



دور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي في تحليل مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية: إطار مقترح بالتطبيق على البنوك في محافظة الشرقية

إعداد

د. شريف سعيد متولي إسماعيل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الزقازيق
sherif.metwally@gmail.com

د. مها محمد محمد البنوي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة الزقازيق
Maha_elbanawey@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البنوي، مها محمد محمد؛ إسماعيل، شريف سعيد متولي (٢٠٢١). دور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي في تحليل مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية: إطار مقترح بالتطبيق على البنوك في محافظة الشرقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج٣، ١-٥٥.

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

الملخص:

استهدفت الدراسة تطوير إطار مفاهيمي للتمييز بين المستويات المختلفة للرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، وتفسير التفاوت فيما بينها وفقاً للتفاعل بين مستويات مختلفة من متغيري العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، والتمكين الوظيفي النفسي في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. ومن ثم تم تطوير فرضين رئيسيين، وباستخدام قائمة استقصاء تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية قوامها ٢١٣ مفردة من العاملين في ١٠ بنوك بمحافظة الشرقية؛ واعتمدت الدراسة على حزمة من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة مثل: أسلوب الجدولة المتعامدة واختبار كروسكال والس وتحليل التباين المتعدد MANOVA وأسلوب تحليل التمايز المتعدد MDA .

وكشفت النتائج عن نجاح الإطار المقترح في التمييز بين ثلاثة مستويات للرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة. كما تبين وجود تفاوت في مستويات إدراك العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي صاحبه تباين في مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية كدالة في تفاعل المستويات المختلفة لمتغيري الدراسة في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. وأوضحت النتائج أن متغير التمكين الوظيفي النفسي كان الأكثر تفسيراً لتمايز مستويات الرضاء الوظيفي بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية مقارنةً بمتغير إدراك العلاقة التبادلية بين المدير والفرد، واختُتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وكذلك التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة، وأخيراً حدودها والدراسات المستقبلية المقترحة.

مصطلحات أساسية: الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، التمكين الوظيفي النفسي، العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، البنوك، محافظة الشرقية.

١- مقدمة:

بات تحقيق المنظمات لقفزات ملموسة على طريق التميز والمنافسة في ظل ما تموج به بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات متزايدة، وغير مسبوقه طالعت العديد من المفاهيم والثوابت التي وُجّهت - وإلى وقت طويل - بوصلة الأداء التنظيمي، وصاغت مؤشرات فعاليته دالة في العديد من المحددات؛ لعل أبرزها يتمثل في قدرة صناع ومتخذي القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على استقطاب وصيانة نوعية جديدة من الأفراد ذات الجدارات Competences والموهب المتميزة مقارنة بالمنافسين (العززي وصالح، ٢٠٠٩).

وبينما كان التوجه الكلاسيكي للمسؤولين عن الموارد البشرية يركز على تحري أنسب الطرق لإدارة الأفراد - وخاصةً منخفضي القدرات، فرضت الأدوار المستحدثة عليهم بذل جهداً أكبر لإدارة من يمتلكون قدرات تتخطى متطلبات الوظائف التي يشغلونها، أو ما يطلق عليها الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية Overqualifications أو المطلوبة (Alfes et al., 2016). حيث يشير هذا المفهوم إلى امتلاك الأفراد لمستوى مرتفع من التعليم (Fine & Nevo, 2011)، أو مستوى مرتفع من الخبرة (Maltarich et al., 2011)، أو مستوى مرتفع من الجدارات KSAOs (وتشتمل على: المعرفة، والمهارة، والقدرة، وبعض الخصائص الأخرى) (Maynard & Parfyonova, 2013) يفوق متطلبات أداء الوظائف التي يشغلونها^(١). وعبارة أخرى يُعد هذا المفهوم إجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى يدرك الأفراد وجود عدم توافق بين مؤهلاتهم ومتطلبات وظيفتهم؟

هذا، ويُعد إدراك الأفراد لإمتلاكهم مؤهلات فوق عادية واحداً من أهم التحديات التي واجهت وما زالت تواجه منظمات الأعمال، لاسيما مع استمرار ارتفاع أعداد منتسبيه بمختلف دول العالم كنتيجة للتغيرات التي شملت تركيبة القوى العاملة في واقع بيئات الأعمال المختلفة (Luksyte & Spitzmueller, 2016). حيث أشارت أحد الدراسات المسحية إلى أن ما قدره ٢٠% إلى ٣٠% من العمالة الإنجليزية هي عمالة ذات قدرات فوق عادية، كذلك فإن ٥٠% تقريباً من العمالة المهاجرة إلى المجتمع الكندي لديها قدرات تفوق متطلبات وظيفتها (Harari et al., 2017). كذلك بين أليفيس وآخرون (Alfes et al., 2016) أن واحد من كل ثلاثة عمال في بلدان مثل: المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا هو عامل ذا قدرات فوق عادية. وكشف إردوجان وآخرون (Erdogan et al., 2018) في أحد الدراسات التي أجرتها بعض المنظمات غير الهادفة للربح عام ٢٠١٤ عن أن ٢٥% من خريجي الجامعات الأمريكية يمتنون وظائف تقل متطلبات أدائها عن مؤهلاتهم الجامعية.

ومحلياً، فقد رصدت جهات المسح الرسمية زيادة أعداد المقيدین بالدراسات العليا بالجامعات المصرية؛ حيث سجلت أعداد خريجي التعليم العالي في عام ٢٠١٧ نحو ٥٣٧

(١) عادةً ما ينتهج الباحثون أحد مدخلين في قياس مدى امتلاك الأفراد لمؤهلات فوق عادية، بنطوي الأول على مقاييس موضوعية Objective تعتبر أن الفرد ذا قدرات فوق عادية إذا زاد متوسط مستوى تعليمه أو مؤشرات خبرته عن زملاؤه أو متطلبات أداء وظيفته. وفي المقابل يشتمل المدخل الثاني على استخدام مقاييس أكثر تحيزاً (ذاتية subjective) تعتمد على قياس مدى إدراك الفرد لإمتلاكه مهارات لا يستفيد بها مديروه بشكل كامل (Alfes, 2013). ولقد تبنت الدراسة الحالية المدخل الثاني استناداً لعدة أسباب، منها: أن هذا المدخل يُعد الأكثر شيوعاً كونه المحدد الأقرب للنتيجة السلوك الفردية الفعلي الذي يعكسه إدراك الأفراد المؤسس على حكمهم الذاتي عن أنفسهم. أيضاً، وبالرغم من وجهة القياس الموضوعي في الحكم على امكانيات الأفراد، إلا أنه لا يمكن اغفال أهمية وتعقد مفهوم الخبرة نفسه (والذي يعتمد في الغالب على الحكم الذاتي للفرد) (Maynard & Parfyonova, 2013).

ألف خريج مقابل ٤٨٨ ألف خريج عام ٢٠١٦ بنسبة زيادة بلغت ١٠,٢% (النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا، ٢٠١٨). كذلك حصول المصريون على ١٥٨ ألف درجة علمية (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) من الجامعات المصرية والأجنبية في ٢٠١٦، مقابل ١٢٧ ألف درجة علمية في ٢٠١٥، بزيادة بلغت نسبتها ٢٤% تقريباً (النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا، ٢٠١٦)، وبالرغم من تراجع هذه النسبة في الاعوام التي تلتها، إلا أنها تبقى كبيرة مقارنةً بإستشراق احتياجات سوق العمل.

وبمراجعة نتائج الدراسات المتعلقة بقياس إتجاهات الأفراد ذات القدرات فوق العادية بشكل عام ورضاؤهم الوظيفي بشكل خاص - ويشار إليه باعتباره منتج (بناء Construct) نفسي، ناتج عن خبرة ذاتية تعكس تقدير الفرد الذاتي لمدى جودة ظروف عمله (Alfes et al., 2016) - يظهر أن الكثير منها قد توافق مع اعتقاد مؤداه أن استقطاب تلك النوعية من الأفراد يترتب عليه في الأغلب تراجع مستوى رضاؤهم الوظيفي، وما يرتبط به من تراخي ارتباطهم بوظائفهم، فضلاً عن احجامهم عن الممارسات التطوعية، وتزايد مؤشرات نية تركهم العمل (Feldman et al., 2002; McKee-Ryan & Harvey, 2011)، وذلك كنتيجة لشعورهم بالحرمانهم من فرص أو أدوار أكبر أو أهم هم الأحق بها في مجال عملهم - اتساقاً مع ما يملكوه من قدرات^(١).

وفي المقابل قللت الدراسات الأكثر حداثة من حدة تلك المزاعم (e.g., Deng et al., 2018; Erdogan et al., 2018)؛ إذ ذهبت إلى أن تلك النتائج لم تلتفت إلى أن توافر بعض المتغيرات الموقفية (سواء: ذات الطبيعة التنظيمية، أو الإجتماعية، أو الشخصية) في بيئة العمل يمكن أن يُحسن من درجة رضا الأفراد الوظيفي، أو يخفف من الوجود السلبي له على أقل تقدير.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية نحو تطوير إطار مفاهيمي يساعد في قياس وتحليل مستويات الرضاء الوظيفي للعمالة ذوي المؤهلات فوق العادية. حيث ينطوي هذا الإطار على محورين، يمثلان معاً آلية محددة لتفسير تضارب مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية مؤسسياً. بحيث يتضمن المحور الأفقي لهذا الإطار مستويات مختلفة لطبيعة العلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم (Leader-Member Exchange (LMX)، ويمثل الدور المطلوب من القيادة تجاه منتسبي هذا المفهوم لتحسين مستويات رضائهم الوظيفي؛ حيث يعكس هذا المفهوم علاقة خاصة، وذات طبيعة تبادلية تربط الفرد برئيسه في العمل، وتستند إلى التكاملية والولاء والإحترام والثقة المتبادلة، فضلاً عن الدعم المهني من المدير لمرووسه.

بينما يقدم المحور الرأسي مستويات مختلفة من التمكين الوظيفي النفسي Psychological Empowerment (PE)، ويمثل إجراء ضروري، ومكمل لما يقدمه المحور الأول، ويعكس مقدار الجهد الذي يقوم به صانع القرار في صياغة الأدوار والمهام التنظيمية لمنسوبي هذا المفهوم بهدف خفض شعورهم بعدم الرضاء الوظيفي. ويستهدف التمكين النفسي في جوهره زيادة دافعية الأفراد نحو العمل، عبر تفويض سلطة صناعة واتخاذ القرارات إلى

(١) تم بناء هذا الاعتقاد استناداً إلى مضمون نظريتي الحرمان النسبي، وتوافق الفرد مع الوظيفة، والتي سوف تتعرض لهما الدراسة الحالية في أجزاء لاحقة.

المستويات التنظيمية الأدنى؛ بحيث تنعكس نتائج التقويض في تحسين مدركات الأفراد وإتجاهاتهم عن وظائفهم أو أدورهم في المنظمة^(١).

هذا، ويُعد القطاع المصرفي مجالاً مناسباً لدراسة مفهوم المؤهلات فوق العادية في البيئة المصرية، فالجهود التي يقودها المعهد المصرفي المصري^(٢) وغيره من الجهات العلمية المختلفة لأصقل المهارات الفنية للكثير من العاملين داخل القطاع المصرفي، وكذلك إكسابهم للمعارف والخبرات المختلفة كدالة في التحديات المتسارعة والمتزايدة في مجال العمل المصرفي (البنك المركزي المصري، ٢٠١٨)، قد ساهمت في ترسيخ قيمة الاستثمار في تطوير المورد البشري كقيمة ثقافية هامة لدي متخذ القرار المصرفي بشكل عام، وشجعت الكثير من الكوادر المصرفية على تطوير نفسها – سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وبالتالي الإنضمام إلى تصنيف الأفراد ذات التأهيل المتميز.

٢- الدراسة الإستطلاعية:

قامت الدراسة الحالية بإجراء بحث إستطلاعي Pilot Study على عينة استقرائية (ميسرة) قوامها ٦٠ مفردة من العاملين في سنه من بنوك بمحافظة الشرقية؛ تضمنت: البنك العقاري المصري العربي، بنك قطر الوطني الأهلي، بنك مصر، التجاري وفا بنك، بنك الإتحاد الوطني، بنك عودة. حيث تمت الدراسة باستخدام اسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة، وعبر دليل "خاص" يتضمن مزيجاً من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة؛ لاستكشاف طبيعة العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم بالبنوك العاملة بمحافظة الشرقية، فضلاً عن إتجاهات هؤلاء الأفراد نحو بيئة عملهم في الفترة ما بين نهاية أغسطس ٢٠١٩ وحتى نهاية سبتمبر ٢٠١٩. وتحديداً فقد سعي هذا الدليل نحو الحصول على مؤشرات تتعلق بما يلي:

- ١- عدد الأفراد ذوي المؤهلات فوق عادية، وطبيعة تأهيلهم بمجتمع الدراسة.
- ٢- مدى إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لجودة العلاقة التبادلية مع رؤسائهم في مجتمع الدراسة.
- ٣- مستوى التمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في مجتمع الدراسة.
- ٤- درجة الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في مجتمع الدراسة.

(١) قدمت الدراسة تأصيلاً علمياً لمحوري الدراسة في القسم (٣/٦) من الدراسة الحالية، والخاص بتطوير الإطار المقترح للدراسة.

(٢) يُعد المعهد المصرفي المصري أحد أهم المصادر التي يمكن للكوادر المصرفية الاعتماد عليها في إكتساب معارف ومهارات متخصصة نظرية وعملية مقارنةً بالمصادر الأخرى، فضلاً عن تقديمه إحصاءات واضحة عن وجود ونمو هذا المفهوم في القطاع المصرفي. حيث تأسس هذا المعهد بواسطة البنك المركزي المصري في عام ١٩٩١ ليصبح الذراع التدريبي الرسمي له (الموقع الرسمي للمعهد المصرفي المصري).
(<https://www.ebi.gov.eg/about-us/?lang=arURL>).

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن المؤشرات التالية:

فيما يتعلق بالأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، كشفت المؤشرات عن تواجدهم بشكل يزيد عن المستوى المتوسط بين مفردات البحث الإستطلاعي؛ حيث أوضح ٥٧% من مفردات البحث الإستطلاعي امتلاكهم لدرجات علمية (مثال: ماجستير العلوم M.Sc. والماجستير المهني (MBA)، ودبلومات متخصصة وعامة، ومخزون من المعارف والخبرات المصرفية والإدارية تزيد عن متطلبات عملهم في البنك. بينما بيّن ٤٣% من المفردات التي تم إجراء الدراسة الإستطلاعية عليها تناسب امكاناتهم الحالية مع متطلبات عملهم^(١)، إلا أن أغلب منتسبي تلك الفئة أوضحوا أن هذا التناسب كان على مستوى الدرجات العلمية فقط (بمعنى إكتفاؤهم ببيكالوريوس التجارة – شعبة محاسبة، شعبي إدارة وتسويق)، أما مخزون المهارات والخبرات المتراكم لديهم فيزيد عن احتياجات وظائفهم الحالية.

أيضاً أوضحت مفردات البحث – إجمالاً - أن متخذي القرارات بالبنوك لا يعارضون سعي الأفراد نحو التنمية الذاتية، إلا أن قيود الوقت المصاحبة لضغط العمل تحوّل دون انتظامهم في أي من برامج التطوير الفردي. وبالرغم من المبادرات ذات الطابع المؤسسي التي تقودها إدارات البنوك لتدريب الأفراد ورفع كفاءتهم، يبقى الجزء الأكبر من التطوير دالة في تراكم الخبرات والمهارات الناتج عن تنقل الأفراد بين الإدارات أو داخل الفروع المختلفة للبنوك.

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، كشفت المؤشرات عن تميز جودة العلاقة بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية ورؤسائهم. حيث سجلت ٧٠% من مفردات البحث الإستطلاعي تواجد قوي لتلك العلاقة؛ تمثلت مظاهره في: وجود علاقات شخصية ومهنية جيدة تجمعهم برؤسائهم، ومراعاة قيادتهم لظروفهم الشخصية وإستماعها إلى مشاكلهم، واستخدام رؤسائهم سلطاتهم للوقوف معهم "والنغطة عليهم" وقت الأزمات، ودعمهم في الترقيات. بينما سجل ٣٠% تقريباً من مفردات البحث الإستطلاعي تواجد متوسط لتلك العلاقة؛ تمثلت أبرز أسبابه في تفضيل قيادتهم مصلحة العمل واعتباره على علاقتهم معهم، وعدم تشارك المعلومات مع رؤوسهم، أو تقدير جهدهم، أو الضغوط التي يتعرضون إليها من أجل العمل.

فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي النفسي، عرّف البحث الإستطلاعي ثلاثة مستويات للتمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، هي: المستوى المرتفع ويبلغ ٥٧% من مفردات البحث الإستطلاعي، والمستوى المتوسط ويبلغ ٤١% من مفردات البحث الإستطلاعي، والمستوى الضعيف ويبلغ ٢% من مفردات البحث الإستطلاعي. أيضاً فقد سادت حالة عامة من الإستياء بين المستويات الثلاثة للتمكين النفسي على حد سواء تتعلق بتراجع صلاحياتهم، أو درجة إستقلالهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وإلزامهم بالتنفيذ الحرفي

(١) استبعدت الدراسة الحالية تلك المفردات من البحث الإستطلاعي، وابتقت فقط على الإستمارات التي تحوي المفردات ذات المؤهلات فوق العادية، والتي بلغت نسبتها ٥٧% من إجمالي مفردات البحث الإستطلاعي لإستكمال دراسة باقي متغيرات الدراسة عليها.

للتعليمات، إلا أن ذلك لا يُغفل أنه في بعض الأحيان – وبمبادرات فردية من بعض متخذي القرارات – يمكن السماح ببعض الإستقلالية في إدارة العمل؛ مثال: عرض المذكرات بدون إملات (بالنسبة للعاملين في إدارة الائتمان)، أو تدارك أخطاء إعدادها بدون جزاءات.

فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، ميزت مؤشرات البحث الإستطلاعي بين ثلاثة مستويات للرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، هم: المستوى المرتفع ويبلغ ٦٥% من مفردات البحث الإستطلاعي، والمستوى المتوسط ويبلغ ٢٨% من مفردات البحث الإستطلاعي، والمستوى الضعيف ويبلغ ٧% من مفردات البحث الإستطلاعي. ومع اقتناع الجميع بأن مفهوم الرضا الوظيفي هو تصور ذاتي بالأساس، فقد كشفت مفردات البحث ذات المستوى المرتفع للرضا الوظيفي عن استناد تقييمها للدخل الشهري المرتفع المُتحصل عليه، وفرص الترقى الأفضل في الأقاليم مقارنةً بالمدن، ومناخ التعلم الجيد. أما مفردات البحث ذات التقييم المنخفض فقد أرجعت هذا التقييم إلى تناقض طبيعة العمل مع معتقداتهم وقيمهم الشخصية، وتحديدًا فقد أوضح أحد المستقصى منهم قيام إدارة أحد البنوك بإخفاء بعض المعلومات عن العملاء لزيادة أرباح البنك. أما أصحاب التقييم المتوسط فاستندوا في تقييمهم إلى أن رضا هم الوظيفي يمثل دالة في الموازنة بين التكاليف والعوائد المرتبطة ببقائهم في عملهم أو تركه.

