

ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى طه الملا / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
الباحث / مها فاضل ابراهيم

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة في عدد من المصارف الأهلية وانعكاسها على مخرجات العمل ، وتتمثل إبعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة بـ (ملاءمة الفرد والمنظمة ، الفرد والمهنة ، الفرد والجماعة ، ملاءمة الفرد والفرد) ، اما ابعاد مخرجات العمل فهي (الرضا الوظيفي ، النية بترك العمل ، الالتزام بالعمل ، سلوك المواطنة التنظيمية) .

وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض موظفي المصارف الأهلية عينة البحث التي تمثلت بـ (٥) مصارف وشملت (مصرف آشور للاستثمار ، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ، مصرف دجلة والفرات الإسلامي ، مصرف المنصور للاستثمار) افتراض البحث ان ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة يؤثر في مخرجات العمل . اختبرت عينة مكونة من (١٠٣) فرد شملت مديري الأقسام ورئيس قسم أو شعبة أو موظف في المصارف عينة البحث ، لتحليل البيانات استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية ، وتوصل البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات من بينها الفائدة التي تحصل عليها المصارف وتمكنها من حل مشاكلها وذلك لعد الملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة كأحد الركائز الأساسية في الاحتفاظ بالقوة الضرورية لمواجهة التحديات التنافسية ، وأخيراً أوصى البحث بمجموعة من التوصيات ومحاولة الإفادة من إبعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة في التأثير في مخرجات العمل من خلال إلحاق الأفراد بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي من أجل تقليل الفجوة بين الفرد وبيئة المنظمة بما يحقق مستوى جيد لملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة سعياً " لزيادة مخرجات العمل المطلوبة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة - مخرجات العمل .



المقدمة Introduction:

تعمل المنظمات في بيئة عالمية شديدة التنافس في الوقت الحالي ، وبما إن كلفة العمل تشكل التكلفة الرئيسية لأغلب المنظمات فإن إي خطوه تتخذ لتقليل هذه التكاليف ستكون مفيدة جدا" ، لذا فإن زيادة الإنتاجية، أو تقليل دوران العمل هي الاستراتيجيات الأفضل لهذا الغرض ، وإن احد أهم العوامل الذي له علاقة بذلك هو إيجاد الملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة، لأن إيجاد العاملين الذي يتلائمون بشكل جيد مع المنظمة يعد من الأمور المهمة جدا".
وبما أن المنظمات تواجه بيئة ديناميكية ومتغيرة وتحتاج عاملين قادرين على انجاز أعمالهم بالشكل الأفضل ، فمن الضروري إن تتلائم شخصيات العاملين مع الثقافة ألعامه للمنظمة وليس فقط مع عمل محدد.
ونلاحظ أن موضوع متغيري البيئة والفرد معا" نالا اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي ، ووجدت ذات أهمية عملية وفعالية للمديرين في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطها لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة، وتلبية حاجاتها المستقبلية ، إذ إن الملاءمة بين الطلبات والقدرات الفردية تشكل الأساس لمعظم نماذج اختيار العاملين إي زيادة الانسجام بين خصائص الشخص وخصائص المنظمة ، ويطلق على هذا الانسجام والتقارب "ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة".

ولكي نفهم بشكل أفضل تأثير تلك الملاءمة في مخرجات العمل ، وعلى وجه التحديد، في بيئة العمل الدينامية ،ومن خلال قدرة توجه سلوك الفرد في المنظمات على الاستجابة والتكيف مع ظروف البيئة المنظمة ، وتشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته واهدافه وطرائق تعامله مع الأفراد وتحقيق مستويات عالية من الملاءمة مع بيئة المنظمة ، والتي تعد كأحد الركائز الأساسية في الاحتفاظ بقوة العمل الضرورية. فإن فكرة ايجاد الملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة لا يبدو كما كانت عليه في الماضي ، لقد أصبحت أكثر تنوعا" بسبب الاختلاف في القيم والمهارات والمستوى التعليمي للأفراد ، لذلك من الضروري ايجاد التوافق بين الأفراد و الأعمال الملاءمة لقدراتهم، ومهاراتهم، واحتياجاتهم، وقيمهم، وما يفضلونه. وعلى ضوء ماسبق فإن البحث يتكون من المحاور الآتية:
المحور الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
المحور الثاني: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث
المحور الثالث: عرض النتائج ومناقشة مضمونها
المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : مشكلة البحث.

يعد العاملين حجر الزاوية في بقاء أية منظمة وتطورها، فهم يمثلون المورد الأهم فيها، لهذا توجه البحث نحو تفاعل الفرد والبيئة في المنظمات منذ مدة طويلة ، وكان من بين ذلك محاولات البحث في ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وقد اتخذت البحوث في هذا الموضوع اتجاهات عديدة، فهناك أنواع عديدة من الملاءمة منها الملاءمة بين الفرد والعمل اوالمهنة ، والملاءمة بين الفرد والجماعة ،والملاءمة بين الفرد ورؤسائه ، وغير ذلك ، ومن ناحية أخرى حاولت الأبحاث أن تتوصل إلى استنتاجات حول التأثير الحقيقي لدرجة الملاءمة على مخرجات العمل واختار الباحثون مؤشرات متنوعة لتمثل تلك المخرجات .

وعند القيام بالبحث أكثر في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع لاحظت الباحثة تعدد وتنوع المتغيرات التي تضمنتها تلك المحاولات واختلاف واضح في النتائج التي تم التوصل إليها. كما أنها لم تعثر إلا على القليل من الدراسات المتعلقة بالموضوع والتي اجريت في البيئة العراقية او المحلية .
وبناء على ذلك تتضح الحاجة الماسة إلى إجراء دراسة تتناول هذه النواحي في البيئة العراقية، وعلية يُمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. إلى أي حد تتوفر الملاءمة بين الفرد مع البيئة بمختلف أنواعها في المنظمة التي سيجري البحث فيها ؟
2. هل ترتبط مخرجات العمل المتحققة بعلاقة ذات دلالة معنوية بدرجة ملاءمة الفرد مع البيئة .وما طبيعة تلك العلاقة؟
3. ما تأثير ملاءمة الفرد مع البيئة في كل شكل من أشكال مخرجات العمل؟

ثانياً : أهداف البحث

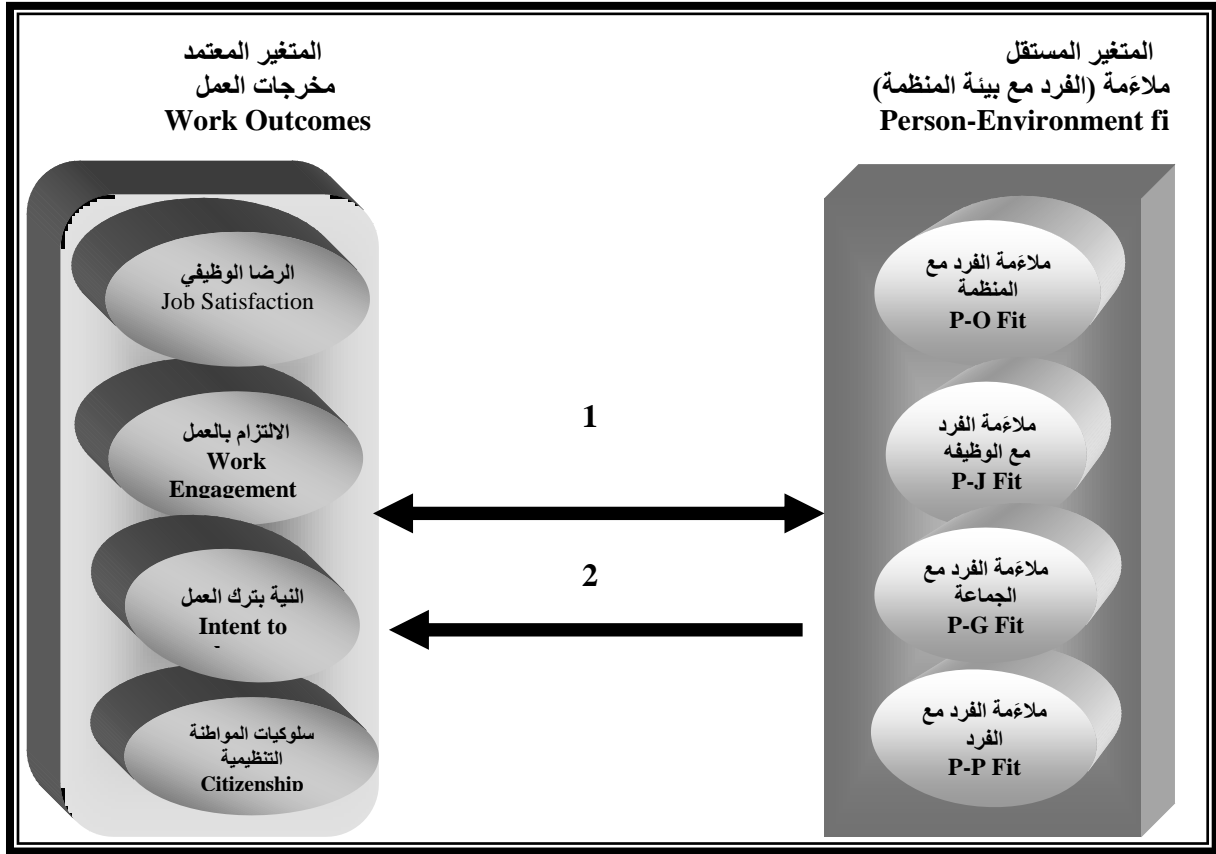
- من أجل الإحاطة بإبعاد مشكلة البحث فإنه سيسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:
1. التحري عن طبيعة العلاقة بين ملاءمة الفرد مع البيئة ومخرجات العمل .
 2. البحث في تأثير ملاءمة الفرد مع البيئة في مخرجات العمل .
 3. تقديم التوصيات التي تسهم في استفادة المنظمات بمجال البحث ملاءمة الفرد مع البيئة

ثالثاً: أهمية البحث

- يستمد البحث أهميته من خلال الجوانب الآتية :-
1. تناوله نوعين من المتغيرات التي تؤدي دوراً حيوياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة.
 2. وكما ذكرنا سابقاً ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الملاءمة بين الفرد مع البيئة وجدت ان الدراسات العربية والمحلية بهذا الخصوص قليلة نسبياً
 3. أهميته العملية حيث انه قد يسهم في اخذ ملاءمة الفرد مع البيئة بنظر العناية من قبل المنظمات

رابعاً: فرضيات البحث

- اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين ، وجرت صياغتها كما يأتي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وإبعادها و مخرجات العمل وإبعادها في المصارف الأهلية
 2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية للملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة وإبعادها في مخرجات العمل وإبعادها في المصارف الأهلية
- ويمكن توضيح هذه الفرضيات بالمخطط الموضح بالشكل رقم (1) الاتي :



1 علاقة الارتباط
2 علاقة التأثير

شكل (1)
مخطط يوضح فرضيات البحث

خامساً: عينة البحث

وقع الاختيار على خمسة من المصارف الأهلية العراقية وهي (مصرف آشور للاستثمار، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف دجلة والفرات الإسلامي، مصرف إيلاف الإسلامي، مصرف المنصور للاستثمار) كمجتمع لهذا البحث ، وذلك لاعتبار هذه المنظمات لها دور في التأثير في الاقتصاد الوطني ، وكذلك للتنوع الكبير في ملاكها الوظيفي ، هذا من جانب . ومن جانب آخر ضمن المتوقع إن يكون لملاءمة الفرد مع بيئتها تأثير واضح في مخرجات العمل ولاسيما الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل والنية بترك العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ولأن طبيعة علاقات العمل فيها تختلف عن الإدارات الحكومية مما يساعد الباحثة للتعلم واستكشاف النتائج التي تربط بين متغيرات البحث، إذ لوحظ من خلال الدراسات السابقة قد اختير منظمات تلعب دور مهم ورئيسياً في عملية تطوير الاقتصاد . ومن جانب آخر ، بشأن اختيار العينة التي ستكون الوسيلة لاختيار فرضيات البحث ، وقد حسم الأمر باختيار مدير الفرع ورئيس القسم او شعبة والموظف كعينة للبحث وبلغ عدد أفرادها (١٠٣) افراد ، وفيما يأتي جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة على المصارف المشمولة بالبحث .

