

## شناسایی مؤلفه‌های روانشناختی تناسب فرد - سازمان در بانک کشاورزی

میر حمیدرضا ترابی<sup>۱</sup>، فرزاد ستاری<sup>۲</sup>، اسحاق رسولی<sup>۳</sup>، بهنام آزادی<sup>۴</sup>، مجید احمدلو<sup>۵</sup>

### Studying the psychological features of person – organization fit in agribank

Mir HamidReza Torabi<sup>1</sup>, Farzad Sattari<sup>2</sup>, Eshagh Rasouli<sup>3</sup>, Behnam Azadi<sup>4</sup>, Majid Ahmadlu<sup>5</sup>

#### چکیده

**زمینه:** شناسایی مؤلفه‌های روانشناختی از عواملی است که بر تناسب فرد - سازمان تأثیر گذار است. اما مسئله اصلی این است که مؤلفه‌های روانشناختی بر تناسب فرد - سازمان در بانک کشاورزی چه می‌باشد؟ **هدف:** شناسایی مؤلفه‌های روانشناختی تناسب فرد - سازمان بود. **روش:** پژوهش بر مبنای پارادایم پژوهش تفسیرگرایی با رویکرد کیفی و استراتژی پژوهش پدیدارشناسی، تحلیل محتوای پنهان داده‌های حاصل از منابع کتابخانه‌ای، پرسشنامه‌های باز و نیز مصاحبه انجام شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و براساس اشباع نظری داده‌ها تعداد ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان باتجربه بانکی انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش عبارتند از، مصاحبه و پرسشنامه مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی به روش‌های استقرایی استفاده شد. **یافته‌ها:** از تعداد ۴۲ کد اولیه، تعداد ۲۰ کد از ادبیات پژوهش به دست آمده است که تمامی این ۲۰ کد اولیه، در مصاحبه، توسط خبرگان تکرار شده است. به عبارت دیگر، کلیه کدهای به دست آمده از ادبیات پژوهش همراستا و همسو با نظرات خبرگان بود. **نتیجه‌گیری:** مؤلفه‌های روانشناختی می‌توانند بر تناسب فرد - سازمان تأثیر گذار باشند. **واژه کلیدیها:** تناسب فرد - سازمان، تناسب ممتم، تناسب مکمل، مؤلفه‌های روانشناختی

**Background:** Identification of psychological components is one of the factors that influence individual-organization fit. But the main question is what are the psychological components to the fit of the organization in the Agricultural Bank? **Aims:** To identify the psychological components of individual-organization fit. **Method:** The research is based on the interpretation paradigm research paradigm with qualitative approach and phenomenological research strategy, hidden content analysis of data from library sources, open questionnaires and interviews. Based on the theoretical data saturation method, 15 university professors, managers and banking experts were selected based on theoretical data saturation. The research tools are: interview and questionnaire of psychological components of Naderi (2011). A qualitative approach with inductive methods was used to analyze the data. **Results:** Out of the 42 initial codes, 20 were obtained from the research literature, all of which were replicated in the interview by experts. In other words, all the codes obtained from the research literature were in line with those of the experts. **Conclusions:** Psychological components can influence individual-organization fit. **Key Words:** Individual - organization fit, complementary fit, complementary fit, psychological components

Corresponding Author: [sattari.farzad@gmail.com](mailto:sattari.farzad@gmail.com)

\* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری نویسنده اول است

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۱</sup>. Ph.D Student Candidate of Public Administration, Ardebil Branch, Islamic Azad University, Ardebil, Iran

<sup>۲</sup>. استادیار، گروه تخصصی مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Ardebil Branch, Islamic Azad University, Ardebil, Iran (Corresponding Author)

<sup>۳</sup>. استادیار، گروه تخصصی مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۳</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Ardebil Branch, Islamic Azad University, Ardebil, Iran

<sup>۴</sup>. استادیار، گروه تخصصی مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۴</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Ardebil Branch, Islamic Azad University, Ardebil, Iran

<sup>۵</sup>. استادیار، گروه تخصصی مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

<sup>۵</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Ardebil Branch, Islamic Azad University, Ardebil, Iran

پذیرش نهایی: ۹۸/۰۹/۲۰

دریافت: ۹۸/۰۶/۳۰

## مقدمه

آکچین، ۲۰۱۳)، رضایت شغلی (اندروز و همکاران، ۲۰۱۱؛ نجدرا و فاروکی، ۲۰۱۴؛ سانگ و چاتوت، ۲۰۱۱) و رفتار شهروندی (پالومینو و مارتینز، ۲۰۱۴؛ کااولا و سبوتسا، ۲۰۱۵) و... گردد. از سوی دیگر این تناسب باعث افزایش جذابیت سازمانی برای کارکنان می‌شود (تروریو، ۲۰۱۴؛ ژان و گوان، ۲۰۱۲) که این امر باعث می‌شود که افراد، کمتر سازمان را ترک کنند (تاک، ۲۰۱۱). برتر و جاج (۱۹۹۴) در توصیف ادبیات تناسب فرد - سازمان، چهار مفهوم متفاوت معرفی نموده‌اند: درجه سازگاری دانش، مهارت و توانایی فردی با الزامات شغلی؛ درجه تجانس بین نیازهای فردی و ساختار سازمانی؛ تجانس بین ارزش فردی و ارزش و فرهنگ سازمانی؛ و درجه سازگاری بین ویژگی‌های فردی و تصویر سازمانی درک شده (مورلی، ۲۰۰۷). تناسب فرد - سازمان ارتباط میان اهداف فردی و سازمانی، نیازها و ترجیحات فردی و سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی و همچنین شخصیت فردی و جو سازمانی را توصیف می‌کند (ویلا و همکاران، ۲۰۰۸).

