

## واقع ملاءمة الفرد - البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف «دراسة ميدانية»

د. عبد الله بن مداري عبد الله الحربي

قسم الإدارة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة الطائف  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف واقع ملاءمة الفرد - البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف من خلال تشخيص مستويات هذه الملاءمة (الإشراقية، الجماعية، التنظيمية، والوظيفية)، وتحليل مدى اختلاف وجهات نظر منسوبيها حيال توفرها بمنظمتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير الاستبانة المخصصة لهذه الدراسة بحيث تكونت من 42 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة تقيس في مجملها الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة. كذلك، شمل مجتمع الدراسة جميع منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، وقد تم اختيار 360 موظفاً بها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية. كما استخدمت الدراسة الاختبارات الإحصائية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

كشفت الدراسة عن أنّ ملاءمة الفرد-البيئة وجميع مستوياتها الرئيسية بالمستشفيات العامة بمحافظة الطائف كانت مرتفعة، كما أنّ مستوياتها الفرعية كانت تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة. كما أسفرت النتائج عن أنّ ملاءمة حاجات ورغبات منسوبي هذه المنظمات، وما يحصلون عليه من مستحقات مالية، وافتخارهم بوظائفهم الحالية لم تتجاوز المستوى المتوسط. كذلك، أظهرت النتائج أنّ هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة تُعزى لجنسهم، وفئاتهم العمرية، وجنسياتهم، وفي المقابل لا توجد أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم نحو هذه الأبعاد تُعزى لجنسياتهم، وخبراتهم، ومستوياتهم التعليمية. وأخيراً، خلصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات العلمية والعملية..

الكلمات المفتاحية: ملاءمة الفرد - البيئة (الملاءمة العامة)، ملاءمة الفرد - المنظمة (الملاءمة التنظيمية)، ملاءمة الفرد - مجموعة العمل (الملاءمة الجماعية)، ملاءمة الفرد - المشرف (الملاءمة الإشراقية)، ملاءمة الفرد - الوظيفة (الملاءمة الوظيفية).

### المقدمة

إنّ توفير بيئة عمل ملاءمة للموارد البشرية ومنسجمة مع طموحاتها ركيزة مهمة لتحقيق استقرارها النفسي والعاطفي، وهذا يعزّز من اتجاهاتها وسلوكياتها الإيجابية نحو بيئة العمل، كما أنّه يساهم في زيادة مستويات أدائها. وبالتالي، فتحقيق الانسجام والملاءمة بين الأفراد والمنظمة مطلبٌ ملحٌ لدعم تفاعلهم الاجتماعي في المنظمة، وفي المقابل أيّ إخلالٍ بالعلاقة بين الموظف والمنظمة، أو الموظف والوظيفة، أو الموظف والآخرين ستكون عواقبها سلبيةً على كل الأطراف. وهذا بلا شك يؤكد على حاجة الأفراد المستمرة لملاءمة بيئة عملهم مع خصائصهم الشخصية، فهم غالباً ما يبحثون عن وظائف تتناسب معهم، ويعتزون بالمنظمات التي تلائمهم، بل هم يميلون لترك الوظائف وبيئات العمل التي لا تنسجم معهم (van Vianen et al., 2011).



تكمّن الصعوبة هنا في تسارع وتيرة التغيير المستمر في بيئة المنظمات المعاصرة مما فرض على الأفراد تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم بما يتماشى مع التغيرات الدائمة لمتطلبات وظائفهم التي أصبح من أبرزها أن يتصف الموظف بالمبادرة المستمرة للتطوير الذاتي والوظيفي، الإبداع والابتكار، تحقيق الاستقلالية واستدامتها، الذكاء العاطفي (Erdogan & Bauer, 2005). وعلى الجانب الآخر، أصبحت بيئة العمل أكثر ديناميكية مما استلزم تبني سياسات حديثة في التوظيف وعقوده، الحوافز وأنماطها، قيم العمل وأساليبه، بل حتى طبيعة العمل ذاته كالاعتماد على الوقت المرني في العمل بدلاً من النمط التقليدي المعتمد على الدوام الكامل (Rauvola et al., 2020). ما هو أبعد من ذلك هو حاجة كلا الطرفين، الفرد وبيئة العمل، للملاءمة والحفاظ على علاقة مستدامة تراعي أهداف واحتياجات كل طرف. وهذا ما يؤكد أيضاً حاجة المنظمات للاهتمام بتحقيق مبدأ انسجام الأفراد وتوافقهم مع بيئة العمل حيث لا يقتصر أثره الإيجابي على تحقيق الانضباط الوظيفي، وتطوير وصيانة التزام الموظفين تجاه المنظمات فحسب (Meyer et al., 2010) بل يتعداه لجوانب أخرى سيتم الإشارة إليها في ثنايا هذه الدراسة. لذلك، لا غرابة أن يعدّ فهم، وإدارة، بل التنبؤ بمواقف واتجاهات وسلوكيات الأفراد واحدة من أصعب المهام وأبرز التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة (Bednarska, 2017).

في ضوء ذلك، أصبحت الجهود البحثية منصبةً على استطلاع بل التنبؤ بالسلوكيات البشرية في المنظمات الحديثة. لذلك، اتخذت هذه الدراسات وجهات متعددة، لكنّ دراسات السلوك التنظيمي الحديثة بخاصة ركّزت بشكلٍ أساسي حول تفسير قضايا ومشكلات التأثير المتبادل بين الأفراد والبيئة التنظيمية. في ضوء ذلك، يصعب فهم السلوك الفردي في بيئة العمل بمعزلٍ عن تأثير الآخرين، رؤساء ومرؤوسين وزملاء عمل بل حتى عملاء أو مستفيدين من الخدمة المقدمة، هذا ناهيك عن البيئة التنظيمية بشكلٍ عام. كما أنّه يصعب أيضاً تفسير هذه البيئة بكل مكوناتها بعيداً عن الحراك البشري والتفاعل الإنساني شعوراً وإدراكاً واتجاهاً وسلوكاً. وبالتالي، فتجاهل هذه العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد والبيئة التنظيمية يُوقِع في فهم غير مكتمل بل غير دقيق لواقع بيئة العمل.

من أبرز النظريات في هذا المجال نظرية ملاءمة الفرد - البيئة (Person-Environment Fit (P-E F)). جديرٌ بالذكر أنّ الدراسة الحالية تبنت هذه النظرية نظراً لشهرتها وكثرة تداولها بين الباحثين المعاصرين وهي تركز على علاقة الأفراد ببيئة العمل. وينبغي في هذا السياق الإشارة إلى أنّ الترجمة الحرفية لهذه النظرية هو ملاءمة الشخص - البيئة لكن تم الأخذ بترجمة كلمة Person على أنّها (فرد) وليس (شخص) انسجاماً مع الدراسات العربية المتوفرة في هذا المجال (العتيبي ومبارك، 2018؛ الملا وإبراهيم، 2016)، واعتماداً على ما أشار إليه سرحان (2014) من أنّ كلمة Person تعني الشخص نفسه لكنّ علماء الاجتماع يفرّقون بين الفرد Individual والشخص Person بأنّ الشخص هو الفرد الذي يكتسب الشخصية الاجتماعية وتتحدد علاقاته المختلفة بالآخرين، وهو ما تركز عليه هذه النظرية من حيث علاقته بالبيئة المحيطة به ومدى ملاءمتها له وانسجامه معها.

في كل الأحوال، يعدّ الفرد ملائماً أو مناسباً لبيئة العمل وذلك حينما يكون قادراً على أداء مهام وظيفته بفعالية، ومتوافقاً مع رئيسه المباشر وزملاء العمل ومتفقاً معهم في أهدافهم، ومنسجماً مع قيم المنظمة ومؤمناً بها ومدافعاً عنها (Kristof-Brown et al., 2002). وبالتالي، فإنّ ملاءمة الفرد - البيئة هي فكرة شاملة تتضمن بالضرورة توافق الفرد وانسجامه مع جوانب متعددة لبيئة العمل، وهنا تكمن أهمية دراسة هذه الجوانب المختلفة معاً في دراسة واحدة باعتبارها تعكس الواقع الفعلي لملاءمة الفرد-البيئة.

محور تركيز هذه النظرية ينصبُّ على العلاقة والتأثير المتبادل بين الفرد والبيئة التنظيمية، والأهم من ذلك انعكاساتها في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم الوظيفية. أضف إلى ذلك، أنّه بينما ندرك أهمية هذه الملاءمة، إلا أنّنا لا نعرف حالياً الكثير عنها مفاهيمياً ومنهجياً وتجريبياً في السياقات التنظيمية العربية. لذلك، فإنّ التعرف على واقع ملاءمة الفرد - البيئة، وهو محور اهتمام هذه الدراسة، قد يساعد في تقديم رؤية واضحة للعلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد والبيئة التنظيمية، وبخاصة في المنظمات المدروسة. كما أنّه يمكن أن يقدم تأسيساً جديداً للتحليلات العلمية لواقع بيئة العمل في هذه المنظمات الأمر الذي قد يساهم في تبني سياسات واستراتيجيات تطويرية تحسّن من جودة العلاقة وترسخ الملاءمة مما يحقق لهذه المنظمات والمنظمات الأخرى تحسناً للعلاقات الإنسانية ومن ثمّ تقديم رعاية طبية جيّدة.

## المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم ملاءمة الفرد - البيئة

عرّف (Rounds et al. 1987) ملاءمة الفرد - البيئة بأنها التفاعل بين شخصية الفرد وبيئة العمل، وهذا يعني أنّها علاقة تبادلية حيث يفي الفرد بمتطلبات بيئة العمل وفي ذات الوقت تلبى بيئة العمل متطلبات الفرد (Michalos, 2014). يؤيد هذا الرأي تماماً حيث يعتقد بأنّ ملاءمة الفرد - البيئة هو التفاعل بين شخصية الفرد بكل ما تشتمل عليه من طابع، وميول، ومدركات، وخصال، ودوافع مع بيئة العمل ذاتها. ومع ذلك، يعدّ ما أشار إليه (Edwards, 2008) في تصوره لمفهوم ملاءمة الفرد - البيئة أقرب إلى الدقة حيث يعتقد أنّه عبارة عن الانسجام Congruence، أو التطابق Match، أو التشابه Similarity بين الفرد والبيئة.

بالرغم من أنّ هذه الآراء تعدّ تبسيطاً للواقع، إلا أنّه ليس ثمة خلافٌ ظاهرٌ بين المختصين المعاصرين (Klaic, Burtscher & Jonas, 2018; Kristof-Brown et al., 2005; Michalos, 2014) في تعريف ملاءمة الفرد - البيئة بأنّه ذلك التوافق بين خصائص الأفراد (كالشخصية، القيم، الأهداف، القدرات، الرغبات، الاحتياجات، والاهتمامات) وخصائص بيئة العمل (كالثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، القيم التنظيمية، والأهداف). وهذا يشير، كما لاحظ (Bretz & Judge, 1994)، وبحق، إلى أنّ الخصائص التنظيمية قد تلائم أفراداً ولا تلائم آخرين، وأنّ الخصائص الفردية قد تلائم منظماتٍ ولا تلائم أخرى.

