

**أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي
والرغبة في ترك العمل
د. نبيل أحمد السقا
مدرس إدارة الأعمال
ورئيس قسم العلوم الادارية - الكلية الكندية الدولية (CIC)**

الملخص

هدفت هذه الدراسة الي البحث في مدي وجود علاقة بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي ككل بالاضافة الي ابعاده الثلاثة) و (الرغبة في ترك العمل) بالنسبة للعاملين بالكلية الكندية الدولية ، او بمعنى آخر هل يمكن أن يكون التوافق (او عدم التوافق) بين الفرد والمنظمة مسببا للالتزام (او عدم الالتزام) التنظيمي ؟ وهي لكليهما علاقة مباشرة وتأثير جوهري علي رغبة (او عدم رغبة) هؤلاء العاملين في ترك العمل بالكلية ؟
وقد أثبتت نتائج الدراسة أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي التزامه التنظيمي ككل وكذلك علي التزامه الوجداني والتزامه الاخلاقي والتزامه المستمر ، كما أكدت علي تأثير وارتباط كليهما (التوافق والالتزام التنظيمي) برغبة الافراد في ترك العمل بالكلية ، أو أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة (الكلية) هو سبب أساسي لعدم التزامه التنظيمي وعدم ولاؤه وانتماؤه للمنظمة وكليهما يعتبران سببين رئيسيين لرغبته في ترك تلك المنظمة غير المتوافق مع ثقافتها وقيمها والتي لا يشعر تجاهها بأي ارتباط وجداني أو التزام أدبي بالبقاء والاستمرار فيها.

الكلمات المفتاحية :

التوافق بين الفرد والمنظمة - الالتزام التنظيمي - الرغبة في ترك

العمل .



Abstract

This paper aimed to investigate the relationship between Person-Organization Fit (P-O fit), Organizational Commitment, and Turnover intention between Canadian International College (CIC) staff.

The findings of the study emphasized that P-O fit affecting organizational commitment as a whole and its three dimensions (affective commitment, continuance commitment and normative commitment), meanwhile the effect of both P-O fit and organizational commitment (as a whole and its three dimensions) on turnover intention within CIC staff, on the other hand the research's results confirmed that the misfit between the CIC members and their organization causes a lack of organizational commitment and both the misfit (between the CIC members and their organization)and the lack (of organizational commitment) lead to a desire to leave work or turnover intention



١- المقدمة:

من الملاحظ ان أعداد العاملين الذين يرغبون في ترك العمل بمنظماتهم او الذين يتركون العمل بالفعل صارت في ازياج مستمر ، ولما كانت تكلفة استبدال هذه الفئة من العاملين ليست بالهينة سواء تكلفة البحث او الاستقطاب والتعيين او التدريب ، وعليه فان الدراسة الحالية يمكن ان تساعد متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي المصرية علي الحد من انتشار ظاهرة الرغبة في ترك العمل مما يؤدي الي التقليل من الوقت والجهد والتكلفة المترتبة علي اعادة التعيين ، والي جانب ذلك يمكن ان تسهم تلك الدراسة بمساعدة تلك المؤسسات في الحفاظ علي كوادرها الجيدة والمؤهلة التي تحصل منها علي الاداء الامثل للاعمال المنوطة بهافمن وجهة النظر الفردية فانه عندما يعين الفرد في بيئة عمل جديدة ويكلف بمهام جديدة فانه يحتاج ان يتعلم كيف يمكنه التوافق مع قيم تلك البيئة وقواعدها وسياساتها وثقافة العمل بها، وعليه فان التوافق بين الفرد والمنظمة يمكن الفرد من الانسجام السريع مع بيئة المنظمة وثقافتها ، مما يقوي لديه الرغبة والاستعداد لبذل قصاري جهده في سبيل نجاح تلك المؤسسة وتقدمها وهو نفس تعريف الالتزام التنظيمي وفقا لـ (Mowday(1979) واخرون ، اضافة لذلك فان الموظف عندما يكون لديه قدر كبير من الالتزام التنظيمي فانه يتمسك بالبقاء في تلك المنظمة وتقل رغبته في ترك العمل بها .

اما من وجهة النظر المؤسسية فان المؤسسة حينما توفر البيئة التي تساعد الافراد علي تبني قيمها وثقافتها بسهولة ويسر فان هؤلاء الافراد يشعرون بانسجام شخصياتهم مع تلك المؤسسة مما ينعكس بالايجاب علي كم ونوعية جهدهم المبذول وبالسلب علي رغبتهم في ترك تلك المؤسسة المتوافقة مع قيمهم وثقافتهم وشخصياتهم .

وعليه كان اختيار الباحث للمتغيرات الثلاثة للبحث وهي (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي) و (الرغبة في ترك العمل) والتي لم يسبق



(علي حد علم الباحث) ان تناولها أحد الباحثين المصريين بالدراسة خاصة بالتطبيق علي احدي مؤسسات التعليم العالي المصرية .

٢- الدراسات السابقة :

٢-١: التوافق بين الفرد و المنظمة :

غالبا ما يفضل الأفراد المنظمات التي تحسن استخدام وتوظيف مهاراتهم وإمكانياتهم والتي تتوافق بيئاتها مع خصائصهم (Mehdi Abzari1, et al., 2015).

- ويرى كثير من الباحثين ان التوافق بين الفرد والمنظمة هو المفتاح الاساسي للحفاظ علي الالتزام التنظيمي للقوي العاملة والتي تعتبر من الأهمية بمكان في بيئة العمل التنافسية (Bowen, et al., 1991, Kristof, 1996).
- ويرى كل من (Robbins and Judge 2009) ان المنظمات في الآونة الاخيرة تواجه بيئة سريعة التغير تتطلب نوعية من العاملين لديهم القدرة علي تغيير استيعاب تغير مهامهم بسرعة وكذلك علي التنقل بين فرق العمل بانسيابية ، والاهم من ذلك هو مدي توافق شخصيات هؤلاء العاملين مع الثقافة العامة لتلك المنظمات بدرجة اكبر من مجرد توافقها مع خصائص وظيفية معينة .

