



## أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي

### بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة

بحث مُستَن من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

د. أحمد محمد السطوحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

د. حميدة محمد النجار

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ. أيه محمد عادل حمدي محمد بدران

باحث ماجستير في إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

[ayabadran2019@gmail.com](mailto:ayabadran2019@gmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النجار، حميدة محمد؛ السطوحي، أحمد محمد؛ بدران، آية محمد عادل (٢٠٢٣). أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ١١٥-١٤٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي

### بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة

د. حميدة محمد النجار؛ د. أحمد محمد السطوح؛ أ.آية محمد عادل بدران

#### المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) على الأداء الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. وقد اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء تم توجيهها إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وقد بلغ حجم العينة (٣٦٢) مفردة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة من خلال برنامج (SmartPLS3). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي.

الكلمات الرئيسية: توافق الفرد مع بيئة المنظمة، الأداء الإبداعي

#### مقدمة:

إن مفهوم توافق الفرد مع بيئة المنظمة أصبح محل اهتمام لكلا من أرباب العمل والموظفين على مدى العقود الماضية، حيث يتنبأ بالعديد من النتائج الإيجابية للفرد والمنظمة معا (Lauver and Kristof-Brown, 2001; Verquer et al., 2003) ، فبالنسبة للمنظمات، لا ينطبق مفهوم التوافق فقط على إيجاد الفرد المناسب لأداء وظيفة معينة، بل تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اختيار الأفراد الذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المنظمة (Follmer, 2016) مما يقلل من معدل الدوران (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995; Johnson, 1995)، أما بالنسبة للأفراد، فالعثور على وظيفة مناسبة والحصول عليها أمر ضروري، فالأفراد يبحثون عن الوظائف التي تتوافق مع مؤهلاتهم وتفي احتياجاتهم وأهدافهم مما يؤدي إلي الرفاهية، والنجاح الوظيفي، وانخفاض ضغط العمل، وزيادة الرغبة للبقاء في الوظيفة (Kristof-Brown et al., 2005). ويشير مفهوم التوافق بين الفرد وبيئة المنظمة إلي التجانس بين الأفراد وبيئة عملهم. وقد وجد الباحثون أن الفرد قد يحقق التوافق مع بيئة المنظمة على مستوى واحد أو أكثر مثل (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة، توافق الفرد مع المشرف) (Kristof-Brown et al., 2002; O'Reilly et al., 1991)

والمنظمات التي يوجد بها مستوى عال من التوافق يمكن أن تعزز الأداء الإبداعي للفرد، فالإبداع في مكان العمل سمة قيمة لا غنى عنها لأنها تساعد على نجاح المنظمة وبقائها (Antwi et al., 2018; Puccio, 2017) فتطبيق المنظمة للأفكار الإبداعية يجعلها تنمو وتزدهر (Hennessey and Amabile, 2010)، فالأداء الإبداعي ليس فقط إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بشأن المنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو الإجراءات المنتجة، بل أيضا العملية التي تتم من خلالها تحقيق النتائج الإبداعية (Zhang and Bartol, 2010)، فالموظفون المبدعون هم الذين لديهم حب استطلاع ولديهم مرونة إدراكية عالية وأيضا القدرة على تحمل المخاطر ويكونوا أكثر إصرارا عند مواجهة التحديات والصعوبات. ويحتاج الموظفون المبدعون إلي المساندة من قبل المنظمة فمهما كانت القدرات لدي الموظف فإنها لا تنجح إلا اذا تمت مساندة من قبل الآخرين (Kim et al., 2010)

ويعرض الباحثون فيما يلي الاطار النظري , مشكلة وتساؤلاتها, أهداف الدراسة وأهميتها والعلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروض ونموذج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة , يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة, ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها, والتوصيات ومقترحات الدراسة المستقبلية.

## ١- الاطار النظري :

وفيه يعرض الباحثين مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### ١/٢ توافق الفرد مع بيئة المنظمة :

إن العثور على وظيفة مناسبة أو الحصول عليها أمر ضروري، فالأفراد يبذلون وقتاً وجهداً في البحث عن وظيفة تتوافق مع مؤهلاتهم وتلبي احتياجاتهم وتفي بأهدافهم وقيمهم، وعلى العكس تبدل المنظمات جهوداً كبيرة في اختيار المتقدمين المناسبين من أجل خلق التوافق مع البيئة التنظيمية (Van Vianen, 2018). والحقيقة هي أن نادراً ما يوجد توافق مثالي، حيث يتغير الأفراد وبيئة عملهم مع مرور الوقت وخاصة عندما يجبر الاقتصاد الحالي والتغيرات في المؤسسات الموظفين على اتخاذ قرارات لا يرغبون فيها (Vogel et al., 2016) ، ولكي يحدث توافق مع بيئة المنظمة لابد أن يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وقدرات واحتياجات الفرد وبالتالي يكون الموظفين راضيين عن عملهم (Caplan, 1987; Rehfuß et al., 2011)

### ١/١/٢ مفهوم توافق الفرد مع بيئة المنظمة:

إن مفهوم توافق الفرد مع البيئة قد جذب اهتمام الباحث الإداري في السنوات الأخيرة، نظراً لأن تحقيق بيئة متوافقة مع الأفراد أمر بالغ الأهمية وذلك للحفاظ على قوة العمالة المرنة (Kristof, 1996). وقد اقترح مفهوم توافق الفرد مع بيئة المنظمة لأول مرة من قبل Plato (Kaplan, 1950), وتم تطويره من قبل علماء النفس المهنيين مثل (Dawis et al., 1964; Holland, 1959). وقد أضاف Kaplan (1950) أن مواقف الأفراد وسلوكياتهم يتم تحديدها بشكل مشترك من خلال خصائص الفرد والبيئة.

ويشير توافق الفرد مع بيئة المنظمة إلى التطابق بين اهتمامات الفرد، وقيمه، واحتياجاته، وإدراكه الذاتي، وسمات البيئة (Edwards at al., 1998), فالأفراد يكونون أكثر سعادة ونجاحاً في عملهم عندما تتطابق خصائصهم مع خصائص البيئة

وأيضاً عرف (Kristof-Brown et al. (2005) توافق الفرد مع بيئة المنظمة بأنه التطابق أو التشابه بين الفرد وبيئة العمل والذي يحدث عندما تتطابق الخصائص بشكل جيد. وهذا قد يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل " الرضا الوظيفي والأداء" (Andela and Van, 2018). وهناك نوعان: -

(١) توافق قائم على التشابه: أي مدى تشابه الفرد مع البيئة.

(٢) التوافق المتمم: يحدث عندما يضيف الفرد مساهمة إلى البيئة أو توفر البيئة شيئاً للفرد (Kristof-Brown et al., 2005).

وأشار (Shipp and Jansen (2011) إلى أن التوافق بين الفرد وبيئة المنظمة هو التطابق بين الخصائص الفردية (مثل المعرفة، والقدرات، والقيم) وخصائص البيئة (مثل القيم، والثقافة

والهيكل). فعندما تتميز بيئة العمل بخصائص تلبي احتياجات الموظفين وتفضيلاتهم، فإنها تشجعهم على تحقيق مواقف إيجابية تجاه عملهم ومنظمتهم (Andela and Van, 2018; Puyod et al., 2021), وعلاوة على ذلك فإن التوافق بين خصائص بيئة العمل وخصائص الموظف يجعل الموارد التي توفرها المنظمة تلانم احتياجات الموظفين (Wojtczuk and Turek, 2016), وبالتالي يشجع الموظفون على أداء أعمالهم بشكل أكثر فعالية (Bam et al., 2019).

ومن خلال المفاهيم السابقة، يتفق الباحثون مع تعريف (Shipp and Jansen (2011) والذي يشير إلى التطابق بين الخصائص الفردية (مثل المعرفة، والقدرات، والقيم) وخصائص البيئة (مثل القيم، والثقافة والهيكل).