واژه تناسب فرد - سازمان، به تطابق میان خصوصیات فردی و سازمانی اشاره می‌کند و این تناسب زمانی به وجود می‌آید که حداقل یکی از آنها نیازهای دیگری را برآورده ساخته یا در خصوصیات اصلی، مشترک بوده و یا هر دو حالت وجود داشته باشد (لاور و کریستوف، ۲۰۰۱؛ کارلس، ۲۰۰۵). همچنین تناسب فرد - سازمان به عنوان درجه انطباق بین ارزش‌های فردی، اهداف و یا مهارت‌های شناختی و توانایی‌ها و ویژگی‌ها یا الزامات محل کار آنها مفهوم سازی شده است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

مطالعات انجام شده با موضوع تناسب فرد - سازمان نشان می‌دهد که این تناسب یک مفهوم چند بعدی و ترکیبی می‌باشد که می‌تواند از چند دیدگاه مورد بررسی قرار گیرد؛ در وهله اول به عنوان تناسب متمم و در وهله دوم به عنوان تناسب مکمل مفهوم سازی شود (کریستوف، ۱۹۹۶؛ سکیگوچی، ۲۰۰۴). در این پژوهش به نقل از ادواردز (۱۹۹۱)، تناسب مکمل، با تحقیق بر روی تأمین نیازهای روانی، نشان داده شده است. همچنین تناسب متمم، اغلب به وسیله تناسب ارزش بین فرد و سازمان، معرفی شده است. برای بعد ویژگی‌های فردی، مؤلفه‌های؛ نیازهای روانی یا زیستی<sup>۱</sup>، ارزش‌ها، اهداف، شخصیت و توانایی‌های فردی را معرفی نموده است (کبل و

یکی از مباحث مهمی که از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ مورد توجه دانشمندان و محققان حیطه رفتار سازمانی، قرار گرفت. موضوع تناسب فرد - سازمان می‌باشد که مطالعات و تحقیقات زیادی در این خصوص انجام شد اما شاید بتوان ریشه آن را به تفکرات کریس آرگریس (۱۹۵۷) معطوف نمود. وی عنوان کرد که سازمان‌ها دارای انواع مختلفی از جو سازمانی هستند که می‌تواند در جذب و گزینش افراد سازمان، نقش بسزایی ایفا نماید. آرگریس ادعا کرد که رفتار سازمانی افراد، ناشی از تعامل بین فرد و سازمان است و عدم تناسب بین فرد و سازمان، یک امر ذاتی می‌باشد و یک مقدار مشخصی از عدم تناسب بین فرد و نیازها و الزامات شغلی، ممکن است باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شود. تفکرات آرگریس باعث شد تا اشنايدر (۱۹۸۷) بر این اساس، الگوی "جذب - انتخاب - تقلیل" را مطرح نماید. وی اظهار می‌کند که تعامل میان افراد با نگرش‌ها، ارزش‌ها و شخصیت‌های مشابه، تعیین کننده ماهیت سازمان بر اساس فرهنگ، فضا، ساختار و فرایندهای کاری سازمان می‌باشد. سپس جنیفر چتمن (۱۹۹۱) این مدل را به تناسب فرد - سازمان تغییر داد و تعریفی از تناسب فرد - سازمان در قالب سازگاری ارزش‌های فرد و سازمان ارائه کرد که یکی از رایج‌ترین تعاریف از این مفهوم می‌باشد. در نهایت کریستوف (۱۹۹۶)، مدل تناسب فرد - سازمان را بر مبنای تناسب متمم و تناسب مکمل ارائه کرد. تناسب متمم رابطه بین ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های سازمانی و تناسب مکمل، رابطه بین عرضه - نیاز و تقاضا - قابلیت را بیان می‌کند. بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ ابعاد مختلف تناسب فرد - سازمان شناسایی و مورد پژوهش قرار گرفت. این ابعاد شامل: تناسب نیاز - ساختار (برتر و درهر، ۱۹۸۹)، تناسب شخصیت - جو (کریستینسن، ویلانوا و میکولای، ۱۹۹۷)، تناسب فرد - فرهنگ (اوریلی، چتمن و کالدول، ۱۹۹۱) و... می‌باشند.

همچنین پژوهش‌های مختلفی با موضوع تناسب فرد - سازمان انجام شده است و نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تناسب فرد - سازمان می‌تواند بر عملکرد فردی کارکنان اثرگذار بوده (لین و همکاران، ۲۰۱۴؛ اوزلو و همکاران، ۲۰۱۶) و باعث افزایش تعهد سازمانی (گوتیرز، کاندلا و کارور، ۲۰۱۲؛ آلنیاچیک، ارات و

<sup>۱</sup>. psychological or biological needs

روانشناختی صنعتی<sup>۲</sup> در مورد چگونگی انتخاب و بهره‌گیری کامل از نیروی انسانی مورد نظر براساس لیاقت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های کارکنان سازمان، برقراری تعامل و روابط سازنده بین مدیریت و پرسنل، توجه در مورد بیماری‌های شغلی و روانی ناشی از جاه طلبی‌ها بحث و گفتگو می‌کند. روانشناختی صنعتی، حالات روانی یکایک کارکنان را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهد و سعی دارد که میزان تنفر و یا علاقه و الفت کارکنان را مشخص و با توجه به این امر، در انتخاب شغل مناسب، آنها را یاری نماید. تأکید روانشناسی صنعتی بر روی تولید کار و یا رفتار کاری است.

