مستوى (5%) هي 4.04

من الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة معامل التحديد لاثر البعد القوة الرسمية (FOPO) في متغير التوافق المهني (VOAD) كانت (93%) وهو يشير الى ان نموذج الانحدار المذكور فسر (93%) من الانحرافات الكلية والمتبقي تم تفسيره من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث، في حين ان قيمة (F) بلغت (695.36) ومستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.96) بقيمة اختبار t مساوية الى (26.37) وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة 1% وبالتالي هناك اثر معنوي لـ FOPO على VOAD، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود اثر ايجابي للقوة الرسمية على التوافق المهني بمقدار (0.96) ، وبلغت



قيمة معامل التحديد لاثر قوة الخبرة EXPO على التوافق المهني VOAD هي (88%) وهو يشير الى ان نموذج الانحدار المذكور فسر (88%) من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.93) بقيمة اختبار t مساوية الى (18.513) وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة 1% في حين ان قيمة (F) بلغت (342.72) ومستوى دلالة (0.00) وبالتالي نستنتج وجود اثر معنوي لـ EXPO على VOAD ، بمقدار (0.93) ، وبلغت قيمة معامل التحديد لاثر قوة المكافأة RWPO على التوافق المهني VOAD كانت (98%) وهو يشيرالى ان نموذج الانحدار المذكور فسر (98%) من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.99) بقيمة اختبار t مساوية الى (47.304) وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة 1% وبالتالي هناك اثر معنوي لـ RWPO على VOAD ، بمقدار (0.99) ، وبلغت قيمة معامل التحديد لاثر قوة المرجعية REPO على التوافق المهني VOAD كانت (96%) وهو يشيرالى ان نموذج الانحدار المذكور فسر (96%) من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.98) بقيمة اختبار t مساوية الى (34.186) وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية عند مستوى دلالة 1% في حين ان قيمة (F) بلغت (168.65) ومستوى دلالة (0.00) وبالتالي نستنتج وجود اثر معنوي لـ REPO على VOAD ، بمقدار (0.98) . اما قيمة معامل التحديد لاثر القوة التنظيمية OP على التوافق المهني VOAD كانت (97%) وهو يشير الى ان نموذج الانحدار المذكور فسر (97%) من الانحرافات الكلية ، وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.98) بقيمة اختبار t مساوية الى (40.622) وتشير مقدار معنويتها (sig) الى انها معنوية تحت مستوى دلالة 1% في حين ان قيمة (F) بلغت (1650.13) وبالتالي هناك اثر معنوي لـ OP على VOAD ، بمقدار (0.98) .

من خلال ما سبق من تحليل يتضح واعتمادا على قيم اختبار t ان ترتيب قوة التأثير لابعاد المحور القوة التنظيمية OP على التوافق المهني VOAD كان على التوالي من اليمين الى اليسار ، EXPO, FOPO, REPO, RWPO. وهذا يؤكد صحة الفرضيات

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات

- في ضوء النتائج النهائية للبحث يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:
- اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط واثرتريديتين وذو دلالة معنوية لمتغير القوة التنظيمية وابعاده مع متغير التوافق المهني .
 - هناك اعتماد من قبل افراد عينة البحث على حرفية القوانين والانظمة بشكل تام مما يدل ان هناك تطبيق للقوة الرسمية في كليات جامعة القادسية.
 - عكست اجابات افراد عينة البحث ان هناك تطبيق صارم للقوة الرسمية من خلال اعتماد الادارا المسؤولة بشكل تام على حرفية القوانين والانظمة.



