

<p><b>تواريخ البحث</b></p> <p>تاريخ تقديم البحث: 2023/12/25</p> <p>تاريخ قبول البحث: 2024/1/11</p> <p>تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/6/15</p>	<p><b>تأثير التطابق الوظيفي في أداء العاملين _ السلوك الابداعي متغيراً وسيطاً</b></p> <p><b>(دراسة تحليلية مقارنة في قطاع التعليم العالي الحكومي والاهلي)<sup>1</sup></b></p>
	<p>الباحثة: رسل محمد القطراني</p> <p>الاستاذ الدكتور هادي عبدالوهاب عبد الامام</p> <p>جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال</p>

**المستخلص :**

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير التطابق الوظيفي في أداء العاملين من خلال السلوك الابداعي كمتغيراً وسيطاً اذ جرى بناء المخطط الفرضي وفقاً للمتغيرات الثلاثة للدراسة والتي على ضوءها جرى تطوير الفرضيات. وطبقت واختبرت هذه الدراسة في القطاع الحكومي والاهلي لجامعات البصرة واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينتين بلغت العينة الاولى 361 (تدريسي وموظف) في قطاع التعليم العالي الحكومي، بينما بلغت العينة الثانية (259) تدريسي وموظف في قطاع التعليم العالي الاهلي. وقد اشارت النتائج إلى إنَّ هناك تأثير ايجابي غير مباشر للتطابق الوظيفي في أداء العاملين من خلال السلوك الابداعي وكذلك تأثير ايجابي مباشر للتطابق الوظيفي في السلوك الابداعي في قطاع التعليم العالي الحكومي. وايضاً هنالك تأثير ايجابي مباشر للسلوك الابداعي في أداء العاملين في قطاع التعليم العالي الخاص واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها جرى اقتراح عدد من التوصيات.

**الكلمات الدالة:** التطابق الوظيفي, أداء العاملين, قطاع التعليم العالي

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة الماجستير ( تأثير انظمة العمل عالية الاداء في أداء العاملين من خلال التطابق الوظيفي والكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابداعي )

# Impact of Job Fit in Employee Performance \_Innovation Behavior as an Intermediate Variable

## (A comparative Analytical Study in Public and Private Higher Education Sector)

Researcher: Russil M. Al-Qatranly

Professor Dr. Hadi A. Al-Abrow

College of Admin & Economic/Business Administration Dep.

University of Basrah

### Abstract :

This study aimed to determine the effect of Job Fit in the employee performance through innovation behavior as an intermediate variable, The Conceptual framework and hypotheses development were built based on main variables of the study. The Higher Education sector (**public and private**) was selected, as an applied for testing the hypotheses of this study. The questionnaire a method was used to collect data from two samples the first sample in the public sector was (361) employees, and the second sample in the private sector was (259) employees. The study reached a number of conclusions there is a positive indirect impact of job fit in employee performance through innovation behavior, as well as a direct positive effect of job fit in innovation behavior in the public higher education sector, The results also showed there is a direct positive effect of innovation behavior in employee performance in the private higher education sector, Based on the results obtained it has been proposed a number of recommendations

**Key words:** Job fit, Employee performance, Higher Education sector

## المقدمة :

يعتبر الأفراد العاملون المتميزون من الأصول القيمة لأية منظمة مما يدفع تلك المنظمات إلى تطوير والمحافظة على أولئك الأفراد حتى يتمكنوا من العمل بشكل مريح ومعنويات عالية بحيث يمكن زيادة أدائهم الفردي والذي سوف ينعكس على الأداء التنظيمي (Bhat and Rainayee,2019:3 ; Alefari et al.,2018:1). لذلك تسعى ادارة الموارد البشرية البحث عن اختيار أفراد عاملين مؤهلين استناداً لقدرات أولئك العاملين ووفقاً لاحتياجات تلك المنظمات (Gustiah and Nurhayati,2022:2). إن أداء الأفراد العاملين يقيس مدى قدرتهم على أداء مهارة في عملهم، ومعرفة قدرة الفرد العامل على تنفيذ المهام، ولذلك ان أداء المنظمة ما هو إلا انعكاس لأداء الافراد العاملين (Sinambela, 2016:480). ومن الناحية النظرية يمكن القول أن الأفراد العاملين الذين يمتلكون الخبرة يكونون أكثر ارتباطاً وبشكل إيجابي خصوصاً عندما يكون هناك تناسب بين الشخص مع الوظيفة (Wu et al.,2011:5). ويعتمد التطابق الوظيفي على التوافق بين ما يريده العاملون من الوظيفة، وما تقدمه الوظيفة لهم (Noe,2002:2)، وهذا ما يفسر توافق قيم وأهداف كلاً من الفرد العامل والوظيفة والتي تعكس النتائج الايجابية على أداء العاملين والمنظمة (Dalgic, 2022: 358). ويؤثر التطابق الوظيفي على الرغبة الجوهرية في وظيفة معينة، كما يؤثر التطابق الوظيفي في السلوك الابداعي من خلال قيام المنظمة بدعم وتحسين قيم وخصائص الافراد العاملين لكي تتوافق بشكل افضل مع طبيعة الوظيفة، ونتيجة لذلك يشعر الافراد بارتباط اكبر بالوظيفة والذي من شأنه ان يحفز السلوك الابداعي (Akmal and Mehmood,2022:).

### 1- الاطار النظري Theoretical Framework

#### 1-1 مفهوم واهمية التطابق الوظيفي Job Fit Concept and Importance

هناك طرق مختلفة لوصف كيفية حدوث التطابق الوظيفي للأفراد العاملين مع مختلف جوانب الحياة العملية، فعلى سبيل المثال قد يشعر الافراد العاملون أو لا قد يشعرون بانهم على توافق جيد مع منظماتهم ، أو زملائهم ، أو المشرفين عليهم ، أو وظائفهم، لذا يبذل الأفراد العاملين في الموارد البشرية ومديرو التوظيف الكثير من الوقت والجهد لتحديد الشخص المناسب للملئ الوظيفة الشاغرة، وعلى نفس المنوال يبذل الباحثون جهداً في الحصول على فرصة عمل مميزة، اخذين بنظر الاعتبار ضرورة تمتعهم بخصائص مناسبة تماماً لجميع جوانب الوظيفة بما في ذلك خصائص الوظيفة، وشاغل الوظيفة، والثقافة التنظيمية. ومما لا شك فيه يتخذ الأفراد أيضاً قرارات مستمرة حول ما إذا كانوا يرغبون في البقاء مع منظمة معينة بناء على مدى إدراكهم لمدى تطابقهم الوظيفي أثناء العمل خلال الحياة التنظيمية أو الانتقال إلى منظمة أخرى (Wang et al.,2020:342)، لذا يعد مفهوم التطابق الوظيفي الأساس الحديث لاختيار الأفراد العاملين لشغل الوظائف ، وانه يمثل المراكز الأساسي في اختيار الأفراد العاملين المتقدمين الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة للقيام بهذه الوظائف (Bright,2021:4). كما إن التركيز على التطابق الوظيفي عند صياغة الوظائف يزيد من اطمئنان الأفراد العاملين ورضاهم ، ويؤدي بالتالي إلى مزايا مختلفة للمنظمة وافرادها العاملين على حد سواء (Carless,2005:426;Iqbal,2016:840). وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص أهمية التطابق الوظيفي بالنقاط الآتية:-

1. يعد التطابق الوظيفي في العمل جانباً مهماً للغاية لأنه من الممكن أن يصبح سبباً في أداء أعلى، ورضا وظيفي أكبر، وتغيب منخفض، ودوران أقل، والمزيد من المواطنة التنظيمية، وضغط أقل (Shah and Ayub, 2021:59).
2. يشكل التطابق الوظيفي دوراً أساسياً في تحديد فعالية عملية التوظيف في المنظمة، ويساعد في اختيار الشخص المناسب من خلال الوصف الوظيفي الذي يوضح ما تدور حوله الوظيفة، ولماذا وتحت اية ظروف يجب القيام بها (Peng and Mao, 2014:2).
3. من الناحية السلوكية يؤثر التطابق الوظيفي على سلوكيات ومواقف ومشاعر الأفراد العاملين من خلال الطريقة التي ينظر بها أولئك العاملين إلى ما تقدمه لهم المنظمة بالفعل استناداً إلى تصوراتهم والتي تنعكس على مستوى شعورهم بالسعادة والرفاهية في بيئة العمل (Boon et al., 2011:139).
4. يساعد على خلق ميزة تنافسية من خلال التشديد على اختيار الأفراد العاملين على وفق المهارات، والمعرفة والقدرات المطلوبة، وأيضاً على أساس القيم والمنافع والمصالح المتبادلة، وزيادة جاذبيتها للآخرين، وتعزيز مكانتها الذهنية لدى الغير (Werbal and Demariew, 2005:255).

