

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



AL Mamamry Ahmad H. M. . Person- Organizational environment fit and its role in enhancing employee retention: A case study at number of private banks in the city of Mosul. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):1-15.

Person- Organizational environment fit and its role in enhancing employee retention: A case study at number of private banks in the city of Mosul

Ahmad H. M. AL Mamamry ¹

¹ Department of Business Administration, Al-Hadba University College, Mosul, Iraq

Ahmad.hmood@hcu.edu.iq ¹

Abstract: The issue of employee retention is one of the problems faced by many private sector organizations operating in various fields in Iraq. Hence, the research aims to study one of the ways that would enhance employee retention, which is a fit between person- organizational environment (P-E fit).) by focusing on two basic dimensions, namely a fit between person- job (P-J fit) and Person-Supervisor fit (P-S fit) (as two independent variables) and their role in enhancing employee retention (as the dependent variable) by applying it to A sample of workers in private banks in the city of Mosul, which consists of (18) banking branches distributed on the right and left sides of the city and employing approximately (200) employees. The research questionnaire was distributed manually and electronically to the private banks, and (104) valid questionnaires were obtained for analysis as research sample: The research hypotheses were tested by finding the correlation coefficient and the regression coefficient using the statistical program SPSS. The study found that there is a positive significant relation and a positive significant effect relation between person - job and and person – supervisor with retaining employee, this highlights the role of person-environment fit in enhancing employee retention. A number of proposals were presented that would enhance employee retention in organizations sample the research include adopting an effective strategy that ensures attracting and selecting candidates whose values (achievement, sincerity, and cooperation) are consistent with the bank's mission and objectives.

Keywords: Person- Job fit, Person-Supervisor fit, Employee retention, Private banks.

التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة ودوره في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين: دراسة حالة في عدد من المصارف الخاصة في مدينة الموصل

م. احمد حمود منصور المعماري¹

¹ قسم ادارة الاعمال، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق

المستخلص: تعد مسألة الاحتفاظ بالعاملين واحدة من المشاكل التي تواجهها الكثير من منظمات القطاع الخاص العاملة في مختلف المجالات في العراق، من هنا فان البحث يهدف الى دراسة واحدة السبل التي من شأنها ان تعزز الاحتفاظ بالعاملين وهو التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية (P-E fit) Person-Environment fit بالتركيز على بعدين اساسيين من ابعادها، وهما التوافق بين الفرد والوظيفة (P-J fit) Person-Job fit والتوافق بين الفرد والمشرف (P-S fit) Person-Supervisor fit (باعتبارهما متغيرين مستقلين) ودورهما في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين (باعتباره المتغير التابع) بالتطبيق على عينة من العاملين في المصارف الخاصة في مدينة الموصل الذي يتكون من (١٨) فرعاً مصرفياً موزعة على جانبي المدينة الايمن والايسر وتشتغل ما يقارب (٢٠٠) موظف، تم توزيع استبانة البحث يدويا والكثرونيا على المصارف الخاصة وتم الحصول على (١٠٤) استبانة صالحة التحليل كونت عينة البحث، تم اختبار فرضيات البحث بإيجاد معامل الارتباط معامل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، توصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي ومعنوي للتوافق بين الفرد والوظيفة، والفرد والمشرف في الاحتفاظ بالعاملين وتم تقديم عدد من المقترحات التي من شأنها ان تعزز الاحتفاظ بالعاملين في المنظمات عينة البحث ومنها تبني استراتيجية فعالة تضمن استقطاب واختيار المرشحين الذين تتوافق قيمهم (الانجاز، الاخلاص، والتعاون) مع رسالة واهداف المصرف.

الكلمات المفتاحية: التوافق بين الفرد والوظيفة، التوافق بين الفرد والمشرف، الاحتفاظ بالعاملين، البنوك الخاصة.

Corresponding Author: E-mail: ahmad.hmood@hcu.edu.iq

المقدمة:

يقول (Walter Wroston) الرئيس السابق لستي بنك City Bank "سيذهب راس المال البشري حيث يريد وسيبقى حيث يتم التعامل معه بشكل حسن"، لا يمكن ان يكون راس المال البشري مساقا الى المنظمات ولكن يمكن ان يجذب من قبلها (Singh, 2019:425)، ويقول الباحث ان المشكلة التي تواجه ادارة المنظمات ليس في استقطاب موظفين جدد تعمل على تأهيلهم وتدريبهم وتطويرهم لكن المشكلة تكمن في كيفية الاحتفاظ بهم لأطول فترة زمنية ممكنة ومنع تسربهم للمنظمات المنافسة. وفي بلد مثل العراق اصبحت مسألة الاحتفاظ بالعاملين في منظمات القطاع الخاص مشكلة كبيرة وخطيرة وخاصة عندما يتم فتح التعيينات في المؤسسات العامة للدولة، حيث العديد من العاملين اتخذوا من منظمات القطاع الخاص مرحلة انتقالية لاكتساب المعرفة والمهارة، وحالما يجد أحدهم فرصة عمل في القطاع العام اوفي مكان اخر سيترك العمل حالا، لذا فان مسألة الاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدلات دوران العمل اصبحت أحد التحديات الخطيرة لمنظمات القطاع الخاص ومنها القطاع المصرفي الذي هو مجتمع البحث الحالي. اذ ان ترك العمل واحلال اخرين بدلا عنهم يكلف الكثير، ورغم عدم وجود دراسات محلية عن هذه التكاليف، الا ان هناك بعض الدراسات في الغرب قدرت تكلفة استبدال الفرد الواحد حوالي خمس الراتب السنوي، ووفقا لتقديرات معاهد العمل الامريكية لعام 2019 بلغت كلفة الاستبدال الى ما يصل الى ٣٠% من الراتب السنوي (Berisha, 2020:408). فضلا عن ذلك عندما يترك العامل منظمة ما فانه سيأخذ معه المعرفة والمهارة والخبرة التي اكتسبها، والثقافة ونظام القيم معه الى المنظمات المنافسة والتي يمكن استغلالها واستخدامها ضد المنظمة، كما ان ارتفاع معدل دوران العمل قد يرسل اشارات خاطئة للموظفين والزبائن المحتملين، كل هذا قد يترتب عليه تكاليف عالية تؤدي الى انخفاض الاداء وعدم رضا الزبائن وبالتالي فقدانهم ايضا. ومن هنا فقد تزايد الاهتمام في كيفية الاحتفاظ بالعاملين والعوامل التي تعزز ذلك، وهذا البحث يتناول جانباً من تلك العوامل التي حظيت باهتمام علماء الادارة والمهتمين بادارة الموارد البشرية وهي توافق الافراد مع بيئة المنظمة فقد ثبت تأثيره على اتجاهات وسلوكيات العاملين حيث تعزى العديد من المخرجات التنظيمية الى توافق الأفراد مع البيئة التنظيمية (Person-Organization fit: P-E fit) التي يعملون فيها ومنها الاحتفاظ بالعاملين، لقد نال موضوع التوافق بين الفرد والبيئة للمنظمة اهتماما نظريا وتجريبيا على مدار عقود من الزمن حيث تم وصفه بأنه حجر الزاوية في علم النفس التنظيمي وادارة الموارد البشرية (Ehrhart, 2006:194)، وفي هذا البحث تم تناول بعدين من ابعاد توافق الفرد مع البيئة التنظيمية هما توافق الفرد مع الوظيفة (Person-Job fit) وتوافق الفرد مع المشرف (Person-Supervisor fit) P-S fit. لقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، الاول منهجية البحث والثاني الإطار النظري للبحث والثالث الجانب العملي، اما المبحث الرابع فقد تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

في الصناعة المصرفية يلعب العاملان دورا مهما في نجاح المؤسسة المصرفية وفي مواجهة التحديات والمنافسة الشديدين، ويعد الاحتفاظ بهم أحد التحديات التي يواجهها منظمات القطاع الخاص، لكن المدرك والمتصور ان مسألة الاحتفاظ بالعاملين لم تحظى بالاهتمام من قبل الادارة القائمة على القطاع الخاص في العراق والقطاع المصرفي على وجه الخصوص، فضلا عن قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع الذي يعد مؤشرا حيويا على اهمية دور ادارة الموارد البشرية في هذا الموضوع. ان الاحتفاظ بالعاملين يتأثر بعدد كبير من المتغيرات ومن اهمها -حسب وجه نظر الباحث- التوافق بين الفرد والوظيفة والتوافق بين الفرد والمشرف المباشر، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الاسئلة الاتية:

- ١- هل يوجد توافق بين الفرد والوظيفة وتوافق بين الفرد والمشرف في المنظمات عينة البحث؟
- ٢- هل التوافق بين الفرد والمشرف له علاقة ارتباط وتأثير في الاحتفاظ بالعاملين؟
- ٣- هل للتوافق بين الفرد والوظيفة لها علاقة ارتباط وتأثير في الاحتفاظ بالعاملين؟

ثانياً: هدف البحث

يعد الاحتفاظ بالعاملين واحدة من الوظائف المهمة التي تسعى إليها ادارة الموارد البشرية ومن هنا فان هذا البحث يهدف الى المساهمة في تعزيز الوصول الى هذا الهدف من خلال:

- ١- التعرف على درجة التوافق بين الافراد عينة البحث مع الوظائف التي يمارسونها ومع المشرفين الذين يعملون بمعيتهم.
- ٢- معرفة علاقة وتأثير التوافق بين الفرد والمنظمة في الاحتفاظ بالعاملين
- ٣- معرفة علاقة وتأثير التوافق بين الفرد والمشرف (المدير المباشر) في الاحتفاظ بالعاملين.
- ٤- تقديم مقترحات للقائمين على ادارة المصارف عينة البحث يمكن ان تعينهم على بناء بيئة تنظيمية تدفع العاملين الى البقاء فيها.