جدول رقم (١) عينة البحث حسب المصارف

ت	التفاصيل	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة
1	مصرف آشور للاستثمار	٣٠	٢٦
2	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	٢٥	٢٥
3	مصرف دجلة والفرات الإسلامي	٢٠	١٧
4	مصرف إيلاف الإسلامي	٣٠	١٨
5	مصرف المنصور للاستثمار	٢٠	١٧
	المجموع	١٢٥	١٠٣

سادساً : أساليب جمع البيانات والمعلومات

أ. الجانب النظري: تم تغطية البحث اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث حديثة ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن مراسلة الباحثين المتخصصين في مجال البحث لأغناء البحث بما هو جديد ولم يتم الحصول عليه عن طريق الإنترنت ، مراسلة عدد من الباحثين الأجانب للحصول على أبحاثهم ، ولاسيما تلك التي برزت الحاجة إليها لإعداد استمارة الاستبانة. علماً بان أغلب المصادر ان لم يكن جميعها كانت باللغة الانكليزية لندرة ما بحث في هذا الموضوع بالعربية ، مما استوجب بذل جهداً كبيراً في ترجمة وصياغة المعلومات النظرية التي جمعتها .

ب. الجانب التطبيقي: لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من خلال: الاستبانة أذ جرى تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث والتي هي أداة القياس الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات القريبة من موضوع البحث والدراسات السابقة التي غرقت في السابق واختيار المقاييس المناسبة لمتغيرات البحث فضلاً عن القيام المحور بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات البحث الحالي ، وتم اختبار ثباتها وفق الآتي :-

الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (103) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (49) فقرة على نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.75) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.83) وهو معامل ثبات عالي. معامل (ألفا) للاتساق الداخلي : ان معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ، ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (103) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.82) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً. وقد استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في تحليل البيانات .

سابعاً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة ، ولكن هناك القليل جداً والنادر من الدراسات العربية في هذا المجال . وقد تنوعت اتجاهات تلك الدراسات لكن اغلبها ركز على دراسة علاقة تلك الملاءمة بأنواع متعددة من مخرجات العمل المعروفة ، لهذا حاولت الباحثة عرض مجموع من تلك الدراسات . أملاً في الاستفادة منها فيما بعد وكما يأتي:

١.(Kristof,et al,2005)

Consequences of individual's, Fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit

عواقب ملاءمة الأفراد في العمل : التحليل التمييزي لملاءمة الفرد مع العمل والفرد مع المنظمة والفرد مع المجموعة والفرد مع المشرف .

هذا التحليل التمييزي النظري يبحث بين ملاءمة الفرد و الوظيفة والفرد والمنظمة والفرد والجماعة والفرد والمشرف،وتعد Kristof من الأوائل الذين يبحثوا في هذا الموضوع نظرياً وعملياً ،وبموجب هذا البحث النظري فان نظريات تفاعل الفرد مع البيئة سائدة في أدبيات الإدارة منذ مده طويلة، وقد تم تعريف الملاءمة بوصفها انسجاماً بين بيئة الفرد وبيئة العمل والذي يحدث عند تطابق خصائصهم جيداً . وبسبب بساطة هذا التعريف كان هناك العديد من الأنماط المميزة للملاءمة التي حصلت على الكثير من الاهتمام . وتم التأكيد بصورة كبيرة على التطابق بين مصالحي الأفراد ومصالح الآخرين في المهنة. تم جمع ١٧٢ مقالة وتم تحليلها، وعرضت طرائق عديدة تتعلق بالمفاهيم والقياس ،كما تم تحليل تصميم تلك البحوث ، والعلاقة بين أنواع الملائمة.

٢.(R.Edwards,J.Shipp,2007)

The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes:An Integrative Theoretical Framework

العلاقة بين ملاءمة الفرد مع البيئة والمخرجات ،إطار نظري متكامل
أن الغرض من هذا البحث دراسة العلاقة بين ملاءمة الفرد وبيئة المنظمة والمخرجات ، وقد تمت دراسة الأنماط المختلفة لملاءمة الفرد والبيئة، مثل الملاءمة بين حاجات الفرد والتجهيزات المتاحة في البيئة والملاءمة بين طلبات البيئة وقابليات الفرد والملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة وقيم أعضائها .وتضمنت دراسة للعلاقة بين الملاءمة بين الفرد والبيئة والاختيار المهني والرضا عن العمل وأداء العمل والالتزام التنظيمي ودوران العمل والرفاهية النفسية والجسدية .

ويعكس البحث تأثيرات ملاءمة الفرد والبيئة لثلاث فرضيات أساسية .
أولاً:- افتراض بان الملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة تقود الى مخرجات ايجابية .
ثانياً:- إن تأثيرات ملاءمة الفرد والبيئة هي نفسها عبر بناعات مختلفة للشخص والبيئة .
ثالثاً: بغض النظر عن المستويات المطلقة لملاءمة الفرد مع البيئة أو تجاه فرقها فإن تأثيرات الملاءمة تبقى نفسها.

٣. (الريبيعي، ٢٠٠٧) تأثير الثقافة المنظمة وملاءمة الشخص- المنظمة في رضا العاملين دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين.

اهتمت الدراسة بالتعرف على تأثير الثقافة المنظمة وملاءمة الشخص- المنظمة في رضا العاملين، فضلاً عن الكشف عن الفجوة بين الثقافة المنظمة المدركة والثقافة المنظمة المفضلة. تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، وكانت هناك ثلاثة فرضيات أساسية لإختبار علاقات الارتباط والفروق بين تلك المتغيرات، اختبرت من خلال أساليب إحصائية تحليلية لا معلمية، واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من (٧٨) موظفا يعملون في مصرف الرافدين الفرع الرئيس في العراق. اعتمدت الدراسة على مقاييس جاهزة لجميع المتغيرات التي تضمنتها، وأخضعت جميعها إلى اختباري الصدق والثبات. توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الثقافة المنظمة يعد ذا أهمية حاسمة للمنظمة المبحوثة اتجاه الأبعاد (التوجه نحو الأفراد، قيمة الزبون، عدالة التعويضات) التي تعد الأكثر تأثيراً وتأتي بالمرتبة الأولى في متغير (ملاءمة الشخص- المنظمة المدركة)، ومن ثم (التوجه نحو العمل أفرقي، تطوير العاملين، الإبداع). فيما تراجعت الأبعاد (الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالنتائج، القيم الأخلاقية). توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة معنوية قوية بين ملاءمة الشخص- المنظمة ورضا العاملين، ووجود فروق معنوية بين الثقافة المنظمة المدركة والثقافة المنظمة المفضلة.

٤. (Iplik, et al,2011)

The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers

الأثار المتزامنة لملاءمة الفرد مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة في مديري الفنادق التركية إن الغرض من هذا البحث هو دراسة وتفحص الأثار المتزامنة التي تحققها ملاءمة الفرد مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة على المواقف الوظيفية لمديري فنادق خمسة نجوم في تركيا ، تم جمع البيانات من مديري فنادق الخمسة نجوم بواسطة الاستبانة عبر الانترنت .إذ وفقاً إلى بيانات وزارة الثقافة والسياحة تملك تركيا ٢٩٩ فندق خمس نجوم مجازة من قبل الوزارة .ومن بين مدراء الـ ٢٩٩ فندق هذه، ١٥٨ مدير فقط هم الذين شاركوا في البحث (بمعنى ٥٢.٨%) وقد تم استخدام تحليلات الارتباط والانحدار لغرض اختيار العلاقات المتنبأ بها. وأشارت نتائج البحث إلى إن ملاءمة الفرد والوظيفة والفرد والمنظمة تكون مرتبطة إيجابياً بالالتزام التنظيمي ، التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي، ووفقاً إلى نتائج تحليلات الارتباط ، تكون مرتبطة سلبياً بالمستوى التنظيمي لمدراء الفندق.

وتسهم النتائج في تحسين مستوى الفهم والإدراك لتأثير ملاءمة الفرد والمنظمة وملاءمة الفرد والوظيفة على المواقف الوظيفية لمديري الفنادق لكنها لاتعمم إلى البيئات الثقافية أو القومية الأخرى . وان معظم الأبحاث السابقة ركزت فقط على نوع واحد من الملاءمة بدون التطرق إلى الأنواع الأخرى . وتتمثل أهمية هذا البحث من خلال كونه هو من أوائل البحوث التي تدرس وتفحص اثار نوعين مختلفين من ملاءمة الفرد مع البيئة على المواقف الوظيفية لمدراء الفنادق التركية .

٥.(Abdul Hamid,Yahya,2011)

Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia

العلاقة بين ملاءمة الفرد مع الوظيفة وملاءمة الفرد مع المنظمة على التزام العاملين بالعمل: دراسة بين مهندسين في شركات صناعة أشباه الموصلات في ماليزيا لقد تم القيام بالدراسة لفحص العلاقة بين ملاءمة الفرد مع الوظيفة وملاءمة الفرد مع المنظمة بالالتزام بالعمل ، فقد كان هناك رأي مفاده أن ملاءمة الفرد مع الوظيفة و ملاءمة الفرد مع المنظمة يؤثر في السلوك الإنساني الإيجابي و بصورة خاصة مشاركة العاملين .