از سوی دیگر مشکلات و مسائل سازگاری شغلی و اهمیت این مسأله سبب شده است که علاوه بر روانشناختی صنعتی، رشته دیگری به نام روانشناختی شغلی و یا روانشناختی کار<sup>۳</sup> ظاهر شود که همواره به مطالعه و تجزیه و تحلیل شغلی، انتخاب شغل - تأمین رضایت شغلی می‌پردازد: روانشناختی کار یعنی سازگار کردن کار با شرایط کاری کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر، روانشناختی کار، به رفتار کارکنان در رابطه با کار و حل مسائل انسانی ناشی از کار می‌پردازد. روانشناختی کار می‌کوشد که فرد را در انتخاب صحیح حرفه، احساس لذت از کار و موفقیت در بازدهی کمک کند. در همین راستا، سازمان‌ها برای افزایش بازدهی کارکنان، تحقق اهداف و حفظ مزیت رقابتی در صنایع خود به طور فزاینده‌ای با جذب، پرورش و حفظ استعداد و مهارت و توانایی کارکنان سر و کار دارند (آلویو، ۲۰۱۴؛ کلیفتون، ۲۰۱۴؛ پانگاکار و کیرکوود، ۲۰۱۳؛ دیچوالد و همکاران، ۲۰۱۳). زیرا اهداف سازمانی در صورتی محقق می‌شود که کارکنان سازمان‌ها در مسیر اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌های سازمان حرکت کنند و این امر میسر نمی‌شود مگر اینکه سازمان‌ها به اهداف، ارزش‌ها و نیازهای کارکنان توجه نموده و در جهت رفع نیازها و خواسته‌های آنان، اقدام نموده و برای آنها تا حد امکان شغلی متناسب با ویژگی‌های شخصیتی، علاقت و خواسته‌هایشان انتخاب نماید (کبل و جاج، ۱۹۹۶).

لذا با توجه به اهمیت و نقش مؤلفه‌های روانشناختی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمان، هر اقدامی که باعث بهبود عملکرد کارکنان، افزایش رضایت شغلی، جلوگیری از ترک شغل و... گردد می‌تواند به سازمان‌ها در رسیدن به اهداف و بهبود عملکرد سازمانی،

ادواردز، ۲۰۰۴). تناسب تقاضا - قابلیت نشان دهنده سطح سازگاری بین نیازهای شغلی کارکنان و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان<sup>۱</sup> می‌باشد و تناسب عرضه - نیاز نشان می‌دهد که چه میزان ویژگی‌ها و پاداش‌های شغلی، نیازها یا ترجیحات روانشناختی کارکنان را برآورده می‌کند (پنگ، لی و تی سنگ، ۲۰۱۴).

اساساً تناسب فرد - سازمان استدلال می‌کند که افراد توسط سازمان‌هایی که ارزش‌های آنها با ارزش‌های سازمان همسو می‌باشد جذب شده و سازمان‌هایی را که با شخصیت‌های خود سازگار نیستند، ترک می‌کنند (سوتارگو، ۲۰۱۱). همچنین هنگامی که ارزش‌ها و هنجارهای فرد مطابق با ارزش‌های سازمان باشد، فرد ممکن است در سازمان بیشتر مشارکت نموده و در نهایت می‌تواند قصد خود را برای ماندن در سازمان افزایش دهد (بیسواس و بتنگر، ۲۰۱۳) زیرا مطالعات تجربی نشان می‌دهد که بین تناسب فرد - سازمان و قصد ترک سازمان، رابطه منفی وجود دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

زمانی که بین هدف و نحوه رسیدن به هدف تناسب وجود داشته باشد، فرد از کاری که انجام می‌دهد احساس رضایت نموده و احساس می‌کند راه درستی را برای رسیدن به هدف دنبال می‌کند (آونت، لافر و هیگینز، ۲۰۱۳) و زمانی که این تناسب بین فرد و سازمان ایجاد می‌شود، فرد احساس می‌کند که روندها و رویه‌های غالب سازمان، منصفانه است (روکنیوسکا، رتوسکی و هیگینز، ۲۰۱۷). همچنین تناسب بین ارزش و هدف، وابستگی روانی و معناداری را فراهم نموده و افراد را به سطح بالاتری از مشارکت کارکنان هدایت می‌کند. در بلندمدت، افرادی که سطح بالاتری از مشارکت کارکنان دارند، احتمالاً سازمان را ترک نخواهند کرد (مومن و همکاران، ۲۰۱۴) و این وابستگی روانی، نقش و اهمیت مؤلفه‌های روانشناختی را نمایان می‌کند.

مطالعه روانشناختی به ما امکان می‌دهد که چگونگی سازش با مسائل و مشکلات مختلف را یاد گرفته و با آن به طور منطقی برخورد نماییم و این مشکلات و مسائل اجتماعی، شغلی و نحوه سازگاری با این نوع مسائل موجب شده است که رشته‌های مختلفی از روانشناسی مانند روانشناختی صنعتی، شغلی و... به وجود آمده و مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

2. industrial psychology

3. Employment psychology

1. Knowledge, Skills, and Abilities

ممکن است متناسب با شرایط سازمان‌ها از جمله بانک‌ها در کشور ما نباشد و با تفاوت‌هایی هرچند اندک همراه باشد. از سوی دیگر نیروهای انسانی موجود در بانک‌های دولتی در سال‌های میانی و پایانی اشتغال خود می‌باشند که این امر لزوم جذب نیرو در آینده نزدیک را موجب خواهد شد و یکی از مسائلی که این بانک‌ها با آن مواجه هستند، عدم تبیین معیار روانشناختی مشخص برای تعیین تناسب فرد با سازمان (بانک) می‌باشد. همچنین در فعالیت‌های بانکی، فرد در شعبه الزاماً باید توانایی بالایی برای سازگاری با افراد شعبه به عنوان یک گروه داشته باشد اما این گروه خود در حال تغییر در بازه‌های زمانی مشخص می‌باشد که ایجاد روابط بین فردی بلند مدت را تا حدودی ممانعت می‌نماید و فرد بایستی در کمترین زمان ممکن با گروه سازگار شود. به همین خاطر وجود مقیاس‌های روانشناختی منسجم بومی و معتبر متناسب با شرایط فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... کشورمان، ضروری می‌باشد. لذا شناسایی و ارائه مؤلفه‌های روانشناختی تناسب فرد - سازمان متناسب با شرایط کشور، باعث اندازه‌گیری بهتر و دقیق‌تر تناسب فرد - سازمان در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از قبیل؛ کارمندیابی، انتخاب، جابجایی، ارتقاء و... گردیده و به تبع آن، باعث افزایش رضایت‌مندی، کارایی و اثربخشی کارکنان و کاهش ترک شغل می‌گردد و در سطح سازمانی نیز کاهش هزینه‌های کارمندیابی و آموزش، افزایش سطح فروش خدمات و نهایتاً افزایش سودآوری را موجب خواهد شد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که؛ مؤلفه‌های روانشناختی تناسب فرد - سازمان در بانک چه می‌باشد؟