وبالإجمال، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الإستطلاعية في أن مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية تراوحت في الغالب بين مرتفعة أو متوسطة، وليست سالبة كما أوضحت أغلب النتائج التي تمت في بيئات مغايرة. أيضاً كشفت المؤشرات عن وجود ملامح لعلاقة بين متغيري الدراسة ومستويات الرضا الوظيفي لمُنسبي هذا المفهوم؛ حيث صاحبت تواجدها مستويات مرتفعة ومتوسطة من متغيري العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي تمركز مفردات الدراسة الإستطلاعية في المستويين المرتفع والمتوسط للرضا الوظيفي على التوالي بشكل أكبر مقارنةً بالمستوى المنخفض للرضا الوظيفي لمُنسبي هذا المفهوم.

٣- مشكلة الدراسة:

كشفت مراجعة المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بسوق العمل والتوظيف عن تزايد أعداد الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية محلياً وعلمياً. حيث انصب اهتمام أغلب الدراسات الميدانية التي تناولت مخرجات هذا المفهوم على قياس إتجاهات منتسبيه – وأهمها مدى رضاؤهم الوظيفي (Harari et al., 2017) – مقارنةً بسلوكياتهم الرسمية أو التطوعية في بيئة العمل (Luksyte & Spitzmueller, 2016).

وأوضحت نتائج الكثير من الدراسات ذات الصلة أن ميل الغالبية العظمى من منتسبي هذا المفهوم إلى تسجيل مستويات رضا وظيفي سلبية في بيئة العمل (e.g., Arvan et al., 2019; Congregado et al., 2016; Maynard et al., 2015; Lee et al., 2016; Lobene et al., 2015; Wassermann et al., 2017)، لا يُغفل وجود مستويات أخرى

للمرضاء الوظيفي يتدرج بينها الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية (Maynard et al., 2006). وفي هذا السياق بات التخفيف alleviate من مستوى الرضا الوظيفي السلبي لمنتسبي تلك الفئة أحد أهم أهداف القائمين على المورد البشري بمنظمات الأعمال المعاصرة (Deng et al., 2018).

وفي سعيها نحو تحقيق هذا الهدف، اقترحت الدراسات العديد من المتغيرات ذات الأثر **المُعدّل**، ومنها: القيادة التحويلية، والاتفاقات التفاوضية (Sim & Lee, 2018)، جودة العلاقات بين الأفراد في العمل (Alfes et al., 2016)، مناخ التمكين الوظيفي (Lee et al., 2016)، والدعم التنظيمي المُدرّك، والإرشاد (Luksyte & Spitzmueller, 2016)، والعدالة التوزيعية، والدعم الشعوري (Johnson & Johnson, 1996)، والإستقلالية (Wu et al., 2015)، والتعلم فرص التطوير والنمو (Maynard & Parfyonova, 2013)، والتعلم التنظيمي (Zheng & Wang, 2017)، والمتغيرات ذات الأثر الوسيط، ومنها: تقدير الذات، والكفاءة الذاتية، والغضب، والملل (Liu & Wang, 2012) في إطار علاقة الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية برضاؤهم الوظيفي؛ حيث أن طبيعة تلك المتغيرات لا تدعم فقط خفض سلبية تلك العلاقة - أو تحولها إلى الإيجابية، وإنما تساعد القائمين على التوظيف بمنظمات الأعمال في التغلب إجرائياً على مخاوف استقطاب منتسبي هذا المفهوم، أو معضلة الاحتفاظ بهم^(١).

وانطلاقاً من النقاشات السابقة، تظهر **الفجوة البحثية** في الدراسة الحالية، والمتمثلة في غموض أو عبارة أخرى تعدد مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، صاحبه قصور في قياسها وتعريفها، فضلاً عن إكتفاء أغلب الدراسات ذات الصلة بتعريف المتغيرات المحتملة للتعامل مع مستوى واحد منها فقط - وهو المستوى السلبي - وبشكل فردي (بمعني دون الجمع بين أكثر من متغير في دراسة واحدة)، ودون التطرق إلى دور مستويات تلك المتغيرات في التمييز بين باقي مستويات الرضا الوظيفي لمنتسبي هذه الفئة، أو التأثير عليها. وعلى ذلك فقد سعت الدراسة الحالية إلى التمييز بين المستويات المختلفة للرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية عبر إطار تتضمن آلية عمله تفاعل مستويات مختلفة من متغيرين (محورين)، هما: **العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد، والتمكين الوظيفي النفسي**.

ولقد استندت الدراسة الحالية إلى بُعد الشمول في اختيار هذين المتغيرين؛ حيث انطوت أبعاد التمكين الوظيفي النفسي على عدداً من المتغيرات المُعدلة والوسيلة التي ذكرتها الدراسة السابقة، ومنها: الحرية والإستقلالية (Alfes, 2013; Bolino & Feldman, 2000)، الكفاءة الذاتية (Liu & Wang, 2012)، التمكين الوظيفي (Erdogan & Bauer, 2009). أيضاً اشتمل مفهوم العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد على الكثير من المتغيرات التي أبرزتها الدراسات ذات الصلة، ومنها: القيادة التحويلية (Saragih et al., 2019)، ومدى جودة العلاقات بين الأفراد (Alfes et al., 2016)، والدعم الإجتماعي (Luksyte & Spitzmueller, 2016).

^(١) وفي هذا السياق ينتاب القائمين على قرارات التوظيف الخوف من الاعتماد على المرشحين من ذوي المؤهلات فوق العادية كدالة في تزايد توقعاتهم بإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي لمنتسبي تلك الفئة، أو تزايد نية تركهم العمل إذا ما توافرت لديهم الوظائف الأخرى البديلة التي تتناسب ومؤهلاتهم (Alfes et al., 2016).

وبالتالي فإن هذين المتغيرين يمثلان – من وجهة نظر الدراسة الحالية – التصور الأوسع للعوامل الأكثر تأثيراً في مدى الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.

أيضاً يرجع اعتماد الدراسة الحالية على هذين المتغيرين معاً إلى أن هذا التصور يُعد إستجابة لتوصيات العديد من الدراسات (e.g., Erdogan et al., 2011b; Liu & Wang, 2012) التي نادى بالإبتعاد عن المنهج أحادي البعد (بمعنى التركيز على متغير واحد) في تفسير تباين مستوى الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في ضوء تعدد المتغيرات التي تلعب أدواراً بيئية هامة في تفسير هذا التباين. وبالتالي يمثل هذا الإطار أحد المحاولات المبكرة التي اعتمدت تعيين دور أكثر من متغير معاً (العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، والتمكين الوظيفي النفسي) كمعتمدين بيئية في تفسير تباين مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة من وجود فجوة بحثية، وما أبرزته مؤشرات الدراسة الإستطلاعية من وجود فجوة تطبيقية في هذا المجال، يتضح أنه ما زالت هناك حاجة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية وإتجاهاتهم نحو العمل لاسيما رضاءهم الوظيفي في ضوء التكامل بين مفهومي العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، والتمكين الوظيفي النفسي. وعلى ذلك فقد أمكن صياغة مشكلة الدراسة في إطار التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يمكن تطوير إطار مفاهيمي يساهم في رصد المستويات المختلفة للرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية – في ضوء المستويات المختلفة من متغيري العلاقة التبادلية بين المدير والفرد، والتمكين الوظيفي النفسي معاً، ويفسر التفاوت فيما بينها في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية؟

ويمكن التعبير عن التساؤل الرئيس السابق من خلال التساؤلات البحثية الفرعية التالية:

١. ماهي مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية وفقاً للإطار المقترح للدراسة؟
٢. ماهو الترتيب النسبي لهذه المستويات بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم وفقاً لهذا الإطار؟
٣. ماهو دور التكامل بين متغيري العلاقة التبادلية بين المدير والفرد، والتمكين الوظيفي النفسي في التمييز بين مستويات الرضاء الوظيفي بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم وفقاً لهذا الإطار؟
٤. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الدور الهام للمتغيرات التي تنطوي عليها في الواقع الإداري المعاصر؛ حيث يمكن الإشارة إلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١- بالرغم من الزخم العلمي الذي طال أغلب جوانب مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، إلا أن الدراسات الحديثة ترى أنه من المبكر الوصول إلى نتائج حاسمة تتعلق بماهيتها، أو محدداته، أو نتائجه (Arvan et al., 2019). وأخذاً في الاعتبار أن أغلب الجهود البحثية التي تناولت هذا المفهوم قد تمت في مجتمعات ثقافية مغايرة – ويكاد يكون نصيب البيئتين المصرية والعربية فيها معدوماً، كانت الحاجة نحو توسيع دائرة الصدق الخارجي للنتائج التي تم الحصول عليها من الخارج، والبناء عليها في واقع الأعمال المحلي والاقليمي.
- ٢- تستمد الدراسة الحالية أهميتها أيضاً من مجالها التطبيقي والذي يتمثل في القطاع المصرفي. فتنامي أعداد منتسبي هذا المفهوم داخل القطاع المصرفي - لا سيما من يتم تسجيلهم وحصرهم

- بواسطة المعهد المصرفي المصري (البنك المركزي المصري، ٢٠١٨)، فضلاً عن أهمية القطاع القومية لا تخف على المشتغلين أو المهتمين بالشأن الإقتصادي العام.
- ٣- يُعد المجال التطبيقي الحالي بمثابة إستجابة لتوصيات العديد من الدراسات بالبحث عن مجالات أخرى^(١) لتطبيق مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات غير العادية للتأكد أن النتائج المتعلقة بإتجاهات منتسبي هذا المفهوم ليست دالة في مجال التطبيق فقط، وإنما ترتبط بالمفهوم ذاته (e.g., Erdogan et al., 2011).
- ٤- يكتسب التمكين الوظيفي النفسي أهمية خاصة عند تناول مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية. فبينما بين رغبتهم في اظهار إمكانياتهم "المتميزة"، وما تحمله الممارسة العملية لتلك الامكانيات من مشكلات مع زملاءهم أو تحفظات رؤسائهم في بيئة العمل، تظهر المعضلة Paradox النفسية التي يعاني منها منتسبي هذا المفهوم (Erdogan et al., 2018)، كما تتكشف قيمة أبعاد التمكين الوظيفي النفسي في التعامل مع تلك المعضلة (Erdogan & Bauer, 2009) وبالرغم من أن الدراسة الحالية تُعد امتداداً للدراسات التي تناولت تأثير مفاهيم مثل الحرية (Bolino & Feldman, 2000)، الاستقلالية (Erdogan & Bauer, 2009) على إتجاهات وسلوكيات الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، إلا أن الشمول الذي تغطيه أبعاد التمكين الوظيفي النفسي في هذا السياق يعطي الدراسة الحالية رؤية أكثر إتساعاً - مقارنة بالدراسات السابقة - لدراسة محددات الرضاء الوظيفي بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم.
- ٥- تُلقت الدراسة الحالية النظر إلى أن مفهوم العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد يعتبر من أنسب نماذج القيادة لتناول مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية مقارنةً بالنماذج الأخرى. فالامكانيات الخاصة التي يتمتع بها منتسبي هذا المفهوم تحتاج إلى نمط قيادة وإدارة من نوع مختلف؛ لا يعتمد فقط على سمات القائد الشخصية أو المتغيرات الظرفية المحيطة، وإنما تتطلب علاقة دائمة وطويل الأجل، تحمل معها التزامات متبادلة ومصالح مشتركة (Liu et al., 2015). وعلى الرغم من المؤشرات الإيجابية التي تربط بين جودة العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والإتجاهات تجاه الوظيفة بشكل عام (Erdogan & Bauer, 2015)، إلا أن الدراسات المماثلة قد غابت إلى حد كبير عن البيئتين العربية والمصرية (المنيسي، ٢٠١٨)، وهو ما يعطي أهمية علمية وعملية متزايدة للدراسة الحالية.

^(١) رصدت الدراسات المسحية أنه بالرغم من تعدد الدراسات التي رصدت طبيعة إتجاهات الأفراد ذات المؤهلات فوق العادية (Harari et al., 2017) إلا أنها قد أنصبت على عينات ذات طبيعة خاصة؛ منها: العمالة المهاجرة، والأفراد التي عملت في وظائف جديدة بعد تسريحها lay off حديثاً من وظائفها القديمة (Erdogan et al., 2018)، والعاملين في قطاع التعليم العالي والمتوسط (Bolino & Feldman, 2000).

٥- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية نحو بناء إطار مفاهيمي، يساهم في رصد المستويات المختلفة للرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، ويفسر التفاوت فيما بينها بالبنوك العاملة بمحافظة الشرقية. ويمكن تحقيق هذا الهدف عبر تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- تطوير الإطار المفاهيمي للدراسة، وحصر مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية وفقاً لآلية عمله.

٢- تحديد الترتيب النسبي لمستويات الرضاء الوظيفي التي ينتجها هذا الإطار؛ وبما يعكس الصورة العامة للشعور بالرضاء الوظيفي بين منتسبي هذا المفهوم.

٣- التعرف على الأهمية النسبية لمتغيري الدراسة بالنسبة لكل مستوى من مستويات الرضاء الوظيفي التي ينتجها هذا الإطار على حدا.

٦- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وتطوير فروضها:

يتناول الجزء التالي ماهية مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، وأوجه تقاربه واختلافه عن بعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة، وكذلك النظريات المفسرة لعلاقته بالإنتاجات في بيئة العمل؛ وذلك تمهيداً لتطوير محوري الإطار العام للدراسة، وتطوير الفروض المنبثقة عنهما.

٦/١- التأسيس النظري لمفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية:

يُعد الكتاب الذي أصدره ريتشارد فريمان **Richard B. Freeman** بعنوان "الإفراط في التعليم لدي الأمريكيين *The Overeducated American*" في منتصف سبعينيات القرن الماضي أول محاولة جادة لتأسيس مفهوم الأفراد ذات القدرات فوق العادية- كأحد أبرز الأوجه لمفهوم التوظيف في درجة أقل من المستوى *Underemployment*^(١)- وتحليل أسبابه، واستشراف نتائجه على المستويين الإداري والاقتصادي (**Erdogan & Bauer, 2009**). وتكفلت سنوات من الدراسات المتواتره عن هذا المفهوم لتدرج تعريفه الإجرائي من قياس مدى إدراك الفرد لامتلاكه قدرات فوق المطلوبة لأداء عمله (**Johnson & Johnson, 1996**).

(١) اشتمل هذا المفهوم على عدد من الممارسات صاغت في مجملها التعريف الإجرائي له؛ وتضمنت: ١- الأجر أو الموقع التنظيمي الذي لا يتناسب من قدرات الفرد، ٢- التوظيف لعدد ساعات عمل أقل مما يستطيع أو يحتاج الفرد، ٣- أهمل قدرة الفرد على التوافق بشكل أكبر من غيره مع إجراءات العمل اليومية، ٤- امتلاك الفرد لدرجات علمية تفوق المطلوب منه لأداء عمله ٥- امتلاك الفرد لمهارات خاصة غير مستغلة، ٦- امتلاك الفرد لقدرات فوق عاديه (**McKee-Ryan & Harvey, 2011**).

إلى قياس مدى امتلاكه فعلاً لمستوى من الخبرات والمهارات والذكاء والعلاقات – وليس التعليم فقط – تزيد عن حاجاته الفعلية لأداء عمله (Liu et al., 2015).

وبالرغم من شيوع الاعتماد على الأسباب الاقتصادية في تفسير تنامي الاهتمام بهذا المفهوم سواء على مستوى البلدان المتقدمة أو تلك الآخذة في النمو (Alfes, 2013)، أوضح براينن (Brynin 2002) أن البعد الاجتماعي له دوراً ليس بالقليل في هذا المجال؛ حيث كشف ليو وآخرون (Liu et al. 2015) أنه بالإضافة للأسباب التقليدية – المرتبطة بالطبيعة المتجددة لاحتياجات سوق العمل – التي تدفع الأفراد لزيادة مستوى تأهيلهم، فإن ظروف الكساد العالمي وما ارتبط بها من تزايد معدلات تسريح العاملين قد أجبر الكثيرين على القبول بوظائف أقل من مؤهلاتهم، كما أصبح الباحثين عن وظائف مطالبين بالحصول على إجازات علمية مرموقة للتنافس على وظائف لم تكن تحتاج في مراحل سابقة هذا القدر من التأهيل.

أيضاً فقد بين براينن (Brynin 2002) أن الرغبة في الوصول إلى مكانه أكبر في المجتمع، وكذلك التوافق مع السياق/الضغوط المجتمعية السائدة، فضلاً عن تنامي الإدعاءات بأن الحصول على درجات علمية أعلى من شأنه المساعدة في توليد فرص عمل أفضل حتى في أوقات الكساد الاقتصادي قد ساهم - بشكل منتظم - في زيادة مستوى تعليم الداخلين حديثاً إلى سوق العمل.

واتساقاً مع الهدف من الدراسة الحالية، تظهر أهمية دراسة أوجه التقارب والاختلاف بين مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية والأشكال المختلفة لمفهوم العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية). ذلك أن هذا التمييز سوف يساهم – مع عوامل أخرى – في محاولة تفسير تباين مستويات الرضاء الوظيفي لمنسوبي هذا المفهوم، أو يقدم قراءة جديدة لألية حدوثه في بيئة العمل (Thompson, 2009).

فبالنسبة للعلاقة بين مفهومي الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية والعدالة التوزيعية – وتشير إلى مدى التوافق بين العوائد التي يتحصل عليها الفرد من وظيفته وحجم مساهماته بها، فعلى الرغم من أن كلا المفهومين يخضعان بشكل أو بآخر لإدراك العدالة كمفهوم مجرد، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلافات بينهما. فعلى سبيل المثال: يمكن للفرد أن يحظى بمؤهلات فوق عادية، إلا أن ما يحصل عليه فعلاً في عمله هي تكاليف عادية ولا تحتاج هذا القدر من التأهيل، ولهذا فإن مقدار ما يتحصل عليه من عوائد لن يختلف عما يحصل عليه زملاؤه من ذوات التأهيل الأقل الذين يؤدون نفس التكاليف. هذا الطرح يصب في تعزيز مفهوم العدالة التوزيعية في بيئة العمل، إلا أنه لا ينفي أن شعوراً بعدم العدالة ما زال موجوداً لدى الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، ويؤكد أنه على الرغم من ترابط المفهومين، إلا أن الاختلافات بينهما لا يمكن نفيها (Johnson & Johnson, 1994).