### مستويات ملاءمة الفرد-البيئة

هنالك أربعة مستويات للملاءمة بين الفرد والبيئة، وهي ملاءمة الفرد-الوظيفة (Person-Job Fit (P-J F)، ملاءمة الفرد-المشرف (Person-Supervisor Fit (P-S F)، ملاءمة الفرد-مجموعة العمل (Person-Group Fit (P-G F)، وملاءمة الفرد-المنظمة (Person-Organisation Fit (P-O F). وبما أنّها مجالات بحثية مهمة وبحاجة إلى مزيدٍ من التفصيل، لذلك سيكون هو محور تركيز المباحث التالية.

لكن قبل ذلك لابد من الإشارة إلى أنّ مجموعةً من الباحثين أضافوا أبعاداً أخرى، ومنها ملاءمة الفرد - المهنة (Person-Vocation Fit (P-V F) (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof, 1996; Kristof-Brown & Guay, 2011; Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018). هذا المستوى يعدّ 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 (العتيبي ومبارك، 2018). وبالتالي، فاهتمام هذا المستوى من الملاءمة، الذي أخذت به الأدبيات العربية بشكلٍ لافت، يتناول الملاءمة من منظورٍ عامٍ حيث يركّز على التوافق المهني والنفسي والاجتماعي (العتيبي ومبارك، 2018)، وليس من منظورٍ تنظيمي، لذلك فهذا المستوى من الملاءمة خارجٌ عن نطاق اهتمام الدراسة الحالية وأهدافها.

أضف إلى ذلك أنّه برز مؤخراً اتجاهٌ حديثٌ يُسمى ملاءمة الفرد - العائلة Person-Family Fit، وهو يقترب قليلاً من، وإن كان يختلف عن، نظريات التوازن بين العمل والحياة العامة Work-Life Balance، والصراع بين العمل والحياة العامة Work-Life Conflict، وملاءمة العمل-الأُسرة Work-Family Fit. وفقاً لهذا الاتجاه، بيئة الفرد لا تقتصر على بيئة العمل فحسب بل تشمل البيئة العائلية أيضاً، لذلك، فإنّ بيئة العمل وغير العمل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد العوامل البيئية المؤثرة في الفرد، وبخاصة في المجتمعات التي يمثّل فيها الدور الأسري والثقافي عاملاً محورياً في بناء ثقافة الفرد واتجاهاته وسلوكياته (Padmasiri et al., 2019).

### ملاءمة الموظف-الوظيفة

هذا المستوى من الملاءمة يركّز على ضرورة ملاءمة ومطابقة معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم (Individuals' Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) لمتطلبات الوظائف التي يعملون بها. بعبارة أكثر شمولية، يركّز هذا المستوى من العلاقة على تحقيق التوازن أو الملاءمة بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة أو المهام التي يتم

تنفيذها أثناء العمل. بالرغم من انتقاد Edwards (1991) لنتائج الدراسات السابقة في كونها غير متناسقة، إلا أنه في مراجعته المستفيضة لأدبيات هذا المستوى، أشار إلى أن معظمها لا يختلف على أن ملاءمة الفرد - الوظيفة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، الأداء، الثقة، المشاركة الوظيفية، والالتزام التنظيمي، في حين أن عدم الملاءمة بينهما يتسبب في زيادة الغياب، الدوران الوظيفي، بالإضافة إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

أخيراً، يعدُّ التركيز على هذا المستوى وسيلةً جيدةً لفهم مدى تقارب أو انسجام خصائص الأفراد ووظائفهم، واكتشاف مواطن الخلل أو عدم الملاءمة بينهما. وبالتالي، يمكن استخدام هذا المستوى من العلاقة كمقارنة معيارية لأوجه التقارب أو التباين بين الأفراد وما يملكونه من مهارات ومؤهلات في مقابل متطلبات الوظائف وواجباتها. وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هذا المستوى لا يفسر سبب نشوء التصورات لدى بعض الأفراد بعدم ملاءمة الوظائف لهم في ظل وجود ملاءمة موضوعية بين مؤهلاتهم وخبراتهم مقابل متطلبات ووظائفهم (Luksyte & Spitzmueller, 2011).

### ملاءمة الموظف - المشرف (الرئيس المباشر)

ملاءمة الموظف - المشرف تعبر عن التوافق في المواقف والاتجاهات الوظيفية بين المشرفين ومرؤوسهم (Klaic et al., 2018). هذا المستوى من الملاءمة مصدره التشابه في عدد من الخصائص المتماثلة بينهم كالتشابه في أهداف الحياة، نمط الشخصية، القيم الشخصية، ونمط وأسلوب العمل (Chuang et al., 2015; van Vianen et al., 2011). وبالتالي، فهذا المستوى يركز على العلاقات الثنائية بين الأفراد والمشرفين عليهم من ناحية مدى توافق قيم التابعين والقادة، أو تشابه شخصية كلا الطرفين، أو تطابق أهدافهم. وهذا يعني أن التطابق بين المرؤوسين والمشرفين، ملاءمة الفرد-المشرف/الرئيس المباشر، يحدث عندما يملكون خصائص مشتركة (Tak, 2011).

هذا المستوى من الملاءمة يتميز عن غيره من المفاهيم المشابهة التي تركز على العلاقات الثنائية بين الأفراد والآخرين (رؤساء، وزملاء عمل) في أنه يهتم بمدى تطابق وملاءمة القيم والأهداف وتشابه الخصائص الشخصية بين الطرفين، في حين أن نظرية العلاقة التبادلية بين القائد - الموظف (Leader-Member Exchange (LMX)، مثلاً، ينصب تركيزها على التفاعلات الثنائية بينهما، وطبيعة هذه العلاقة وجودتها، وليس مطابقتها أو ملاءمة خصائصهم النفسية الأساسية (Kris-tof-Brown et al., 2005). الأهم من ذلك، أن نظرية LMX توفّر الدعم لأهمية وتعكس درجة ملاءمة الفرد - المشرف لأن وجود علاقة تبادلية ذات جودة عالية بين القائد والفرد تعني تشارك القادة والأفراد قيماً متماثلة، وهو جانبٌ أساسي في الملاءمة بينهم (Oh et al., 2014).

### ملاءمة الفرد - مجموعة العمل

ملاءمة الفرد - مجموعة العمل هو التوافق بين زملاء العمل من حيث وجود قيم وأهداف مشتركة ومواقف متماثلة واتجاهات وظيفية متقاربة (Klaic et al., 2018; Kristof, 1996). كما أنها، حسب وجهة نظر (van Vianen, 2018)، هي التطابق بين الفرد وزملاءه من حيث العوامل الديموغرافية (كالعمر، الجنس، والحالة الاجتماعية)، والعوامل الشخصية (كالقيم، الأهداف، الشخصية، والمهارات). وبالتالي، فإن هذا المستوى يهتم بالملاءمة والتطابق بين السمات الشخصية بين أفراد مجموعة العمل، كما أنه أيضاً يهتم بأثر التوافق النفسي والقيمي بينهم، بل يسعى للتحقق من مدى تأثير توافق الأهداف الشخصية بين زملاء مجموعة العمل على الأداء الفردي (Kristof-Brown et al., 2005).

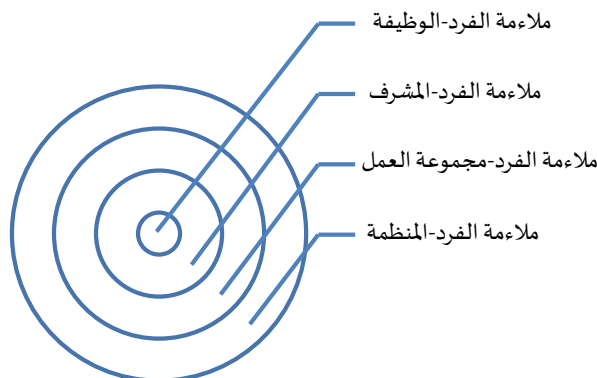
إن ارتفاع درجة ملاءمة وتجانس فريق العمل يؤدي إلى زيادة جودة عمل أعضائه، ومن ثم تصبح التفاعلات الاجتماعية بينهم أكثر سلاسة، بل يخفّض من النزاعات الشخصية فيما بينهم (Klaic et al., 2018). أخيراً، رغم تبني كثير من المنظمات الحديثة نمط العمل المعتمد على فرق العمل، إلا أن الدراسات النظرية والتطبيقية لهذا المستوى من الملاءمة، حسب رأي (Werbel & Johnson, 2001) لا زالت غير مواكبة لهذا الواقع، مما يدل على أن ثمة مجالاً واسعاً لتطويرها.

### ملاءمة الموظف - المنظمة

هذا المستوى من الملاءمة يولي عناية واضحة بضرورة مطابقة المحاور الأساسية لخصائص كل من الأفراد والمنظمة، وهي: الشخصية، القيم، الثقافة، الأهداف، والاهتمامات (Barrick & Parks-Leduc, 2019). فعندما يعتقد الموظفون أن قيمهم تتطابق مع قيم المنظمة وقيم زملاءهم، فذلك سيزيد من التزامهم بقيم المنظمة والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها (Cable & DeRue, 2002).

إنّ توافق قيم الفرد والمنظمة يكشف عن مدى تعلق الموظفين بمنظمتهم، كما أنّه يبيّن مدى إدراكهم لما يرونه متوافقاً مع ما يؤمنون بأهميته (العتيبي ومبارك، 2018)، بل إنّ وجود ملاءمة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، أو انسجام بين قيم الأفراد أنفسهم، أو تجانس بين قيم المرؤوسين ورؤسائهم يؤثر إيجاباً في أداء هذه الأطراف (العتيبي، 1998). لذلك، فأهمية الملاءمة بين الأفراد والمنظمات تنبع من كونها مفتاحاً للحفاظ على القوة البشرية العاملة التي تتصف بالمرونة والالتزام بأهداف واستراتيجيات المنظمات في بيئة تنافسية وسوق عمل محكم بالعديد من التحديات (Cable & Parsons, 2001).

يوضّح الشكل (1) المستويات المختلفة للملاءمة، كما يشير إلى أنّ ملاءمة الفرد-الوظيفة هي المفهوم الضيق للملاءمة في حين أنّ ملاءمة الفرد-المنظمة هي المفهوم الأوسع لهذه العلاقة. جميع مستويات الملاءمة تركز على العلاقة بين الفرد والآخرين سواءً الوظيفة، أو المشرف، أو مجموعة العمل، أو المنظمة. بشكل عام، يمكن تلخيص هذه العلاقات المتداخلة بين الفرد والأطراف الأخرى في أنّ الفرد يعمل في ظل تفاعلات متعددة مع أطراف مختلفة في ذات بيئة العمل، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل تجربته العملية والأهم من ذلك أنّ اتجاهاته وسلوكياته ناشئة عن هذه العلاقات ومتفاعلة معها. أخيراً، يلاحظ أنّ هنالك شبه اجماع على تسمية هذه المستويات على أنّها ملاءمة الفرد - المنظمة، ملاءمة الفرد - الوظيفة، ملاءمة الفرد - مجموعة العمل، وملاءمة الفرد - المشرف، ويمكن تسميتها اختصاراً بالملاءمة التنظيمية، الملاءمة الوظيفية، الملاءمة الجماعية، والملاءمة الإشرافية، على التوالي.