## روش

این تحقیق با رویکرد توسعه‌ای<sup>۱</sup> با هدف معرفی جامع‌تر تحقیقات گذشته از یکسو و از سوی دیگر با رویکرد کاربردی با هدف ارائه اطلاعات و دستورالعمل‌های لازم در جهت برنامه‌ریزی، توسعه و فعالیت‌های اجرایی، انجام شده است. از آنجایی که کنشگران این پژوهش در پدیده اثرگذار و یا از آن اثرپذیر می‌باشند معرفت‌شناسی آن بر پارادایم تفسیرگرایی استوار بوده و با رویکرد کیفی و به روش‌های استقرایی انجام شده است. استراتژی پژوهش پدیدارشناسی می‌باشد زیرا محقق برای دست یافتن به کدهای اولیه

کمک شایانی نماید و اگر مدیران سازمان‌های دولتی به دنبال بهبود تجربه کاری کارکنان خود می‌باشند می‌بایست به تناسب فرد و سازمان، اهمیت بیشتری داده (گولد ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۳) و نیازهای درونی و روانشناختی کارکنان را مورد توجه قرار دهند. به همین خاطر، همواره یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها، ایجاد تناسب بین نیازهای کارکنان و تقاضای سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان می‌باشد. زیرا سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بهتر تقاضاهای شغل را برآورده سازند، با آموزش‌ها و تغییرات در تقاضاهای سازمان سازگارتر باشند و به سازمان وفادار و متعهد باقی بمانند. افراد نیز به دنبال سازمان‌هایی هستند که توانایی‌های ویژه آنان را به کار گرفته و نیازهای خاص آنان را برآورده سازند (کاپلان، ۱۹۸۷). بنابراین در فرآیند انتخاب سازمانی، تمرکز بر روی تناسب، یکی از پیش شرط‌های اساسی تعهد سازمانی می‌باشد (جاکوبی، ۲۰۱۵، لاولر، ۲۰۱۵، وبر، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، با وجود سیستم‌های ارزیابی افراد و تلاش برای جذب افرادی با ویژگی‌های مناسب بر اساس تحقیقات و تئوری‌های موجود، همچنان افراد مختلف ممکن است با وجود دانش فردی و توانایی‌های بالقوه، عملکردی را که انتظار می‌رود نداشته باشند و از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نباشند. در همین راستا، هاتاوی (۲۰۱۳) در تحقیق خود گزارش داد که به طور متوسط ۲۵ میلیون کارمند داوطلب ترک سازمان هستند. شاید علت این امر در این عبارت نهفته است که به نظر می‌رسد که سازمان‌ها تاکنون به موضوع تناسب فرد - سازمان به صورت علمی توجه ننموده‌اند و اکثر انتصابات کارکنان بدون توجه به این موضوع مهم و حیاتی صورت پذیرفته است.

تناسب فرد - سازمان، موضوعی است که در کشور ما نیز چه در بحث پژوهشی و مطالعاتی و چه در بحث اجرایی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و این امر باعث گردیده است که این موضوع در سازمان‌ها خصوصاً بانک‌ها نادیده انگاشته شود. اما تناسب فرد - سازمان یک واقعیت نسبی بوده که به عوامل زیست محیطی وابسته می‌باشد. لذا تناسب فرد - سازمان می‌تواند با توجه به وجود تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی، ویژگی‌های فردی و سازمانی و همچنین عوامل روانشناختی، در جوامع و سازمان‌های مختلف، متفاوت باشد. به همین دلیل مؤلفه‌های ارائه شده در مدل‌های تناسب فرد - سازمان

<sup>۱</sup>. Developmental Study

تأیید شد و پایایی آن با توزیع ۳۰ پرسشنامه قبل از توزیع کلی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد.

### یافته‌ها

یکی از مراحل اصلی کدگذاری باز در فرآیند تجزیه و تحلیل متغیرهای کیفی با توجه به مطالعات اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) تعیین ویژگی‌ها و ابعاد آن برای شرکت کنندگان در پژوهش است.

جدول ۱. ترکیب وضعیت جمعیت شناختی مشارکت کنندگان	
ابعاد ویژگی	درصد فراوانی معتبر
مرد	۷۲/۴۱
زن	۲۷/۵۹
Total (Valid)	۱۰۰/۰۰
Missing	-
دکتری	۸۴/۴۵
فوق لیسانس	۱۵/۵۵
Total (Valid)	۱۰۰/۰۰
Missing	-
استاد دانشگاه	۴۹/۲۹
کارشناس بانک	۳۲/۱۶
مدیر بانک	۱۸/۵۵
Total (Valid)	۱۰۰/۰۰
Missing	-

با توجه به فراوانی مشاهده شده، ۲۷/۵۹ درصد مشارکت کنندگان خانم و ۷۲/۴۱ درصد آقا، ۸۴/۴۵ درصد دارای مدرک تحصیلی دکترا و ۱۵/۵۵ درصد فوق لیسانس، ۴۹/۲۹ درصد استاد دانشگاه، ۳۲/۱۶ درصد کارشناس بانک و ۱۸/۵۵ درصد مدیر بانک بودند. با توجه به مکتب کدگذاری اشتراوس و کوربین تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در راستای استراتژی پدیدارشناسی در قالب ۲ مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام می‌پذیرد. ابتدا واحدهای معنایی که برآمده از مصاحبه با مشارکت کنندگان است پس از ویرایش‌های نگارشی و املائی وارد نرم‌افزار مکس کیو ورژن ۱۲/۳ پرو می‌شود و به ترتیب این دو گام روی آنها پیاده سازی می‌شود.