## ٢/١/٢ أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة:

ذكرت دراسة (Van vianon (2018) خمسة أبعاد لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة هم: توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع المهنة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المشرف، وأضافت دراسة (Edwards and Billsberry(2010) بعد توافق الفرد مع الفرد، بينما ذكرت دراسة (Vogel and Feldman(2009); Sneeeten(2021) أربعة أبعاد لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة وهم: توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة

وقد اعتمد الباحثون علي الأربعة أبعاد السابقة:

## ١- توافق الفرد مع المنظمة : Person-Organization fit

يشير توافق الفرد مع المنظمة إلى التطابق بين الأفراد والمنظمات ويحدث ذلك عندما: يوفر كيان واحد على الأقل ما يحتاجه الآخر، أو يشتركان في الخصائص الأساسية أو كليهما" (Kristof, 1996) فالأفراد ينجذبون إلى المنظمات التي تتوافق مع قيمهم، وسلوكياتهم، وأهدافهم، وعندما يختفي هذا التوافق قد يختاروا التحول إلى منظمة أخرى (Oh et al., 2014; Chuang et al., 2016)

وقد عرف (Kristof-Brown et al. (2005) التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه التطابق بين قيم الموظفين والقيم التنظيمية. ويمكن أن يؤدي هذا التوافق إلى سلوكيات عمل إيجابية مثل المشاركة في العمل، النجاح الوظيفي، والتكيف، انخفاض التوتر وغيرها من السلوكيات التي تفيد المنظمة، وبالتالي يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، ويسعون جاهدين للحفاظ على علاقات العمل

وأشار (Kristof-Brown and Guay (2011) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التوافق مع المنظمة يصلون إلى مناصب أعلى هذا لأن لديهم مستوى عالي من الالتزام وأكثر فاعلية من الأفراد الآخرين علاوة على ذلك أنهم يساهمون بشكل إيجابي في العمل. (Risman et al., 2016)

وذكر (Kim et al. (2013) أنه من خلال اختيار الموظفين الذين لديهم توافق مع المنظمة يمكن للمنظمة إدارة رأس المال الإبداعي للموظفين وبذلك يتم تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الآخرين لتنفيذ الأفكار الإبداعية

كما أضاف (Astakhova and Porter (2015) أن توافق الفرد مع المنظمة يساعد على تكوين علاقة قوية بين الموظفين والمنظمة، فالموظفون الذين يتمتعون بمستوي عالي من التوافق يكونوا أكثر شغفاً بالعمل وبالتالي يحصلون على فرص وظيفية أكبر.

## Person-Job Fit

## ٢- توافق الفرد مع الوظيفة

يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد المدروسة جيداً، حيث يؤكد على أن الموظفين لديهم الخبرة لأداء الوظائف الموكلة إليهم وتقديم مساهمات قيمة بها. (Werbel and Johnson, 2001; Werbel and Demarie, 2005).

ويشير إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة (أي المعرفة، والمهارات، والقدرات) ومؤهلات الموظفين أو التطابق بين احتياجات الموظفين والعروض المقدمة من الوظيفة. (Edwards, 1991) وعرفه كلاً من (Chuang et al., 2016; Kristof-Brown et al., 2005) بأنه التطابق بين الفرد والوظيفة وينقسم إلى نوعين:

١. توافق القدرات مع المتطلبات: وهو التطابق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
٢. توافق الاحتياجات مع العروض المقدمة: وهو التشابه بين احتياجات الفرد، ورغباته، وتفضيلاته وما توفره له الوظيفة (Andela and Van, 2018).

وأشارت دراسة (Bohlander and Shell, 2004) أن التوافق بين الفرد والوظيفة هي محاولة للمساعدة في تحديد الموظفين المطلوبين لأداء وظائف معينة مما يؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل وكذلك مراعاة المعرفة والمهارات والتي تؤدي إلى اكتساب أفضل أداء. فالموظفون الذين يشعرون بالتوافق يقومون بتحسين قدراتهم حتى يتمكنوا من العمل على النحو الأمثل. فمن المتوقع أن يكون من الصعب على الموظفين الذين ليس لديهم توافق مع الوظيفة أن يظهروا الاحتراف في العمل. وذكرت دراسة (Tinsley, 2000) أن التوافق الجيد بين الفرد والوظيفة يساهم في تقليل التوتر والنية لترك الوظيفة والقلق ويؤدي إلى زيادة الالتزام والحماس والأداء الوظيفي والإبداع والإنجاز.

وأضاف (Chen et al., 2014) أن التوافق بين الفرد والوظيفة له تأثير إيجابي على المشاركة الوظيفية وبالتالي يكونوا الموظفون أكثر استعداداً للقيام بعملهم بحماس وفاعلية من خلال إشراك دورهم في جعل أداء المنظمة ورسالتها ناجحة (Hamid and Yahya, 2011)

## ٣- توافق الفرد مع فريق العمل Person-Group Fit

من المهم أن يكون لأعضاء أي فريق جديد سمات متوافقة وذلك للعمل بفعالية مع بعضهم البعض (Werbel and Johnson, 2001)، ويشير إلى التجانس بين الفرد والأعضاء الآخرين في مجموعة العمل (Judge and Ferris, 1992; Kristof, 1996; Werbel and Gililand, 1999) وينقسم إلى نوعين:

١. التوافق القائم على التشابه: ويحدث عندما يشترك الفرد في صفات مماثلة مع أعضاء المجموعة الآخرين.
٢. التوافق المتمم: يحدث عندما يقابل ضعف مجموعة العمل قوة الفرد، والعكس فغالباً يتم اختيار الأفراد لمجموعة العمل لأنهم يملكون مهارات أو قدرات يفتقر إليها أعضاء المجموعة الآخرين. (Seong et al., 2019)

وعرفه (Jansen and Kristof-Brown, 2006) بأنه العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل مع التركيز على العلاقات الشخصية، ويشمل زملاء العمل المباشرين أو زملاء العمل داخل أي قسم في المنظمة. فوجود علاقة جيدة مع أعضاء الفريق يجعل التواصل بينهم أسهل مما يؤدي إلى أداء أفضل (Ketkaew et al., 2020)

وعرفه أيضاً (Kristof- Brown et al. (2011 بأنه المدي الذي يتصور فيه الفرد انسجام خصائصه وسلوكياته وتفاعلاته مع فريق العمل، وطبقاً لنموذج التشابه وال جذب الذي اقترحه بيرن في الستينات فإن الأفراد ينجذبون إلى الأعضاء الآخرين المتشابهين معهم في محيطهم الاجتماعي (Chuang et al., 2016)، وخصائصهم الديموغرافية، والقيم، والأهداف، وأسلوب العمل (Adkins et al. 1996; Kristof-Brown et al. 2002; Li et al. 2019) وهذا يؤدي إلي تسهيل التعاون بين الموظفين.

وأشار (Su et al. (2015 إلي أن التوافق بين الفرد وفريق العمل يشير إلى التطابق بين القيم، والأهداف الشخصية، والأساليب الخاصة بالموظف ومجموعات العمل الخاصة بهم ويتضمن الترابط (مدى مطالبة الموظفين العمل معاً) ، والتفاعلات الاجتماعية (العلاقات القائمة على العمل) (Glew, 2012) .

#### ٤- توافق الفرد مع المهنة Person-Vocation Fit

إن العمل يلعب دوراً رئيسياً في خبرة الفرد، وطبيعة مهنته هي عامل أساسي في حياة الفرد العملية، فلا بد من توافق الفرد مع مهنته من حيث الأهداف والقيم مما يؤدي إلى الرضا عن العمل (Nye et al., 2013; Tsabari et al., 2005)، ويرجع جذور مفهوم توافق الفرد مع المهنة إلي علم النفس المهني (Parsons, 1909; Judge and Bretz, 1992) ، ويشير إلى التجانس بين مهارات الفرد واهتماماته وخصائص المهنة (Holland, 1985) .

ويشير أيضاً إلى التطابق بين الفرد والمهنة التي يؤديها في بيئة العمل " (Ehrhart and Makransky, 2007; Vogel and Feldman, 2009).

وأشار (Feldman and Ng (2007 إلى أن الأفراد الذين لا يمتلكون المهارات والقيم لأداء مهنتهم سيكونون أقل نجاحاً في حياتهم الوظيفية بغض النظر عن المكان الذين يعملون فيه

كما عرف (Vogel and Feldman (2009 التوافق بين الفرد والمهنة بأنه مدى تطابق اهتمامات الأفراد، وقدراتهم مع متطلبات وخصائص مهنتهم. فالأفراد يبحثون عن المهنة التي تتوافق مع اهتماماتهم.

#### ٢/٢ الأداء الإبداعي:

في ضوء المنافسة الشديدة والبيئة الديناميكية والمشاكل الأكثر تعقيداً، واجهت المنظمات الحاجة إلى تغيير طريقة تفكيرها وكيفية تعامل موظفيها مع المشكلات التي يواجهونها يومياً (Cheung and Wong, 2011)، ولذلك يتعين على المنظمات أن تظل قادرة على هذه المنافسة وذلك من خلال تقييم العمليات الحالية وتطويرها واعتماد نماذج استراتيجية حديثة. وبذلك أصبح الإبداع أمر بالغ الأهمية في اكتساب هذه الميزة التنافسية (Anderson, 1992)، لأنه يؤثر على النتائج في مكان العمل مثل الإنتاجية، والجودة، والكفاءة (Amabile et al., 2005) بالإضافة إلى أن الإبداع بمثابة القوة الدافعة لمعالجة العديد من القضايا التي تواجه العديد من المؤسسات التعليمية (Hennessy and Amabile, 2010). فيمكن من خلال الإبداع أن يتوافر لدي الموظفين فرص التفكير خارج الصندوق مما يؤدي إلى توليد أفكار أكثر إبداعاً في المنظمة (Ye et al., 2020)

## ١/٢/٢ مفهوم الأداء الإبداعي:

يشير الأداء الإبداعي إلى خلق أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات التنظيمية وغيرها من القضايا التي تعود بالنفع على المنظمات (Amabile, 1988; Zhou and George, 2001) وعرف (Wang and Netemeyer, 2004) الأداء الإبداعي بأنه قدرة الفرد على توليد أفكار، وسلوكيات، ومفاهيم، وتصاميم، وإجراءات جديدة للقيام بالمهام، وتحديث الأفكار القديمة إلى أفكار جديدة وفريدة من نوعها لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، وأيضاً يمكن إظهار الإبداع من خلال عرض أفكار واستراتيجيات عمل وطرق عمل جديدة.