المصدر: (Jansen and Kristof-Brown (2006) (بتصرف) الشكل رقم 1: مستويات ملاءمة الفرد-البيئة

أهمية دراسة مستويات ملاءمة الفرد - البيئة في دراسة واحدة

مما يؤكد على أهمية دراسة هذه المستويات معاً في دراسة واحدة أنّ انسجام الفرد وتوافقه مع أحد هذه المستويات لا يعني بالضرورة ملاءمة بقية المستويات

الأخرى له. فقد يتصور الموظف أنّ هنالك ملاءمة بينه وبين وظيفته، أو مع مشرفه، لكنّه في الآن ذاته قد يشعر بعدم انسجامه مع زملائه، أو لا يؤمن بأهداف المنظمة ولا بقيمتها (Lauver & Kristof-Brown, 2001; van Vianen et al., 2011). في هذا الصدد، ينتقد (Andela & van der Doef, 2019) الدراسات السابقة لموضوع ملاءمة الفرد - البيئة بأنّ معظمها لم تدرس المستويات الأربعة للملاءمة معاً في دراسة واحدة.

وبناءً عليه، فإنّ التركيز على أحد هذه المستويات في تفسير سلوكيات الأفراد وردود فعلهم هو منهجٌ قاصرٌ عن فهم الواقع الفعلي للأفراد لا يتفاعلون مع أحد هذه المستويات دون الآخر، بل إنّ جميعها متداخلة ومؤثرة بشكل دائم في تفاعلات الأفراد ونتائج عملهم. ولهذا لا يمكن المضيّ قدماً في وصف واقع ملاءمة الفرد - البيئة دون تشخيص مستوياتها المختلفة ووصفها وصفاً شاملاً. وهذا يعني بالضرورة أنّ قياس ملاءمة الفرد-البيئة لا ينبغي اختزاله في مستوى واحد، بل ينبغي الأخذ في الاعتبار كل مستويات الملاءمة، ودراستها على هذا الأساس، وهو المنهج أخذت به الدراسة الحالية.

## الدراسات السابقة

تقدم الفقرات التالية عرضاً موجزاً لأهم الدراسات المنشورة عربياً وأجنبياً التي تناولت موضوع ملاءمة الفرد - البيئة، وبخاصة تركيزها على دراسة جميع مستوياتها أو أغلبها وهو ما ينسجم مع اهتمام الدراسة الحالية، وتأثيراتها المختلفة على سلوكيات الأفراد ونتائج العمل مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة الملا وإبراهيم (2016)، وركزت اهتمامها على اختبار تأثير الأبعاد الأربعة للملاءمة الفرد مع بيئة العمل (الفرد والمنظمة، الفرد والمهنة، الفرد والجماعة، الفرد والفرد و«المقصود به الفرد - المشرف») في مخرجات العمل



(الرضا الوظيفي، النية لترك العمل، الالتزام بالعمل) استخدم الباحثان مصطلح الالتزام بالعمل كترجمة لمصطلح [Work Engagement وسلوك المواطنة التنظيمية]. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وشمل مجتمع الدراسة خمسة مصارف عراقية، كما تكونت عينة الدراسة من 103 مديراً وموظفياً بهذه المصارف. أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أنّ ملاءمة الفرد مع بيئة العمل تؤثر إيجابياً في مخرجات العمل (الالتزام بالعمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي حسب قوة التأثير)، في حين أنّ هذه الملاءمة تؤثر سلباً على النية لترك العمل. كذلك، انتهت الدراسة إلى أنّ جميع الأبعاد الملاءمة ترتبط بعلاقات ذات دلالة معنوية بذات الاتجاه المذكور آنفاً بمخرجات العمل ما عدا ملاءمة الفرد والوظيفة لا ترتبط بالرضا الوظيفي، وملاءمة الفرد والجماعة لا ترتبط بالنية لترك العمل.

**دراسة العتيبي ومبارك (2018)**، وسعت إلى تطوير مقياس للمواءمة [الملاءمة] الوظيفية وتكييفه مع مجتمع وعينة الدراسة، والتعريف بنظرية المواءمة المهنية ونظرية المواءمة بين الفرد وبيئة العمل، والتعرف على أثر المواءمة الوظيفية في النية لترك العمل. شارك بهذه الدراسة 472 موظفاً من مختلف المنظمات الحكومية السعودية، لم يكن من بينها أي منظمة صحية أو مستشفى. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث الهدف والشخصية والقيم بدرجة عالية، في حين يتوافقون مع هذه الأطراف المختلفة بدرجة متوسطة من حيث إشباع الحاجات والرغبات. أيضاً، أسفرت الدراسة عن أنّ هنالك تأثير معنوي لأبعاد مواءمة الموظفين وبيئات عملهم (المنظمة، المواءمة الوظيفية المكتملة [الوظيفة]، زملاء العمل، والرئيس المباشر) على مدى نيتهم لترك العمل.

**دراسة (Kristof-Brown et al. 2005)**، وتُعد من الدراسات المؤسسة لمفهوم ملاءمة الفرد-البيئة، وقد ركزت اهتمامها على عدد من الأهداف من بينها، وهو ما يتفق مع أهداف الدراسة الحالية، التحقق من العلاقات بين مستويات الملاءمة المختلفة (ملاءمة الفرد-الوظيفة، ملاءمة الفرد-المنظمة، ملاءمة الفرد-المجموعة، وملاءمة الفرد-المشرف) من جانب، وعددٍ من العوامل التنظيمية كالاتجاهات، الأداء، سلوكيات الانسحاب، الإجهاد، والثبات في ذات الوظيفة، من جانبٍ آخر. حللت الدراسة عدداً من المقالات المنشورة وعروض المؤتمرات والرسائل العلمية وأوراق العمل بلغت 172 دراسة من حيث الطرق التي تم فيها وضع مفاهيم الملاءمة وقياسها، وقضايا تصميم الدراسة، والعلاقات المتبادلة بين الأنواع المختلفة من الملاءمة. وقد أسفرت الدراسة عن عددٍ من النتائج من بينها أنّ استخدام المستويات المختلفة للملاءمة يوقّر تقييماً جيداً لمدى تأثير كل مستوى من هذه المستويات على مواقف الأفراد واتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وأنّ هذه المستويات ترتبط ببعضها البعض بشكل معتدل باستثناء علاقة ملاءمة الفرد-المشرف مع بقية المستويات حيث كانت ضعيفة. ومن بين ما توصلت له هذه الدراسة أنّها أكدت على تفرد كل مستوى من مستويات الملاءمة أو قدرته على التأثير على العوامل المختلفة بشكل مختلف عن بقية المستويات حيث انتهت الدراسة إلى أنّ الرضا الوظيفي يرتبط بقوة بملاءمة الفرد-الوظيفة، وأنّ الالتزام التنظيمي يرتبط بقوة بملاءمة الفرد-المنظمة، وأنّ الرضا عن زملاء العمل أكثر ارتباطاً بملاءمة الفرد-المشرف، والرضا عن المشرف أكثر ارتباطاً بملاءمة الفرد-المشرف.

**دراسة (Tak 2011)**، وبحثت العلاقات بين مستويات ملاءمة الفرد-البيئة، باستثناء ملاءمة الفرد-مجموعة العمل، والنية للدوران الوظيفي والدوران الوظيفي الحقيقي. استخدم الباحث الاستبانة الالكترونية وأجاب عليها 297 موظفاً في كوريا ممن عملوا في منظماتهم ستة أشهر فأقل وفي ذات الوقت تعدّ هذه الوظائف أول وظيفة يعملون بها. أظهرت النتائج أنّ المستويات الثلاثة المدروسة ترتبط بعلاقات معتدلة فيما بينها، كما أكدت هنالك علاقة قوية بين هذه المستويات من الملاءمة والنية للدوران الوظيفي، وبخاصة بين هذا المتغير الأخير وملاءمة الفرد-الوظيفة، كما أسفرت تحليلات الانحدار عن وجود علاقة قوية مستويين من الملاءمة فحسب، ملاءمة الفرد-الوظيفة وملاءمة الفرد-المنظمة، ومعدل الدوران الفعلي. كما توصلت الدراسة إلى أنّه عندما يدرك الموظف أنّ وظيفته لا تلائم خصائصه الفردية، فمن الأرجح أن يفكر في مغادرة المنظمة. أيضاً، عندما يتخذ الفرد قراراً نهائياً بمغادرة المنظمة، فإنّ العامل الأكثر تأثيراً هو مدى ملائمة المنظمة له. فعندما يكون الفرد غير راضٍ عن وظيفته أو مشرفه، فإنّه قد يسعى للانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة، أما عندما لا يجد أيّ خصائص مشتركة مع المنظمة، فمن الأرجح أنّه سيعتبر وظيفته ويغادر إلى منظمة أخرى.

دراسة (Lee et al. (2017)، ورَكَزَت اهتمامها على اختبار التأثيرات المباشرة لمستويات ملائمة الفرد-البيئة، ما عدا ملائمة الفرد-المشرف، على العواطف الإيجابية لموظفي الفنادق تجاه المنظمة، فريق العمل، والوظيفة، بالإضافة إلى التأثيرات غير المباشرة لهذه المستويات على أداء المهام المقيّمة من قبل الأفراد أنفسهم ومشرفهم عبر عدد من المتغيرات الوسيطة. شارك في الإجابة على أسئلة الاستبانة المخصصة لجمع بيانات هذه الدراسة 270 موظفاً يعملون في 18 فندقاً فاخراً يقع في كوريا. أشارت النتائج إلى أنّ هؤلاء الموظفين يشعرون بمشاعر إيجابية تجاه المنظمة، فريق العمل، والوظيفة عندما يدركون التوافق بين قيمهم أو شخصياتهم وهذه الأطراف المرتبطة بالعمل. كما خلصت الدراسة إلى أنّ ملائمة الفرد-المنظمة تأثيراً غير مباشر على تقييم الأداء من خلال العاطفة التنظيمية Organizational Emotion (وسيطاً كاملاً)، كما كان لها ذات التأثير على تقييم المشرف على الأداء عبر العاطفة الجماعية Team Emotion (وسيطاً كاملاً). أيضاً، لعبت العاطفة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ملائمة الفرد-الوظيفة والأداء المقيّم ذاتياً. وأخيراً، لم تكشف الدراسة عن أي تأثير غير مباشر لملاءمة الفرد-فريق العمل على تقييم الأداء، وكذلك لم يكن للعاطفة الوظيفية Job Emotion أي دور وسيط في العلاقة بين مستويات الملاءمة وتقييم الأداء.

دراسة (Andela & van der Doef (2019)، وهي دراسة حديثة قدّم فيها أصحابها تقييماً شاملاً لمستويات الملاءمة بين الفرد والبيئة التنظيمية وتحليل علاقاتها بالاحترق الوظيفي، الرضا الوظيفي، والنية للدوران الوظيفي. أُجريت الدراسة على 571 موظفاً يعملون في قطاع الخدمات في فرنسا. توصلت الدراسة إلى أنّ للمستويات الأربعة للملاءمة تأثيرات مباشرة وارتباط إيجابي بالرضا الوظيفي وسلي بالاحترق الوظيفي والنية للدوران الوظيفي، وتأثيرات غير مباشرة على النية للدوران الوظيفي عبر المتغيرات الوسيطة. الاحترق الوظيفي والرضا الوظيفي. كما أسفرت الدراسة عن أنّ ملائمة الفرد-الوظيفة وملاءمة الفرد-المنظمة ترتبط بعلاقات قوية بالمتغيرات التابعة أكثر من علاقة ملائمة مجموعة العمل وملاءمة المشرف مع هذه المتغيرات. أيضاً، لعب الرضا الوظيفي دور الوسيط (وسيطاً كاملاً) في العلاقة بين مستويات الملاءمة ما عدا ملائمة الفرد-مجموعة العمل والنية للدوران الوظيفي، في حين توسط الاحترق الوظيفي جزئياً هذه العلاقات. انتهت الدراسة إلى أنّ للملاءمة الجيدة بين الفرد المستويات المختلفة للملاءمة أهمية بالغة في تعزيز الرضا الوظيفي، ومنع الاحترق الوظيفي، والحد من نية للدوران الوظيفي.