## 2-1 ابعاد التطابق الوظيفي Job Fit Systems Dimensions

### • التوافق بين المتطلبات الوظيفية والخصائص الشخصية

يعد هذا البعد الاحادي لمتغير الدراسة على انه الأقدم والأكثر نقاشاً على نطاق التطابق الوظيفي في أدبيات إدارة الموارد البشرية (Werble and Demarie, 2005:251). ويعرف على انه مجموعة من المعارف (Knowledge)، والمهارات (Skills)، والقابليات (Abilities) وتختصر بالحروف الأولى منها (KSA) اللازمة لأداء المهام المتعلقة لانجاز وظيفة محددة في بيئة العمل (Edwards, 1994:52). لقد شغلت العلاقة بين متطلبات الوظيفة، والخصائص الشخصية تفكير العديد من أصحاب العمل كونها مرتكزا أساسيا لتحسين إنتاجية المنظمات، وتحقيق الانسجام بين الفرد العامل والأفراد الآخرين مما ينعكس بشكل ايجابي على الأداء المميز للمنظمة ككل (Furnham, 2001:13). فكلما اتصف هذا التوافق بالاجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة ارتباط الفرد العامل بوظيفته، وازداد بالتالي عطائه وإمكاناته الإبداعية، فدرجة التوافق هذه هي التي تحدد نجاح ، أو فشل التطابق الوظيفي بين الفرد ووظيفته (Kerse, 2018:943). وعلى هذا الأساس يعتبر إشباع الحاجات أمراً بالغ الأهمية، وان عدم التطابق بين الشخص ووظيفته او بيئة عمله يؤدي إلى اختلالات نفسية ، وفسولوجية، وسلوكية مثل عدم الرضا ، والملل، والقلق والاكتئاب ، وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم، والتدخين وما إلى ذلك (Warr and Inceoglu, 2012:130). لذا فإذا ما أرادت المنظمة إنتاج مواقف، وسلوكيات عمل إيجابية فعليها خلق التفاعل بين الفرد ووظيفته، وخلق الإحساس لدى الأفراد العاملين من أن قدراتهم تتناسب مع متطلبات عملهم (Mensah and Bawole, 2017:7).

### 3-1 مفهوم واهمية أداء العاملين Employee performance Concept and Importance

ان مفهوم الأداء يتخذ جانبين جانب الفعل وجانب النتيجة أو ما يسمى بالجانب السلوكي، والنتائج المترتبة على ذلك السلوك، أي ما يفعله الفرد في حالة العمل من سلوكيات (تجميع السيارات مثلاً ، أو تعلم المهارات ، أو اي إجراء آخر، والنتيجة لسلوك هذا الفرد (عدد السيارات المجمعة أو كفاءة المهارات التي تعلمها الفرد) (Campbell et al.,1993:40)، لذا يمكن القول بان الأداء عبارة عن مجموعة من النتائج السلوكية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في نظر الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة ( Sturman, 2007: 46; Tabiu and Nura, 2013: 248). وهذا يمكن اعتبار الأداء بمثابة مفتاح لنجاح العديد من المنظمات، حيث يمثل مقياساً لمخرجات تلك المنظمة (سواء كانت مخرجات مادية، أو خدمية) ويضيف قيمة سلوكية تتمثل بالموارد البشري الذي تمتلكه ( Raineri and Valenzuela-Ibarra,2021:2)، فالإفراد العاملين يعدون من أهم الأصول ومورد رئيس لا يمكن الاستغناء عنه ، ومن ثم فان أدائهم يعتبر ميزة تنافسية وعامل رئيس في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة ككل(Ibidunni et al.,2015:3)، لذا يتوجب على المديرين الاهتمام بالجوانب التحفيزية وتنسيق آليات العمل ، وتحديد مستوى الشغف للإفراد العاملين لتقديم أداء وسلوكيات عمل ايجابية مقترنة بالوفاء والولاء الوظيفي(Aristovnik and Jaklić,2013:7). ويمكن تلخيص أهمية أداء العاملين بالنقاط التالية:-

1. يعتبر أداء العاملين مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة ، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات، وبمعنى أدق هو يمثل التفاعل بين السلوك ، والانجاز بهدف تقديم منتجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة والإفراد العاملين ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل(Jery and Souai,2014:285).
2. يعد أداء العاملين البناء الأساس لعلم النفس التنظيمي ، وذلك من خلال تأثيره على تقييم أداء الأفراد العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف، والتغذية الراجعة، وأنظمة الأجور المستحقة ( Viswesvaran and Ones,2000:216).
3. يخلق أداء العاملين تأثيرات مختلفة تتعلق بنوع الوظيفة ، ومستوى الوظيفة ، وسياق الوظيفة، حيث تتطلب بعض الوظائف مهارة عالية المستوى ومسؤولية لأداء المهام بنجاح، لذا فان الأفراد العاملين الذين يقومون بهذه الوظائف يجب ان يضطلعوا بمستوى اعلى من الاداء للوفاء بمسؤوليات الوظيفة بشكل مرضي (Kahya,2007:517).
4. يشكل أداء العاملين الجزء المحوري لأية عملية إنتاجية ، أو خدمية في المنظمة (Rich et al.,2010:619)، وذلك لارتباطه بالعنصر البشري الذي يعمل على تحويل مكونات أية عملية إلى مخرجات ذات قيمة تعطي مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وتقدمها واستقرارها وفعاليتها (Stirpe et al.,2022:303).

#### 4-1 ابعاد أداء العاملين Employee Performance dimensions

##### 1. أداء المهمة Task Performance

يعرف أداء المهمة على انه تفاهم تعاقدى بين المدير والمرؤوس لإنجاز مهمة معينة (Pradhan and Jena,2017:3)، أو هو الفعالية التي يؤدي بها شاغلوا الوظائف الأنشطة التي تساهم في تطوير المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة أو غير المباشرة بما في ذلك تطبيق جزء من التكنولوجيا التنظيمية (Díaz-Vilela et al.,2015:2). و ينقسم أداء المهام إلى قسمين أساسيين هما: أداء المهام الفنية - الإدارية ، وأداء المهام القيادية، حيث يطلق على الأداء الوظيفي المتوقع الذي يتألف من تخطيط ، وتنظيم ، وإدارة العمل اليومي من خلال القدرة التقنية للفرد والسيطرة على الأنشطة وما إلى ذلك بأداء المهام الفنية والإدارية، أما أداء المهام القيادية فيتم تصنيفه من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتمسك بمعايير الأداء اللازمة، وتحفيز ، وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الوظيفة من خلال التشجيع والاعتراف والنقد البناء (Borman and Brush,1993:16 ; Tripathy, 2014:1).

##### 2. الأداء السياقي Contextual Performance

عُرفَ الأداء السياقي على أنه سلوكيات تطوعية يمكن أن تساهم في جميع الأعمال في المنظمة ، ولا يلزم بالضرورة تضمينها في الوصف الوظيفي، ولكنها مفيدة للبيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة (Onay,2011:590). ويعرف (Koopmans et al.,2011:861) الاداء السياقي ايضا على أنه سلوكيات فردية تدعم البيئة التنظيمية ، والاجتماعية، والنفسية التي يجب أن تعمل فيها الوظائف (الجوهر التقني) . وتوجد عدة تسميات للأداء السياقي مثل إجابة مهمة غير متعلقة بالوظيفة ، وأداء أدوار إضافية، و سلوك المواطنة التنظيمية أو العلاقات الشخصية ، وبالتالي فان جميع هذه المفاهيم تشير إلى السلوكيات التي تتجاوز أهداف العمل المحددة رسمياً مثل تولي مهام إضافية ، أو إظهار المبادرة ، أو تدريب الوافدين الجدد على الوظيفة (Maxham et al.,2008:149) .

