

ملاءمة الفرد-بيئة العمل: المفهوم، الأهمية، المستويات، والآثار.. دراسة وصفية

د. عبد الله بن مداري عبد الله الحربي

قسم الإدارة
كلية إدارة الأعمال
جامعة الطائف
المملكة العربية السعودية

الملخص

تتمركز دراسات ملاءمة الفرد-بيئة العمل حول ضرورة بناء واستدامة الملاءمة الجيدة بين الأفراد وهذه البيئة. ومع أنّ هذا المجال الحديث من الدراسات يعدّ مجالاً مركزياً في الأدبيات الغربية، إلا أنّه ما زالت الأدبيات العربية تعاني من نقص واضح تنظيراً لأدبياته فلسفياً ومفاهيمياً ومنهجياً، واستطلاعاً لأبعاده، وكشفاً لعلاقاته وتأثيراته المتعددة، وهو الدور المأمول من الدراسات الوصفية الذي تعد الدراسة الحالية أحد صورها. لذا، سعت الدراسة الحالية للتعريف بظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل من عدة جوانب، وذلك من خلال تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية.

الهدف الأول، التعريف بأهم جوانب ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل كتسليط الضوء على جذورها المفاهيمية، ونشأتها، وتطورها التاريخي، وأبرز مبادئها، وأهميتها دراستها، وأنواعها، ومستوياتها، أما الهدف الثاني فقد ركّز على آثار هذه الظاهرة، ونتائجها داخل بيئة العمل، وطرق قياسها، والانتقادات الموجهة لها، وجهود العلماء والباحثين من أجل تطوير دراستها. أما الهدف الثالث فقد كان المساهمة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم إطار نظري حديث عن هذا المجال الحيوي. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بغرض تأصيل مفهوم ملاءمة الفرد-بيئة العمل نظرياً.

وقد انتهت الدراسة إلى أنّ تحقيق الملاءمة بين الفرد وبيئة العمل مرجعه حسن اختيار الأفراد الملائمين للوظائف المناسبة لهم، وأنّه يعزز من خطط وبرامج المنظمات في الاحتفاظ بمواردها البشرية، وصيانتها، والأبعد من ذلك أنّه يؤثر إيجاباً في سلوكيات واتجاهات الأفراد، بل يمتد أثره إلى حياتهم العامة، وعلاقاتهم الأسرية. وأخيراً، قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات العلمية والعملية دعماً لجهود الباحثين والممارسين في تعزيز جهودهم نحو تحقيق الملاءمة في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: ملاءمة الفرد-بيئة العمل، ملاءمة الفرد-الوظيفة، ملاءمة الفرد-المشرف، ملاءمة الفرد-مجموعة العمل، ملاءمة الفرد-المنظمة.

المقدمة

يبدل الأفراد عادةً وقتاً وجهداً كبيرين في البحث عن وظائف تلبي احتياجاتهم، وتتفق مع أهدافهم، وتنسجم مع قيمهم الشخصية. وعلى الجانب الآخر، تبدل المنظمات جهوداً كبيرة في اختيار المتقدمين المناسبين لها، وفي التهيئة الاجتماعية للقادمين الجدد من أجل إيجاد ملاءمة، وانسجام مستمر مع بيئة العمل (van Vianen, 2018). بعبارة أخرى، الأفراد غالباً ما يفضلون، بل يحرصون على الانضمام إلى المنظمات التي تتوافق مع خصائصهم المشار إليها، كما أنّ المنظمات تستقطب وتتخار من ينسجم مع متطلبات ووظائفها، ويتفق مع أهدافها، وقيمها (Michalos, 2014). عليه، تقع مسؤولية بناء الملاءمة بين الأفراد وبيئة العمل وتطويرها، والحفاظ عليها، ومعالجة انخفاض أو عدم الملاءمة Misfit على عاتق الأفراد، وعلى المنظمة من خلال إيجاد تنسيق فعّال بين كافة وظائف وإدارة الموارد البشرية (De Cooman & Vleugels, 2022).

ومما يؤكد على أهمية علاقة الأفراد ببيئة العمل أنّ احتياجاتهم، وأهدافهم، وتصوراتهم نحوها هي محددات وموجهات لسلوكهم، فمتى ما تم تلبية تلك الاحتياجات، أو تحقيق تلك الأهداف فإنّ تصوراتهم ستكون إيجابية نحو هذه



البيئة. ولذلك، فتصوراتهم تعتبر من أكثر العوامل المحددة لسلوكياتهم وتصرفاتهم وردود فعلهم، بل إنَّ تصوراتهم تجاه مدى ملاءمة بيئة العمل لهم من عدمها تنبئ بشكل أفضل باختياراتهم وقراراتهم (Cable & DeRue, 2002)، هذا فضلاً عن كونها مؤشراً مهماً لنتائج العمل (Klaic, Burtscher & Jonas, 2018). هذا نظرياً.

لكن على الصعيد التطبيقي، تؤكد الأدلة البحثية والواقع العملي على الأهمية الكبيرة للملاءمة في بيئة العمل، وهذا بدوره يعزز من الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقات المنسجمة، والتوافق المستمر بين الأفراد وبيئة العمل (Astakhova, 2016). وعلى هذا الأساس، بات من الواضح أنَّ هنالك اتجاه حديث في الأدبيات المعاصرة للسلوك التنظيمي يولي عنايةً متزايدةً بعلاقة الأفراد ببيئة العمل، وما ينبثق عنها من تفاعلات، وما تثيره من قضايا متعددة تتعلق بمدى انسجام الأفراد وتوافقهم مع بيئة العمل على كافة المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية. تمثل هذا الاتجاه في دراسة ملاءمة الفرد-بيئة العمل Person-Environment Fit الذي تتمحور فرضيته الأساسية حول أنه عندما تتوفر الملاءمة الجيدة بين الأفراد وبيئة العمل، فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى مواقف، واتجاهات، وسلوكيات إيجابية من قبل الأفراد تجاه هذه البيئة، وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن ينتج عن فقدان هذه الملاءمة مواقف، واتجاهات، وسلوكيات سلبية تجاه ذات البيئة.

إنَّ توفر الملاءمة في بيئة العمل، حسب رأي (van Vianen 2018)، يمكن الأفراد من ممارسة السيطرة على حياتهم، ويقلل من الشعور بعدم اليقين، ويلبي حاجتهم للانتماء، ويعود عليهم بالسعادة والرضا عن الحياة. جدير بالذكر أنَّ الدراسة الحالية ستستخدم مصطلح ملاءمة الفرد-بيئة العمل بدلاً عن مصطلح ملاءمة الفرد-البيئة الذي هو ترجمة حرفية لمصطلح Person-Environment Fit، وذلك تجنباً لأي لبس قد يثيره مصطلح (البيئة).

ومع ذلك، فإنَّ درجة من عدم التوافق من المتوقع أن تكون موجودة في معظم حالات عمل الموظفين، حسب استدرارك (2018) (Follmer, Talbot, Kristof-Brown, Astrove & Billsberry)، أو بحسب رأي (2021) (Sekiguchi & Yang)، فإنَّ الأفراد عادةً ما يعانون من عدم التوافق في بعض جوانب بيئة العمل، وخاصة عندما تحدث تغييرات في هذه البيئة، أو فهم أنفسهم، أي أنَّ عدم الملاءمة منتشر في معظم مواقف وتجارب العمل، كما أنه يمكن أن يحدث في أي مرحلة من الحياة المهنية للموظف.

لذلك، وبالرغم من أهمية هذا المجال الحديث من دراسات السلوك التنظيمي، والحاجة الماسة والمستمرة لفهم بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها، وفي ظل توفر أدبيات نظرية وتطبيقية واسعة في الكتابات الغربية حول ملاءمة الفرد-بيئة العمل، إلا أنه ما زالت الأدبيات العربية تعاني من نقص واضح في البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في هذا المجال. لذا، تقدّم هذه الدراسة وصفاً واسعاً لملاءمة الفرد-بيئة العمل حيث تسلط الضوء على مبادئها الأساسية، وتعرض بإيجاز تطورها التاريخي، كما تناقش عدداً من الجوانب والأبعاد المتعلقة بالنظرية من ناحية أهمية دراستها، وأنواع الملاءمة في بيئة العمل ومستوياتها، وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية، وكيفية قياسها، وأوجه النقد الموجهة لها، وسبل تطويرها، وكيفية مواجهتها للتحديات النظرية والمفاهيمية والتطبيقية.

مشكلة الدراسة

الأدبيات الغربية أولت عنايةً واضحةً لعلاقة الأفراد بالبيئة التنظيمية، لذلك يُعدُّ مفهوم ملاءمة الفرد-بيئة العمل مفهوماً مركزياً في العديد من العلوم الإنسانية وخاصة منها مجالي إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي. في ذات السياق، وعلى الرغم من توفر العديد من المراجعات والتحليلات الوصفية التي ساهمت في زيادة فهمنا لظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل، إلا أنه «لحسن الحظ»، حسب تعبير (2013) (Lee & Ramaswami)، لا تزال هنالك عددٌ من جوانب هذه الظاهرة بحاجة لمزيد من البحث والتقصي، كما أنه لا زالت هنالك الكثير من الأسئلة التي لم يتم الإجابة عنها، والموضوعات غير المستكشفة المرتبطة بهذه الظاهرة.