ويلاحظ انه فيما مضي لم يكن الباحثون يستطيعون التفرقة بين الأشكال المختلفة من التوافق ، لكنه في الخمس وعشرون سنة الاخيرة زاد تركيز الدراسات العلمية علي الانواع المختلفة من التوافق والملاءمة كل علي حدة (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) .

- وقد اعتادت البحوث التقليدية علي التركيز علي توافق الفرد مع بيئة العمل ككل (P.E Fit) والتي تعرف بأنها : مدي التناسب بين الفرد وبيئة العمل المحيطة به (Kristof, 1996) ، بينما وجد الباحثون فيما بعد وخلال العقدين الماضيين ابعادا فرعية اخري للتوافق بين الفرد وبيئة عمله مثل



توافق الفرد مع المنظمة (P.O Fit) - توافق الفرد مع المهنة بصفة عامة (P.V Fit) - توافق الفرد مع الوظيفة بصفة خاصة (P.J Fit) - توافق الفرد مع مجموعة العمل (P.G Fit) ، توافق الفرد مع الفرد (رئيسه المباشر) (P.P Fit) ، بينما هناك العديد من الباحثين مثل (Behling,1998; Borman& Motiwildo,1993; Kristof,) (1996; Montgomery1996) الذين يؤكدون ان توافق الفرد مع المنظمة يعد الاكثر اهمية بين انواع التوافق المختلفة ، وبناء عليه فهم يرون ان المنظمات يجب ان تركز علي تعيين الافراد الذين يشاركونها نفس قيمها ويتبنون نفس رؤيتها(Bowen, et al.,1991) .

- ويعرف توافق الفرد مع المنظمة بانه مدي التناسب بين الفرد والمنظمة والذي يحدث عندما يمد احد الطرفين - علي الاقل - الطرف الاخر باحتياجاته منه ، او عندما يشترك الطرفان في الخصائص والصفات الاساسية ، او كلا الامرين معا(Kristof et al., 2005)، وبناء عليه فان زيادة الانتاجية او التقليل من معدل دوران العمالة هي امور ذات صلة وثيقة بدرجة التوافق بين العاملين ومنظمتهم(Silversthorne, 2004) .

٢-٢: الإلتزام التنظيمي :

يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بانه ذو طبيعة متعددة الابعاد تتضمن ولاء الموظف للمنظمة واستعداده لبذل الجهد من اجلها وكذلك درجة توافقه مع اهداف تلك المنظمة وقيمها ورغبته في الاستمرار فيها (Mowday, Steers & Porter, 1979)، كما تعرفه EsraAlniacik بانه : درجة انتماء الفرد للمنظمة واندماجه فيها (EsraAlniacik 2013) ، أما (Meyer, J. P., Allen, N.) (J. and Smith, C. A. 1993) فقد ذكروا ثلاثة ابعاد للإلتزام التنظيمي وهي :
١. الإلتزام العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة : الذي يعني رغبة الموظف في الحفاظ علي عضويته في المنظمة والارتباط الوجداني بها



الذي يمنعه من قبول اي عروض عمل اخري لترك العمل بها حتي لو كانت تبدو أفضل من الناحية المادية (Seyed Ahmad 2014)، و يتأثر الالتزام الوجداني بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل ، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله او ما يخصه هو .

٢. الالتزام الاخلاقي : وهو نوع من الشعور بالالتزام الادبي بالبقاء مع منظمة معينة ، او هو شعور بالولاء والانتماء للمنظمة يجعل من الواجب علي الموظف البقاء فيها وعدم تركها (Seyed Ahmad 2014)، و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لموظفيها وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل فقط ، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم
٣. الالتزام المستمر : وهو مدي ادراك الفرد للتكلفة المترتبة علي او المرتبطة بتركه للمنظمة (Peter P. Khaola) 2015 أو ما يحققه الفرد من عائد في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى.

٢-٣ : الرغبة في ترك العمل :

تعتبر (الرغبة في ترك العمل) من المفاهيم الهامة جدا خاصة في حقل ادارة الموارد البشرية ، وذلك لارتباطها بالتكلفة العالية التي يسببها ترك العمل ، حيث تتكون تكلفة ترك العمل من تكلفة البحث عن واختيار وتعيين الموظفين الجدد وكذلك التكلفة المترتبة علي ما ستفقده المنظمة حتي يحصل الموظف الجديد علي خبرة الموظف الذي ترك العمل، وعليه فانه عندما ينوي اي موظف ترك العمل والانضمام لقائمة التاركين للعمل بالمنظمة بالفعل فان الخسائر التي ستحملها المنظمة نتيجة تركه للعمل ستكون اكبر بكثير من دفع اتعاب عالية لذلك الموظف حتي يستمر في العمل من الملاحظ ان مفهوم (الرغبة في ترك العمل)



قد جذب انتباه العديد من الباحثين في الفترة الاخيرة ، وهو موضوع يتم تناوله بالدراسة في كل من مجالي الادارة والعلوم السلوكية علي حد سواء ، وقد اكدت الدراسات التنظيمية علي أهمية دراسة تلك الظاهرة لكل من المنظمات والباحثين وذلك لانه بمجرد ان يقوم الفرد بترك العمل فعليا فغالبا لن يمكن استعادته مرة اخري لمعرفة سبب تركه للعمل (Juhdi et al 2013).

والعلاقة السببية بين الرغبة في ترك العمل والترك الفعلي للعمل راسخة في ادبيات الادارة والفرضية الأساسية في ذلك هي ان النية في ترك العمل هي المقدمة والخطوة الاولي للترك الفعلي للعمل (Maxwell et al., 2003).