ثالثاً: اهمية البحث

تكمن اهمية فالببحث في اهمية موضوع التوافق بين الافراد والوظيفة والتوافق بينهم وبين المشرف الاحتفاظ بالافراد في المنظمات عينة البحث من ناحيتين:

١- من الناحية العلمية:

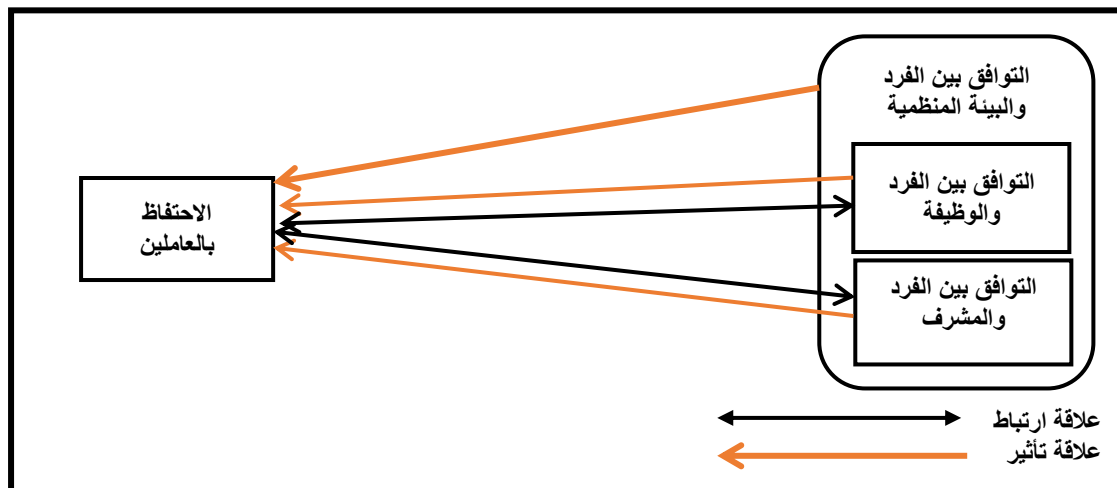
- أ- وتتمثل في المساهمة في بحوث ادارة الموارد البشرية بإجراء دراسة استطلاعية تحليلية لمعرفة دور التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين في القطاع المصرفي الخاص الذي يتسم بانخفاض استقرار العاملين فيه.
- ب- يتوافق هذا البحث مع اتجاهات الادارة التي تولي اهمية كبيرة في استقرار الايدي العاملة في المنظمات لما له من اهمية في تحقيق الاهداف المنظمة.
- ت- يركز هذا البحث على ابراز دور عملية التوافق بين الفرد وكلا من الوظيفة التي يمارسها والمشرف الذي يعمل تحت إمرته وهو ما تسعى اليه كل منظمة.

٢- من الناحية العملية:

- أ- يركز البحث على محورين هما التوافق بين الفرد والوظيفة والتوافق بين الفرد والمشرف من جهة ومحور الاحتفاظ بالعاملين وكلاهما يعد مطلباً مهماً تسعى اليه اي منظمة على اختلاف مجال عملها.
- ب- ميدان البحث هو عدد من المصارف في القطاع الخاص الذي يشهد ضعف الاستقرار الوظيفي وهو يسعى للمنافسة والتميز عن القطاع المصرفي العام الذي يتسم بالاستقرار الوظيفي.
- ت- يتوقع الباحث ان يسهم هذا البحث في مساعدة متخذي القرار في القطاع المصرفي الخاص لتعزيز الاحتفاظ بالعاملين لما يترتب عليه من نتائج ايجابية في تحسين الاداء.

رابعاً: مخطط البحث

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي:



من اعداد الباحث على ضوء فرضيات البحث

خامساً: فرضيات البحث: اعتماداً على مضمون مشكلة البحث والاهداف الاساسية التي يسعى الى تحقيقها تم وضع فرضية رئيسية واحدة ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط وتأثير للتوافق بين الفرد البيئة التنظيمية ببعديها (التوافق بين الفرد والوظيفة، والفرد والمشرف مع/ في الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث).

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية للتوافق بين الفرد والوظيفة مع الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية للتوافق بين الفرد والمشرف مع الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي معنوي للتوافق بين الفرد والوظيفة في الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: تأثير ايجابي معنوي للتوافق بين الفرد والمشرف في الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث.

سادساً: اسلوب البحث

في الجانب النظري تم توظيف ما تيسر للباحث من مراجع ذات صلة بالموضوع من مواقع البحث الالكترونية، وفي الجانب الميداني تم اعداد استبانة بعد الاطلاع على ما اعتمدته بعض الدراسات السابقة من مقاييس بحثية علمية عالمية معتمدة ورتبت الاجابات وفق مقياس ليكر الخماسي، وكما يلي:

- 1- تم قياس التوافق بين الفرد والوظيفة وفق المقياس المتبع في دراسة (Kahraman,F.G, et al.,2023)؛ واعتمد مقياس بخمسة فقرات وتم ايجاد (الفا كرونباخ) ويساوي (798).
- 2- تم قياس التوافق بين الفرد والمشرف وفق المقياس المتبع في دراسات (Kahraman,F.G, et al.,2023; Schoon,2008)، واعتمد مقياس بخمسة فقرات، تم ايجاد (الفا كرونباخ) ويساوي (819).
- 3- تم قياس المتغير المستقل الاحتفاظ بالعاملين وفق المقياس المتبع في دراسة (Khan, et al.,2021) والمكون من اربعة فقرات، تم ايجاد معامل الثبات (الفا كرونباخ) ويساوي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي العراقي الخاص في العراق كمجتمع للبحث كونه يتسم بدرجة مقبولة من التنظيم والانتظام مقارنة ببقية منظمات القطاع الخاص في العراق اذ يبلغ عدد المصارف الخاصة (81) (المرسومي:2023) ولها فروع في مختلف المحافظات العراقية واضحت مجالا واسعا للكثير من البحوث الادارية والاقتصادية، فضلا عن ان مسألة الاحتفاظ بالعاملين يبدو انها لم تحظى بالاهتمام الكافي في هذا القطاع الاقتصادي المهم، وتم اختيار فروع المصارف الخاصة في مدينة الموصل التي يبلغ عددها (18) مصرفا ميدان البحث ويعمل فيها ما يقارب ال (200) موظفا، تم توزيع استبانة البحث على فروع المصارف وعلى عدد العاملين في كل مصرف وتم الحصول على (104) صالحة للاستخدام شكلت عينة البحث.

ثامناً: محددات الدراسة: لتحديد الدراسة في البعد الزمني للفترة من بلورة فكرة البحث وجمع البيانات للنصف الاول من العام ٢٠٢٣، اما المحدد المكاني فروع القطاع المصرفي الخاص في مدينة الموصل.

ثامناً: الدراسات السابقة

١- الدراسات العربية:

- تتسم الدراسات العربية في هذا الموضوع بمحدوديتها ومن الدراسات التي تم الاطلاع عليها وباللغة العربية ما يلي:
- أ- دراسة (المنسي، محمود عبد العزيز 2023): بعنوان "توسط الشغف بالعمل في العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر).
- هدف الدراسة الى التعرف على التأثير المباشر بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي والتأثير غير المباشر من خلال الشغف بالعمل بوصفه متغيراً وسيطاً، اجري البحث على عينة مكونة من (357) فرداً من العاملين في شركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير مباشر ذو دلالة احصائية معنوية لتوافق الفرد مع بيئة المنظمة على كل من الشغف بالعمل والسلوك الاستباقي، وان الشغف بالعمل يتوسط جزئياً العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة العمل والسلوك الاستباقي للعاملين في الشركات موضوع الدراسة.
- ب- دراسة (احمد، محمد حسين صلاح، 2022): بعنوان "التوافق بين الفرد والمنظمة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة شقراء بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية".
- هدفت الدراسة الى التعرف على درجة التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال قياس ابعاد التوافق (توافق الاهداف، توافق القيم، توافق الاحتياجات/الامدادات، توافق الشخصية/المناخ) ومعرفة مستواها بشكل سليم لغرض زيادة درجة التوافق، والوقوف على مستوى التميز التنظيمي في الجامعة موضوع الدراسة والتوصل الى طبيعة العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة والتميز التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (342) فرداً من العاملين في الجامعة المذكورة، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد التوافق بين الفرد والمنظمة والتميز التنظيمي.
- ت- دراسة (ابو حشيش، علي السيد جمعة، 2021): بعنوان "أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الاداء الابتكاري للمنظمة: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة الى فهم تأثير التوافق بين الفرد وبيئة العمل بأربعة ابعاد (التوافق مع الوظيفة والمنظمة والمشرف وجماعة العمل) على الاداء الابتكاري للمنظمة عينة الدراسة، اجري البحث على عينة مكونة من (77) مديراً يعملون في عدد من الشركات الدولية بمصر، وأشارت الى وجود تأثير ايجابي للتوافق بين الفرد والمنظمة بأبعاده الاربعة في الاداء الابتكاري للمنظمة عينة البحث.

ث- دراسة (النادي، نوال محمود، 2020): بعنوان "أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الصراع بين العمل والاسرة بالتطبيق على البنوك الخاصة بمحافظة الدقهلية".

هدفت الدراسة الى قياس درجة العلاقة بين الفرد وبيئة المنظمة بأبعادها الخمسة (التوافق بين الفرد وكلا من المنظمة، والوظيفة، والمهنة، وجماعة العمل، والمشرف) مع الصراع بين العمل والاسرة لعينة قوامها (196) مفردة ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة والصراع بين العمل والاسرة، كما اشارت النتائج الى وجود تأثير معنوي لأبعاد توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الصراع بين العمل والاسرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ادراك عينة البحث لمتغيري الدراسة وفقا للجنس والعمر ومدة الخدمة، ووجود فروق وفقا لمستوى التعليم.

٢- الدراسات الاجنبية:

هناك الكثير من الدراسات الاجنبية التي تناولت هذا الموضوع وفيما يلي بعض الدراسات الحديثة التي تناول هذا الموضوع:

أ- دراسة (Rattanapon, K. et al.,2023) بعنوان

"An Analysis of multia- generational issue of generation X and Y employee in small and medium sized enterprises in Thailand: The moderation effect of age groups on person-environment fit and turnover intention"

هدفت الدراسة الى استكشاف كيف يمكن لـ (P-E fit) بأبعادها الاربعة (P-S, P-G, P-J, P-O) ان تساهم في الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة من خلال النية في الدوران. تكونت عينة الدراسة من (400) فردا من العاملين في عدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في اربع مقاطعات في تايلند وتوصلت الدراسة الى ان P-E fit بأبعادها الاربعة يمكن ان تعزز من احتفاظ الشركات عينة البحث بالعاملين فيها، واكثرها تأثيرا هي التوافق بين (P-S) تليها التوافق بين (P-J).