- توجه المدراء والمسؤولين الإداريين باتجاه منح مكافآت تشجيعية (مادية او معنوية) للأفراد الاكفاء في اداء الاعمال المناطة بهم. الا انهم في الوقته ذاته لايملكون تخويل من الادارة العليا بتكريم المتميزين بشكل دوري ومستمر .
- اظهرت النتائج التزام الموظفين التام بمواعيد العمل الرسمية ،واعتقادهم بان توزيع ساعات العمل مناسب لهم .
- تبين نتائج البحث ان الموظفين مستائين جدا نتيجة لعدم وجود حوافز مادية تشجيعية تصرف لهم كمكافأة لهم لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية.فضلا عن استياءهم من معايير واساليب الترقية المعمول بها في كلياتهم
- سعي المدراء في كليات الجامعة الى استخدام خبراتهم في تشجيع الافراد على بناء علاقات قوية فيما بينهم ،مما يقود الى تبادل خبراتهم والاستفادة منها.
- من خلال اجابات افراد عينة البحث يتضح ان المدراء في كليات الجامعة خبراتهم في حل المشاكل التي تواجه الافراد في مجال العمل وهذا دليل على ان المدراء ومسؤولي الوحدات والاقسام يعملون بروح الفريق مع الافراد.
- يتبادل المدراء والمسؤولين فيما بينهم الاحترام والتقدير اجتماعيا، الا انهم بعدين تماما عن ابداء التعاون فيما بينهم في مجال العمل.
- تبين من خلال نتائج البحث ان ترتيب قوة التأثير لابعاد القوة التنظيمية OP في التوافق المهني VOAD كان على التوالي من اليمين الى اليسار EXPO, FOPO, REPO, RWPO.

ثانياً- التوصيات

- 1- السعي الجاد الى استخدام القوة التنظيمية بشكل فعال من قبل القيادات الادارية في الجامعة بقصد تكيف العاملين لتحقيق مستوى متميز من الاداء من خلال خلق التوافق بين امكانيات وذكاء وقدرات الافراد.
- 2- زيادة الاهتمام ب قوة الخبرة من قبل المدراء والرؤساء في أفادة العاملين عبر بناء علاقات قوية ومساعدتهم في حل المشاكل ووضع حلول مناسبة تسهم في خلق الرضا ،وبالتالي التوافق الوظيفي.
- 3- ضرورة بناء علاقات شخصية قوية بين القيادات والعاملين كي تصبح عملية تاثير القادة على الافراد اكثر سهولة.
- 4- الاهتمام بقوة المكافاة من خلال منح الافراد المتميزين في الاداء مكافأة (مادية او معنوية) لتشجيعهم على الاستمرار وتحسين الاداء.
- 5- وضع البات موضوعية لأختيار القيادات الادارية اللذين يحتلون مناصب ادارية مثلا قوة التأثير في الاخرين فضلا عن المؤهل العلمي والتخصص والكارزمية .
- 6- العمل على توفير وتحسين الظروف المادية في بيئة العمل مثلا عدالة في الاجور والرواتب ،والترقية على اسس مهنية ،وتقليل اعباء العمل .



المصادر

أولاً//المصادر العربية

- 1- حريم، حسن، 2006، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- الخضير، عثمان، 2005، علم النفس التنظيمي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 3- الدايري، صلاح حسين، 2008، اساسيات التوافق والاضطرابات السلوكية والانفعالية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- ربيع، محمد شحاتة، 2010، اصول علم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- 5- رياض، سعد، 2005، الصحة النفسية للعمال، ط1، دار الكلمة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- الزبيدي، ابراهيم عبد الهادي، 1991، علم النفس الصناعي، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد العراق.
- 7- زهران، حامد عبد السلام، 2005، الصحة النفسية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 8- عباس، علي، 2009، اساسيات علم الادارة، ط4، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان الاردن،
- 9- عبد الحميد، ابراهيم شوقي، 1998، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، ط1، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر.
- 10- عبد الغني، اشرف محمد، 2001، سيكولوجية علم النفس الصناعي اسسه وتطبيقاته، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- 11- العطية، ماجدة، 2003، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- 12- عوض، عامر، 2008، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 13- غيث، محمد عاطف، 1997، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- 14- فهمي، مصطفى، 1997، الاثار النفسية في الحساسية الزائدة والاعجاب بالماضي واهمال الذات، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 15- القاسم، بديع محمد، 2001، علم النفس من النظرية الى التطبيق، ط1، مؤسسة الطوارق للطباعة والنشر.
- 16- قديح، رمضان، 2000، مبادئ الارشاد والصحة النفسية، ط1، مكتبة القادسية للنشر والتوزيع، خان يونس، فلسطين.
- 17- ماهر، احمد، 2002، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.