وقد ركزت هذه الدراسة على الكيفية التي تتناسب فيها معرفة و مهارات و قدرات العاملين مع طلبات الوظيفة (ملاءمة الفرد مع الوظيفة) و المنظمة (ملاءمة الفرد مع المنظمة) و التي من الممكن أن تستعمل في تعزيز الالتزام بالعمل ، و قد تمثل المستجيبين لهذه الدراسة بمهندسين من سبع شركات تنتج أشباه الموصلات في ماليزيا ، و قد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة إذ تم توزيع ما مجموعه ٧٠٠ استبانة على سبع شركات لأشبه الموصلات لكن ٢٧١ استبيان منها فقط تم استعمالها لأغراض التحليل ، ووجد ان هنالك علاقة معنوية بين ملاءمة الفرد والوظيفة وملاءمة الفرد والمنظمة .

٦. (Chunjiang ,et al,2011)

The Effects of Person-Organization Fit on Job Satisfaction and Turnover Intention

أثار ملاءمة الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل إن دوران العمل الاختياري يكلف المنظمة ويكلف العاملين أيضاً، وعندما نأخذ هذا بالحسبان، فإن دوران العمل واتجاه العاملين نحوه أخذت حيزاً مهماً من اهتمام الباحثين .

هذا البحث تم في الصناعات الخدمية ويسعى إلى مناقشة تأثيرات ملاءمة الفرد المنظمة على الرضا الوظيفي والنية بترك العمل .

في هذه الدراسة تم تقسيم ملاءمة الفرد مع المنظمة على ثلاثة إبعاد ، ملاءمة الفرد مع الوظيفة، ملاءمة الفرد مع المشرف ، وملاءمة الفرد مع زملاء العمل .

وتم بناء نموذج لعلاقة هذه الإبعاد مع الرضا الوظيفي والدوران .

أظهرت النتائج إن ملاءمة الفرد مع المنظمة ترتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي .

و فقط ملاءمة الفرد مع المشرف له تأثير مباشر على النية بترك العمل. وتم وضع توصيات بهذا الخصوص.

7-(Ahmad, 201٢)

The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction

التأثير الوسيط لملاءمة الفرد مع البيئة على العلاقة ما بين الثقافة المنظمة والرضا الوظيفي تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات الأولى التي تقدم الدليل على كون ان ملاءمة الفرد مع البيئة هي بمثابة متغير وسيط للعلاقة ما بين الثقافة المنظمة و الرضا الوظيفي التي يصل لها الفرد العامل. وقد تم جمع البيانات من موظفين كامل ساعات الدوام (دوام كامل) من الذين كانوا يعملون في القطاعات الخاصة والعامية من منظمات عديدة ومتنوعة في ماليزية (عدد العينة =204). وقد كانت ملاءمة الفرد مع البيئة هي المتغير الوسيط المهم والمؤثر للعلاقة ما بين الثقافة المنظمة والرضا الوظيفي. وهذا بدوره يشتمل على دلالات واسعة الى مستشاري التطوير التنظيمي الذين يهدفون الى صياغة ثقافة لمنظمات عديدة ومتنوعة ، على أساس فرضية ان ثقافات منظمه معينة سوف تقود الى نتائج معينة يرغب بها الفرد العامل. ومن هنا يحتاج المدبرون الى تكريس الاهتمام ليس فقط الى الثقافة المنظمة مثل التدريب، المكافآت، العمل الجماعي، بل كذلك إلى ضمان بأن هناك ملاءمة ما بين الافراد وبيئة عملهم .

لا شك إن الدراسات السابقة هي التي تهدي إي باحث لتحديد الاتجاه الذي سيختاره لبحثه بحيث يكون متصلاً بتلك الدراسات ومكملاً لها ، وبعد القيام بمراجعة شاملة ودقيقه وجد انه بالإمكان تمييز البحث الحالي في المجالات الآتية:

١. الأخذ بفكرة ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة والتي طرحها الباحثون حديثاً وهي اشمل وأوسع من مجرد ملاءمة الفرد مع المنظمة، إذ أنها تحوي إبعاد عديدة للملاءمة ينبغي أخذها بالحسبان.

٢. دراسة انعكاسات ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة على عدة أشكال من مخرجات العمل وليس واحداً منها فقط .

٣. إجراء البحث في قطاع المصارف الأهلية والذي له أهميته الكبيرة للاقتصاد الوطني من ناحية ولما لامتته لإجراء الدراسة فيه من ناحية أخرى.

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً :- مفهوم ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة

يعد هذا الموضوع من أكثر المواضيع جدلاً ومازالت الآراء غير محسومة إلى حد الآن، إذ وبرزت محاولات من قبل الباحثين لإيجاد التفسير المناسب من منظورات مختلفة فهناك منظور الحاجات والتجهيزات.... وهناك منظور الطلبات - القابليات (Kristof,1996:359-394) وبموجبه فإن الملاءمة تحدث عندما تحقق البيئة حاجات الأفراد وقيمهم أو تفضيلاتهم. على النقيض من ذلك، تحدث ملائمة من منظور الطلبات - القابليات عندما يمتلك الأفراد القابليات المطلوبة لسد الطلبات البيئية Tak,2011:316 ويرى (Edwards&Shipp,2007,213) ان الطريقة الأخرى لتمييز ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة تتضمن المستوى الذي نفهم به البيئة. ويؤطر بحث ملائمة الفرد والبيئة المنظمة عند مستويات مختلفة (Muchinsky, Monalian,1987) ولذلك تشير المستويات البيئية إلى الدرجات المتباينة من تجميع الناس في البيئة. حيث ان :

أ- البحث حول الملاءمة الإضافية يدرس التشابه بين الفرد والأفراد الآخرين مثل المشرفين والمرووسين وزملاء العمل وبين الفرد والتجمعات الاجتماعية. مثل أصحاب المراكز في عمل معين وأعضاء جماعات العمل والأقسام والمنظمات والمهن .

ب - إما الملاءمة التكميلية فتظهر في حالة ملائمة الطلبات مع القابليات ، إذ تكون الطلبات مميزة لخبرات الفرد أو يشترك بها أصحاب مراكز العمل أو أعضاء جماعة العمل أو القسم أو المنظمة . أما بالنسبة لملاءمة الحاجات - التجهيزات فيمكن تصورها لتعني ملائمة التجهيزات المتاحة لفرد معين بغض النظر عن تلك التجهيزات التي تتوفر للناس الآخرين .

ونلاحظ انه لا بد من تجنب هذا الخلط عند تحديد ملائمة الفرد وبيئة المنظمة بمعالجتها للبيئة على المستوى التنظيمي من دون تقييد بأفراد المنظمة (Kristof,1996).

وأشار (Kristof,et al,2005,281) لقد تم فهم ملائمة الفرد والبيئة بطرائق مختلفة . وبمعناها العام جداً، فإن الملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة يمكن تعريفها بالتقارب، أو التماثل بين الفرد والبيئة.

وذكر (Kristof,1996) ان العلاقات التي يمكن تعريف ملائمة الفرد مع المنظمة من خلالها تحدث عندما:

1. يوفر كيان واحد على الأقل ما يحتاجه الكيان الآخر من جانب الخصائص .
2. أو يتقاسمان الخصائص الأساسية المشتركة بشكل يكمل أحدهما الآخر.
3. أو كلاهما (١ ، ٢) .

ويعكس بحث (Edwards,Shipp,2007:209) حول تأثيرات الملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة ثلاث افتراضات أساسية :-

- ١- هناك افتراض بصورة عامة بأن ملائمة الفرد والبيئة تفود إلى نتائج ايجابية .
- ٢- أن تأثيرات ملائمة الفرد والبيئة هي نفسها عبر بناعات مختلفة للفرد والبيئة.
- ٣- افتراض ان تأثيرات ملائمة الفرد والبيئة هي نفسها بغض النظر عن المستويات المطلقة للفرد والبيئة أو اختلافها.

ثانياً :- إبعاد ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة

يرى (Sekiguch,2006:50) أن جذور البحث في ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة يمكن نسبتها إلى (Schneider's,1987) من خلال إطار العمل الذي صممه وهو (Attract-Selection-Attrition) الجاذبية-الاختيار-الاندماج ، وهذا يؤثر في سلوك خيار طالب الوظيفة وقرارات التوظيف في المنظمة. لذلك فإن كلاً من سلوك خيار طالب الوظيفة وممارسات التوظيف في المنظمة يعتبران الشرط الأساس لملائمة الفرد مع بيئة المنظمة . ولقد حددتها (Kristof,et al,2005) بأربعة إبعاد هي:-

١. ملائمة الفرد مع المنظمة
٢. ملائمة الفرد مع الوظيفة
٣. ملائمة الفرد مع الجماعة
٤. ملائمة الفرد مع الفرد

وقد اتفق مع هذا التصنيف عدد كبير من الباحثين مما دفع الى اعتماده في هذه البحث وفيما يأتي شرح لكل منها :-

١- ملاءمة الفرد مع المنظمة :

ذكر (Edwards,1996:292) أن ملاءمة الفرد مع المنظمة تجسد الافتراض بأن المواقف السلوكية وغيرها من المخرجات على مستوى الفرد لا تنتج من الفرد او المنظمة بشكل منفصل ، بل تنتج من العلاقة ما بين الاثنين .

ويرى (Brown,2011:17) بان ملاءمة الفرد مع المنظمة أساسياً للحفاظ على القوة العاملة المرنة والملتزمة الضرورية في بيئة العمل التنافسية وسوق العمل القوي وان المستوى العالي للملاءمة يرتبط بعدد من النتائج الايجابية .وتؤثر على مجموعة من السلوكيات مثل نية المغادرة ودوران العمل ، ويرتبط أيضا بمجموعة من السلوكيات المقبولة اجتماعياً مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعمل الفرقي المدار ذاتياً ، وأشارت (Kristof, 1996:6) أن ملاءمة الفرد مع المنظمة تتحقق عندما:

أ- يلبي كل من الفرد والمنظمة إحتياجات بعضهما البعض.
ب-أو عندما يتشاركان بالخصائص الأساسية المتشابهة.

لقد أثبتت (Kristof-Brown & Guay,2011) أن التوتر هو نتيجة الملاءمة الضعيفة بين الفرد والبيئة لاسيما في غياب بعد الملاءمة التكميلية والقيام بالتجهيزات غير الكافية ، إن فكرة خلق ملاءمة الفرد مع المنظمة أثبت بالبحث العلمي أنها أدت إلى خفض معدل دوران العمل بنسبة ٥٠%، فضلاً عن ذلك فإن تفضيلات الأفراد تؤدي دوراً مهماً في الاحتفاظ بقوة العمل (Lopez, 2004:1).