ب- دراسة (Khan, et al., 2021) بعنوان:

"Enhancing Employee Retention in Supervisory Support context: role of Person-Organizations Fit and Career Commitment"

هدفت الدراسة الى بحث دور المشرفين في تعزيز احتفاظ المنظمة بالعاملين لديها، وكيف تساعد التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي في ذلك، لعينة بلغت (٢٦٤) من العاملين في قطاع البنوك والاتصالات في باكستان، وتوصلت الدراسة الى ان دعم المشرفين له تأثير ايجابي في الاحتفاظ بالعاملين وان الالتزام المهني يتوسط العلاقة بين دعم المشرفين والاحتفاظ بالعاملين، وان التوافق بين الفرد والمنظمة تتوسط العلاقة بين دعم المشرفين والالتزام التنظيمي..

ت- دراسة (Berisha,2020) بعنوان

"Fit to last? Investigation how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context"

تناولت دراسة التوافق بين كل من الفرد والمنظمة والفرد والوظيفة وتأثيرهما على النية في الدوران وعلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين لعينة من (211) من العاملين في سلاسل محلات السوبر ماركت للبيع بالتجزئة في كوسوفو، اظهرت النتائج ان كل من (P-O fit) و (P-J fit) لهما تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقليل النية في ترك الدوران، وتأثيرهما المباشر اكبر عندما يتم التوسط من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يشير الى وجود وساطة جزئية، لكن (P-J fit) لها تأثير اقوى على النية في ترك العمل من (P-O fit) والسبب ان الافراد يتفاعلون مع وظائفهم اكثر من تفاعلهم مع منظماتهم مما يجعل عدم الرضا عن الوظيفة سابقة اكبر لنية ترك العمل.

ث- دراسة (Nugraha,2021) بعنوان:

"The effect of Person-Job fit on turnover intention: mediated by lob satisfaction"

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير التوافق بين الفرد والوظيفة (P-J fit) وتأثيرها في النية في الدوران من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي لعينة من العاملين في احد البنوك الباكستانية بلغت (54) موظفا، اظهرت النتائج ان هناك تأثير لـ (P-J fit) على الرضا الوظيفي، وللرضا الوظيفي تأثير على نية الدوران، ولا يوجد تأثير لـ (P-J fit) على نية الدوران.

ج- دراسة (Krishnant, et al., 2020) بعنوان

"Impact of Employee Communication and Person Organization Fit on Employee Retention"

تناولت الدراسة تأثير اتصالات العاملين والتوافق بين الفرد والمنظمة في الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة لعينة بلغت (125) من العاملين في احدى الشركات الصناعية، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية معنوية بين الاتصالات والتوافق بين الفرد والمنظمة مع استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين.

ح- دراسة (Ahmad Sofi,2023) بعنوان:

"Academic Person-Environment fit towards Sustainable work life balance and reduced turnover intention, moderated by job opportunities"

هدفت الدراسة الى استكشاف دور التوافق بين الفرد والبيئة في التوازن المستدام بين الحياة- العمل وتقليل دوران العمل والدور المعدل لفرص العمل في ذلك، ولتحقيق هذا الهدف تناول الباحثون ثلاثة ابعاد للتوافق هي (P-O fit, P-V fit, P-J fit) لعينة من الاكاديميين في جامعات باكستانية شملت (466) مشاركا وتوصلت الدراسة الى ان (P-O fit, P-V fit) لهما تأثير معنوي مباشر في تقليل النية في الدوران وان (P-J fit) لها تأثير غير مباشر في تقليل النية في الدوران، وان التوازن المستدام بين العمل-الحياة لم يكن مرتبطا بشكل كبير بالنية في الدوران فحسب بل يلعب دورا وسيطا بين ابعاد التوافق والنية في الدوران، وان فرص العمل خففت بشكل كبير من العلاقة بين التوازن المستدام بين العمل- الحياة والنية في الدوران.

خ- دراسة (Hilmiana, et al., 2020) بعنوان:

"Person-Organization fit and job satisfaction on turnover intention"

هدفت الدراسة الى بحث تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة والرضا الوظيفي على النية في دوران العمل، لعينة مكونة من (82) من العاملين في ثلاثة مصارف في اندونيسيا، اظهرت النتائج ان التوافق بين الفرد والمنظمة ليس لها تأثير معنوي كبير في النية في دوران العمل، على عكس الرضا الوظيفي حيث تأثيره المعنوي في الدوران. ان الاطلاع على هذه الدراسات مكن الباحث من تكوين فكرة عن ابعاد المواءمة بين الفرد والبيئة المنظمة وتحديد اي الابعاد اكثر اهمية في التأثير على الاحتفاظ بالعاملين والحصول على افضل مقاييس توائم البيئة العراقية، ان هذا البحث قد لا يختلف كثيرا عن الدراسات السابقة التي تناولت التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة كمتغير مستقل لكنه يختلف عنها في ان اي من الدراسات لم تتناول البعدين موضوع البحث (P-S FIT و P-J FIT) في الاحتفاظ بالعاملين، حتى ان دراستي كل من (Krishnant, et al., 2021; Khan, et al., 2020) كليهما تناول (P-O FIT) والاحتفاظ بالعاملين، من هنا فان ما يميز هذا البحث اكثر ان الدراسات الاجنبية التي اطلع عليها الباحث، والدراسات العربية مع محدوديتها في هذا الموضوع لم يعثر الباحث على اي دراسة تناولت تأثيرها على الاحتفاظ بالعاملين و في العراق خاصة من خلال البحث في مواقع البحث العلمية الالكترونية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: مفهوم التوافق

التوافق هي الملاءمة والانسجام بين خصائص الافراد وخصائص البيئة التي يعملون فيها (Person-Environment fit (P-E fit) (Caplan,1987:249,Kristof,1996:1). ويقال ان الناس في ونام وانسجام مع بيئتهم ومنظمتهم عندما يشاركونها قيمها وخصائصها، وعندما يجد الناس هذا التشابه سيكونون قادرين على تبني مواقف أكثر ايجابية تجاه بيئتهم (Cable and Edward,2004:823). لقد تم دراسة التوافق بين الفرد وبيئة العمل ضمن مفهوم نظرية التوافق التي ترى في سلوك الافراد هو نتيجة التفاعل بينهم وبين البيئة المنظمة التي يعملون فيها وان المخرجات المنظمة مثل (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التوتر وضغط العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، دوران العمل والاستقرار الوظيفي، والاداء...) تعتمد الى حد كبير على مدى وجود التوافق بين الفرد وبيئة العمل (Powas and poonawal,2013:20; rothbard,1999:90). ولقد تم تبني مفهوم التوافق على نطاق واسع في الدراسات الادارية والتنظيمية فتم توظيف نظرية التوافق في البحث في الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفي الاختيار والتوظيف وفي التصميم التنظيمي والابداع والاجهاد التنظيمي والصراع بين الافراد والاداء (Bersha,2020:410). ويرى بعض الباحثين ان مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة ينطوي على الكثير من الغموض تبعا لتعدد المفاهيم التي تتم تناوله بموجبها، فهو مفهوم يتطلب التمييز بين انواع مختلفة من التوافق (Kristof,1996:3). وفي هذا البحث سنحاول التمييز بين اربعة انواع من التوافق كما اوردها بعض الباحثون وكما يلي:

١- التوافقات الموضوعية والتوافقات الذاتية للفرد والمنظمة: Objective and Subjective (O_S) fit

تشير الموضوعية للفرد الى مساهمات الفرد في بيئة المنظمة كما هي موجودة، بينما ذاتية الفرد تشير الى مدى ادراكه لمساهماته في بيئة المنظمة، وتشير الموضوعية للمنظمة الى الحالات المادية والاجتماعية والمواقف في بيئة المنظمة كما هي موجودة، وتشير التوافقات الذاتية للمنظمة تشير الى الظروف والعوامل التي تساهم في تكوين اتجاهات الفرد اتجاه المنظمة (Edward and Rothbard,1999:87; Sekinuch,2004:180)، ونظرية التوافق تفترض ان التوافقات الموضوعية للفرد والبيئة لها تأثير مماثل في توافقات الفرد الذاتية الفرد والبيئة المناظرة لها (Karakurun,2005:2)

٢- التوافقات الإضافية والتوافقات التكميلية: Supplementary and Complementary (S-C) fit

التوافقات الإضافية هي التي تتم عندما يمتلك الفرد والمنظمة خصائص متماثلة او متقابلة وهي تصف الحالة التي تحصل عندما تكون السمة الشخصية للفرد متوافقة مع الموجود في المنظمة (Kristof,1996:3) حيث يضيف الافراد قيمة اضافية في بعض الوحدات التنظيمية حيث يتشاركون في خصائص مماثلة مع الآخرين (Berisha,2020:416)، فالفرد يميل الى التوافق مع الافراد الذين لديهم خصائص مشابهة لتلك التي يمتلكها، فاما ما اختارت المنظمة فردا يمتلك معارف ومهارات وقدرات مماثلة لما موجود لدى العاملين الحاليين فقد حصلت التوافقات الإضافية (Cable and Edwards,2004:823)، في حين تصف التوافقات التكميلية الحالة التي عندها تكمل خصائص الفرد الفراغ الذي حدث فيه نتيجة ترك شخص ما هذا الفراغ (Kristof, 1996:3، وتحصل عندما تكون السمات والخصائص لدى الفرد تكمل او تضيف للمنظمة ما هو موجود او مفقود فيها وتجعل منها وحدة متكاملة (Berisha,2020:416; Hilmiana, et al., 2020:109)، ومن هنا فان التوافقات التكميلية تشير الى

الحالات والمواقف التي تكون المنظمة عندها في حال ضعف او نقص ويقابله قوة الفرد لتعويض الضعف وتكملة النقص، وان التوافقات التكميلية تعني ان الفرد لديه من المهارات والمعارف والقدرات التي تحتاجها المنظمة (Sekinuch,2004:180).