أيضاً فإن مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية يختلف عن مفهوم العدالة الإجرائية – وتشير لمدى عدالة الإجراءات التي توجه (تصنع) القرار التنظيمي، فمن جهة يؤدي الخلل في معايير عملية صناعة القرار التنظيمي (ومنها: تلك المتعلقة بالتعيين، أو الترقية، أو النقل) وخاصة بالنسبة للأفراد ذوي القدرات المرتفعة إلى شعور منتسبي تلك الفئة بحرمانهم من فرص كانوا يستحقوها، فضلاً عن تعميق شعورهم بنقص العدالة. ومن جهة أخرى يمكن أن تؤدي عدالة الإجراءات إلى شعور العمالة ذوي المؤهلات فوق العادية بخلل معايير اتخاذ القرار

التنظيمي (فعل على سبيل المثال: عندما يتقدم مرشحان للتعيين في إحدى الوظائف وتطبق عليهما الشروط المحددة سلفاً للقبول، إلا أن أحدهما يمتلك مؤهلات أعلى من الآخر، هنا فإن العدالة الإجرائية تعزز فرص تعيين الاثنين دون تفضيل أحدهما على الآخر) (Liu & Wang, 2012).

كذلك يختلف مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية عن مفهوم العدالة التفاعلية – وتشير إلى مقدار الاحترام والتفهم الذي يتعامل به المسؤول مع مرؤوسيه. فعندما يتواجد أفراداً بمواصفات متميزة يمكن للمسؤول أن يتعامل معهم بطريقة قد لا تحمل، أو تحمل في طياتها عدالة تفاعلية (مثال: التعبير عن التقدير والاحترام لقدراتهم، وكذلك الأسي لعدم القدرة على الإفادة الكاملة منها – تقديم التفسيرات لعدم القدرة على تقديرهم وظيفياً بشكل ملائم في بيئة العمل) (Liu & Wang, 2012).

وإجمالاً، فبالرغم من أن العدالة التنظيمية تعتبر أحد أهم مداخل تحسين الرضاء الوظيفي للأفراد في بيئة العمل، وأقرب المفاهيم تداخلاً مع المدخل الذاتي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، إلا أن العلاقة السلبية بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية والأشكال المختلفة للعدالة التنظيمية، فضلاً عن غموض علاقة السبب والنتيجة بينهما تجعل من الصعب الاعتماد عليها في تفسير تباين مستويات الرضاء الوظيفي لمنتسبي هذا المفهوم (Thompson, 2009).

٢/٦ - النظريات المفسرة لعلاقة الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية بالإتجاهات في بيئة العمل:

دأبت الأدبيات على النظر إلى مفهوم إدراك الأفراد لإمتلاكهم مؤهلات فوق عادية باعتباره أحد أشكال عدم التوافق بين الفرد ووظيفته. وتشابهاً مع الأشكال الأخرى لحالة عدم التوافق في محيط العمل (ومنها: عدم توافق القيم، وعدم توافق نمط الشخصية)، فغالباً ما ترتبط تلك الحالة – بالنسبة لمنتسبي هذا المفهوم - بإنخفاض مستويات رضائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، فضلاً عن تزايد معدلات نية تركهم العمل (Lukysyte & Spitzmueller, 2016). وللتعريف بماهيته أو تفسير نواتجه، لم يكتف هذا المفهوم بطرح فكرة عدم التوافق بين الفرد ووظيفته؛ بل ركز أيضاً على تقييم العدالة من وجهه نظر منتسبيه (وتعني في هذه الحالة حرمان الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية من الحصول على الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم) (Liu & Wang, 2012).

وكشفت مراجعة ما تداولته الدراسات في هذا المجال عن العديد من النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير نواتج هذا المفهوم - وخاصةً تلك السلبية منها - على الإتجاهات عموماً والرضاء التنظيمي بوجه خاص؛ وأهمها^(١): نظرية التوافق بين الفرد وبيئته، نظرية الحرمان النسبي، ونظرية العدالة، وفيما يلي عرضاً مختصراً لهذه النظريات:

(١) تحدثت الدراسات ذات الصلة عن نظريات أخرى تم الإشارة إليها في هذا السياق، إلا أنها لم تلق الدعم الميداني الكافي الذي حصلت عليه النظريات الثلاثة السابقة؛ ومنها: نظرية التصنيف الذاتي Self-Categorization (Alfes, 2013)، ونظريتي رأس المال البشري، والتوافق والتحكم (McKee-Ryan & Harvey, 2011)، ونظرية عدم التوازن بين الجهود والعوائد (Harari et al., 2017).

نظرية التوافق بين الفرد والبيئة (P-E): Person-Environment fit

اقترح فرنش وزملاؤه French et al. في سبعينيات القرن الماضي هذه النظرية كطريقة لفهم آلية حدوث التوافق بين الأفراد والبيئة التي يعملون فيها، فأغلب المنظمات تبحث عن الأفراد المؤهلة للوفاء باحتياجاتها، والقادرة على التجاوب مع مستجدات تلك الاحتياجات. وفي المقابل يبحث هؤلاء الأفراد عن الوظائف التي تستفيد من امكاناتهم، وتلبي احتياجاتهم (Caplan, 1987). وفي هذا السياق، فقد عرّفت تلك النظرية نوعين من التوافق يشكّلان معاً جوهر عملها، الأول وهو التوافق بين الفرد والمنظمة (P-O fit) والذي يحدث عندما يمد أحدهم - على الأقل - الآخر باحتياجاته، أو عندما يتشارك الاثنان ذات الخصائص أو القيم، أو العنصرين الأول والثاني معاً.

والثاني وهو التوافق بين الفرد ووظيفته (P-J fit) ؛ ويمثل محور اهتمام الدراسة الحالية، ويتضمن نوعان من أنواع توافق الفرد مع وظيفته ؛ الأول وهو التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات أداء عمله Demands-Abilities ويتضمن مدى امتلاك الفرد للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء تكليفاته الرسمية، والثاني وهو التوافق بين احتياجات الفرد وما تقدمه له بيئة عمله Needs-Supplies من قيم، أو تشبع له من احتياجات وأهداف، ومعاً يقدم الشكّلين تصوراً متكاملاً عن كيفية إحداث التوافق بين الفرد ووظيفته (Luksyte & Spitzmueller, 2016).

وبالرجوع إلى مفهوم الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، فإن غياب أحد شكلي التوافق بين الفرد ووظيفته - وتحديدًا التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات أداء عمله، والذي يتكوّن كنتيجة مباشرة لتوظيف قدرات منتسبي هذا المفهوم بشكل غير مناسب - من شأنه شعور الأفراد بأن بيئة العمل تتجاهل احتياجاتهم، أو طموحاتهم، وهو ما يؤدي إلى نتائج سلبية تتعلق بالأفراد (تراجع رضائهم الوظيفي)، والمنظمة (تراجع أدائهم التنظيمي) معاً (McKee-Ryan & Harvey, 2011).

نظرية الحرمان النسبي (RDT): Relative Deprivation Theory

ذهبت نتائج العديد من الدراسات الميدانية إلى إمكانية تفسير تراجع مؤشرات إتجاهات الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية بصفة عامة ورضائهم الوظيفي بصفة خاصة في بيئة العمل عبر نظرية الحرمان النسبي. حيث تقترح تلك النظرية أن ردود أفعال الأفراد تجاه الأحداث التنظيمية غالباً ما يمكن اعتبارها دالة في حكمهم الذاتي، وليس كنتيجة لتقديراتهم الموضوعية لتلك الأحداث (Maynard et al., 2006). وبشكل أكثر تحديداً، تفترض تلك النظرية أن حالة التعارض الناتجة عن عدم حصول أحد الأفراد عن حاجة له في مجال عمله (مثال: حافز، ترقية، دور أكبر)، وهو يشعر في داخله (ذاتياً) أنه يستحقها، يمكن أن تُنتج ردود أفعال غير إيجابية لهذا الفرد في بيئة عمله (Harari et al., 2017).

وبالتطبيق على موضوع الدراسة فإن الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية - بخلاف هؤلاء الذين يمتلكون مؤهلات عادية - غالباً ما يمتلكون الدافع للشعور بالحرمان، لأنهم اجتهدوا بالفعل في الحصول على مؤهلات علمية مرموقة، وكذلك بناء مخزون من المهارات والمعارف والقدرات، الأمر الذي عَظَم من توقعاتهم بالحصول على مكانة في المجتمع أو المنظمة التي يعملون بها. وبالتالي فعندما يتلقي هؤلاء الأفراد معاملة أقل من توقعاتهم، فمن الطبيعي أن يصابوا بحالة من الإحباط تقود إلى تراجع ملحوظ في مستوى رضائهم الوظيفي (Erdogan & Bauer, 2009).

نظرية العدالة Equity Theory:

تأسست نظرية العدالة بشكل أساسي كدالة في محددات وتطبيقات نوعين من أنواع إدراك الأفراد الذاتي للعدالة، وهما: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. ووفقاً لتلك النظرية يشعر الأفراد بعدم العدالة عندما يشعرون بتعارض Discrepancy بين نسبة ما تقدمه لهم الوظيفة من مدخلات (مثال: الترقية، الحوافز) ونسب ما يبذلوه فيها من مخرجات (مثال: جهودهم الرسمية أو التطوعية) مقارنةً بنسب مدخلات ومخرجات زملائهم في العمل (Liu & Wang, 2012).

واسقاطاً على الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية؛ فيمثل مستوى تعليمهم، وخبرتهم، ومهاراتهم، ومعرفة مرتفع (التميز) مدخلاتهم في عملهم، وبمقارنتهم مع الأفراد التي تتساوي مؤهلاتهم مع متطلبات وظائفهم يشعر الأفراد الأكثر تأهيلاً بعدم العدالة (Alfes, 2013). وعندما يشعر منتسبي هذا المفهوم أنه تم معاملاتهم وفقاً لإجراءات تقتدر إلى العدالة - من وجهة نظرهم - تتخفف إتجاهاتهم ورضائهم الوظيفي تجاه بيئة العمل، كما يلجأون - حفاظاً على توازنهم النفسي - إلى سلوكيات تتضمن البحث عن وظائف جديدة، أو الحد من سلوكياتهم التطوعية في بيئة العمل، وفي بعض الحالات الحادة قد ينخرطون في السلوكيات المضادة للإنتاجية (Harari et al., 2017).

٣/٦- تطوير الإطار المقترح للدراسة:

أظهر عدد ليس بالقليل من الأدبيات تضارب النتائج المتعلقة بإتجاهات الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في بيئة العمل (Erdogan et al., 2018a)، بل وصعوبة اعتماد متغير متداخل واحد في تفسير هذا التضارب (Deng et al., 2018). فبالرغم من تأكيد العديد من نتائج الدراسات على النتائج السلبية لعلاقة منتسبي هذا المفهوم بالرضاء الوظيفي، والتي انعكست آثارها على الكثير من السلوكيات الوظيفية الرسمية والتطوعية لهم في بيئة العمل (e.g., Erdogan & Bauer, 2009)، يرى آخرون أن هؤلاء الأفراد قد التحقوا بتلك الوظائف وهم يعلمون حجم أدوارهم فيها، وبالتالي فإن الحديث عن رضائهم الوظيفي في هذه الحالة ليس له مجال (Bolino & Feldman, 2000)، ولقد دعم ليو ووانج (Liu & Wang, 2012) هذا الطرح؛ حيث أوضح أنه وفقاً لتقارير ميدانية من مشرفي منتسبي هذا المفهوم يظهر هؤلاء الأفراد مستويات أداء متميزة - أو عادية على أقل تقدير، مما ينفي التراجع السابق الإشارة إليه لمستوى رضائهم الوظيفي.

واتساقاً مع ما ذهبت إليه الأدبيات يمكن حصر جوهر مشكلة منتسبي هذا المفهوم في معاناتهم من تقدير مرتفع لذاتهم (سواءً بالإستناد إلى أساس ذاتي أو موضوعي)، وبالتالي ينبغي على الإجراءات التنظيمية (وتعني في هذه الحالة المعاملة ذات الطابع الخاص) الموجهة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية أن تتعامل بوضوح مع تلك الإشكالية، سواء بغرض الإفادة من امكانياتهم الكبيرة في العمل، أو تخفيض حالة عدم رضاؤهم الوظيفي، أو تحسينها (e.g., Deng et al., 2018).

وعلى ذلك، تقدم الدراسة الحالية إطاراً تحليلياً لتصور أكثر عمقاً واتساعاً ينطوي على محورين متكاملين، يمثلان معاً آلية تفسير تضارب مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية مؤسسياً. حيث يتضمن المحور الأفقي لهذا الإطار مستويات مختلفة لطبيعة العلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم، ويمثل أحد أهم الأدوار المطلوبة تجاه منتسبي هذا المفهوم لتحسين مستويات رضاؤهم الوظيفي. في حين يقدم المحور الرأسي مستويات مختلفة من التمكين الوظيفي النفسي، ويمثل إجراء ضروري، ومكمل لما يقدمه المحور الأول، ويعكس مقدار الجهد الذي يقوم به صانع القرار في صياغة الأدوار والمهام التنظيمية لمنتسبي هذا المفهوم، بهدف تخفيض شعورهم بعدم الرضاء الوظيفي، والشكل رقم (١) يقدم عرضاً لهذا الإطار.

وفي ضوء ما سبق، تتبنى الدراسة الحالية الافتراض التالي:

رضاء الأفراد

ذوي المؤهلات فوق العادية = د: (العلاقة التبادلية بين المدير والفرد × التمكين الوظيفي النفسي)

وجدير بالذكر أن الافتراض السابق ليس الأول في هذا السياق، وإنما يُعد تطويراً لمحاولات سبقته. فعلى سبيل المثال، يمثل محور العلاقة التبادلية بين المدير – الفرد استكمالاً للعديد من المحاولات التي سعت إلى تضمين بعض المحددات في الثقافة التنظيمية السائدة؛ ومنها: الدعم التنظيمي (Liu & Wang, 2012)، والدعم المجتمعي (Luksyte & Spitzmueller, 2016)، وابتكار أدوار أكبر (كالإشراف والإرشاد) (Bolino & Feldman, 2000) بهدف النهوض بمستوى رضاء منتسبي هذا المفهوم الوظيفي. أيضاً، يُعد محور التمكين الوظيفي النفسي امتداداً للدراسات التي ركزت على دور بعض المفاهيم مثل الإستقلالية (e.g., Wu et al., 2015)، والإتفاقيات التفاوضية لإعادة تصميم شكل ومضمون الوظيفة (Luksyte & Spitzmueller, 2016) في الحد من الإتجاهات السلبية للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في بيئة العمل. ويعرض الجزء التالي التأسيس النظري لكل محور من محوري إطار

(١) يقف هذا المفهوم على مسافة متوسطة من مفهومي إعادة تصميم الوظيفة Job-Redesign ويشير إلى تغيير من أعلي إلى أسفل في هيكل العمل يقوده صانع القرار التنظيمي منفرداً لتحسين الأداء، ومفهوم صياغة العمل Job-Crafting ويتضمن قيام الموظف بإجراءات إستباقية – في ظل بيئة عمل مواتية – تسمح له بتغيرات في المهام، أو طبيعة العلاقات، أي أن التغيرات تأتي من أسفل إلى أعلي (Luksyte & Spitzmueller, 2016).

الدراسة وعلاقته بالرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية. وإجمالاً، يمكن القول إن المحورين السابقين يشتملان إجرائياً على الكثير من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي أشارت إليها الدراسات السابقة في تناول علاقة منتسبي هذا المفهوم برضاؤهم الوظيفي.

مستوى مرتفع من العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد			
المنظمة	رضاء	رضاء	المنظمة
لا تُشجع	وظيفي متوسط	وظيفي مرتفع	تُشجع
التمكين			التمكين
الوظيفي			الوظيفي
النفسي	رضاء	رضاء	النفسي
	وظيفي منخفض	وظيفي متوسط	
مستوى منخفض من العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد			

شكل رقم (١)

إطار مقترح لتحليل مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية

أولاً- محور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد:

في منتصف تسعينيات القرن الماضي، كشف **Graen & Dansereau (1995)** و **Uhl-Bien (1995)** عن أحد المداخل الهامة في دراسة مفهوم القيادة في منظمات الأعمال؛ وهو نظرية العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد. وتفترض تلك النظرية أن كل فرد في المنظمة ينبغي أن تكون له علاقة خاصة، وذات طبيعة تبادلية تربطه برئيسه في العمل، وأن قدرة المدير على التأثير في اتجاهات وسلوكيات مرؤوسيه أو حتى دعمهم داخل بيئة العمل يمكن تصورها كدالة في جودة تلك العلاقة - والتي تستند إلى التكامل والولاء والإحترام والثقة المتبادلة، فضلاً عن الدعم المهني **(Erdogan & Bauer, 2015)**. ووفقاً لتلك النظرية، يمكن تخيل مضمون العلاقة بين المدير - الفرد باعتبارها أحد عمليات التبادل الاجتماعي القائم على تطوير العلاقات لتصل لمرحلة الشراكة **Partnership**؛ والتي يمكن من خلالها جني المكاسب المشتركة أو إحداث التأثير المتبادل الذي يحقق مصلحة الطرفين **(Graen & Uhl-Bien, 1995)**.

وتستمد تلك النظرية أصولها من مفهوم الرابطة الرأسية التكاملية **Vertical Dyad Linkage (VDL)** لدانسيريو وزملاؤه **Dansereau et al. (1995)** والذي تصف آلية تكوين علاقة تكامل في الهيكل التنظيمي الرسمي بين الرئيس والمرؤوس، ثم لاحقاً تغير اسمها إلى نظرية العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد **(Graen et al., 1982)**. وميدانياً استطاعت تلك النظرية أن

تعطي تصوراً أكثر ثراءً عن تدرج عمليات القيادة ونواتجها مقارنةً بالمدخل الأخرى التي تناولت هذا المفهوم، وهو الأمر الذي ساهم في انتشارها والإعتماد عليها فيما يزيد عن ٦٠٠ مقالة وورقة بحثية تختص بمفهوم القيادة حتى ديسمبر ٢٠١٣ (Erdogan & Bauer, 2015).

وفي سياق متصل، تُعد تلك النظرية الإمتداد الطبيعي لمدخلين يعملان في نفس السياق؛ حيث يتناول **المدخل الأول** النظريات التقليدية للقيادة؛ وأشهرها: نظرية السمات – النظرية السلوكية – النظرية الموقفية. ووفقاً لهذا المدخل ينصب مفهوم القيادة على المدير فقط، كذلك فإن كفاءة أو عدم كفاءة تعامله مع المواقف المختلفة التي يمر بها مرؤوسيه تمثل دالة في سماته وخصائص شخصيته (Burns & Otte, 1999).