كما يعرف الأداء الإبداعي بأنه قدرة الفرد على تحديد المشاكل والفرص لحلها (Baer and Oldham, 2006) وبشكل أكثر تحديداً يشير إلى اتجاه الموظفين إلى خلق أفكار جديدة والترويج لها وبذلك يساعد المؤسسات على تخفيف الميزة تنافسية مثل تطوير منتجات جديدة أو بدء عمليات جديدة داخل المنظمة (Alge et al., 2004; Baer and Oldham, 2006)

وأضاف (Zhang and Bartol, 2010) أن الأداء الإبداعي يمكن أن يسهم بشكل أساسي في الابتكار التنظيمي والفعالية والبقاء وبالتالي يتطلب من الموظفين أن يكونوا في حالة استعداد ويقدموا أفكار وأداء إبداعياً للتعامل مع التغييرات التي تحدث في المنظمة. وذكر (Hammond et al., 2011) أن الموظفين المبدعين لديهم ميزة في الاستجابات السريعة والفعالية وبالتالي يمكنهم الاستجابة للظروف المختلفة التي تواجهها أي منظمة

ويوضح كلا من (Gong et al., 2012; Huang and Luthans, 2015) أن الأداء الإبداعي يتطلب سلوكيات استباقية بتعيين على الموظفين من خلالها ضبط أنفسهم وسلوكياتهم وتحديد الفرص والبحث عن معلومات مفيدة لتوليد أفكار جديدة تفيد المنظمة

وقد اتفق الباحثون مع (Wang and Netemeyer, 2004) على تعريف الأداء الإبداعي بأنه قدرة الفرد على توليد أفكار، وسلوكيات، ومفاهيم، وتصاميم، وإجراءات جديدة للقيام بالمهام، وتحديث الأفكار القديمة إلى أفكار جديدة وفريدة من نوعها لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، وأيضاً يمكن إظهار الإبداع من خلال عرض أفكار واستراتيجيات عمل وطرق عمل جديدة.

## ٢/٢/٢ أبعاد الأداء الإبداعي:

ذكرت دراسة (Bagheri and Akbar 2018; Tokmak, 2020; Kor and Van, 2021) أربعة أبعاد للأداء الإبداعي هم: استكشاف الأفكار، توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار، بينما أشارت دراسة (Janssen, 2001; Ahmed, 2018; Akram et al., 2020; Mustafa et al., 2021) إلى ثلاثة أبعاد للأداء الإبداعي وهم: توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار. وسوف يعتمد الباحثون على ثلاثة أبعاد للأداء الإبداعي، ويتم التعرض لهم كما يلي:

### ١- توليد الأفكار Idea Generation

في هذه المرحلة يبحث الموظفون عن حلول بديلة لكيفية تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية. فقد تكون هذه المرحلة مرتبطة بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو دخول أسواق جديدة، أو تحسينات في الأعمال الحالية أو حلول للمشاكل بشكل عام (Van de Ven, 1986)

وقد عرفها (Akram et al., 2016) بأنها توليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق مما يؤدي إلى اكتشاف التناقضات والمشاكل المختلفة في المنظمة وأيضاً الخطط والحلول المتاحة لتلك المشاكل، فقد تشمل جميع الاعتبارات التي تهدف إلى تحسين المنتجات والممارسات والخدمات التنظيمية الجديدة وتتأثر هذه المرحلة بشكل كبير بمستوي تحفيز الموظفين (Akram et al., 2020)

وأشار Fu et al. (2015) أنه عندما يمتلك الموظفون المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة فمن المرجح أن يخلقوا أفكاراً جديدة وأيضاً عندما يكونوا ملتزمين وبشركون بشكل متكرر في سلوك العمل الإبداعي مثل البحث عن حلول وأفكار جديدة فمن المرجح أن يحدث تبادل للمعرفة مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة

## ٢- ترويج الأفكار Idea Promotion:

فبعد توليد الأفكار، تبدأ عملية العثور على الدعم من المنظمة لهذه الأفكار (Kater, 1988) وتشير إلى قدرة الأفراد على بناء تحالف بين المؤيدين الذين يمكنهم توفير القوة لتنفيذ الفكرة (Kanter, 1983). كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الأكثر أهمية في تطوير السلوك الإبداعي (Janssen, 2000)

فقد عرفها (Akram et al., 2016) بأنها الجهود التي يبذلها الموظفون لتعزيز أفكارهم وطلب الدعم من زملائهم العاملين ومن المنظمة، فهناك حاجة إلى طاقة إيجابية في هذه المرحلة لأن الحصول على دعم مهم لتنفيذ الأفكار

وأيضاً تتضمن هذه المرحلة دفاع الموظف عن الأفكار الجديدة المتعلقة بخدمات المنظمة، ومنتجاتها، وعملياتها حيث توفر القوة لتلك الأفكار وتسعى جاهدة لإزالة المقاومة التنظيمية والحوار التي تحول دون التغيير (Shane, 1994) وهذا يتطلب دعماً وتعاوناً تنظيمياً قوياً (Akram et al., 2020)

## ٣- تنفيذ الأفكار Idea Realization:

تشير إلى دمج الأفكار التي تم توليدها والترويج لها وإدراك تلك الأفكار التي يمكن تطبيقها في مجموعة العمل أو المنظمة. (Kleynen and Street, 2001; Janssen, 2000; Kantar, 1988) حيث تساعد هذه المرحلة في تحويل الأفكار التي تم إنتاجها والترويج لها إلى واقع عملي مثل تطوير منتجات وخدمات وإجراءات عمل جديدة (Akram et al., 2020)

وعرفها (Rahman et al., 2014) بأنها تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيق مفيد وإدخال الأفكار إلى بيئة العمل بطريقة منهجية وتقييمها، حيث تتضمن الأنشطة المصممة لتحويل الأفكار إلى حقيقة وقد يكون نموذج أولي واقعي أو نموذج يمكن استخدامه داخل المنظمة أو تقديمه للعملاء للنظر فيه (Asmawi et al., 2015)

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة، تأثير توافق الفرد مع بيئة المنظمة علي إبداع الموظف (Wang, k and Wang, y, 2018; Jing et al., 2009; chang et al.2020) وتناولت دراسة (Puccio et al., 2000) تأثير توافق الفرد مع بيئة المنظمة من خلال (توافق القدرات مع المتطلبات -توافق الاحتياجات مع العروض) علي الأداء الإبداعي وعلي جانب آخر، تناولت بعض الدراسات تأثير احد أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة بشكل منفرد علي إبداع الموظف، حيث قام كلا من (Seong and Choi, 2019 ; Nawaz and Usman, 2018; Saraç et al.,2014; Jin, 2015) بدراسة توافق الفرد مع المنظمة علي إبداع الموظف. وأشارت دراستي (Berahmawati et al. (2019); Yulianti and Usman (2019) إلي التعرف علي تأثير توافق الفرد مع الوظيفة علي إبداع الموظف والأداء الوظيفي. ولا يوجد في حدود علم الباحثون دراسة تناولت تأثير أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) علي الأداء الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:



## جدول (١)

### ملخص نتائج الدراسات السابقة

النتيجة	اسم الباحث
الدراسات السابقة التي تناولت توافق الفرد مع بيئة المنظمة والأداء الإبداعي	
وجود تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة من خلال (توافق القدرات مع المتطلبات- توافق الاحتياجات مع العروض) على الأداء الإبداعي	Puccio et al.(2000)
وجود تأثير لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على إبداع الموظف	Wang, k and Wang, y, (2018); Jing et al., (2009)
وجود تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة من خلال (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المشرف) على أداء المعلمين.	Chang et al.(2020)
الدراسات السابقة التي تناولت توافق الفرد مع المنظمة وإبداع الموظف	
وجود تأثير لتوافق الفرد مع المنظمة على إبداع الموظف	Seong and Choi, (2019); Nawaz and Usman, (2018); Sarac and Eryilmaz, (2014); Jin, (2015)
الدراسات السابقة التي تناولت توافق الفرد مع الوظيفة على إبداع الموظف	
وجود تأثير إيجابي بين توافق الفرد مع الوظيفة وإبداع الموظف	Yulianti and Usman, (2019)
وجود تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع الوظيفة على أداء الموظفين	Berahmawati etal.(2019)

وبناء عليه, يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما تأثير أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) علي الأداء الإبداعي.

### رابعاً : أهداف الدراسة :

في ضوء التساؤل الرئيسي فان هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- دراسة تأثير توافق الفرد مع المنظمة علي الأداء الإبداعي.
- دراسة تأثير توافق الفرد مع الوظيفة علي الأداء الإبداعي.
- دراسة تأثير توافق الفرد مع فريق العمل علي الأداء الإبداعي.
- دراسة تأثير توافق الفرد مع المهنة علي الأداء الإبداعي.