##### 3. الأداء التكيفي Adaptive Performance

يُعرفُ الأداء التكييفي على انه قدرة الفرد على التأقلم وتقديم الدعم اللازم للوظيفة في الوضع الديناميكي للعمل (Hesketh and Neal,1999:25). لقد وجدت الدراسات السابقة أنه بمجرد أن يستمد الأفراد العاملون قدرًا معينًا من الإتقان في المهام الموكلة إليهم يحاولون تكييف موقفهم وسلوكهم مع المتطلبات المتنوعة لأدوارهم الوظيفية (Huang et al., 2014:164; Pulakos et al., 2000:612). ويتطلب الأداء التكييفي الفعال قدرة الافراد العاملين على التعامل بكفاءة مع ظروف العمل المتقلبة كالتحولات التكنولوجية ، والتغيرات في مهام الوظيفة الأساسية للفرد، وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك (Baard et al.,2014:50)، كما وتؤدي التقنيات المتغيرة إلى تغيير تصميم العمل

الذي يجب على الأفراد العاملين التكيف معه بسرعة ، كذلك تستلزم الاقتصادات العالمية المترابطة تغييراً مستمراً وتتطلب التكيف ايضاً (Huang et al.,2014:162).

#### 5-1 مفهوم واهمية السلوك الابداعي creative behavior Concept and Importance

ان إبداع الافراد العاملين هو أحد أهم مبادئ الإدارة التي جذبت انتباه الباحثين في مجال إدارة الأعمال باعتباره المرتكز الاساس في النجاح التنظيمي (Moghimi and Subramaniam,2013:1). فالعنصر البشري هو الذي يخترع، ويبتكر، ويبدع، ويجدد، ويدير وينظم، وينفذ.وبما يمكن المنظمات من مواجهة التغيرات المتسارعة، والتوسع المعرفي والتكنولوجي، وحل المشكلات باستخدام طرق جديدة، مما يتطلب ايجاد الافراد العاملين المبدعين القادرين على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، حيث يعد السلوك الإبداعي للعاملين سلوكاً يتجاوز الأدوار المحدده للأفراد العاملين وموجهاً نحو تقديم أفكار جديدة وتطويرها وتنفيذها، لتقديم حلول مفيدة وجديدة للمشاكل التنظيمية المعقدة (Akrama et al.,2019:3).وعلى هذا الاساس يعرف السلوك الابداعي على انه سلوك معقد للأفراد العاملين يولد الأفكار المبدعة ويقدمها ويطبقتها. وبالتالي يوفر قدرات للاحتفاظ بالميزة التنافسية والحفاظ على الاستدامة التنظيمية (AlEssa and Durugbo,2021:1)

كما تعد دراسة السلوك الإبداعي للأفراد العاملين من القضايا المهمة في السنوات الأخيرة وذلك نتيجة لقدرة هذا السلوك في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال توليد أفكار جديدة ومفيدة ، والتي تتحول إلى منتجات، وخدمات، وعمليات أكثر فاعلية للمنظمة (Alnidawi and omran,2018:14). لذلك يوصف الإبداع بأنه عملية ومنتج وسمات شخصية يظهرها الأفراد العاملين (Carmeli et al.,2006:36; Findlay and Lumsden,1988:9). وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة اليوم على قدرة المديرين على إيجاد حلول حل للمشاكل التنظيمية والبشرية معاً (Duren, 2000: 108)، وكذلك قدرة المديرين لبناء إستراتيجية قادرة على التكيف مع التغيير ، وخلق وبناء القدرة الإبداعية والمرونة لزيادة قدرة الافراد على توليد الأفكار والإبداع في القضايا التكنولوجية والاجتماعية من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي الفردي ومن هذه العوامل هي : العوامل الشخصية، والعوامل المعرفية، والدافع الذاتي، والمعلومات (Woodman et al., 1993: 297-300 ;Akturan et al.,2016:345).

#### 1-5-1 ابعاد السلوك الابداعي creative behavior dimensions

ينظر إلى السلوك الإبداعي على انه سلوك معقد متعدد الأبعاد قائم بذاته ، حيث يقوم الأفراد العاملين عن قصد بتوليد الأفكار الابداعية وتقديمها وتطبيقها من خلال التفكير النقدي ، والتعرف على المشكلات المحتملة والقائمة ، واستكشاف الفرص والحلول ، وتحديد فجوات الأداء والبحث عن أساليب وإجراءات جديدة بهدف تحسين الاداء التنظيمي داخلياً وخارجياً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستدامة ( de Jong and Hartog,2007:43;AlEssa and Durugbo,2021:3).وعليه فان الدراسة الحالية سوف تتبنى دراسة (Krause,2004:91) من خلال الاعتماد على البعدين التاليين (توليد واختبار الأفكار ، وتنفيذ الأفكار) كأساس للسلوك الإبداعي وذلك كون ان هذه البعدين هما الأكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة الحالية والأكثر شيوعاً،فضلاً عن كونها أكثر تطبيقاً في القطاعات الخدمية (Hsu et al.,2011:260).

### 1-5-2 توليد واختبار الأفكار: The Generation and Testing of Ideas

يعرف توليد الأفكار واختبارها على انها عمليات تركز على (صياغة المشكلة وتحليلها) ، وإيجاد الأفكار (تطوير الأفكار وإعادة تجميعها وتجربتها عقلياً)، واقتراح الأفكار الناتجة. حيث ان لتوليد الأفكار من الأهمية بمكان أن يتم الجمع بين المعلومات بطريقة جديدة مغايرة للطرق المألوفة سابقاً (Mumford et al.,2002:708; Krause,2004:82). كما ويعد توليد واختبار الأفكار خطوة أساسية في عملية الابداع الفردي، حيث يبدأ الإبداع عندما يتم اكتشاف فرصة أو ظهور مشكلة ما والتي قد تكون المحفز لتحسين الظروف أو تهديداً يتطلب استجابة فورية (Jong and Hartog,2010:24) ، وبالتالي يمكن للإفراد العاملين توليد الأفكار من خلال الانخراط في السلوكيات لاستكشاف الفرص ، أو تحديد فجوات الأداء، أو إنتاج حلول للمشكلات، وتكمن فرص توليد الأفكار في التناقضات - اي القضايا التي لا تتناسب مع الأنماط المتوقعة التي تعمل كمحفزات مثل المشكلات في أساليب العمل الحالية ، أو احتياجات الزبائن غير المحققة ، أو المؤشرات التي تشير إلى أن الاتجاهات من الممكن أن تتغير (Jong and Hartog,2007:43).

### 1-5-3 تنفيذ الأفكار Implementation Ideas

يعرف تنفيذ الأفكار على انه إدخال إجراء جديد واستخدامه من قبل القسم أو المجموعة في المنظمة ، بحيث يمكن تحويله لاحقاً إلى طريقة عمل يومية (Krause,2004:82). ويتم تحديد نطاق تنفيذ الأفكار من خلال الدرجة التي يتم فيها استخدام ابداع العملية على النحو المنشود والذي ينتشر فيه الابداع ، ويعزز تنفيذ الأفكار الإبداعية من اكتساب قاعدة معرفية جديدة حول الابداع (Axtell et al.,2000:273).

### 2- الاطار المنهجي Methodological Framework

#### 1-2 مشكلة الدراسة Study Problem

تمثل الموارد البشرية احد الأصول الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح، مما يتطلب من المنظمات العمل على تنمية تلك الموارد وذلك من اجل الارتقاء وتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك كون إن أداء هؤلاء الأفراد ليس مفيداً للمنظمة فحسب، بل أيضاً للأفراد العاملين أنفسهم، لأنه مع الأداء الجيد يمكن أن يتحقق مستوى أفضل من التطوير الوظيفي للفرد العامل (Siahhaan et al., 2016:69 Bedarkar and Pandita,2014:113)، لذلك يتوجب على المنظمات تحديد مشكلات الأداء والسلوك ومعالجتها مبكراً لتقليل الضرر الذي يلحق بمكان العمل وزيادة احتمالية الحل (Adin et al.,2021:2). كما أن السلوك الإبداعي للأفراد العاملين يعد جانباً مهماً في حل مشكلات الأفراد العاملين، لأنه يشجع على إيجاد حلول للمشكلات الحالية (Sourchi and Jianqiao, 2015:94) . ولذلك فمن خلال تعزيز التدريب المكثف ، يمكن للمنظمات مساعدة الأفراد العاملين على تطوير المعرفة والمهارات اللازمة للإبداع ، وبالتالي توليد المزيد من الأفكار المبتكرة (Tang et al.,2016:1320).