٣- التوافق بين الحاجات والامدادات: Needs-Supplies (N-S) fit

وتوصف على انها الانسجام بين احتياجات الفرد ورغباته وتفضيلاته والمكافآت التي يحصل عليها من المنظمة (Enwereuzor, et al., 2021:267)، ويقصد بالحاجات هنا هي حاجات الافراد المادية والاجتماعية والنفسية ومنها التعويضات المادية والاولويات والاهداف والاعتراف (Nugraha,2021:144)، اما الامدادات فالمقصود بها الموارد ذات العلاقة من الاجور والحوافز والمكافآت وفرص الترقية والتقدير والاحترام التي تقدمها الوظيفة للفرد مقابل حاجاته وتسهم في اشباعها (Edwards and Rothbard,1999:88; Nugraha,2021:144)، وعندما تكون المنظمة قادرة على اشباع حاجات الافراد وطلباتهم بما متاح لديها من موارد فسوف يتحقق هذا التوافق (Kristof,1996:50; Berisha,2020:416; Hilmiana, et al., 2020:109)، وبمفهوم اخر فان التوافق بين الحاجات والامدادات تتمثل في سؤال الفرد ما الذي يمكنني ان اجنيه من عملي في هذه المنظمة، وسؤال رب العمل ما الذي يمكن ان اقدمه لاحتفظ بالفرد لدي؟ (Caplan,1987:252).

٤- التوافق بين القدرات والمطلوبات: Demands-Abilities (D-A) fit

ويقصد بالقدرات ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقابليات، اما المتطلبات فيقصد بها متطلبات اداء المهام الوظيفية كما ونوعا والمطلوب من الفرد انجازها (Edwards and Rothbard,1999:88; Nugraha,2021:144)، ويحصل التوافق اذا كانت المنظمة توفر الموارد (على سبيل المثال التعويضات وفرص الترقية) مقابل الوقت والجهد والمعرفة والمهارات والالتزام الذي يقدمه الفرد لتلبية متطلبات اداء الوظيفة بمعنى اخر يحصل التوافق عندما يكون هناك انسجام بين متطلبات اداء المهمة وما لدى الفرد من مهارات وقابليات (Berisha,2020:416; Enwereuzor,et al., 2021:267)، وتعبير اخر يمكن التعبير عن هذه النوع من التوافق في سؤال الفرد ما الذي يمكنني ان ابدله في اداء المهام الوظيفية لكي احتفظ بهذه الوظيفة؟ وسؤال رب العمل ما الذي يمكن اقدمه للفرد لكي احتفظ به في العمل (Caplan,1987:252). ان هذه الانواع من التوافقات تعكس اهمية موضوع التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة وسعته واهتمام الباحثين والمديرين لما له من تأثير واهمية لكل من ادارة المنظمات والعاملين فيها ابتداء من الرضا الوظيفي الى الاداء وانتهاء باستقرار العاملين او تركهم العمل في المنظمة، وتبرز التوافقات الثلاثة الاخير اكثر في موضوع البحث هذا في التوافق بين الفرد والوظيفة اذا تحتاج بعض المهام في المنظمة الى افراد يمتلكون نفس المعارف والمهارات والقدرات ليكملوا النقص في المنظمة او يعزروا المنظمة بمهارات اضافية، كما تبرز في ما يحتاجه الفرد من الوظيفة والمشراف من موارد مالية وتقدير واحترام مقابل ما يقدمه للمنظمة من وقت وخبرات ومهارات، فضلا عن التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته ومتطلبات اداء الوظيفة الموكلة اليها. ومما تقدم يمكن القول ان التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة يشير الى المواءمة والانسجام بين ما يقدمه الفرد للمنظمة من مهارات وقدرات وقابليات مقابل ما يحصل من اشباع احتياجاته المادية والنفسية من خلال ما تقدمه المنظمة من موارد لتحقيق ذلك.

ثانياً: ابعاد التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة:

مع بداية اهتمام الباحثين بنظرية التوافق تم دراسة ثلاثة ابعاد هي: التوافق بين الفرد والمنظمة (p-o Person-Organization fit)، والفرد والوظيفة (P-j fit Person-Job)، والفرد وجماعة العمل (P-G fit Person-Group)، وهذه الابعاد يكاد يتفق اغلب الباحثين في هذا الموضوع (Werbal and DeMari,2005)، وفي السنوات اللاحقة تناول باحثون اخرون التوافق بين الفرد والمهنة (P-V fit Person-Vocation) (Ahmed Sofi, et al.,2023:266; Berisha,2020:415; Kahraman,et,al.,2023)، ولتنوع ابعاد التوافق بين الفرد والبيئة فنادرا ما يتم تناولها في بحث واحد فمنهم من تناول بعد واحد فقد بحث (al., 2023)، ولتنوع ابعاد التوافق بين الفرد والبيئة فنادرا ما يتم تناولها في بحث واحد فمنهم من تناول بعد واحد فقد بحث (Enwereuzor, 2021; Peng,et al.,2022; Zheng, et al.,2018)، وفي بعد التوافق بين الفرد والمشراف، وبحث (Nugraha,2021; Pratama,et al.,2022; Knshnan, et al.,2023; Khan, et al.,2021) بحثوا في التوافق بين الفرد والوظيفة، وكذلك بحث كل من (العجيلي والشركسي، ٢٠٢٣؛ نقار واخرون، ٢٠٢١) بحثوا في بعد التوافق بين الفرد والمنظمة. وهناك من بحث في بعدين فقد بحث (Rattanapon, et al.,2023) في التوافق بين الفرد والمنظمة والفرد والمشراف، وبحث (Lee and Jang,2017; heng and Jen,2018) في التوافق بين الفرد والوظيفة والفرد والمشراف، وبحث (Berisha,2020) في التوافق بين الفرد والمنظمة والفرد والوظيفة. ومنهم من بحث في ثلاثة ابعاد فقد تناول (Ahmed Sofi, et al.,2023) التوافق بين الفرد والمنظمة، والفرد والوظيفة، والفرد والمهنة. وبحث (ابو حشيش 2021؛ المنسي، 2023؛ النجار واخرون، 2023) في اربعة ابعاد هي التوافق بين الفرد والمنظمة، التوافق بين الفرد والوظيفة، التوافق بين الفرد وجماعة العمل، والتوافق بين الفرد والمشراف،

وبالرغم من اهمية كل بعد من ابعاد التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة الا ان بعض الباحثين يرون انه ينبغي ايلاء الاهتمام لـ (P-J fit) و (P-S fit) اهتماما اكبر من بقية الابعاد نظرا لاهميتها في مخرجات العمل التنظيمية ويمكن ان تنعكس التوافقات الاخرى فيهما خاصة التوافق بين الفرد والمنظمة (Zheng and Jen,2018:886)، ومن هنا ففي هذا البحث سنتناول هذين البعدين فقط التوافق بين الفرد والوظيفة (P-J fit) والتوافق بين الفرد والمشراف (P-S fit) لاختبار تأثيرهما في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين في المنظمات عينة البحث، لكون هذين النوعين من التوافق يمكن ان تجعل من المرؤوسين اكثر ثقة في انفسهم واكثر انسجاما مع

المنظمة وسيكونون قادرين على اداء مهامهم بنجاح وستكون لديهم توقعات ايجابية حول المخرجات التي ستحققها المنظمة ومنها الاحتفاظ بالعاملين.

١- التوافق بين الفرد والوظيفة: P-J fit

وتعرف بانها درجة التوافق بين ما يمكن للفرد ان يقدمه لاداء المهام الوظيفية وما يمكن ان توفره الوظيفة للفرد (Zheng and Jen,2018:888)، وعرفها (Rattanapon, K. et al.,2023:495) على انها التوافق بين خصائص العاملين ووظائفهم، ومن الخصائص المطلوب توافرها لدى الفرد هي المعرفة والمهارة والقدرات اللازمة لاداء المهام المتعلقة بالوظيفة من اجل الحصول على مردودات الوظيفة (Edwards.1994:52)، يعد هذا البعد من التوافق من اهم الابعاد واكثرها اهتماما من قبل الباحثين نظرا لتأثيرها على الاداء الوظيفي، ففي مرحلة التوظيف يختار ارباب العمل مدى ملاءمة المرشح للوظيفة من خلال المقابلات والاختبارات وعملية التقييم بعد التوظيف (Kahraman,et al.267)، ومع اهمية ابعاد التوافق الاخرى يرى بعض الباحثين انه ينبغي ايلاء الاهتمام (P-J fit) بدلا من (P-O fit)، كونها تعد الاساس التقليدي لاختيار العاملين في المنظمة (Zheng and Jen,2018:887)، وقد تكون هي الاقدم والاكثر بحثا في ادبيات الموارد البشرية في مجال التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة (Werble and DeMarie,2005:251). ووفقا لدراسات سابقة اذا كان لدى الافراد مستويات عالية من التوافق مع الوظيفة فان ذلك ينعكس في العديد من النتائج الايجابية ومنها ارتفاع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وانخفاض دوران العمل (Zheng and Jen,2018:888; Ahmad Sofi, et al., 2023:3405)، ويرى (ادوردس) ان التوافق بين الفرد والوظيفة كثيرا ما تتحدد بالتوافق بين الحاجات والامدادات N-S fit والتوافق بين القدرات والمتطلبات A-D fit (Kahraman,et al.,2023:267; Nugrahe,2021:144)