کدگذاری باز: اوه فلیک (۲۰۰۲) کدگذاری باز را مجموعه‌ای از تلخیص واحدهای معنایی در قالب کدهای اولیه و دسته‌بندی کدهای مرتبط با یکدیگر در قالب مقولات و تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن بیان نمود.

از دانش و تجارب خبرگان استفاده می‌کند. تاکتیک این پژوهش، نیز تحلیل محتوای پنهان می‌باشد.

حجم و روش نمونه‌گیری: با توجه به اینکه جامعه پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌های تناسب فرد - سازمان، بانک کشاورزی می‌باشد لذا برای مصاحبه با خبرگان، از مدیران و کارشناسان باتجربه بانکی در کنار اساتید دانشگاه با در نظر گرفتن معیارهایی همچون دارا بودن تحصیلات مرتبط با منابع انسانی و مدیریت، اشراف علمی و تخصصی برای شناسایی و تحلیل موضوع، پست مرتبط با مدیریت منابع انسانی و همچنین تجربه و سابقه خدمت در حوزه مربوطه، استفاده شد. لذا به منظور انجام مصاحبه با خبرگان، از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده گردید و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که مؤلفه‌ها و نظرهای جدیدی توسط اعضای نمونه، عرضه شد (اشباع نظری داده‌ها) که حجم نمونه نیز بر اساس این نقطه اشباع بدست آمد که در نهایت، تعداد ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان باتجربه بانکی، انتخاب گردیدند.

### ابزار

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم جهت تحقیق از روش کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه استفاده گردید. در روش کتابخانه‌ای، ادبیات و سوابق موضوع از طریق فیش برداری از اسناد و مدارک موجود مورد تحقیق، جمع‌آوری و کدهای اولیه از ادبیات پژوهش استخراج گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد که از خبرگان نظرخواهی گردیده و کدهای اولیه به دست آمده با کدهای اولیه حاصل از ادبیات پژوهش ادغام گردید.

پرسشنامه مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰): پرسشنامه سرمایه انسانی نادری، یک پرسشنامه ۱۱۸ سؤال است که مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی را در ۳ مؤلفه شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های فراشناختی و توانمندی‌های عاطفی - ارتباطی را مورد بررسی قرار می‌دهد. که در پژوهش‌های متعددی از جمله (مالک‌پور، ۱۳۹۳) استفاده شده است. با توجه به اینکه بسیاری از گویه‌ها مشابه و یک مقوله را اندازه‌گیری می‌کرد محقق با نظر متخصصان این حوزه، به تعدیل و یکپارچه کردن پرسشنامه پرداخت. پس از تعدیل این پرسشنامه، در نهایت ۴۶ سؤال آن برای سنجش مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی به دست آمد. همچنین برای تأیید روایی آن، به متخصصان این حوزه رجوع و روایی آن



مقولات: مطابق با نظر اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸)، مقوله‌ها دسته‌هایی است با یک نام جدید برای یک دسته و یا قرار گرفتن تعدادی کد اولیه در محوریت یا مرکزیت کد اولیه انتزاعی تر است. در مجموع در مرحله کدگذاری باز، ۴۲ کداولیه، ۴ زیر مقوله و ۴ مقوله اصلی و یک کد محوری ایجاد گردید که خروجی آن به صورت تفصیلی در جدول ۲ ارائه گردیده است.

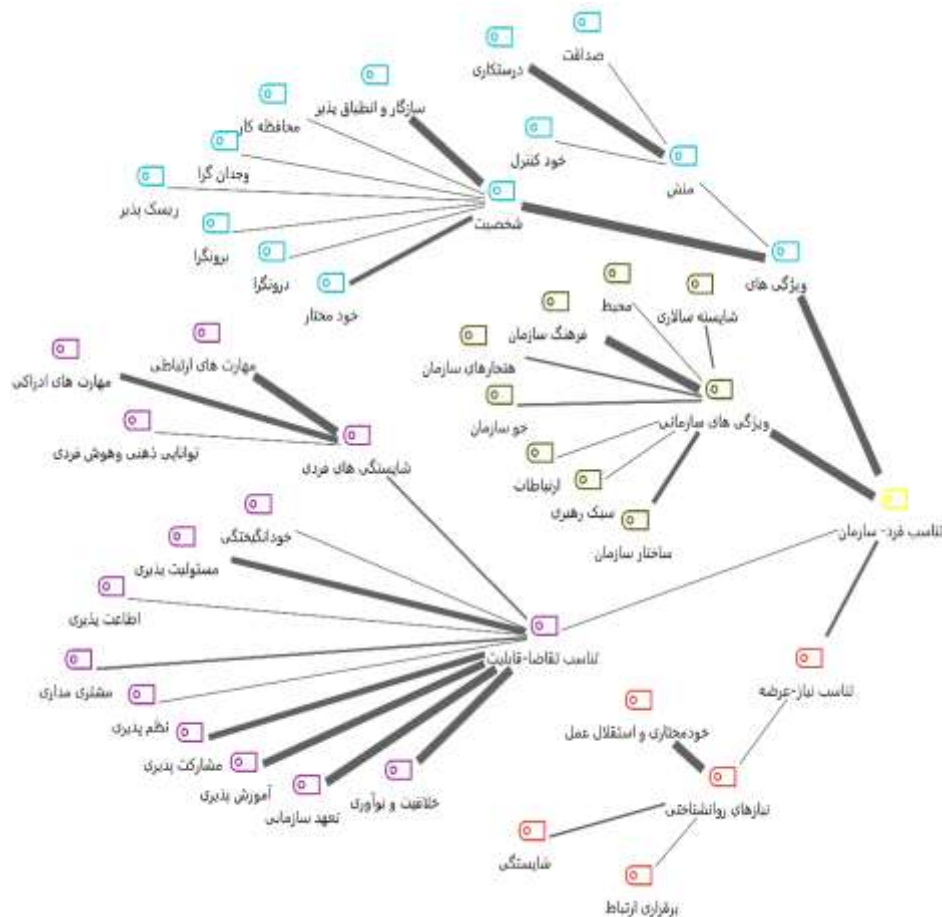
کدهای اولیه: کدگذاری اولیه اعمال برچسب مفهومی به واحدهای معنادار برآمده از مصاحبه‌های انجام گرفته و ادبیات پژوهش در قالب رویکرد پدیدارشناسی است. در این پژوهش در مجموع ۴۲ کد اولیه با ۵۱۷ فراوانی یا تکرار در محتوای مصاحبه‌ها و ادبیات پژوهش را به خود اختصاص داده است. اکنون کدهای اولیه بر اساس ادبیات نظری، ادبیات تجربی و نظر خبرگان در قالب مقولات دسته‌بندی می‌شوند.