وعلي الرغم من أن Firth et al., (2004) يؤكدون علي ان النية او الرغبة لا تساوي الفعل والسلوك ، وان كل النوايا والرغبات بترك العمل لا تعدو كونها كلمات مرسلة الي ان تتحول الي واقع ، لكن الباحثين قد وجدوا ان نية الفرد في ترك العمل بمنظمتهم تعد واحدة من أقوى المؤشرات للترك الفعلي للعمل (Alexander et al., 1998).

وفي ذات السياق يؤكد Elangovan علي ان المؤشر الرئيسي والمقدمة الاهم لترك العمل فعليا هي الرغبة في ترك العمل ، مما استدعي تركيز الباحثين علي دراسة الرغبة في ترك العمل بدرجة اكبر من دراسة الترك الفعلي للعمل (Elangovan 2001).

ولظاهرة ترك العمل العديد من الاثار السلبية المادية والتشغيلية (Gomez et al., 1992)، حيث تفقد المنظمة الي سلسلة من الخسائر سواء بسبب فقد خبرات وكفاءات موظفيها او نقص الانتاجية او تدني رضا العملاء عن المنظمة (AmranAwang et al., 2013).

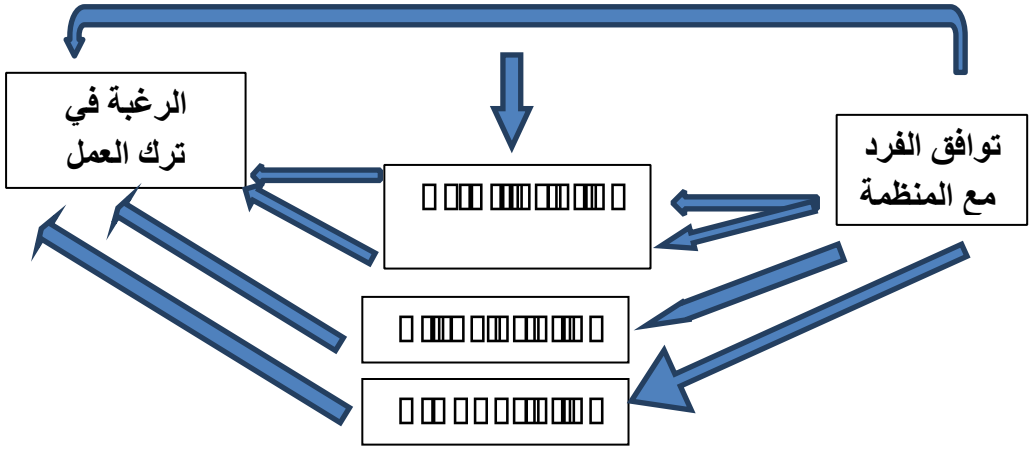
وقد عرف Meyer الرغبة في ترك العمل بكونها السعي الواعي والمتعمد والنية المبيتة لترك العمل بالمنظمة للحصول علي بدائل عمل في منظمات اخري (Meyer et al., 2002)، بينما عرفها Lacity بكونها المدي الذي يخطط اليه الموظف ليترك المنظمة (Lacity, et al., 2008)، بينما عرفاه



Hom and Griffeth بانه الانسحاب الاختياري للفرد من المنظمة ونيته للبحث عن فرصة عمل في منظمة بديلة (Hom PW, Griffeth RW,1991).

٣- الاطار المفاهيمي :

شكل (١) : الاطار المفاهيمي



٣-١ : (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي) :

يعرف Mowday الالتزام التنظيمي بانه مدي استعداد الموظف لبذل الجهد في سبيل نجاح منظمته، وانه درجة التوافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة (Mowday, 1979)، ولما كان التوافق في القيم بين الموظف والمنظمة يعد مكونا اساسيا من مكونات التوافق العام بين الفرد والمنظمة، وعليه يبدو مدي الارتباط المبدئي بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي).

كما يعرف الالتزام التنظيمي بكونه نوع من الارتباط الوجداني والاندماج والمشاركة في منظمة معينة، وبناء على ذلك التعريف فان الشخص الملتزم تنظيميا يندمج مع قيم المنظمة واهدافها، مما يدل على وجود ارتباط بين

مفهوم الالتزام التنظيمي و التوافق بين الفرد والمنظمة (Meyer & Allen, 1991:67).

وغالبا ما يتم الربط في كثير من الدراسات الادارية بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) و(الالتزام التنظيمي) ، حيث اظهرت تلك الدراسات انه من ضمن نتائج التوافق بين الفرد والمنظمة وجود علاقة وطيدة مع بعض المخرجات والنتائج لعدة متغيرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي(Kristof, Brown, Zimmerman, and Johnson, 2005), ويدعم ذلك نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي تؤكد علي ان الاشخاص يصنفون انفسهم وكذلك يصنفون الاخرين وفقا لتصنيفات اجتماعية مختلفة مثل الانتماء التنظيمي والنوع والعرق الي اخره ، وهذا التصنيف الاجتماعي يساعد علي تحديد الانتماء والهوية الاجتماعية ، وذلك لان الهوية المؤسسية والتي تشكل جزء من مفهوم الالتزام المؤسسي (التنظيمي) تعتبر شكل اكثر تحديدا من اشكال الهوية الاجتماعية مما يعد دليلا علميا قويا علي وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و التوافق بين الفرد والمنظمة (Ashforth&Mael, 1989)، وقد دعمت ذلك دراسات سابقة مثل :

(Boxx et al., 1991; O'Reilly et al., 1991, Kristof, 1996, Kristof-Brown et al., 2005; Verquer 2003) الايجابي بين توافق الفرد مع المنظمة والتزامه التنظيمي ، بينما رأي Moynihan and Pandey (2007) ان (التوافق بين الفرد والمنظمة) يعتبر مدخلا منطقيا للالتزام التنظيمي ، وبناء علي ما سبق من وجهات نظر الباحثين فقد توقعت الدراسة الحالية ان التوافق بين الفرد والمنظمة قد يرتبط طرديا بالالتزام التنظيمي كما توقعت أيضا أن يرتبط طرديا بكل من الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي الالتزام الوجداني- الالتزام الاخلاقي- الالتزام المستمر، وعليه كانت الفرضية الاولى والثانية للدراسة:



ف ١ : التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط طرديا بالالتزام التنظيمي .
ف ٢ : التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط طرديا بكل من الالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي والالتزام المستمر .