٢- ملاءمة الفرد مع الوظيفة :

إن مفهوم ملاءمة الفرد مع الوظيفة هو الأساس التقليدي لعملية اختيار الموظفين. فالاهتمام الأساسي في عملية اختيار الموظفين كان في إيجاد طالبي العمل من ذوي القدرات والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة. فقد ذكر (Kristof, 1996:8) تعريفاً لملاءمة الفرد مع الوظيفة بأنه (التوافق ما بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، أو رغبات الفرد ومساهمات الوظيفة). وأضافت أن مصطلح الوظيفة (Job) قد جرى مساواته مع مصطلح البيئة في بعض بحوث الملاءمة مسبباً بعض التشويش في هذا الميدان. و عرفها (Brown,2011:18) أنها الملاءمة بين قابليات الفرد وطلبات العمل أو رغبات الفرد وخصائص العمل. وتتضمن عناصر منظور الحاجات التجهيزات رغبات الأفراد خصائص واتجاهات العمل التي تشبع تلك الرغبات، وأشار (Abdul Hamid, Yahyab,2011:7) ان العديد من الباحثين ذكروا أن ملاءمة الفرد مع الوظيفة هي انسجام خصائص الفرد مع طلبات عمله وتقيس مدى سد الخصائص الفردية حاجات بيئة العمل لاسيما اتجاه عملهم ، وأضاف Edwards 1991 نقلاً عن (Kristof,2005,285) مفهومين أساسيين لملاءمة الفرد والوظيفة :-

أولاً : ملاءمة الطلبات القابليات التي تتكافأ فيها معرفة العمال ومهاراتهم وقابلياتهم مع ما يتطلبه العمل .

الثاني : عند سد حاجات أو رغبات العاملين أو تفضيلاتهم من قبل الأعمال التي يؤديونها .

وهناك تباين في بناء كل من ملاءمة الفرد مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة، فقد ذكر (Sekiguchi, 2004:185)أنهم أكدوا وجود دليلاً يدعم وجود فارق بين هذين النوعين من الملاءمة، إذ أشاروا الى وجود ارتباط منخفض بين ملاءمة الفرد مع المنظمة الفعلية وملاءمة الفرد مع الوظيفة، وأشاروا كذلك الى وجود ارتباط منخفض بين ملاءمة الفرد و المنظمة المدركة وملاءمة الفرد مع الوظيفة الفعلي. وأضاف (Sekiguchi, 2004:185) أن أحد البحوث جرى فيه استخدام مقياس تحليل العوامل (Confirmatory Factor Analysis) أظهر بأن المتقدمين للوظيفة يمكنهم إدراك الفرق بين ملاءمة الفرد مع الوظيفة وملاءمة الفرد مع المنظمة. بعض الباحثين قاموا باختبار أوجه الشبه المتعلقة بالأنواع المختلفة للملاءمة، فضلاً عن ملاءمة الفرد مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة من خلال المخرجات المتنوعة. وذكر (Sekiguchi, 2004:185) نقلاً عن (O'Reilly, et al., 1991) بأنه وجد أن ملاءمة الفرد مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة لهما تأثير مستقل في الرضا الوظيفي والرغبة بالبقاء من المنظمة لعينة من المحاسبين، وأضاف نقلاً عن (Lauver & Kristof-Brown, 2001) أنهم وجدوا أن ملاءمة الفرد مع المنظمة المدركة تمثل أداة أفضل للتنبؤ بالنية بترك العمل من ملاءمة الفرد مع الوظيفة المدركة.

وشدد (Brueck, 2006:1) على ضرورة التمييز بين ملاءمة مع المنظمة وملاءمة الفرد مع الوظيفة، فالأخيرة تهتم بمدى الإنسجام بين الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات الفردية مع متطلبات الوظيفة، أما ملاءمة الفرد مع المنظمة فتعني مدى الإنسجام بين القيم والسمات الفردية للفرد مع الثقافة المنظمة.

٣- ملاءمة الفرد مع الجماعة :-

أشار (Brown,2011:20) أن ملاءمة الفرد مع الجماعة هي المدى الذي يتصور فيه الفرد انسجام خصائصه وسلوكياته وتفاعله مع الجماعة أو أعضاء الفريق الآخرين ، ويتحقق التطابق بين الفرد وجماعة العمل عند سد حاجات المرء من خلال أعمال أعضاء الجماعة. ويتضمن ملاءمة الفرد والجماعة التشابه بين الأفراد . وتؤثر ملاءمة الفرد والجماعة في الفاعلية التنظيمية من خلال زيادة تعاون الجماعة . فضلاً عن ذلك ،تؤثر ملاءمة الفرد والجماعة على الالتزام التنظيمي ونية المغادرة ورضا العمل وأكد (Kristof,et al,2005:286) بأنه الصنف الثالث الذي نستعرضه في ملاءمة الفرد مع البيئة هو ملاءمة الفرد الجماعة أو ملاءمة الفرد مع الفريق الذي تركز على الانسجام بين الأفراد وجماعات عملهم ومن بين كل أنماط الملاءمة فإن بحث ملاءمة الفرد مع الجماعة هو الحديث جداً ،وأشار أيضاً ان هناك القليل من البحوث الذي أكدت كيفية تأثير الانسجام النفسي بين زملاء العمل على النتائج الفردية في الأوساط الجماعية على الرغم من المستويات العالية من الاهتمام بتشابه زملاء العمل على المتغيرات الديموغرافية (Vasilopoulosn,Offermann,2009:5) . وذكر ان هناك مجموعة من الدراسات المنشورة التي تناولت الملاءمة على خصائص مثل الأهداف أو القيم. ومع ذلك هناك العديد من الدراسات التي درست هذه الملاءمة على سمات الفردية وتتميز هذه الدراسات عن البحث حول تشابه الفريق او تجانسه والدراسات التي تجمع ملاءمة الأفراد مع مستوى الوحدة. وتتنبأ الدراسات هذه على المستوى الإجمالي ،النتائج على المستوى الوحدة لا المعايير على المستوى الفردي. وتبرهن لنا دراسات اختلاف علاقات الملاءمة الناتجة عند تقييمها على مستويات تحليل عالية مؤكدة الحاجة إلى تميز دراسات الملاءمة على مستوى إجمالي عن الدراسات الأخرى.

٤- ملاءمة الفرد مع الفرد :-

تفهم الملاءمة هذه بأنها ملاءمة بين تفضيلات ثقافة الفرد وتفضيلات الآخرين . ويتطابق فرضية التشابه مع الجذب التي تقول ان الناس ينجذبون إلى من يشبههم اعتماداً على قيمهم واتجاهاتهم وأرائهم (Van vianen,2000:113) والنمط المدروس بكثافة لملاءمة الفرد مع الفرد هو ملاءمة الفرد المشرف التي تتضمن ثنائيات زملاء العمل والعمال والمشرفين والمرووسين أو حتى المتقدمين للعمل والمستقطبين . وقد تبين ان ملاءمة الفرد مع المشرف ترتبط بقوة بالنتائج المتجهة نحو المشرف مثل رضا المشرفين ((Boone&Hartog,2011: 109).

والمجال المبحوث جيداً هو الملاءمة بين المشرفين والمرووسين حيث أن بعض الباحثين مثل (Van vianen,2000,Werbel,1994,Russel-Adkins) يرى ان الملاءمة الثنائية ربما تحدث بين زملاء العمل (Antonioni,Park,2001:331) والمتقدمين للعمل والمستقطبين (Graues,Powell,1995:85-98) والصناع (Turban,Dougherty,1994:688) فان المجال الأخير الذي نحلله بشكل شمولي هو ملاءمة الفرد مع المشرف ، وضمنياً في هذا النوع فان تطابق قيم القائد مع التابع (Colbert,2004,Krishnan,2002) ، وتشابهه فردياً المشرف مع المرووس (Sahaubroeck,Lam,2002:1120) وتطابق هدف المدير مع العامل

وتظهر هذه الملاءمة عندما يرى الناس أنفسهم بوصفهم متلائمين لأنهم يشابهون أو يشبهون أناس آخرين يمتلكون نفس الخصائص (Machiusky&Monahan,1987). ويوضح (Phillips,Connel,2003) بان الناس يعيشون حالة الانسجام لان فرديات العاملين الجدد تتحد مع فرديات أعضاء الفريق .

ويشير أيضاً إلى تجانس خصائص الناس الذي هو تشابه بين الأفراد . وتطابق ملاءمة الفرد مع الفرد فرضية التشابه الجذب التي تقول ان الناس ينجذبون إلى من يشبههم (أي شبيه الشيء منجذب إليه) وتقتصر نظرية (Festinger) حول المقارنة الاجتماعية ونظرية الحالة المتوازنة (Heider,1960,Lott&Lott,1971,Byrne) بان الناس يبحثون عن التصديق المتفق عليه جماعياً لآراءهم وقابلياتهم وينشدون تعظيم الثنائيات بين الأفراد . وهم لهذا السبب ينجذبون إلى الناس الأقرب لآراءهم ، (Knippenberg,Schie,2000:137) ووجد بان الانجذاب بين فرد وزملاء جماعة العمل يرتبط بتلاحم الجماعة ورضا العمل لجماعات العمل الأخرى (Colarelli,Boos,1992:187).

ثالثاً:- مخرجات العمل

إن هناك العديد من الأبعاد تمثل مخرجات العمل، وقد حاول بعض الباحثين . تصنيفها إلى مجموعات محددة ، لكن نلاحظ أيضاً بأن مخرجات العمل الأكثر تكراراً هي الرضا الوظيفي ،الالتزام بالعمل ،النية لترك العمل وسلوكيات ألمواطنه التنظيمية ،لذلك تم اختيارها في هذا البحث ولكونها أيضاً من المخرجات التي يتوقع أنها تتأثر بملاءمة الفرد لبيئة المنظمة.

١- الرضا الوظيفي Job satisfaction

يعد الرضا الوظيفي جزءاً من السعادة الوظيفية ومن اقسامها هي: الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، نوعية حياة الوظيفة، وتأثيرها في المشاعر ، ويعد الرضا الوظيفي جزءاً من حقل بحثي يسمى اقتصاديات السعادة الذي يدرس العوامل التي تؤثر في رفاهية الإنسان (المدو، ٢٠١٢: ٧٨) . فلقد بحث Taylor في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضاً إن العامل الذي يحصل على دخل مادي أفضل بجهود أقل سيكون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها (عواش، ٢٠٠٨: ٨) وإن الإجهاد سيؤثر سلباً على أداءه ولكنه أغفل نوع آخر من الإجهاد لا يقل أهمية عن الإجهاد العضلي في تحديد الإنتاجية الا وهو الإجهاد النفسي (السلمي، ١٩٧٥: ٦٧)؛ لكون الوظيفة محددة من قبل السلطة ولا تستغل كل طاقاته ومواهبه ويشعر بعدم الاهمية لما يقوم به ومن ثم يشعر بعدم الرضا (السلمي، ١٩٧٥: ٩٢) . لقد حددت العديد من الدراسات الحديثة في حقل الرضا الوظيفي التركيبات المختلفة لبناء الرضا الوظيفي في المنظمة، ويمكن أن تكون هذه التركيبات مقسمة بين خمس مجموعات رئيسة مرتبطة في بيئة العمل والوظيفة: وهي (العبادي، ٢٠١٢: ١٤١)

أ :- الصورة التنظيمية **Organizational image** : في هذا المجال يتم التركيز على المنظمة بشكل عام وفاعلية المبادرات التي يقدمها العاملون.