## خامساً: العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والأداء الإبداعي وتنمية فروض الدراسة:

هدفت دراسة Puccio et al. (2000) إلى اختبار أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة من خلال (توافق القدرات مع المتطلبات – توافق الاحتياجات مع العروض) , وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق القدرات مع المتطلبات- توافق الاحتياجات مع العروض) على الأداء الإبداعي

طبقاً للعديد من الدراسات فإن استخدام "القيم" لتقييم التوافق بين تفضيلات الفرد وخصائص البيئة أمر هام، لأن القيم هي خصائص أساسية لكل من الأفراد والمنظمات فقد يتفاعل الموظفون الذين لديهم قيم مماثلة مع تلك الخاصة بالمنظمة بشكل أكبر مما يزيد من الرضا والالتزام والإبداع في العمل (Ruiz- Palomino and Martinez, 2013; Kim, 2013; Zoghbi, 2008; Kristof- Brown et al., 2005; Chatman 1991; Lipkin, 1998)

وأشارت دراسة Farooqui and Nagendra, (2014) إلى أن الموظفين يريدون العمل في المؤسسات التي تتوافق فيها قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة مما يؤدي إلى زيادة أدائهم الوظيفي.

وسعت دراسة Wang, k and Wang, y, (2018) إلى التعرف على تأثير نوعين من توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق القدرات مع المتطلبات – توافق الاحتياجات مع العروض) على إبداع الموظف. وأظهرت النتائج إلى أن الموظفين الذين تتوافق قدراتهم مع المتطلبات لديهم مستوى إبداعي أقل من أولئك الذين لا تتوافق قدراتهم مع المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد توافق الاحتياجات مع العروض، زاد مستوى إبداع الموظف.

كما قامت دراسة Chang et al., (2020) بالتحرف على تأثير توافق الفرد مع بيئة المنظمة على أداء المعلمين، وأشارت النتائج إلى أن التوافق بين الفرد والوظيفة، التوافق بين الفرد والمنظمة، والتوافق بين الفرد وفريق العمل، والتوافق بين الفرد والمشرف لهم تأثير إيجابي على أداء المعلمين

وهدفت أيضا دراسة Pudjiarti and Hutomo, (2020) إلى التعرف على تأثير كلاً من توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المنظمة على الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق بين الفرد والوظيفة، التوافق بين الفرد والمنظمة، التوافق بين الفرد وفريق العمل والأداء الوظيفي. وهذا يوضح أن التحديات التي تواجه المنظمات في المستقبل هي الحفاظ على أفضل الموارد البشرية وذلك للحفاظ على وجود المنظمة. وأيضاً يساعد في عملية التوظيف واختيار الموظف الذي لديه القدرة على زيادة أدائه الوظيفي.

وطبقاً لدراسة Astuti, (2010) فإن وجود توافق بين الفرد والمنظمة له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لأن عندما يحدث توافق يجعل الموظفون أكثر راحة وهدوء في العمل بحيث يكون لذلك تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

كما قامت دراسة Nawaz and Usman, (2018) بالتحرف على تأثير توافق الفرد مع المنظمة على إبداع الموظف. وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين توافق الفرد مع المنظمة وإبداع الموظف. فأماكن العمل التي يوجد بها مستوى عالي من التوافق لديها نسبة كبيرة من الموظفين المبدعين، وأيضا المنظمات تتخذ خطوات جيدة لتزيد من هذا التوافق وتوفر بيئة عمل مناسبة وتطور الموظفين بتقنيات جديدة من خلال التدريبات. وكل هذه العوامل تساعد على زيادة مستوى إبداع الموظفين.

كما قامت دراسة (June and Mahmood, 2011) باختبار العلاقة بين توافق الفرد والوظيفة والأداء الوظيفي للعاملين وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق والأداء الوظيفي.

وسعت دراسة (Berahmawoti et al., 2019) إلى التعرف على تأثير كلا من توافق الفرد مع الوظيفة وتوافق الفرد مع المنظمة على أداء الموظف، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لكل من توافق الفرد مع المنظمة وتوافق الفرد مع الوظيفة على أداء الموظفين.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي:

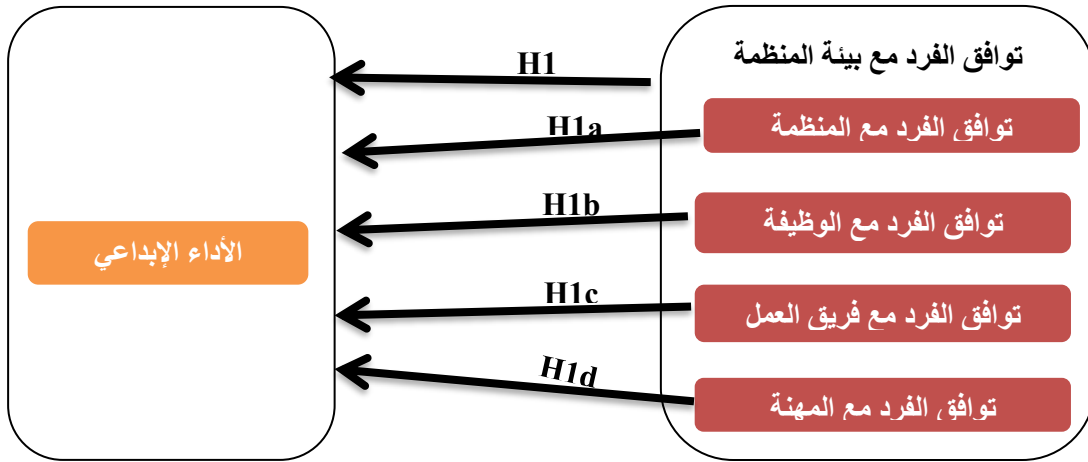
(H1) يوجد تأثير معنوي لأبعاد لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(H1a) يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المنظمة على الأداء الإبداعي.

(H1b) يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع الوظيفة على الأداء الإبداعي.

(H1c) يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع فريق العمل على الأداء الإبداعي.

(H1d) يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المهنة على الأداء الإبداعي. وعليه يمكن توضيح الإطار المفاهيمي لمتغيرات للدراسة في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

#### سادسا: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال استعراض الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية كما يلي:

##### أ. الأهمية النظرية:

١- تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها عدة مفاهيم حديثة تتمثل في : توافق الفرد مع بيئة المنظمة , توافق الفرد مع المنظمة , توافق الفرد مع الوظيفة , توافق الفرد مع فريق

العمل , توافق الفرد مع المهنة , الأداء الإبداعي ومن ثم فان هذه الدراسة تمثل محاولة من الباحثين لتأصيل هذه المفاهيم .  
٢- تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) والأداء الإبداعي.

### ب. الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال مساهمة نتائجها في مساعدة الجامعة علي تبني مفهوم توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) ومدى تأثيره علي الأداء الإبداعي وذلك من خلال الاطار العلمي الذي تقدمه الدراسة حيث يساهم في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية مثل رفع مستوي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العمل , النجاح الوظيفي, الرضا الوظيفي .

### سابعاً: منهجية الدراسة :

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في الدراسة , أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها , ومتغيرات الدراسة والقياس , ومجتمع وعينة الدراسة , وأداة البحث وطريقة جمع البيانات , تحليل البيانات والنتائج, فيما يلي يستعرض الباحثون هذه العناصر علي النحو الآتي :

#### ١- منهج الدراسة:

أشار Saunders et al. (2009) أنه يوجد منهجين يتم استخدامهما في البحث، المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) والمنهج الاستقرائي (inductive research) وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي والذي يستخدم لتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقد يتناسب المنهج الاستنباطي مع طرق البحث الكمية وبالتالي اعتمدت أيضا الدراسة على أسلوب البحث الكمي والقائم على جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وعرض النتائج (Creswell, 2014)

#### ٢- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

يوجد نوعان رئيسيان من البيانات:

- ١- **البيانات الأولية:** حيث يتم جمع البيانات الأولية لغرض محدد وهو موضوع البحث، وقد تكون هذه البيانات ذات طابع كمي ويمكن الحصول عليها من خلال الاستبيانات أو المقابلات، أو بيانات وصفية يمكن الحصول عليها عن طريق المقابلات والملاحظات. واعتمدت الدراسة على طريقة الاستبيان وتم توجيهه إلى مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة)
- ٢- **البيانات الثانوية:** يمكن للباحثين الحصول عليها وتطويرها لغرض الدراسة لأنها تم تجميعها لغرض آخر غير غرض البحث. وتم جمع البيانات الثانوية من خلال النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة 2020/2021.

واعتمدت الدراسة على هذين النوعين من البيانات، فقام الباحثون بجمع البيانات الأولية بالاعتماد على طريقة الاستبيان الموجه إلي مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة). وعلاوة على ذلك، تم جمع البيانات الثانوية من خلال النشرة السنوية لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة المنصورة ٢٠٢٠/٢٠٢١ (من الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي)<sup>٢</sup>.