- 18- هيجان عبد الرحمن، 2004، اضاء على الأسرة والمجتمع من خلال الإسلام، ط1، دار ابو المجد للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- البحوث والرسائل**
- 19- ابو زيد، خالد نيب، 2010، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن .
- 20- الجميلي، خميس طالب، 2004، اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق .
- 21- خميس، اسماء، 2014، ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج (توماس كولمان) وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر.
- 22- السامري، عبد الله، 2006، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف للعلوم، السعودية.
- 23- سعيدة، بن غربال، 2004، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير في العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 24- الشافعي، ماهر عطوة، 2002، التوافق المهني للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .
- 25- الصياح، عبد الستار مصطفى، 1999، تحليل علاقة القوة التنظيمية واثرها في تحديد الاهداف الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، م 23، ع 2:117.
- 26- عبد العال، السيد محمد، 2006، المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالثقة بالنفس والرضا الوظيفي، مجلة كلية التربية، المنصورة، مصر، م1، ع61.
- 27- العكيدي، سوسن ابراهيم، 1998، اثر نضج المعلومات في بناء هيكل القوة في المنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 28- محجان، سامي خليل، 2010، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرور الانا، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- 29- المزيني، اسامة عطية، 2011، التفكير الاخلاقي وعلاقته بالتوافق المهني لدى المرشدين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- 30- الوابل، عبد الرحمن، 2005، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

ثانياً//المصادر الاجنبية

- 1- Allen,Bem,1990,Personality, Social & Biological perspectives on personal Adjustment . California: Brooks Cole publishing CO.
- 2- Anne ,Roe,1956,The Psychology of Occupations ,New York, John Wiley and sons, Inc.



- 3-Barnes ,B, 1988, the nature of power. Cambridge :polity press.
- 4- Buchanan, D & Huczynski ,R,1997,Organizational Behavior, (3th ed) .,London, prentice –hall.
- 5-Daft, R.L,2001,Organization theory and design,(4th ed),USA,DPS Associates ,Inc.
- 6-Daft, R.L,2003,Management ,(6th ed),United States :south –eastern.
- 7-Drummond, H,2000,Introduction to Organization behavior ,(5th ed).New York :Oxford University press.
- 8-Fulmer ,R.M,1983,the new management ,(3th ed) New York :Macmillan publishing Co.
- 9-Hellriegel, Don &Slocum. john .2008,Organizational Behavior (11th ed) Thomson South –Western.
- 10- Hellriegel , Don &Slocum. John. And Woodsman ,R,2001, Organizational Behavior (6th ed) ,USA South –Western :College publishing.
- 11-Hodge, B. &Anthony ,W,1991,Organization theory : a strategic Approach (4th ed) .Allyn and Bacon.
- 12-Johns , G.& Saks ,A.M,2005 , Organizational Behavior . (6th ed). United States: prentice- Hall.
- 13-Luthans , Fred ,2005, Organizational Behavior . (10th ed),Mc Graw-Hill/Irwin ,America, New York.
- 14-Moorhead , G & Griffin ,R,1995, Organizational Behavior, ,(3th ed),Boston Hall.
- 15-Robbins , S,2001, Organizational Behavior ,(9th ed) , prentice –Hall ,Inc.
- 16- Robbins , S,1990, Organizational theory :Structure , Designs and Applications , ,(3rd ed) , New Jersey: prentice –Hall.
- 17-Schermerhorn ,J., Hunt ,J .,& Osborn , R.2000, Organizational Behavior, ,(5th ed) , John Wiley.