ونظراً للإستناد في تطوير تلك النظريات على فرضية - غير واقعية - تتعلق بشيوع التجانس في إدراك وبالتالي استجابات المديرين والأفراد على حد سواء تجاه الأحداث التنظيمية، فقد ظهر **المدخل الثاني**؛ والذي يتناول الدراسات الأكثر حداثة عن سابقتها؛ وأشهرها: النموذج المختلط للقيادة، مفهوم صياغة العمل. حيث يركز هذا المدخل على الأفراد فقط، ومقدار الحافز الممنوح لهم لأداء أدوارهم، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن السلطة الممنوحة لهم مستمدة أيضاً من طبيعة القيادة المتفهمة لأهمية هذا الدور في نجاح العمل داخل المنظمة (Burns & Otte, 1999).

ولاحقاً، فقد حلت نظرية العلاقة التبادلية بين المدير – الفرد وسيطاً بين المدخلين السابقين. حيث افترض (Burns & Otte, 1999) – على خلاف المدخلين السابقين – أن العلاقة التبادلية بين المدير – الفرد هي علاقة غير متجانسة على المستوى التفصيلي، بل تتصف بالخصوصية بين أطرافها (أي تختلف من مرؤوس لآخر)، وبالتالي فإن فكرة التبادلية/التكاملية Dyad تمثل جوهر عمل تلك النظرية، كذلك فإن مفاهيم مثل الشراكة، الثقة، والإحترام، والإلتزامات المتبادلة لا تُعد مسؤولة فقط عن إحداث التأثير في علاقة المدير – الفرد، بل وعن جودة ومدى هذا التأثير بشكل مماثل (المنسي، ٢٠١٨).

أيضاً تجدر الإشارة إلى أن مفهوم العلاقة التبادلية بين المدير – الفرد تتضمن مفهومي القيادة الإجرائية والتحويلية معاً؛ حيث يبدأ هذا المفهوم بالصيغة الإجرائية (وفيها تستهدف العلاقة بين الفرد ورئيسه إستيفاء متطلبات عقود التوظيف بينهما)، ولكنه يتحول إلى الصيغة التحويلية بالنسبة للأفراد القادرين على تطوير علاقات متميزة، وطويلة الأجل مع مديريهم (Graen & Uhl-Bien, 1995).

واتساقاً مع نظرية التوافق بين الفرد ووظيفته، فإن حالة التعارض بين امكانيات الفرد ومتطلبات وظيفته – لصالح امكانياته المتميزة – تؤثر سلبياً على تقييمه لهويته الإجتماعية، وحكمه الذاتي على قيمته في عمله (Kristof-Brown & Guay, 2011)، وهو ما يستدعي مفهوم تقدير الذات المدعوم تنظيمياً (Organizational Based Self-Esteem (OBSE) – ويتلخص

في أن المعادلة التي تكوّن الصورة الذهنية للفرد عن نفسه لا بد وأن تتضمن جهوداً مؤسسية داعمة لتلك الصورة – لفهم الآثار المرتبطة بهذا التعارض بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.

وهنا يقترح ليو وزملاؤه **Liu et al. (2015)** أنه كلما زادت الإجراءات التنظيمية الداعمة لتقدير متنسبي هذا المفهوم لذاتهم، شعر هؤلاء الأفراد بأهميتهم، وأهمية وجودهم في عملهم، وكذلك اقتناع صنّاع القرار بقدراتهم على إحداث قفزات ملموسة في الأداء، وهو ما يعكس بالإيجاب على رضائهم الوظيفي. وفي المقابل فعندما يشعر هؤلاء الأفراد بأن امكاناتهم لا يتم الاستفادة منها، وأن وجودهم لا يُحدث الفرق المطلوب، يختل تقديرهم لذاتهم، وتخفض دوافعهم الداخلية نحو العمل، ويقل بالتبعية رضائهم الوظيفي.

وفي هذا السياق، تقدم الدراسة الحالية مفهوم العلاقة التبادلية بين المدير – الفرد كأحد إجراءات دعم تقدير الأفراد لذاتهم^(١)؛ حيث ترجح أن وجود علاقات تبادلية متميزة أو تعهدات ضمنية متبادلة بين المديرين ومنتسبي هذا المفهوم سوف يعود بمنافع مادية ومعنوية تعزز من تقديرهم لذاتهم، وتنعكس في النهاية على مستوى الرضاء الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

فبالنسبة للمنافع المادية، كشفت دراسة سايبيرت وزملاؤه **Seibert et al. (2003)** أن الأفراد اللذين يسجلون علاقات تبادلية متميزة مع رؤسائهم يكونون أكثر قدرة على الاندماج في الدوائر المحيطة بالرئيس أو بعملية اتخاذ القرار، وهو الأمر الذي يعزز من فرص حصولهم على تكاليفات أكثر صعوبة أو تحدي، أو فرص أكبر للنمو في المستقبل. صحيح أن تلك المهام لن تؤدي إلى زيادة ملحوظة في الأجر أو الحوافز، ولكنها تمثل إعداد الأفراد – وخاصة ذوي المؤهلات المتميزة – للإنتقال خطوة أعلى في السلم الوظيفي حال خلوها. تلك العلاقة – والتي يمثل الثقة المتبادلة عنوانها الأكبر – من شأنها أن تجعل متنسبي هذا المفهوم يشعرون أنهم أقل حرماناً (وفقاً لنظرية الحرمان النسبي)؛ لحصولهم على ما يستحقون، ويقل من حالة التعارض بين الفرد ووظيفته، ويقود إلى مستويات مرتفعة من الرضاء الوظيفي **(Alfes, 2013)**.

وبالنسبة للمنافع المعنوية، فقد أوضح ريتز وآخرون **Ritz et al. (2012)** أن الأفراد اللذين يملكون صورة سلبية عن أنفسهم يتكون لديهم الحافز على تغيير تلك الصورة عندما تتحسن علاقتهم التبادلية مع رؤسائهم، ذلك أن تلك العلاقة تمد المرؤوسين بدعم نفسي وإجتماعي من شأنه أن يقلل من حدة التعارض بينهم وبين وظائفهم، وينمي من رضائهم عن العمل. وبالإجمال، تري الدراسة الحالية أن مفهوم العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد يمثل رافعة للنهوض بالرضاء الوظيفي. فقدرة المديرين على إنشاء إتصالات تبادلية مفتوحة، وعلى درجة عالية من المصادقية، وكذلك تكليف متنسبي هذا المفهوم بالمهام التي تبرز امكانتهم المرتفعة، وأيضاً دعمهم نفسياً، وتفهم

^(١) أوضح دينج وزملاؤه **Deng et al. (2018)** أن الأفراد ذات المؤهلات فوق العادية يمكن أن تلجأ إلى وسائل أخرى مثل: ممارسات التسييس التنظيمي (OP) Organizational Politics للحصول على مكاسب، وكذلك لدعم صورتها الذاتية، إلا أن هذا لا يُعد مجال الدراسة الحالية.

طبيعة وضعهم واحتياجاتهم داخل وظائفهم، من شأنه تحسين اتجاهاتهم نحو بيئة العمل بشكل عام، ورضائهم الوظيفي بشكل خاص.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: كلما زاد إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية للعلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم، تحسن رضائهم الوظيفي في بيئة العمل، والعكس صحيح.

ثانياً- محور التمكين الوظيفي النفسي:

شهدت حقبة التسعينات من القرن الماضي انتشاراً واسعاً لمفهوم التمكين الوظيفي، وانعكس ذلك في الكم الهائل من الأدبيات التي تناولته، حتى أطلق على تلك الحقبة عصر التمكين، ويات من الصعب تصنيف هذا المفهوم كموضة إدارية أو كأحد أشكال التطوير التي تستهدف الانتقال بالمنظمة من التصور الكلاسيكي للقيادة إلى تطبيق مفاهيم أكثر حداثة، تتضمن اعطاء الأفراد قدراً مناسباً من الإستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات، والمسؤولية عن النتائج (الصديقي، ٢٠١٨).

وفي جوهره، يستهدف التمكين الوظيفي زيادة دافعية الأفراد نحو العمل، عبر تفويض سلطة صناعة واتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأدنى، ووفقاً لكونجر و كانينجو (Conger & Kanungo (1988) تمتد جذور التمكين الوظيفي لمفهوم الاثراء الوظيفي، ولنموذج خصائص الوظيفة لهاكمان وأولدهام، وكذلك للعديد من المفاهيم الإدارية ذات الصلة بتحسين الدافعية الداخلية للأفراد في العمل، ومنها: الإدارة الذاتية، نظرية التعلم التنظيمي، إعادة تصميم الوظائف.

وبمراجعة الدراسات المختصة بهذا المفهوم، يظهر أنها قد تناولته عبر مدخلين؛ يركز الأول على التصور الكلي للتمكين، ويرى أنه أحد أشكال تحرير الفعل لدي الأفراد؛ عبر توزيع سلطة اتخاذ القرارات على كافة مستوياتهم، وكذلك توسيع نطاق مسؤوليتهم، وامدادهم بالموارد اللازمة التي تكفل نجاحهم (الخطيب، ٢٠٠٠). بينما يركز المدخل الثاني على التصور الجزئي، ويرى أن التمكين يمثل أحد مصادر الدافعية الداخلية للأفراد، ويعتقد مؤيدوا هذا المدخل ضرورة إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يعمل على تنمية مشاعر الأفراد، ويعمق من احساسهم بالمسؤولية، ويققل من التوتر وضغوط العمل التي تصاحب مفهوم الهرمية التنظيمية (رضوان، ٢٠١٥). ولقد تشارك الجميع – أكاديميين وتنفيذيين – الاعتقاد بأن المدخل الأول يُعد طريقاً مباشراً لتحقيق المدخل الثاني، والذي أطلق عليه بعد ذلك التمكين الوظيفي النفسي (Seibert et al., 2011).

ووفقاً لسيرتزر (Spreitzer (1995, P:1443) يمثل التمكين الوظيفي النفسي خبرة ذاتية للفرد، يدرك بها ماهية دوافعه الداخلية على العمل، وتستند إلى معرفته، وعلاقته بقواعد وظروف عمله، وتتعاكس في تحسين مدركاته واتجاهاته عن وظيفته أو دوره في المنظمة. وفي

ضوء التعريف السابق، يمكن تصور أربعة أبعاد لهذا المفهوم، تُشكل في مجملها التعريف الإجرائي له، وتتضمن: **المعنى**، ويعكس مدى التوافق بين احتياجات العمل ومعتقدات الفرد وقيمه، أو أن ما يقوم به من عمل أو يتحملة من أدوار ذا قيمة أو معني بالنسبة له أو للآخرين في المنظمة (**المسدي، ٢٠٠٣**). **الجدارة**، وتتعلق بكفاءة الفرد في أداء عمله استناداً إلى مخزونه الفكري أو المهاري (**Spreitzer, 1996**). **التحديد الذاتي**، ويناقش مدى احساس الفرد بامتلاكه القدرة على اختيار طريقة إدارته لعمله بدون تدخل الآخرين (**المسدي، ٢٠٠٣**). **التأثير**، ويتناول الدرجة التي يؤثر بها الفرد على صياغة أهداف العمل وسياساته، أو تشكيل مخرجاته (**Spreitzer, 1996**).

أيضاً، فقد بيّن **توماس وفيلتهاوس (1990) Thomas & Velthouse** أن هذا المفهوم يستند إلى ثلاث افتراضات رئيسية، الأول: أن التمكين الوظيفي النفسي ليس أحد سمات الشخصية، وإنما هو مفهوم ذو طبيعة تنظيمية يتأثر بسياق العمل ومضمونه. والثاني: أن هذا المفهوم ذو طبيعة ديناميكية، بمعنى أنه يمكن وصف بيئة العمل بأن درجة التمكين النفسي بها مرتفعة أو منخفضة، ولكن لا يمكن وصفها بوجود أو عدم وجود تمكين نفسي. والثالث: أن هذا المفهوم لا يمكن تعميمه، وإنما يرتبط بظروف كل منظمة وخبرات أفرادها داخل عملهم.

وفي سياق متصل، يري **بولينو وفيلدمان (2000) Bolino & Feldman** أن الإحساس بالحرمان الذي يعاني منه الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية يمكن أن تقل حدته عبر ما تستطيع أن تمدهم به بيئة العمل من مشاعر الحرية والاستقلالية المصحوبة بالتقدير والاحترام. واستناداً إلى نقص الدراسات الميدانية التي ناقشت أثر هذا المفهوم بشكل موسع (بمعني أخذت في الاعتبار تصور أشمل لمفهوم الاستقلالية) على إتجاهات الأفراد ذات القدرات المتميزة (**Erdogan & Bauer, 2009**)، اقترحت الدراسة الحالية مفهوم التمكين الوظيفي النفسي كأحد آليات تقليل مستويات الحرمان النسبي والشعور بعدم العدالة لدي منتسبي هذا المفهوم، ومن ثم الارتقاء بإتجاهاتهم ورضائهم الوظيفي في بيئة العمل.

ويستند هذا الطرح إلى أن ظاهرة الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية تتفاقم في ظل بيئة عمل تتصف بضعف تصميم الوظائف (**Luksyte & Spitzmueller, 2016**). وحيث أن تلك الظاهرة ذات وجهين، ينطوي الأول منها على عدم التوافق بين امكانات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بينما يشتمل الثاني على عدم النمو (وفيه تقل فرص الترقى أو الإفادة الكاملة من امكانات هؤلاء الأفراد)؛ يركز المحور الحالي على الوجه الثاني. فعندما يتوافر لمنتسبي هذا المفهوم الفرصة للتفاوض مع مديريهم على أدوار تتضمن استخدام أوسع لمهاراتهم وامكاناتهم، ودرجة حرية/مرونة أكبر في تنفيذ تكليفاتهم، وتأثير، وقيمة أعلي لدورهم في محيط العمل، فإن ذلك من شأنه زيادة درجة رفايتهم ورضائهم عن العمل (**Liu & Wang, 2012; Wu et al., 2015**).

ولقد دعمت الدراسات الميدانية هذا الرأي؛ حيث كشفت مراجعة الأدبيات عن أن بعض المفاهيم ذات الارتباط بالتمكين الوظيفي النفسي قد تم استخدامها كمتغيرات مُعدلة لتخفيف مستويات عدم الرضاء الوظيفي لمنتسبي هذا المفهوم. فعلى سبيل المثال: أوضح ريتي **Ritti (1970)** في دراسة تم إجراؤها على مجموعة من المهندسين أن إعطاءهم المسؤولية الكاملة والمباشرة عن تنفيذ أعمالهم قد ساهم في زيادة درجة رضاؤهم الوظيفي عن عملهم. كذلك بيّن **خان ومورو (1991) Khan & Morrow** أن الأثرء الوظيفي (وأشار في تلك الدراسة الي إعطاء الأفراد تحكّم أكبر في مجال عملهم) يمثل أحدي الطرق الهامة للتعامل مع الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية. أيضاً أشار **باتو وآخرون (2000) Battu et al.** إلى أن قدرة الرؤساء على إعطاء مرؤوسيهم – وبخاصة منتسبي هذا المفهوم – الحرية والمرونة في أداء عملهم من شأنه أن يخفف الأثار السلبية التي قد تصيب رضاءهم الوظيفي كدالة في بقائهم فترة في بيئة العمل.

وبالإجمال، فإن الإشارات التي ترسلها البيئة التي تسود بها ممارسات التمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية تشير إلى أن إدارة المنظمة تثق بهم وبقدراتهم، وتقدرهم، وتوليهم المكانة التي يستحقونها، وهو الأمر الذي يخفف من حالة عدم الرضاء الوظيفي – إلى حد كبير – والتي غالباً ما ترتبط بمنتسبي هذا المفهوم.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: كلما زاد إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لتوافر ممارسات التمكين الوظيفي النفسي في بيئة العمل، تحسن رضاؤهم الوظيفي، والعكس صحيح.

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تعريف ثلاث مستويات للرضاء الوظيفي كدالة في تفاعل المحورين السابقين، مستوى الرضاء الوظيفي المرتفع والذي يعكسه مستويات مرتفعة من العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسه، وكذلك تواجد ملحوظ لممارسات التمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في بيئة العمل. ومستوى الرضاء الوظيفي المنخفض لمنتسبي هذا المفهوم، واللذين يعانون تراجعاً ملحوظاً في علاقاتهم التبادلية مع رؤسائهم، وكذلك نقصاً في ممارسات التمكين الوظيفي النفسي الموجه لهم في بيئة العمل.

ومستوى الرضاء الوظيفي المتوسط ويتصف بمستويات مرتفعة من العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسه تتزاج مع مستويات منخفضة من ممارسات التمكين الوظيفي النفسي تجاه منتسبي هذا المفهوم، أو مستويات منخفضة من العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسه تتزاج مع مستويات مرتفعة من ممارسات التمكين الوظيفي النفسي تجاه منتسبي هذا المفهوم في بيئة العمل.

وانطلاقاً مما أشارت إليه الأدبيات النظرية (e.g., Liu & Wang, 2012) والمسوح الميدانية (e.g., Harari et al., 2017) من أن المخرجات السلوكية للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية تمثل دالة في إتجاهاتهم نحو بيئة العمل، وكذلك ضعف قدرة نظرية التوافق بين الفرد

ووظيفته على تفسير تباين المخرجات السلوكية - وبخاصة التطوعية - لمنتسبي هذا المفهوم، ترى الدراسة الحالية امكانية اعتماد هذا الإطار في تفسير تمايز الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية ومن ثم سلوكياتهم في بيئة العمل.

٧- منهج الدراسة:

مزجت الدراسة الحالية بين المنهجين الإستقرائي والإستنباطي لتحقيق أهدافها؛ حيث جري الاعتماد على المنهج الإستقرائي في بناء محوري الإطار العام للدراسة، وتأسيس الخلفية النظرية لمتغيراته. بينما تم الاعتماد على المنهج الإستنباطي في تطوير العلاقات بين متغيرات الدراسة ومحوري هذا الإطار، واشتقاق الفروض، واختبارها في مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لإجراءات تنفيذ الشق الميداني من الدراسة الحالية.

٨- مجتمع الدراسة:

ينطوي مجتمع الدراسة الحالي على ٧٦٣ مفردة، وهم يمثلون جميع الأفراد العاملين بكافة بنوك محافظة الشرقية وعددهم ١٨ بنك^(١). وتجدر الإشارة إلى أن هذا العدد قد تم حصره بشكل غير رسمي اعتماداً على إتصالات ومقابلات شخصية تمت مع المسؤولين بتلك البنوك - وذلك للسهولة البالغة في الحصول على تلك البيانات بشكل رسمي، وهذا ما جعل محافظة الشرقية " عملياً" الاختيار الأنسب لتنفيذ الدراسة الحالي مقارنةً بباقي محافظات جمهورية مصر العربية.