٢- التوافق بين الفرد والمشرف: P-S fit

وهي تصف العلاقة بين طرفين يكون احدهما مشرفا على الاخر (Rattanapon, K. et al.,2023:495). وتشير الى درجة التوافق بين المرؤوس والرئيس من حيث القيم والمعتقدات والشخصية واسلوب العمل ونمط الحياة ونمط القيادة في بيئة العمل (Zheng and Jen,2018:888; chung et al.2016:68) وتهتم الدراسات في هذا النوع من التوافق بتناسق العلاقة بين القادة والتابعين، والمشرفين والمرؤوسين فالطريقة التي يتصرف بها القائد ويتفاعل بها مع مرؤوسيه يمكن ان يكون لها تأثير عميق على النتائج التنظيمية ذات الصلة بالمرؤوسين (Enwereuzor, et al., 2021:1368)، ويمكن ان تكون سمات المشرفين انعكاسا لبيئة العمل التنظيمية. واستنادا الى الادبيات يمكن للمشرفين تعزيز مواءمة الفرد مع جماعة العمل ومع المنظمة التي يعمل فيها، بل وحتى الوظيفة التي يمارسها، ويميل المرؤوسين ان يكونوا سعداء ومتميزين عندما تكون علاقاتهم وتفاعلاتهم ايجابية مع رؤسائهم مما يؤدي الى تحسين اندماجهم في بيئة العمل وبالتالي استقرارهم في المنظمة (Rattanapon, K. et al.,2023:495)، ان طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قد تكون حيوية لتحسين بيئة العمل ورفاهية المرؤوسين لكون معظمهم يقضي قدرا كبيرا من الوقت مع رؤسائهم، كما ويلعب المشرفون دور الوسيط بين مرؤوسيهم والادارة العليا في المنظمة (Enwereuzor, et al., 2021:1368) ويرى (جورج و اوصمانبيكوف) الى ان سلوك المشرف يؤثر على الصحة العقلية والبدنية (Enwereuzor, et al., 2021:1368). ويرى بعض الباحثون ان التوافق بين الفرد والمشرف هي امتداد لنظرية التماثل والتجاذب التي ترى ان الناس يجذبون نحو اخرين بناء على التشابه في القيم والمعتقدات والاهداف في الحياة الشخصية والوظيفية (Peng, et al.,2022:2375)، وفي مكان العمل يكون هذا التشابه سببا في توثيق العلاقة بين الطرفين، ويجعل من المشرف شخصا مهما للمرؤوس لما لديه من التأثير على التقييم والمكافآت، وفرص الترقية، ويدفعهم الى ان يطوروا من مهاراتهم والتزاماتهم ويكونوا اكثر فاعلية في تحقيق مستويات اعلى من الاداء (Peng, et al.,2022:2375)، فضلا عن ان التشابه بين الافراد ومشرفيهم له تأثير ايجابي في نواح كثيرة مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والاحتفاظ بالعاملين (Enwereuzor, et al., 2021:1373; Zheng and Jen,2018:888)

وبصورة عامة فان التوافق بين الفرد وكلا من الوظيفة والمشرف يؤثر على دوافع الافراد وتحفيزهم ومن ثم تحسن من النتائج التنظيمية وهذا يدعو الى مزيد من الاهتمام البحثي لتمكين القادة من توفير الظروف المناسبة لتحسين النتائج التنظيمية ومنها الاحتفاظ بالعاملين التي تعد أحد اهداف ادارة الموارد البشرية الذي سينعكس ايجابيا على الاداء الكلي لاي منظمة.

ثالثا: الاحتفاظ بالعاملين Employee Retention

على الرغم من أن مصطلح الاحتفاظ بالعاملين يتم تعريفه بطرق عديدة، إلا أنه يشير بشكل أساسي إلى التدابير المختلفة التي تتخذها المنظمات لتشجيع موظفيها على البقاء معها لفترة أطول من الوقت (Singh,2019:425)، وعرف الاحتفاظ بالعاملين على انه الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة التنظيميون لتشجيع العاملين على البقاء في المنظمة (Ford,2022:5). ويعرف على انه جهد منهجي تحافظ به المنظمات على قوة عمل فاعلة لاطول فترة من اي منظمة اخرى (Khan, 2021:179)، او حتى اكمال متطلبات المشروع المتطلبات التشغيلية (Ghani, et al., 2022:2890). ويرى الباحث ان الاحتفاظ بالعاملين هو جميع الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من اجل ترغيب العاملين للبقاء في المنظمة لاطول فترة زمنية. الموظفون هم الاصول القيمة في اي منظمة، وتعول عليهم ادارة المنظمة في انجاح عملها من خلال توظيف مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم لتقديم الافكار الجديدة التي من شأنها ان تحسن الاداء وتعزز مكانة المنظمة التنافسية، ومع الكثير من الادارات تدرك اهمية العاملين في المنظمة كونهم يحتفظون بالمعارف والمهارات والقدرات الا ان الادارة قد تواجه تحديات في

الاحتفاظ بالعاملين خاصة مع وجود سوق عمل تنافسية حيث يتوفر فرص اكبر للموظفين الموهوبين الانتقال من منظمة الى اخرى اذا لم يجدوا البيئة التنظيمية الجاذبة التي تشدهم نحو البقاء فيها (Ford, 2022:30). ان الاحتفاظ بالعاملين والحيولة دون تركهم المنظمة يعد الهدف الاساسي الذي تسعى اليه المنظمات كافة، فالاحتفاظ بالعاملين افضل من التوظيف واعادة التوظيف، ان تعيين موظفين جدد امر مكلف للغاية مقارنة بالاحتفاظ بالعاملين الموجودين بالفعل في المنظمة (Khan, 2021:178)، واذا كانت المنظمة قادرة على الاحتفاظ بقوتها العاملة فان ذلك يستلزم وقتا وجهدا كبيرا من ادارة المنظمة لكنه في النهاية سيؤدي الى انخفاض كبير في تكاليف الموارد البشرية وسينتج عنه مستوى اعلى من العائد على الاستثمار ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية على الآخرين في مجال عملها (Krishnan, et al., 2023:20)، ومن الآثار المترتبة على عدم الاحتفاظ بالعاملين (منظمة العمل الدولية، 2016:51)

- ١- فقدان الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت وقتا طويلا للوصول الى مستواها الحالي.
 - ٢- فقدان الاموال والمجهودات على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بمستوياتهم كافة.
 - ٣- زيادة حجم الانفاق اللازم لتعويض الكفاءات المتسربة من المنظمة.
 - ٤- ضياع الوقت المبذول في تعليم وتدريب العاملين الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة.
 - ٥- تأثير الربحية والانتاجية.
 - ٦- خسارة الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة وتقديم خبرته لمنظمات اخرى منافسة.
 - ٧- وجود نسبة عالية من دوران العمل يعطي صورة سيئة عن المنظمة امام المنظمات المنافسة.
- ويضاف الى ذلك المشاعر السلبية التي تتولد لدى العاملين المتبقين في المنظمة في حالة زيادة عدد المتسربين من العمل عن الحدود المقبولة، وهذه المشاعر تنعكس زيادة التوتر وعبء العمل وانخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض الاداء

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: وصف عينة البحث:

يبين الجدول (1) وصف لعينة البحث المكون من (104) مبحوثاً حسب السمات الشخصية، وما يشد الانتباه في هذا الجدول ان (71%) من الذكور و (31%) الاناث ومع ان المعروف في الجهاز المصرفي ان الاناث في القطاع المصرفي أكثر من النساء لكن العكس هو القطاع المصرفي الخاص في العراق ربما بعزي ذلك لطبيعة تركيبة المرأة البيولوجية وحاجتها الى اجازات الحمل والامومة والاجازات المرضية التي لا يتقبلها القطاع الخاص في العراق. ومن حيث مدة الخدمة فان الجدول يشير معظم العاملين تقل خدماتهم عن (11) سنة مدة الخدمة في المصارف الخاصة وهذا قد يكون مؤشراً على عدم استقرار العاملين في هذا القطاع.

جدول (١): وصف عينة البحث وفقاً للسمات الشخصية

الجنس	ذكر	انثى			
العدد	71	33			
النسبة	69	31			
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج			
العدد	32	72			
النسبة	30.8	69.2			
العمر	اقل من 30سنة	من 31-40	من 41-50	أكثر من 50 سنة	
العدد	14	56	24	10	
النسبة	13.5	53.8	23.1	9.6	
التحصيل الدراسي	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا	
العدد	2	8	70	24	
النسبة	1.9	7.7	67.3	23.1	
مدة الخدمة	اقل من 2 سنة	من 3-5	من 6-8	من 9-11	اكثر من 11
العدد	20	25	23	20	16
النسبة	19	24	22	19	15

الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانياً: تحليل اجابات عينة البحث:

تم تبويب اجابات عينة البحث حسب التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي وكانت كما يلي:

١- التوافق بين الفرد والوظيفة P-J Fit

تشير معطيات الجدول (2) الى ان اكثر من نصف عينة البحث (60%) بلغ متوسط اجاباتهم باتفاق تاماً واتفق وهي تشير الى وجود درجة عالية من التوافق بين الفرد والوظيفة التي يمارسونها عليه وكانت اعلا اجابة للفقرة رقم (2) بنسبة اتفاق قدرها (90.4%) والتي مفادها (اشعر انني الشخص المناسب لإشغال وظيفتي الحالية) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان العمل المصرفي يحتاج الى متخصصين ومهنيين في اداء الوظائف المصرفية او الى حسن التوظيف على اساس التخصص وتقسيم العمل، وادنى اجابة للفقرة (5) بنسبة اتفاق (33.3%) ومفادها (اعمل بحماس لأداء المهام الوظيفية بصورة اكبر مما هو الحال عند مباشرتي في المؤسسة اول مرة)، انخفاض هذه النسبة مقارنة بالقرات الاخرى يمكن ان يشير الى وجود اسباب اخرى قللت من

حماس الفرد لاداء وظيفته منها التوافق مع المشرف او ضعف الحوافز او غيرها ، في حين كان متوسط الاجابة ب (لا اتفق ولا اتفق تماما) بلغت (34%) وكانت اعلى اجابة للفقرة (3) التي مفادها (توفر لي وظيفتي الحالية ما اود الحصول عليه من تعويضات مالية) بنسبة (38.5%) ان ارتفاع هذه الاجابة يعكس انخفاض التعويضات المادية التي يحصل عليها العاملين في القطاع المصرفي الخاص، وادناها للفقرة رقم (2) بنسبة (1.2%) مفادها (اشعر انني الشخص المناسب لأشغل وظيفتي الحالية) وهي نفس الفقرة التي حصلت على اعلى اجابة، وكنت معدل اجابة الحياد من المبحوثين بنسبة (17%)،