Code System	R1	R2	R3	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	SUM
تناسب فرد- سازمان																			۲۲
ویژگی های فردی																			۱۲۷
عشق																			۲
صداقت																			۲
دوستداری																			۲۲
خود کنترل																			۵
شخصیت																			۲۵
سازگار و انطباق پذیر																			۲۰
مطابقه کار																			۲
ریسک پذیر																			۵
وجدان گرا																			۲
برونگرا																			۵
درونگرا																			۵
خود مختار																			۱۲
ویژگی های سازمانی																			۲۲
شایسته سازاری																			۱۲
محیط																			۲
فرهنگ سازمان																			۲۰
هتجرهای سازمان																			۱۲
جو سازمان																			۱۱
ارتباطات																			۵
سبک رهبری																			۲
ساختار سازمان																			۱۹
تناسب نیاز- عرضه																			۲۲
نیازهای روانشناختی																			۲۲
خودمختاری و استقلال عمل																			۱۸
شایستگی																			۳۵
برقراری ارتباط																			۱۲
تناسب تقاضا- قابلیت																			۱۷
شایستگی های فردی																			۵
مهارت های ارتباطی																			۱۱
مهارت های فزاینده																			۲۰
نوآوری ذهنی و هوش فردی																			۲
خودانگیزگی																			۲
عزت‌نویز پذیری																			۸
اطاعت پذیری																			۲
مشتری‌مداری																			۵
نظم پذیری																			۲
مشارکت پذیری																			۸
آموزش پذیری																			۲۰
تعهد سازمانی																			۱۱
جلافت و نوآوری																			۱۱
SUM	۱۲	۱۰	۱۹	۲۱	۲۸	۲۰	۲۲	۲۲	۲۲	۲۲	۱۹	۲۵	۲۲	۲۲	۲۷	۲۲	۲۹	۲۸	۵۱۷

شکل ۱. ماتریس نمایش ضریب اهمیت کدهای اولیه و مقوله‌ها بر اساس فرمول شانون

Code System	R1	R2	R3	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	SUM
تناسب فرد- سازمان																			۲۲
ویژگی های فردی																			۱۲۷
ویژگی های سازمانی																			۱۲۱
تناسب نیاز- عرضه																			۸۲
تناسب تقاضا- قابلیت																			۱۲۲
SUM	۱۲	۱۰	۱۹	۲۱	۲۸	۲۰	۲۲	۲۲	۲۲	۲۲	۱۹	۲۵	۲۲	۲۲	۲۷	۲۲	۲۹	۲۸	۵۱۷

شکل ۲. ماتریس نمایش مقوله‌های اصلی



نمودار ۱. کد محوری تناسب فرد - سازمان

### بحث و نتیجه گیری

فراوانی، دارای بیشترین ضریب اهمیت و کد یا گزاره اولیه خود انگیزه و منش تنها با ۲ مورد فراوانی، کمترین ضریب اهمیت را بر اساس تکرار در مصاحبه و ادبیات پژوهش دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که طبق نظر خبرگان و ادبیات پژوهش، برای ایجاد تناسب فرد با بانک، توجه بر ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت بوده و از میان ویژگی‌های فردی؛ مؤلفه‌ی شخصیت و از میان ویژگی‌های سازمانی؛ مؤلفه فرهنگ سازمانی از ضریب اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. مؤلفه شخصیت از حیث تنوری دارای اهمیت ویژه‌ای در ادبیات پژوهش می‌باشد بطوری که این مؤلفه در اکثر پژوهش‌های انجام شده از قبیل؛ کریستینسن، ویلانوا و میکولای (۱۹۹۷)؛ (سوتارجو، ۲۰۱۱)؛ ویلا و همکاران (۲۰۰۸)؛ کبل و ادواردز (۲۰۰۴)؛ اشنایدر (۱۹۸۷) و کریستوف (۱۹۹۶) و... به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در تناسب فرد - سازمان بیان شده است. از سوی دیگر این مؤلفه از حیث عملیاتی و کاربردی نیز حائز اهمیت می‌باشد. با توجه به متنوع بودن وظایف و فرآیندهای کاری و همچنین بالابودن حساسیت کار

در این پژوهش، نتایج مصاحبه خبرگان و همچنین ادبیات تحقیق، یک کد محوری، ۴ مقوله اصلی، ۴ زیر مقوله و ۴۲ گزاره یا کد اولیه متفاوت را ایجاد نموده است و از این تعداد کد اولیه، تعداد ۲۰ کد از ادبیات پژوهش به دست آمده است که تمامی این ۲۰ کد اولیه، در مصاحبه، توسط خبرگان تکرار شده است. به عبارت دیگر کلیه کدهای به دست آمده از ادبیات پژوهش همراستا و همسو با نظرات خبرگان می‌باشد. از سوی دیگر، از مجموع کدهای به دست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ی خبرگان، تعداد ۵۱۷ فراوانی یا تکرار را به خود اختصاص داده است که از این تعداد فراوانی، تعداد ۴۷۶ فراوانی مربوط به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه بوده و مابقی مربوط به کدهای به دست آمده از ادبیات پژوهش می‌باشد. با توجه به فرمول شانون که بر اساس تعداد فراوانی کدهای اولیه، ضریب اهمیت هر کد را به صورت مربع‌های گرافیکی نمایش می‌دهد مشخص است که کد یا گزاره اولیه ویژگی‌های سازمانی و نیازهای روانشناختی با ۳۳ مورد، و ویژگی‌های فردی با ۳۲ مورد