٩- عينة الدراسة:

ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة في تحديد عينة الدراسة استناداً إلى مرحلتين متكاملتين، الأولى تتضمن تحديد وحدات العينة الأساسية - وتشير إلى عينة البنوك التي يتضمنها مجتمع الدراسة في صورته النهائية - لأن الدراسة لم تعتمد أسلوب الحصر الشامل لكافة البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. والثانية اشتملت على تحديد وحدات العينة الثانوية - وتشير إلى عينة الأفراد التي تنتمي إلى وحدات العينة الأساسية للدراسة (العاصي، ٢٠١٧).

أولاً- تحديد وحدات العينة الأساسية:

جرى تحديد حجم العينة الأساسية المطلوب سحبها من البنوك اعتماداً على معادلة تحديد حجم العينة (عناني وموسى، ٢٠١٠). وتعتمد تلك المعادلة بشكل أساسي على أربع محددات، هي: حجم مجتمع الدراسة (ويبلغ ١٨ بنكاً عاملاً في محافظة الشرقية)، حجم الخطأ المسموح به (وبلغ في الدراسة الحالية ٢٠%)، الدرجة المعيارية (وبلغت ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%)، نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية موضوع الدراسة (وبلغت في الدراسة الحالية ٥٠%). وبتطبيق المعادلة وفقاً لتفاصيل المحددات الأربعة السابقة يمكن تعريف العينة الأساسية النهائية

(١) تم التركيز على فروع البنوك العاملة بمركز ومدينة الزقازيق بمحافظة الشرقية كمجال تطبيقي للدراسة الحالية، وذلك نظراً لأن كافة فروع البنوك الخاصة والمشاركة بمحافظة الشرقية لا تتواجد إلا بمركز ومدينة الزقازيق فقط، فضلاً عن البنوك المتخصصة والحكومية (البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة).

(أو مجتمع الدراسة في صورته النهائية) بأنها كافة الأفراد الذين يعملون في ١٠ بنوك، سوف يتم اختيارها عشوائياً من إجمالي مجتمع الدراسة.

ثانياً- تحديد وحدات العينة الثانوية:

تحدد حجم وحدات العينة الثانوية بعدد ٢٦٠ مفردة، تم سحبها وفقاً لاسلوب العينة العشوائية البسيطة من البنوك العشرة التي تم الإشارة إليها في الخطوة السابقة. ويستند هذا الحجم إلى ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculation - عند معامل ثقة ٩٥%، ومدى خطأ مسموح به ٥% - من أن الحجم المناسب للعينة في حالة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة ٧٦٣ مفردة هو ٢٦٠ مفردة تقريباً. تلي ذلك استخدام طريقة التوزيع المتناسب لتوزيع إجمالي وحدات العينة الثانوية - مُخرج الخطوة السابقة - على بنوك العينة الأساسية النهائية العشرة. والجدول رقم (١) يعرض التوزيع المتناسب لوحدة العينة، وكذلك نسب الإستجابة التفصيلية والإجمالية.

جدول رقم (١)

وحدات عينة الدراسة الثانوية ونسب الإستجابة

نسبة الإستجابة	أعداد القوائم المستوفاه	حجم العينة المطلوبة	نسبة الأفراد	أعداد الأفراد	إسم البنك
٨٤%	٧٤	٨٨	٣٤%	١٥٣	١- البنك الأهلي المصري.
٧٩%	٤٩	٦٢	٢٤%	١٠٩	٢- بنك مصر.
٨٨%	١٥	١٧	٦,٥%	٢٩	٣- البنك العقاري المصري العربي.
٨٣%	٢٤	٢٩	١١%	٤٦	٤- بنك قطر الوطني الأهلي.
٦٣%	٥	٨	٣%	١٣	٥- التجاري وفا بنك.
٨٢%	٩	١١	٤%	١٧	٦- بنك الأتحاد الوطني.
٨٠%	٤	٥	٢%	١٢	٧- بنك عودة.
١٠٠%	٥	٥	٢%	١١	٨- البنك الأهلي الكويتي - مصر.
٨١%	١٧	٢١	٨%	٣٢	٩- المصرف المتحد.
٧٩%	١١	١٤	٥,٥%	٢٦	١٠- بنك أبوظبي الإسلامي.
٨٢%	٢١٣ (١)	٢٦٠	١٠٠%	٤٤٨	الإجمالي

(١) استبعدت الدراسة الحالية عدد ٤٧ استمارة من التحليل، كان حصرهم كما يلي: عدد ١٣ استماره لم يتم ردها أو إستيفؤها بالكامل، وعدد ٣٤ استمارة لم تُشر متوسطات إجاباتهم على السؤال التصنيفي إلى امتلاكهم مؤهلات غير عادية.

وأظهرت التكرارات الوصفية للمستقصي منهم بالنسبة للنوع بلوغ نسبة الذكور بين وحدات العينة (٦١,٥%)، في حين بلغت نسبة الإناث بينهم (٣٨,٥%). وبالنسبة للعمر فقد بلغت نسبة من هم بين ٢١ سنة وحتى أقل من ٣٠ سنة (٢٦,٨%)، ومن هم بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة (٣٣,٦%)، ومن هم بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة (٣٠%)، ومن هم من ٥٠ سنة وحتى أقل من ٦٠ سنة (٩,٦%). وبالنسبة للخبرة فقد بلغت نسبة من انتظم في العمل بين وحدات العينة لمدة أقل من ٥ سنوات (١٥,٥%)، ومن انتظم لفترة تتراوح بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (٩,٤%)، ومن انتظم لفترة تتراوح بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (٣٣,٨%)، ومن انتظم لفترة تتراوح بين ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة (٣١,٩%)، ومن انتظم لفترة أكثر من ٢٠ سنة (٩,٤%).

وإجمالاً، فإن طريقة سحب كل من وحدات العينة الأساسية والثانوية، وكذلك مستوى تمثيل المستقصي منهم بين فئات البيانات الشخصية الثلاثة تمثل مؤشراً هاماً على الصدق الخارجي لنتائج الدراسة الميدانية، وترجح إمكانية تعميم تلك النتائج على البنوك بمحافظة الشرقية.

١٠- متغيرات الدراسة:

استناداً إلى أن الهدف من الدراسة الحالية يتمثل في بناء إطار مفاهيمي لتحليل مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، فقد اشتملت الدراسة الحالية على نوعين من المتغيرات، وذلك كما يلي:

- أولاً المتغيرات المستقلة، وتضمنت إدراك الأفراد لطبيعة العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، والتمكين الوظيفي النفسي.
- ثانياً المتغير التابع، ويتمثل في مستوى الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.

إلا أنه من المهم الإشارة إلى أن إدراك الأفراد لمدى امتلاكهم مؤهلات فوق عادية يتمثل أداة تصنيفية لإستكمال باقي إجراءات الدراسة على المفردة محل الإستقصاء، بمعنى أن تخطي إستجابته أي وحدة من وحدات العينة الثانوية لقيمة المتوسط الحسابي لإجمالي الإستجابات المحددة لعبارات مقياس امتلاك الأفراد لمؤهلات فوق عادية يُعد مؤشراً على استكمال التحليل بالنسبة للمتغيرين المستقل والتابع لتلك الوحدة، والعكس صحيح (حيث تم استبعاد عدد ٣٤ إستبيانه من التحليل الإحصائي لم تتخط قيمة المتوسط الحسابي لإستجابة كل منهم قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات هذا المقياس).

١١- قياس متغيرات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة الحالية في قياس متغير العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد على مقياس LMX7 والذي طوره سكانديورا وجرين (Scandura & Graen (1984). ويتضمن

هذا المقياس سبع عبارات تستند في صياغتها - بشكل عام - إلى فلسفة الشراكة بين الفرد ورئيسه في إدارة العمل؛ وتعكس عباراته معاني الاعتمادية والثقة والاحترام والإلتزام المتبادلة، ومنها: أستطيع أن اعتمد على دعم رئيسي المباشر وانحيازه لي عندما احتاجه، تقني في رئيسي المباشر تجعلني أدافع عن قراراته أو أبررها في حالة عدم وجوده للقيام بهذا الدور (Bernerth et al., 2007). وقد اشتمل هذا المقياس على تدرج خماسي يبدأ من غير موافق على الإطلاق وتأخذ القيمة (١)، وينتهي عند موافق تماماً وتأخذ القيمة (٥).

ويُعد هذا المقياس الأنسب لقياس هذا المفهوم للمبررات التالية: أنه يعرض العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسه بطريقة تتصف بالعموم والشمول، وليس بشكل "متحيز"؛ يخص حالة أو حدث بذاته (Scandura & Graen, 1984). كذلك تفوق هذا المقياس على المقاييس الأخرى التي حاولت تأطير هذا المفهوم في عدد من الأبعاد (مثال: مقياس العلاقة التبادلية متعدد الأبعاد LMX-MDS؛ حيث أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن تلك الأبعاد^(١) وأن كانت موجودة نظرياً، إلا أن التطبيق العملي أوضح ارتباطها إحصائياً بشكل كبير يتعذر معه وضعها في مجموعات منفصلة بدون الإخلال ببنية المقياس السيكمترية (Gerstner & day, 1997). وأخيراً فقد دعمت نتائج الاختبارات السيكمترية إمكانية الاعتماد على هذا المقياس؛ حيث زادت قيمة معامل الاعتمادية "ألفا" لأغلب عباراته في الدراسات التي استخدمته عن (٨،٠)، كما أظهرت نتائج استخدامه مؤشرات أظهرت صدقة التمييزي (Gerstner & day, 1997).

- اعتمدت الدراسة في قياس متغير التمكين الوظيفي النفسي على المقياس الذي قدمته دراسة اسبراتزر (Spreitzer, 1995)، والذي يتضمن ١٢ عبارة، مُقسمة على أربعة أبعاد، هم: بُعد المعنى (ويتضمن ٣ عبارات، منها: مهام عملي هامة وجوهرية لتسيير العمل في قسمي/إدارتي)، وبُعد الجدارة (ويتضمن ٣ عبارات، منها: لديّ مخزون كبير من الخبرات يعزز مستوى أدائي في العمل)، وبُعد التحديد الذاتي (ويتضمن ٣ عبارات، منها: لدي الفرصة للقيام بمهام عملي دون تدخل من الآخرين)، وبُعد التأثير (ويتضمن ٣ عبارات، منها: تُعد مقترحاتي موضع ثقة واهتمام رؤسائي قبل اتخاذ القرارات داخل مكان عملي). ولقد اشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من غير موافق على الإطلاق وتأخذ القيمة (١)، وينتهي عند موافق تماماً وتأخذ القيمة (٥).

ولقد كشفت المؤشرات السيكمترية لهذا المقياس عن اتساقه الداخلي؛ حيث تراوحت قيمة معامل الاعتمادية "ألفا" لكرونباخ للأبعاد الأربعة السابقة بين (٨،٠) و (٨٥،٠)، فضلاً عن صدقه البنائي- وتحديدًا صدق المحك (Spreitzer, 1995). أيضاً فقد جرى ترجمة

(١) عرفت دراسة لايدن وماسليان (Liden & Maslyn, 1998) في سياق هذا المقياس أربعة أبعاد، هي: المساهمة، والولاء، والتأثير، والاحترام المهني.

واستخدام هذا المقياس في البيئة المصرية، وشاع أيضاً استخدامه في البيئة الأجنبية، وأظهرت تلك الدراسات مؤشرات واضحة على صدقه وثباته.

استندت الدراسة في قياس متغير الرضا الوظيفي (JSS) Job Satisfaction Scale إلى مقياس فرعي متضمن في قائمة استقصاء جامعة ميتشجان لتقييم أداء المنظمة Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ-JSS) ويتضمن هذا المقياس – والذي يُعد تطويراً لقائمة تشخيص الوظيفة (JDS) – ثلاث عبارات تُقيم مستوى الرضا الوظيفي العام للأفراد، منها: في المجمل، أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية. ويشتمل هذا المقياس على تدرج خماسي يبدأ من غير موافق على الإطلاق وتأخذ القيمة (١)، وينتهي عند موافق تماماً وتأخذ القيمة (٥) (Bowling & Hammond, 2008).

ويُعد هذا المقياس الأنسب في قياس الرضا الوظيفي؛ نظراً لما يلي: صغر حجمه وسهولة استخدامه؛ حيث انطوى على ثلاث عبارات فقط – مقارنةً بالمقاييس الأخرى، كذلك لم يؤثر عدد عباراته على مؤشرات السيكومترية؛ حيث سجلت قيمة معامل الإعتدالية لهذا المقياس (٨٤،٠)، كما كشفت الدراسات المسحية التي تحرت مستوى صدقه عن ترجيح صدقه التمييزي (Bowling & Hammond, 2008). ولقد تم الاعتماد على هذا المقياس في العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ وتحديداً تلك التي تناولت قياس مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية (e.g., Arvan et al., 2019).

قامت الدراسة الحالية بقياس متغير إدراك الأفراد لإمتلاكهم مؤهلات فوق عادية اعتماداً على المقياس الذي قدمته دراسة ماينارد وآخرون (Maynard et al., 2006)؛ حيث اشتمل هذا المقياس على تسع عبارات، تقيس ثمانية منها – بشكل تفصيلي – مدى إدراك الأفراد لإمتلاكهم درجات علمية، أو خبرات، أو مهارات، أو معارف تفوق احتياجات وظائفهم الحالية، ومنها: بعض الزملاء اللذين يحملون مؤهلات علمية أقل مما امتلك يستطيعون تأدية ما أقوم به من عمل بكفاءة، امتلك بالفعل الكثير من المعارف المتخصصة التي لا تحتاجها وظيفتي الحالية. بينما تقيس العبارة التاسعة – إجمالاً – مدى إدراكهم لإمتلاكهم امكانات وقدرات تتخطى المطلوب لإنجاز عملهم الحالي. وقد انطوى هذا المقياس على تدرج خماسي يبدأ من غير موافق على الإطلاق وتأخذ القيمة (١)، وينتهي عند موافق تماماً وتأخذ القيمة (٥).

ولقد أظهرت نتائج الاختبارات السيكومترية لهذا المقياس اتساقه الداخلي؛ حيث بلغت قيمة معامل "ألفا" لكرونباخ لعباراته (٨٩،٠)، كما زادت قيمة معامل أيجن Eigen الدال على صدقه العامل عن الواحد الصحيح، فضلاً عن صدقه الظاهري والبنائي، مما يشي بصدق وثبات هذا المقياس (Maynard et al., 2006). أيضاً كشفت مراجعة عدداً ليس بالقليل من الدراسات الميدانية (e.g., Arvan et al., 2019; Erdogan et

(al., 2018b) التي تعرضت لهذا المفهوم عن شيوع استخدام هذا المقياس، وتفضيل الاعتماد عليه دون غيره من المقاييس ذات الصلة لجودته في قياس ما أعد من أجل قياسه.

١٢- اختبارات الصدق والثبات لأداة جمع البيانات الأولية:

انطوت أداة جمع البيانات الأولية في الدراسة الحالية على أربعة أسئلة بخلاف أسئلة المتغيرات الديموغرافية. حيث خُصص السؤال الأول منها لقياس مدى إمتلاك الأفراد لمؤهلات فوق عادية، بينما خُصص السؤال الثاني لقياس التمكين الوظيفي النفسي، أما السؤال الثالث فخصصته الدراسة لقياس جودة العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، وأخيراً تم قياس الرضاء الوظيفي عبر السؤال الرابع. بالإضافة إلى ذلك، حرصت الدراسة الحالية على حصر البيانات الشخصية للمستقضي منهم عبر أسئلة خصصت لقياس فئات النوع، والعمر، وفترة البقاء في العمل (الخبرة).

١/١٢ - اختبار صدق أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم صدق القياس إلى أن الأبعاد – ومن ثم العبارات – التي تم إعدادها لقياس مفهوم ما تقيس فعلاً هذا المفهوم (العاصي، ٢٠١٧). وفي هذا السياق، فقد اعتمدت الدراسة الحالية في قياس صدق مقاييس الدراسة على مرحلتين متكاملتين: الأولى طريقة شمولية محتوى المقياس؛ وتضمنت عرض مسودة أداة القياس على عدد من المحكمين الأكاديميين والمصنفين، ملتمسين منهم مراجعة المقاييس الأربعة من جانبي الصدق الظاهري وصدق المضمون (العاصي، ٢٠١٧)؛ حيث أسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة وترتيب بعض العبارات. أما الثانية فقد انطوت على استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي في الإصدار (٢٤) من برنامج Amos على مُخرج الخطوة السابقة، للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقاييس الدراسة. والجدول رقم (٢) يوضح نتائج تطبيق هذا الأسلوب على متغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول رقم (٢)

مؤشرات الصدق التوكيدي وحدودها المقبولة لمتغيرات الدراسة

مؤشرات جودة اسلوب التحليل التوكيدي						متغيرات الدراسة
جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري RMSEA	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المقارن GFI	مؤشر توكير لويس TLI	مؤشر حسن المطابقة CFI	نسبة مربع كاي/ درجة الحرية CMIN/DF	
٠,٨٩	٠,٩٧١	٠,٩٥٣	٠,٩٦٥	٠,٩٨١	٢,٦٦٧	التمكين الوظيفي النفسي
٠,٨٧	٠,٩٩١	٠,٩٨٤	٠,٩٧٦	٠,٩٩٤	٢,٦١٦	LMX
٠,٧٧٤	واحد صحيح	واحد صحيح	واحد صحيح	واحد صحيح	-----	الرضاء الوظيفي
٠,٠٨ - ٠,٠٥	١ - ٠,٠٩	١ - ٠,٠٩	١ - ٠,٠٩	١ - ٠,٠٩	لا تتعدى ٥	الحدود المقبولة (المعيارية)

بالنسبة لمقياس التمكين الوظيفي النفسي، فقد تم التحقق من صدق عباراته باستخدام جولتين لتشغيل البيانات. حيث كشفت الجولة الأولى عن حصول ثلاثة عبارات (العبارات رقم ٢ و رقم ٤ ورقم ١١) على معاملات تشبع أقل من (٠,٤) (١)، مما تسبب في عدم مطابقة مؤشرات جودة هذا المقياس مع الحدود المقبولة للجودة، واستوجب حذف تلك العبارات مع إجراء جولة أخرى للتحليل. وفي الجولة الثانية - بعد حذف العبارات الثلاثة - تراوحت معاملات تشبع العبارات التسعة الباقية ما بين ٠,٧٥٥ و ١,٠٠٣، كما كانت كلها معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، وأيضاً توافقت مؤشرات جودة الاسلوب مع الحدود المعيارية المقبولة للجودة، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢).