٢-٣ : (الالتزام التنظيمي) و (الرغبة في ترك العمل) :

اظهرت بعض الدراسات السابقة من Peryyer, C., Jordan, C., Firth, L., Mellor. DJ, Moore, KA and Firms, I., Travaglione و Loquet ، أن الرغبة في ترك العمل تتأثر بضعف الالتزام التنظيمي ، وعليه فان المديرين يجب ان يسعوا باستمرار الي زيادة الالتزام التنظيمي لموظفيهم ، ويشاركهم الرأي (Parasuraman 1982) الذي يؤكد في دراسته علي ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يستخدم كأداة للتنبؤ بالرغبة في ترك العمل ، وكذلك فان نتائج دراسة (Igarbia 1994) واخرون قد ألفت الضوء علي اهمية الالتزام التنظيمي بصفته اهم متنبئ بنية الموظف في الاستمرار او ترك العمل .
هناك العديد من الدراسات التي ربطت الالتزام التنظيمي نظريا بالرغبة في ترك العمل مثل (Mobley, 1978; Steers & Rhodes, 1978) ، اما من ناحية البحوث التجريبية حول الالتزام التنظيمي بصفة عامة فقد توصلت دراسات اخري (Chiu et al., 2005; Helena et al., 2006; Meyer et al., 2002) الي كونه متنبئ اساسي بالرغبة في ترك العمل ، بمعنى انه كلما زاد الالتزام التنظيمي كلما كان الموظفون اكثر رغبة في البقاء في العمل واقل رغبة في تركها (Ramesh Kumar, 2012) ، والي نفس النتيجة توصل كل من Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsk (2002) حيث وجدوا ان الموظفين الاعلي في الالتزام التنظيمي اقل رغبة في ترك العمل بمنظمتهم مقارنة بالموظفين الاقل في التزامهم التنظيمي ، كما أكد كل من Knights & Kennedy (2005) علي الأثر السلبي لانتهاك العقد النفسي بين الفرد والمنظمة علي كل من التزامه التنظيمي ورضاه الوظيفي .



وبناء على ما أكدته الدراسات السابقة من الدور الهام والعلاقة العكسية التي تربط الالتزام التنظيمي بالرغبة في ترك العمل ، فقد توقعت الدراسة الحالية ان الالتزام التنظيمي ككل وكذلك ابعاده الثلاثة (الالتزام الوجداني – الالتزام الاخلاقي – الالتزام المستمر) قد ترتبط ارتباطا عكسيا بالرغبة في ترك العمل وعليه كانت الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة :

ف ٣ : الالتزام التنظيمي يرتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل .

ف ٤ : يرتبط كل من الالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي والالتزام المستمر ارتباطا عكسيا بالرغبة في ترك العمل .

٣-٣ : (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الرغبة في ترك العمل) :

في القرن الواحد والعشرين من المتوقع ان يزيد اقبال الموظفين علي اختيار المنظمات الاكثر ملاءمة لهم كي يعملوا بها وكذلك علي الوظائف الاكثر مناسبة حتي يؤديها بطريقة افضل، وكذلك فان الاولوية ستنقل من النماذج التقليدية التي تقوم على المعرفة والمهارات والقدرات عند الاختيار للوظائف ، الي الاختيار علي اساس مدي التوافق مع المنظمة بمعنى تناسب شخصية الفرد ومعتقداته وقيمه مع ثقافة المنظمة ومعاييرها وقيمتها (AmranAwang et al., 2013). والافتراض الاساسي للتوافق بين الفرد والمنظمة وفقا لادبيات الادارة هو ان الافراد يكونون اكثر انجذابا واقل رغبة في ترك المنظمات التي يشعرون بالتقارب الشديد معها (Elfenbein and O'Reilly 2007, 5; Schneider 2001).

وكثيرا ما افترضت الدراسات السابقة وجود ارتباط عكسي بين توافق الفرد مع المنظمة ورغبته في ترك العمل .

وقد أكد كل من Cable and Judge ان مدي التوافق بين الفرد ومنظمتها يؤثر علي مدي رغبته في ترك العمل بها (Cable and Judge, 1996).



ووفقا لرأي كل من (Chiu, Chien, Lin, & Hsiao, 2005) فان الموظفين سيبدون رغبة شديدة للاستمرار في المنظمة لو اقتنعوا بشدة بكل من قيمها واهدافها ، كذلك فانه وفقا لـ Verquer 2003 فان التوافق بين الفرد والمنظمة ذو علاقة عكسية مع الرغبة في ترك العمل ، كما توصل (1991) Chatman الي ان التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة يقلل من رغبته في ترك العمل بها ، وهو نفس ما توصل اليه (1999) Vandenberghe الذي وجد ان الممرضات كن اقل رغبة في ترك العمل عندما ادركن ان هناك توافق بينهن وبين المنظمات اللاتي يعملن بها.

اضافة لذلك فقد كشفت الدراسة التي اجراها كل من Hoffman and (2006) Woehr عن ان التوافق بين الفرد والمنظمة ذو علاقة مع معدل دوران العمل ، وعلي الجانب الاخر توصلت عدة دراسات اخري الي ان الموظفين الاكثر اندماجا في منظماتهم كانوا هم الاقل احتمالا في الاغلب للتطوع بترك العمل بها (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013).