كما وصفت معظم الأبحاث في السنوات الأخيرة مشكلة التطابق الوظيفي بأنها مهمة تنطوي على متطلبات الوظيفة من أجل الاستفادة الكاملة من المعلومات الدلالية النصية الغنية في السير الذاتية ومتطلبات الوظيفة، وتمت دراسة التطابق الوظيفي على نطاق واسع كأحد المهام المهمة في التنقيب عن بيانات التوظيف. إلا إن هناك حالات يكون فيها

المرشح والوظيفة متطابقان لكن تظهر تفاصيل أخرى مختلفة تجعل أداء الفرد العامل لا يسير بالاتجاه الصحيح، مما يستدعي معرفة الآليات المناسبة لتحسين التطابق الوظيفي وتحقيق نتائج ايجابية أكثر (Yang et al.,2022:5).  
وبناءً على ما تقدم تلخص الدراسة الحالية مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي:  
"ما مدى تأثير التطابق الوظيفي في أداء الافراد العاملين في كليات جامعة البصرة الحكومية وجامعات/كليات البصرة الاهلية وهل لوجود السلوك الابداعي كمتغيراً وسيطاً دور في هذا التأثير؟"

## 2-2 اهداف الدراسة Study Objectives

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة لتأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الثلاثة والمتمثلة بالمتغير المستقل (التطابق الوظيفي) والمتغير التابع (اداء العاملين) والمتغير الوسيط(السلوك الابداعي) لغرض الوصول إلى اشارات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة من خلال اختبار العلاقات الاتية:

- 1- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (التطابق الوظيفي) والمتغير الوسيط(السلوك الابداعي)
- 2- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (التطابق الوظيفي) والمتغير التابع (اداء العاملين)
- 3- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير الوسيط(السلوك الابداعي)والمتغير المستقل(اداء العاملين)
- 4- اختبار علاقة التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل(التطابق الوظيفي)والمتغير التابع(اداء العاملين)من خلال تأثير المتغير الوسيط(السلوك الابداعي).

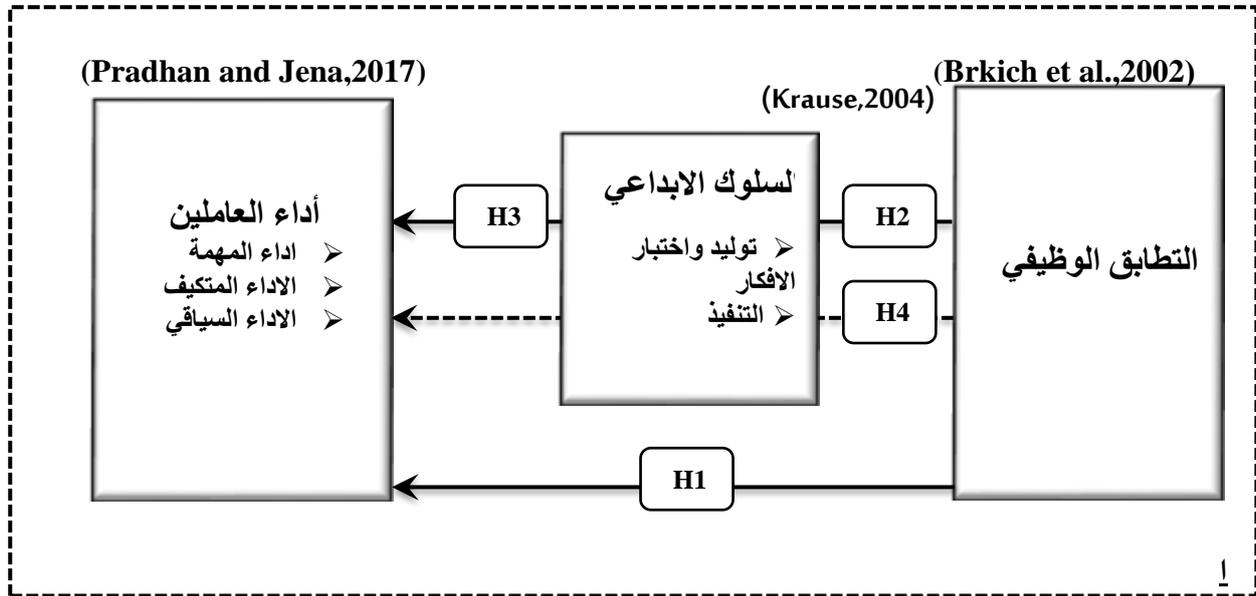
## 3-2 اهمية الدراسة Study Importance

- 1- من خلال مراجعة الادبيات السابقة وعلى حد علم الباحثان تعد الدراسة الحالية الاولى التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة في اطار مفاهيمي واحد،وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية تقديمه للمساعدة في تحسين دور أداء العاملين في قطاع التعليم العالي مجتمع الدراسة ومناقشتها.
- 2- يؤثر الأداء الفردي في المنظمة على عدة جوانب من المنظمة، فكلما كان أداء الفرد العامل أفضل فان ذلك سوف يساعد المنظمة بشكل كبير في تطويرها للأفضل(Tampi et al.,2022:1622)، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بالتركيز على أداء العاملين في قطاع التعليم العالي.
- 3- إن التطابق الوظيفي بين الفرد ووظيفته يكون له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي للأفراد العاملين في مختلف قطاعات الأعمال(June and Mahmood ,2011:95). ومن هنا تركز هذه الدراسة على ضرورة فهم هذه العلاقة ومناقشة نتائجها وأثارها.
- 4- اشارت الدراسات السابقة الى ان السلوك الابداعي يتميز بقدرته على المساعدة في زيادة النمو الشخصي ، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين التماسك والتواصل بين الافراد العاملين بشكل أفضل (Jong and Hartog, 2014:16) وذلك من خلال قدرته على اكتشاف القدرات الإبداعية بصورة تدريجية لدى الأفراد العاملين مما يعزز من إبداع المنظمة ككل (Janssen,2000:288)ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتركيز على السلوك الابداعي واهميته في تحقيق النجاح للمنظمات.

5- تحديد ومعرفة آراء الأفراد العاملين في قطاع التعليم العالي حول أداء العاملين في الواقع الفعلي لها ، وكذلك العمل على قياس مستوى التطابق الوظيفي ومدى تأثيره في نتائج السلوك الابداعي وبالتالي الوصول إلى الاستنتاجات التي تساعد على تقديم توصيات حول ما تتطلبه عملية تحسين نتائج واجراءات السلوك الابداعي للأفراد العاملين.

#### 2-4 مخطط الدراسة الفرضي Planned Study Premise

يوضح مخطط الدراسة الفرضي المتغيرات الرئيسية وابعادها والتي جرى على اساسها صياغة مشكلة الدراسة، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التي على اساسها صيغت فرضيات الدراسة وكما موضح في الشكل (1):  
الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



لمصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

#### 2-5 بناء وتطوير الفرضيات Building and Developing hypotheses

الفرضية الاولى: العلاقة بين التطابق الوظيفي واداء العاملين

H1: يوجد تاثير ذات دلالة احصائية معنوية للتطابق الوظيفي في اداء العاملين

الفرضية الثانية: العلاقة بين التطابق الوظيفي والسلوك الابداعي

H2: يوجد تاثير ذات دلالة احصائية معنوية للتطابق الوظيفي في السلوك الابداعي

الفرضية الثالثة: العلاقة بين السلوك الابداعي واداء العاملين

H3: يوجد تاثير ذات دلالة احصائية معنوية للسلوك الابداعي في اداء العاملين

الفرضية الرابعة: العلاقة بين التطابق الوظيفي واداء العاملين من خلال السلوك الابداعي

H4: يوجد تاثير ذات دلالة احصائية معنوية للتطابق الوظيفي في اداء العاملين من خلال السلوك الابداعي

## 6-2 طرق جمع البيانات Data collection methods

اعتمد الباحثان في تغطية الجانب الميداني للدراسة على الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، اذ تضمنت مجموعة من الاسئلة يقوم المستجيب بتسجيل اجابته عليها، من خلال اختيار احد البدائل المحددة، وقد تألفت الاستبانة النهائية من (33) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسة انتظم تحتها (11) بُعداً فرعياً. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1"، لا اتفق "2"، محايد "3"، اتفق "4"، اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضح مقاييس الدراسة والمصادر التي تم الاعتمادة عليها.