### ٣- متغيرات الدراسة والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعه من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها , واعتمد الباحثون في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية علي مجموعه من المقاييس التي احتوت كل منها علي مجموعه من العبارات لقياس كل متغير. تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم علي عبارات كل مقياس ما بين (١ = غير موافق تماما ) إلي (٥ = موافق تماما), وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة والمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة :

#### ١/٣ توافق الفرد مع بيئة المنظمة (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد هم توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة، وذلك بالاعتماد علي المقياس الذي قدمته دراسة (Cable and Depue, 2002; Supeli and Creed, 2014; Vogel and Feldman, 2006; Piasentin and Chapman, 2009) , وقد اشتمل هذا المقياس علي (٣٢) عبارة.

#### ٢/٣ الأداء الإبداعي (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، وذلك بالاعتماد علي المقياس الذي قدمته دراسة (Scott and Bruce, 1994) , باعتباره المقياس الأكثر استخداما في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها , وقد اشتمل هذا المقياس علي (٩) عبارات.

### ٣- مجتمع وعينة الدراسة :

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، والبالغ عددهم (٦١٦٨)<sup>٢</sup> موزعين علي مجموعتين، كليتين عمليتين (الطب البشري، طب الأسنان، الطب البيطري والصيدلة والتمريض والهندسة والحاسبات والمعلومات والعلوم والزراعة والفنون الجميلة) وكليات نظرية (التربية والتجارة والآداب والحقوق والتربية النوعية والسياحة والفنادق والتربية الرياضية ورياض الأطفال) . وذلك وفقاً لإحصائيات النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة إصدار ٢٠٢٠/٢٠٢١, تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج Sample size calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٦١٦٨ مفردة وعند مستوي ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ  $\pm 5\%$  وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ عدد مفردات العينة ٣٦٢ مفردة موزعة علي مجتمع الدراسة بكل كليات جامعة المنصورة وتم اختيار عينة ميسرة ، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة علي مستوي الجامعة إلي مجموعتين مجموعته تمثل الكليات العملية ومجموعه تمثل

١ - النشرة السنوية لعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ٢٠٢٠/٢٠٢١

٢ <http://mohestr.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.asp> وتم معرفة حجم المجتمع يوم ١٨-١-٢٠٢٢ الساعة ٦ مساءً من الموقع

تم تحديد مجتمع البحث اعتماداً على النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

الكليات النظرية، مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل كلية مقارنة بالعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي مستوى الجامعة. ويوضح الجدول (٢) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة.

### جدول (٢)

حجم مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لكل كلية:

حجم العينة	حجم المجتمع	الكلية
٢٧٩	٤٧٥٤	الكليات العملية
١١٣	٢٢٦٨	الطب البشري
٢١	٣٥٠	طب الأسنان
١٢	١٩٩	الطب البيطري
١٧	٢٩٥	الصيدلة
١٧	٢٩٣	التمريض
٢٩	٤٩٨	الهندسة
٧	١١٤	الحاسبات والمعلومات
٢٨	٤٧٦	العلوم
١١	١٩٨	الزراعة
٤	٦٣	الفنون الجميلة
٨٣	١٤١٤	الكليات النظرية
١٤	٢٢٧	التربية
١٢	٢٠٩	التجارة
١٩	٣١٩	الآداب
٦	٩٨	الحقوق
١٦	٢٧٨	التربية النوعية
٢	٤٠	السياحة والفنادق
١١	١٩٣	التربية الرياضية
٣	٥٠	رياض الأطفال
٣٦٢	٦١٦٨	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون اعتماد على النشرة السنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ٢٠٢١/٢٠٢٠

#### ٤- أدوات البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، حيث قامت الباحثون بتوزيع ٣٩٢ منها اليدوي ومنها الإلكتروني وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٣٦٢) قائمة وتم استبعاد (٣٠) قائمة خطأ.

## ٥- تحليل البيانات والنتائج:

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Smart PLS3 ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلية ويمكن توضيحهما كما يلي:

### ١- تقييم نموذج القياس:

استخدم البحث في هذا الجزء نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقتها لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :

١/١. تحديد اعتمادية معاملات التحميل **Loading Indicator** ويتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات التحميل مقبولة، حيث يري Hair et al. (2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0.60

٢/١. حساب معامل الثبات المركب (**Reliability Composite**) ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس .

٣/١. قياس الصدق التقاربي **Validity Convergent** ويشير إلي المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معا علي بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) **Average variance extracted**، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٣) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

جدول رقم (٣) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ (α)	معامل التحميل (Loadings)	كود العبارة (Item Code)	المتغير (Construct)
0.541	0.880	0.844	----	توافق الفرد مع المنظمة	توافق الفرد مع بيئة المنظمة
			0.775	POF1	
			0.756	POF2	
			0.702	POF3	
			0.636	POF4	
			0.713	POF5	
			0.765	POF6	
			0.707	POF7	
			0.764	POF8	
			0.803	POF9	
0.533	0.860	0.808	----	توافق الفرد مع الوظيفة	توافق الفرد مع بيئة المنظمة
			0.716	PJF1	
			0.739	PJF2	
			0.786	PJF3	
			0.748	PJF4	
			0.685	PJF5	
			0.826	PJF6	
			0.797	PJF7	
			0.714	PJF8	
			0.78	PJF9	
0.569	0.935	0.923	----	توافق الفرد مع فريق العمل	توافق الفرد مع بيئة المنظمة
			0.75	PGF1	
			0.752	PGF2	
			0.821	PGF3	
			0.802	PGF4	
			0.768	PGF5	
			0.747	PGF6	
			0.753	PGF7	
			0.819	PGF8	
			0.731	PGF9	
			0.761	PGF10	
			0.752	PGF11	
0.581	0.784	0.708	----	توافق الفرد مع المهنة	توافق الفرد مع بيئة المنظمة
			0.908	PVF1	
			0.899	PVF2	
			0.731	PVF3	
0.734	0.892	0.819	----	توليد الفكرة	الأداء الإبداعي
			0.852	IG1	
			0.87	IG2	
			0.848	IG3	
0.779	0.913	0.858	-----	ترويج الفكرة	الأداء الإبداعي
			0.865	IP1	
			0.883	IP2	
			0.899	IP3	
0.833	0.937	0.900	-----	تنفيذ الفكرة	الأداء الإبداعي
			0.893	IR1	
			0.915	IR2	
			0.93	IR3	



المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS3  
الصدق التمايزي Discriminant Validity:

ويشير إلي المدي الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الأخر (Hair et al., 2010). ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج من Square root of (AVE), حيث انه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٤) أن جميع القيم مقبولة

جدول رقم (٤) : الصدق التمييزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي ل (AVE)

IR	IP	IG	PVF	PGF	PJF	POF	الأبعاد
						.٧٣٥	POF
					.٧٣٠	.٦٨٧	PJF
				.٧٥٤	.٧٠٣	.٦٦	PGF
			.٧٦٢	.٦١٢	.٦٧٣	.٥١	PVF
		.٨٥٧	.٤٦٢	.٥٥٥	.٥٤	.٤٥٧	IG
	.٨٨٢	.٧٢٤	.٤٩	.٥١٢	.٥٢	.٤١٩	IP
.٩١٣	.٨٠٢	.٧٦١	.٥٦٤	.٥٨١	.٥٤٧	.٤٨٧	IR

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS3

## ٢- نتائج اختبار الفروض:

اختبار التأثير المباشر لأبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

القرار	المعنوية	احتمالية الخطأ p-value	t- value	الانحراف المعياري	معامل المسار	فروض الدراسة	
قبول	معنوي	0.022	2.289	0.199	0.456	توافق الفرد مع المنظمة ← الأداء الإبداعي	H <sub>1a</sub>
قبول	معنوي	0.037	2.087	0.188	0.392	توافق الفرد مع الوظيفة ← الأداء الإبداعي	H <sub>1b</sub>
قبول	معنوي	0.029	2.189	0.311	0.680	توافق الفرد مع فريق العمل ← الأداء الإبداعي	H <sub>1c</sub>
قبول	معنوي	0.018	2.380	0.113	0.268	توافق الفرد مع المهنة ← الأداء الإبداعي	H <sub>1d</sub>

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS3

ويتضح من الجدول السابق لاختبار الفرض الأول والذي ينص على:

- يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي وينقسم إلى:

- ١- أن توافق الفرد مع المنظمة يؤثر بشكل معنوي على الأداء الإبداعي حيث كان معامل المسار (٠,٤٥٦) مع قيمة P-value (٠,٠٢٢)، وحجم تأثير مقداره (٠,١٩٩)، وهذا يعني أن التأثير المباشر لتوافق الفرد مع المنظمة على الأداء الإبداعي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الأول.
- ٢- أن توافق الفرد مع الوظيفة يؤثر بشكل معنوي على الأداء الإبداعي حيث كان معامل المسار (٠,٣٩٢) مع قيمة P-value (٠,٠٣٧)، وحجم تأثير مقداره (٠,١٨٨)، وهذا يعني أن التأثير المباشر لتوافق الفرد مع الوظيفة على الأداء الإبداعي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني.
- ٣- أن توافق الفرد مع فريق العمل يؤثر بشكل معنوي على الأداء الإبداعي حيث كان معامل المسار (٠,٦٨٠) مع قيمة P-value (٠,٠٢٩)، وحجم تأثير مقداره (٠,٣١١)، وهذا يعني أن التأثير المباشر لتوافق الفرد مع فريق العمل على الأداء الإبداعي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث.
- ٤- أن توافق الفرد مع المهنة يؤثر بشكل معنوي على الأداء الإبداعي حيث كان معامل المسار (٠,٢٦٨) مع قيمة P-value (٠,٠١٨)، وحجم تأثير مقداره (٠,١١٣)، وهذا يعني أن التأثير المباشر لتوافق الفرد مع فريق العمل على الأداء الإبداعي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الأول ( $H_1$ ) والذي ينص علي:

يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي.