ب :- الرؤية التنظيمية **Organizational vision**: في هذا المجال يتم التركيز على الجوانب الثقافية والأخلاقية للمنظمة وقدرة إدارة المنظمة على اتخاذ قرارات سليمة.

ج:- المشرفون **Supervisors** ويركز هذا المجال على العلاقة بين العاملين والرئيس المباشر، اي المهارات الفنية والقيادية للمديرين.

د:- زملاء العمل **Co-workers** في هذا المجال يتم التركيز على المناخ الاجتماعي بين زملاء العمل، ودرجة التعاون الوظيفي والمهني، فضلاً عن الشعور بالانتماء الاجتماعي.

هـ:- ظروف العمل **Conditions of work** في هذا المجال يتم التركيز على محتوى العمل وبيئة العمل المادية، الأمن الوظيفي، وحزمة الأجور والمنافع. أي بعبارة أخرى كل الجوانب المتعلقة بالعمل نفسه. وتم تحديد ثلاث إبعاد للرضا الوظيفي وهي :-

أ - الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي هو التقييم الإيجابي أو السلبي للفرد المتعلق بوظيفته وقد ذكر (Tepeci, 2001:30). بأنه واحداً من بين أهم المواضيع الذي تتطلبه الدراسات المنظمة، بسبب تأثيره في سلوك العاملين والأداء الوظيفي، والمنافع الاقتصادية اللاحقة (subsequent economic benefits)

ب- الرغبة في البقاء: هي رغبة الفرد بالاستمرار في عمله الحالي أو ترك العمل، فوجود رغبة للفرد في البقاء في وظيفته يعد دليلاً على رضاه عن المنظمة.

ج- التوصية بالمنظمة: يقصد بها قيام العاملين بالتحدث عن المنظمة بشكل إيجابي في البيئة الخارجية، وأن المنظمة تعد مكاناً جيداً للعمل فيه، ونصح الأصدقاء بالانضمام لها، ونجد نسبة كبيرة من المتقدمين الجدد للوظائف هم ممن جرى تزكيتهم من العاملين الحاليين، وهؤلاء كمعدل متوسط يقعون مدة أطول من المتقدمين الآخرين ويظهرون كفاءة أفضل (Tepeci, 2001:32)

٢- الالتزام بالعمل : Work Engagement (*)

يشار لمفهوم الالتزام بأنه اتجاه الموظف اذ يعلوه الحماس للاتفاق باتجاه ما والمثابرة من بدايات العمل ويستمر لحين إكماله (Yuki,etal,1996,306) وهو قرار يتخذه الموظف لنفسه، ويمارسه في الاعادة للقرارات السينة في ظاهرها ومراجعتها او تغييرها .

(*)ترجم كلمة Engagement بمعاني عديدة أبرزها الالتزام ،الانغماس ،الاستغراق ،الانشغال ... وقد تم اعتماد تعبير الالتزام اعتقاداً من الباحثة بكونه الأقرب للمعنى المستخدم في هذا البحث.

او التوزيع لأكثر الموارد على الخطوات الفاشلة في التنفيذ (London,etal,2004,319) (Latham&Pinder,2005,484-516) بغية تحقيق الالتزام بالعمل، وهو المدى الذي من خلاله يعرف الموظفون أهداف المنظمة ويستخدمون قدراتهم الذاتية في انجاز العمل حيث الإحساس بالعمل وعدم التخلي عنه تحت اي ضغوط (Kreitner&Kinicki,2007:188)، وقد يشار له بأنه هيئة متمثلة بالقوة الكامنة عن طريق تأثيرها بالموظف سلوكيا وجعله يتجه ليعرف ما مطلوب منه مع وجود تحفيز ذاتي عال نحو التنفيذ حتى في حالة عدم توافر الموارد وجاهزيتها للعمل على المدى الطويل (Mschane&VonGlnow,2007,184)، وهي معرفة الموظف ما متوقع منه وكيف ومتى يحصل على التعاون اللازم من أجل أهداف المنظمة، مما يمكنه من ثم من الوفاء بهذه التوقعات ثم معرفته الطريقة التي سيتم بها مكافأته وتقديرهم عمله (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٦)

٣- النية بترك العمل Intent to leave :-

لا شك أن هذه المشكلة تعيق عملية التنمية والتطور وتستنزف أموالاً طائلة في كل منظمة لما لها من كلف عالية مادياً ومعنوياً (العبيدي ، ١٩٩٧ : ٢٨) . إن دراسة ظاهرة ترك العمل تعطي للإدارة فكرة عن عدد العاملين الذين في نيّهم ترك العمل خلال فترة قادمة ، ولا تقتصر الأمر على التخمين أو التنبؤ بحركة العاملين بل يتعدى ذلك إلى قياس معنويات العاملين وعلاقتها بدوران العمل حيث أكدت بعض الدراسات هذه العلاقة . وذكر (Freyermuth, 2004:2) نقلاً عن دراسة أجرتها منظمة (Walker Information. 2003) وجود عوامل تعمل كمسببات لبقاء العاملين في المنظمة وهي (العدالة في العمل، والاهتمام بالعاملين، ورضا العاملين، وسمعة رب العمل، والثقة بالعاملين)، وتوصي الدراسة بضرورة أخذ المدراء تلك العوامل بنظر الاعتبار.

٤- سلوك المواطنة التنظيمي Organizational Citizenship Behaviors :-

إن سلوك المواطنة التنظيمي يتصف بمجموعة من الخصائص وكما أشار إليها (حامد، ٢٠٠٣: ١٣) تمثلت بما يأتي :
أ- انه سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد .
ب- لاتتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
ت- انه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
ث- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي .
وهناك عدة إبعاد لقياس هذا السلوك وهي :-

١- الإيثار **Altruism** سلوك المساعدة : عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في اداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل الجدد في اداء أعمالهم فضلاً عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كبيرة .
٢- روح التسامح (**Sportsmanship**) : ويعكس هذا البعد مدى استعداد او تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون اي تدمير او شكوى .
٣- الكرم (**Courtesy**) : سلوك طوعي يهدف الى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الاخرين كتقديم النصائح والمعلومات الفردية لزملاء العمل التي تؤثر على أنجاز أعمالهم
٤- طوعية المشاركة **Civic Virtue** :- ويشير الى المشارك البناءة والمساهمة والمسؤولية في ادارة قضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات ، تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل .

٥- الالتزام العام (المنظمي) Organizational compliance:

يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة ، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل ويشير هذا المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الفرد الرقيب ويسمى أيضا بـ(صحوة الضمير).

المحور الثالث/ عرض النتائج ومناقشة مضمونها

أولاً: قياس متغيرات البحث

١- ملاءمة الفرد مع البيئة المنظمة: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٥٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٤٢)، ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور وهي:
أ- ملاءمة الفرد مع المنظمة : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٢٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (٢)

وصف عام لفقرات ملاءمة الفرد مع المنظمة

الفقرات	اتفق تماماً		لا اتفق تماماً		محايد		اتفق		اتفق تماماً	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تنسجم اهداف المصرف مع اهداف الشخصية	٨	٧.٨	٣	١٩.٤	٣٤	٣٣.٠	٣٦	٣٦.٩	٣٨	٣٦.٩
القيم والعادات التي اومن بها تتطابق مع تلك السائدة في المصرف	١٠	٩.٧	٥	١٤.٦	٣٣	٣٢.٠	٣٨	٣٨.٨	٤٠	٣٨.٨
ان الهدا في الشخصية مختلفة تماماً عن اهداف المصرف الذي اعمل به	٨	٧.٨	٤	٤٥.٦	٢٦	٢٥.٢	١٨	١٧.٥	١٨	١٧.٥
تنطبق القيم التي امتلكها مع قيم المصرف والعاملين به.	١٦	١٥.٥	١	١٣.٦	٣٦	٣٥.٠	٣٦	٣٥.٠	٣٦	٣٥.٠
تسود القيم المشتركة بين العاملين داخل المصرف	١٧	١٦.٥	٤	١٢.٦	٣٥	٣٤.٠	٣٤	٣٣.٠	٣٤	٣٣.٠
هل تعتقد بان قيم "شخصية" هذه الدائرة تعكس ماتملكه من قيم وشخصية ؟	١٢	١١.٧	٣	٢١.٤	٣٢	٣١.١	٣٣	٣٣.٠	٣٤	٣٣.٠
الوسط الحسابي العام										

ب- ملاءمة الفرد مع الوظيفة : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٣٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٤٩) وهذا دليل على وجود انسجام متطلبات العمل مع مهارتي المهني والجدول رقم (٣) يوضح ذلك .

جدول رقم (٣) وصف عام لفقرات ملاءمة الفرد مع الوظيفة

الفقرات	اتفق تماماً		لا اتفق تماماً		محايد		اتفق		اتفق تماماً	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يتلائم مايعرض ويقدم لي مع ما أنتظع اليه في العمل	١٢	١١.٧	٤	٢٢.٣	٢٨	٢٧.٢	٣٦	٣٥.٠	٣٦	٣٥.٠
تنسجم متطلبات العمل مع مهارتي المهني	١٧	١٦.٥	٢	١٢.٦	١٧	١٦.٥	٥٤	٥٢.٤	٥٤	٥٢.٤
تتلائم مصالحي الشخصية مع نوع العمل الذي أنجزه في وظيفتي	١٥	١٤.٦	٤	١٥.٥	٣٤	٣٣.٠	٣٤	٣٣.٠	٣٤	٣٣.٠
اترك العمل في حاله حصولي على وظيفه افضل .	٢٩	٢٨.٢	٥	١٩.٤	٢٥	٢٤.٣	٢٤	٢٣.٣	٢٤	٢٣.٣
أتمتع بنفس القدر من الحماس الذي كان لدي في بداية العمل في المصرف .	٢٦	٢٥.٢	٨	١٤.٦	١٧	١٦.٥	٣٧	٣٥.٩	٣٧	٣٥.٩
في بعض الأحيان اشعر بعدم فائدة محاولتي لبذل أقصى جهدي كموظف.	٢٤	٢٣.٣	١٣	٢٧.٢	٢٥	٢٤.٣	١٣	١٢.٦	١٣	١٢.٦
يتم تقدير الاجهادات التي تتخلل العمل	٩	٨.٧	٧	١٦.٥	٣٧	٣٥.٩	٣٣	٣٢.٠	٣٣	٣٢.٠
الوسط الحسابي العام										

ج - ملاءمة الفرد مع المجموعة : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٩٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، وهذا يعني تتطابق قيمي الشخصية مع القيم التي يملكها اعضاء فريق العمل). والجدول رقم



ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل
بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية

(٤) يوضح ذلك .