الجدول (1) مقاييس الدراسة ومصادرها

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصادر
1	التطابق الوظيفي (متغير مستقل)	التطابق بين المتطلبات الوظيفية والخصائص الشخصية	1-7	(Brkich et al.,2002:1)
2	السلوك الابداعي (متغير وسيط)	توليد واختبار الافكار	8-12	(Krause,2004:1)
		التنفيذ	13-15	
3	اداء العاملين (متغير تابع)	اداء المهمة	16-21	(Pradhan and Jena,2017:2)
		الاداء التكيفي	22-27	
		الاداء السياقي	28-33	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار اليها في اعلاه

## 7-2 تصميم الدراسة Study Design

لفهم طبيعة المشكلة الحالية بشكل جيد والتي تمت دراستها بشكل محدود من قبل الباحثين في الدراسات السابقة، سيكون تصميم الدراسة الحالية على وفق التصميم الكمي Quantitative design وذلك لكونه من اكثر التصاميم البحثية اعتماداً من قبل الباحثين. كما أن نهج البحث الكمي يركز على الأرقام في جمع البيانات وتحليلها، فهو نهج علمي بطبيعته يقلل استخدام البيانات الإحصائية لوصف البحث وتحليله من الوقت والجهد اللذين كان يمكن للباحثين استثمارهما في وصف نتائجه (Daniel,2016:94). كذلك يعتمد التصميم الكمي للبحث أساساً على اختبار الفرضيات، فلا يحتاج الباحثين إلى إجراء تخمين ذكي ، بل سيتبع إرشادات وأهدافاً واضحة (Lichtman,2013:4).

## 8-2 عينة الدراسة Study Sample

تمثلت العينة الاولى للدراسة ب (361) تدريسي وموظف من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (5340) فرداً، وذلك وفقاً لما تضمن في الجدول الذي ورد في دراسة (Sekaran and Bougie, 2016: 264) الذي قد حدد فيه حجم العينة المذكورة لكل مجتمع، حيث ان المجتمع الذي يكون عدده (5000) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة هو (357)، وكذلك المجتمع

الذي يكون عدده (7500) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة هو (365) (وهي عينة عشوائية بسيطة)، وعلى هذا الأساس كانت عينة الدراسة هي الاقرب لما ورد في جدول (Sekaran and Bougie, 2016: 264). وبناء على ما ذكر اعلاه فقد تم توزيع (400) استبانة على الافراد العاملين في جامعات البصرة الحكومية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تمت استعادة (375) استبانة فقط والتي قد وجد من ضمنها (14) استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم الاجابة بصورة صحيحة واهمال بعض الفقرات وقد تم استبعادها وعدم احتسابها من ضمن العينة وعليه فان العدد النهائي للعينة الخاصة بالدراسة الحالية قبل استبعاد القيم المتطرفة قد بلغ (361) فرداً والجدول رقم (2-18) يوضح تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة وكالاتي:

## الجدول (2)

### تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل للعينة الاولى

ت	الجامعات(الكليات)	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	المستردة	الخاضعة للتحليل
1	موقع باب الزبير	1846	150	141	138
2	موقع كرمة علي	3494	250	234	223
3	المجموع	5340	400	375	361

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على احصائيات الجامعات اعلاه

بينما تمثلت العينة الثانية للدراسة ب(259) تدريسي وموظف في مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (789) فرداً، وذلك من خلال الاعتماد على الجدول الذي ورد في دراسة (Sekaran and Bougie, 2016: 264) والذي حدد فيه حجم العينة المذكورة لكل مجتمع، حيث ان المجتمع الذي يبلغ عدده (700) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة فيه هو (248)، وكذلك فان المجتمع الذي يبلغ عدده (800) يكون الحجم المناسب لاختيار العينة فيه هو (260) (وهي عينة عشوائية بسيطة)، وبناء على ما ذكر اعلاه فقد تم توزيع (400) استبانة على الافراد العاملين في كليات وجامعات البصرة الاهلية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تمت استعادة (260) استبانة فقط والتي قد وجد من ضمنها (1) استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم الاجابة بصورة صحيحة واهمال بعض الفقرات وقد تم استبعادها وعدم احتسابها من ضمن العينة وعليه فان العدد النهائي للعينة الخاصة بالدراسة الحالية قبل استبعاد القيم المتطرفة قد بلغ (259) فرداً والجدول رقم (3) يوضح تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة وكالاتي:

### الجدول (3)

تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل للعينة الثانية

ت	الجامعات (الكليات)	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	المستردة	الخاضعة للتحليل
1	جامعة المعقل الاهلية	190	80	60	59
2	كلية شط العرب الجامعة	184	80	55	55
3	كلية البصرة للعلوم والتكنولوجيا	104	80	53	53
4	كلية الكنوز الاهلية	167	80	45	45
5	كلية العراق الجامعة الاهلية	144	80	47	47
6	المجموع	789	400	260	259

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على احصائيات الجامعات اعلاه

### 3- الاطار الاجرائي Procedural framework

1-3 التحقق من طبيعة توزيع البيانات

هناك اهمية للتعرف على طبيعة توزيع البيانات، فطبيعة توزيع البيانات هي من تحدد الادوات الاحصائية الانسب للتحليل، فأدوات الاحصاء المعلمي هي الانسب للبيانات ذات التوزيع الطبيعي، في حين، ادوات الاحصاء اللامعلمي هي الانسب للبيانات ذات التوزيع غير الطبيعي (Field, 2009:145). ولتحقيق هذا الغرض، سيتم التعويل على اختبار الالتواء [Skewness] والتفطح [Kurtosis] للتحقق من نوع توزيع البيانات. وبالاعتماد على نتائج هذا الاختبار، يكون نوع توزيع البيانات طبيعي عندما تكون قيم ال Z المحسوبة للتمايل والتفطح ما بين ال (±1.96). إذ يتم احساب قيم ال Z من خلال تقسيم قيم التمايل والتفطح المقدرة على الخطأ المعياري (Kerr et al., 2002:49). الجدول (4) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من هذا الاختبار:

### جدول (4) نوع توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			N	
Z	Std. Error	Statistic	Z	Std. Error	Statistic	Statistic	
-1.795	0.196	-0.352	0.967	0.098	0.095	620	التطابق الوظيفي
-0.695	0.196	-0.136	1.873	0.098	0.184	620	السلوك الابداعي
-1.480	0.196	-0.290	1.899	0.098	0.186	620	اداء العاملين

المصدر: مخرجات ال SPSS V. 25 بعد اعادة تنظيمها

يوضح الجدول (4) بان جميع قيم Z للتفطح والتمايل للمتغيرات الثلاثة كانت في حدود (±1.96)، وهذا يؤشر على ان نوع توزيع البيانات كان طبيعي، وعليه فأن ادوات الاحصاء المعلمي هي الانسب لتحليل هذه البيانات.

### 2-3 صدق وثبات المقاييس

يهدف التحقق من ان المقاييس الثلاثة الرئيسية للدراسة فقد تم تصميمها بشكل يجعلها تقيس ما صممت من اجله بشكل كفوء (اي الصدق Validity) وذلك من خلال الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis, CFA) الذي يساعد في تحقيق ذلك الغرض، خصوصا عندما يتم استعمال مقاييس مختبرة مسبقاً. كما سيتم التحقق من صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يشير الى مدى تقارب المكونات المصمم من خلالها المقياس فيما بينها (Hair et al., 2017:112). وسيتم التحقق من صدق التقارب من خلال مؤشرين هما: (1) Factor Loading: [FL] قيم التشبعات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس، والتي ينبغي ان تتجاوز الـ (0.50) وبالشكل الامثل ان تتجاوز الـ (0.70). و (2) [Average Variance Extracted-AVE]: قيمة متوسط التباين المستخرج الذي ينبغي ان يكون اعلى من (0.50) (Hair et al., 2010:680). اما فيما يتعلق بالثبات (Reliability) فهو يشير الى مدى احتمال ظهور نفس النتائج عند استخدام المقاييس في وقت اخر. اذ ننم عملية التحقق من الثبات من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) والتي يمكن تستخرج من خلال مخرجات تحليل التحليل العاملي التوكيدي. يتحقق الثبات عندما تكون قيمة الثبات المركب اعلى من (0.70) (Hair et al., 2017:112). والجدول (5) يوضح لنا نتائج الصدق والثبات للمقاييس الثلاثة الرئيسية في هذه الدراسة.