دراسة (Rauvola et al. (2020)، وهدفت إلى استكشاف تأثير العمر كمتغير مستقل على العلاقة بين ثلاثة مستويات لملاءمة الفرد-البيئة والرضا عن العمل في دراستين مستقلتين. الفرضية المحورية لهذه الدراسة تدور حول أنّ الأثر الإيجابي لهذه المستويات من الملاءمة في الرضا عن العمل يتغير بالمرحلة العمرية للأفراد. استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات وشارك في تعبئته في الدراسة الأولى 93 ألمانياً، وفي الدراسة الثانية 95 موظفاً يعملون في الولايات المتحدة. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستويات الملاءمة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الرضا عن العمل، إلّا أنّ حجم هذه العلاقات مختلفة حيث تمارس ملائمة الفرد-مجموعة العمل التأثير الأقوى على الرضا، تليها ملائمة الفرد-الوظيفة ثم ملائمة الفرد-المنظمة. أيضاً، وجدت الدراسة أنّ ملائمة الفرد-المنظمة أهمية كبيرة في الرضا عن العمل لدى كبار السن مقارنةً بالأفراد الأصغر سناً. كذلك، لم تثبت الدراسة الأولى أي تأثير للعمر في علاقة ملائمة الفرد-الوظيفة بالرضا، في حين وجدت الدراسة الثانية أنّ للعمر تأثيراً حيث إنّ ملائمة الفرد-الوظيفة أهمية كبيرة في الرضا عن العمل لدى كبار السن مقارنةً بالأفراد الأصغر سناً. كما وجدت الدراسة الأولى أنّ ملائمة الفرد-مجموعة العمل لها أهمية كبيرة في الرضا عن العمل لدى الأفراد الأصغر سناً، في حين أنّ الدراسة الثانية لم تثبت أي تأثير للعمر في هذه العلاقة.

## التعليق على الدراسات السابقة

بالرغم من الجهود التنظيرية والدراسات التأسيسية لموضوع ملاءمة الفرد-البيئة خلال العقود الماضية، إلّا أنّه ثمة اهتمام حديث ومتزايد بالدراسات التطبيقية لهذا الموضوع خلال العقد الأخير بخاصة. ومما يلفت الاهتمام أنّ معظم هذه الدراسات ركز اهتمامه على أحد مستويات الملاءمة (Klaic et al., 2018; Werbel & Johnson, 2001)، أو مستويين منها (Lauver & Kristof-Brown, 2001; van Vianen et al., 2011)، فيما ركزت دراسات محدودة على ثلاثة مستويات أو أربعة، وهي مجمل الدراسات التي تم استعراضها في المبحث السابق. الدراسات الأخيرة كانت أساساً ومنطلقاً للدراسة الحالية في تكوين أهدافها، وبناء أدواتها لجمع البيانات، وداعماً لها في تفسير نتائجها.

كذلك، ركزت هذه الدراسات اهتمامها على اختبار تأثير أربعة مستويات للملاءمة (الدراسات العربية) أو ثلاثة (الدراسات الأخرى) على عدد من المتغيرات التنظيمية. المثير للاهتمام أن هذه الدراسات لم تهتم بدراسة هذا المجال في المنظمات الصحية على غرار ما قامت به الدراسة الحالية. ولهذا فإن ما يميز هذه الدراسة أنها دراسة تشخيصية وتحليلية لملاءمة الفرد-البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف للوقوف على واقع هذه الملاءمة وفقاً لمستوياتها الأربعة المشار إليها آنفاً. أخيراً، وحسب ما تم الإشارة إليه سابقاً في مبحث أهمية الدراسة، ركزت الدراسات العربية اهتمامها على مستوى ملاءمة الفرد-المهنة أو التوافق المهني، وأغفلت بشكل ملحوظ موضوع الملاءمة بين الفرد والبيئة من منظور تنظيمي. وبالتالي، لا توجد أي دراسة عربية منشورة تناولت موضوع ملاءمة الفرد-البيئة باستثناء دراستي الملا وإبراهيم (2016) والعتيبي ومبارك (2018)، ومع ذلك لم تناقش هاتان الدراستان موضوع الملاءمة في قطاع المستشفيات، وهو السياق التنظيمي الذي تهتم به الدراسة الحالية.

## المحور الثاني: الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في سبيل تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، تواجه المنظمات المعاصرة تحديات واسعة ومستمرة فرضت عليها تطوير خططها وبرامجها بما يرفع من مستوى أدائها ويحسن من تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين. ولعل هذا الواقع أكثر وضوحاً في المستشفيات حيث الحاجة ماسة لتوفير بيئة تنظيمية ملاءمة لمواردها البشرية الأمر الذي يمكن كافة أعضائها أفراداً ومجموعات عمل من الاستقرار والتفاعل والفعالية التنظيمية سعياً لتحقيق غاياتها الإنسانية التي تتمحور في تقديم رعاية طبية متكاملة. وبشكل أدق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في أن توفير بيئة تنظيمية ملاءمة للأفراد يثمر رضاً مرتفع، ومستوى إجهادٍ وتوترٍ منخفض، ومن ثم أداءً عالي. وفي المقابل، نقص الملاءمة يفضي إلى انخفاض الرضا، وارتفاع مستوى الإجهاد والتوتر، وانخفاض الأداء، فضلاً عن العديد من الظواهر التنظيمية السلبية سواءً كانت نفسية، أم فسيولوجية، أم سلوكية (Michalos, 2014)، بل، وهذا مثير للاهتمام، أنه قد يزيد من التنمر في بيئة العمل Workplace Bullying (Vandevelde et al., 2020) مما ينعكس سلباً على جودة الرعاية الطبية التي تقدمها المنظمات الصحية. وعلى ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو واقع ملاءمة الفرد-البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع الملاءمة التنظيمية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟
- ما هو واقع الملاءمة الوظيفية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟
- ما هو واقع الملاءمة الجماعية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟
- ما هو واقع الملاءمة الإشرافية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء ملاءمة بيئة العمل وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى لمتغيرات (الجنس، الجنسية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، جهة العمل، الخبرة، والفئة الوظيفية)؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ملاءمة الفرد-البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف من خلال تشخيص مستويات الملاءمة وفقاً لوجهة نظر موظفي الفئات الوظيفية المختلفة بها.
- 2- دراسة وتحليل الاختلافات بين مستويات هذه الملاءمة السائدة حالياً في هذه المستشفيات وفقاً لآراء منسوبيها.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعزز من جهود هذه المستشفيات والمنظمات الأخرى في تحسين بيئة العمل ودعم جهود خططها وبرامجها التطويرية.



## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تنسجم مع التوجه الحديث للأدبيات المعاصرة الذي يهتم ويولي عناية متزايدة بعلاقة الأفراد ببيئة العمل وما ينبثق عنها من تفاعلات وما تثيره من قضايا متعددة تتعلق بمدى انسجام الأفراد وتوافقهم مع البيئة المحيطة بهم على كافة المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية. وبالتالي، فالدراسة الحالية تسلط الضوء على ظاهرة تنظيمية حديثة ترتبط بجانبين مهمين هما الأفراد باعتبارهم محور العملية التنظيمية، والمنظمة كونها مجال تفاعل الأفراد ونشاطهم التنظيمي.

أيضاً، بالرغم من العدد الوفير من الدراسات الغربية، سواءً كانت نظرية، أو تطبيقية، أو دراسات التحليل التجميعي Meta-Analyses، التي تناولت القضايا الرئيسية وآخر التطورات في مجال ملاءمة الفرد-البيئة، إلا أنه ما زلنا بعيدين عن إدراك النظرية الشاملة لملاءمة الفرد-البيئة، كما أنه ما زالت هناك حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات التجريبية لدعم التقدم النظري والتجريبي في هذا الاتجاه، كما أكد ذلك مؤخراً (De Cooman et al., 2019). وفوق ذلك، هنالك نقص ملحوظ في الدراسات التي تناولت أسباب هذه الملاءمة، والعوامل المؤثرة فيها، والنتائج التي أسفرت عنها، وبخاصة في البيئة العربية التي تعاني من نقص واضحٍ تنظيراً لأدبيات هذا المجال واستطلاعاً لأبعاده وكشفاً لعلاقاته وتأثيراته المتعددة.

وهذا يعني بالضرورة أنّ تشخيص الواقع الحالي لملاءمة الأفراد لبيئتهم التنظيمية، الذي هو محور اهتمام الدراسة الحالية، هو العتبة الأولى نحو دراسات عربية مستقبلية أوسع تناقش النظرية في ضوء البُعد والتصور العربي ووفقاً لسياقاته الثقافية والمعرفية المتعددة من حيث أثر ملاءمة الفرد-البيئة في اتجاهات وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل، وكذلك العوامل المؤثرة في هذه الملاءمة.

## المحور الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدُّ مدخلاً ملائماً لفهم وتشخيص المشكلات والظواهر الإنسانية؛ حيث إنه يركّز على وصف هذه الظواهر، وبيان خصائصها، وتحليل جوانبها المختلفة، وفهم أسبابها، والعوامل المؤثرة فيها والمتأثرة بها، وصولاً إلى اقتراح سبل معالجتها. وبالتالي، فوصف ظاهرة الملاءمة في المنظمات المدروسة يقتضي قياس اتجاهات مندوبيها حيال هذه الظاهرة، ومن ثمّ تحليل أبعادها للوصول إلى نتائج تساهم في تشخيص هذا الواقع وفهمه وإدراك أبعاده.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، وهي أربع مستشفيات كالتالي: مجمع الملك فيصل الطبي، مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، مستشفى الأطفال، ومستشفى الصحة النفسية، وجميعها مستشفيات حكومية ومقرها مدينة الطائف. وفقاً لإحصائيات المديرية العامة للشئون الصحية، بلغ عدد الموظفين في هذه المستشفيات من كافة الفئات الوظيفية (6953) موظفاً وموظفة.

وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى خمس طبقات وكل طبقة منها تمثل فئة وظيفية معينة تتسم بالتجانس (طبية، تمريضية، صيدلة، فنية، وإدارية)، وهذا النوع من العينة يحقق تمثيلاً جيداً لمجتمع البحث، حسب رأي النجار، النجار، والزعبي (2017).

وقد تمّ توزيع 600 استبانة على موظفي هذه المستشفيات، بمعدل 150 استبانة لكل مستشفى. وقد كان العائد منها 360 استبانة، وهو ما يعادل معدل استجابة 60%، استبعد منها 43 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 317 استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة.

## حدود الدراسة

طبيعة الدراسة ومتغيراتها: تهتم هذه الدراسة ببيان واقع ملاءمة الفرد- البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، ولتحقيق ذلك فقد استندت على عددٍ من المتغيرات لفهم هذا الواقع وهو ما تم الإشارة إليه في ثناياها بمستويات الملاءمة.

القيود العلمية: هنالك قصورٌ واضحٌ في الأدبيات العربية في موضوع ملاءمة الفرد- البيئة مما كان له دورٌ بارزٌ في اعتماد الدراسة الحالية على الأدبيات الغربية التي اشتملت على كمٍ وافٍ من الدراسات النظرية والتطبيقية.