**ثامنا: مناقشة النتائج والتوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية:**

#### ١ - مناقشة النتائج:

الفرض الأول: ( $H_1$ ) يوجد تأثير معنوي لأبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

٢ -  $H_{1a}$ : يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المنظمة علي الأداء الإبداعي.

٣ -  $H_{1b}$ : يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع الوظيفة علي الأداء الإبداعي.

٤ -  $H_{1c}$ : يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع فريق العمل علي الأداء الإبداعي.

٥ -  $H_{1d}$ : يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المهنة علي الأداء الإبداعي.

وقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المنظمة على الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٤٥٦) وحجم تأثير (٠,١٩٩) عند مستوي معنوية ٠,٠٠١. وقد اتفقت نتائج الفرض مع ما توصلت إليه نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory) والتي تفترض أن الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة يحاولون تطوير الأفكار والحلول بطرق إبداعية ويبدلون كل الجهود الجسدية والعقلية لتحقيق ذلك (Ucer et al., 2020)

كما تتفق نتائج هذا الفرض مع دراسة (Ali, 2017) بأن هناك تأثيراً إيجابياً لتوافق الفرد مع المنظمة على الرضا عن التدريس. وتتفق أيضاً مع الدراسات السابقة (Astuti, 2010; Berahmawati et al, 2019; Chang et al, 2020; Pudjiarti and Hutomo, 2020) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع المنظمة على أداء الموظفين.

كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Nawaz and Usman (2018) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع المنظمة على إبداع الموظف.

وبناء على ما سبق، يمكن تفسير ذلك بأن كلما زاد توافق الفرد مع المنظمة زاد أداء الفرد الإبداعي. ويرجع ذلك إلى توافق قيم وأهداف وثقافة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع قيم وأهداف وثقافة الجامعة وبالتالي يكون لديهم القدرة على إنتاج أفكار وحلول جديدة تفيد الجامعة وأيضاً يستطيعوا البحث عن أساليب وتقنيات عمل جديد تطور من أدائهم الإبداعي.

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لتوافق الفرد مع الوظيفة على الأداء الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٩٢) وحجم تأثير (٠,١٨٨) عند مستوي معنوية ٠,٠٠١

وقد اتفقت نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة (Ali, 2017) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع الوظيفة على الرضا عن التدريس. كذلك تتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراستي (Berahmawati et al., 2019; Chang et al., 2020) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع الوظيفة على أداء الموظفين.

كما تتفق مع دراسة (Huang et al., 2019) والتي أشارت إلى أن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع الوظيفة على السلوك الإبداعي، فمعرفة الفرد ومهاراته هي المفتاح الأساسي لأدائه الإبداعي (Amabile, 1988) كما تتفق مع دراستي (June and Mahmood, 2011; Pudjiarti and Hutomo, 2020) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع الوظيفة والأداء الوظيفي.

وبناء على ما سبق يمكن تفسير ذلك بأن كلما زاد توافق الفرد مع الوظيفة زاد أدائه الإبداعي ويحدث هذا التوافق عندما تتوافق قدرات ومهارات ومعرفة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع متطلبات الوظيفة وأيضا عندما تلبي الوظيفة احتياجاتهم. مما يساهم في زيادة قدرتهم على إنتاج أفكار وطرق عمل جديدة وأيضا يكون لديهم الشجاعة للترويج لها عند رؤوسهم ويساهم هذا التوافق في تقليل التوتر والقلق وزيادة الالتزام والإنجاز والإبداع.

وأیضا توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لتوافق الفرد مع فريق العمل على الأداء الإبداعي، حيث بلغت معامل المسار (٠,٦٨٠) وحجم تأثير (٠,٣١١) عند مستوي معنوية ٠,٠٠١.

وقد تتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة (Ali, 2017) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع فريق العمل على الرضا عن التدريس. وكذلك تتفق مع دراسة (Chang et al., 2020) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع فريق العمل وأداء الموظفين، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Pudjiarti and Hutomo, 2020) بأن هناك علاقة إيجابية لتوافق الفرد مع فريق العمل والأداء الوظيفي وكذلك تتفق مع دراسة (Stanley, 2002) بأن التوافق بين القيم والسمات الشخصية يؤدي إلى زيادة التواصل مع أعضاء الفريق مما يؤثر على أدائهم.

وبناء على ما سبق يمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد التوافق بين الفرد وفريق العمل زاد الأداء الإبداعي للفرد. حيث أن العمل الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات والمعرفة واكتساب مهارات جديدة تنمي التفكير الإيجابي. فقد يتعلموا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ويستفيدوا من خبرات الآخرين وأيضا يتم تقسيم الأعمال كل حسب تخصصه مما يزيد من قدرتهم على الإبداع في العمل. فيجب على الجامعة عمل الكثير من الندوات والاجتماعات لإخراج أفكار بناءه وجديدة من خلال النقاش فيما بينهم.

وكذلك توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المهنة على الأداء الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٦٨) وحجم تأثير (٠,١١٣) عند مستوي معنوية ٠,٠٠١. وقد تتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت له دراسة (Ali, 2017) بأن هناك تأثير إيجابي لتوافق الفرد مع المهنة على الرضا عن التدريس.

وبناء على ما سبق يمكن تفسير ذلك بأن كلما زاد توافق الفرد مع مهنته زاد أدائه الإبداعي ويحدث هذا التوافق عندما تتطابق مصالح وقدرات ومهارات واهتمامات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع متطلبات مهنتهم، ويجب على الجامعة تعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في المهنة المناسبة لهم بناء على مؤهلاتهم وتخصصاتهم مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على أداء المهام، اقتراح أفكار جديدة والترويج لها ومحاولة إقناع رؤسائهم بها ويسعوا أيضا لتنفيذها.

## ٢-توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة وتحليل الفروض، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تناول توصيات من خلال (النتيجة، المسئول عن التنفيذ، والتوصية)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(٦) توصيات البحث

التوصية	المسئول عن تنفيذها	النتيجة
١- يجب على المسؤولين غرس ثقافة الجامعة وقيمها كخطوة أساسية لتحقيق التوافق والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجامعة وذلك من خلال عمليات التوجيه والتدريب.	• إدارة الموارد البشرية • الإدارة العليا	١- يوجد تأثير معنوي لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي
١- يجب على المسؤولين توفير المزيد من الفرص التدريبية لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لكي تتوافق مع متطلبات واحتياجات الوظيفة مما يحقق المزيد من التوافق مع الوظيفة. (مثل التدريب على برامج لتحليل الإحصائي وطرق نشر البحوث العملية وكذلك أخلاقيات البحث العلمي).		
٢- يجب على إدارة الجامعة عمل برامج إرشادية للهيئة المعاونة عند بداية التعيين لتعريفهم بواجباتهم الوظيفية.		
٣- يجب وضع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الوظيفة التي تناسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم حتى يتم الاستفادة من خبراتهم.		
٤- الاهتمام بالعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال تعزيز روح الصداقة والتعاون فيما بينهم وعمل مسابقات ومنح جوائز لأفضل مجموعة عمل وتعزيز الأهداف المشتركة بينهم وذلك لتحقيق التجانس.		
٥- فتح قنوات اتصال متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجامعة من أجل تقديم المقترحات الخاصة بتحسين الأداء وتشجيعهم على مشاركة معارفهم وأفكارهم.		
٦- يجب على المسؤولين تقييم مهارات وقدرات واهتمامات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومدى توافقها مع مهنتهم وذلك من خلال عمل اختبارات مثل اختبارات الذكاء والذاكرة والانتباه واختبارات متعلقة بالمؤهل ونوع التدريبات التي حصل عليها والخبرة التي حصل عليها من التحاقه بأعمال سابقة.		