جدول رقم (٤) وصف عام لفقرات ملاءمة الفرد مع المجموعة

الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تتطابق قيمي الشخصية مع القيم التي يملكها أعضاء فريق العمل	١٨	١٧.٥	٤٢	٤٠.٨	٣١	٣٠.١	٩	٨.٧	٣	٢.٩	٠.٩٧	٣.٦١
اتمتع بعلاقة طيبة مع أعضاء فريق عملي على أساس التعامل اليومي .	٤١	٣٩.٨	٥٦	٥٤.٤	٤	٣.٩	١	١.٠	١	١.٠	٠.٦٩	٤.٣١
اتمتع بقضاء وقت كافي مع أعضاء فريق عملي اجتماعياً"	٢٧	٢٦.٢	٤٤	٤٢.٧	٢٢	٢١.٤	٦	٥.٨	٤	٣.٩	١.٠٢	٣.٨٢
اشعر بتمتع مع الأفراد المفضلين لي ضمن فريق العمل .	٣٨	٣٦.٩	٤٢	٤٠.٨	١٩	١٨.٤	١	١.٠	٣	٢.٩	٠.٨٣	٤.١١
الوسط الحسابي العام											٠.٦٣	٣.٩٦

د- ملاءمة الفرد مع الفرد : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤.١٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٦٢)، اي تتطابق قيمي الشخصية مع القيم التي يملكها الأفراد في عملي . والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)

وصف عام لفقرات ملاءمة الفرد مع الفرد

الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تتطابق قيمي الشخصية مع القيم التي يملكها الأفراد في عملي.	٢٣	٢٢.٣	٤٤	٤٢.٧	٢٨	٢٧.٢	٧	٦.٨	١	١.٠	٠.٩٠	٣.٧٩
تسود علاقة التعاون مابيني وبين الافراد في العمل.	٣١	٣٠.١	٥٣	٥١.٥	١١	١٠.٧	٧	٦.٨	١	١.٠	٠.٨٨	٤.٠٣
أشعر بأنه من واجبي مساعدة الاخرين عندما يطلب مني ذلك	٦١	٥٩.٢	٣٦	٣٥.٠	٦	٥.٨	--	--	--	--	٠.٦١	٤.٥٣
الوسط الحسابي العام											٠.٦٢	٤.١٢

٢-مخرجات العمل: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٦٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٣٩)، ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور وهي:

أ- الرضا الوظيفي : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٩٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٤٣)، ويظهر مسؤولي المباشر اهتماماً قليلاً بمشاعر عامله. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك

جدول رقم (٦) وصف عام لفقرات الرضا الوظيفي

الفقرات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
لدي فرص واعده في مهنتي في المستقبل القريب في مجال عملي الحالي.	٣٣	٣٢.٠	٥٤	٥٢.٤	١٥	١٤.٦	١	١.٠	--	--	٠.٧٠	٤.١٦
تشجيع اجواء الأطمئنان واستقرار نفسي بشكل عام في المصرف	٢٩	٢٨.٢	٥٣	٥١.٥	١٨	١٧.٥	٣	٢.٩	--	--	٠.٧٦	٤.٠٥
مسؤولي المباشر على دراية ومعرفة بمسؤولياته.	٥٨	٥٦.٣	٣٨	٣٦.٩	٦	٥.٨	١	١.٠	--	--	٠.٦٥	٤.٤٩
يظهر مسؤولي المباشر اهتماماً قليلاً بمشاعر عامله	٤٨	٤٦.٦	٤٣	٤١.٧	١١	١٠.٧	١	١.٠	--	--	٠.٧١	٤.٣٤
اعد نفسي راض عن عملي	٤٤	٤٢.٧	٤١	٣٩.٨	١٥	١٤.٦	٢	١.٩	١	١.٠	٠.٨٤	٤.٢١
أشعر بالآلفة في مكان العمل.	٤	٣.٩	١٥	١٤.٦	١٧	١٦.٥	٤٧	٤٥.٦	٢٠	١٩.٤	١.٠٨	٢.٣٨
انتسابي للمصرف يشعرنني بالفخر.	٤٤	٤٢.٧	٣٦	٣٥.٠	١٤	١٣.٦	٧	٦.٨	٢	١.٩	١.٠١	٤.١٠
الوسط الحسابي العام											٠.٤٣	٣.٩٦

ب- الالتزام بالعمل: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٤.٠٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٦١)، (في بعض الاحيان أستلقي مستيقضاً في الليل افكر مسبقاً في عمل غد. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك

جدول رقم (٧) وصف عام لفقرات الالتزام الوظيفي

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
عملي أكثر جديداً من باقي النشاطات الأخرى .	٢٥	٢٤.٣	٣٩	٣٧.٩	٢٧	٢٦.٢	١١	١٠.٧	١	١.٠	٠.٩٨	٣.٧٤
اعتدت على الاهتمام بشكل كبير بعملتي	٤٢	٤٠.٨	٤٨	٤٦.٦	٩	٨.٧	٣	٢.٩	١	١.٠	٠.٨٠	٤.٢٤
في بعض الاحيان استلقي مستيقضاً في الليل ،مستيقضاً في الليل افكر مسبقاً في عمل يوم غد.	٢٢	٢١.٤	٢٨	٢٧.٢	٣٠	٢٩.١	١٨	١٧.٥	٥	٤.٩	١.١٥	٣.٤٣
ان الرضا الرئيسي في حياتي ينبع من عملي او وظيفتي	٣٠	٢٩.١	٣٨	٣٦.٩	٢٢	٢١.٤	١٠	٩.٧	٣	٢.٩	١.٠٦	٣.٨٠
يحتل العمل جزء كبير من اهتمامي	٢٦	٢٥.٢	٤٥	٤٣.٧	٢٢	٢١.٤	٨	٧.٨	٢	١.٩	٠.٩٦	٣.٨٣
احرص على اتمام عملي بالشكل الأمثل دائماً	٥٦	٥٤.٤	٣٩	٣٧.٩	٦	٥.٨	٢	١.٩	--	--	٠.٧٠	٤.٤٥
انزعج لارتكاب بعض الأخطاء في عملي.	٦٢	٦٠.٢	٣٢	٣١.١	٦	٥.٨	٣	٢.٩	--	--	٠.٧٤	٤.٤٩
الوسط الحسابي العام											٠.٦١	٤.٠٠

ج- النية لترك العمل : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٦٤) وهي اصغر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام، وبانحراف معياري (١.٠٢)، رغب في الانتقال الى مصرف مختلفة في غضون ثلاثة أشهر والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.
د- سلوك المواطنة التنظيمية : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٧٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، اقدم التوصيات التي تساعد المصرف بشأن القضايا التي تؤثر فيها والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨) وصف عام لفقرات النية لترك العمل

الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لااتفق		لااتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
في اكثر الاحيان افكر جديداً في ترك عملي الحالي	١٤	١٣.٦	١٧	١٦.٥	٣٠	٢٩.١	٣٢	٣١.١	١٠	٩.٧	١.١٩	٢.٩٣
اتوي ترك وظيفتي الحالية	٧	٦.٨	١٠	٩.٧	٢٤	٢٣.٣	٤٠	٣٨.٨	٢٢	٢١.٤	١.١٣	٢.٤٢
لقد بدأت البحث عن اعمال او وظائف اخرى	٦	٥.٨	١٦	١٥.٥	١٦	١٥.٥	٤٥	٤٣.٧	٢٠	١٩.٤	١.١٤	٢.٤٥
ان ابحث عن وظيفة او عمل جديد في المستقبل القريب	١١	١٠.٧	٢٨	٢٧.٢	٢١	٢٠.٤	٢٩	٢٨.٢	١٤	١٣.٦	١.٢٤	٢.٩٣
سوف ابحث عن وظيفه او عمل جديد في المستقبل القريب	١١	١٠.٧	٢٧	٢٦.٢	٢٠	١٩.٤	٢٨	٢٧.٢	١٧	١٦.٥	١.٢٧	٢.٨٧
عالمياً ما افكر في ترك العمل	٩	٨.٧	١٧	١٦.٥	٢١	٢٠.٤	٣٣	٣٢.٠	٢٣	٢٢.٣	١.٢٥	٢.٥٧
ارغب في الانتقال الى شركه مختلفه في غضون ثلاثة أشهر	٨	٧.٨	٦	٥.٨	٢٠	١٩.٤	٤٠	٣٨.٨	٢٩	٢٨.٢	١.١٦	٢.٢٦
الوسط الحسابي العام											١.٠٢	٢.٦٤

جدول رقم (٩) وصف عام لفقرات سلوك المواطنة التنظيمية

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		متحايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
أساعد الآخرين في المصرف ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة	٢٩.١	٣٠	٤٧.٦	٢٢	٢١.٤	٢٢	١.٠	١	١.٠	١	٤.٠٣
أساعد الآخرين في المصرف ممن يغيّبوا عن العمل	٢٧.٢	٢٨	٤٤.٧	١٩	١٨.٤	١٩	٦.٨	٣	٢.٩	٣	٣.٨٦
أساعد الآخرين في المصرف على أداء مسؤوليات عملهم.	٢٥.٢	٢٦	٤٤.٧	٢٥	٢٤.٣	٢٥	٣.٩	٢	١.٩	٢	٣.٨٧
أقدم التوصيات التي تساعد المصرف بشأن القضايا التي تؤثر فيها.	٢٠.٤	٢١	٣٣.٠	٣٨	٣٦.٩	٣٨	٦.٨	٣	٢.٩	٣	٣.٦١
أتحدث إلى الآخرين في المجموعة على المشاركة في القضايا التي تؤثر في المصرف.	١٨.٤	١٩	٤٥.٦	٣٠	٢٩.١	٣٠	٥.٨	١	١.٠	١	٣.٧٥
أتواصل بأرائي مع الآخرين حول قضايا العمل في المصرف حتى لو كان رأيي مختلفا عنهم ولا يتفقون معي بشأنه.	٢٢.٣	٢٣	٤٤.٧	٢٧	٢٦.٢	٢٧	٤.٩	٢	١.٩	٢	٣.٨١
أتحدث في المصرف عن أفكار لمشروعات جديدة أو تغييرات في الإجراءات	٩.٧	١٠	٣٦.٩	٣٨	٣٦.٩	٣٨	١٤.٦	١٥	١.٩	٢	٣.٣٨
أنتطوع بصوتي للدفاع عن المصرف.	٢٥.٢	٢٦	٣٨.٨	٤٠	٢٩.١	٣٠	٣.٩	٤	٢.٩	٣	٣.٨٠
الوسط الحسابي العام											٣.٧٦

ثانياً: اختبار الفرضيات

خصصت الفقرة هذه لاختبار فرضيات البحث ، وكما مبين في أدناه:

١- الفرضية الأولى تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ملاءمة الفرد مع بيئته المنظمة وابعادها ومخرجات العمل وابعادها في المصارف الأهلية) والجدول (١٠) ، يعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لغرض تقديم النتائج لدعم الفرضية من عدمه واذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها ، ويوضح الجدول النتائج الآتية :

أ- أظهر (ملاءمة الفرد مع المنظمة) بوصفه أحد ابعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد مخرجات العمل والبالغة (٥) علاقات وبما يشكل (٨٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها قوية جداً وكانت ثلاث منها عند مستوى معنوي (٠.٠١) ، وكانت أقوى علاقة هي بين ملاءمة الفرد مع المنظمة والالتزام بالعمل ، وهذا يدل على أن من أساسيات ملاءمة الفرد مع المنظمة هو ان يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بالعمل لضمان الملاءمة العالية ومن ثم تأثيرها في مخرجات العمل ، في حين كانت علاقة ملاءمة الفرد مع المنظمة و النية بترك العمل علاقة عكسية عند مستوى معنوي (٠.٠١) .