لكن من الملاحظ أنه لا زالت الجهود العلمية العربية في هذا المجال تعاني من نقص واضح نظرياً لأدبياته، واستطلاعاً لأبعاده، وكشفاً لعلاقاته وتأثيراته المتعددة. ولذلك، هنالك حاجة ماسة لإثراء هذه الأدبيات في مجال الدراسات التنظيمية من خلال الاستفادة من النظريات الغربية المعاصرة التي تهتم بدراسة العلاقة بين الأفراد وبيئة العمل، خاصة أنه مجال حيوي، ويلقى تطوراً مستمراً. ونظراً لغياب الأدبيات النظرية العربية في موضوع ملاءمة الفرد-بيئة العمل، عليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- ما المقصود بملاءمة الفرد-بيئة العمل؟، وما هي أصولها النظرية والمفاهيمية؟، ومتى وكيف نشأة وتكوّنت دراسة هذه الظاهرة؟، وما أبرز ملامح تطور دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل؟، وما أبرز مبادئها؟، وما هي أسباب الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة؟، وما هي أنواع ومستويات ملاءمة الفرد-بيئة العمل؟
- ما هي آثار ونتائج هذه الملاءمة؟، وكيف يمكن قياسها؟، وما هي الانتقادات الموجهة لها؟، وما هي الجهود المبذولة من أجل تطوير دراستها؟

أهمية الدراسة

على الرغم من أنّ تأصيل المفاهيم والنظريات أحد أهداف الدراسات التطبيقية، لكنّ هذه الدراسات لا تقدم خلفية نظرية كافية وشاملة. لذا، وفي ظل عدم وجود جهود علمية متخصصة في العالم العربي تهتم بنشر الكتب المحررة Editing Books التي تعنى بتأصيل النظريات العلمية في علم الإدارة، تبرز الحاجة إلى الدراسات الوصفية للظواهر التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل. الأكثر أهمية من ذلك، أنّ الدراسة الحالية تأتي صدى لتوصيات دراسة حديثة (الحري، 2020) شدّدت على أنّ الدراسات العربية في مجال السلوك التنظيمي تركّز باستمرار على الجانب التطبيقي في دراسة الظواهر التنظيمية، وهذه الجهود بالرغم من أهميتها، إلا أنّها بحاجة لدراسات علمية مؤسّسة للمفاهيم، ومؤصّلة للظواهر فلسفياً، ومفاهيمياً، ومنهجياً، وهو الدور الذي سعت الدراسة الحالية للقيام به في مجال دراسة ملاءمة الفرد-بيئة العمل. لذلك، لا زال المجال واسعاً أمام الباحثين في إثراء الأدبيات العربية المعاصرة بالمزيد من الدراسات الوصفية، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى الدراسة الحالية نحو تحقيقه تأصيلاً لظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل، وتبياناً لأبعادها وجوانبها المختلفة. وعلى نحو أدق، جاءت هذه الدراسة انسجاماً مع ما أشارت إليه دراسة الحري (2023) من أنّه ثمة حاجة ماسّة لفهم نظرية ملاءمة الفرد-بيئة العمل مفاهيمياً لزيادة الوعي بأهميّة تحقيق الملاءمة بين الأفراد وبيئات عملهم، والتحذير من تبعات سوء هذه الملاءمة على الأفراد وعلى منظماتهم، ولتأسيس وتأصيل دراسة هذه الظاهرة نظرياً في الأدبيات العربية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعريف بظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل من حيث نشأتها، وتطورها التاريخي، وأبرز المبادئ التي تركز عليها، وأهميّة دراستها، وأنواعها، ومستوياتها.
- 2- تسليط الضوء على عدد من القضايا المحورية المرتبطة بظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل كأثارها ونتائجها في البيئة التنظيمية، وطرق قياسها، والانتقادات الموجهة لها، والجهود التي بذلها مؤيديها لتطوير دراستها.
- 3- إثراء الأدبيات العربية بتقديم إطار نظري حديث عن ملاءمة الفرد-بيئة العمل؛ وتقديم بعض التوصيات التي تساعد الباحثين والممارسين وتعزّز من جهودهم من أجل تحقيق هذه الملاءمة في المنظمات العربية.

منهج الدراسة

تتناول الدراسة الحالية موضوع ملاءمة الفرد-بيئة العمل بالمناقشة والتحليل بهدف التأسيس نظرياً وتاريخياً لهذا الموضوع، كما تسلط الضوء على جذورها النظرية ليكون ركيزة أساسية، ومنطلقاً لدراسات مستقبلية خاصة في ظل غياب الأدبيات العربية التي توضح ماهية هذه الملاءمة، وتبرز دورها المحوري في دراسات السلوك التنظيمي. ولذلك، ولتحقيق هذه الغايات، فالمنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة هو الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها.

نظرة عامة عن ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

يرى رشيد (2009) أنّ عملية الاستقطاب تعدّ من الجوانب الإستراتيجية، والاستثمارات الهامة في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت، والجهد، والموارد اللازمة لإنجاح هذه العملية. فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على توظيف الكفاءات المناسبة لها. وفضلاً عن أنّ جهود الاستقطاب تساهم في اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة المناسبين، فإنّها تساعد أيضاً على اختيار الوظيفة والمنظمة المناسبة للفرد المناسب.

من خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أنّ الوظائف التي يتقدمون إليها تتناسب مع معارفهم، وقدراتهم، وخصائصهم، ومن ثمّ يستطيعون تحديد مدى ملاءمة هذه الأعمال لهم تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب لهم، الأمر الذي من شأنه الحدّ من تقدم الأفراد للوظائف غير الملائمة لهم، وزيادة الفرصة لتحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة، ومن ثم تخفيض تكاليف التوظيف، والوقت، والجهد اللازمين له على المدى القريب والبعيد.

في ذات الصدد، يوجزُ (Edwards 2008) ملاءمة الفرد-بيئة العمل بأنّها انسجام Congruence، أو تطابق Match، أو تشابه Similarity بين الفرد وهذه البيئة. وفي هذا الإطار، يرى (Tepper, Dimotakis, Lambert, Koopman, Matta, Man Park & Goo (2018) أنّ هذه الظاهرة تتمحور حول فكرة مؤداها أنّ مواقف الأفراد وسلوكياتهم ناتجةٌ عن التطابق أو الملاءمة بين الاحتياجات النفسية، أي تلك التي يتم اكتسابها من خلال التعلم والخبرة، والمنافع أو الإمدادات البيئية/بيئة العمل كالتعويضات، والروابط الاجتماعية، والاعتراف والإنجاز، وخلافه.

بشكلٍ أكثر دقةً، يتفق (Michalos (2014 مع (Rounds, Dawis & Lofquist (1987 في أنّ ملاءمة الفرد-بيئة العمل هي في جوهرها التفاعل بين شخصية الفرد وبيئة العمل، أي أنّها علاقة تبادلية حيث يفي الفرد بمتطلبات بيئة العمل، وفي ذات الوقت تلي بيئة العمل متطلبات الفرد، واحتياجاته، وبناءً عليه، فإنّ ملاءمة الفرد-بيئة العمل هي التفاعل بين شخصية الفرد بما تشتمل عليه من ميول، ومدرجات، وخصال، ودوافع مع بيئة العمل بما تشتمل عليه من إمكانيات، وموارد، ومتطلبات، وأهداف. في ذات السياق، يؤكد الحربي (2023) أنّ أغلب الآراء في هذا المجال تميل إلى أنّ ملاءمة الفرد-بيئة العمل تعني ذلك التوافق بين خصائص الأفراد (كالشخصية، والقيم، والأهداف، والقدرات، والرغبات، والاحتياجات، والاهتمامات) وخصائص بيئة العمل (كالثقافة، والمناخ، والقيم، والأهداف التنظيمية).

ومع ذلك، هنالك آراءً أخرى لم تأخذ بالمعنى الشامل لتعريف ملاءمة الفرد-بيئة العمل، بل تبنت وجهة نظر محددة تجاه تفسير هذه الملاءمة. فمثلاً، قصر (Meyer, Hecht, Gill & Toplonysky (2010 هذه العلاقة بين الأفراد والبيئة في ملاءمة الأفراد للثقافة التنظيمية دون غيرها من مستويات البيئة التنظيمية، وبالتالي، فهذا التصور للعلاقة بين الفرد-بيئة العمل يهتم بموضوع آخر وهو التطابق الثقافي-الفرد Individual-Culture Congruence، لكنّه لا يركز على المحور الأساسي والمفهوم الشامل لملاءمة الفرد-بيئة العمل ألا وهو الملاءمة أو التطابق بين هذين الطرفين في عدد من الجوانب.