B-Journals &Periodicals

- 18-Dunbar, N.E.,& Burgeon, J.K,2005, Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships, Journal of Social and personal relationships , Vol(22) ,No(2): 207-233.
- 19-French, J& Raven ,B,1959,The bases of Social power, Studies in social power.
- 20-Hickson, D., et al 1991, Strategic contingencies of Intra Organizational power. administrative Science Quarterly, Vol(16),No(2): 35-42.
- 21-Michael, M,2008, power and leaner Effectiveness in Organizations :A literature Review, MBA, United States navy Graduate school of Business and public policy.
- 22-Kenny, G &Wilson, D1984, the Interdepartmental of Managers ,Journal of management studies, Vol(21), No(4).
- 23-. Medcof ,W,John,2006, The Chief Technology Officer and Organizational Power and Influence , The Michael G. DeGroote School of Business, McMaster University .
- 24 Shaver,Susan,2003, "Organizational Power and Politics: More Than Meets the Eye I n Program Planning ,National Louis Universty ,college of arts and Sciences ,chicaho.



ملحق - مقياس الدراسة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	اتفق بشدة
أولاً: القوة التنظيمية : القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي (Daft,2003:515). والتي تنطوي على اربعة ابعاد هي (القوة الرسمية ، و قوة الخبرة ، وقوة المكافاة ، وقوة المرجعية)						
القوة الرسمية:قوة الفرد في التأثير على الآخرين بحكم وظيفته (حريم ، 2006 : 153)						
1.	اعتمد على حرفية القوانين والانظمة بشكل تام .					
2.	استخدم السلطة الرسمية لمراقبة مختلف اعمال الموظفين في الكلية .					
3.	استخدم سلطة مناصبي لأدارة الصراع بين الموظفين .					
4.	استخدم سلطتي لتفويض الصلاحيات للموظفين .					
5.	اقوم بالزام الموظفين باتباع القرارات الادارية بناءا على مكانتي او موقعي ضمن الهيكل التنظيمي .					
6.	اعتمد صلاحياتي الرسمية في توزيع الموظفين على المهام الوظيفية .					
قوة الخبرة:القوة التي تتشكل من معرفة خاصة او مهارة في الاداء من قبل المرووسين (Daft,2000)						
7.	اعتمد على خبرتي السابقة في التأثير على الموظفين في الكلية.					
8.	اقدم النصح والارشاد للموظفين بناءاً على خبرتي عندما يتعرضون الى مشكلة في العمل .					
9.	تسهم الخبرات والمعلومات التي امتلكها في بناء علاقات قوية مع الموظفين .					
10.	استخدم خبراتي في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل .					
11.	لدي خبرة كبيرة في مجال عملي .					
12.	تتصف المجالات التي عملت بها بالتنوع .					
قوة المكافاة:القدرة التي تنتج من السلطة لمكافاة الآخرين(Daft,2000:504)						
13.	تمنح المكافاة للموظفين على اساس اداء الفريق وليس على اداء الفرد.					
14.	تخولني ادارة الكلية بتكريم الموظفين المبدعين بشكل مستمر ودوري .					
15.	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافاتهم بمستوى الاداء لديهم .					
16.	احرص على منح الموظفين الاكفاء مكافاة مجزية .					
17.	يبيدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافاة .					
18.	اعمل على خلق الانسجام بين توقعات الموظفين بخصوص المكافاة مع ما هو مطبق فعلاً.					
قوة المرجعية:إمتلاك المدير او الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين الى التعامل الايجابي معه(Robbine.2001)						
19.	احظي باقبال الموظفين نحوي لأيمانهم باستعمالي قوة المرجعية.					
	يرغب موظفي الكلية اقامة علاقات شخصية معي .					
	شخصيتي ذات تأثير قوي في انجذاب الموظفين لي					
	امنح الكثير من الوقت للأهتمام بالموظفين والتعرف على حاجاتهم ومشاكلهم .					
	احظي باحترام وتقدير الافراد في الكلية .					
	امتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز متخذي القرار تخولني الدفاع عن مصالح الافراد.					