القيود العملية: واجه الباحث صعوبة في جمع البيانات نتيجة للإجراءات الاحترازية المتخذة في هذه المستشفيات لمنع انتشار فيروس كورونا Covid19، هذا عدا تردد عدد من الموظفين في تعبئة الاستبانة المخصصة للدراسة خوفاً من الإصابة بهذا الفيروس، وذلك مما دفع الباحث لتوضيح أهمية الدراسة والتأكيد لهم باتباعه لكافة الإجراءات النظامية في هذه الظروف.

## أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبانة التي صممها العتيبي ومبارك (2018) كأداة لجمع البيانات بهدف قياس مستويات ملاءمة الفرد- البيئة وأبعادها الفرعية، وقد قام بتطوير هذه الاستبانة بما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية وسياقها، كما أضاف مستوى فرعياً لملاءمة الفرد- الوظيفة لقياس ملاءمة شخصية الفرد والوظيفة وكانت العبارتين المخصصة لقياس هذا المستوى الفرعي مستقاة من (Lauver & Kristof-Brown, 2001). وبناءً عليه، فقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من 42 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة لملاءمة الفرد- البيئة وهي الملاءمة (التنظيمية، الوظيفية، الجماعية، والإشرافية) ولكل مستوى منها أبعاداً فرعية (انظر الجدول 1 والملحق 1).

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين هما: الأول، تضمن أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية (الجنس، الجنسية، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي) والوظيفية (جهة العمل، الخبرة، ومسئول الوظيفة) لأفراد العينة. الثاني: تناول قياس تصورات أفراد العينة عن مدى ملاءمة بيئة العمل بأبعادها الفرعية المختلفة لهم. كما تم استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجاباتهم للعبارات الواردة بالاستبانة. وقد تم اعتبار مدى المتوسط الحسابي للإجابات عن كل فقرة وفقاً للتالي: من (2.49-1) دالاً على درجة ملاءمة متدنية، من (3.49-2.50) دالاً على درجة ملاءمة متوسطة، ومن (5-3.50) دالاً على درجة ملاءمة مرتفعة.

جدول رقم (1)  
قيم معاملات ثبات أداة جمع البيانات  
وفقاً لمقياس كرونباخ ألفا

المحاور الرئيسية	البُعد الفرعي	العبارات التي تقيسه	قيمة كرونباخ ألفا
الملاءمة التنظيمية	ملاءمة الأهداف	1-3	.81
	ملاءمة الحاجات	4-5	
	ملاءمة الشخصية	6-8	
	ملاءمة القيم	9-10	
الملاءمة الوظيفية	ملاءمة القدرات-المتطلبات	11-14	.70
	ملاءمة الرغبات-الإسهامات	15-20	
	ملاءمة الشخصية	21-22	
الملاءمة الجماعية	ملاءمة الأهداف	23-26	.89
	ملاءمة الشخصية	27-30	
	ملاءمة القيم	31-33	
الملاءمة الإشرافية	ملاءمة الأهداف	34-35	.92
	ملاءمة الشخصية	36-39	
	ملاءمة القيم	40-42	.93
	معامل الثبات الكلي		

## صلاحية وثبات أداة جمع البيانات

للتحقق من صلاحية أداة جمع البيانات فقد تم إجراء الخطوات التالية:

الخطوة الأولى، للتحقق من صدق محتوى الأداة (الصدق الظاهري) فقد تم عرضها على أربعة محكمين متخصصين من أساتذة الإدارة واثنين من أساتذة اللغة الإنجليزية بجامعة الطائف للتأكد من مدى دقتها ووضوح فقراتها وصلاحيتها لقياس ما صُممت لقياسه، ولمقارنة وتدقيق الترجمة بين اللغتين العربية والانجليزية، وقد كان للملاحظات وتعليقاتهم دورٌ بارزٌ في تطوير هذه الأداة.

الخطوة الثانية، لقياس مدى ثبات الاستبانة ولحساب صدق اتساقها الداخلي، فقد تم استخدام تحليل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من دقة ثبات فقرات

وأبعاد هذه الأداة، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لكل المحاور الرئيسية التي يوضحها الجدول (1) بين (0.70 و0.92)، كما أنّ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.93)، وهي معدلات مرتفعة وتدل على أنّ أداة جمع البيانات المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية لأغراض البحث العلمي، كما أنّها تتجاوز بشكل ملحوظ الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وهو 0.70 فأكثر (Field, 2017).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بخاصة، لبيان درجة موافقة أفراد العينة على مدى ملاءمة المنظمة، الوظيفة، مجموعة العمل، والمشرف لهم، وقد تم ترتيب هذه المستويات حسب المتوسط الحسابي الأعلى لكل منها، ثم تلى ذلك الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة كلّ على حدا متبعاً ذات المنهج.

كما تم استخدام اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء ملاءمة بيئة العمل تُعزى لفئاتهم العمرية، مستوياتهم التعليمية، خبراتهم، فئاتهم الوظيفية، وجهات عملهم.

### جدول رقم (2)

#### خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
58.4	185	ذكر	الجنس
41.6	132	أنثى	
76	241	سعودي	الجنسية
24	76	غير سعودي	
20.2	64	أقل من 30 عاماً	الفئة العمرية
50.5	160	من 30 إلى 39 عاماً	
21.5	68	من 40 إلى 49 عاماً	
7.9	25	50 عاماً فأكثر	
15.8	50	دراسات عليا	المستوى التعليمي
50.8	161	بكالوريوس	
18.3	58	ثانوي فأقل	
15.1	48	أخرى	
43.5	138	أقل من 10 سنوات	الخبرة
42	133	من 10 إلى 20 سنة	
10.1	32	من 20 إلى 30 سنة	
4.4	14	30 سنة فأكثر	
12	38	طبية	الفئة الوظيفية
35	111	تمريضية	
7.3	23	صيدلة	
23.3	74	فنية	
22.4	71	إدارية	جهة العمل
18.9	60	مجمع الملك فيصل الطبي	
25.9	82	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	
28.4	90	مستشفى الأطفال	
26.8	85	مستشفى الصحة النفسية	
%100	317	الإجمالي	

### المحور الرابع: تحليل نتائج الدراسة

تم إجراء التحليل الإحصائي الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث: جهة العمل، الجنس، الجنسية، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، وفئة الوظيفة. ويقدم الجدول 2 أدناه وصفاً للخصائص الديموغرافية للمشاركين بالدراسة، وتبين منه أنّ نسبة مشاركة الذكور كانت أعلى مقارنة بالإناث، (58%) في مقابل (42%) على التوالي. كما مثل السعوديون نسبة عالية جداً من المشاركين حيث بلغت نسبتهم (76%). وهذا ربما يعكس درجة الاهتمام بتوظيف السعوديين من كلا الجنسين في المنظمات المدروسة.

كذلك، تركزت النسبة الأكبر من العينة في الفئة العمرية الشبابية (أقل من 40 عاماً) حيث تجاوزت نسبتهم (70%). كما يتبين من الجدول أنّ أكثر من نصف العينة (66.6%) ذوي تعليم عالٍ (بكالوريوس فأعلى). وهذا يؤكد على وعي وإدراك وقدرة أفراد العينة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بدقة. أما فيما يتعلق بالخبرة فيتضح من الجدول أنّ ما يقارب (86%) من المشاركين لديهم خبرة جيدة (20 سنة فأقل)، كما يمثل من يعملون منهم في مجال التمريض ما نسبته (35%)، ومن يعملون في الأعمال الفنية ما نسبته (23%)، وبقيةهم يعملون في مجال الطب أو الصيدلة أو يقومون بمهام ووظائف إدارية. وأخيراً، يتضح من الجدول أنّ أعلى نسبة مشاركة من أفراد العينة كانت (28%) وهم من منسوبي مستشفى الأطفال، يليها ما نسبته (27%) من المشاركين من مستشفى الصحة النفسية.

## ثانياً - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يركز هذا المبحث على تحليل البيانات المجمعة بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، ويتضمن مبحثين فرعيين، الأول منهما يستعرض تصوراً عاماً عن واقع ملاءمة الفرد-البيئة (الملاءمة العامة) في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، والثاني يتناول بالتفصيل مقارنة تحليلية بين الأبعاد الفرعية للملاءمة العامة (التنظيمية، الوظيفية، والجماعية، والإشرافية)، ثم لاحقاً سيقدم نتائج التحليلات المتعلقة باختبار T-test والتباين الأحادي One-Way ANOVA.

## النتائج العامة

### السؤال الرئيسي: ما هو واقع ملاءمة الفرد-البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟

يتبين من الجدول 3 أنّ واقع ملاءمة الفرد-البيئة (الملاءمة العامة) في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف من وجهة نظر منسوبيها كان بشكل عام مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (4.04)، وبانحراف معياري (457). وقد يعزى ذلك إلى التاريخ الطويل لنشأة هذه المنظمات مما مكن كوادرها وقيادتها من اكتساب الخبرة الكافية لتحقيق الانسجام وتعزيز مفاهيم الملاءمة المتعددة هذا عدا توفر الإمكانيات وسبل الدعم المستمر من الجهات والوزارات المرتبطة بها. ولذلك، فإنها تعدُّ بيئة عمل جيدة تمكّن موظفيها من تقديم خدمات وريعية طبية متميزة.

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة

الترتيب	درجة الملاءمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الملاءمة
1	عالية	711.	4.16	الملاءمة الإشرافية
2	عالية	573.	4.07	الملاءمة الجماعية
3	عالية	553.	4.00	الملاءمة التنظيمية
4	عالية	465.	3.94	الملاءمة الوظيفية
	عالية	457.	4.04	الملاءمة العامة

كما دلت نتائج الجدول 3 على أنّ الملاءمة الإشرافية احتلت المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (711)، تلتها الملاءمة الجماعية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (573)، في حين جاءت الملاءمة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (553)، الملاءمة الوظيفية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (465). وهذه النتائج تدل على وجود توافق وانسجام مرتفع بين الأفراد ومشرفيهم، وبينهم وبين زملائهم في العمل، وهذا يعني أنّ هذه المنظمات تتميز بتوفر الجانب الاجتماعي والإنساني بين منسوبيها بدرجة عالية. أخيراً، وإن جاءت أقل توفراً مقارنة ببقية المستويات، تظل الملاءمة التنظيمية والوظيفية متوفرة وملائمة بدرجة عالية، وهذا يدل على وجود علاقة وثيقة بين الموظف والوظيفة والموظف والمنظمة بشكل عام.

بالرغم من اختلاف السياق التنظيمي، إلا أنّ هذه النتيجة تتفق مع دراسة سعودية حديثة (العتيبي ومبارك، 2018) في أنّ المتوسط العام للملاءمة الكلية في المنظمات السعودية كان مرتفعاً. كذلك، هذه النتائج تتفق تماماً مع دراسة العتيبي ومبارك (2018) في أنّ الملاءمة الإشرافية جاءت أولاً من حيث المتوسط الحسابي، تلتها الملاءمة الجماعية، ثم الملاءمة التنظيمية، وأخيراً الملاءمة الوظيفية. على الجانب الآخر، انتهت دراسة العتيبي ومبارك (2018) إلى أنّ جميع هذه المستويات من الملاءمة ذات درجة عالية فيما عدا الملاءمة الوظيفية التي كانت بدرجة متوسطة. وفي مقابل ذلك انتهت الدراسة الحالية إلى أنّ جميع هذه المستويات ذات درجة عالية. كما أنّ الدراسة الحالية تتفق إلى حد ما، على الرغم من اختلاف السياق الثقافي وطبيعة المنظمات المدروسة، مع دراسة الملا وإبراهيم (2016) التي انتهت إلى أنّ درجة توفر الملاءمة في هذه المستويات بالمصارف العراقية تتراوح بين العالية والمتوسطة.