### ٣- مقترحات لبحوث مستقبلية:

استهدفت الدراسة الحالية تقديم نموذج يوضح تأثير أبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة (توافق الفرد مع المنظمة، توافق الفرد مع الوظيفة، توافق الفرد مع فريق العمل، توافق الفرد مع المهنة) على الأداء الإبداعي، ورغم الإسهامات التي قدمتها الدراسة الحالية في ضوء نتائج اختيار الفروض، إلا أن هناك بعض المقترحات بأفكار مستقبلية وهو ما يمكن إيضاحه في النقاط التالية:

- ١- اقتصرت الدراسة الميدانية على البيانات التي تم جمعها في الفترة من (٢٤ يونيو إلى ٢٧ يوليو). وبالتالي يقترح أن تقوم البحوث المستقبلية بإجراء دراسة طويلة Longitude study طويلة المدى تفيد في التعرف على التغييرات الحادثة في مجتمع الدراسة.
- ٢- اقتصرت الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ومن ثم يقترح أن تتناول الدراسة والبحوث المستقبلية العلاقة بين متغيرات الدراسة على قطاعات الصناعة والمشروعات الصغيرة.
- ٣- كما تقترح الباحثة دراسة تأثير كلا من توافق الفرد مع فريق العمل، وتوافق الفرد مع المهنة على الأداء الإبداعي.

### المراجع :

- Adkins, C.L., Ravlin, E.C. and Meglino, B.M. (1996), "Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes", *Group and Organization Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 439-460
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 29-51
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S. and Oakley, J.L. 2004. Information privacy in organizations: empowering creative and extra-role performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 221-232.

- 
- 
- Ali, I. (2017). Examining the Role of Person-Environment Fit in Improving Teaching Satisfaction and Subjective Well-Being: Person Environment Fit and Subjective Wellbeing. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 8(4), 1-14.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Res. Organ. Behav.* 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367–403.
- Andela, M. and van der Doef, M. (2018), “A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work related outcomes”, *Journal of Career Development*, Vol. 46 No. 5, pp. 567-582.
- Anderson, J. V. (1992). Weirder than fiction: The reality and myths of creativity. *Academy of Management Executive*, 6(4), 40–47
- Antwi, C.O., Fan, C., Aboagye, M.O., Brobbey, P., Jababu, Y., Affum-osei, E., & Avornyo, P. (2018). Job demand stressors and employees’ creativity: A within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. *The Service Industries Journal*, 39, 250–278.
- Asmawi, A., Rahim, M. F. A., & Zainuddin, M. N. (2015). A study of leadership styles and organizational commitment in a Malaysian private university. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1944–1947.
- Astakhova, M. N., & Porter, G. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human relations*, 68(8), 1315-1346
- Astuti, S. D. (2010). Model person-organization fit (P-O Fit Model) terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 43–60.
- Baer, M. and Oldham, G.R. 2006. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), pp. 963-970.

- 
- 
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Bam, L., De Stobbeleir, K. and Vlok, P.J. (2019), "Outcomes of team creativity: a person-environment fit perspective", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 6, pp. 760-774.
- Berahmawati, E. F., Sinulingga, S., & Wibowo, R. P. (2019). The effect of person job fit and person organization fit of pusat penelitian kelapa sawit (PPKS) Medan employee performance. *International Journal of Research and Review*, 6, 213-220.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2004). Managing human resources, **13th Edition**. Thomson/South-Western. Mason, OH.
- Cable, D.M. and DeRue, D.S. (2002), "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 5, pp. 875-884.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms, *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Chang, C. M., Liu, L. W., Hsieh, H. H., & Chen, K. C. (2020). A multilevel analysis of organizational support on the relationship between person environment fit and performance of university physical education teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2041.
- Chatman, J.A. and Jehn, K.A. (1991), "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 522-553
- Chen, C.Y., Yen, C.H., Tsai, F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Cheung, M.F.Y., Wong, C.S. (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 3(27), 656-672
- Chuang, A., Shen, C.T. and Judge, T.A. (2016), "Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: the Perceived Person Environment Fit Scale (PPEFS)", *Applied Psychology*, Vol. 65 No. 1, pp. 66-98



- 
- 
- Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research. *SAGE publications*.
- Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). Minnesota studies in vocational rehabilitation: XV. A theory of work adjustment. Minneapolis: *University of Minnesota, Minneapolis Industrial Relations Center*
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of managerial issues*, 476-493.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, *literature review, and methodological critique*. *John Wiley & Sons*
- Edwards, J.R., Caplan, R.D. and Harrison, R.V. (1998), "Person-environment fit theory: conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research", in Cooper, C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress, Oxford University Press, Oxford*, pp. 28-67.
- Ehrhart, K. H., & Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 206-226.
- 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
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success, *Journal of management*, Vol.33 No3, PP.350-377
- Follmer, E. (2016). What we do to fit in: personality, coping, and Person-Environment fit. *PhD Thesis*
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*.
- Glew, D.J. (2012). Effects of interdependence and social interaction-based person-team fit. *Administrative Sciences*, 2(1), 26-46.
- Gong, Y., Cheung, S.Y., Wang, M., & Huang, J.C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38, 1611-1633.
- Hamid, S.A., Yahya, K.K. (2011). Relationship between person-job fit and person-organisation fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Annual*

---

---

*Conference on Innovations in Business & Management, London, 1-30.*

- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., and Zhao, X. (2011), "Predictors of individual-level innovation at work: A meta analysis", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol.5, No.1, pp. 90–105.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35
- Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Careers (2d ed). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*
- Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 444–472.
- 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.
- Jansen, K. J., & Kristof-brown, A. L. (2006). Toward a multidimensional theory of person environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, 193–212
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302
- Janssen, O. 2001. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44: 1039–1050.
- Jin, S. (2015). The relationship between person organization fit and employee creativity: The mediating role of creative capital. *Business and Management Research*, 4(3), 24-31.
- Jing, D. U., & Dan-Ni, W. A. N. G. (2009). Person environment fit and creativity: the moderating role of collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, 41(10), 980.
- Johnson, A. A. 1995. The business case for work family programs. *Journal of Accountancy*, 180: 53-57.

- 
- 
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. **Journal of Applied Psychology**, 77(3), 261-271.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992), the Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions, **Human Resource Planning**, Vol.15 No4.
- 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
- Kanter, R. (1983). The change masters. Simon & Schuster: New York.
- Kanter, R. (1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 10, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 169-211.
- Kaplan, H. S. (1950). INFLUENCE OF THYMECTOMY, SPLENECTOMY AND GONALECTOMY ON. **Journal of the National Cancer Institute: JNCI.**, 11, 83.
- ketkaew, C., Manglakakeeree, O., & Naruetharadhol, P. (2020). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. **Cogent Business & Management**, 7(1), 1823580
- Kim , Tae-Yeol and Hon, Lee, Deog-Ro Alice H. Y. , (2010)" Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity", **Creativity Research Journal** , Vol. 22,No. 1, p : 37 45.
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. **The International Journal of Human Resource Management**, 24, 3719–3737.
- kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. **Journal of intellectual Capital**
- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. **Technovation**, 99, 102127.

- 
- 
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 985–993
- 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, 281–342
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person environment fit. In APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. (pp. 3 50). *American Psychological Association*
- Lauver, K.J. and Kristof-Brown, A. (2001), “Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person organization fit”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59 No. 3, pp. 454-470.
- Li, C.S., Kristof-Brown, A.L. and Nielsen, J.D. (2019), “Fitting in a group: theoretical development and validation of the multidimensional perceived person–group fit scale”, *Personnel Psychology*, Vol. 72 No. 1, pp. 139-171.
- Lipkin, J.N. (1999), “Person-organization fit and creative thinking: a study of relationship between person-organization value fit and creative thinking”, doctoral dissertation, *California School of Professional Psychology, Los Angeles, CA*.
- Mustafa, M., Coetzer, A., Ramos, H. M., & Fuhrer, J. (2021). Exploring the effects of small and medium sized enterprise employees' job satisfaction on their innovative work behaviours: the moderating effects of personality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Nawaz, K., & Usman, M. (2018). Impact of Person Organization Fit on Employee Creativity: A Research on 200 Employees Working in Private Banks in Sargodha Punjab, Pakistan, *Arabian J Bus Manage Review*, Vol. 8 No365, 2.
- Nye, C. D., Su, R., Rounds, J., & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and performance: A quantitative summary of over 60 years of

- 
- research, *Perspectives on Psychological Science*, Vol.7 No4, PP.384-403.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Oh, I.S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.H., Heo, C.G. and Shin, K.H. (2014), “Fit happens globally: a meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America”, *Personnel Psychology*, Vol. 67 No. 1, pp. 99-152.
- Parsons, F. (1909). Choosing a vocation. Boston, MA, US: *Houghton, Mifflin and Company*.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202–221.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J., & Joniak, A. J. (2000). Examining creative performance in the workplace through a person-environment fit model. *The Journal of Creative Behavior*, 34(4), 227–247.
- Puccio, G.J. (2017). From the dawn of humanity to the 21st century: Creativity as an enduring survival skill. *Journal of Creative Behavior*, 51, 330–334
- Pudjiarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit. Verslas: Teorija ir praktika/Business: *Theory and Practice*, 21(1), 39–47.
- Puyod, J.V. and Charoen sukmongkol, P. (2021), “Interacting effect of social media crisis communication and organizational citizenship behavior on employees’ resistance to change during the COVID- 19 crisis: evidence from university employees in the Philippines”, *Asia-Pacific Social Science Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 13-27
- Rahman, A. A. A., Panatik, S. A., & Alias, R. A. (2014). The influence of psychological empowerment on innovative work behavior among academia in Malaysian research universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78, 108.