ب- أظهر (ملاءمة الفرد مع الوظيفة) كأحد ابعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة (٣) علاقات ارتباط معنوية من مجموع العلاقات مع مخرجات العمل والبالغة (٥) علاقات وبما يشكل (٦٠%) من مجموع العلاقات وكانت اثنتان من هذه العلاقات عند مستوى معنوي (٠.٠١) ، وكانت أقوى علاقة هو بين ملاءمة الفرد مع الوظيفة والالتزام بالعمل قوية جداً عند مستوى معنوي (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن ملائمة الفرد مع الوظيفة تدعم الالتزام بالعمل في انجاز الاعمال الخاصة بالمصرف مما يؤدي الى زيادة تمسك الفرد بالوظيفة وعلاقة عكسية قوية جدا مع نية بترك العمل عند مستوى معنوي (٠.٠١) ، وهذا يؤكد ان ملاءمة بين الفرد مع الوظيفة تقلل من تفكير بمغادرة المصرف .

ج- أظهر (ملاءمة الفرد مع الجماعة) : كأحد ابعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة (٤) علاقات ارتباط معنوي مع ابعاد مخرجات العمل والبالغة (٥) علاقات وبما يشكل (٨٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها قوية جداً اثنتان منها عند مستوى معنوي (٠.٠١) ، وهذا يؤكد على ان ملاءمة الفرد مع المجموعة وتواجدها بين الافراد تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي وكذلك زيادة ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين وايضا ظهرت علاقة عكسية مع النية بترك العمل.

د- ملاءمة (الفرد مع الفرد) كأحد ابعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة (٥) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد مخرجات العمل والبالغة (٥) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) من مجموع العلاقات وكانت جميعها علاقات قوية جدا ثلاثة منها عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وكانت اقوى علاقة هي بين ملاءمة الفرد مع الفرد في زيادة ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يدل على أن ملاءمة بين الفرد والفرد يرتبط في ظهور السلوكيات المواطنة الطوعية.

هـ- كانت العلاقة بين اجمالي (ملاءمة الفرد مع البيئة المنظمة) مع اجمالي مخرجات العمل متفاوتة حيث أذ بلغ معامل الارتباط (٠.١٤) ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة ارتباط عكسية مع النية لترك العمل، ولم تظهر علاقة الارتباط مع مخرجات العمل. وقد بلغ عدد العلاقات بين متغيرات ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة ومخرجات العمل (٢٠) علاقة من مجموع (٢٥) علاقة ، وهذه النتائج توفر دعما قويا لاثبات صحة الفرضية الثانية وعلى المستويين الفردي والاجمالي .

جدول رقم (١٠)

قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين اجمالي ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وابعادها وجمالي مخرجات العمل وابعادها

العلاقات المعنوية		مخرجات العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	النية لترك العمل	الالتزام بالعمل	الرضا الوظيفي	مخرجات العمل
الاهمية %	العدد						
							ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة
٨٠	٤	٠.٠٤	٠.٢٩**	-٠.٢٥**	٠.٣٥**	٠.٢١*	ملاءمة الفرد مع المنظمة
٦٠	٣	-٠.٠٧	٠.٢٤*	-٠.٤٩**	٠.٣٤**	٠.١٣	ملاءمة الفرد مع الوظيفة
٨٠	٤	٠.٢١*	٠.٣٤**	-٠.١٦	٠.٢٤*	٠.٣١**	ملاءمة الفرد مع الجماعة
١٠٠	٥	٠.٢٤*	٠.٤٠**	-٠.٢٥*	٠.٤٢**	٠.٢٩**	ملاءمة الفرد مع الفرد
٨٠	٤	٠.١٤	٠.٤٢**	-٠.٤٤**	٠.٤٥**	٠.٣١**	اجمالي ملاءمة الفرد مع البيئة المنظمة
	٢٠						العلاقات
٨٠%							الاهمية

* دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

** دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

٢ - الفرضية الثانية : نصت الفرضية على (توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية للملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة وابعادها في مخرجات العمل وابعادها في المصارف الأهلية) والجدول رقم (١١) يوضح المؤشرات الإحصائية التي تم توصل اليها

جدول رقم (١١)

تأثير الملاءمة بين الفرد والبيئة في مخرجات العمل

قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوب	الدلالة
٣.١١	٠.١١	٠.٠٢	١.٩٤	لا يوجد تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١ ، ١٠١) = ٣.٩٦

ونلاحظ بأنه لم يظهر تأثير لملاءمة الفرد مع البيئة في مخرجات العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١.٩٤) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠١،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما أن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٢) وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة سوف يفسر بمقدار (٢%) من مخرجات العمل ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.١١) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في ملاءمة بين الفرد والبيئة المنظمة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (١١%) في مخرجات العمل ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$X \cdot 0.11 + 3.11Y =$$

حيث ان:

Y : مخرجات العمل

X : ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة

اما التأثيرات للملائمة بين الفرد والبيئة على ابعاد مخرجات العمل فتتضح من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

تأثير الملاءمة بين الفرد والبيئة على ابعاد مخرجات العمل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفانية المحسوبة	الدلالة
ملاءمة الفرد مع البيئة	النية بترك العمل	٦.٠٨	-٠.٩٤	٠.١٩	٢٤.٣٢	وجود تأثير
	الالتزام بالعمل	١.٨٩	٠.٥٨	٠.٢٠	٢٥.٦٦	وجود تأثير
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	١.٧٢	٠.٥٦	٠.١٨	٢٢.٠٧	وجود تأثير
	الرضا الوظيفي	٢.٧٦	٠.٢٢	٠.١٠	١٠.٩٩	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١، ١٠١) = ٣.٩٦ ويتضح من الجدول ما يأتي :-

أ- (النية بترك العمل) : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٤.٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١، ١٠٥) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني أن هناك تأثير ذي دلالة معنوية للملاءمة الفرد مع البيئة المنظمة في النية بترك العمل ، ومن خلال الاشارة السالبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني أن التأثير عكسي اي كلما كانت هناك ملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة سوف يكون هناك تأثير عكسي في الرغبة لترك العمل ، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (-٠.٩٤) اي عند تغيير وحدة واحدة في الملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة سوف يكون هناك نقصان بمقدار (٩٤%) في النية بترك العمل، اما معادلة التأثير فستكون:

$$X \cdot 0.94 - 6.08 = 1Y$$

حيث ان:

Y1 : النية بترك العمل

ب- (الالتزام بالعمل) : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٥.٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠١، ١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني هناك تأثير ذي دلالة معنوية للملاءمة الفرد مع البيئة في الالتزام بالعمل، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا وهذا يعني ان التأثير ايجابي، اي اذ كان ان هناك الالتزام بالعمل سوف يكون هناك تعزيز للملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة ، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٥٨) ، اما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$X \cdot 0.58 + 1.89 = 2Y$$

حيث ان:

Y2 : الالتزام بالعمل

ج- سلوكيات المواطنة التنظيمية : حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٢.٠٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠١، ١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني أن هناك تأثير ذي دلالة معنوية للملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن خلال اشارة لقيمة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي اي كلما كان هناك ملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة سوف يكون هناك تعزيز في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٥٦) ، اما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$X \cdot 0.56 + 1.72 = 3Y$$

حيث ان:

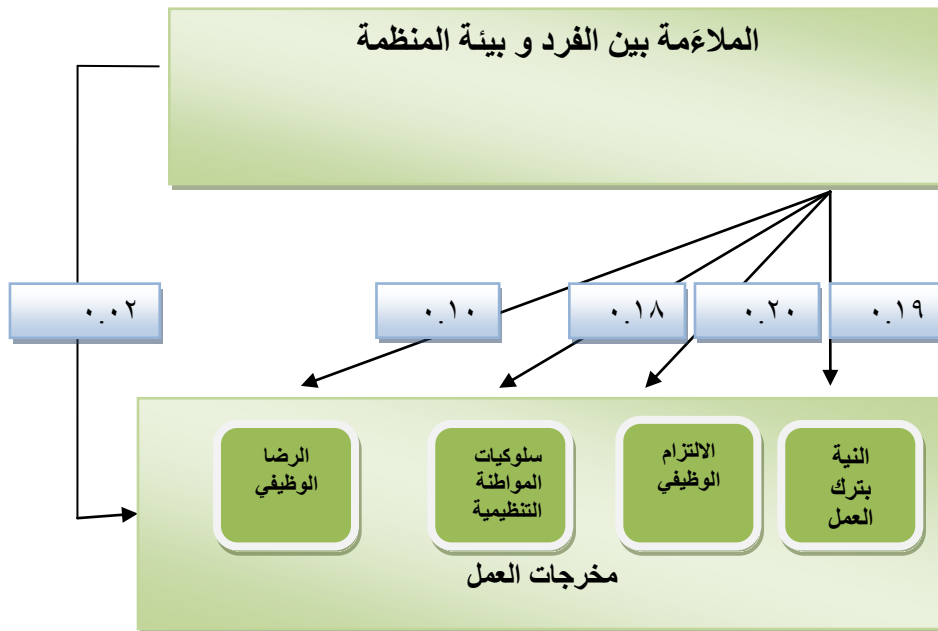
Y3 : سلوكيات المواطنة التنظيمية

د- الرضا الوظيفي: حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٠.٩٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠١،١) والبالغة (٣.٩٦) وهذا يعني بأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة في الرضا الوظيفي ، ومن خلال الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا هذا يعني ان التأثير ايجابي اي كلما كانت هناك ملاءمة بين الفرد والبيئة المنظمة سوف تكون زيادة في الرضا الوظيفي لدى الفرد ، وبمقدار قيمة معامل بيتا والبالغ (٠.٢٢) ، اما معادلة التأثير فستكون بالشكل :

$$Y4 = ٢.٧٦ + ٠.٢٢ X$$

حيث ان:
 Y4 : الرضا الوظيفي

ويمكن توضيح علاقات التأثير السابقة بالمخطط الذي يتضمنه الشكل رقم (٢) الاتي



شكل رقم (٢)
 تأثيرات ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة في ابعاد مخرجات العمل

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المحور عدداً من الاستنتاجات بناءً على نتائج التحليل الميداني في مجال ملاءمة الفرد وبيئة المنظمة ومخرجات العمل التي تم التوصل إليها والمتضمن تفسيراً لتلك النتائج إذ يغطي جانبين الأول الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات البحث والثاني الاستنتاجات المتعلقة بالتأثير بين متغيرات البحث وكالاتي:

١: الاستنتاجات المتعلقة بالارتباط بمتغيرات البحث:

أ. أظهرت النتائج ان ملاءمة الفرد بيئة المنظمة ومخرجات العمل ترتبطان بشكل ايجابي وهذا يبين اهتمام الادارة الحديثة الى خلق تفاعل بين اهداف الفرد وبيئة المنظمة في المصارف الاهلية المبحوثة لتعزيز مخرجات العمل

ب. بينت النتائج ان عملية تحقيق مستويات عالية من ملاءمة الفرد و بيئة المنظمة عادة ما توصف كأحد الركائز الأساسية في الاحتفاظ بقوة الضرورية لمواجهة التحديات التنافسية، فالعلاقة وتفاعل بين الفرد وبيئة المنظمة ينتج عنه سلوكيات تساعد المنظمة في تحقيق الاهداف المشتركة لكليهما .