نشأة دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

كان لعلم النفس التفاعلي Interactional Psychology دورٌ بارزٌ في نشأة موضوع ملاءمة الفرد-بيئة العمل، بل لقد أدخل الكثير من الأفكار والرؤى الفكرية لهذا المجال البحثي الحديث. على سبيل المثال، في عملهم العلمي الذي ركّز على الاستعراض التاريخي لنشأة هذه الظاهرة، ذهب (Arthur, Bell, Villado & Doverspike (2006)، توافقهم في ذلك مؤخراً (Kristof-Brown (2020)، إلى أنّ نشأة هذه الظاهرة نظرياً يعودُ لهذا العلم، علم النفس التفاعلي، الذي يفترض أنّ السلوك البشري ناجمٌ عن التفاعل المستمر بين الفرد والبيئة، وبالتالي، فالسلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة التفاعل بين الفرد والمنظمة. ولذلك، تعدُّ هذه الظاهرة، حسب رأي (Kristof-Brown (2020)، واحدةً من أكثر الأساليب تأثيراً وانتشاراً لدراسة التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به.

يعدُّ John French وزملاؤه من أوائل الباحثين الذين أظهروا اهتماماً واضحاً بمجال العلاقة بين الفرد والبيئة، إن لم يكونوا أولهم، بحسب العديد من الباحثين (على سبيل المثال (Caplan, 1987; Edwards & Cooper, 1990)، ولا أدل على ذلك من أنّهم هم أول من طرح هذا الموضوع بهذا المسمى في عام 1974م (De Cooman and Vleugels, 2022)، بل ساهموا في تطويره. كما أنّ مقاربتهم المنشورة في عام 1982م تعدُّ من أكثر المناهج النظرية لعلاقة الفرد ببيئة العمل شمولية ودقة. ومن الإشارات المبكرة لهذه العلاقة في دراسات French أنّه قرّر أنّ تحقيق الملاءمة الجيدة تعني تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الفرد، ومتطلبات المنظمة، وبالتالي، فإنّ حالة عدم التوافق أو عدم الانسجام بين طرفي العلاقة سيفضي بشكل مباشر إلى عدم الرضا، وتنامي الشعور بالإحباط والحرمان، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف (French & Kahn, 1962).

لذلك، فإنّ ما تم إيضاحه أعلاه ربما يدحض مزاعم (Schneider (2007 التي شدّد فيها على أنّ منتصف الثمانينيات كان انطلاق جهود علماء النفس التنظيمي في تبني علم النفس التفاعلي للتنظير لهذا المجال معتمدين في ذلك على ثلاثة أعمال رئيسة لكل من (Holland (1973 و (Lofquist & Dawes (1969 و (French, Rogers & Cobb (1974).

وبالرغم من العمل المميز الذي ساهم به Schneider، إلا أنّ هذه الأعمال الجليّة المشار إليها أنفأً كانت تالية زمنية لما أشار إليه French في عام 1962م أعلاه، والذي لم يشر إليه Schneider إطلاقاً. وبناءً عليه، يمكن القول بأسبقية John French ودوره في نشأة هذا الموضوع، مع الاحتفاظ والاعتراف بأدوار وجهود الآخرين في تطويره.

على الجانب التطبيقيّ، يعتقد (Caplan 1987) أنّ أول اختبار حقيقيّ لدراسة هذه الظاهرة كان من خلال الدراسات التطبيقية التي أجراها Lawrence Pervin في عام 1967م. هذه الدراسات تمحورت حول مدى تكيّف طلاب الجامعة مع البيئة الأكاديمية، وانتهت إلى أنّ عدم الرضا الأكاديمي للطلاب، وتركهم الدراسة لأسباب غير أكاديمية كانت عبارة عن مخرجات ونتائج لسوء الملاءمة بين واقع البيئة التعليميّة للجامعات، وحاجة الطلاب لبيئة تعليميّة جيدة (Caplan, 1987). كان هذا، حسب وجهة نظر (Harms, Roberts & Winter 2006)، دافعاً لبروز تيار من الباحثين لاستكشاف والتحقق من التأثير المتبادل بين هذين المحددين، وهو ما يعرف حالياً بملاءمة الفرد-بيئة العمل.

لمحة تاريخية عن تطور دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

زعم Lawrence Pervin في عام 1968م، أنّ لكل فرد بيئة تنظيمية معينة تلاءم إلى حد ما خصائص شخصيته، بل إنّ أثر ملاءمة الفرد مع بيئة العمل يتضح بجلاء في أداءه العالي، ورضاه المرتفع، ومستوى إجهاده وتوتره المنخفض، بينما يؤدي نقص الملاءمة إلى انخفاض الرضا والأداء، وارتفاع مستوى الإجهاد. وهذا يعني أنّ الجذور الأساسية لبدايات الاهتمام بهذا المجال ترجع إلى ما قبل أكثر من خمسة عقود ماضية. ومما يؤكد على الوعي والاهتمام المبكر بهذا الجانب ما قرره Pervin في تلك الفترة حينما من أنّه يُفترض أنّ الأفراد تختلف حساسيتهم وطبيعتهم استجابتهم للمؤثرات المختلفة، لذا فسلوك الفرد يمثل وظيفة من التفاعل أو التأثير المتبادل بين الفرد وبيئته (Pervin, 1968).

يرى (Harms et al. 2006) أنّ تركيز علماء النفس كان منصباً على فهم أسباب وبواعث السلوك البشري في المنظمات المعاصرة من منظورين مختلفين. ركز المنظور الأول، الذي تبناه باحثو الشخصية Personality، على دور الصفات، والدوافع، والأهداف في تشكيل السلوك الفردي والجماعي، ولم يولوا مزيد عناية واهتمام كافٍ بأثار السياق التنظيمي. على الجانب الآخر، أكد العديد من المتخصصين في علم النفس الاجتماعي من مؤيدي المنظور الثاني على دور الظروف البيئية المحيطة بالأفراد كسببٍ للسلوك الإنساني لكتهم تجاهلوا دور الاختلافات الفردية في الممارسات السلوكية.

لكن، ونتيجة لاستمرارية الجدل العلمي والفلسفي وبرز ما أسماه Lawrence Pervin بتيار الباحثين المعتمدين على مدخل التفاعل/أو المدخل التفاعلي Interactionist Approach، وظهور النماذج البديلة للعلاقات بين الأفراد والبيئة، فقد بذل عددٌ من الباحثين جهوداً كبيرةً لدمج هذين المنظورين من خلال النظر في دور كل من المواقف، والظروف البيئية، والاختلافات الفردية معاً كعوامل محددة ومؤثرة في، بل موجهة للسلوك الإنساني (لمزيد من التفصيل في هذا الجانب يمكن الرجوع للسرد التاريخي الذي قدّمه Pervin (1989) الذي يعيد أصل هذا السرد لدراسة سابقة له نشرها في 1968م. وهذا يتفق مع ما عبّر عنه Schneider (2007) بالقول أنّه منذ أواخر أربعينيات وحتى ستينيات القرن الماضي انحرف الباحثون من التركيز على الاختلافات الفردية (المنظور الأول) إلى التركيز على الموقف (المنظور الثاني) من أجل تقديم تفسيرات سببية للسلوك، والمشاعر الإنسانية، ثم عاد الاهتمام البحثي لاحقاً في الثمانينيات إلى دمج كلا المنظورين كمفسّر لهذه التفاعلات الإنسانية.

أبرز مبادئ ملاءمة الفرد-بيئة العمل

يجادل (Edwards 1996) بأنّ مفهوم ملاءمة الفرد-البيئة، المنتشر بشكلٍ واسع في دراسات السلوك التنظيمي، يجسّد الفرضية القائلة بأنّ الاتجاهات، والسلوكيات، وبقية نتائج العمل على المستوى الفردي لا تنتج عن الفرد أو البيئة بشكل منفصل، بل هي نتاج العلاقة بين الاثنين معاً. لذلك، لا غرابة أنّ اتجاهات الأفراد، ومواقفهم، وسلوكياتهم في بيئة العمل هي نتاج لمدى التوافق بين سماتهم الشخصية التي تشمل الاحتياجات البيولوجية، والنفسية، والقيم، والأهداف، والقدرات؛ وخصائص بيئة العمل التي تتضمن المكافآت، والجوانب المادية، والقيم، والمبادئ الثقافية (Cable & Edwards, 2004).

لذا، فإنّ أبرز مبادئ دراسة هذه الظاهرة أنّ مواقف الموظفين، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم هي نتائج متوقعة للتجانس بين سماتهم وخصائصهم، وخصائص بيئة العمل. وبالتالي، فإنّ تحقق الملاءمة بين الأفراد وبيئة العمل يؤدي إلى نتائج

مثمرة لكلا طرفي العلاقة، فعندما تتطابق أو تتناسب هذه الخصائص فإن الأفراد سيكونون أكثر رضاً، وأداءً، والمنظمات ستكون أكثر فاعلية (Ostroff & Rothausen, 1997). وهذا يقتضي بالضرورة أن الأفراد (أ) غير متجانسين من حيث القدرات، والأهداف، والقيم؛ (ب) يتباينون في تصوراتهم، وتوقعاتهم لبيئة العمل؛ (ج) الفروق الفردية والعوامل البيئية تؤثر بشكل مشترك في سلوكياتهم، واتجاهاتهم الوظيفية (Ryu, 2017).