ضرب اهمیت بالایی برخوردار است، نیازهای روانشناختی می‌باشد که علاوه بر نظر خبرگان، در ادبیات پژوهش نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در پژوهش‌های برتر و همکاران (۱۹۸۹)، لاور و کریستوف (۲۰۰۱)، کارلس (۲۰۰۵)، ویلا و همکاران (۲۰۰۸)، برتر و جاج (۱۹۹۴)، سکیگوجی (۲۰۰۴)، کیل و ادواردز (۲۰۰۴)، کریستوف (۱۹۹۶) و پنگ، لی و تی سنگ (۲۰۱۴) در قالب کلی "نیاز" به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم تناسب فرد - سازمان عنوان شده است. با توجه به تئوری انگیزشی هرم مازلو، توجه به نیازهای افراد یکی از عوامل انگیزشی است که باید در سازمان‌ها به آن توجه شود. به همین جهت همه سازمان‌ها از جمله بانک‌ها، باید بتواند همه نیازهای کارکنان را تأمین کرده و یا برای آنها برنامه داشته باشد. نیازهایی از قبیل؛ نیازهای فیزیولوژیکی و اولیه (نیازهای مادی، بهداشت، امنیت شغلی و...)، نیازهای درونی و روانشناختی شامل (استقلال و آزادی عمل، نیاز به تعلق و در گروه بودن، احساس شایستگی و مؤثر بودن و...) و همچنین نیازهای اجتماعی (نیاز به تأمین جایگاه اجتماعی فرد، نیاز به رشد و خودشکوفایی و...) می‌باشد. حتی اگر زمینه تأمین این نیازها در داخل سازمان مهیا نباشد سازمان نمی‌تواند رفع مسئولیت نموده و بی تفاوت باشد. چون اگر سازمان نتواند نیازهای فرد را در داخل سازمان تأمین کند فرد به ناچار نیازهای خود را در خارج از سازمان تأمین خواهد نمود که این امر موجب کاهش تعلقات سازمانی، تعهد سازمانی و وفاداری سازمانی می‌شود. لذا برای رسیدن به تناسب فرد - سازمان، بانک می‌بایست به تناسب نیاز - عرضه توجه نموده و ضمن آگاهی بخشیدن به کارکنان در خصوص انتظارات و تقاضاهای سازمان، نیازهای کارکنان را نیز شناسایی نموده و در جهت تأمین نیازها و خواسته‌های آنها تلاش نماید. به همین خاطر یکی از مواردی که بانک باید در تناسب فرد با سازمان مد نظر قرار دهد متناسب کردن نیازهای کارکنان خصوصاً نیازهای روانشناختی با تقاضای سازمانی باشد. در همین راستا بانک می‌بایست در زمان تدوین اهداف کلان و استراتژی‌های خود، به نیازهای کارکنان نیز توجه نموده و طوری برنامه‌ریزی نماید که نیازهای کارکنان در اهداف سازمان گره خورده و کارکنان تحقق نیازهای فردی را در تحقق اهداف سازمانی جستجو نمایند. هر پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که پژوهش حاضر نیز از آن مستثنی نبوده است از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان قابل تعمیم نبودن آن نام برد.

بانکی، بانک نیازمند افراد و جدان‌گرا و مسئولیت‌پذیر و دارای شخصیت‌های سازگار و متناسب با وظایف و فرآیندها و گروه‌های کاری و... می‌باشد. لذا برای رسیدن به تناسب فرد با سازمان، بانک می‌بایست تا حد امکان اشراف کامل به ابعاد شخصیتی افراد داشته و در زمان استخدام، انتصابات، جابجایی‌ها، ارتقاء و... شخصیت افراد را مدنظر قرار داده و از طریق انجام مصاحبه‌های تخصصی و آزمون‌های تست شخصیت، مناسب‌ترین و متناسب‌ترین فرد را شناسایی و انتخاب نماید. مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی نیز از جمله مؤلفه‌هایی است که اهمیت آن در اکثر پژوهش‌های انجام شده در مبحث تناسب فرد - سازمان به آن اشاره شده است. به عنوان مثال، در پژوهش‌های؛ کارلس (۲۰۰۵)، برتر و جاج (۱۹۹۴)، اوریلی، چتمن و کالدول (۱۹۹۱)، شنایدر (۱۹۸۷)، کریستوف (۱۹۹۶) و... به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم تشکیل دهنده تناسب فرد - سازمان، بیان شده است. همچنین این مؤلفه به لحاظ عملیاتی نیز دارای اهمیت فراوان می‌باشد. از آنجایی که بانک کشاورزی، یک سازمان دولتی و خدماتی می‌باشد لذا تکریم ارباب رجوع و خدمت‌رسانی به مشتریان خصوصاً مشتریان بخش کشاورزی جز ارزش‌ها و فرهنگ اصلی سازمان می‌باشد که در قالب منشور اخلاقی، بسیار مورد توجه می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به اینکه هدف کلان بانک کشاورزی تأمین منابع و سرمایه و همچنین افزایش درآمد فعالان بخش کشاورزی و صنایع وابسته بوده و استراتژی خود را به دو مقوله مهم تجهیز منابع برای توسعه بخش کشاورزی و تکریم مشتریان و کشاورزان استوار نموده است لذا برای رسیدن به اهداف و استراتژی‌های خود، نیازمند سرمایه انسانی توانمند می‌باشد که بانک را در رسیدن به اهداف و استراتژی‌های سازمانی، همراهی نماید. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی بانک نیز باید بگونه‌ای باشد که بتواند فضای لازم برای حمایت و پشتیبانی از عوامل روانشناختی کار را فراهم نموده و سازگاری کار با شرایط کاری کارکنان و گروه‌های کاری در حال تغییر را تسهیل نماید. لذا یکی از مؤلفه‌هایی که بانک برای رسیدن به تناسب فرد با سازمان می‌بایست در نظر بگیرد، همسو کردن باورها و هنجارهای فردی با فرهنگ سازمانی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری و با استفاده از آموزش‌های لازم و ارائه الگوهای سازمانی می‌باشد و از سوی دیگر با ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت مهارت‌های ارتباطی، روابط بین کارکنان، مدیران و مشتریان بانک را تسهیل نماید. مؤلفه دیگری که در این پژوهش از