ثانياً/ التوافق المهني : تكيف الفرد مع عمله الذي يستطيع ان يؤديه بنجاح كونه يتناسب مع ذكاؤه وقدراته التي يميل الى ممارستها والذي يتفق مع ميوله ومستوى طموحه ورضاه عن نفسه.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	اتفق بشدة
طبيعة وظروف العمل: الشروط المادية التي يعمل فيها من اضاءة ، وتهوية، ودرجة حرارة ، والالات والمعدات ونظام تتابع فترات العمل والراحة.						
	النزيم بمواعيد العمل الرسمية .					
	اعتقد ان ظروف عملي من حيث التهوية والحرارة ملائمة .					
	اعتقد ان توزيع ساعات العمل لايناسبني .					
	27. افضل العمل في هذه الكلية عن سواها من المؤسسات الاخرى .					
	28. اشعر بالإنهاك الشديد في نهاية الدوام .					
	29. اعاني من كثرة الاعباء في العمل الملقاة على عاتقي .					
	30. اشعر ان عملي الحالي لاينلائم مع قدراتي وميولي الشخصية .					
	31. اشعر بالفخر والاعتزاز لممارستي العمل المكلف به .					
	32. الترقية والراتب : مقدار مايحصل عليه الفرد من مبلغ او اجر مقابل اداءة اوالدرجة الاعلى التي يحصل عليها جراء الاقدمية او التميز في العمل					
	33. يتناسب راتي مع طبيعة عملي .					
	34. استاء كثيراً من معايير الترقية المعمولها في الكلية .					
	35. اشعر بالضيق لعدم وجود حوافز مادية .					
	36. لاشعر بالرضا عن المعايير التي تعتمدها الجامعة في الحصول على فرص التدريب					
	37. اعاني من عدم كفاية الراتب الذي اتقاضيه لسد حاجتي.					
	38. اعتقد ان نظام الادخار ومكافأة نهاية الخدمة بعد التقاعد مناسب .					
	39. ترقيتي في العمل تتوقف على كفايتي في الاداء .					
	40. يتناسب راتي مع تحصيلي العلمي .					
العلاقة مع المسؤولين والادارة: العلاقات الاجتماعية والنفسية القائمة بين الرئيس والمرووس						
	41. يقدر مسؤولي الاعلى ادائي في العمل .					
	42. توفر لي ادارة الكلية جميع الوسائل المتاحة للقيام بمهام عملي .					
	43. يتيح لي مسؤولي الاعلى الحرية لمناقشة كل امر يتعلق بموظفي (القسم ،الوحدة، الشعبة) اللذين هم ضمن مسؤوليتي .					
	44. اشعر بالضيق من كثرة الخلافات الادارية مع المسؤولين في الكلية R.					
	45. ارى ان مسؤولي الاعلى يراقبني بدقة في عملي بغية ضمانه لاداء عملي على الوجه المطلوب.					
	46. لاشعر ان مسؤولي الاعلى يحترم آرائي ومقترحاتي المهنية.					
	47. ارى ان فرصة التفاهم والمناقشة مع القيادات الادارية في الكلية ضعيفة .					
	48. يضايقتني عدم تقدير الادارة في الكلية لجهود الموظفين وانجازاتهم .					
العلاقة مع زملاء العمل:الروابط الاجتماعية التي بين الافراد والجماعات داخل المنظمة .						
	49. اشعر بتقدير زملائي لي في العمل .					
	50. اشعر بالضيق من كثرة الانتقادات الموجهة لي من زملائي فيما يتعلق بالعمل .					
	51. اعاني من تدخل الموظفين في شؤون زملائهم الاخرين .					
	52. اعاني من الخلافات مع زملائي.					
	53. احرص على تكوين علاقات ايجابية مع زملائي.					
	54. علاقتي في الكلية مع زملائي قائمة على اساس العمل كفريق.					
	55. ارفض تدخل الاخرين في امور عملي.					
	56. اعتقد ان التعاون مع زملائي في العمل قليل جداً.					