كذلك، وفي إطار تفسير هذه الظاهرة من منطلق جاذبية بيئة العمل وتفضيل الأفراد لها عند رغبتهم في التوظيف، يرى (Barrick & Parks-Leduc, 2019) أن الأفراد ينجذبون إلى بيئات العمل المكونة من أفراد متقاربين فكراً، وتصوراً، ومشاعراً، وهم يختارون منظمة يعينها دون غيرها عمداً، بل من المرجح أن يظلوا فيها لفترات زمنية أطول لهذه الأسباب. وأثر هذه العلاقة بين الطرفين تظهر في حماس مرتفع للتعاون مع الآخرين خاصة عندما يعمل الأفراد في بيئة توفر مكافآت تلبي التفضيلات الأساسية، أو الرغبات التي يشتركون فيها معاً.

بناءً عليه، تفترض نظريات الملاءمة، إذا ما اعتبرنا أن كل مستوى من مستويات هذه الملاءمة نظرية بحد ذاتها، أنه عندما يتناسب الفرد مع البيئة أو يشعر بملائمتها له، فإن ذلك يخلق لديه اتجاهات، وتصورات إيجابية، ومن ثم نتائج عمل، وأداءً أفضل. على كل حال، النقطة المركزية لموضوع ملاءمة الفرد-بيئة العمل، حسب وجهة نظر (Edwards & Cooper, 1990)، هي أن عدم الملاءمة أو التطابق بين كل طرف من أطراف هذه العلاقة سينتج عنه العديد من النتائج السلبية سواء كانت نفسية، أو فسيولوجية، أو سلوكية.

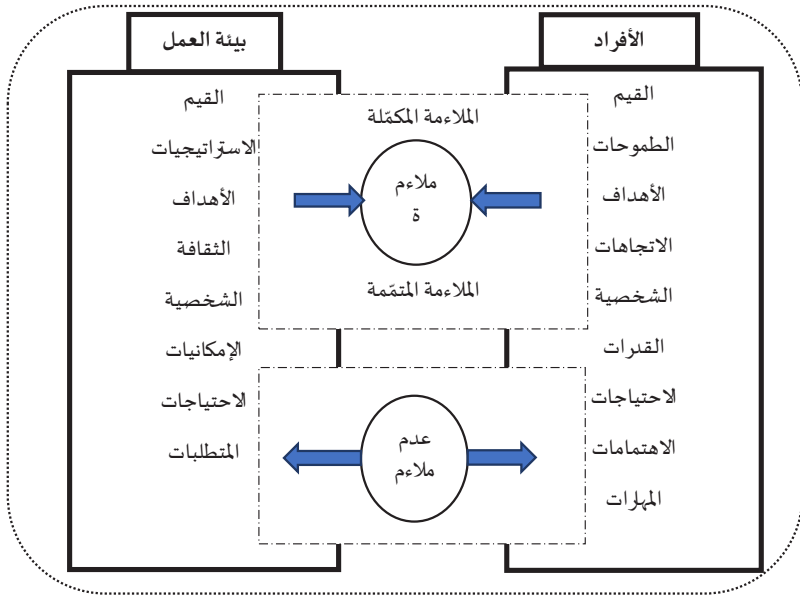
أهمية دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

يشير (Bretz & Judge, 1994) إلى أن الأدبيات النظرية لهذا المجال لا تقتصر أهميتها في تسليط الضوء على تصورات الأفراد ومدى ملاءمة البيئة التنظيمية لهم كونهم أعضاء في هذه البيئة (ما بعد التوظيف)، بل هي ذات أهمية بالغة في اتخاذ قرار انضمامهم لمنظمات بعينها (قبل التوظيف)، وكذلك للمنظمات، من جانب آخر، باعتبارها داعماً لها في قراراتها المتعلقة بالتوظيف، ومعززاً لخطتها لصيانة والاحتفاظ بمواردها البشرية.

وهذا يؤكد على أن لهذه الظاهرة العديد من الخصائص ذات القيمة النظرية والتجريبية الداعمة لفهم كيفية تأقلم وتكيف الأفراد في المنظمات. في ذات السياق، يؤكد (Bednarska, 2017) على أن هنالك أدلة تجريبية متزايدة تدعم فكرة أن ملاءمة الأفراد-بيئة العمل تؤثر على مواقف الأفراد، واتجاهاتهم، ونواياهم، وسلوكياتهم قبل التوظيف وبعده. أيضاً، تجادل (De Cooman, 2019) وزملاؤها بأن دراسة هذه الظاهرة شكّل محور اهتمام العديد من الدراسات السلوكية لما يزيد عن 75 عاماً، بل إن دراستها ساهم بشكلٍ جليّ في تفسير السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة. كذلك، زعم (Schneider, 2001) أن مفهوم ملاءمة الفرد-بيئة العمل أصبح أحد المفاهيم النظرية السائدة، إن لم يكن الأكثر تأثيراً في هذا المجال، بل أشار إلى أن من بين جميع القضايا العلمية في علم النفس التي لفتت انتباهه، وشغلت بال العلماء والممارسين على حد سواء القضية المتعلقة بملاءمة الفرد والبيئة، والتي حظيت بانتشار واسع، واهتمام بالغ من قبلهم. أخيراً، علّق (De Cooman et al., 2019) على هذه العبارة مؤكداً إيمانهم بها بالقول *This Still Holds True* أي أن ذلك ما زال صحيحاً.

إن أهمية هذا المجال البحثي تنبع من كونه حجر الزاوية في علم النفس الصناعي/التنظيمي وإدارة الموارد البشرية حيث إن ملاءمة الفرد لبيئة العمل ترتبط بالعديد من النتائج والظواهر التنظيمية كالثقة في المدراء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والدوران الوظيفي (Greguras, Diefendorff, Carpenter & Tröster, 2014)، بل إن هذه الملاءمة ترتبط أيضاً بقرارات التوظيف، والاختيار المهني، والرفاهية النفسية والجسدية في بيئة العمل (Edwards, Cable, Williamson, Lambert & Shipp, 2006).

وقد أبرز (De Cooman & Vleugels, 2022) مؤخراً أهمية دراسة ملاءمة الفرد-بيئة العمل من خلال التأكيد على أنها تجمع بشكلٍ أساسي بين خطين مختلفين من المسارات العلمية التي تم تطويرهما بشكل كبير، وهما: المنظور البيئي الذي يؤكد على الدور الفريد الذي تلعبه البيئات الاجتماعية والعملية في التفاعلات البشرية، وبخاصة في تشكيل السلوك الفردي في بيئة العمل كطبيعة مجموعة العمل، والثقافة التنظيمية، وتصميم الوظيفة، والمنظور التفاضلي المتمحور حول الفرد الذي يصرّح بأن مصدر تغيرات السلوك البشري يعود إلى الشخصية، والنكاه، ودوافع العمل، والعواطف. وبالتالي، فملاءمة الفرد-بيئة العمل تُدمج النماذج التقليدية البحثية المختلفة في منظور تفاعلي أكثر واقعية لتفسير العلاقة بين كلا الطرفين.



المصدر: تصميم الباحث

شكل (1): أنواع الملاءمة في ضوء الخصائص الفردية والتنظيمية

أنواع الملاءمة في بيئة العمل

يوجد نوعان أساسيان من الملاءمة في بيئة العمل (شكل 1)، هما: (العتيبي ومبارك، 2018؛ Edwards & Cooper, 1990; Kristof, 1996)

- أولاً: الملاءمة المكتملة

Supplementary Fit

وتحدث هذه الملاءمة حينما

يملك الفرد والمنظمة

الخصائص الأساسية

المتشابهة، أو عندما يكمل

الفرد أو يملك خصائص

معينة تضيف إلى المنظمة ما

هو مفقود فيها، أو ما يسمى

بالملاءمة المبنية على التشابه

Similarity-Based Fit

- ثانيًا: الملاءمة المتممة Complementary Fit: يحدث هذا النوع من الملاءمة حينما يمتلك أحد طرفي الملاءمة الخصائص التي يحتاجها الطرف الآخر. ولذلك، ستصل العلاقة بين الفرد والمنظمة إلى مستوى الملاءمة المتممة عندما يمتلك الفرد المهارات، والقدرات، والمعرفة التي تحتاج إليها المنظمة، وفي ذات الوقت توفر المنظمة لأعضائها المكافآت، والتعويضات التي يحتاجونها أو يرغبون فيها. وأخيرًا، ينقسم النوع الأخير من الملاءمة إلى نوعين فرعيين، هما: الأول: ملاءمة الاحتياجات-الإسهامات Needs-Supplies Fit: محور تركيز هذا النوع هو مدى ملاءمة ما توفره المنظمة من إمدادات كمورد مالية، أو نفسية، أو فرص نمو وتقدم وظيفي مع احتياجات، ورغبات، وتفضيلات، بل طموحات الأفراد. فعندما تقدم المنظمة لموظفيها موارد مالية مجزية، ومناخ تنظيمي ملائم، فقد وفرت لهم هذا النوع من الملاءمة.