منابع

- <http://thechairmansblog.gallup.com/2014/10/why-being-engaged-at-work-isnt-as.html>.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R., (2013). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In: Cooper CL, Robertson IT, Editors. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey, NJ: Wiley; 1991. p. 283-357.
- Flick, U. (2002). Qualitative research - state of the art. *Social Science Information*, 41(1), 5-24.
- Gould-Williams, J. S., Sayed Mostafa, A. M, Bottomley, P. (2013). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit, *Journal of Public Administration research and Theory*, JPART 25(4),597-622.
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., Carver, L., (2012). *The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty*. Original Research, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05990.x>
- Jacoby, M. (2015). 5 steps to avoid the high cost of turnover. *Huffington Post*. Retrieved from <http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/5-steps-to-avoid-the-high-b-7012514.html>.
- Jenifer, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 459-484.
- Khaola, P. P. & Sebotsa, T., (2015). Person-organisation fit, Organisational commitment and organisational citizenship Behaviour, Danish. *Journal of Management and Business Sciences*,12(3), 67-74.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 21(3) 49-63.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lawler, E.E. (2015). *Rethinking employee turnover*. *Forbes Magazine*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2015/07/21/rethinking-employee-turnover>.
- Lin Y.-C., Yu C., Yic C. (2014): The Effects of Positive Affect, Person-Job Fit, and Well-Being on Job Performance. "Social Behavior and Personality", Vol. 42, pp. 1537-1548.
- Malek Pour, D. (2015). human capital of faculty members and academic achievement of students in technical schools of Tehran University, master's thesis. *Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran*. 2015. pp. 1-118.
- Alniaçik, E. Alniaçik, U. Erat, s. Akcin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 274 – 281.
- Alvino, L. (2014). *Engaged your employees or lose billions*. *Forbes Magazine*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2014/09/29/engage-your-employees-or-lose-billions/>.
- Andrews, M. C., Baker, T., Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Issue: 1, pp.5-19, <https://doi.org/10.1108/01437731111099256>.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly* 2(1): 1-24.
- Avnet T., Laufer D., Higgins E. T. (2013). Are all experiences of fit created equal? Two paths to persuasion. *J. Consum. Psychol.* 23, 301-316. 0.1016/j.jcps.2012.10.011
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Research*, 38(1), 2740.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(1), 561-581.
- Bretz, R.D. and Judge, T.A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R., (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(4), 294-310.
- Caplan RO. (1987). Person-environment fit theory: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*. 31(2), 248-267.
- Carless, S. A. (2005). Person-Job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(12),21-33.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 709-730.
- Clifton, J. (2014). *Why being engaged at work isn't as simple as being happy*. *Gallup: The Chairman's Blog*. Retrieved from

- Developing Grounded Theory (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sutarjo, (2011). Ten ways of managing Person Organization Fit (PO Fit) effectively: A Literature Study. *International Journal of Social Science*, 2(21), 226-233.
- Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315-320. doi:10.1016/j.jvb.2010.11.006.
- Trevor Yu, K. Y., (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.
- Uslu, O., Ardiç, K., Özsoy, E., (2016). Comparing person organization fit and person job fit, *Journal of Economics and Management*, 25(3)1732-1948.
- Vilela, B., Gonzalez, J. A., & Ferrin P. F. (2008). Person-organisation fit, OCB and performance appraisal: evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.
- Wang, M., Zhan, Y., McCune, E. A., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adapt-ability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64(1), 163-189. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x
- Weber, L. (2015). One reason Wal-mart is raising pay: Turnover. *Wall Street Journal*. Retrieved from <http://blogs.wsj.com/atwork/2015/02/19/one-reason-wal-mart-is-raising-pay-turnover>.
- Youngs, P., Pogodzinski, B., Grogan, E., (2015). Person-Organization Fit and Research on Instruction, *SAGE Journals*, Volume 44 Issue 1, January/February 2015.
- Zhang, L. Gowan, M. A., (2012). Corporate Social Responsibility, Applicants' Individual Traits, and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345-362.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., Harun, H., (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 6(3), 6-15.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Naderi, A. A. (2012). model for assessing human capital in organizations, companies and institutions. According to a research project. *University of Tehran* 87(3). 4-150.
- Nagendra, Asha, Farooqui, Safia, (2014), *The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees*, Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license. *Procedia Economics and Finance* 11(2014)122-129.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 1991; 34(3): 487-516.
- Palomino, P. R., Martinez-Canas, R. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95-108.
- Pangarkar, A., Kirkwood, T. (2013). *Four ways to gain employees commitment*. Association for Talent Development. Retrieved from <http://www.astd.org/Publications/Newsletters/ASTD-Links/ASTD-Links-Articles/2013/03/Four-Ways-to-Gain-Employees-Commitment>
- Peng, J. C., Lee, Y. L., Tseng, M. M., (2014). Person Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Effect of Work Engagement and the Moderating Effect of Demand-Ability Fit, *The Journal of Nursing Research* 22(1), 11-23.
- Roczniowska, M., Retowski, S., Higgins, E. T., (2017), *How Person-Organization Fit Impacts Employees' Perceptions of Justice and Well-Being*, *Front Psychol.* 2017; 8: 2318. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02318.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(2), 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organisation fit and person-job fit in employee selection: a re-view of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Song, Z., Chathoth, P. K. (2011). Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 65-81.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd ed.)*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for*