### جدول (5) صدق وثبات متغيرات الدراسة

CR	AVE	التشبعات المعيارية	الفقرات	المتغيرات/ الابعاد	
0.871	0.612	0.855	Q1	التطابق الوظيفي	
		0.751	Q2		
		0.762	Q3		
		0.699	Q4		
		0.804	Q5		
		0.822	Q6		
		0.771	Q7		
0.751	0.569	0.779	Q8	توليد واختبار الافكار	السلوك الابداعي
		0.784	Q9		
		0.754	Q10		
		0.698	Q11		
		0.311	Q12		
0.727	0.598	0.732	Q13	التنفيذ	
		0.819	Q14		
		0.766	Q15		
0.845	0.602	0.712	Q16	المهمة اداء	اداء العاملين

تأثير التطابق الوظيفي في اداء العاملين \_ السلوك الابداعي متغيراً وسيطاً

		0.774	Q17			
		0.809	Q18			
		0.790	Q19			
		0.808	Q20			
		0.757	Q21			
0.810	0.560	0.724	Q22	الاداء التكيفي		
		0.770	Q23			
		0.814	Q24			
		0.738	Q25			
		0.745	Q26			
		0.693	Q27			
0.793	0.541	0.751	Q28	الاداء السياقي		
		0.682	Q29			
		0.697	Q30			
		0.733	Q31			
		0.822	Q32			
		0.719	Q33			

المصدر: مخرجات برنامجي ال Amos & SPSS

من خلال نتائج الجدول (5) يتبين لنا ان جميع فقرات المقاييس الثلاثة (التطابق الوظيفي، السلوك الابداعي، اداء العاملين) حصلت على تشبعات معيارية اعلى من ال(0.60) ما عدا الفقرة (Q12) التابعة لمتغير السلوك الابداعي وبعد توليد واختبار الافكار التي تم حذفها لعدم تحقيقها القيمة المقبولة. كما ان متوسط التباين المستخرج AVE للمتغيرات والابعاد قد تجاوزت قيمة ال(0.50). وتشير هذه النتائج الى تحقق مؤشري صدق التقارب، فضلاً عن تحقق مستوى ثبات مقبول، إذ تجاوزت قيمة الثبات المركب لجميع الابعاد والمتغيرات ال(0.70). بالنهاية، فقد اصبح عدد الاسئلة النهائية لجميع المقاييس (32) بدلاً من (33).

3-3 اختبار الفروق بين المتوسطات:

تتضمن العينة النهائية للعاملين في الكليات الحكومية (361) فرداً، في حين تتضمن العينة النهائية للعاملين في الجامعات/الكليات الاهلية (259) فرداً. ولغرض التحقق من وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية من عدمه، سيتم الاعتماد على اختبار (Independent-Samples t Tests) في برنامج SPSS. اذ سوف يتم تضمين المتغير الذي يفصل بين فئتين (1) الكليات الحكومية، و (2) الجامعات/الكليات الاهلية. ووفقاً لاختبار اختبار (Independent-Samples t Tests) يتم التحقق من قيمة [Levene's Test] لغرض التحقق من تجانس المجموعتين من عدمه، ففي حالة التجانس (قيمة Levene's Test) كانت اعلى من (0.05) فييتم الاعتماد على قيمة (Sig.) الاولى لاختبار (Independent-Samples t Tests)

، وفي حالة التجانس (قيمة Levene's Test ) اقل من (0.05) يتم الاعتماد على قيمة (Sig.) الثانية لاختبار (Independent-Samples t Tests) وذلك بهدف التحقق من وجود فروقات بين المتوسطات من عدمه. والجدول (6) يوضح نتائج اختبار الفروق بين المتوسطات للمتغيرات الثلاثة الرئيسية.

جدول (6) اختبار الفروق بين المتوسطات

النتيجة	Mean	حكومي (N=361)	t-test for Equality of Means		Levene's Test for Equality of Variances			
			اهلي (N=259)	Sig. (2-tailed)	t	Sig.		
توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى التطابق الوظيفي لصالح الكليات الاهلية	2.63	حكومي	0.000	-14.485	0.010	6.609	Equal variances assumed	التطابق الوظيفي
	3.32	اهلي	0.000	-14.938			Equal variances not assumed	
توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى السلوك الابداعي لصالح الكليات الحكومية	3.52	حكومي	0.000	5.185	0.009	6.928	Equal variances assumed	السلوك الابداعي
	3.32	اهلي	0.000	5.138			Equal variances not assumed	
توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى اداء العاملين لصالح الكليات الاهلية	3.27	حكومي	0.000	-6.108	0.006	7.608	Equal variances assumed	اداء العاملين
	3.49	اهلي	0.000	-6.070			Equal variances not assumed	

المصدر: مخرجات ال SPSS V. 25 بعد اعادة تنظيمها

## تأثير التطابق الوظيفي في أداء العاملين \_ السلوك الابداعي متغيراً وسيطاً

من خلال النتائج في الجدول (6) يتبين لنا الاتي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى التطابق الوظيفي لصالح الكليات الاهلية
  - 2- توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية لصالح الكليات الاهلية
  - 3- توجد فروق ذات دلالة معنوية واحصائية بين الكليات الحكومية والاهلية في مستوى أداء العاملين لصالح الكليات الاهلية
- 4-3 الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

سيتم وصف متغيرات الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ يؤكد الوسط الحسابي على مستوى الاستجابة في حين يشير الانحراف المعياري على التشتت في الاستجابات. بناء على ما جاء في الجدول (7)، وفي بيانات القطاع الحكومي، حصل متغير السلوك الابداعي على اعلى وسط حسابي بلغ (3.52)، في حين حصل التطابق الوظيفي على ادنى وسط حسابي بلغ (2.63). في القطاع الاهلي، حصل متغير أداء العاملين على اعلى وسط حسابي بلغ (3.49)، في حين حصل متغير التطابق الوظيفي على ادنى وسط حسابي بلغ (3.32). في حين كانت الانحرافات المعيارية بمستوى قليل ومقبول نسبياً. اما فيما يتعلق بمعامل الارتباط بين المتغيرات، فقد اشارت الى ان هناك علاقة ارتباط ايجابية في القطاعين.

جدول (7): الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات

القطاع الاهلي N=259					القطاع الحكومي N=361				
اداء العاملين	السلوك الابداعي	التطابق الوظيفي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اداء العاملين	السلوك الابداعي	التطابق الوظيفي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		1	0.517	3.32			1	0.625	2.63
	1	.105*	0.487	3.32		1	.380**	0.461	3.52
1	.624**	.112*	0.454	3.49	1	.357**	.118*	0.437	3.27

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

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

المصدر: مخرجات الـ SPSS V. 25 بعد اعادة تنظيمها

### 5-3 اختبار الفرضيات

يهدف التحقق من صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos. إذ يُسهم هذا التحليل في فهم العلاقات بين المتغيرات المباشرة وغير المباشرة، ويُعطي نتائج مماثلة لتحليل الانحدار Regression Analysis في برنامج SPSS. وفقاً لهذا التحليل، يتم تقديم أو رفض الفروض استناداً إلى قيمين رئيسيين: معامل النسبة الحرجة [Critical Ratio-C.R] والقيمة [P]. لقبول أي فرضية، يجب أن تكون قيمة معامل النسبة الحرجة [C.R] أكبر من 1.96، وهذا يقابل قيمة [t] المستخدمة في تحليل الانحدار. علاوة على ذلك، يجب أن تكون قيمة [P] التي تمثل مستوى الموثوقية أو معدل الخطأ المقبولة أقل من 0.05 لكي يتم قبول الفرضية. بهذه الطريقة، يمكننا استخدام تحليل المسار لاختبار وتقييم الفروض الموجودة في نموذج الدراسة وفهم كيفية تأثير المتغيرات على بعضها البعض. سيتم اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة على بيانات الكليات الحكومية، وكما هو موضح في الجدول (8). ومن ثم، سيتم اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة على بيانات القطاع الاهلي، وكما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (8) اختبار الفرضيات الرئيسية للكليات الحكومية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
ترفض	0.464	0.733	0.044	0.042	H1 التوافق الوظيفي ◀ اداء العاملين
تقبل	0.000	3.473	0.053	0.199	H2 التوافق الوظيفي ◀ السلوك الابداعي
تقبل	0.000	7.220	0.059	0.509	H3 السلوك الابداعي ◀ اداء العاملين
تقبل	0.006	2.238	0.035	0.101	H4 التوافق الوظيفي ◀ السلوك الابداعي ◀ اداء العاملين

المصدر: مخرجات AMOS V. 25

من خلال الجدول (8) يتبين لنا الاتي:

- 1- ليس هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للتوافق الوظيفي في اداء العاملين عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.05).
- 2- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للتوافق الوظيفي في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.01).
- 3- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للسلوك الابداعي في اداء العاملين عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.01).
- 4- هناك تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة احصائية ومعنوية للتوافق الوظيفي في اداء العاملين من خلال السلوك الابداعي عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.01). مع العلم بأن الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في هذه الفرضية كلية بسبب رفض الفرضية المباشرة لها.