على أي حال، هنالك ثلاث حالات للملاءمة، هي: الملاءمة الناقصة، والملاءمة التامة، والملاءمة الفائضة. فالملاءمة الناقصة تحدث عندما تنقص الإمدادات التنظيمية عن احتياجات الموظفين مما يؤثر سلبًا في مواقفهم وسلوكياتهم، أما الملاءمة التامة فتحدث عندما تتوافق فيها الإمدادات التنظيمية مع احتياجات الموظفين؛ في حين أن الملاءمة الفائضة تحدث عندما توفر المنظمة ما يفوق توقعات الأفراد، أو احتياجاتهم. وبما أن النقص في تلبية هذه الاحتياجات له آثاره السلبية، فكذلك الزيادة في توفيرها لها آثارٌ مشابهة. على سبيل المثال، يستجيب الأفراد بشكل إيجابي لما تقدمه المنظمة من إمدادات إضافية، كتوفير درجة عالية من الاستقلالية لهم، لكن قد ينتج عن ذلك عزلة عن الآخرين، أو الاستفادة من خبراتهم، الأمر الذي قد يعرض جهود الأفراد لضيق الهدف الأساسي من الاستقلالية (Tepper et al., 2018).

مستويات ملاءمة الفرد-بيئة العمل

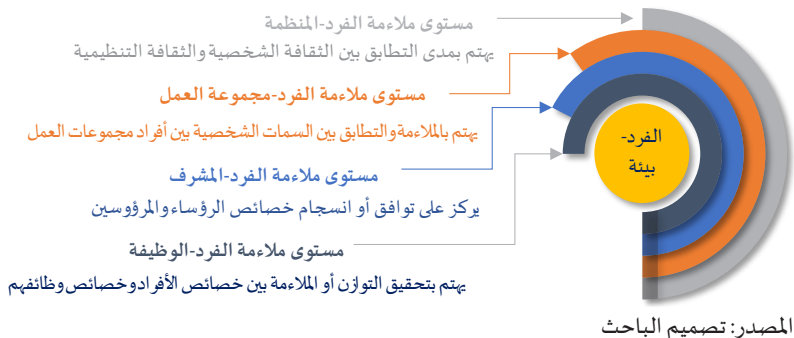
الملاءمة الفرد - بيئة العمل عدة

مستويات (شكل 2)، يمكن إيجازها على

النحو الآتي (الحربي، 2023):

- ملاءمة الفرد-الوظيفة

(Person-Job Fit (PJF): يركز



المصدر: تصميم الباحث

شكل (2): مستويات ملاءمة الفرد-بيئة العمل

هذا المستوى من الملاءمة على مدى ملاءمة مهارات الأفراد، ومعارفهم، واهتماماتهم، وقدراتهم للمهام والمتطلبات المحددة بالوصف الوظيفي. أي أنه يهتم بتحقيق التوازن أو الملاءمة بين خصائص الأفراد وخصائص وظائفهم أو المهام التي يتم تنفيذها أثناء العمل.

- ملاءمة الفرد-المشرف (الرئيس المباشر) (Person-Supervisor Fit (PSF): يشير هذا المستوى إلى مدى توافق أو انسجام خصائص الرؤساء والمرؤوسين من ناحية المواقف والاتجاهات الوظيفية، وأهداف الحياة، والأنماط والقيم الشخصية، ونمط وأسلوب العمل. أي أن امتلاك كلا طرفي العلاقة لخصائص مشتركة ينتج عنه مستوى عالٍ من الملاءمة.
- ملاءمة الفرد-مجموعة العمل (Person-Group Fit (PGF): هو التوافق والتطابق بين زملاء العمل من حيث القيم، والأهداف، والشخصية، والمواقف، والاتجاهات الوظيفية. أي أن هذا المستوى من الملاءمة يهتم بالتطابق بين السمات الشخصية بين أفراد مجموعات العمل.
- ملاءمة الفرد-المنظمة (Person-Organisation Fit (POF): يهتم هذا المستوى من الملاءمة بمدى مطابقة شخصية، وقيم، ومعتقدات، واهتمامات، وتفضيلات، وأهداف الأفراد مع قيم، ومعتقدات، وأعراف المنظمات التي يعملون بها. أي أنه يركز على مدى تطابق الثقافة الشخصية والثقافة التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، يقدم الجدول 1 أدناه تصوراً عاماً لهذه الأبعاد المختلفة لملاءمة الفرد-بيئة العمل وفقاً لمستوى كل منها، وبالتالي، فهذا التصور يشرح متى تكون هذه الأبعاد ذات مستويات مرتفعة، أو متوسطة، أو منخفضة.

جدول رقم (1)

المستويات المختلفة لأبعاد الفرد البيئة (منخفض-متوسط-مرتفع) *

المستوى الفرعي	المستوى المنخفض	المستوى المتوسط	المستوى العالي
الفرد-الوظيفة	الموظف لا يستمتع بالعمل، ولا يحصل على تدريب أو دعم كافٍ للقيام بالعمل بفعالية. بعبارة أخرى، هو لا يستمتع بالعمل الذي يقوم به، وغالباً ما يجد مهام العمل أنها مملة.	يشعر الموظف بالمتعة أثناء تادية العمل ويجده مثيراً للاهتمام، لكنه لا يحصل على تدريب أو دعم كافٍ للقيام بعمله بشكل فعال.	يشعر الموظف بالمتعة أثناء تادية العمل ويجده مثيراً للاهتمام، ويملك المهارات والخبرات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.
الفرد-مجموعة العمل	لا يجد الموظف الكثير من القواسم المشتركة مع زملاء العمل، كما أن أخلاقيات عملهم تختلف تماماً عن أخلاقيات العمل التي يؤمن بها. أو يميل زملاء العمل إلى أن يكونوا غير مهذبين وغير ودودين إلى حد ما. كما أنهم غالباً ما يمارسون الغيبة والنميمة في أحاديثهم فيما بينهم.	العلاقة مع زملاء العمل جيدة، لكن لا يوجد أي تواصل بينهم خارج مكان العمل. فبالرغم من التقارب في الفئة العمرية، إلا أنه لا توجد مصالح مشتركة بينهم. أو بشكل عام، يعمل زملاء العمل معاً لإنجاز المهام بشكل جيد. ومع ذلك، يمكن أن تكون هذه العلاقة غير ودية وتنافسية أحياناً.	هنالك تقارب بين زملاء العمل من حيث الفئة العمرية، ولديهم اهتمامات متماثلة. كما أن علاقتهم فيما بينهم جيدة، وغالباً ما يتواصلون معاً خارج مكان العمل. أو أنهم يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، ويمكنهم تنظيم مهام العمل فيما بينهم لتحقيق أفضل استفادة لطاقتهم وقدرات أعضاء مجموعة العمل.
الفرد-الرئيس المباشر	لا يتعامل الرئيس المباشر مع الموظف بشكل لائق، كما أنه يسئ التصرف معه أمام الآخرين.	الرئيس المباشر لديه علاقة جيدة مع الآخرين، ومع ذلك يبدو منه أحياناً معاملة غير جيدة.	العلاقة مع الرئيس المباشر جيدة وتتسم بالاحترام المتبادل، والثقة المستمرة.
الفرد-المنظمة	لا تعامل المنظمة موظفيها بشكل جيد، وكثيراً ما يجد الموظف نفسه غير موافق على الممارسات الإدارية بالمنظمة.	المنظمة تعامل موظفيها بشكل جيد. ومع ذلك، لا تدعم بعض جوانب ثقافتها التنظيمية قيم الأفراد الشخصية.	المنظمة تعامل موظفيها بشكل جيد، وكذلك تدعم ثقافتها التنظيمية قيم الأفراد الشخصية.

* طرح (2002) Kristof-Brown, Jansen and Colbert هذه التفاصيل في صورة أسئلة استقصاء لدراساتهم، لكن تم إعادة صياغتها هنا بما ينسجم مع سياق الدراسة الحالية. (المصدر: Kristof-Brown et al. (2002) بتصرف).

أخيراً، أشار الحربي (2023) إلى أن هنالك تياراً من الباحثين أضافوا مستوى آخر من الملاءمة، وهو ملاءمة الفرد-المهنة Person-Vocation Fit الذي يعدُّ أوسع نطاقاً من المستويات السابقة حيث يتضمن نظريات الاختيار المهني التي تتعلق بمدى توافق/ملاءمة اهتمامات الأفراد وخياراتهم الوظيفية بالوظائف المتاحة، أو مدى توافق الفرد والمهنة التي يرغب العمل بها، أو يطمح في الحصول عليها. وبالتالي، فاهتمام هذا المستوى من الملاءمة، الذي أخذت به الأدبيات العربية بشكلٍ لافت، يتناول الملاءمة من منظورٍ عامٍ حيث يركِّز على التوافق المهني، والنفسي، والاجتماعي (العتيبي ومبارك، 2018)، وليس من المنظور التنظيمي الذي هو محور اهتمام الدراسة الحالية.