جدول (٢): التوزيع التكراري والنسبي للفقرات المتعلقة بقياس التوافق بين الفرد والوظيفة

رقم السؤال	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق ابدا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1 تعليمي ومهاري وخبراتي تتناسب مع مهام وظيفتي الحالية	60	57.7	20	19.2	8	7.7	4	3.8	12	11.5
2 اشعر انني الشخص المناسب لأشغل وظيفتي الحالية	68	65.4	26	25.0	4	3.8	4	3.8	2	1.9
3 توفر لي وظيفتي الحالية ما اود الحصول عليه من تعويضات مالية	20	19.2	10	9.6	34	32.7	14	13.5	26	25.0
4 توفر لي وظيفتي الحالية ما اود الحصول عليه من احترام وتقدير من ادارة المؤسسة التي اعمل فيها حاليا	54	51.9	12	11.5	22	21.2	8	7.7	8	7.7
5 اعمل بحماس لاداء المهام الوظيفية بصورة أكبر مما هو الحال عند مباشرتي في المؤسسة اول مرة	17	16.3	20	19.2	24	23	25	24	18	17.3
المتوسط العام	44	42	18	17	18	17	11	11	13	13

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

٢- التوافق بين الفرد والمشرف P-S Fit:

تشير معطيات الجدول (3) الى ان ما يقارب نصف اجابات عينة البحث بنسبة (47.16%) كانت اتفق تماما واتفق وهي تشير الى وجود توافق بين الفرد والمشرفين وكانت اعلى اجابة للفقرة رقم (3) بنسبة اتفاق قدرها (55.7%) والتي مفادها (انا واثق جدا بان مديري يقف معي في القرارات التي تتعلق بعملتي) وقد يعزى ذلك الى تحديد واضح لاجراءات العمل وتوزيع الصلاحيات، وادنى اجابة للفقرة (1) بنسبة اتفاق (36.6%) ومفادها (لا يتدخل مديري كثيرا في كيفية انجازي لعملتي الوظيفي) ويمكن ان يعزى ذلك الى ان هذه الفئة من المجيبين يرون ان العمل المصرفي واضح ومحدد ومبرمج الامر الذي لا يتطلب المتابعة والرقابة المستمرة من قبل المشرف المباشر، في حين كان متوسط الاجابة ب (لا اتفق ولا اتفق تماما) بلغت (25.4%) وكانت اعلى اجابة للفقرة (1) التي مفادها (لا يتدخل مديري كثيرا في كيفية انجازي لعملتي الوظيفي) بنسبة (32.7%) وهي نفس الفقرة التي حظيت باعلى اجابة (اتفق تماما واتفق) وادناها للفقرة رقم (5) بنسبة (17.3%) مفادها (ادافع عن القرارات التي يتخذها مديري وابررها اذا لم يكن هو حاضرا ليقوم هو بذلك) الامر الذي يشير الى ان القليل من العاملين يؤيدون ويدعمون قرارات مشرفيهم في العمل، وكنت معدل اجابة الحياد من المبحوثين بنسبة (30.8%)، واعلى اجابة للفقرة (4) بنسبة اجابة (36.5%) ومفادها (يوجد تماثل كبير بين الاشياء التي اراها قيمة في حياتي الوظيفية مع تلك التي لدى مديري)، وانى اجابة للفقرة (2) بنسبة (17.3%) ومفادها (يمنحني مديري الصلاحية الكافية للقيام بواجباتي الوظيفية).

جدول (٣): التوزيع التكراري والنسبي للفقرات المتعلقة بقياس التوافق بين الفرد والوظيفة

رقم السؤال	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق ابدا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1 لا يتدخل مديري كثيرا في كيفية انجازي لعملتي الوظيفي	22	21.2	16	15.4	32	30.8	16	15.4	18	17.3
2 يمنحني مديري الصلاحية الكافية للقيام بواجباتي الوظيفية	34	32.7	22	21.2	18	17.3	16	15.4	14	13.5
3 انا واثق جدا بان مديري يقف معي في القرارات التي تتعلق بعملتي	28	26.9	30	28.8	24	23.1	6	5.8	16	15.4
4 يوجد تماثل كبير بين الاشياء التي اراها قيمة في حياتي الوظيفية مع تلك التي لدى مديري.	16	16.5	22	21.2	38	36.5	18	17.3	10	9.6
5 ادافع عن القرارات التي يتخذها مديري وابررها اذا لم يكن هو حاضرا ليقوم هو بذلك	24	23.1	30	28.8	32	30.8	6	5.8	12	11.5
المتوسط العام	25	24.08	24	23.08	29	27.7	12	11.94	14	13.46

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

ام مؤشرات الاجابة عن فقرات الاسئلة المتعلقة بالتوافق بين الفرد وكلا من الوظيفة والمشرف تعكس ان مستوى المواءمة للفرد مع الوظيفة أفضل منها مع المشرف، ويمكن يفسر ذلك الى ان علاقة مع المشرف في القطاع المصرفي الخاص قد تتدخل فيها عوامل

تنظيمية ومنها محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشرفين – الذين هم مدراء الفروع- من قبل المالكين والادارة العليا، اضيف الى ذلك تأثير العلاقات الشخصية القائمة على المحسوبية التي يقرب فيها المشرف فردا ما دون غيره.

٣- **الاحتفاظ بالعاملين:** يبين الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية عن الفقرات المتعلقة بمقياس الاحتفاظ بالعاملين ومنه يتضح الاتي:

جدول (٤): التوزيع التكراري والنسب المئوية للفقرات المتعلقة بمقياس الاحتفاظ بالموظفين

رقم السؤال	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق ابدا
	ت	%	ت	%	ت
1 انوي البقاء في المؤسسة الحالية خلال سنة من الان	48	46.2	18	17.3	12
2 انوي البقاء في المؤسسة الحالية خلال سنتان من الان	40	38.5	26	25.5	4
3 أفكر بترك العمل في هذه المؤسسة	34	32.7	6	5.8	20
4 سأتارك العمل في هذه المؤسسة حال حصولي على وظيفة أفضل في مكان اخر	34	32.7	14	13.5	24
التوسط العام	39	37.5	16	15.4	17

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

أ- تشير معطيات الجدول (4) الى ان (63.5%) من عينة البحث اجابت بان لديهم النية بالبقاء في عملهم خلال سنة من الان وان هذه النسبة ترتفع قليلا بعد سنتان لتصل الى (64%)، في حين ان (32.7%) من عينة البحث اجابت بانه ليس لديهم النية في البقاء في عملهم الحالي خلال سنة من الان، وان (26.5%) منهم لديهم النية بترك العمل خلال سنتان من الان.

ب- كما اشارت معطيات الجدول (4) الى ان (38.5%) يفكرون بترك العمل في المصارف عينة البحث وان هذه النسبة تزداد لتصل الى (46.7%) منهم سيتركون عملهم فيها حال حصولهم على عمل في مكان اخر افضل.

واذا قارنا الاقام المتعلقة بعدم النية في البقاء والتفكير بترك العمل مع معدلات دوران العمل المقبولة والتي اشارت بعض الدراسات انها تتراوح بين (5-10%) من العدد الاجمالي للموظفين وانها تعتبر مرتفعة اذا وصلت الى (15%) (Pratama, et al.,2022:75) فان اجابات عينة البحث بعدم البقاء والتفكير بترك العمل هذه تعتبر عالية جدا وتحتاج الى جهود كبيرة لتقليل هذه المعدلات من خلال اعتماد المنهج المخطط والمدرّس جيدا لتقليل النية في ترك العمل وتعزيز الاحتفاظ بالعاملين.

٤- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث:

تشير معطيات الجدول (4) الى ان الوسط الحسابي لاجابات عينة البحث هو اكبر من الوسط الفرضي بقليل الذي هو الرقم (3) الذي هو حاصل $5/(1+2+3+4+5)$ حيث مقياس ليكر الخماسي، فقد بلغ الوسط الحسابي للتوافق بين الفرد والوظيفة (3.8423) وانحراف معياري قدره (0.83174). وهو اعلى من الوسط الحسابي للتوافق بين الفرد والمشرف حيث بلغ (3.3192) وانحراف معياري قدره (1.16129)، وهذا يعني ان درجة التوافق بين الفرد والوظيفة اعلى من درجة التوافق بين الفرد والمشرف وكلاهما يؤثر درجة مقبولة من التوافق بين الفرد وبعدي البيئة المنظمة، اما الاحتفاظ بالعاملين (المتغير التابع) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.5641) وانحراف معياري (1.16129) وهو اعلى من المتوسط الفرضي بقليل ايضا وهو مؤشر على درجة مقبولة من الاحتفاظ بالعاملين وفي نفس الوقت مؤشر على ان هناك زيادة في معدل دوران العمل عن الحدود المقبولة في المنظمات عينة البحث.

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوافق بين الفرد والوظيفة	3.8423	0.83174
التوافق بين الفرد والمشرف	3.3192	1.00117
الاحتفاظ بالعاملين	3.5641	1.16129

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث:

لاختبار مدى صحة فرضية البحث الرئيسية سيتم باختبار الفرضيات الفرعية وكما يلي:

١- لاختبار الفرضيتان الاولى والثانية تم ايجاد معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع وكانت النتائج كما مبين في الجدول (٥) ومن يتضح الاتي:

جدول (٥): مصفوفة الارتباط بين بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع

المتغير المستقل	التوافق بين الفرد والوظيفة	التوافق بين الفرد والمشرف
الاحتفاظ بالعاملين	.464**	.442**

**, Correlation is significant at the 0.01 level

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

أ- تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية للمتغير المستقل (التوافق بين الفرد والوظيفة (P-J fit) مع المتغير التابع (الاحتفاظ بالعاملين) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (**.464) عند مستوى دلالة احصائية (0.01). وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية للتوافق بين الفرد والوظيفة مع الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث)، وهو مؤشر على ان اي تحسن التوافق بين الفرد ووظيفته من شأنه ان يزيد من احتمالية احتفاظ المنظمة بالعاملين لديها.