وبالنسبة لمقياس العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، فقد كشفت الجولة الأولى لتشغيل البيانات عن صدق العبارات السبعة التي تقيس هذا المتغير وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة؛ حيث تراوحت معاملات تشبع العبارات ما بين ٠,٦٨٣ و ٠,٩٤٩، وكانت جميعها معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، كما توافقت مؤشرات جودة الاسلوب مع الحدود المعيارية المقبولة للجودة.

وبالنسبة لمقياس الرضاء الوظيفي، فقد أظهرت نتائج الجولة الأولى للصدق العاملي صدق عبارات المقياس الثلاثة وعدم الحاجة إلى حذف أي منها؛ حيث تراوحت معاملات تشبعها ما بين ٠,٧٧٦ و ٠,٩٦٩، وكانت جميعها معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، وبالرغم من توافق مؤشرات جودة الاسلوب مع الحدود المعيارية المقبولة لتحقيق الجودة بإستثناء جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري RMSEA، إلا أن ذلك لا يمنع من التأكيد على الصدق العاملي لعبارات المقياس.

(١) ووفقاً لهير وزملاؤه (Hair et al. (2010) يمكن اعتبار العبارات داخل كل بُعد صادقة إذا تخطى معامل تشبعها قيمة (٠,٤).

وتأسيساً على النتائج السابقة، فإن مؤشرات اختبار الصدق العملي التوكيدي قدمت دليلاً قوياً على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تقيس ما أعدت من أجل قياسه
٢/١٢ - اختبار ثبات أداة جمع البيانات:

يشير مفهوم ثبات القياس إلى مدى وضوح المقياس وخلوه من الأخطاء، وبما يعكس على استقرار إجابات المستقضي منهم، وإتساقها (العاصي، ٢٠١٧). ولقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الإتساق الداخلي في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات؛ حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في قياس مدى التجانس بين إجمالي عبارات كل مقياس بشكل عام. والجدول رقم (٣) يعرض نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
التمكين	٢	٠,٩٢٨
الوظيفي	٣	٠,٩٠١
النفسي ^(١)	٢	٠,٩٣٩
	٢	٠,٨٤٦
إدراك الأفراد لإمتلاكهم مؤهلات فوق عادية	٩	٠,٨٤٣
العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد	٧	٠,٩٣٧
الرضاء الوظيفي	٣	٠,٨٨٣

وتشير نتائج اختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة إلى ارتفاع مستوى إتساقها الداخلي، ووصول أغلبها إلى مستويات ممتازة؛ حيث تراوحت قيمة معاملات الاعتمادية "ألفا" لتلك المقاييس ما بين (٠,٨٤٣)، و (٠,٩٣٩)، وبما يشير إلى أن هذه المقاييس سوف تُعطي نفس النتيجة في حالة إعادة استخدامها مرة أخرى، فضلاً عن وضوحها وخلوها من الأخطاء إلى حد كبير، وبعبارة أخرى فإن مقاييس الدراسة الحالية يمكن وصفها بالثبات.

١٣- أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية في تحليل بياناتها الأولية على عدداً من الأساليب الوصفية والتحليلية. حيث اعتمدت على أسلوب الجدولة المتعامدة Cross-Tabulation لتصنيف مستويات الرضاء الوظيفي الناتجة عن تشغيل هذا الأسلوب، فضلاً عن التعرف على مدى تمركز وحدات العينة داخل تلك الخلايا. كما تم استخدام اختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis^(١)

(١) تم إجراء اختبار الثبات لعبارات هذا المتغير على مُخرج نتائجه من أسلوب تحليل الصدق العملي؛ وعدددهم ٩ عبارات.

لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات مستويات الرضاء الوظيفي المنبثقة عن إطار الدراسة وفقاً لطريقة تشغيل هذا الأسلوب.

أيضاً جري استخدام اختباري تحليل التباين المتعدد MANOVA، وتحليل التمايز المتعدد MDA في اختبار فروض الدراسة؛ من خلال التعرف على محددات كل خلية من الخلايا الناتجة عن أسلوب الجدولة المتعامدة، وكذلك تحديد الأهمية النسبية لكل محدد وألوية تأثيره بشكل عام، ثم على مستوى كل خلية. وأخيراً، تم الاعتماد في تحليل البيانات على الإصدار رقم (٢٠) من برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

١٤- اختبار فرضي الدراسة:

تطلب اختبار فرضي الدراسة تنفيذ مرحلتين متكاملتين، تضمنت الأولى تهيئة البيانات الأولية؛ عبر تصنيف المتغير التابع (الرضاء الوظيفي) في شكل مستويات (خلايا) متميزة فيما بينها بمعلومية المتغيرين المستقلين (التمكين الوظيفي النفسي، والعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد) وبما يتفق وإطار الدراسة الحالية. وانطوت الثانية على دراسة طبيعة العلاقة بين مستويات الرضاء الوظيفي (مُخرج الخطوة الأولى) ومتغيري الدراسة المستقلين بشكل تفصيلي وإجمالي، وذلك كما يلي:

١٤/١- إعداد البيانات الأولية لاختبار فروض الدراسة:

وتطلبت هذه المرحلة إستيفاء الخطوات التالية:

- ١- تم تصنيف مستويات الرضاء الوظيفي لإجمالي وحدات العينة (وتبلغ ٢١٣ مفردة) باستخدام التفاعل بين تكرارات العبارات الخاصة بمحوري التمكين الوظيفي النفسي، والعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد.
- ويتضح من مراجعة نتائج الجدول رقم (٤) أن وحدات العينة قد تم تصنيفها وفقاً لمحوري التمكين الوظيفي النفسي والعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد في أربعة خلايا تمثل المستويات المختلفة للرضاء الوظيفي، وهم: الرضاء الوظيفي المرتفع - الرضاء الوظيفي المتوسط (١) - الرضاء الوظيفي المتوسط (٢) - الرضاء الوظيفي المنخفض، وبشكل يتوافق مع ما طرحه الإطار المُقدم في مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٤)

تصنيف وحدات العينة باستخدام أسلوب الجدولة المتعامدة

الإجمالي	محور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد		التمكين النفسي المرتفع	محور التمكين الوظيفي النفسي
	علاقة تبادلية منخفضة	علاقة تبادلية مرتفعة		
١٦٩ مفردة	رضاء متوسط (١) ١٢ مفردة ٥ %	رضاء مرتفع ١٥٧ مفردة ٧٤ %	التمكين النفسي المرتفع	
٤٤ مفردة	رضاء منخفض ٢٠ مفردة ١٠ %	رضاء متوسط (٢) ٢٤ مفردات ١١ %	التمكين النفسي المنخفض	
٢١٣	٣٢ مفردة	١٨١ مفردة	الإجمالي	

٢- تم إجراء اختبار كروسكال والس بين متوسطات المجموعات الأربعة لتقييم مدى التجانس بين متوسطات مستويات الرضاء الوظيفي التي صنفتها الجدول رقم (٤). ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج المُجمعة لهذا التقييم:

جدول رقم (٥)

التقييم المبدي لمستوى التجانس بين مستويات الرضاء الوظيفي

المعنوية		مجموعات المقارنة	المجموعة الرئيسية
مدلولها	مستواها		
معنوي	٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المتوسط (١)	الرضاء الوظيفي المرتفع
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المتوسط (٢)	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المنخفض	
معنوي	٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المرتفع	الرضاء الوظيفي المتوسط (١)
غير معنوي	١,٠٠٠	الرضاء الوظيفي المتوسط (٢)	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المنخفض	
معنوي	٠,٠٠٣	الرضاء الوظيفي المرتفع	الرضاء الوظيفي المتوسط (٢)
غير معنوي	١,٠٠٠	الرضاء الوظيفي المتوسط (١)	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المنخفض	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المرتفع	الرضاء الوظيفي المنخفض
معنوي	٠,٠٠٣	الرضاء الوظيفي المتوسط (١)	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المتوسط (٢)	

- ٣- تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى وجود تجانس كبير بين مستويي الرضاء الوظيفي المتوسط (١) والرضاء الوظيفي المتوسط (٢)، أوبعبارة أخرى عدم وجود اختلافات معنوية بين مستوى الرضاء الوظيفي لمفرداتهم في مجتمع الدراسة، وهو ما يظهر من مستوى معنوية الفروق بين متوسطاتهم والذي بلغ ١,٠٠٠. في نفس الوقت يُظهر الجدول رقم (٥) تباين ذا دلالة معنوية بين باقي متوسطات مستويات الرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة كشف عنه مستوى معنوية الفروق بين متوسطاتهم والذي قل كثيراً عن مستوى المعنوية الذي اعتمدهت الدراسة الحالية وبيبلغ ٠,٠٥، وهو الأمر الذي أعطي معني لدمج مجموعتي الرضاء المتوسط (١) و(٢) في مجموعة واحدة، أطلق عليها مستوى الرضاء الوظيفي المتوسط.
- ٤- استناداً إلى ما سبق، يمكن القول أن إطار الدراسة الحالية قد نجح في التمييز بين ثلاثة مستويات (خلايا) للرضاء الوظيفي في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية، هم: مستوى الرضاء الوظيفي المرتفع وينطوي على ١٥٧ مفردة بنسبة ٧٤ % من مفردات الدراسة، ومستوى الرضاء الوظيفي المتوسط ويتضمن ٣٦ مفردة بنسبة ١٦ % من مفردات الدراسة، ومستوى الرضاء الوظيفي المنخفض ويشتمل على ٢٠ مفردة بنسبة ١٠ % من مفردات الدراسة.
- ٥- استخدمت الدراسة اختبار كروسكال والس لاختبار درجة التجانس بين مستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة التي كشفت عنها الخطوة السابقة؛ حيث اشارت نتائج هذا الاختبار إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بلغت مستوى أقل من ٠,٠٠١. بين متوسطات مستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة وذلك كما يتضح من نتائج الجدول رقم (٦). وهو ما يعني قدرة محوري التمكين الوظيفي النفسي والعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد على التمييز بين ثلاثة مستويات من الرضاء الوظيفي في مجتمع البنوك العاملة بمحافظة الشرقية استناداً إلى طريقة عمل إطار الدراسة.

جدول رقم (٦)

التقييم النهائي لمستوى التجانس بين مستويات الرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة

المعنوية		مجموعات المقارنة	الخلايا الرئيسية
مدلولها	مستواها		
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المتوسط	الرضاء الوظيفي المرتفع
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المنخفض	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المرتفع	الرضاء الوظيفي المتوسط
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المنخفض	
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المرتفع	الرضاء الوظيفي المنخفض
معنوي	أقل من ٠,٠٠١	الرضاء الوظيفي المتوسط	

٦- استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين المتعدد للتعرف على مدى وجود اختلافات معنوية بين مستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة المستقلين، وكذلك للتعرف على الأهمية النسبية للمتغيرين المستقلين داخل المستويات الثلاثة للرضاء الوظيفي بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في مجتمع الدراسة، والجدول رقم (٧) يُظهر نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد لمتغيري
الدراسة المستقلين في إطار مستويات الرضاء الوظيفي

الترتيب	الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة بالنسبة للرضاء الوظيفي		معامل التحديد	مستوى معنوية الفروق	قيمة F المحسوبة	متغيرات الدراسة
	مستويات الرضاء الوظيفي	المتوسطات				
الأول	المستوى المرتفع	٣,٨٢٧	٠,٥٠٢	أقل من ٠,٠٠١	١٠٥,٨٨٣	العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد
الثاني	المستوى المتوسط	٣,٠٦٥				
الثالث	المستوى المنخفض	١,٧٠٨				
الأول	المستوى المرتفع	٣,٨٤٣	٠,٥٥٨	أقل من ٠,٠٠١	١٣٢,٧١٦	التمكين الوظيفي النفسي
الثاني	المستوى المتوسط	٢,٨٤١				
الثالث	المستوى المنخفض	٢,٠٣٩				

وتشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى أن المتغيرين المستقلين كانا ذا دلالة معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١. بالنسبة لمستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة، وبما يعني أن متوسطات تلك المتغيرات تختلف إحصائياً داخل كل مستوى من مستويات الرضاء الوظيفي، أو أن تلك المتغيرات تتواجد داخل مستويات الرضاء الوظيفي بدرجات متميزة في مجتمع الدراسة. أشارت نتائج الاختبار إلى التأثير المتوسط للمتغيرات المستقلة في تفسير تباين مستويات الرضاء الوظيفي بمجتمع الدراسة؛ حيث بلغ معامل تحديدهما ٠,٥٠٢ و ٠,٥٥٨، وهو ما يعني أن ٥٠% و ٥٦% تقريباً من تنوع مستويات الرضاء الوظيفي داخل مجتمع الدراسة يمكن تفسيرها بمتغيري العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي على التوالي، أما تفسير باقي التباينات فيمكن إرجاعه إلى عناصر أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. كذلك يُعد متغير التمكين الوظيفي النفسي أكثر أهمية من متغير العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد في تفسير هذا التباين استناداً إلى قيمة معامل تحديده في مجتمع الدراسة.

٨- أشارت نتائج الجدول رقم (٧) بالنسبة لمستوى الرضاء الوظيفي المرتفع أن متوسطي متغيري الدراسة المستقلين قد سجلا قيمةً تزيد عن قيمة المتوسط العام للدراسة (ويبلغ ٣)، وإن كانت قيمة متوسط التمكين الوظيفي النفسي (وتبلغ ٣,٨٤٣) تزيد عن قيمة متوسط العلاقة التبادلية

بين المدير - الفرد (وتبلغ ٣,٨٢٧). أما بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي المتوسط، فقد سجلت متوسطات المتغيرين المستقلين قيماً تدور حول قيمة المتوسط العام للدراسة (ويبلغ ٣)، وأن كانت قيمة متوسط العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد (وتبلغ ٣,٠٦٥) تزيد عن قيمة متوسط التمكين الوظيفي النفسي (وتبلغ ٢,٨٤١). وبالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي المنخفض، فقد سجلت متوسطات متغيري الدراسة المستقلين قيماً تقل عن قيمة المتوسط العام للدراسة (ويبلغ ٣)، وأن زادت قيمة متوسط التمكين الوظيفي النفسي (وبلغت ٢,٠٣٩) عن قيمة متوسط العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد (وبلغت ١,٧٠٨). وأخيراً أظهرت نتائج الجدول رقم (٧) ترتيب متغيري الدراسة المستقلين - كل على حدا - بالنسبة للمستويات المختلفة للرضا الوظيفي بمجتمع الدراسة.

٢/١٤ - اختبار فرضي الدراسة:

بإنتهاء المرحلة الأولى لإعداد البيانات الأولية للدراسة، تكونت ثلاث مجموعات تمثل مستويات متميزة للرضا الوظيفي في مجتمع الدراسة. ونظراً لصعوبة الاعتماد على متوسطات المتغيرات المستقلة داخل مستويات الرضا الوظيفي الثلاثة في اختبار فرضي الدراسة، وظفت الدراسة الحالية أسلوب تحليل التمايز المتعدد لتحقيق هذا الهدف، وذلك كما يلي:

اختبار الفرض الأول للدراسة:

نص الفرض الأول للدراسة على "كلما زاد إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية للعلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم، تحسن رضاؤهم الوظيفي في بيئة العمل، والعكس صحيح". حيث تم اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب تحليل التمايز المتعدد ووفقاً لطريقة الإدخال Enter، وجري تنفيذه على السؤالين الثالث والرابع من قائمة الإستقصاء.

وأوضح سيكاران وبوجي (2016) Sekaran & Bougie أن تحليل البيانات وفقاً لهذا الأسلوب يستوجب التحقق في البداية من جودة الدوال التميز Discriminant Functions التي تقيس معنوية تأثير المتغير المستقل (إدراك العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد) على المستويات الثلاثة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)؛ حيث أسفر إدخال البيانات عن تكوين دالة التمايز التي يوضحها الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

ملخص نتائج مؤشرات جودة دوال التميز لمتغير إدراك العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد

معامل ارتباط كانونيكال	مربع كاي		التباين	ويلكس لمبدا	قيمة ايجن	المتغير
	مستوى المعنوية	القيمة				
٠,٧٤٧	أقل من ٠,٠٠١	١٧١,٥٩٤	%١٠٠	٠,٤٤٢	١,٢٦٤	العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد

وتشير مراجعة نتائج الجدول رقم (٨) إلى ما يلي:

- وفقاً لقيمة مربع كاي χ^2 البالغة ١٧١,٥٩٤، فإن دالة التمايز تتمتع بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهو ما يعني قدرة دالة التميز على التفرقة بين مستويات الرضاء الوظيفي المختلفة بمعلومية المتغير المستقل - أو وجود المتغير المستقل بصور مختلفة داخل مستويات الرضاء الوظيفي بمجتمع الدراسة. ويدعم الطرح السابق انخفاض قيمة ويلكس لمبدا 'Wilks' lambda إلى ٠,٤٤٢، وارتفاع مستوى التباين الدال على جودة التمايز ليبلغ ١٠٠%، وقيمة ايجن التي بلغت ١,٢٦٤^(١).
- يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل ارتباط كانونيكال Canonical correlation بلغت ٠,٧٤٧، وهو ما يعني ان متغير إدراك الأفراد طبيعة العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد قادرة على تفسير تباين مستويات الرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة بمقدار ٥٥% تقريباً^(٢)، اما تفسير باقي التباينات فترجع إلى عوامل أخرى لا يجيب عنها هذا الاختبار.

وفي ضوء ما سبق، تم تكوين المصفوفة الهيكلية لدالة التمايز، وتضمنت احمال التمايز بين المتغير المستقل ومستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة بمجتمع الدراسة؛ حيث تمثل تلك الاحمال مؤشراً واضحاً على القوة التمييزية للمتغير المستقل داخل المستويات الثلاثة للمتغير التابع. كما تم ترتيب معاملات التحميل ترتيباً تنازلياً - بغض النظر عن الإشارة التي تعكس إتجاه علاقة الارتباط.

جدول رقم (٩)

المصفوفة الهيكلية لمتغير إدراك العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد

معاملات التحميل	مستويات الرضاء الوظيفي
٣,١١٣(-)	المستوى المنخفض للرضاء الوظيفي
٠,٧٥٦(-)	المستوى المتوسط للرضاء الوظيفي
٠,٥٧٠(+)	المستوى المرتفع للرضاء الوظيفي

(١) كلما اقتربت قيمة ولكس لمبدا من الصفر، وزادت قيمة ايجن عن الواحد الصحيح، وزاد معامل الارتباط الكانونيكالي عن ٠,٧. دل ذلك على جودة دالة التمايز (Sekaran & Bougie 2016).

(٢) يعكس هذا الرقم قيمة معامل التحديد R² المشتق من معامل ارتباط كانونيكال لهذه الدالة.