آثار ونتائج ملاءمة الفرد-بيئة العمل

وفقاً لما تم الإشارة إليه سابقاً من أنّ الملاءمة بين الخصائص الفردية وخصائص بيئة العمل تؤثر على دوافع الأفراد، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وسلوكياتهم، عليه حينما يكون هنالك ملاءمة جيدة بين بيئة العمل واحتياجات الأفراد، واهتماماتهم، ورغباتهم، وشخصياتهم فمن الأرجح أن يشعروا برضا عالٍ عن عملهم، وحافزية مرتفعة للأداء الوظيفي، ومن ثمّ سيساهمون بشكلٍ فعالٍ في وظائفهم، وسيتفانون في تحقيق أهداف منظماتهم. الأبعد من ذلك، أنّه سينعكس إيجاباً على حياتهم العامة حيث سيكونون أكثر قدرة على المشاركة في الحياة الأسرية، والاستمتاع بها (Michalos, 2014).

في الواقع، تتوافق الأدلة البحثية الحديثة في إظهار أنّ انسجام وتوافق الأفراد مع بيئة العمل ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي المرتفع، والمواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي المرتفع، وتقليل سلوكيات الانسحاب الوظيفي Withdrawal Behaviours ومنها النية لترك العمل. على سبيل المثال، يجادل van Vianen وزملاؤه بأنّ الموظفين الذين يدركون ويشعرون بملائمتهم لبيئة عملهم هم أفضل حالاً من أولئك الذين لا يدركون ولا يشعرون بذلك، بل هم يتصفون بمستوى عالٍ من الرضا عن عملهم، كما أنّهم أكثر ارتباطاً بمنظماتهم، ويميلون لتقديم أداءٍ وظيفي أفضل (van Vianen, Shen & Chuang, 2011). كذلك، أكدت دراسة (Kim, Aryee, Loi & Kim, 2013) على تأثير ملاءمة الفرد-المنظمة على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه سابقاً (Tinsley 2000) من أنّ هذه الملاءمة تؤدي إلى تحقيق نتائج تنظيمية متنوعة، بما في ذلك (أ) انخفاض ضغط العمل، والاحترق الوظيفي، والقلق، والغياب، والدوران الوظيفي؛ (ب) تحسين الصحة الجسدية، والصحة النفسية، والاستقرار العاطفي، والتكيف، والاتجاهات نحو التعلم، والاختيار المهني؛ و(ج) زيادة الإبداع، والتحفيز، والأداء الوظيفي، والنجاح المهني، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية. وهذا ربما يفسّر الاعتماد المستمر من الباحثين على استخدام الاتجاهات الوظيفية كمعايير ومؤشرات لفهم ودراسة الملاءمة التنظيمية (Arthur et al., 2006).

فوق ذلك، لكل مستوى من مستويات ملاءمة الفرد-بيئة العمل تأثير فريد على نتائج العمل الفردية والتنظيمية (Kristof-Brown et al., 2002). أي أنّ لكل بعد من هذه الأبعاد تأثيرات مختلفة على متغيرات تنظيمية معينة. على سبيل المثال، يزعم (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005) ويؤيدهم في ذلك (van Vianen 2018) أنّ الرضا الوظيفي ينبغي أن يكون أكثر وأقوى ارتباطاً بملاءمة الفرد-الوظيفة من بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى، والالتزام التنظيمي أقوى ارتباطاً بملاءمة الفرد-المنظمة، والرضا عن زملاء العمل أقوى ارتباطاً بملاءمة الفرد-المجموعة، والرضا عن الرئيس المباشر أكثر ارتباطاً بملاءمة الفرد-المشرف/الرئيس المباشر. أي أنّ حجم تأثير كل بعد من أبعاد ملاءمة الفرد-بيئة العمل يختلف باختلاف المتغيرات، بل له تأثير أقوى على متغير محدد. في هذا الإطار، وجدت الدراسة التي أجراها Edwards & Billsberry (2010) نتائج داعمة جزئياً لهذه المزاعم حيث توصلت إلى أنّ ملاءمة الفرد-المنظمة أقوى ارتباطاً بالالتزام التنظيمي من الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، في حين أنّ ملاءمة الفرد-الوظيفة أقوى ارتباطاً بالرضا الوظيفي من المتغيرين الآخرين.

قياس ملاءمة الفرد-بيئة العمل

يمكن قياس ملاءمة الفرد بيئة العمل من خلال مقياسين، الأول القياس الشخصي (المباشر)، أو الثاني القياس الموضوعي (غير المباشر):

- الأول: القياس الشخصي/ أو التصورات المدركة التي هي تصورات الأفراد حيال مدى ملاءمة وظائفهم، أو رؤسائهم، أو زملاءهم، أو المنظمة لهم. أي أنّه إصدار أحكام وتقييمات شخصية Judgments & Evaluations عن مدى تناسب هذه المستويات مع الاحتياجات والتفضيلات. أسئلة هذا القياس قد تكون موجهة إلى الأفراد المعنيين بقياس مدى ملاءمة خصائصهم الشخصية لخصائص بيئة العمل، أو موجهة لرؤسائهم، أو زملائهم (Caplan, 1987; Kristof, 1996). كما أنّ الأخذ بهذه الطريقة يساهم في التعرف على مستوى إدراك، وتصورات الأفراد وتقييماتهم الشخصية المختلفة عن البيئة المحيطة بهم، وهذا بدوره يسمح للاختلافات الفردية وللآراء المختلفة بالتعبير عنها، وبالتالي، يمكن فهم الواقع العملي على ضوءها (Kristof-Brown et al., 2005).

بالرغم من أنّ الملاءمة المدركة هي أكثر المؤشرات قوة في التأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، إلا أنّها انتقدت

من ناحية ضعف قدرتها على تفسير الملاءمة من جانبين، حسب رأي (van Vianen 2018). الأول، الملاءمة المتصورة هي في حقيقة الأمر موجودة في ذهن المرء، وبالتالي لا نعرف كيف تمت معالجتها، وأي السمات الشخصية والبيئية أثرت فيها، بل كيف يستطيع أن يجمع الفرد بين تصوراته ومعتقداته عن نفسه وعن بيئته معاً. ثانياً، إنّ درجة الارتباط بين تصورات الفرد للملاءمة، واتجاهاته الوظيفية عالية لدرجة يمكن التشكيك في إمكانية كونها مفاهيم منفصلة عن بعضها البعض. وهذا قد يشير إلى إمكانية أنّ التصورات المدركة في هذه الحالة ليست عملية إدراكية معرفية تقارن بين السمات الشخصية والبيئية، وإنما هي استجابة عاطفية مباشرة.

- الثاني: القياس الموضوعي المبني على جمع الحقائق، ومقارنة خصائص الأفراد بخصائص البيئة، للوصول إلى تقييم موضوعي ومحايد عن مدى توفر الملاءمة بين كلا الخصائص من عدمها. وبالرغم من أنه يصعب قياس الظواهر التنظيمية موضوعياً، إلا أنّ ما يميّز المقاييس الموضوعية هو بُعدها عن التحيز البشري، وتصوراتها، وأحكامها (Caplan, 1987).

الانتقادات الموجهة لدراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

على الرغم من أنّ دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل ظلت لعقود طويلة تحتفظ بمكانة مركزية في مجال السلوك التنظيمي، إلا أنّ معظم مفاهيمها النظرية ودراساتها لا ترقى إلى مستوى تقديم معايير تطويرية جادة تساهم في تقديم نظرية قوية، كما أنّ النظريات المنبثقة عنها ليست أقوى من تلك التي تم تطويرها قبل عقود طويلة، حسب رأي (Edwards 2008). أضف إلى ذلك، انتهى مؤخراً (Guan, Deng, Fan & Zhou 2021) إلى أنه على الرغم من التقدم والتطور في أساليب ومناهج البحث التجريبي في أدبيات ملاءمة الفرد-بيئة العمل، إلا أنّ هنالك العديد من أوجه الغموض النظري في هذه الأدبيات. يضيف (van Vianen 2018) أنه تم انتقاد دراسة هذه الملاءمة في صعوبة اختبار مبادئها الأساسية، وسبب ذلك يعود لمفاهيمها ومقاييسها الغامضة، ولخص (Sekiguchi & Yang 2021) ذلك بالقول أنه لا يزال هناك العديد من التحديات لفهم مفهوم الملاءمة بشكل أعمق.

كما أشار (Edwards & Billsberry 2010) إلى إشكالية منهجية تتلخص في أنّ التأثير المتبادل بين الأفراد والبيئة التنظيمية يتضمن أبعاداً متعددة يصعب حصرها، وقياسها، وتحديد كيفية ملاءمتها، وتأثيرها في السلوك الإنساني. هذه الأبعاد تشتمل على عوامل داخلية تتعلق بالأفراد أنفسهم كالشخصية، والقيم، والاتجاهات، والعواطف، والأهداف، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية ذاتها كمتطلبات الوظيفة، والسلوك المتوقع من الأفراد، والثقافة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بيئة العمل. كذلك، انتقد عددٌ من الباحثين (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo & Shin, 2014; Tak, 2011) دراسات ملاءمة الفرد-بيئة العمل بأنّ معظمها ركز على بُعد واحد أو بعدين دون بقية الأبعاد الأخرى، مؤكداً على أهمية دراسة كافة الأبعاد معاً في دراسة واحدة.