وبناء عليه فقد أكد كل من (AmranAwang et al., 2013) علي ان دراسة التوافق بين الفرد والمنظمة هو أمر شائع في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية وذلك لما لها من تأثير بالغ علي رغبة الموظفين في ترك العمل ، كما تؤكد نظريات التوافق بين الفرد والمنظمة علي ان الافراد سيتركون المنظمة اذا لم تتناسب او تتوافق خصائصهم معها ، مما يعني انه كلما كان هناك توافق بين الفرد والمنظمة كلما قلت رغبته في ترك العمل بها .
وبناء علي ما سبق من وجهات نظر الباحثين فقد توقعنا الدراسة الحالية ان التوافق بين الفرد والمنظمة قد يرتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل ، وعليه كانت الفرضية الثالثة للدراسة :



ف ٥ : التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل .

٤- منهجية البحث :

٤-١ : جمع البيانات :

المتغيرات الثلاثة للبحث هي (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي) و (الرغبة في ترك العمل) ، وقد تم استخدام ثلاث قوائم استقصاء مأخوذة من دراسات سابقة لقياس تلك المتغيرات .
اما عن البيانات المستخدمة في الدراسة فقد تم جمعها من الأكاديميين والاداريين العاملين بالكلية الكندية الدولية ، من اجمالي عدد ٥٠٠ استبانة تم توزيعها تم جمع ١٥٠ استبانة اي ان نسبة الاستجابة بلغت ٣٠ % .

٤-٢ : أدوات القياس :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عدد من الادوات البحثية لقياس كل متغير من متغيرات البحث الثلاثة وذلك كالتالي :

٤-٢-١ : استخدم الباحث المقياس الثلاثي العناصر لكل من Cable and DeRue (2002) لقياس مدي (التوافق بين الفرد والمنظمة ، حيث طلب من افراد عينة البحث تحديد مدي موافقتهم علي كل سؤال باختيار احد الاختيارات الخمسة علي مقياس ليكرت التي تبدأ ب (غير موافق بشدة = ١) وتنتهي ب (موافق بشدة = ٥) .

٤-٢-٢ : كما استخدم الباحث مقياس (Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993) ذو الثمانية عشر عنصرا لقياس مدي (الالتزام التنظيمي) ، والذي يتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي من خلال ستة اسئلة لكل بعد فرعي ، وهم (الالتزام الوجداني) و (الالتزام الاخلاقي) و (الالتزام المستمر) ، حيث طلب من افراد عينة البحث تحديد مدي موافقتهم علي كل سؤال باختيار احد الاختيارات السبعة علي مقياس سباعي الاختيارات يبدأ ب (غير موافق بشدة = ٠) وينتهي ب (موافق بشدة = ٦) .



٤-٢-٣ : لقياس مدي (الرغبة في ترك العمل) تم الاعتماد علي مقياس (Mobley's 1982)المكون من ثلاثة اسئلة ، حيث طلب من افراد عينة البحث تحديد مدي موافقتهم علي كل سؤال باختيار احد الاختيارات الخمسة علي مقياس ليكرت التي تبدأ بـ (غير موافق بشدة = ١) وتنتهي بـ (موافق بشدة = ٥) .

٥- نتائج الدراسة :

٥-١ : اختبار مدي صدق وثبات المقاييس المستخدمة :

استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) ، حيث بدأ التحليل الاحصائي بتحديد معامل ألفا كرونباخ لتحليل مديالثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة ، وقد تنين ان مدي الثبات (ألفا كرونباخ) في المقاييس المستخدمة كانت كالتالي : بالنسبة لـ (التوافق بين الفرد والمنظمة) بلغت قيمة ألفا كرون باخ 0.844 ، بينما كانت قيمة ألفا كرون باخ بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي كالتالي (0.823 بالنسبة للالتزام الوجداني ، 0.881 بالنسبة للالتزام الاخلاقي ، 0.916 بالنسبة للالتزام المستمر) ، وأخيرا بلغت قيمة ألفا كرون باخ بالنسبة لـ (الرغبة في ترك العمل) 0.859 .

ثم تم اختبار مدي صدق المقاييس المستخدمة من خلال مؤشري الصدق (الصدق التمايزي discriminant validity والصدق التقاربي convergent validity وذلك باستخدام كل من اختبار مربع كاي Chi-square test و متوسط نسبة التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) ، حيث بلغت قيمة الصدق التمايزي المقاسة لمتغيرات الدراسة عن طريق اختبار مربع كاي ما يلي : التوافق بين الفرد والمنظمة 257.272 ، الرغبة في ترك العمل 262.953 ، الالتزام الوجداني 679.421 ، الالتزام الاخلاقي 615.043 ، بينما بلغت قيمة مربع كاي بالنسبة للالتزام المستمر 814.723 . بينما بلغت قيمة الصدق التقاربي المقاسة لمتغيرات الدراسة عن طريق اختبار متوسط نسبة التباين المفسر (AVE) ما يلي : التوافق بين الفرد والمنظمة



76.3، الرغبة في ترك العمل 78.16، الالتزام الوجداني 75.76، الالتزام الاخلاقي 82.31، بينما بلغت قيمة مربع كاي بالنسبة للالتزام المستمر 83.52.

وبناء على نتائج كل من اختبارات ألفا كرون باخ و مربع كاي و متوسط نسبة التباين المفسر، فقد تأكد الباحث من صدق وثبات المقاييس المستخدمة.