## النتائج التفصيلية

يقدم هذا المبحث مقارنة تحليلية بين الأبعاد الفرعية للملاءمة العامة، وسيكون المتوسط الحسابي الأعلى هو المعيار المرجح لأيّ هذه الأبعاد والفقرات أكثر موافقةً من قبل أفراد العينة، كما سيتناول هذا المبحث نتائج التحليلات المتعلقة باختبار T-test والتباين الأحادي One-Way ANOVA.

### السؤال الأول: ما هو واقع الملاءمة التنظيمية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟

يتضح من الجدول 4 أنّ درجة توفر الملاءمة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمحافظة الطائف وفقاً لوجهة نظر منسوبيها كانت بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المستوى من الملاءمة (4.00) وبانحراف معياري قدره (553). كما كانت موافقتهم على توفر الأبعاد الفرعية لهذا المستوى تتراوح بين العالية والمتوسطة حيث جاءت متوسطاتها الحسابية على النحو الآتي: ملاءمة الأهداف (4.42)، ثم ملاءمة الشخصية (4.10)، ثم ملاءمة القيم (3.97)، وأخيراً ملاءمة الحاجات (3.27).

#### جدول رقم (4)

التوصيف الإحصائي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمستوى الملاءمة التنظيمية

الرقم	البُعد الفرعي	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الملاءمة
1	ملاءمة الأهداف	أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى	4.61	626.	1	عالية
		غالباً ما أحقق توقعات إدارة المستشفى	4.19	806.	3	عالية
		نجاح المستشفى في تحقيق أهدافها هو نجاح لي شخصياً	4.46	704.	2	عالية
		المتوسط العام لملاءمة الأهداف	4.42	543.		عالية
2	ملاءمة الحاجات	توفر المستشفى فرصاً جيدة للتدريب والتطوير الوظيفي	3.46	1.095	1	متوسطة
		تحرص إدارة المستشفى على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري	3.08	1.168	2	متوسطة
		المتوسط العام لملاءمة الحاجات	3.27	1.033		متوسطة
3	ملاءمة الشخصية	اهتماماتي ورغباتي الشخصية متوافقة مع أنظمة ولوائح المستشفى	3.80	1033.	3	عالية
		عندما يتم انتقاد أداء المستشفى أشعر أنه انتقاد لي شخصياً	3.89	1.113	2	عالية
		أحرص على الالتزام بلوائح وأنظمة المستشفى	4.59	581.	1	عالية
		المتوسط العام لملاءمة الشخصية	4.10	659.		عالية
4	ملاءمة القيم	ما أؤمن به من آراء في العمل يتوافق مع سياسات المستشفى	3.89	874.	2	عالية
		تتوافق قيمي الشخصية مع قيم المستشفى	4.06	891.	1	عالية
		المتوسط العام لملاءمة القيم	3.97	770.		عالية
		الملاءمة التنظيمية	4.00	553.		عالية

كما أظهرت النتائج أنّ موافقة أفراد العينة تتراوح بين كونها بدرجة عالية ومتوسطة على جميع فقرات الملاءمة التنظيمية حيث يتراوح المتوسط الحسابي لجميع هذه الفقرات بين (4.61) و(3.08). وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على «أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (8) التي تنص على «أحرص على الالتزام بلوائح وأنظمة المستشفى» بمتوسط حسابي (4.59). وفي المقابل، جاءت في المرتبتين الأخيرتين الفقرة (4) التي تنص على «توفر المستشفى فرصاً جيدة للتدريب والتطوير الوظيفي» والفقرة (5) «تحرص إدارة المستشفى على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري» بمتوسط حسابي (3.46) و(3.08) على التوالي.

بناءً عليه، ثمة توافق وانسجام عالٍ بين أهداف منسوبي المنظمات المدروسة، شخصياتهم، وقيمهم الشخصية، وأهداف هذه المنظمات، ثقافتها، مناخها التنظيمي، وقيمها بدرجة عالية، لكن هنالك توافقاً متوسطاً بين حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد في مقابل ما تقدمه لهم منظماتهم من فرص للتدريب والتطوير الوظيفي وأنشطة اجتماعية. وهذا يدل على أنّ طموحات وتوقعات الأفراد أعلى مما تقدمه لهم هذه المنظمات من نشاطات اجتماعية وبرامج تدريبية. إنّ الاهتمام بإنشاء نوادٍ اجتماعية، وتشجيع الأنشطة الترفيهية والرياضية، وإقامة الحفلات الاجتماعية بشكلٍ دوري تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية بل هي دعائم مهمة لزيادة توافق الأفراد مع منظماتهم (العتيبي ومبارك، 2018).

ولذلك، فتحقق هذه الملاءمة بدرجة عالية هو ركيزة أساسية للمحافظة على قوة العمل المرنة والملتزمة (العتيبي ومبارك، 2018)، بل إنّ توافق قيم الأفراد وشخصياتهم وأهدافهم مع القيم والمناخ والأهداف التنظيمية عامل رئيس في تنمية التواصل الفعال والثقة المتبادلة في المنظمة، كما أنّه يعزّز من اتجاهات الأفراد وردود فعلهم العاطفية تجاهها (Hamstra et al., 2019). وبالتالي، فرفاهية الموظفين ونجاحهم مرهونٌ بملاءمتهم للمنظمة (Resick et al., 2007).



**السؤال الثاني: ما هو واقع الملاءمة الوظيفية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟**

يتبين من الجدول 5 أنّ درجة توفر الملاءمة الوظيفية بالمستشفيات العامة بمحافظة الطائف كانت بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المستوى من الملاءمة (3.94) بانحراف معياري قدره (465)، كما كانت درجة توفر الأبعاد الفرعية لهذا المستوى بذات المنظمات عالية أيضاً حيث جاءت ملاءمة الشخصية أولاً (4.11)، ثم ملاءمة قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة (4.03)، وأخيراً ملاءمة رغبات الموظف وإسهامات المنظمة (3.82)، على التوالي، حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

**جدول رقم (5)**

التوصيف الإحصائي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمستوى الملاءمة الوظيفية

الرقم	البُعد الفرعي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الملاءمة
1	ملاءمة قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة	أمتلك المهارات والقدرات التي تمكنني من إنجاز مهام وظيفتي	4.62	587.	1	عالية
		غالباً ما أحقق مستويات الأداء الواجب عليّ تحقيقها	4.44	738.	2	عالية
		أجد صعوبات عديدة في أداء وظيفتي	3.09	1.311	4	متوسطة
		حجم العمل الذي أقوم به متوافق مع طاقتي الذهنية	3.99	1.019	3	عالية
المتوسط العام لملاءمة قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة						
2	ملاءمة رغبات الموظف وإسهامات المنظمة	تسهم الوظيفة التي أشغلها في تحقيق أهدافي وطموحاتي المستقبلية	3.79	1.082	3	عالية
		ما أحصل عليه من مستحقات مالية تكفي لسد احتياجاتي	3.24	1.264	5	متوسطة
		أشعر أنّ وظيفتي روتينية ولا مجال فيها للإبداع	3.01	1.222	6	متوسطة
		أفتخر بوظيفتي الحالية	3.34	745.	4	متوسطة
		اكتسبت خبرة قيمة في مجال عملي الحالي	4.36	798.	1	عالية
		بشكل عام، أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية	4.20	783.	2	عالية
المتوسط العام لملاءمة رغبات الموظف وإسهامات المنظمة						
3	ملاءمة الشخصية	شخصيتي تلائم بشكل جيد هذه الوظيفة	4.13	867.	1	عالية
		الشخصية اعتقد أنني الشخص المناسب لهذا النوع من العمل	4.09	872.	2	عالية
		المتوسط العام لملاءمة الشخصية	4.11	804.		عالية
		<b>الملاءمة الوظيفية</b>	<b>3.94</b>	<b>465.</b>		<b>عالية</b>

كذلك، يوضّح ذات الجدول أنّ موافقة أفراد العينة تتراوح بين كونها درجة عالية ومتوسطة في جميع فقرات الملاءمة الوظيفية حيث يتراوح متوسطها الحسابي بين (4.62) و(3.01). وقد جاءت العبارة «أمتلك المهارات والقدرات التي تمكنني من إنجاز مهام وظيفتي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62)، والعبارة «غالباً ما أحقق مستويات الأداء الواجب عليّ تحقيقها» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.44). وجاءت العبارة «أجد صعوبات عديدة في أداء وظيفتي» والعبارة «أشعر أنّ وظيفتي روتينية ولا مجال فيها للإبداع» في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط حسابي (3.09) و(3.01) على التوالي، وهما الأقل متوسطاً مقارنة ببقية فقرات الاستبانة. جديرٌ بالملاحظة أنّ منسوبي هذه المنظمات يقيمون ما يحصلون عليه من مستحقات مالية من منظماتهم وافتخارهم بوظائفهم الحالية بدرجة متوسطة.

تتسم العلاقة بين منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف ووظائفهم بدرجة عالية من الملاءمة. أي أنّ هنالك ملاءمةً عالية بين خصائص الأفراد وخصائص وظائفهم. وهذا يعني أنّ هناك تقارباً وتوافقاً بين شخصياتهم وطبيعتهم ونمط العمل بوظائفهم، وبين رغباتهم وطموحاتهم وإسهامات منظماتهم لإشباع هذه الجوانب، وبين قدراتهم وواجباتهم الوظيفية. أخذاً في الاعتبار أنّ إسهامات هذه المنظمات المادية والنفسية لا زالت أقل من طموحات منسوبيها. وبإيجاز، يمكن القول بأنّ الملاءمة الوظيفية هي تطابق بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه من الوظيفة (العتيبي ومبارك، 2018).

أخيراً، غالباً ما يقضي الموظفُ الغالبية العظمى من أوقات عمله اليومي في أنشطة تتعلق بالوظيفة (Resick et al., 2007)، لذلك فإنّ ارتفاع درجة ملاءمته لهذه الوظيفة يعزّز من انتمائه وشعوره بالاطمئنان والراحة والاستقرار النفسي. وفي مقابل ذلك، إذا فقد هذا المستوى من الملاءمة فإنّه من المتوقع انخفاض الأداء بل ربما يتزايد ميل الموظف لترك العمل، أو أنّ بحثه عن وظيفة بديلة سيكون قراراً محتملاً. ولذلك، لا غرابة أنّ تؤدي الملاءمة الوظيفية والملاءمة التنظيمية إلى الولاء وبذل المزيد من الجهد من قبل الموظف (Cloutier et al., 2015).