مسارات تطوير دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل

على الرغم من العديد من الانتقادات التي واجهت دراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل التي تم الإشارة إلى بعضها في المبحث السابق، إلا أنّ الجهد الذي قدمه (Edwards 2008) يعدّ عملاً مركزياً في أدبيات دراسة هذه الظاهرة حيث ساهم في تطويرها من خلال تقديم تقييم دقيق لمدى تقدمها الفلسفي، وتطور مفاهيمها التجريدية النظرية، كما ساهم في وضع المعايير الأساسية لتطويرها، وعرض لدورها وتأثيرها في عدد من الظواهر التنظيمية كالرضا الوظيفي، والإجهاد الوظيفي، والاختيار المهني، والتوظيف والاختيار، والثقافة التنظيمية. هذا، عدا تقديمه للعديد من المقترحات من أجل تطوير النظريات المستقبلية لهذا المجال، وتوصيات للبحث التجريبي التي تدعم اعتبارات أقوى للنظرية الأساسية ونظرياتها الفرعية لهذا الموضوع.

كما نبّه (Michalos 2014) على أنّ هذا المجال من البحث تطوّر وتوسّع بحيث أدى إلى تبني وجهة النظر القائلة بأنّ العلاقة بين الفرد وبيئة العمل لا تقتصر على بُعد التوافق والملاءمة بين هذين الطرفين فحسب، بل يتعداه للتفاعل، أي التأثير المتبادل بين هذين الطرفين A Reciprocal Influence. وهذا يتفق مع ما أشار إليه في وقت سابق (Rounds et al. 1987).

من أنّ هذه العلاقة هي علاقة متبادلة تتجاوب فيها شخصية الفرد في العمل وبيئة العمل بشكل متبادل، حيث يلبي الفرد متطلبات بيئة العمل، وتفي بيئة العمل باحتياجات الفرد.

كذلك قدّم (Shipp & Jansen, 2011) مقارنة نظريّة عميقة في سبيل تطوير هذا المجال، حيث أشارا إلى أنّه وفقاً للواقع العمليّ المتجدد والمعقد، فالأفراد يبنون تصوراتهم عن مدى ملاءمة بيئة العمل ومستوياتها المختلفة، بل يطورون هذه التصورات بناءً على تجاربهم السابقة وتوقعاتهم المستقبلية، أخذاً في الاعتبار أنّ هذه التصورات تتغير وتتبدل مع الوقت وهو ما تجاهلته الدراسات السابقة. لذلك، لا غرابة أن يتفق الباحثون المعاصرون في أنّ الطبيعة الديناميكية للحياة المعاصرة وبأثر مرور الزمن تتغيّر خصائص الأفراد المنظمات، وتتغيّر أيضاً تصورات الأفراد عن مدى ملاءمة بيئة العمل لهم، وهذه التغييرات المختلفة تؤثر بلا شك في سلوكياتهم الفرديّة في هذه البيئة، مما يعني ضرورة أن تواكب دراسات ملاءمة الفرد-بيئة العمل هذا الواقع المتجدد، وهو ما أخذ به تيار حديث من الباحثين (انظر على سبيل المثال: (Boon & Biron, 2016; Kim, Schuh & Cai, 2020; Sekiguchi & Yang, 2021; Michalos, 2014; Shipp & Jansen, 2011).

الخلاصة

تتلخّص أبرز الأفكار التي طرحتها الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- نجاح عملية الاستقطاب والتوظيف في اختيار الأفراد الملائمين للوظائف المناسبة لهم هو العنصر الأهم في تحقيق الملاءمة بين الفرد وبيئة العمل. وهذا يؤكد على الدور المحوريّ لهذه العملية في تحقيق المنظمات لأهدافها واستراتيجياتها.
- 2- ملاءمة الفرد-بيئة العمل هو التوافق والانسجام، بل التفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد كالأهداف، والقدرات، والاهتمامات، وخصائص بيئة العمل كالثقافة، والقيم، والأهداف التنظيمية.
- 3- من ناحية تاريخية، تتبّع مسار تطوّر دراسة هذه الظاهرة يكشف عن أنّه كان هنالك وعيٌ واهتمامٌ مبكر بدراسة العلاقة بين الأفراد وبيئة العمل. كما أنّ تنامي الاهتمام بهذا المجال البحثي ساهم في الانتقال من تفسير أسباب ودوافع السلوك البشريّ في المنظمات المعاصرة من كونه نتيجة للاختلافات الفرديّة والجماعية، إلى أنّ مرجعه المواقف وظروف البيئة المحيطة بالأفراد، وصولاً إلى التصور المعاصر الذي يركّز على دمج كلا المنظورين كمفسّر لهذه التفاعلات الإنسانية.
- 4- على الرغم من الاهتمام المبكر بدراسة ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل، إلا أنّ تسمية العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد وبيئة العمل بملاءمة الفرد-بيئة العمل تعود إلى بدايات ثمانينيات القرن العشرين.
- 5- من أبرز افتراضات هذا المجال البحثي أنّ مواقف الأفراد، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم الوظيفية هي نتائج متوقعة للتطابق والتجانس بين سماتهم، وخصائصهم الشخصية، وخصائص وثقافة بيئة العمل، وأنّ تحقق هذه الملاءمة سيؤدي إلى نتائج عمل مثمرة لكلا طرفي العلاقة. وفي المقابل، أنّ عدم تحقق هذه الملاءمة سينتج عنه العديد من النتائج السلبية سواءً كانت نفسية، أو فسيولوجية، أو سلوكية.
- 6- تنبع أهمية دراسة هذه الملاءمة في كونها تساهم في فهم تصورات الأفراد وإدراكهم لمدى ملاءمة بيئة العمل لقدراتهم، وأهدافهم، وقيمهم، وفي قدرتها على تفسير دوافعهم، وسلوكياتهم، وتفاعلهم الاجتماعي، كما أنّها تزيد من وعيهم وتمهّد لهم اتخاذ القرار الأنسب في الانضمام لمنظمات بعينها (قبل التوظيف). وهي، في ذات الوقت، داعمٌ لقرارات المنظمات المتعلقة بالتوظيف، ومعززاً لخططها المتعلقة بالاحتفاظ بمواردها البشرية، وصيانتها.
- 7- ملاءمة الفرد-بيئة العمل نوعان أساسيان هما: الملاءمة المكتملة (امتلاك الفرد والمنظمة خصائص أساسية متشابهة)، والملاءمة المتممة (امتلاك أحد الطرفين الخصائص التي يحتاجها الطرف الآخر).
- 8- ملاءمة الفرد-بيئة العمل أربعة مستويات هي: ملاءمة الفرد-الوظيفة (التوافق والانسجام بين خصائص الأفراد وخصائص وظائفهم)، وملاءمة الفرد-المشرف (امتلاك الرؤساء والمرؤوسين خصائص مشتركة ومتجانسة)، وملاءمة الفرد-مجموعة العمل (التوافق والتطابق بين خصائص وسمات زملاء العمل)، وملاءمة الفرد-المنظمة (تطابق الثقافة الشخصية والثقافة التنظيمية).
- 9- تؤثر الملاءمة بين الأفراد وبيئة العمل على سلوكياتهم ومواقفهم الوظيفية ويمتد أثرها لعلاقاتهم الأسرية وحياتهم العامة.

وبشكلٍ أدق، تساهم الملاءمة المرتفعة في زيادة الاتجاهات الوظيفية، والأداء الوظيفي، وتقليل سلوكيات الانسحاب الوظيفي، والشعور بضغط العمل، هذا عدا عن دورها في تحسين الصحة الجسدية والنفسية، والاستقرار العاطفي للأفراد.

- 10- لكل مستوى من مستويات ملاءمة الفرد-بيئة العمل تأثير مختلف على نتائج العمل الفردية والتنظيمية، كما أنه من المتوقع أن تتأثر بعض الظواهر التنظيمية بعدة أبعاد من هذه الملاءمة في ذات الوقت.
- 11- تقاس ملاءمة الفرد-بيئة العمل بإحدى طريقتين: إما بالقياس الشخصي، أو بالقياس الموضوعي، فالقياس الشخصي يركّز على محاولة فهم تصورات الأفراد وإدراكهم لمدى ملاءمة الوظائف، أو الرؤساء، أو زملاء العمل، أو المنظمة لهم. أمّا القياس الموضوعي فيركّز على إجراء تقييم موضوعي لمدى توفر الملاءمة في بيئة العمل من خلال جمع الحقائق، ومقارنة خصائص الأفراد بخصائص بيئة العمل.
- 12- ثمة تطوّر مستمر في أدبيات ملاءمة الفرد-بيئة العمل تمثل في الانتقال من التحقق من التوافق والانسجام بين الطرفين، إلى تفسير العلاقة بأنها علاقة تأثير متبادل، مرورًا بتفسير آثار هذه العلاقة التبادلية والتنبؤ بنتائجها في بيئة العمل، وصولاً إلى دراسة تأثير الزمن كمتغيّر مؤثّر في تغيير تصورات الأفراد نحو ملاءمة بيئة العمل. ومع ذلك، لا زالت الانتقاد توجه لهذه النظرية بسبب غموض بعض مفاهيمها، وأساليب قياسها مما يقلل من دقة اختبار افتراضاتها الأساسية.