٢-٥ : تحليل الارتباط :

أشارت نتائج الدراسة الي وجود علاقة طردية بين (توافق الفرد مع المنظمة) و (الالتزام التنظيمي) ككل ($r= 0.625, P<0.1$) بمعنى انه كلما كان العاملون بالكلية الكندية أكثر توافقا مع الكلية كلما زاد التزامهم التنظيمي بصفة عامة، وبناء عليه تم قبول الفرضية الاولى للدراسة التي افترضت أن : **التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط طرديا بالالتزام التنظيمي .**

تبين وجود علاقة طردية أيضا بين (توافق الفرد مع المنظمة) والبعد الاول من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام الوجداني) ($r=0.614, P<0.1$) بما يعني انه كلما كان العاملون بالكلية الكندية أكثر توافقا مع الكلية كلما زاد التزامهم الوجداني، كذلك تبين وجود علاقة طردية أيضا بين (توافق الفرد مع المنظمة) والبعد الثاني من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام الاخلاقي) ($r=0.814, P<0.1$) بما يعني انه كلما كان العاملون بالكلية الكندية أكثر توافقا مع الكلية كلما زاد التزامهم الأخلاقي، وأيضا تبين وجود علاقة طردية بين (توافق الفرد مع المنظمة) والبعد الثالث والاخير من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام المستمر) ($r=0.614, P<0.1$) أي انه كلما كان العاملون بالكلية الكندية الدولية أكثر توافقا مع الكلية كلما زاد التزامهم المستمر، وبناء عليه تم قبول الفرضية الثانية للدراسة التي افترضت أن : **التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط طرديا بكل بعد من الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي الالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي والالتزام المستمر .**



كذلك فقد تبين وجود علاقة عكسية بين (الالتزام التنظيمي) ككل و(الرغبة في ترك العمل) ($r=-0.560, P<0.1$) ، ويعني ذلك ان العاملين بالكلية الكندية الدولية كلما كان لديهم قدر أكبر من الالتزام التنظيمي كلما كانوا أقل رغبة في ترك العمل بالكلية ، وبناء عليه تم قبول الفرضية الثالثة للدراسة التي افترضت أن : **الالتزام التنظيمي يرتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل .**

كما تبين وجود علاقة عكسية أيضا بين البعد الأول من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام الوجداني) و (الرغبة في ترك العمل) ($r=-0.836, P<0.1$) اي ان العاملين بالكلية الكندية الدولية كلما كان لديهم قدر اكبر من الالتزام الوجداني كلما قلت رغبتهم في ترك العمل بالكلية ، وهو نفس ما اشارت اليه نتائج الدراسة من وجود علاقة عكسية أيضا بين البعد الثاني من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام الأخلاقي) و (الرغبة في ترك العمل) ($r=-0.649, P<0.1$) اي ان العاملين بالكلية كلما كان لديهم قدر اكبر من الالتزام الأخلاقي كلما قلت رغبتهم في ترك العمل بالكلية ، ونفس الشيء بالنسبة للعلاقة بين البعد الثالث من ابعاد الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام المستمر) حيث تبين وجود علاقة عكسية بينه وبين (الرغبة في ترك العمل) ($r=-0.708, P<0.1$) بمعنى انه كلما زاد (الالتزام المستمر) للعاملين بالكلية الكندية الدولية كلما قلت رغبتهم في ترك العمل بالكلية ، وبناء عليه تم قبول الفرضية الرابعة للدراسة التي افترضت أن : **الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي الالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي والالتزام المستمر ترتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل.**

وأخيرا فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الرغبة في ترك العمل) ($r=-0.687, P<0.1$) مشيرة الي انه كلما زاد توافق العاملين بالكلية الكندية الدولية مع كليتهم كلما قلت رغبتهم في ترك العمل بالكلية والعكس صحيح ، وبناء عليه تم قبول الفرضية الخامسة للدراسة التي افترضت أن : **التوافق بين الفرد والمنظمة يرتبط عكسيا بالرغبة في ترك العمل.**



٦- مناقشة وتوصيات :

لما كانت الثروة البشرية هي أعلى ما تمتلكه اية مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة ، ولما كان ترك العاملين للمؤسسة يكلفها الكثير من الوقت والجهد لاستعاضة ما فقدت ويترتب عليه الكثير من الخسائر المادية والمعنوية ، وعليه كان اهتمام تلك المؤسسات بدراسة الاسباب الحقيقية وراء انتشار ظاهرة ترك العاملين للعمل ، وكان كذلك اهتمام الباحث من خلال تلك الدراسة بدراسة أثر توافق العاملين بالكلية الكندية الدولية مع كليتهم علي التزامهم التنظيمي (بابعاده الثلاثة) وكذلك أثر كليهما علي رغبتهم في ترك العمل .

بداية اثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية قوية بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي ككل) ، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين (التوافق بين الفرد والمنظمة) وكل بعد من الابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي علي حدة وهي (الالتزام الوجداني) و (الالتزام الاخلاقي) و (الالتزام المستمر) ، وقد جاءت تلك النتائج متناسبة ومؤكدة لما توصلت اليه عدة دراسات سابقة لكل من :

(Mowday1979 , Meyer & Allen, 1991 , Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson 2005 Ashforth&Mael, 1989 , Moynihan and Pandey 2007 , Boxx et al., 1991, O'Reilly et al., 1991, ,Kristof, 1996, Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003)

وموضحة ان العاملين المتوافقين مع الكلية الكندية الدولية يكونون أكثر التزاما تنظيميا من غيرهم ، ويكونون كذلك علي قدر كبير من الالتزام الوجداني والالتزام الاخلاقي والالتزام المستمر علي حد سواء ، بينما يكون العاملين غير المتوافقين مع الكلية الكندية الدولية (سواء في قيمهم او ثقافتهم او شخصياتهم) أقل من نظرائهم سواء في الالتزام التنظيمي ككل او في كل بعد من الابعاد الثلاثة



للالتمزام التنظيمي علي حدة ، بمعني انهم يكونون أقل ممن سواهم في الالتمزام الوجداني والالتمزام الاخلاقي والالتمزام المستمر .