ب- كما تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية للمتغير المستقل (التوافق بين الفرد والمشرف P-S fit) مع المتغير التابع (الاحتفاظ بالعاملين) قدرها (**.442) عند مستوى دلالة احصائية (0.01). وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية للتوافق بين الفرد والمشرف مع الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث)، وهو مؤشر على ان تحسن التوافق بين الفرد والمشرف من شأنه ان يعزز احتفاظ المنظمة بالعاملين لديها. ويلاحظ ان التوافق بين الفرد والوظيفة لها علاقة ارتباط مع الاحتفاظ بالعاملين اقوى من علاقة الارتباط مع التوافق بين الفرد والمشرف، وهذا يؤدي ما يدعوا اليه بعض الباحثين من ايلاء اهتمام أكبر لهذا البعد من التوافق (Zheng, et al.,2018:888)

٢- واختبار الفرضيتان الثالثة والرابعة تم ايجاد معامل الانحدار البسيط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع كل على حدة وكانت النتائج كما مبين في الجدول (٦) وكما يلي:

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	SIG F	B	T	SIG t
الاحتفاظ بالعاملين	التوافق بين الفرد والوظيفة	.464	.216	28.021	.000	.648	5.231	.000
	التوافق بين الفرد والمشرف	.442	.195	24.687	.000	.512	4.970	.000

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

أ- تشير معطيات الجدول (6) الى ان (التوافق بين الفرد والوظيفة P-J fit) له تأثير ايجابي معنوي في الاحتفاظ بالعاملين وذلك من خلال قيمة F البالغة (28.021) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على (توجد تأثير ايجابي معنوي للتوافق بين الفرد والوظيفة في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث)، وان هذا البعد من التوافق يفسر (21.6 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = .216$) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bersha,2020:408; Ahmed Sofi,20223:3412; Rattanapon,et al.,2023) الاحتفاظ بالعاملين وتقليل النية في دوران العمل. وتختلف عن دراسة (Nugraha,2021:140) التي اشارت الى عدم وجود تأثير للتوافق بين الفرد والوظيفة في دوران العمل.

ب- وكذلك تشير معطيات الجدول (6) ان (التوافق بين الفرد والمشرف P-S fit) له تأثير ايجابي معنوي في الاحتفاظ بالعاملين وذلك من خلال قيمة F البالغة (24.687) وبدلالة احصائية حيث (Sig=.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على (توجد تأثير ايجابي معنوي للتوافق بين الفرد والمشرف في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين في المصارف عينة البحث)، وان هذا البعد من التوافق يفسر (19.5 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاحتفاظ بالعاملين حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = .195$) وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به دراسات (Rattanapon,et al.,2023; Nugraha,2021:140; Berisha,2020:408)

٣- ان صحة اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ولتعزيز ذلك ولبيان تأثير المتغيرين المستقلين معاً (التوافق بين الفرد والوظيفة والتوافق بين الفرد والمشرف) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالعاملين) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما مبين في الجدول (7)

جدول (٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	SIG F	B	T	SIG T	معامل تضخم التباين Tolerance
الاحتفاظ بالعاملين	التوافق بين الفرد والوظيفة	.509	.259	17.630	.000	.437	2.949	.004	.653
	التوافق بين الفرد والمشرف	.509	.259	17.630	.000	.299	2.428	.017	.653

الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على تحليل البرنامج الاحصائي SPSS.

وتشير معطيات الجدول (7) ان نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ($F=17.6301$) وبدلالة معنوية (Sig=.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ويفسر المتغيران المستقلان مع ما يقارب (30%) من التباين الحاصل في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين وذلك بالنظر الى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة (B) التي توضح علاقة التوافق بين الفرد والوظيفة والاحتفاظ بالعاملين بقيمة (437). وذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ($T=2.949$) والدلالة الاحصائية المرتبطة بها حيث (Sig=.004) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05). ويعني ذلك انه كلما تحسن (التوافق بين الفرد والوظيفة) بمقدار وحدة واحدة تحسن الاحتفاظ بالعاملين بمقدار (437). وحدة.

وكذلك جاءت قيمة (B) لمتغير (P-S fit) بقيمة (299). وذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T=2.428) والدلالة الاحصائية المرتبطة بها حيث (Sig=.017) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05). ويعني ذلك انه كلما تحسنت (P-J fit) بمقدار وحدة واحدة تحسن الاحتفاظ بالعاملين بمقدار (299). وحدة، ومما يجدر الاشارة اليه ان في تحليلي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد تظهر النتيجة الى ان تأثير (P-J fit) في الاحتفاظ الوظيفي اقوى من تأثير (P-S fit)، وهو مؤشر على التوافق والانسجام لدى العاملين مع وظائفهم افضل منه مع مشرفيهم، وهذه النتيجة تختلف عما توصل اليه المشرفين في المصارف عينة البحث الذين هم مدراء لفروعها ويمثلون المالكين لها بالوكالة لا يمتلكون الصلاحيات الكافية في تقديم ما من شأنه ان يوثق العلاقة مع الرؤوسيين مثل (صرف المكافآت والترقية والتطوير والتحفيز)، بين كما يوضح الجدول (7) نتائج اختبار التعددية الخطية ان عامل تضخم التباين للنموذج (Tolerance) يساوي (654). اصغر من (3) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالآتي:

$$e + .299 + .437 + .869 = \text{الاحتفاظ بالعاملين}$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات:

يفترض التوافق بين الفرد والبيئة المنظمة من خلال البعدين الذين تناولهما في هذا البحث وهما التوافق بين الفرد والوظيفة والفرد والمشرف وجود انسجام ومواءمة بين الفرد ووظيفته التي يمارسها كما تفترض وجود انسجام وتعاون بين الفرد والمشرفين الذين هم ممثلين لرب العمل بموجب نظرية الوكالة ومن هنا توصلت الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها:

- 1- مع ان المصارف عينة البحث حققت درجة مناسبة من التوافق بين الافراد والوظائف التي يمارسونها وبين الافراد ومشرفيهم في العمل – الذين هم مدراء فروع المصارف في هذه الدراسة- وهذا يعكس ايجابيا على الاحتفاظ بالعاملين الا ان لا يزال ما يقارب من ربع العاملين لا يرون ان هناك توافق وانسجام مع مشرفيهم والوظائف التي يمارسونها، وكذلك فنا اكثر من ثلث عينة البحث لديهم النية في ترك العمل حال حصولهم على وظيفة في مكان اخر الامر الذي يتطلب مزيدا من الجهود لتحسين توافق العاملين مع المصارف العاملين فيها و لتقليل نسبة الذين يفكرون او لديهم النية في ترك العمل الى الحدود المقبولة، ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجود قوانين وانظمة واضحة تحدد حقوق العاملين في القطاع المصرفي، وان وجدت فان الالتزام بها ضعيف من قبل الادارات فيه لعدم وجود جهة رقابية نزيه وقوية على هذا القطاع.
- 2- اظهرت نتائج البحث ان للتوافق بين الفرد والوظيفة، والتوافق بين الفرد والمشرف علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية مع تعزيز الاحتفاظ بالعاملين لكنها ليست بالمستوى الذي يعكس المدى الذي يفترض ان يكون عليه والذي قد تسعى اليه ادارة المصارف الخاصة.
- 3- اظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية للتوافق بين الفرد والوظيفة، للتوافق بين الفرد والمشرف في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين وهي بدرجة مريحة لكنها ليست عالية الامر الذي يعكس ان هناك عوامل اخرى يمكن ان تحسن الاحتفاظ بالعاملين يمكن تناولها في بحوث مستقبلية
- 4- ان علاقة الارتباط والتأثير بين الفرد والوظيفة كانت اقوى من علاقة التوافق بين الفرد والمشرف، وقد يعزى ذلك الى ان مدراء الفروع في المصارف الخاصة لم يمنحوا الصلاحيات الكافية التي من شأنها ان تمكنهم من تقوية وتمتين التوافق والانسجام مع العاملين بمعيتهم، وان الكثير منهم موظفون تبوؤ منصب الادارة من قبل المالكين الذين يمثلون مجلس الادارة والادارة العليا.

ثانيا: المقترحات:

من خلال الاستنتاجات التي كشف عنها البحث يقوم الباحث بتقديم عد من المقترحات الخاصة بميدان الدراسة وامكانية تعميمها لكي يتم الاخذ بها من اجل تعزيز الاحتفاظ بالعاملين في المصارف الخاصة عينة البحث ومنها:

- 1- على الادارات القائمة على المصارف الخاصة بناء توافقات حسنة لمعتقدات وقيم واهداف العاملين مع تلك الخاصة بالمنظمة ووظائفهم ومشرفيهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبين استراتيجيات فعالة تضمن عملية استقطاب واختيار المرشحين المؤهلين أكاديميا للعمل في الوظائف المصرفية والذين تتوافق قيمهم (الانجاز، الاخلاص، والتعاون) مع رسالة واهداف المصرف.
 - 2- ايلاء اهتمام كبير باختيار المدراء ومدراء الفروع الذين يمتلكون المؤهلات الاكاديمية ذات العلاقة بالعمل المصرفي وتطوير مهاراتهم القيادية من الدورات والبرامج التدريبية في المؤسسات التعليمية المتخصصة وخاصة الجامعات والمعاهد.
 - 3- على الادارات ان تولي مزيد من الاهتمام للتوافق بين الفرد والبيئة المنظمة كسبب جوهري للكثير من النتائج التنظيمية من اجل تعزيز الاحتفاظ بالثروة البشرية لديها من خلال:
- أ- تحسين التوافق بين العاملين وبيئة العمل المصرفية من خلال توفير التدريب والتوجيه وساعات العمل المرنة والمكافآت التنافسية.
 - ب- محاولة غرس الثقافة المصرفية وقيمها في العاملين لديها لتحقيق التوافق والانسجام معها من خلال عملية التوجيه والتدريب واللقاءات الدورية.