التوصيات

وفقاً لما تم استعراضه في ثنايا هذه الدراسة لمختلف جوانب ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل عليه يمكن الأخذ بالتوصيات التالية:

- 1- على الرغم من الإضافة التي قدمتها الدراسة الحالية في تسليط الضوء على العديد من جوانب ظاهرة ملاءمة الفرد-بيئة العمل مفاهيميًا ونظريًا، إلا أنّ الباحثين والمختصين مدعون لمزيد من الدراسات في هذا المجال من حيث تطوير هذه الظاهرة تطبيقيًا، وبخاصة إجراء الدراسات المقارنة بين مختلف القطاعات التنظيمية في البيئة العربية.
- 2- لا زالت الأدبيات العربية، وممارسات إدارات الموارد البشرية في المنظمات العربية بشكل أوضح، تعاني من نقص الرؤية الواضحة والمعايير الدقيقة لكيفية تحقيق الملاءمة في بيئة العمل. ولذلك، من المأمول أن تتضافر الجهود العربية لبناء تصورات واستراتيجيات حديثة لتحقيق نهضة علمية في هذا المجال، وللرقي بالمنظمات العربية إلى واقع أكثر انسجامًا وملاءمة بين كواردها البشرية وبيئات العمل بها.
- 3- هنالك حاجة ملحة، نظريًا وتطبيقيًا، لفهم أسباب عدم تحقق الملاءمة بين الفرد-بيئة العمل، وعواقبها، وأساليب واستراتيجيات معالجتها، وطرق تجنبها مستقبلاً.
- 4- عمليًا، المنظمات المعاصرة، ممثلة في إدارات الموارد البشرية، مدعوة لخلق وتصميم طرق إبداعية حديثة، وسياسات، وبرامج، واستراتيجيات مستدامة تحقق التوافق بين الأفراد. وبيئات عملهم.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الحربي، عبدالله مداري. (2023). واقع ملاءمة الفرد-البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 99-128.
- العتيبي، سعود ومبارك، مجدي. (2018). *المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل: دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في مدينة الرياض*. مركز البحوث والدراسات: معهد الإدارة العامة.
- رشيد، مازن فارس. (2009). *إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية*. ط3. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الحربي، عبدالله مداري. (2020). ظاهرة التأهيل المفرط في السياق التنظيمي: مراجعة للأدبيات النظرية وتوصيات للبحث والممارسة. *مجلة الإدارة العامة*، 60 (3)، 379-423.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 786-801.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69 (2), 956-963.
- Barrick, M. R. & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for Fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 171-193.
- Bednarska, M. A. (2017). Does the Effect of Person-Environment Fit on Work Attitudes vary with Generations? Insights from the Tourism Industry. *International Journal of Management and Economics*, 53 (1), 65-83.
- Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Human Relations*, 69 (12), 2177-2200.
- Bretz, R. D. & Judge, T.A. (1994). The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes. *Journal of Management*, 20 (3), 531-351.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875.
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822-834.
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 248-267.
- De Cooman, R. & Vleugels, W. (2022). Person-Environment Fit Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
- De Cooman, R., Mol, S. T., Billsberry, J., Boon, C. & Den Hartog, D. N. (2019). Epilogue: Frontiers in Person-Environment Fit Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (5), 1-7.
- Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 476-493.

- Edwards, J. R. & Cooper, C. L. (1990). The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring problems and Some Suggested Solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (4), 293-307.
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 292-339.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2 (1), 167-230.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S. & Shipp, A. J. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 802-827.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L. & Billsberry, J. (2018). Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work. *Academy of Management Journal*, 61 (2), 440-465.
- French, J. P. & Kahn, R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18 (1), 1-48.
- Greguras, G. J., Diefendorff, J. M., Carpenter, J. & Tröster, C. (2014). Person-Environment Fit and Self-Determination Theory. In: M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 143-161, Oxford: Oxford University Press.
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L. & Zhou, X. (2021). Theorizing Person-Environment Fit in a Changing Career World: Interdisciplinary Integration and Future Directions. *Journal of Vocational Behavior*, 126.
- Harms, P. H., Roberts, B. W. & Winter, D. (2006). Becoming the Harvard Man: Person-Environment Fit, Personality Development, and Academic Success. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3 (27), 851-865.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 81 (2), 193-212.
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R. & Kim, S. P. (2013). Person-Organization Fit and Employee Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19), 3719-3737.
- Kim, T. Y., Schuh, S. C. & Cai, Y. (2020). Person or Job? Change in Person-Job Fit and its Impact on Employee Work Attitudes over Time. *Journal of Management Studies*, 57 (2), 287-313.
- Klaic, A., Burtscher, M. J. & Jonas, K. (2018). Person-Supervisor Fit: Needs-Supplies Fit, and Team Fit as Mediators of the Relationship between Dual-Focused Transformational Leadership and Well-Being in Scientific Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5), 669-682.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. & Guay, R. P. (2011). Person-Environment Fit. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization. pp. 3-50. American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. (2020). Person-Environment Interaction Model. In: T. K. Shackelford & V. Zeigler-Hill (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 3881-3866, Switzerland: Springer.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. & Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.

- Lee, Y. & Ramaswami, A. (2013). Fitting Person-Environment Fit Theories into a National Cultural Context. In: A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry. *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, 222-240, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. & Toplonysky, L. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 458-473.
- Michalos, A. C. (Ed.). (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G. & Shin, K. H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67 (1), 99-152.
- Ostroff, C. & Rothausen, T. J. (1997). The Moderating Effect of Tenure in Person-Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (2), 173-188.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit. *Psychological Bulletin*, 69 (1), 56-68.
- Pervin, L. A. (1989). Persons, Situations, Interactions: The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models. *Academy of Management Review*, 14 (3), 350-360.
- Rounds, J. B., Dawis, R. & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 297-318.
- Ryu, G. (2017). Rethinking Public Service Motivation from the Perspective of Person-Environment Fit: Complementary or Supplementary Relationship?, *Review of Public Personnel Administration*, 37 (3), 351-368.
- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 141-152.
- Schneider, B. (2007). Evolution of the Study and Practice of Personality at Work. *Human Resource Management*, 46 (4), 583-610.
- Sekiguchi, T. & Yang, Y. (2021). Person-Environment Fit from an Organizational Psychology Perspective. In: *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, Available online: Person-Environment Fit From an Organizational Psychology Perspective, Oxford Research Encyclopedia of Psychology
- Shipp, A. J. & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res. *Academy of Management Review*, 36 (1), 76-101.
- 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.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H. & Goo, W. (2018). Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment Fit Perspective. *Academy of Management Journal*, 61 (4), 1343-1368.
- Tinsley, H. E. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (2), 147-179.
- van Vianen, A. E. (2018). Person-Environment Fit: A Review of its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- van Vianen, A. E., Shen, C. T. & Chuang, A. (2011). Person-Organization and Person-Supervisor Fits: Employee Commitments in a Chinese Context. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (6), 906-926.

Person-Environment Fit: Concept, Importance, Types, and Consequences A Descriptive Study

Dr. Abdullah Medari Abdullah Alharbi

Management Department
College of Business Administration
Taif University, KSA
medari@tu.edu.sa

ABSTRACT

While individuals are keen to obtaining jobs meet their needs, and are in line with their aspirations and goals, organisations, on the other hand, make great efforts to attract those who are fit with their jobs' requirements, goals, and values. In this regard, studies of person-environment (work environment) fit focus on building and sustaining a good fit between individuals and such environment. Although this new field of research is a central topic in the Western literature, the Arabic literature still so far suffers from a clear deficiency in theorizing such topic philosophically, conceptually, and methodologically, exploring its dimensions, and revealing its multiple relationships and influences. Therefore, the current study sought to define the phenomenon of person-environment fit from several aspects, by achieving three main objectives.

First, to introduce the most prominent aspects of the phenomenon, such as its conceptual roots, the beginning theoretical construction, the historical development, the most prominent principles, the importance of studying such phenomenon, and its types and levels. Second, to focus on its consequences within the work environment, its measurements, its weaknesses, and scholars' efforts to develop this topic. Third, to contribute and enrich the Arabic literature by providing a new theoretical framework to this vital field. To achieve these objectives, the study used descriptive approach.

The study concluded that selection of individuals for appropriate jobs for them in recruitment stage leads to good fit between persons and work environment, and such process enhances organisations to maintaining their human resources. Further, it positively affects their behaviour and attitudes, and even more their family and public life. Finally, the study posted a number of theoretical and practical recommendations in order to support researchers and practitioners towards achieving good fit in the work environment.

Keywords: *Person-environment Fit, Person-job Fit, Person-supervisor Fit, Person-group Fit, Person-organisation Fit.*