تأثير التطابق الوظيفي في أداء العاملين \_ السلوك الابداعي متغبراً وسيطاً

الجدول (9) اختبار الفرضيات الرئيسية للجامعات / الكليات الاهلية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
ترفض	0.668	0.429	0.051	0.078	H1 التطابق الوظيفي ◀ أداء العاملين
ترفض	0.173	1.361	0.061	0.21	H2 التطابق الوظيفي ◀ السلوك الابداعي
تقبل	0.000	6.690	0.066	0.472	H3 السلوك الابداعي ◀ أداء العاملين
ترفض	0.076	0.644	0.057	0.099	H4 التطابق الوظيفي ◀ السلوك الابداعي ◀ أداء العاملين

المصدر: مخرجات AMOS V. 25

من خلال الجدول (9) يتبين لنا الاتي:

- 1- ليس هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للتطابق الوظيفي في أداء العاملين عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.05).
- 2- ليس هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للتطابق الوظيفي في السلوك الابداعي عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.05).
- 3- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للسلوك الابداعي في أداء العاملين عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.01).
- 4- ليس هناك تأثير ايجابي غير مباشر ذو دلالة احصائية ومعنوية للتطابق الوظيفي في أداء العاملين من خلال السلوك الابداعي عند مستوى دلالة احصائية ومعنوية (0.05).

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

##### 1-4 الاستنتاجات Conclusions

1. اظهرت نتائج الدراسة الخاصة بالعينة الاولى (كليات جامعة البصرة الحكومية) والعينة الثانية (الجامعات/الكليات الاهلية في البصرة) عدم وجود علاقة تأثير ايجابية للتطابق الوظيفي في اداء الافراد العاملين. (Lin et al.,2014:1545)، ويمكن تفسير سبب ذلك بان زيادة الثقة لدى الافراد العاملين بقدراتهم وإمكانياتهم في تأدية المهام قد تخلق لديهم شعور وهمي حول توقعاتهم المتصورة عن الاداء، اذ يتصورون بان لديهم القدرة والموارد الكافية لإنجاز المهام التي توكل اليهم، وهو الأمر الذي تظهر نتائجه سلباً في ادائهم الوظيفي (Demir et al.,2013:370).

2. اظهرت نتائج الدراسة الخاصة بالعينة الاولى (كليات جامعة البصرة الحكومية) وجود علاقة تأثير ايجابية ومباشرة للتطابق الوظيفي في السلوك الابداعي وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة كل من (Huang et al.,2019;Sudibjo and Prameswari,2021;Akmal et al.,2022;Bhattarai et al.,2023). والتي اشارت الى ان التطابق الوظيفي يلعب دوراً مهماً في منظمات التعليم العالي باعتبارها منظمات كثيفة المعرفة. فمن المؤكد ان تتمتع تلك المنظمات ببيئة عمل مناسبة تتفهم متطلبات واحتياجات كل وظيفة، وتوافقها مع متطلبات ورغبات الافراد العاملين سواء كانوا تدريسيين او موظفين لتحقيق مستويات افضل من النتائج التنظيمية والفردية، كما يعزز التطابق الوظيفي لدى الافراد العاملين مسالة الشعور بالانتماء تجاه منظماتهم التعليمية مما يجعلهم يستثمرون جهودهم النفسية والعقلية والجسدية لصالح عملهم (Aboramadan et al.,2018:1067;Vleugels et al.,2020:3). اما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالعينة الثانية (الجامعات الاهلية في البصرة) فقد اظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير مباشرة، اذ ان منظمات التعليم العالي الاهلية لا تستند الى التطابق الوظيفي في تحسين السلوك الابداعي بل انها تعتمد على السلوكيات الابداعية بحد ذاتها للتكيف مع البيئة المتغيرة، ولمساعدتها على الاستمرار في بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها. فهي لا تعتمد فقط على الابحاث والتطوير كوسيلة للإبداع بل تسعى للاستفادة من القدرات الابداعية لأفرادها العاملين سواء كانوا تدريسيين او موظفين بأنشاء وتنفيذ الافكار الابداعية (Sudibjo and Prameswari,2021:1).

3. اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية للسلوك الابداعي في اداء العاملين، في قطاعي التعليم العالي (الحكومي والاهلي) وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة كل من (Audenaert et al.,2019;Tajeddini et al.,2020;El-Kassar et al.,2022). فمنظمات التعليم العالي تشكل الحجر الاساس في بناء الاجيال مما يتطلب منها تبني طرق واساليب جديدة لإحداث التطوير والتغيير. لذا يعد السلوك الابداعي من اكثر الاليات التي تؤثر في احداث التغييرات في الاداء الفردي. وبما ان النجاح التنظيمي لمنظمات التعليم العالي يعتمد على قدرة هذه الأفكار الابداعية ومدى دعمها وتنفيذها من قبل الجامعات، فان السلوك الابداعي للأفراد العاملين يعد مؤثراً إيجابياً بشكل كبير. فعندما يتبنى الافراد العاملون في منظمات التعليم العالي سلوكاً إبداعياً، فإنهم يظهرون قدرات استثنائية في حل المشكلات، والتفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي السلوك الابداعي إلى تحفيز رغبة الافراد العاملين في تطوير مهاراتهم والسعي لتحقيق التفوق (El-Kassar et al.,2022:3).

4. اظهرت نتائج الدراسة الخاصة بالعينة الاولى (كليات جامعة البصرة الحكومية) وجود علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للتطابق الوظيفي في اداء العاملين من خلال السلوك الابداعي وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة كل من (Luhglatno and Dwiatmadja.,2020;Pudjiarti et al.,2020)، والتي فسرت قبول الفرضية بان التطابق في خصائص العمل(الوصف الوظيفي) مع المعرفة، والكفاءات، والقدرات الفردية قد يكون عاملاً حاسماً في تشكيل سلوكيات الافراد العاملين في منظمات التعليم العالي الحكومية. كما ان هذه السلوكيات قد تؤثر بشكل كبير في الاداء الفردي والتنظيمي على حد سواء ، مما يحقق الرضا الوظيفي الذي يعزز بدوره فرص أكبر للنجاح الوظيفي(Alfi et al.,2021:3). اما فيما يخص العينة الثانية(الجامعات/الكليات الاهلية في البصرة) فقد اظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ايجابية غير مباشرة للتطابق الوظيفي في اداء العاملين من خلال السلوك الابداعي، ويمكن تفسير ذلك على ان الدور الوسيط للسلوك الابداعي في جامعات البصرة الاهلية يكاد يكون معدوم و ذو تأثير سلبي على العلاقة بين التطابق الوظيفي واداء العاملين (Afsar et al.,2015:108). فربما قد تكون العمليات الإبداعية جيدة التنظيم لكنها ضارة بأداء الجامعة/الكلية وذلك قد يعود الى سوء التنفيذ، وقلة الحوافز، وانخفاض مستوى الثقة من قبل الافراد العاملين أثناء مرحلة التنفيذ، مما يجعل اولئك الافراد يقاومون التغيير ويفضلون الوضع الراهن (Tims:4 et al.,2016).

#### 2-4-التوصيات: Recommendations

1. من الضروري بمكان ان توجه جامعات البصرة بقطاعها(الحكومي والاهلي) بإعادة النظر في درجة التطابق الوظيفي المطبق من قبلها والوقوف على اسباب هذه الآثار السلبية، لذلك يتوجب على منظمات التعليم العالي في كلا القطاعين ان تقوم بتحديد الادوار والمسؤوليات مع وضع وصف واضح للمهام وتوزيعها بشكل مناسب، وتشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ودعم التواصل المفتوح والشفاف، وتوفير قنوات للتعبير عن الاهتمامات والمخاوف والأفكار، وتقديم فرص التطوير النفسي والمهني عن طريق توفير برامج تدريبية وورش العمل .
2. تشير نتائج الدراسة الحالية الى ان للتطابق الوظيفي تأثير ايجابي وهام في خلق السلوكيات الابداعية للأفراد العاملين في كليات جامعة البصرة الحكومية، بينما يحصل العكس في جامعات وكليات البصرة الاهلية، لذا توصي الدراسة بانه يجب على قيادات الجامعات بكلا قطاعها التركيز على التوافق بين متطلبات العمل، ومهارات وقدرات الفرد العامل في ملاكاتها.
3. يتوجب على الجامعات ايلاء الاهتمام بالسلوكيات الابداعية لأفرادها العاملين والعمل على التحسين المستمر لمحيط عملهم لما له من اثر في ادائهم الفردي الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من اداء الجامعة ككل، والعمل على تشجيع ودعم اجراء البحوث العلمية ونشرها في المجالات العلمية ذات التأثير العالي، وتعزيز التواصل والتعاون بين الافراد ، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي الذي يساهم في تحسين رفاهية وصحة الافراد العاملين، واعتماد ثقافة المرونة في التعامل واتخاذ القرارات مع الابتعاد عن التسلسل والهيمنة والتزمت بالرأي حيث يمكن للافراد ان يكونوا مبدعين وان يستكشفوا الحلول الجديدة بطرق ابداعية.
4. يجب على منظمات التعليم العالي التي تسعى دوماً للارتقاء وتحقيق الافضل كونها منظمات تعليمية وتدريبية وادارية في الوقت ذاته وتخضع لتقييمات دولية وعالمية ، فلا بد لها من انشاء مناخ عمل مستعد للتكيف، والتفوق في تحقيق الاهداف والابداع، وتشجيع الافراد على تنمية مهاراتهم وابتكاراتهم الشخصية التي تعزز من سلوكهم الابداعي.