### السؤال الثالث: ما هو واقع الملاءمة الجماعية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟

يتبين من الجدول 6 أنّ درجة توفر الملاءمة الجماعية بهذه المستشفيات كانت بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المستوى من الملاءمة (4.07) بانحراف معياري قدره (573)، كما كانت درجة توفر الأبعاد الفرعية لهذا المستوى عالية أيضاً حيث جاءت ملاءمة الأهداف (4.26)، ثم ملاءمة الشخصية (4.01)، وأخيراً ملاءمة القيم (3.88)، على التوالي، حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

#### جدول رقم (6)

التوصيف الإحصائي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمستوى الملاءمة الجماعية

الرقم	البُعد الفرعي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الملاءمة
1	ملاءمة الأهداف	هنالك توافق كبير بيني وبين زملائي في أهداف المستشفى	4.12	812.	4	عالية
		أقدر أهداف فريق العمل الذي انتهي له	4.38	694.	1	عالية
		أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل	4.28	688.	2	عالية
		أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد المتجانس	4.27	773.	3	عالية
المتوسط العام لملاءمة الأهداف						
2	ملاءمة الشخصية	اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي	3.77	962.	4	عالية
		شخصيتي منسجمة مع شخصيات زملائي	4.00	891.	2	عالية
		أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي	4.44	665.	1	عالية
		غالباً ما أحصل على تقدير لجهدي وإسهامي من زملائي	3.85	1.009	3	عالية
المتوسط العام لملاءمة الشخصية						
3	ملاءمة القيم	توافق قبلي الشخصية مع قيم زملائي في العمل	3.99	855.	1	عالية
		يشاركني زملائي ذات الرأي حول رؤية ورسالة المستشفى	3.94	803.	2	عالية
		تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في المستشفى	3.72	841.	3	عالية
		المتوسط العام لملاءمة القيم				
الملاءمة الجماعية						
			4.07	573.		عالية

أيضاً، أكدت نتائج هذا الجدول موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على جميع فقرات الملاءمة الجماعية حيث تراوح المتوسط الحسابي هذه الفقرات بين (4.44) و(3.72). وقد جاءت الفقرة (29) المتعلقة بـ«أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (24) التي تنص على «أقدر أهداف فريق العمل الذي انتهي له» بمتوسط حسابي (4.38). وأخيراً، جاءت في المرتبتين الأخيرتين الفقرة (27) المتعلقة بـ«اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي» والفقرة (33) التي تنص على «تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في المستشفى» بمتوسط حسابي (3.77) و(3.72) على التوالي.

هذه النتائج تدل على أنّ الموظفين المشاركين بالدراسة يتوافقون مع زملائهم من حيث الأهداف، الشخصية، والقيم بدرجة عالية. وهذا يعكس تقارباً واضحاً بين أفراد مجموعات العمل بالمستشفيات العامة بمحافظة الطائف وتشابهاً في قيمهم وسماتهم وخصائصهم الشخصية بل تطابقاً أيضاً بين أهدافهم وأهداف المجموعات التي ينتمون إليها. وبمعنى آخر، يكشف ذلك عن جانب من بيئة العمل التي يعملون بها من حيث كونها متجانسة ومتوافقة مع أفرادها الأمر الذي يعزّز من تماسك مجموعات العمل وتعاون أعضائها ومن ثم تحقيق أهدافها والمنظمة بشكل عام. إنّ توافق الفرد مع زملاء العمل يحدث عندما يملك قيمةً مشتركةً معهم، أو سماتٍ شخصيةً وأنماطٍ سلوكيةً متقاربة، أو عندما يمتلك قدراتٍ ومهاراتٍ وخبرةً تساعد مجموعة العمل على أداء مهمتها بفعالية (العتيبي ومبارك، 2018). أضف إلى ذلك، أنّ أهمية تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين أعضاء مجموعات العمل تكمن في أنّها السبيل الأمثل نحو تفاعلات اجتماعية مستمرة، ونزاعاتٍ شخصية أقل، ومن ثمّ جودة عمل أعلى (Klaic et al., 2018).

### السؤال الرابع: ما هو واقع الملاءمة الإشرافية وأبعادها الفرعية في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف؟

يتبين من الجدول 7 أنّ درجة توفر الملاءمة الإشرافية بهذه المنظمات كانت بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المستوى من الملاءمة (4.16) بانحراف معياري قدره (711.)، كما كانت درجة توفر الأبعاد الفرعية لهذا المستوى بدرجة عالية حيث جاءت ملاءمة الشخصية (4.26)، ثم ملاءمة الأهداف (4.21)، وأخيراً ملاءمة القيم (3.98)، على التوالي حسب المتوسط الحسابي.

#### جدول رقم (7)

التوصيف الإحصائي لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمستوى الملاءمة الإشرافية

الرقم	البُعد الفرعي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الملاءمة
1	ملاءمة الأهداف	أتقبل الأهداف التي يحددها لي رئيسي	4.26	751.	1	عالية
		غالباً ما أحقق توقعات رئيسي	4.16	940.	2	عالية
		المتوسط العام لملاءمة الأهداف	4.21	720.		عالية
2	ملاءمة الشخصية	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي	4.43	720.	1	عالية
		أنفذ أوامر رئيسي بصدقٍ رحب	4.38	752.	2	عالية
		يساعدني رئيسي عندما أحتاج إلى مساعدة	4.21	977.	3	عالية
		دائماً ما أحصل على تقدير لجهود من رئيسي	4.02	1.026	4	عالية
		المتوسط العام لملاءمة الشخصية	4.26	750.		عالية
3	ملاءمة القيم	يشاركني رئيسي ذات الرأي حول رؤية ورؤية المستشفى	4.09	953.	1	عالية
		ما أؤمن به من آراء في العمل يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي	3.96	987.	2	عالية
		تتوافق قيمي الشخصية مع قيم رئيسي	3.90	1.018	3	عالية
		المتوسط العام لملاءمة القيم	3.98	913.		عالية
		الملاءمة الإشرافية	4.16	711.		عالية

كما أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على جميع فقرات الملاءمة الإشرافية حيث يتراوح المتوسط الحسابي لجميع هذه الفقرات بين (4.43) و(3.90). وقد جاءت الفقرة (36) المتعلقة ب«أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43)، كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (37) التي تنص على «أنفذ أوامر رئيسي بصدقٍ رحب» بمتوسط حسابي (4.38). وأخيراً، جاءت في المرتبتين الأخيرتين الفقرة (41) التي تنص على «ما أؤمن به من آراء في العمل يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي» والفقرة (42) المتعلقة ب«تتوافق قيمي الشخصية مع قيم رئيسي» بمتوسط حسابي (3.96) و(3.90) على التوالي.

هنالك تقارب وانسجام واضح، حسب ما أظهرته هذه النتائج، بين شخصيات منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف ورؤسائهم، وتطابق في الأهداف، وتوافق في القيم والآراء الشخصية. لذلك، فإن بناء واستمرار الملاءمة بين كلا طرفي العلاقة يعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق التعاون والمشاركة والثقة المتبادلة هذا عدا أنّ التقارب والانسجام فيما بينهم مصدرٌ للأداء الإيجابي المثمر. أهمية هذه العلاقة تكمن في أنّ المشرفين قادرين على تقديم المكافآت والفرص الوظيفية والتمكين الوظيفي والاستقلالية للمرؤوسين بل هم القدوة في نقل القيم التنظيمية إلى بيئة العمل اليومي، كما أنّهم يشكلون خبرات مرؤوسهم من خلال قيمهم وأفعالهم اليومية، كما أشار (van Vianen 2018).

**السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء ملاءمة بيئة العمل وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى لتغيرات (الجنس، الجنسية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، جهة العمل، الخبرة، والفئة الوظيفية)؟**

تم إجراء اختبار T-test للتحقق من وجود أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء ملاءمة بيئة العمل وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى للتغيرات الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس والجنسية)، كما تم إجراء اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA للتحقق من وجود أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم إزاء ملاءمة بيئة العمل وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى لبقيّة المتغيرات الديموغرافية، وفيما يلي تفصيلٌ لنتائج هذه الاختبارات.

## أولاً - نتائج تحليل اختبار T-test

### الفروق باختلاف الجنس

أظهرت نتائج اختبار T-test (انظر جدول 8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الملاءمة العامة، الملاءمة التنظيمية، والملاءمة الجماعية تُعزى لجنسهم، وكانت مستويات الدلالة لهذه النتائج عن 0.05، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (4.13) للملاءمة العامة، و(4.08) للملاءمة الجماعية، و(4.07) للملاءمة التنظيمية. هذه النتائج تدل على أنّ الإناث يتصورون هذه المستويات من الملاءمة بدرجة أقل من الذكور. وتتفق هذه النتائج مع دراسة العتيبي ومبارك (2018)، في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى. فكلتا الدراستين تتفقان في أنّ هناك فرقاً في استجابات أفراد العينة نحو الملاءمة التنظيمية لكليهما تختلفان في أنّ هذه الفروق لصالح الذكور كما

جدول رقم (8)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
ونائج تحليل اختبار T-test الإحصائي حسب جنس أفراد عينة  
الدراسة لكل مستوى من مستويات الملاءمة

المحور	الجنس				قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	أنثى		ذكر			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الملاءمة العامة	4.08	409.	3.97	512.	2.122	0.035 (دال)
الملاءمة التنظيمية	4.07	526.	3.92	579.	2.413	0.016 (دال)
الملاءمة الوظيفية	3.96	427.	3.92	514.	761.	447. (غير دال)
الملاءمة الجماعية	4.13	502.	3.99	654.	2.117	0.035 (دال)
الملاءمة الإشرافية	4.21	678.	4.08	753.	1.532	127. (غير دال)

انتهت إليه الدراسة الحالية، ولصالح الإناث وفقاً للدراسة الأخرى. وهذا الأمر يتفق تماماً فيما يخص الملاءمة العامة. كذلك، وجدت الدراسة الحالية فرقاً في استجابات المشاركين بالدراسة لصالح الذكور نحو الملاءمة الجماعية، في حين أنّ دراسة العتيبي ومبارك (2018) لم تتوصل إلى وجود فروق في هذا المستوى من الملاءمة. وأخيراً، تتفق كلا الدراستين في أنّه لا توجد أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو الملاءمة الإشرافية والملاءمة الوظيفية.

أحد التفسيرات المحتملة لوجود تصورات مختلفة وبدرجة أقل لدى الإناث مقارنة بنظرائهنّ الذكور في مستويات الملاءمة المشار إليها هو أنّ الإناث لديهنّ فهم وإدراك مختلف لبيئة العمل مقارنة بالرجال، فاهتمامهنّ الخارجية (خارج العمل) مختلفة، بل لديهنّ تصورات وتعريفات مغايرة لمفهوم التوازن الملائم بين الأسرة-العمل، إضافة إلى اعتمادهنّ على أساليب اتصال وتعريفات للنجاح الوظيفي مبيّنة للذكور (Lovelace & Rosen, 1996).

### الفروق باختلاف الجنسية

يبين الجدول 9 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ملاءمة بيئة العمل وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى لجنسياتهم حيث إنّ مستوى الدلالة لكل منها قد تجاوز 0.05. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ جميع منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف سعوديين وغير سعوديين يعملون في ذات المنظمات المدرّسة وهم متساوون في الحقوق والواجبات ويخضعون لذات الأنظمة والتعليمات دون تمييز بينهم.