ج. اوضحت مؤشرات التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية بين ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة ومخرجات العمل وقد جاءت شدة الارتباطات متسلسلة بحسب الابعاد (الالتزام العاملين، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة)، وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية مع النية بترك العمل.

٢: الاستنتاجات المتعلقة بالتأثير بين متغيرات البحث:

أ. ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة لدى عينة البحث يؤثر في مخرجات العمل وهذا ما بينته نتائج البحث حيث كلما ازادت معدلات ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة كلما انعكس ذلك بصورة ايجابية أكثر في زيادة مخرجات العمل المطلوبة ، ولكن ينبغي عدم المبالغة بالزيادة ، فالمعدلات المرتفعة من الملاءمة قد يكون لها آثار سلبية كونها تصبح عقبة أمام القيام بالتغيرات التنظيمية الملحة.

ب. أن ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة لها دوراً تأثيري في التنبؤ بالرغبة او النية لترك العمل، فإذا لم تتحقق الملاءمة بين الفرد وبيئة المنظمة فإن اغلب العاملين سيضطرون إلى التفكير بالانتقال إلى أعمال في منظمات أخرى.

ج. أن ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة لها تأثير ايجابياً في رضا العاملين والتزام العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير سلبي مع الرغبة بترك العمل ، حيث ان ذلك يشير الى الاهمية الكبيرة لوجود هذه الملاءمة لغرض ضمان تحقيق هذه النتائج الايجابية وتجنب كل اشكال مخرجات العمل السلبية.

د. إن ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة لها دور معنوي في مخرجات العمل لدى عينة البحث في المصارف الأهلية المبحوثة (على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد) وهذا ما يوضح امتلاك عينة البحث لمستويات عالية من الملاءمة الفرد و بيئة المنظمة والتأثير بحسب الأبعاد، وفي كافة مجالات العمل.

ثانياً : التوصيات

١: على الرغم من امتلاك العينة لإبعاد الملاءمة بين الفرد مع بيئة المنظمة بغض النظر عن التفاوت في الامتلاك ينبغي التركيز على عدد من السلوكيات من اجل تفعيل امتلاكها لدى عينة البحث من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعدم الاكتفاء بملاءمة الفرد للوظيفة

٢: محاولة الإفادة من إبعاد ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة في التأثير على مخرجات العمل ولاسيما ونحن نعيش في عالم يمتاز بالتغير المستمر واستثمار قابلية ملاكاتها العامة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي من اجل تقليل الفجوة بين الفرد وبيئة المنظمة .

٣: ضرورة انتباه ادارات المصارف عينة البحث تطوير مقدراتهم في ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة والمحافظة على التحسين لها من خلال الاستعانة على نشر ثقافة العمل الجماعي في انجاز المهام الموكلة للعاملين فيها ،وتقديم تحفيز الكافي للطاقات المتميزة من خلال إقامة شعائر رمزية للتكريم والإشادة بأثرهم وانجازاتهم، وأيضاً محاولة تشجيع وجهات النظر الإبداعية .

٤: العمل على إجراء ندوات تثقيفية للقيادات الإدارية في المصارف المبحوثة لسلوكيات العاملين مع بعضهم والذين هم على تماس مباشر مع الزبائن، من خلال ما تعكسه تلك السلوكيات من قبول رضاهم وانسجامها مع التطورات العالمية ولضمان تقديم خدمة مصرفية جيدة .

5: العمل على توفير معلومات حول خصائص البيئة الداخلية والخارجية لارتباط ذلك بملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة في حل مشاكلها ومنها تأثيرها بالمستويات العالية من دوران العمل أو النية بترك العمل .



ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية

قائمة المصادر

المصادر العربية:

القرآن الكريم

أ. الكتب:

١. السلمي، علي، (١٩٧٥)، تطور الفكر التنظيمي، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت
٢. الصيرفي، محمد، (2008)، الإدارة بالالتزام، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة الادارية حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية .

ب. البحوث والدوريات:

١. العبيدي، ذكرى شهاب، (١٩٩٧)، " دوران العمل في القطاع المصرفي " بحث دبلوم عالي، ادارة مصارف، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية :

١. حامد، سعيد شعبان، (2003)، " أثر علاقة الفرد برئيسه وادارته للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي "، دراسة ميدانية في كلية التجارة .
٢. العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٢)، انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية : دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية : أطروحة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. غواش، هبه سلامة سالم، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بوترر ولولر: حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.
٤. المدو، الآء عبد الكريم غالب، (٢٠١٢)، تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

ثانياً: المصادر الأجنبية :

a. The Books :

1. Edwards,Jeffery R & Shipp, Abbie J., (2007) 'Perspectives on organizational fit ' ,San Francisco:Jossey-Bass.
2. Kreitner R.&Kinicki A.,2007, Organizational Behavior,7th/ed,McGraw-Hill , U.S.A.
3. Mschane S. & Von Glnow M., (2007), Organizational Behavior (essentials) , MaGraw-hill Co.,U.S.A.

b. Periodicals & Journals :

1. Ahmad, Kamarul Zaman, Veerapandian, Kayathry a/p ,(2012), The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organizational Culture and Staff Turnover, Asian Social Science Vol. 8, No. 2
2. Abdul Hamid, Siti, Norasyikin, & Yahya, Khulida, Kirana (2011)" Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia"
3. Edwards, Jeffrey R. and Cable, Daniel M .and Williamson, Ian O. and Lambert, Lisa Schurer and Shipp, Abbie J. (2006) "The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit" .Journal of Applied Psychology , Vol. 91, No. 4,pp. 802-827
4. Iplik, Fatma Nur, Kili, Kemal Can ,& Yalcin, Azmi, (2011), The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers ,International Journal of Contemporary Hospitality management ,Vol.23 No.5, PP, 644 -661



5. Kristof- Brown, A. ,& Guay, R . P . (2011). 'Person-environment fit.APA handbook of industrial and organizational psychology ,Vol .3,pp .3-50. doi :10.1037/12171-001
6. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. Personnel Psychology, 50, 359–394
7. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit' Personnel Psychology, 58, 281–342.
8. London M., Mone E.M .& Scott J.C., (2004) "Performance Management and assesment mothed for improved rator accuracy and employee goal setting , human resources management ,vo:43,no:4.
9. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. Journal of Vocational Behavior,Vol .31(3), pp. 268-277
10. Sekiguchi, Tomoki, (2004), Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: Review of the Literature, Journal of Osaka Keidai Ronshu, Vol.54/ No.6/ March, PP.179-192
11. Tepeci, Mustafa, (2001), The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry, A Thesis in Man-Environment Relations, The Pennsylvania State University
12. Van Vianen, A.E.M (2000) "Person-organization fit: The match between newcomers and recruiters perceptions for organizational cultures. Personnel psychology, Vol .53(1), pp.113-149

c- Thesis and Dissertations

1. Brown, Jasmine Lauren ,(2011), Measuring the Impact of Person-Environment Fit and Its Affective Outcomes- A case Study of International Cooperation and Development Fund ,A thesis Submitted to the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of , Master of Education ,National Taiwan Normal University .
2. Chunjiang, Yang, Honglan, Wen &Ye, Lu ,(2011) , The Effects of Person-Organization Fit on Job Satisfaction and Turnover Intention, Northeast Petroleum University at *Qinhuangdao*
3. Lopez, Tara, (2004), Person- Organization Fit: A Market Orientation, Customer orientation On Perspective. Louisiana Tech University
4. Latham C.P.,&Pinder C.C., (2005) Work motivation Theory and research at the dawn of twenty-first century, Annual review of psychology
5. Vasilopoulo, Nicholas, and Offermann, Lynn, (2009)' Climate strength as a moderator of the relationship between person-organization fit and job performance. A Dissertation submitted to The Faculty of Columbian College of Arts and Sciences of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
6. Yen, Wen-Shen ,(2012),'Person-Environment Fit: Work –Related Attitudes and behavioral outcomes in continuing care retirement communities 'submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree, Doctor of Philosophy ,Department of Hospitality Management &Dietetics ,College of Human Ecology

d. The internet

1. Freyermuth, Barbara, (2004), Strategies for managing and valuing top-performing personnel, RSM Mc Gladrey Business Services, 563. 888. 4165 or barb.freyermuth@rsmi.com



Person-Organization's Environment Fit and it's Reflection on the Work Outcomes

Abstract

This study aims to studying of Person and organization's environment fit in a sample of Private bank's reflection in its basic dimensions (Person-organization fit ,Person-Job fit, Person-group fit and Person- Person-fit)in the Work Outcomes (job satisfaction, the intention to leave the job, Job Engagement, and organizational citizenship behavior).

The questionnaire has been used as a basic instrument to gather data , As well as personal interviews with some of the staff of the research sample of private banks which were represented by (5) and included banks (Bank of Assyria for investment, the North Bank for Finance and Investment , Bank of the Tigris and Euphrates Islamic, Al-Mansour Bank for Investment)that the sample contains (103) individuals who occupy the post of branch manager or a department head or an employee, and that data has been processed by using the statistic Package (SPSS).

The most important conclusions of the present study is that the Person-organization environment fit enables the studied organization to use it in solving its problems ,and the results showed that the achieving of high levels of Person-organization environment fit has been described as one of the basic element in maintaining of manpower necessary to confront the competitive challenges ,that the relation and interaction between the individual and organizational environment result in behaviors that assist the organization in achieving the common objectives for both of them, as well as there is a strong significant correlation between Person-organization's environment fit and the Work Outcomes .

The re commendation's focused on the maximum benefit from functioning the dimensions of Person-organization's environment in a balanced way for the individual to increase their perception of the value of their work and their sense with progress and success, and this task is achieved by the attention paid by the bank management to it's employees and to notify the employees with the result of their work , in addition to the importance of giving enough opportunities to it's individuals by solving the problems that obstruct their work, and the attempt of benefiting from the dimensions of Person-organization environment fit in influencing in Work outcomes by joining the individuals with the courses or programs of social adaptation to narrow the gap between the Person and organizations environment in away that achieves good level of Person-organizations environment to increase the Work outcomes and their productivit .

Keywords/ Person-Organization's Environment Fit, Work Outcomes.