وتشير نتائج الجدول رقم (٩) إلى أن إشارة معامل التحميل لمتغير إدراك العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد كانت موجبة، كما أن قيمة معامل تحميله سجلت مستوى فوق المتوسط (+) ٦.، تقريباً بين مفردات المستوى المرتفع للرضاء الوظيفي، وهو ما يعني أن زيادة مستوى هذا المتغير بين مفردات مجتمع الدراسة قد صاحبة مستويات مرتفعة للرضاء الوظيفي بين تلك المفردات.

أيضاً أوضحت نتائج المصفوفة الهيكلية وجود إشارات سالبة لمعامل تحميل المتغير المستقل عند مستويي الرضاء الوظيفي المنخفض والمتوسط؛ حيث بلغت قيم معامل تحميلهما (-) ٣,١١٣ و (-) ٧٥٦.، على التوالي، وهو ما يعني أن انخفاض مستويات إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لطبيعة العلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم قد صاحبتها مستويات منخفضة للرضاء الوظيفي بينهم. أيضاً تشير قيم معامل التحميل - بغض النظر عن الإشارة - أن انخفاض مستوى المتغير المستقل بين مفردات مجتمع الدراسة كان أكبر بكثير في مستوى الرضاء الوظيفي المنخفض مقارنةً بمستوى الرضاء الوظيفي المتوسط.

وإجمالاً، تشير النتائج السابقة إلى وجود تفاوت في مستوى إدراك العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد صاحبه تباين في مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية داخل مجتمع الدراسة؛ حيث صاحب المستويات المرتفعة من المتغير المستقل مستويات مرتفعة من الرضاء الوظيفي، بينما صاحب المستويات المنخفضة منه تراجع مستويات الرضاء الوظيفي بشكل المتوسط^(١) ثم بشكل كبير في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. وعلى ذلك يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة.

اختبار الفرض الثاني للدراسة:

نص الفرض الثاني للدراسة على "كلما زاد إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لتوافر ممارسات التمكين الوظيفي النفسي في بيئة العمل، تحسن رضائهم الوظيفي، والعكس صحيح". حيث تم اختبار هذين الفرضين اعتماداً على أسلوب تحليل التمايز المتعدد ووفقاً لطريقة الإدخال، وتنفيذه على السؤالين الثاني والرابع من قائمة الاستقصاء.

وسبقت إجراءات فحص جودة دوال التمايز - المسؤولة عن قياس معنوية تأثير المتغير المستقل على مستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية - التحقق من افتراضات إجراء هذا الاختبار، ويقدم الجدول رقم (١٠) عرضاً تفصيلياً لتلك النتائج.

(١) نظراً لإقتراب معامل تحميل المتغير المستقل في المستوى المتوسط للرضاء الوظيفي من الواحد الصحيح؛ حيث بلغ ٨.، تقريباً، وهو ما يُعد انخفاض يقترب من المتوسط إذا ما تمت مقارنته بمعامل تحميل المتغير المستقل الذي زاد كثيراً عن الواحد الصحيح في المستوى المنخفض للرضاء الوظيفي بمجتمع الدراسة.

جدول رقم (١٠)

ملخص نتائج مؤشرات جودة دوال التميز لمتغير التمكين الوظيفي النفسي

معامل ارتباط كانونيكال	مربع كاي		التباين	ويلكس لمبدا	قيمة ايجن	المتغير
	مستوى المعنوية	القيمة				
٠,٧٠٩	أقل من ٠,٠٠١	١٤٦,٤٤٢	١٠٠%	٠,٤٩٨	١,٠٠٨	التمكين الوظيفي النفسي

- أظهرت نتائج جدول رقم (١٠) أن دالة التمايز تتمتع بمستوى مرتفع من المعنوية، بلغت فيه قيمه مربع كاي مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهو ما يعني نجاحها في تقسيم الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية إلى مجموعات متميزة وفقاً لمتغير التمكين الوظيفي النفسي. ويؤكد تلك النتيجة زيادة قيمة ايجن عن الواحد الصحيح (تبلغ ١,٠٠٨)، واقترب قيمة ويلكس لمبدا من الصفر (تبلغ ٠,٤٩٨)، ووصول مستوى التباين الدال على جودة التمايز إلى ١٠٠%.

- كذلك أظهرت النتائج أن معامل تحديد متغير التمكين الوظيفي النفسي بلغ ٠,٥٠٢ تقريباً (ويمثل ضعف قيمة ارتباط كانونيكال البالغ ٠,٧٠٩)، وبما يعني أن هذا المتغير قادر بمفرده على تفسير ٥٠% تقريباً من تمايز الرضاء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات في مجتمع الدراسة، أما تفسير باقي تباينات المتغير التابع فترجع إلى عوامل أخرى، أو بعبارة أخرى فإن هذا المتغير يتواجد بدرجات متفاوتة داخل المستويات المختلفة للرضاء الوظيفي بمجتمع الدراسة.

وفي ضوء ما سبق، تم تكوين المصفوفة الهيكلية لدالة التمايز، وتضمنت احمال التمايز بين متغير التمكين الوظيفي النفسي ومستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة بمجتمع الدراسة؛ حيث تمثل تلك الاحمال مؤشراً للقوة التمييزية للمتغير المستقل داخل المستويات الثلاثة للمتغير التابع. كما تم ترتيب معاملات التحميل ترتيباً تنازلياً - بغض النظر عن الإشارة التي تعكس إتجاه علاقة الإرتباط.

جدول رقم (١١)

المصفوفة الهيكلية لمتغير التمكين الوظيفي النفسي

معاملات التحميل	مستويات الرضاء الوظيفي
٢,٥٧٩(-)	المستوى المنخفض للرضاء الوظيفي
٠,٩٤٥(-)	المستوى المتوسط للرضاء الوظيفي
٠,٥٤٥(+)	المستوى المرتفع للرضاء الوظيفي

وأظهرت نتائج الجدول رقم (١١) بالنسبة لمفردات المستوى المرتفع للرضاء الوظيفي أن إشارة معامل التحميل لمتغير التمكين الوظيفي النفسي كانت موجبة، كما أن قيمة معامل تحميله سجلت مستوى فوق المتوسط (+) ٠,٥٥ تقريباً، وهو ما يعني أن زيادة مستوى هذا المتغير داخل مجتمع الدراسة قد صاحبة مستويات مرتفعة للرضاء الوظيفي بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.

أيضاً أوضحت نتائج المصفوفة الهيكلية وجود إشارات سالبة لمعامل تحميل المتغير المستقل عند مستويي الرضاء الوظيفي المنخفض والمتوسط؛ حيث بلغت قيم معامل تحميلهما (-) ٢,٥٧٩ و (-) ٩,٥٤.، على التوالي، وهو ما يعني أن انخفاض مستويات التمكين الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية قد صاحبها مستويات منخفضة للرضاء الوظيفي بينهم. أيضاً تشير قيم معامل التحميل - بغض النظر عن الإشارة - أن انخفاض مستوى هذا المتغير بين مفردات مجتمع الدراسة كان أكبر بكثير في مستوى الرضاء الوظيفي المنخفض مقارنةً بمستوى الرضاء الوظيفي المتوسط

وإجمالاً، تشير النتائج السابقة إلى وجود تفاوت في مستوى التمكين الوظيفي النفسي صاحبه تباين في مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية داخل البنوك العاملة بمحافظة الشرقية؛ حيث صاحب المستويات المرتفعة من المتغير المستقل مستويات مرتفعة من الرضاء الوظيفي، بينما صاحب المستويات المنخفضة منه تراجع مستويات الرضاء الوظيفي بشكل المتوسط ثم بشكل كبير في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. وعلى ذلك يمكن القول بقبول الفرض الثاني للدراسة.

١٥ - مناقشة دلالات نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة فرضين يعكسان العلاقات المباشرة بين إدراك الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لطبيعة العلاقة التبادلية بينهم وبين رؤسائهم، ومدى تمكينهم الوظيفي النفسي (كمتغيرين مستقلين)، ودرجة رضائهم الوظيفي (كمتغير تابع) في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. ويحاول هذا الجزء إلقاء الضوء على النتائج الميدانية للدراسة الحالية ودلالاتها مقارنةً بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع متغيراتها.

١- أظهرت نتائج الدراسة الحالية تواجد الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية - بالمفهوم النظري والإجرائي للمفهوم - بمستوى يفوق المتوسط إلى المرتفع في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية. حيث بيّنت أن ٥٧% من مفردات البحث الإستطلاعي و ٨٢% من مفردات البحث الميداني قد سجلوا امتلاكهم لدرجات علمية، بالإضافة إلى مخزون من المعارف والمهارات والامكانيات (KSAOs) يفوق احتياجات وظائفهم الحالية. وهو ما يعطي ثقة في نتائج الدراسة المتعلقة بموضوعها (محددات هذا المفهوم أو مخرجاته التنظيمية)؛ لأن ما يتم دراسته - على الرغم من حداثة في البيئتين المصرية والعربية - موجود بالفعل في مجتمع الدراسة.

٢- كشفت المقابلات الشخصية مع وحدات العينة - وبخاصة في مرحلة الدراسة الإستطلاعية - عن مشكلة في التعريف الإجرائي لهذا المفهوم. فالدرجات العلمية التي تفوق متطلبات أداء الوظيفة يمكن تحديدها بشكل دقيق، أما الخبرات أو المهارات المتاحة لدي الأفراد فلا يمكن الحكم عليها أو تحديدها بشكل دقيق - هل هي أكبر من احتياجات الوظائف فعلاً أم

تتناسب معها^(١)، لا سيما عند الحديث في قياس هذا المفهوم عبر المدخل الذاتي. الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات ذات الصلة (e.g., Allan et al., 2017; Arvan et al., 2019) في الحاجة إلى إعادة النظر في ماهية هذا المفهوم، وآليه قياسه بشكل أكثر عمقاً، وتناسباً مع مجال (بيئة) تطبيقه.

٣- **نجحت الدراسة الحالية في تقديم إطار مفاهيمي للتمييز بين ثلاثة مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، واختباره في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية، انطلاقاً من المدخل الذاتي لقياس هذا المفهوم واعتماداً على محورين؛ هما: التمكين الوظيفي النفسي وإدراك العلاقة التبادلية بين المدير - الفرد. كذلك فإن هذا الإطار لم يكتف بالتمييز بين مستويات الرضاء الوظيفي استناداً إلى متوسطاته، بل أيضاً استناداً إلى تباين مستويات المتغيرين المستقلين داخل كل مستوى من مستويات الرضاء الوظيفي في مجتمع الدراسة. وبالتالي يُعد هذا الإطار وآلية عمله أحد الإجابات عن الأسئلة التي طرحتها الدراسات السابقة (e.g., Erdogan & Bauer, 2011b) حول غموض مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية.**

٤- **كشفت نتائج الدراسات الإستطلاعية والميدانية عن زيادة مستوى الرضاء الوظيفي مقارنةً بمستويات عدم الرضاء الوظيفي بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ مستواه في الدراساتين ٦٥% و ٧٤% على التوالي. تلك النتيجة وإن اختلفت مع ما ذهبت إليه غالبية الدراسات (Deng et al., 2018) والمسوح الميدانية (Harari et al., 2017) من تفاوت مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذات القدرات فوق العادية، مع ميلها إلى أن تكون سلبية، إلا أنه يمكن تفسيرها في ضوء مجتمع الدراسة كمتغير سياقي Contextual في هذا الإطار.**

حيث أوضحت ملاحظات مفردات البحث الإستطلاعي أن مناخ العمل في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية يمكن وصفه - في الأغلب: بالعلاقة الجيدة مع الرؤساء، وتوافر مقومات التمكين النفسي (باستثناء بُعد الإستقلالية)، فضلاً عن العوائد المادية المرتفعة (الأجور والحوافز المتميزة)، وتنامي فرص الترقية مقارنةً بالوظائف الأخرى التي يشغلها زملاؤهم الحاصلين على ذات المؤهل. وهو الأمر الذي من شأنه تحسين مستوى رضائهم عن العمل، حتى مع عدم توافر الفرص للإفادة الكاملة من امكانياتهم في بيئة عملهم.

٥- **أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن متغير التمكين الوظيفي النفسي كان الأكثر تفسيراً لتمييز مستويات الرضاء الوظيفي (عبر معامل تحديده البالغ ٥٥٨،٠) للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية مقارنةً بمتغير إدراك العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد (والذي بلغ معامل تحديده ٥٠٢،٠) في مجتمع الدراسة. حيث برزت تلك النتيجة واضحة بمراجعة متوسط التمكين الوظيفي النفسي في مستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة مقارنةً بمتوسط إدراك العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد لذات المستويات، والتي يعكسها جدول رقم (٧). تلك النتيجة لم**

(١) ساهمت تلك المشكلة في استبعاد عدداً من مفردات البحث الإستطلاعي من فئة المؤهلات فوق العادية إلى فئة المؤهلات العادية، على الرغم من تصريحهم أن مخزون KSAOs لديهم مرتفع، وإن كانوا لا يملكون التأهيل العلمي الأعلى.

تكن مفاجأة، إذا تُعد امتداداً للعديد من الدراسات (منها: البنوي وإسماعيل، ٢٠١٩) التي أظهرت الدور الأكبر لخصائص الوظيفة في التأثير على المخرجات التنظيمية للأفراد مقارنةً بعناصر المناخ التنظيمي.

٦- بالرغم من أن نتائج الدراسة الحالية تُعد - في جزء منها - امتداداً لنتائج الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الوظيفي بالرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية؛ سواءً علاقات الأثر المباشر (Erdogan & Bolino, 2000; Bauer, 2009)، أو العلاقات البيئية غير المباشرة - الوسيطة والمعدلة - لهذا المتغير في إطار علاقة الرضا الوظيفي لمنتسبي هذه الفئة مع أحد متغيرات المحتوى أو السياق التنظيمي (e.g., Liu & Wang, 2012)، إلا أنها تميزت عن تلك الدراسات من خلال تعريف إطار الدراسة لمستويات مختلفة من هذا المتغير (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وقياس علاقتها بالمستويات المختلفة للرضا الوظيفي بين مفردات مجتمع الدراسة - بشكل ألمحت إليه وإن لم تقدمه الدراسات ذات الصلة من قبل. تلك النتيجة تُكسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية سوف يتم التطرق إليها في أجزاء تالية.

٧- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التطبيقية التي ناقشت الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية بالعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، وتمثل نتائجها الحالية تطبيقاً ميدانياً للنموذج النظري الذي قدمته دراسة أردوجان وبوير (Erdogan & Bauer, 2015) والمتعلق بعلاقة نمط القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية. حيث أبرزت نتائج الدراسة الحالية أن مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة لمفردات الدراسة قد صاحبها مستويات مرتفعة من العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، والعكس صحيح بالنسبة للمفردات صاحبة المستويات المنخفضة لتلك العلاقة. وفي سياق متصل فقد أرجعت وحدات العينة ارتفاع مستويات تلك العلاقة^(١) (والتي بلغت مؤشراتها في الدراسة الإستطلاعية ٧٠%، بينما سجلت في الدراسة الميدانية ٧٤%) إلى ما يلي:

١/٧- نظم تقييم الأداء الجديدة في البنوك، والتي تتضمن بعض بنودها ماهية/طبيعة العلاقة بين المدير ومرؤوسيه، والآلية التي يدير بها المدير العمل، ومدى تأثيرها على جودة العمل.

٢/٧- تعليمات الإدارة العليا بالحفاظ على الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، لا سيما في ضوء الإجراءات التي يواجهها منتسبي تلك الفئة للانتقال إلى بنوك أخرى منافسة.

٣/٧- في ظل الدخول والمزايا المرتفعة التي يحصل عليها العاملين في القطاع المصرفي، تظهر الحوافز المعنوية (العلاقة التبادلية مع المرؤوسين) كأحد الإجراءات الهامة للحفاظ على العمالة المتميزة، أو دفعهم للانخراط في الأنشطة التطوعية بالبنوك.

(١) تم الاستناد في تلك الأسباب إلى الملاحظات التي أبدتها مفردات الباحثين الإستطلاعي والميداني في مرحلة جمع البيانات الأولية.

١٦- التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة:

في ضوء النتائج التي أظهرت نجاح الدراسة الحالية في تقديم إطار يميز بين ثلاثة مستويات للرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية - عبر مستويات مختلفة من محوري التمكين الوظيفي النفسي والعلاقة التبادلية بين المدير- الفرد، يتضح ضرورة أن تضطلع إدارات البنوك العاملة بمحافظة الشرقية بدورها في التعامل مع تلك النتائج على النحو التالي:

١/٦- بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية:

تقترح الدراسة الحالية عدداً من التوصيات الموجهة إلى صناع ومتخذي القرارات بالقطاع المصرفي بمحافظة الشرقية لتعظيم الاستفادة من الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، تتضمن ما يلي:

- ١- يتطلب توظيف منتسبي تلك الفئة من البداية أن تعي الإدارة مفردات العقد الاجتماعي الذي يربط بينهما، وكذلك حدود الدعم أو الأمتيازات التي يمكن أن تقدم إليهم؛ وبخاصة مع الأفراد ظاهري التميز *Apparent overqualified* - الذين يتم التعاقد معهم والإدارة على علم بقدراتهم، لتلافي النتائج المرتبطة بتناقض شعورهم بالعدالة أو انتهاك عقدهم الاجتماعي.
- ٢- ينبغي أن تدرك الإدارة أن منتسبي تلك الفئة لديهم معاييرهم الذاتية لتقييم تميزهم، وبالتالي فإن إكساب هذا التقييم بعض الموضوعية - للبناء عليه - يتطلب وضع مؤشراً *Index*؛ يتضمن بنوداً واضحة عن المؤهلات فوق العادية (بالنسبة: للتعليم، والمهارة، والخبرة، والذكاء الاجتماعي) بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، يمكن في ضوءها تبرير أي مميزات يحصل عليها منتسبي تلك الفئة، أو قبول أعضاء جدد *Emergent overqualified* يرغبون في الانضمام إليها.
- ٣- تُعد تلك الفئة أحد الأصول التنظيمية التي ينبغي المحافظة عليها والاستثمار فيها؛ من خلال:
١/٣- تقديم الحوافز المختلفة والممكنة لهم للحصول على أكبر إفادة ممكنة منهم. كذلك يجب ألا تتوقف طبيعة تلك الحوافز على الشق المادي، بل ينبغي أن تمتد للشق المعنوي المرتبط بمؤهلاتهم المتميزة (فهذا المفهوم قائم بالأساس على الإدراك الشخصي، والبُعد العاطفي في إدراك القدرات الذاتية)، ومنها: إتاحة مساحة أكبر من الموجود حالياً لممارسة الاستقلالية في العمل، تحميلهم مسؤولية وسلطة أكبر (مثال: إرشاد الزملاء، أو الإشراف على عملهم) تساعد في خلق صف ثاني من المتميزين. أيضاً ضرورة الالتزام بنود التعاقد معهم، بغض النظر عن التبعات المترتبة على ذلك.
- ٢/٣- يُعد التميز رأس مال منتسبي هذه الفئة، وبالتالي فإن جهود تعزيز هذا التميز تُعد من أهم أساليب الحفاظ عليهم في مواجهة إغراءات البنوك الأخرى، وذلك من خلال:
 - تأهيل منتسبي تلك الفئة "مؤسسياً" عبر متخصصين في مجال تميزهم أو مجالات أخرى مرتبطة بمجال تميزهم الأصلي، وبشكل يعزز من تنافسيتهم.
 - تدوير العمل، وتشجيع التعلم بالشكل الذي يكسبهم المزيد من المعارف والخبرات.