- ت- على المصارف عينة البحث الانتباه الى احتياجات العاملين لديها وان تعمل جاهدة على تلبيتها من اجل خلق نوع من الاستقرار الوظيفي.
- ث- عقد اجتماعات منتظمة واشراك العاملين فيها للحفاظ على التواصل المستمر وتقليل التناقضات بين العاملين والبيئة الداخلية.
- ج- تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية الاخرى مثل (التدريب والتطوير والتعويضات والتحفيز، ...) لتعزيز التوافق بين الفرد والمصرف.
- ٤- توصية للباحثين باجراء بحوث اخرى تتناول ابعاد التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اخرى مثل (الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الابتكار التنظيمي والاداء الوظيفي، ...)

شكر وتقدير:

في نهاية هذا البحث لا يسعني الا ان اتقدم بالشكر والتقدير الى جميع من ساعدني في اكمال هذا الجهد المتواضع من السادة مدراء فروع المصارف الخاصة والعاملين فيها في مدينة الموصل لتعاونهم بالإجابة على استبانة البحث، وكذلك الشكر والتقدير الى هيئة التحرير في المجلة الموقرة واهص منهم السيد مدير التحرير الدكتور يونس السبعوي والشكر موصول ايضا للسادة الذين سيقومون بعملية تقييم البحث لما يبذلونه من جهد ليظهر بالصورة التي تليق بهذه المجلة الموقرة.

المصادر:

اولا: المصادر العربية:

١. ابو حشيش، علي السيد جمعة، (٢٠٢١)، " بعنوان: "أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الاداء الابتكاري للمنظمة: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد: ٢٢، العدد: ٤، ص. ٦١-٣٣، DOI:10.21608/JSST.2021.86066.1305
٢. احمد، محمد حسين صلاح، (٢٠٢٢) " التوافق بين الفرد والمنظمة ودوره في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد: ٥٢، العدد: ٢، ص. ١٤٠-١٠١، DOI: 10.21608/jses.2022.243183
٣. المرسومي، نبيل (٢٠٢٣)، تصريح للسومرية نيوز بتاريخ ٢٦-٧-٢٠٢٣ متوفر على الرابط www.alsumaria.tv/new/economy/462849
٤. المنسي، محمود عبد العزيز (٢٠٢٣)، "توسيط الشغف بالعمل في العلاقة بين توافق الفرد مع بيئة المنظمة والسلوك الاستباقي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات اتصالات الهاتف المحمول في مصر"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد: ٤، ص. ٥٨-٢٠، DOI:10.21608/caf.2023.321555
٥. النادي، نوال محمود، (٢٠٢٠)، " أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الصراع بين العمل والاسرة بالتطبيق على البنوك الخاصة بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد: ٢٣، العدد: ١، ص. ٢٤٤-١٨٧، Doi:1021608/JSFC.2020.247972
٦. منظمة العمل الدولية (٢٠١٦)، نظام إدارة الموارد البشرية: دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، الطبعة الاولى، القاهرة.
٧. نفار، عبد الكريم؛ دربان، احمد؛ وين عمر، عادل (٢٠٢١)، "أثر الملاءمة بين الفرد والمنظمة على مشاركة المعرفة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد، المجلد: ٥، العدد: ٢، ص. ٦٧-٨٤.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة:

1. Abu Hashish, Ali Al-Sayyid Jumaa, (2021), "titled: "The effect of compatibility between the individual and the work environment on the innovative performance of the organization: a field study," Journal of Financial and Commercial Research, Volume: 22, Issue: 4, pp. 33-61, DOI:10.21608/JSST.2021.86066.1305
2. Ahmed, Muhammad Hussein Salah, (2022) "Compatibility between the individual and the organization and its role in achieving organizational excellence at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study," Scientific Journal of Economics and Trade, Volume: 52, Issue: 2, pp. 101-140. DOI: 10.21608/jses.2022.243183
3. Al-Marsoumi, Nabil (2023), statement to Al-Sumaria News dated 7-26-2023, available at the link www.alsumaria.tv/new/economy/462849
4. Al-Mansi, Mahmoud Abdel Aziz (2023), "Mediating passion for work in the relationship between the individual's compatibility with the organization's environment and proactive behavior: An applied study on employees of mobile telecommunications companies in Egypt," Scientific Journal of Trade and Finance, Issue: 4, p. 58-2. DOI:10.21608/caf.2023.321555
5. Al-Nadi, Nawal Mahmoud, (2020), "The impact of the individual's compatibility with the organization's environment on the conflict between work and family as applied to private banks in Dakahlia Governorate," Scientific Journal for the Colleges of Commerce Sector, Volume: 23, Issue: 1, pp. 244-187. Doi:1021608/JSFC.2020.247972
6. International Labor Organization (2016), Human Resources Management System: A Training and Application Guide for Companies, First Edition, Cairo.
7. Nafar, Abdul Karim; Darban, Ahmed; Ben Omar, Adel (2021), "The effect of fit between the individual and the organization on knowledge sharing with the presence of organizational commitment as a mediating variable: a field study," Al-Imtiaz Journal for Economic Research, Volume: 5, Issue: 2, p. 84-67.

1. Ahmad Saufi, R., Che Nawî, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., & Jothi, B. A. P. (2023). Academic Person-Environment Fit towards Sustainable Work-Life Balance and Reduced Turnover Intention Moderated by Job Opportunities. *Sustainability*, Vol.15, No.4, pp. 3397.
2. Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol.11, No.2, pp. 407-428.
3. Cable M. Daniel & Edward R. Jeffery (2004), "Complementary and Supplementary fit: A theoretical and empirical integration", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.5, PP.248-267.
4. Caplan, D. Robert(1987), "person-environment fit theory and organization commensurate dimension time perspective and mechanisms", *Journal of Vocational Behavior*, No. 32, pp.248-267
5. Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology*, Vol.65(1), 66-98. <https://doi.org/10.1111/apps.12036>
6. Edwards, R. Jeffrey & Rothbard, P. Nancy (1999), "work and Family stress and well-being: An Examination of person-environment fit in the work and family domain", *Organizational Behavior and Human decision Processes*, Vol.77, No.2, pp. 85-129. [Doi:org/10.3390/bs13060489](https://doi.org/10.3390/bs13060489)
7. Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. E., & Nnadozie, E. E. (2021). Dynamics of person-supervisor fit in relationship quality and well-being of university academicians, *Personnel Review*, Vol. 50, No.5, pp.1356-1371. [Doi: org/10.1108/PR-04-2022-024](https://doi.org/10.1108/PR-04-2022-024).
8. Ford-Colin, M. (2022). Employee retention and profitability: The role of employee-retention strategies (Doctoral dissertation, South University).
9. Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, Vol.14, No.5, pp. 2885-2898
10. Hilmiyana, Y., Tuty, P., Kartono, K., & Ramlah, P. A. (2020), "Person-organization fit and job satisfaction on turnover intention", *Proceedings on Engineering Sciences*, Vol.2, No.2, PP.107-118. [doi: 10.24874/PES02.02.001](https://doi.org/10.24874/PES02.02.001)
11. Kahraman, F.G.; Horoz, E.F.; & Turetgen, I. O (2023), "Turkish adopting of perceived person-Environment fit Scale (PPEFS)", *Oneri Deigisi*, Vol.18, No.59, PP.265-290. [Doi.org/10.14783/maruoneri.1082641](https://doi.org/10.14783/maruoneri.1082641)
12. Khan, H.G.A., abass, Z. Khan, J.M. & Ahmad, I., (2021), "Enhancing employee retention in supervisory support context: Rol of person-organization fit and career commitment", *Global Journal of Business Economics and Managment*, Vol. 11, No. 3, pp.178-191. [DOI: 10.18844/gjbem.v11i3.5434](https://doi.org/10.18844/gjbem.v11i3.5434).
13. Krishnan, D. S. G., Satheeshkumar, D. R., & Arundathi, K. L. (2023). Impact of Employee Communication and Person Organization Fit on Employee Retention. *South India Journal of Social Sciences*, Vol. 21, No.39, pp.20-25. [Doi:10.14783/maruonevi.1082641](https://doi.org/10.14783/maruonevi.1082641)
14. Kristof Amyl (1996), "Person- Organization fit: Integrative review of its conceptualization, measurement and Implication", *Personal psychological*, vol.49, No. 1, pp.1-49.
15. Lee, S., & Jang, E. (2017), "The relation of Person- organization and Person-Job fit with work attitude: A Moderating effect of Person-supervisor fit", *Journal of Engineering and Applide Science*, Vol.12, No. 4, PP. 3767-3778. [Doi:10.3923/Jeasci.2017.3767.3778](https://doi.org/10.3923/Jeasci.2017.3767.3778)
16. Nugraha, Y. A.(2021), "the effect of person-Job fit on turnover intention: Mediated by job satisfaction", *International Journal of Human Capital Management*, Vol.5, No. 2, PP.140-148. doi.org/10.21009/IJHCM.05.02.13
17. Pawase, B. Datta & Poonawal N. S. (2013), "Rol of Person- environment on job satisfaction of medical representatives", *International Journal of Engineering Research and Application*, Vol. 3, No. 4, pp. 19-22.
18. Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2022). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*, 51(9), 2371-2387. doi.org/10.1108/PR-03-2020-0133
19. Rattanapon, K., Jorissen, A., Jones, K. P., & Ketkaew, C. (2023). An Analysis of Multigenerational Issues of Generation X and Y Employees in Small-and Medium-Sized Enterprises in Thailand: The Moderation Effect of Age Groups on Person-Environment Fit and Turnover Intention. *Behavioral Sciences*, 13(6), 489-
20. Schoon, H. (2008). PERSON-SUPERVISOR FIT: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL STRESS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND JOB SATISFACTION, A Thesis Presented to the Graduate School of Clemson University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science Applied Psychology
21. Sekinuch, Tomoki (2004), "Person-organization fit in employee selection: A Review of the literature", *Osaka Keidai Ronshu*, Vol.54, No. 6, pp.179-196.
22. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
23. Werbal, D. James & DeMari M. Samule (2005), "Aligning Strategic human resource management and person-environment fit", *Human Resource Managment rivew*, Vol.15, no.4, PP. 247-262>
24. Zheng, F., & Jin, X. (2018). The effect of person-job and person-supervisor fit on job satisfaction. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (17), 882-900.