كما اثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة عكسية قوية بين (الالتمزام التنظيمي) ككل وبين (الرغبة في ترك العمل) ، وكذلك وجود علاقة عكسية قوية بين كل بعد من الابعاد الثلاثة للالتمزام التنظيمي وهي (الالتمزام الوجداني والالتمزام الاخلاقي والالتمزام المستمر) مع (الرغبة في ترك العمل) ، وقد جاء ذلك متناسقا ايضا ومؤكدا لما أثبتته عدة دراسات سابقة لكل من :

Peryyer et al., 2010, (Firth et al., 2004, Parasurama 1882 , Igarria 1994, Meyer, et al., 2002, Ramesh Kumar 2012 , Knights & Kennedy 2005 , Mobley, 1979; Steers & Rhodes, 1978, Chiu et al., 2005; Helena et al., 2006; Meyer et al., 2002)

ومبينا أن العاملين الملتزمين تنظيميا بصفة عامة (او ذوي الالتمزام الوجداني او الاخلاقي او المستمر) بالكلية الكندية الدولية هم الأقل رغبة في ترك العمل بالكلية ، في حين تزيد الرغبة في ترك العمل عند هؤلاء العاملين غير الملتزمين تنظيميا او غير الملتزمين التزاما وجدانيا او اخلاقيا او مستمرا . وأخيرا فقد توصل الباحث من خلال دراسته الميدانية الي وجود علاقة عكسية قوية بين (توافق الفرد مع المنظمة) و (رغبته في ترك العمل) ، ولم يكن ذلك مختلفا عما اثبتته الدراسات السابقة في ذات المجال مثل دراسات (AmranAwang et al. 2013, Elfenbein and O'Reilly 2007,) Schneider 1987, Cable and Judge, 1996, Verquer et al., 2003, Vandenberghe's study1999, Saks 2006, Juhdi, Pa'wan, العاملين غير المتوفقين مع ثقافة وقيم الكلية الكندية الدولية سيكونون الأكثر رغبة



في ترك العمل بها ، بينما العاملين الذين تتوافق شخصياتهم وقيمهم وثقافتهم مع الكلية سيكونون أقل رغبة في ترك العمل بالكلية.

٧- الآثار النظرية للدراسة :

يتضمن الفكر الإداري العديد من الدراسات التي تناولت واحد أو اثنين من متغيرات البحث الثلاثة (التوافق بين الفرد والمنظمة – الالتزام التنظيمي – الرغبة في ترك العمل) ، البعض منها حاول الربط بين التوافق والالتزام التنظيمي أو الرغبة في ترك العمل ، والبعض الآخر حاول ربط الالتزام التنظيمي بالرغبة في ترك العمل ، وربما تضمنت هذه الدراسات متغيرات أخرى مستقلة أو تابعة أو وسيطة ، لكنه – في حدود علم الباحث – لا توجد حتى الآن دراسة مصرية ربطت بين المتغيرات الثلاثة سالفة الذكر خاصة بالتطبيق على المؤسسات التعليمية بصفة عامة أو الكلية الكندية الدولية بصفة خاصة ، أي أنه لا توجد حتى الآن ضمن الدراسات الإدارية المصرية دراسة اهتمت ببحث ظاهرة الرغبة في ترك العمل في مؤسسات التعليم العالي المصرية الخاصة من حيث علاقتها بكل من (التوافق بين الفرد والمنظمة) و (الالتزام التنظيمي) كمتغيرات مرتبطة بتلك الظاهرة وأسباب محتملة لها ، وعليه فإن تناول الباحث للعلاقة بين تلك المتغيرات الثلاثة في احدي المؤسسات الخاصة للتعليم العالي بمصر يعتبر بداية من قبيل الاضافة النظرية للفكر الإداري في ذلك المجال .

٨- التطبيقات الإدارية للدراسة :

يتوقع الباحث ان تسهم تلك الدراسة عمليا في مساعدة متخذي القرار بمؤسسات التعليم العالي المصرية للحد من انتشار ظاهرة الرغبة في ترك العمل بين العاملين بما يترتب عليها من اثار سلبية مادية ومعنوية وضياح للوقت والجهد ، وذلك من خلال فهم ومراعاة العلاقة بين تلك الظاهرة ومدى التوافق



بين هؤلاء الافراد ومنظماتهم وكذلك علاقتها بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة (الالتزام الوجداني – الالتزام الاخلاقي – الالتزام المستمر) .

وعليه فان المسؤولين بتلك المنظمات ومتخذي القرارات بها يجب ان يولوا مزيدا من الاهتمام لـ (التوافق بين الفرد والمنظمة) سواء كسبب جوهري لـ (الالتزام التنظيمي) أو كمانع هام لـ (الرغبة في ترك العمل) ، وبناء علي ما تقدم يجب علي متخذي القرارات بمؤسسات التعليم العالي المصرية للحد من انتشار ظاهرة الرغبة في ترك العمل بين العاملين مراعاة ما يلي :

- التركيز علي اختيار العاملين بتلك المؤسسات ممن تتوافق شخصياتهم وقيمهم وثقافتهم مع قيم وثقافة تلك المؤسسات قدر المستطاع ، وذلك لتحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة والذي يمكن ان يساعد في تحقيقه ايضا العديد من اختبارات الاختيار والتعيين وخاصة اختبارات الشخصية والتي للأسف لا توجد غالبا ضمن اجراءات الاختيار والتعيين في معظم المؤسسات الخاصة للتعليم العالي في مصر .
- محاولة غرس ثقافة المنظمة وقيمها في العاملين لديها كخطوة اساسية لتحقيق التوافق والانسجام بين هؤلاء العاملين ومنظماتهم وذلك من خلال عمليات التوجيه والتدريب والتنشئة الاجتماعية .
- الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة والتزامه التنظيمي فيها خلال حياته الوظيفية ككل ، بمعنى ان شعور الفرد بالتوافق مع منظمته هو سبب اساسي للالتزام التنظيمي وكذلك الادبي فيها وولائه وانتمائه لها ، والعكس صحيح بمعنى ان عدم التزام الفرد تنظيميا وتدني ولاءه وانتمائه وارتباطه الوجداني بالمنظمة قد يرجع بصفة اساسية لشعوره بعدم التوافق مع قيم تلك المنظمة وثقافتها.
- الأخذ بعين الاعتبار ايضا علاقة الالتزام التنظيمي ككل وكذلك ابعاده الثلاثة بالرغبة في ترك العمل ، بمعنى ان تحقيق الالتزام التنظيمي الذي هو ثمرة التوافق بين الفرد والمنظمة هو سبب اساسي لتقليل الرغبة في ترك العمل ،

والعكس أيضا صحيح بمعنى أن الشخص غير الملتزم تنظيميا نتيجة لعدم شعوره بالتوافق مع المنظمة غالبا ما سينوي ترك تلك المنظمة غير المتوافق معها وغير الملتزم ادبيا بالبقاء فيها وغير المرتبط وجدانيا بها .