#### 3-4-المحددات: Limitation

- ان الدراسة الحالية كأى دراسة أخرى لا تخلو من المحددات التي ينبغي الاعتراف بها، وأول هذه المحددات اقتصار تطبيق الدراسة الحالية في كليات جامعة البصرة الحكومية بموقعها (باب الزبير، وكرمة علي) والجامعات / الكليات الأهلية في البصرة ، ولم يتم التطبيق في جامعات العراق الاخرى التي تقع في محافظات متفرقة واماكن بعيدة. ويمكن تلخيص اهن المحددات بالاتي:-
1. يعد محدد الوقت من اهم المحددات الرئيسية التي اثرت في نتائج الدراسة الحالية اذ يعتبر الوقت غير كافٍ بشكل يفى بالحصول على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
  2. قد يكون تعميم هذه الدراسة محدوداً كون العينة قد اقتصرت على التطبيق في جامعات محافظة البصرة الحكومية والأهلية فقط؛ وبالتالي فان التطبيق في الجامعات الاخرى في محافظات العراق قد يؤدي إلى الحصول على نتائج اكثر دقة وقابلة للتعميم بشكل اكبر.
  3. أستعمال هذه الدراسة لعدد محدد من الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة كونها الاكثر ملائمة مع واقع الدراسة العملي للأفراد العاملين في جامعات البصرة بقطاعها(الحكومي والأهلي).

#### 4-4-البحوث المستقبلية: The Future Researches

- يمكن للدراسات المستقبلية التغلب على محددات الدراسة الحالية، وكما هو مبين ادناه:-
1. تطبيق نموذج الدراسة الحالية في قطاعات صناعية حكومية وخاصة أخرى مهمة وإجراء مقارنات فيما بينها، على سبيل المثال شركة نفط الجنوب، والشركات النفطية المتنوعة في القطاع الخاص .
  2. اضافة او استبدال متغيرات لنموذج الدراسة الحالية بمتغيرات وسيطة، او تفاعلية اخرى تقيس اثر التطابق الوظيفي في أداء الافراد العاملين على سبيل المثال(المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الكفاءة الذاتية العامة.....وغيرها).
  3. تم قياس متغيرات الدراسة الحالية على المستوى الفردي، وبناء على ذلك من الممكن تطبيق نموذج الدراسة الحالية على المستويين الفردي والتنظيمي (نموذج متعدد المستويات) كقياس(الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي).

## المصادر:References

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633.
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Akmal, m., & mehmoor, k. k. (2022). the influence of person job fit on innovative work behavior through intrinsic motivation and creative self-efficacy. *bulletin of business and economics (BBE)*, 331-341.
- Akmal, m., & mehmoor, k. k. (2022). the influence of person job fit on innovative work behavior through intrinsic motivation and creative self-efficacy. *bulletin of business and economics (BBE)*, 331-341.
- Alefari, M., Barahona, A. M. F., & Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. *Procedia Cirp*, 72, 438-443.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Alnidawi, A.B & Omran, F.M. (2018). The impact of thinking strategies on the employees' creative behavior in insurance companies in Jordan. *IJER*, 9(6), 10-22.
- Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou, (2018) "Factors affecting employee performance: an empirical approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*,
- Andrés Raineri & Sergio Valenzuela-Ibarra (2021): The role of inter-team relational coordination in the high-performance work systems–team performance linkage, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Aristovnik, A., & Jaklič, K. (2013). Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: The case of Slovenia. *Revija za socialnu politiku*, 20(2), 123-148.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bhat, Z. H., & Rainayee, R. A. (2019). Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review*, 20(2), 529-548.

- Bhattarai, G., & Budhathoki, B. P. (2023). Impact of person-environment fit on innovative work behaviour: Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 396-407.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In: N. Schmitt & W. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey Bass
- 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., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in psychology*, 10, 1659.
- DALGIÇ, A. (2022). The effects of person-job fit and person-organization fit on turnover intention: The mediation effect of job resourcefulness. *Journal of gastronomy, hospitality and travel* (Online), 5(1), 355-365.
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*, 22(4), 334-350.
- Demir-Cakan, R., Morcrette, M., Guéguen, A., Dedryvère, R., & Tarascon, J. M. (2013). Li–S batteries: simple approaches for superior performance. *Energy & Environmental Science*, 6(1), 176-182.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10.

- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
- Furnham, A. (2001). Vocational preference and P–O fit: Reflections on Holland’s theory of vocational choice. *Applied Psychology*, 50(1), 5-29.
- Gustiah, I. P., & Nurhayati, M. (2022). The Effect of Green Transformational Leadership on Green Employee Performance through Green Work Engagement. *Sch. J. Econ. Bus. Manag*, 9, 159-168.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> ed. Pearson prentice Hall.
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L. (2015). A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Haryonor, S. (2021). The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency. *Business Management Dynamics*, 10(12).
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-Job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1134
- Ibadunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P., & Falola, H. (2016). Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1-13.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.
- Jery, H., & Souaï, S. (2014). Strategic human resource management and performance: the contingency approach case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 284-291.
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, humanities and technology*, 1(2), 95-105.
- Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. Sage Publications, London.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: “I am compatible with my work because I can make changes in my work”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.

- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1),79-102.
- Kristof-Brown, A. L., 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.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative Research in Education: A User's Guide*. (3rd ed). USA: SAGE Publication.
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(9), 1537-1547.
- Luhglatno, L., & Dwiatmadja, C. (2020). Developing Optimal Distinctive Open Innovation in Private Universities: Antecedents and Consequences on Innovative Work Behavior and Employee Performance. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 19-27.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2020). Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 479-495.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, 253–266.
- Nugraha, K. W., & Wardhani, E. N. K. (2022). The Effect Of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance: The Mediating Role Of Satisfaction And Engagement. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2899-2911.
- Nugraha, K. W., & Wardhani, E. N. K. (2022). The Effect Of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance: The Mediating Role Of Satisfaction And Engagement. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2899-2911.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: the mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, 121, 805-813.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.

- Pudjarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 39-47.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure. *Public Personnel Management*, 44(2), 266-289.
- Saeed, M. M., & Asghar, M. A. (2012). Examining the relationship between training, motivation and employees job performance–The moderating role of person job fit. *Journal of basic and applied scientific research*, 2(12), 12177-12183.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of applied Psychology*, 87(4), 646.
- Schimansky, S. (2014). The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity research journal*, 16(4), 361-388.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sturman, M. C. (2007). The past, present, and future of dynamic performance research. *Research in personnel and human resources management*, 49-110.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6).
- Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620-1628.

- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44-53.
- Ucar, A. C., Alpan, L., & Elci, M. (2021). The Effects of Person–Organization Fit and Turnover Intention on Employees' Creative Behavior: The Mediating Role of Psychological Ownership. *SAGE Open, 11(4)*, 21582440211066924.
- Vleugels, W., De Cooman, R., Verbruggen, M., & Solinger, O. (2018). Understanding dynamic change in perceptions of person environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives. *Journal of Organizational Behavior, 39(9)*, 1066-1080
- Wang, W., Wang, Y., Zhang, Y., & Ma, J. (2020). Spillover of workplace IT satisfaction onto job satisfaction: The roles of job fit and professional fit. *International Journal of Information Management, 50*, 341-352.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology, 17(2)*, 129.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human resource management review, 15(4)*, 247-262.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review, 51*, 355–387.
- Wu, L., Wei, L. Q., Zhang, Y., & Han, T. (2011). Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation. *Frontiers of Business Research in China, 5(3)*, 344-363.
- Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010), "Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 2, pp. 323-342.
- Zhu, F., Gao, Y., & Chen, X. (2022). Tough love: impact of high-performance work system on employee innovation behavior. *Frontiers in Psychology, 13*, 919993.