٢/١٦ - بالنسبة للتمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية:

في ضوء ما كشف عنه نتائج اختبار إطار الدراسة من الدور الهام للتمكين الوظيفي النفسي في التأثير على الرضاء الوظيفي، وتصنيفه في ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) كدالة في المستويات المختلفة لهذا المتغير بين مفردات مجتمع الدراسة، تقترح الدراسة الحالية عدداً من التوصيات لتنمية قدرات القادة على تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي النفسي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية في البنوك العاملة بمحافظة الشرقية، وذلك على النحو التالي:

- ١- دعم استقلالية القادة - بإجراءات واضحة وملموسة - في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية والتنظيمية بما يناسب المواقف المختلفة، ودون الحاجة للرجوع الدائم إلى المركز الرئيسي.
 - ٢- التأكيد على مفهوم العدالة النسبية لدى القادة في توزيع المهام بين الأفراد - وبخاصة ذوي المؤهلات فوق العادية. وتشجيع ثقافة التعلم، وإدارة التنوع Diversity (وبخاصة في الشق المهني للتنوع) بمعايير مهنية تدعم أبعاد التمكين النفسي لدي منتسبي تلك الفئة.
 - ٣- التأكيد على القادة بمراعاة البعد الإنساني بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، وخاصة تقديرهم واحترامهم، والتواضع في معاملتهم، والإنصات إليهم، والحرص على إقامة علاقات إجتماعية خاصة معهم، وجعلها من بنود تقييمهم عند الترقيات.
 - ٤- العمل فكرياً وعملياً على توفير مناخ التمكين Empowerment Climate - ويشير إلى المظلة التي توفرها الإدارة لتشجع كل من القادى والمرووسين على ممارسة التمكين- في مجتمع الدراسة، من خلال: الإستقلالية في مواجهة البيروقراطية المنظمة للعمل، تشارك المعلومات، خلق ثقافة تحمل المسؤولية المرتبط بتقبل السلطة.
 - ٥- قامت الدراسة الحالية على افتراض مؤداه أن الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات غير العادية يمثل دالة في التصور الشامل لكل من تمكين منتسبي تلك الفئة، ونمط القيادة التبادلي لمتخذ القرار. واتفقت نتائجها الميدانية مع توصيات دراسة سايبيرت وزملاؤه **Seibert et al. (2004)** في أن تراجع مستوى التمكين الوظيفي النفسي بين الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية - أو بعبارة أخرى وجود مستويات مختلفة من التمكين النفسي بين مفردات العينة الأساسية لمجتمع الدراسة - لن يمثل مشكلة حقيقية لمستوى الرضاء الوظيفي بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، في ظل وجود مستويات مرتفعة من القيادة ذات الطبيعة التشاركية بينهم وبين مديريهم.
- وبالتالي فإن المحافظة على مستوى رضاء وظيفي مناسب لمنتسبي هذه الفئة يتطلب أن يراعي متخذ القرار عن اختياره لمستوى التمكين الوظيفي النفسي الذي يناسب طبيعة العمل في بنكه (سواء: مرتفع، أو متوسط، أو منخفض) مستوى مناسب من العلاقة التبادلية بينه وبين مرووسيه للوصول إلى مستوى الرضاء الوظيفي المطلوب بين مفردات مجتمع الدراسة - وفقاً لطريقة عمل إطار الدراسة.

٣/١٦ - بالنسبة للعلاقة التبادلية بين المدير- والأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية:

يُظهر التدقيق في الأصول النظرية لمفهوم العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد مدى ما يتمتع به هذا المفهوم من خصوصية بالنسبة للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية؛ حيث يبدو هذا

المفهوم وكأنه قد تم ابتكاره "خصيصاً" لإدارة منتسبي هذه الفئة. وفي هذا السياق تري الدراسة الحالية أن تعزيز العلاقة التبادلية بين المدير – والفرد يمكن أن يمر عبر بوابة المقترحات التالية^(١):

- تركيز القادة على تطوير الشق الإجتماعي مع رؤوسهم المتميزين خارج نطاق العمل.
- أهتمام القادة بعقد لقاءات دورية مع أطراف العلاقة التبادلية من الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية لتجديدها، وإعادة بناء أو ترميم الثقة فيها، وابتكار آليات جديدة لتعزيز تبادل الدعم بين أطرافها.
- إعادة النظر في تصميم الوظائف الحالية لمنتسبي تلك الفئة؛ بحيث تتضمن إشترك هؤلاء الأفراد في صياغة الوظيفة Job Crafting، أو الإتفاقيات التفاوضية (I-deals) بشأن عمق واتساع وظائفهم القائمة أو تكليفاتهم الجديدة.
- تدريب القيادات على مهارات التعامل الفعال وبناء علاقات مرتفعة الجودة مع منتسبي تلك الفئة.

وبالرغم من النتائج الإيجابية التي كشف عنها إطار الدراسة الحالية لدور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد في تحسين الرضاء الوظيفي لمنتسبي هذه الفئة، إلا أن هناك بعض الإعتبارات الواجب مراعاتها عند تبني هذا المفهوم في مجتمع الدراسة، منها:

- ١- تُعد العلاقة التبادلية بين المدير ورؤوسه في ثقافة بعض قطاعات الأعمال - ومنها القطاع المالي والمصرفي، العنصر الأبرز في نجاح منظومة العمل. وبالتالي ينبغي على صانع القرار التنظيمي بينوك هذا القطاع أن يراعي امتلاك كافة القادة أو متخذي القرارات نفوذاً Power متساوياً "نسبياً" مع نظرائهم يمكنهم من ممارسة العلاقة التبادلية مع رؤوسهم بشكل لا يثير حفيظة باقي العاملين.
 - ٢- أن تطبيق هذا المفهوم على الأجل الطويل – حتى مع الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية – يمكن أن يثير مشاعر الحقد والحسد بين الزملاء في مكان العمل، بل أن الأمر يمكن أن يتجاوز ذلك ليصبح مثاراً للتفاخر بين الزملاء. وبالتالي يتطلب الأمر استدعاء مفهوم العدالة بأنواعها الثلاثة (الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية) جنباً إلى جنب مع تطبيق هذا المفهوم لتحقيق التوازن، والحفاظ على مستويات مرضية للرضاء الوظيفي داخل مجتمع الدراسة.
 - ٣- ينبغي ان يحرص القادة على ألا تخلق الشراكة بينهم وبين رؤوسهم صف ثانٍ مستنسخ من القادة؛ حيث تتضمن فلسفة هذا المفهوم جعل العلاقة التبادلية أو الشراكة وسيلة لتخطي البيروقراطية وتمكين الأفراد، وبما يفتح الباب أمام مساهمات أكثر استقلالية وابتكار.
 - ٤- ضرورة أن ينتبه متخذ القرار أن هذا المفهوم ما هو إلا علاج أو إستراتيجية قصيرة الأجل للتعامل مع الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية، فهؤلاء الأفراد – على الرغم من تميزهم – كانوا على علم بظروف العمل المقدمون عليه، وبالتالي يجب ألا نضحى بالعدالة في بيئة العمل، لا سيما أن تراجعها يصاحبه مشكلات كثيرة في الأجل الطويل مقارنةً بالمكاسب المحققة مقابل Trade-Off تمييز منتسبي تلك الفئة.
- ١٧- حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية المنبثقة عنها:

يمكن تدعيم الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية عبر التركيز مستقبلاً على الجوانب التالية:

(١) اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الأدبيات ذات الصلة (منها: السلنتي، ٢٠١٥؛ السلنتي وآخرون، ٢٠١٦؛ المنيسي، ٢٠١٨) على بعض من تلك التوصيات.

- ١- ركزت الدراسة الحالية على القطاع المصرفي كمجال تطبيقي، وفي ضوء نتائجها المتعلقة بأهمية مجال التطبيق في التأثير على مستويات الرضاء الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية تقترح الدراسة الحالية أن تتناول الدراسات المستقبلية قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، وذلك لتقييم أوسع لحساسية إطار الدراسة، فضلاً عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية له.
- ٢- لم تقترب الدراسة الحالية من الجدل المتعلق بجدوى الاعتماد على المقاييس ذات الطبيعة الذاتية أو ذات الطبيعة الموضوعية في التعامل من مفهوم امتلاك المؤهلات فوق العادية، وتبنت القياس الذاتي لهذا المفهوم. وعلى ذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير مقياس إدراك امتلاك المؤهلات فوق العادية، بحيث يتضمن هذا التطوير الاعتماد على مصادر متعددة (الأفراد ذاتهم، تحليل الوظائف، المديرين، صائدي المواهب recruiters في الشركة) تضمن فك الاشتباك بين ذاتية وموضوعية قياس هذا المفهوم.
- ٣- تم جمع البيانات الأولية للدراسة الحالية استناداً إلى مدخل الدراسات المقطعية Cross-Section (والتي تعتمد القياس عند نقطة زمنية محددة). وبالتالي تقترح الدراسة الحالية استخدام الدراسات الممتدة Logitudinal، أو شبه التجريبية Quasi-Experment لدراسة فرضية السببية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توسيع نطاق الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم لتشمل مناقشة الإستراتيجيات الفاعله أو غير الفاعله التي توجه سلوكيات الأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية أو تُعدل من إتجاهاتهم في بيئة العمل.
- ٤- يُقترح أن يركز البحث المستقبلي المرتبط بهذا المفهوم على دراسة تأثير المتغيرات الشخصية (ومنها: أنماط الشخصية، وتحديد النمط النرجسي Narcissism)، والعوامل الديموغرافية (وتحديداً: فترة البقاء في العمل، العمر، المؤهل الدراسي) كمتغيرات ضابطة Control Variables في إطار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- ٥- تقترح الدراسة الحالية توسيع نطاق عمل إطار الدراسة ليشمل تقييم الأداء الفردي المرتبط بمستويات الرضاء الوظيفي الثلاثة لمنتسبي تلك الفئة (سواء: الرسمي أو التطوعي). وكذلك مدى امكانية تطوير إطار الدراسة ليعتمد متغيرات تابعة أخرى بخلاف الرضاء الوظيفي؛ ومنها: الإلتصاق الوظيفي، الإلتزام التنظيمي.

مراجع الدراسة

- أبو العز، محمد السعيد (٢٠١١). **مقدمة في مناهج وطرق البحث في المحاسبة والعلوم التجارية**، غير محدد دار النشر، غير محدد مكان النشر.
- البنوي، مها محمد؛ إسماعيل، شريف سعيد متولي (٢٠١٩)، " الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الإستباقي للأفراد: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الأسكندرية، المجلد ٥٦، العدد الأول، ص: ١٤٧-٢٠٩**.
- البنك المركزي المصري (٢٠١٧/٢٠١٨) **المجلة الإقتصادية، قطاع البحوث التجارية، المجلد ٥٨، العدد الرابع، القاهرة**.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (إصدار نوفمبر ٢٠١٨). **النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨، جمهورية مصر العربية**.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (إصدار نوفمبر ٢٠١٧). **النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٦، جمهورية مصر العربية**.
- الخطيب، محمود أحمد (٢٠٠٠). "إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، بحث مرجعي، **المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، القاهرة، مؤتمر الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال (٦، ٧ أبريل ٢٠٠٠)**.
- السلنتي، لمياء السعيد (٢٠١٥). "أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على ابداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، المجلد ٣٩، العدد الأول، ص: ٨٥-١٢٢**.
- السلنتي، لمياء السعيد؛ الهنداوي، محمد عبد الله؛ رجب، أمل جاد محمد (٢٠١٦). "أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الإسماعيلية، المجلد ٧، العدد الأول، ص: ٣٣٥ - ٣٨٠**.
- العاصي، شريف أحمد شريف (٢٠١٧). **مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع**.
- العنزي، سعد محمد؛ صالح، أحمد علي (٢٠٠٩). **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان/الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع**.

الصادقي، عبد الرحمن غسان (٢٠١٨). "أثر تمكين العاملين على تحسين الهوية التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية" *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، أسيوط، العدد ٦٥، ديسمبر، ص: ١٨٧ - ٢٢٦. المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠٠٣). "أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز: دراسة تطبيقية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، الإسكندرية، المجلد ٤٠، العدد ٢، ص: ٢٣١-٢٧٤.

المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠١٨). "أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة)"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد ٥٥، ص: ١ - ٤٤.

رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٥). "أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية"، *مجلة التجارة والتمويل*، طنطا، العدد الأول، ص: ١٣٤ - ١٧٩. عناني، محمد عبد السميع؛ موسي، مديحة السيد (٢٠١٠). *أساسيات الإحصاء التطبيقي*، الزقازيق، مكتبة المدينة.

- Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance. The role of the peer-group. *German Journal of Human Resource Management*, 27(4), 314-330.
- Alfes, K., Shantz, A., & van Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: The dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 84-101.
- Allan, B. A., Tay, L., & Sterling, H. M. (2017). Construction and validation of the Subjective Underemployment Scales (SUS). *Journal of Vocational Behavior*, 99, 93-106.
- Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A., & Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, (115), 103323.
- Battu, H., Belfield, C. R., & Sloane, P. J. (2000). How well can we measure graduate over-education and its effects? *National institute economic review*, 171(1), 82-93.

-
-
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Brynin, M. (2002). Overqualification in employment. *Work, employment and society*, 16(4), 637-654.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Congregado, E., Iglesias, J., Millán, J.M. and Román, C., (2016). Incidence, effects, dynamics and routes out of overqualification in Europe: A comprehensive analysis distinguishing by employment status. *Applied Economics*, 48(5), pp.411-445.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490.

-
-
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288-3310.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, 94(2), 557.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. *Oxford handbook of leader-member exchange*, 3-9.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011b). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 260-267.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011a). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N., & Ellis, A. M. (2018a). Perceived overqualification at work: Implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/ 0149206318804331.
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018b). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233-245.
- Fine, S., & Nevo, B. (2011). Overqualified job applicants: We still need predictive models. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 240-242.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827

-
-
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*, (7thedition), Upper addle River, NJ: Prentice Hall.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1994). Perceived skill underutilization and distributive justice: The role of perceived supervisor support. *Sociological Spectrum*, 14(2), 129-142.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology*, 136(4), 435-445.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of business research*, 22(3), 211-218.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, Expanding, and contracting the Organization* (pp. 3-50), Washington, DC, US: American Psychology Association.
- Lee, H.M., Chou, M.J. and Wu, H.T., (2016). The Measurement of Perceived Overqualification and the Relationships among Perceived Overqualification, Psychological Empowerment, Job Satisfaction of Private Kindergarten Teachers. *European Journal of Research in Social Sciences*, Vol, 4(8).

-
-
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. In *The role of the economic crisis on occupational stress and well-being* (pp. 1-42). **Emerald Group Publishing Limited.**
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.
- Lobene, E.V., Meade, A.W. and Pond III, S.B., (2015). Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers. *The Journal of psychology*, 149(7), pp.684-710.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635-653.
- Maltarich, M. A., Reilly, G., & Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 236-239.
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.

-
-
- Maynard, D.C., Brondolo, E.M., Connelly, C.E. and Sauer, C.E., (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), pp.208-232.
- Ritti, R. R. (1970). Underemployment of engineers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(4), 437-452.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185.
- Saragih, H., Supriyati, Y. and Nikensari, S.I., (2019). The Effect of Leader Member Exchange (LMX), Perceived Overqualification, and Job Satisfaction on Turnover Intention in the Indonesian Ministry of Defense. In *International Conference on Banking, Accounting, Management, and Economics (ICOBAME 2018)*. Atlantis Press.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons
- Seibert, S. E., Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2003). A group exchange structure approach to leadership in groups. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 173-192.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Sim, Y. and Lee, E.S., (2017). The effects of perceived underqualification on job attitudes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13399). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

-
-
- Sim, Y. and Lee, E.S., (2018). Perceived underqualification and job attitudes: the role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), pp.962-974.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, K. W. (2009). *Underemployment perception, Job attitude, and outcomes: An equity theory perspective*. Academy of Management Proceedings, No. 1, pp. 1-6.
- Wassermann, M., Fujishiro, K. and Hoppe, A., (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, pp.77-87.
- Wu, C. H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.
- Zheng, B., & Wang, Z. (2017). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of organizational learning. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(10), 1675-1690.

The role of leader-member exchange and psychological empowerment in analyzing job satisfaction's levels for overqualifications employees: A proposed framework applied on Banks in Sharqiyah Governorate

Prepared by

Dr. Maha Mohamed El-Banawey Dr. Sherif Said Metwally Ismail

Maha_elbanawey@yahoo.com

sherif.metwally@gmail.com

Abstract:

This study aimed to develop a conceptual framework to differentiate among different levels of job satisfaction of overqualified employees, and interpret the disparity among them as a function of the interaction between different levels of leader-member exchange (LMX), and the psychological empowerment (PE) in banks working in Sharqiyah Governorate. This study accomplished its goals by testing two hypotheses using a questionnaire to collect primary data from random sample equal to 213 employees from 10 banks in Sharqiyah Governorate. Cross-tabulation technique and Kruskal-Wallis test have been employed to classify overqualified employees into three different levels of job satisfaction. Moreover, the significant difference between the different levels of job satisfaction for these individuals - as a function of the interaction between LMX and PE –has been recognized through using the Multivariate Analysis of Variance (MANOVA). Also, the Multiple Discriminant Analysis (MDA) has been used to test the hypotheses.

Results showed that the proposed framework succeeded, empirically, in distinguishing between three different levels of job satisfaction among study population. Also, the study revealed that the

existence of disparity among the interaction between the different levels of leader-member exchange and psychological empowerment is accompanied by variation in job satisfaction levels among overqualified employees in banks working in Sharqiyah Governorate. Moreover, PE is considered the most discriminating variable in interpreting the difference between job satisfaction's levels for overqualified employees compared to the perception of LMX. This study ended with results discussion, managerial implications, and limitations and future researches.

Key words: Overqualified Employees, Psychological Empowerment, Leader–Member Exchange, Job Satisfaction, Banks, Sharqiyah Governorate.