٩- حدود الدراسة وأفاق البحث المستقبلية :

- عند تعميم نتائج الدراسة الحالية يجب مراعاة انها قد تناولت بالبحث أثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل للعاملين بالكلية الكندية الدولية بمصر ، وعليه فانها لم تتناول بالبحث :
- العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المذكورة خارج مصر .
 - العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المذكورة في المؤسسات غير التعليمية او المؤسسات الحكومية .
 - علاقة الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل بأنواع أخري من التوافق مثل التوافق الوظيفي والتوافق المهني والتوافق البيئي والتوافق الشخصي وكلها انواع من التوافق لكنها غير مشمولة بالبحث الحالي .
 - أثر بعض المتغيرات الوسيطة (مثل الدعم الاجتماعي او نمط الشخصية) او الديموغرافية (مثل السن او النوع) علي العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة .
- وعليه فإن جميع ما سبق يمكن ان يكون مجالا خصبا لدراسات وبحوث لاحقة .

المراجع

- Alexander, J. A., Lichtenstein, R. L., Oh, H. J., & Ullman, E. 1998. A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 415-427.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Amran Awang, Abdul Razak Amir & Wirda Osman, 2013. Job Behavioral Factors and Turnover Intention. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, 103-115.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1), 20-39.
- Behling, O., 1998. Employee Selection: Will intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*, 12, 77-86.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J., & Schmitt, 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance In *Personnel selection in organizations*. Personnel selection in organizations, 71-98.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. & Nathan, B.R., 1991. Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20 (2), 195-205.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Chatman, Jennifer A, (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
- Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., & Hsiao, C. Y. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24(10), 837-855.
- Elangovan AR ,2001. Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *J. Leadership & Organization Development*, 22(4),159-165.
- Elfenbein, Hillary Anger & Charles A. O'Reilly, 2007. Fitting In : The effects of relational demography and person-organization fit on group process and performance. *Group & Organization Management* 32(1),109-42.
- EsraAlniacik , UmitAlniacik , (2013), Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?, *Social and Behavioral Sciences* 99 274 – 281.
- Firth, L., Mellor. DJ, Moore, KA and Loquet, C. (2004).How can managers reduce employee intention to quit? , *Journal of Managerial Psychology*. 19 No.2, , 170- 187.
- Gomez-Mejia L&Balkin D, 1992. The determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *J. Academy of Management*, 35, 921-955.
- Helena, M. A., Praveen Parboteeah, K., & Evyang, E. D. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An



- examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225-238.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J., (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
 - Hom PW, Griffeth RW (1991) Labor-turnover-mathematical-models: Structural-equation-models: Factor-analysis. *J. Applied Psychology*, 76, 650-660.
 - Igarria, M, Meredith, G. and Smith, C. D. (1994) .Predictors of intentions of IS professionals to stay with the organization in South Africa. *Information and Management*. 26, , 245-256
 - Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K, (2013) . HR Practices and Turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
 - Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research* , 57-72.
 - Kristof-Brpwn, A. L., & Zimmerman, .R .D.,& Johnson, E. C. (2005) . Consequences of individual' fit at work: A Meta-Analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personal psycholog*, 58, 281-342.
 - Kristof, A.L. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-50.



- Lacity, M.C., Lyer, V.V., & Rudramuniyaiah, P.S, 2008. Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers on Outsourcing*. 10, 225–241.
- Maxwell K. Hsu, James J. Jiangb, Gary Kleinc & Zaiyoung Tangd, 2003. Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*. 361–369 .
- Mehdi Abzari, Vahid Kabiripour, Adeleh Saeidi, 2015. The Effect of Business Ethical Values on Turnover Intention: Mediating Role of Person-organization Fit Dimensions. *Academic Journal of Economic Studies*, Vol. 1, No.1, March, 65–81.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organisation commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J, Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. (1978). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Montgomery, C.E. ,1996. Organization fit is a key to success. *HRM Magazine*, 94-96.

- Moynihan, D.P. & Pandey, S. K. (2007). The ties that bind: Social networks, person-organisation value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 205-227.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224 -247.
- O'Reilly, C. A., Chatman J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organisational culture: A profile comparison approach to assessing person-organisation fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Parasuraman, S. (1982) . Predicting Turnover Intentions and Turnover Behaviour: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior* 21, 111-121.
- Peryyer, C., Jordan, C., Firms, I. and Travaglione, A. (2010) .Predicting Turnover Intentions. *Management Research Review*, 33, No. 9, , 911-923
- Peter P. Khaola 1 , Thotaone Sebotsa, (2015) , Person-organisation fit, Organisational commitment and organisational citizenship Behaviour , *Danish Journal of Management and Business Sciences*, Pages: 67-74 .
- Ramesh Kumar , (2012) , A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 5 , pp9-42.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. ,2009. *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, Edition 13.



- Schneider B, (2001). Fits about Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 141–152.
- Seyed Ali Akbar Ahmad, Behrooz Mohammad Pour, (2014) . Effect of person-organization fit on organizational commitment , *International journal of information technology and management studies* Vol. 1, Issue 1 , 33-43.g
- Silverthorne, C, 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal* ,Vol. 25, No.7, 592-599.
- Steers, R., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H, (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489
- Vandenberghe& Christian, (1999) . Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175–184.
-