- 
- 
- Reh fuss, M. C., Gambrell, C. E., & Meyer, D. (2011). Counselors' perceived person environment fit and career satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 60, 145-151.
- Risman, K. L., Erickson, R. J., & Diefendorff, J. M. (2016). The impact of person-organization fit on nurse job satisfaction and patient care quality. *Applied Nursing Research*, 31, 121-125
- Ruiz-Palomino, P. and Marti´nez-Can˜as, R. (2013), "Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: the moderating and mediating role of person-organization fit", *Journal of Business Ethics, February*, pp. 1-14.
- Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students (*London: Financial Times Prentice-Hall*).
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48: 747-773.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior; A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2019). Is person organization fit beneficial for employee creativity? moderating roles of leader member and team-member exchange quality. *Human Performance*, 32(3-4), 129-144.
- Shane, S. (1994). Championing innovation in the global corporation. *Research-Technology Management*, 37(4), 29-35.
- Shipp, A.J., & Jansen, K.J. (2011). Reinterpreting time in fit theory: Crafting and recrafting narratives of fit in medias res. *Academy of Management Review*, 36(1), 76-101.
- Puyod, J.V. and Charoen sukmongkol, P. (2021), "Interacting effect of social media crisis communication and organizational citizenship behavior on employees' resistance to change during the COVID- 19 crisis: evidence from university employees in the Philippines", *Asia-Pacific Social Science Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 13-27

- 
- 
- Sneeden, E. K. (2021). The Relationship Between Political Ideology and Person-Environment Fit Among Student Affairs Professionals (*Doctoral dissertation, University of Georgia*)
- Stanley CL (2002) Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance. *Seattle Pacific University*.
- Su, R., Murdock, C.D., & Rounds, J. (2015). Person environment fit. In P.J. Hartung, M.L. Savickas, & W.B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career interventions* (pp. 81–89). Washington, DC: American Psychological Association.
- Supeli, A. and Creed, P.A. (2013/2014), “The incremental validity of perceived goal congruence: the assessment of person-organisation Fit”, *Journal of Career Assessment*, Vol. 22 No. 1, pp. 28-42,
- Tinsley, H. E. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person–environment fit model. *Journal of vocational behavior* , 56(2), 147-179.
- Tokmak, M. (2020). A study on the relationship between ethical climate perception and innovative work behavior in health workers. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 51-64.
- Tsabari, O., Tziner, A., & Meir, E. I. (2005), Updated meta-analysis on the relationship between congruence and satisfaction. *Journal of Career Assessment*, Vol.13 No2, PP.216-232
- Ucar, A. C., Alpkın, 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.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.

- 
- 
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. and Wagner, S.H. (2003), “A meta-analysis of relations between person organization fit and work attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63 No. 3, pp. 473-489.
- Vogel RM, Rodell JB, Lynch JW. (2016). Engaged and productive misfits: how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Acad. Manag. J.* 59:1561–84
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of vocational behavior*, 75(1), 68-81
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812.
- Wang, K., & Wang, Y. (2018). Person-environment fit and employee creativity: the moderating role of multicultural experience. *Frontiers in psychology*, Vol.9, PP.1980.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person environment fit. *Human resource management review*, 15(4), 247-262.
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person environment fit in the selection process, *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 17, pp. 209-243.
- Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit. Human Resource Management: *Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance*
- Wojtczuk-Turek, A. and Turek, D. (2016), “The significance of perceived social-organization climate for creating employees’ innovativeness”, *Management Research Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 167 195
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020), Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of



task dependence and competitive climate, *Tourism Management*, Vol.81, PP.104-170.

Yulianti, P., & Usman, I. (2019). Building Employee Creative Performance: Through person Job Fit, Empowering Leadership, and Creative Self Efficacy. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 9(8), 167-180.

Zhang, X., and Bartol, K (2010),“Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement” ,*Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, pp. 107-128.

Zhou, J. and George, J.M., 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), pp.682-696.

Zoghbi-Manrique de Lara, P. (2008), “Should faith and hope be included in the employees’ agenda? Linking P-O fit and citizenship behavior”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 1, pp. 73-88.

الملاحق:

بيان بأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٠

الاجمالي	معاونو اعضاء هيئة التدريس				اعضاء هيئة التدريس						الكلية		
	الجملة	معيد		مدرس مساعد		الجملة	مدرس		استاذ مساعد			استاذ	
		اناث	ذكور	اناث	ذكور		اناث	ذكور	اناث	ذكور		اناث	ذكور
٢٢٦٨	٦٢٩	٨٨	٢٣	٢٩٤	٢٢٤	١٦٣٩	٢٩٠	٤٢٠	١٧٤	٢٣٦	١٧٥	٣٤٤	الطب البشري
٣٥٠	١٦٩	٥٦	٢٧	٥٧	٢٩	١٨١	٥٤	٣١	٢٦	٢٤	٢٣	٢٣	طب الأسنان
٢٩٥	١٣٥	٦٩	٨	٤٥	١٣	١٦٠	٤٩	٢٣	٣٨	٢٠	١٥	١٥	الصيدلة
١٩٩	٦٤	٢٢	١٠	٢٣	٩	١٣٥	٣٩	١١	٢٥	٢٦	٧	٢٧	الطب البيطري
٤٩٨	٢٦٣	٤٠	٨٢	٥٤	٨٧	٢٣٥	٢٧	١٠١	٦	٥٧	٣	٤١	الهندسة
٤٧٦	٢٠١	٧٢	٢٤	٧٠	٣٥	٢٧٥	٧٠	٥٧	٢٤	٥٥	١٥	٥٤	العلوم
٢٢٧	٨٧	٥٤	٥	٢٤	٤	١٤٠	٤٣	٢٣	٢٢	٢٢	٣	٢٧	التربية
١٩٨	٥٥	٣٠	٨	١٣	٤	١٤٣	٣٢	٢٣	١٧	٣٧	٧	٢٧	الزراعة
٢٠٩	١١٢	٢١	١٢	٣٨	٤١	٩٧	٢٣	٤٦	٥	٨	٤	١١	التجارة
٣١٩	١٢٧	٤٣	٨	٦٢	١٤	١٩٢	٨٤	٤١	٢٢	١٤	٨	٢٣	الاداب
٩٨	٥٧	٧	٨	٢٢	٢٠	٤١	٥	١٥	٢	٨	١	١٠	الحقوق
١٣٢	٣٦	٢١	٣	١٠	٢	٩٦	٣٤	١٦	١٨	٩	٧	١٢	التربية النوعية بالمنصورة
١١٤	٥٩	٢٤	١٣	١٥	٧	٥٥	١٧	١٧	٦	٩	٠	٦	الحاسبات والمعلومات
٦٣	٣٢	٣	٦	١٨	٥	٣١	٢٢	٧	٠	١	٠	١	الفنون الجميلة
١٩٣	٤٤	٢٣	٦	٨	٧	١٤٩	٢٠	٣٥	١٠	٤٤	١	٣٩	التربية الرياضية
٢٩٣	١٣٢	٧٣	٤	٥٢	٣	١٦١	٨٧	٩	٤٨	٠	١٧	٠	التعمير
٩٢	٢٣	١٦	٣	٤	٠	٦٩	٢٤	١٥	١٠	٢	١٠	٨	التربية النوعية بميت غمر
٥٤	١٩	١٠	٠	٨	١	٣٥	١٥	٢	١٠	٣	٢	٣	التربية النوعية بميت النصر
٤٠	٢٠	٦	٣	٧	٤	٢٠	٦	٤	٣	٣	١	٣	السباحة والفنادق
٥٠	٣١	١٣	٠	١٦	٢	١٩	٩	٦	١	٠	٣	٠	التربية للطفولة المبكرة
٦١٦٨	٢٢٩٥	٦٩١	٢٥٣	٨٤٠	٥١١	٣٨٧٣	٩٥٠	٩٠٢	٤٦٧	٥٧٨	٣٠٢	٦٧٤	اجمالي كليات جامعة المنصورة

---

---

## The Effect of Person-Environment Fit on Creative Performance An Applied on Mansoura University staff

*By*

**Dr. Hamed Mohamed Elnagar; Dr. Ahmed Mohamed Elsetouhi and  
Aya Mohamed Badran**

### **Abstract**

The present study aimed to investigate the effect of dimensions of person-environment-fit on creative performance an applied on Mansoura university staff. A questionnaire was used to collect data from 362 staff, and the path analysis tool employed to test the research hypothesis through Smart PLS3 program. The findings of the study indicate that there is a significant effect of the person-environment fit on creative performance.

**Keywords:** person-environment fit, creative performance.