## ثانياً - نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي

### One-Way ANOVA

#### الفروق باختلاف الفئة العمرية

أظهرت نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA (انظر جدول 10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

جدول رقم (9)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
ونائج تحليل اختبار T-test الإحصائي  
حسب جنسية أفراد عينة الدراسة لكل مستوى من مستويات الملاءمة

المحور	الجنس				قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	غير سعودي		سعودي			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الملاءمة العامة	4.06	.440	3.97	.507	1.428	.154 (غير دال)
الملاءمة التنظيمية	4.04	.528	4.90	.617	1.897	.059 (غير دال)
الملاءمة الوظيفية	3.97	.448	3.86	.512	1.656	.099 (غير دال)
الملاءمة الجماعية	4.07	.577	4.07	.566	.035	.972 (غير دال)
الملاءمة الإشرافية	4.18	.692	4.07	.769	1.243	.215 (غير دال)

الدراسة تعزى لفئاتهم العمرية في الملاءمة العامة، والتنظيمية، والوظيفية لصالح فئة أقل من 30 عاماً مقابل فئة من 30 إلى 39 عاماً ولصالح فئة 50 عاماً فأكثر مقابل 30 إلى 39 عاماً. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لفئاتهم العمرية في الملاءمة التنظيمية لصالح فئة أقل من 50 عاماً فأكثر مقابل 40 إلى 49 عاماً، في حين أن الفروق وفقاً لفئاتهم العمرية في الملاءمة الجماعية والإشرافية ليست ذات دلالة إحصائية.

هذه النتائج تتفق مع دراسة العتيبي ومبارك (2018)، في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى. فكلتا الدراستين تتفقان في أن هناك فرقا في استجابات أفراد العينة نحو الملاءمة الوظيفية لكنهما تختلفان في أن هذه الفروق لصالح فئة أقل من 30 عاماً مقابل فئة من 30 إلى 39 عاماً ولصالح فئة 50 عاماً فأكثر مقابل 30 إلى 39 عاماً كما توصلت له الدراسة الحالية، ولصالح الفئة العمرية الأكبر (54-45) في مقال الفئة العمرية الأصغر (25-34) استناداً لدراسة العتيبي ومبارك (2018)، في حين أن الدراسة الأخيرة لم تكشف عن وجود أي فروق في متغير العمر في بقية مستويات الملاءمة.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن الأفراد من ذات الفئة العمرية عادة ما تتقارب تصوراتهم واتجاهاتهم لما يعايشونه من أحداث اجتماعية واقتصادية وسياسية، وهذه الأحداث تؤثر في تطور العديد من المفاهيم والتصورات والقيم، بما في ذلك قيم العمل. وبناءً عليه، يمكن القول بأن قيم، توقعات، تطلعات، اتجاهات، وسلوكيات كل جيل تختلف نسبياً عن غيره من الأجيال الأخرى في مكان العمل (Bednarska, 2017). ولذلك، فلا غرابة أن تتباين توقعات الأفراد واتجاهاتهم نحو مدى ملاءمة بيئة العمل لهم.

#### جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفرق لصالح
الملاءمة العامة	أقل من 30 عاماً	4.14	461.	64	2.111	3	704.	3.441	.017	أقل من 30 عاماً مقابل من 30 إلى 39 عاماً و 50 عاماً فأكثر مقابل من 30 إلى 39 عاماً
	من 30 إلى 39 عاماً	3.96	471.	160						
	من 40 إلى 49 عاماً	4.07	418.	68						
	50 عاماً فأكثر	4.17	390.	25						
الملاءمة التنظيمية	أقل من 30 عاماً	4.13	505.	64	3.549	3	1.183	3.981	.008	أقل من 30 عاماً مقابل من 30 إلى 39 عاماً و 50 عاماً فأكثر مقابل من 30 إلى 39 عاماً و 50 عاماً فأكثر مقابل من 40 إلى 49 عاماً
	من 30 إلى 39 عاماً	3.92	583.	160						
	من 40 إلى 49 عاماً	3.99	513.	68						
	50 عاماً فأكثر	4.24	468.	25						
الملاءمة الوظيفية	أقل من 30 عاماً	4.03	449.	64	1.797	3	599.	2.817	.039	أقل من 30 عاماً مقابل من 30 إلى 39 عاماً و 50 عاماً فأكثر مقابل من 30 إلى 39 عاماً
	من 30 إلى 39 عاماً	3.87	465.	160						
	من 40 إلى 49 عاماً	3.98	447.	68						
	50 عاماً فأكثر	4.07	504.	25						
الملاءمة الجماعية	أقل من 30 عاماً	4.16	561.	64	1.149	3	383.	1.167	.322	غير دال
	من 30 إلى 39 عاماً	4.01	607.	160						
	من 40 إلى 49 عاماً	4.08	533.	68						
	50 عاماً فأكثر	4.13	463.	25						
الملاءمة الإشرافية	أقل من 30 عاماً	4.25	768.	64	3.393	3	1.131	2.262	.081	غير دال
	من 30 إلى 39 عاماً	4.05	752.	160						
	من 40 إلى 49 عاماً	4.26	557.	68						
	50 عاماً فأكثر	4.28	602.	25						



### الفروق باختلاف المستوى التعليمي

يُظهر الجدول 11 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة تعزى لمستوياتهم التعليمية. وهذا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم وتصوراتهم تجاه الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، وربما يعود ذلك لكون أكثر من نصف عينة الدراسة (66.6%) ذوي تعليم عالٍ (بكالوريوس فأعلى)، كما تم الإشارة إلى ذلك في تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة. هذه النتائج تتفق تماماً مع دراسة العتيبي ومبارك (2018) التي لم تتوصل إلى وجود فروق بين متوسطات درجات الملاءمة المشار إليها وفقاً للمنظمات السعودية المدروسة.

#### جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفرق لصالح
الملاءمة العامة	دراسات عليا	4.15	397.	50	2.111	3	263.	1.262	287.	غير دال
	بكالوريوس	4.01	431.	161						
	ثانوي فأقل	4.03	583.	58						
	أخرى	4.00	424.	48						
الملاءمة التنظيمية	دراسات عليا	4.13	574.	50	3.549	3	368.	1.206	308.	غير دال
	بكالوريوس	3.96	527.	161						
	ثانوي فأقل	4.02	623.	58						
	أخرى	4.00	521.	48						
الملاءمة الوظيفية	دراسات عليا	4.08	438.	50	1.797	3	397.	1.852	138.	غير دال
	بكالوريوس	3.93	442.	161						
	ثانوي فأقل	3.91	564.	58						
	أخرى	3.88	422.	48						
الملاءمة الجماعية	دراسات عليا	4.19	488.	50	1.149	3	419.	1.277	.282	غير دال
	بكالوريوس	4.08	535.	161						
	ثانوي فأقل	4.01	720.	58						
	أخرى	3.98	576.	48						
الملاءمة الإشرافية	دراسات عليا	4.22	604.	50	3.393	3	210.	412.	.744	غير دال
	بكالوريوس	4.11	751.	161						
	ثانوي فأقل	4.20	771.	58						
	أخرى	4.17	606.	48						

### الفروق باختلاف جهة العمل

تكشف النتائج الواردة بالجدول 12 عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمنظمتهم التي يعملون بها في الملاءمة العامة والإشرافية لصالح مستشفى الصحة النفسية مقابل مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، كما أكدت ذات النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمنظمتهم في الملاءمة التنظيمية والإشرافية لصالح مستشفى الأطفال مقابل مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، في حين أنّ هذه النتائج لم تكشف عن وجود أيّ فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لهذه المنظمات في الملاءمة الوظيفية والجماعية.

هذه النتائج تدل على أنّ موظفي مستشفى الملك عبد العزيز يتصورون الملاءمة العامة والإشرافية في منظماتهم بدرجة أقل من زملائهم في مستشفى الصحة النفسية، كما أنّهم أيضاً يعتقدون بأنّ توفر الملاءمة التنظيمية والإشرافية هي أقل في بيئة عملهم مما يراه زملائهم في مستشفى الأطفال.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة العمل

مصدر التباين	جهة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفرق لصالح*
الملاءمة العامة	مجمع الملك فيصل الطبي	3.91	476.	82	1.966	3	655.	3.197	024.	م. الصحة النفسية مقابل م. الملك عبد العزيز
	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	4.08	367.	60						
	مستشفى الأطفال	4.12	396.	85						
	مستشفى الصحة النفسية	4.05	527.	90						
الملاءمة التنظيمية	مجمع الملك فيصل الطبي	3.81	552.	82	4.096	3	1.365	4.622	004.	م. الأطفال مقابل م. الملك عبد العزيز
	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	4.07	398.	60						
	مستشفى الأطفال	4.04	518.	85						
	مستشفى الصحة النفسية	4.10	635.	90						
الملاءمة الوظيفية	مجمع الملك فيصل الطبي	3.91	411.	82	587.	3	196.	904.	439.	غير دال
	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	3.97	445.	60						
	مستشفى الأطفال	4.00	483.	85						
	مستشفى الصحة النفسية	3.90	506.	90						
الملاءمة الجماعية	مجمع الملك فيصل الطبي	4.01	617.	82	1.116	3	372.	1.133	336.	غير دال
	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	4.16	510.	60						
	مستشفى الأطفال	4.11	497.	85						
	مستشفى الصحة النفسية	4.03	634.	90						
الملاءمة الإشرافية	مجمع الملك فيصل الطبي	3.90	890.	82	9.543	3	3.181	6.622	000.	م. الصحة النفسية مقابل م. الملك عبد العزيز و م. الأطفال مقابل م. الملك عبد العزيز
	مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	4.12	555.	60						
	مستشفى الأطفال	4.37	517.	85						
	مستشفى الصحة النفسية	4.20	716.	90						

\*م= مستشفى.

الفروق باختلاف الخبرة

يوضح الجدول 13 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة تعزى خبراتهم الوظيفية. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم وتصوراتهم تجاه الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف. هذه النتائج تتفق مع دراسة العتيبي ومبارك (2018) التي لم تتوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الملاءمة العامة والتنظيمية والإشرافية في المنظمات السعودية المدروسة، في حين أنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية لم تتوصل إلى وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة وفقاً لآراء عينة الدراسة تعزى لخبرتهم الوظيفية، وفي المقابل وجدت دراسة العتيبي ومبارك (2018) فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الملاءمة في استجاباتهم نحو الدراسة نحو الملاءمة الوظيفية والجماعية تعزى لخبرتهم الوظيفية.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفرق لصالح
الملاءمة العامة	أقل من 10 سنوات	4.04	491.	138	669.	3	223.	1.066	364.	غير دال
	من 10 إلى 20 سنة	4.01	443.	133						
	من 20 إلى 30 سنة	4.03	399.	32						
	30 سنة فأكثر	4.24	337.	14						
الملاءمة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	4.00	579.	138	1.073	3	358.	1.173	320.	غير دال
	من 10 إلى 20 سنة	3.98	544.	133						
	من 20 إلى 30 سنة	3.99	531.	32						
	30 سنة فأكثر	4.27	356.	14						
الملاءمة الوظيفية	أقل من 10 سنوات	3.95	502.	138	1.284	3	428.	1.997	114.	غير دال
	من 10 إلى 20 سنة	3.90	423.	133						
	من 20 إلى 30 سنة	3.96	451.	32						
	30 سنة فأكثر	4.21	450.	14						
الملاءمة الجماعية	أقل من 10 سنوات	4.09	603.	138	311.	3	104.	313.	816.	غير دال
	من 10 إلى 20 سنة	4.04	578.	133						
	من 20 إلى 30 سنة	4.09	505.	32						
	30 سنة فأكثر	4.16	370.	14						
الملاءمة الإشرافية	أقل من 10 سنوات	4.13	810.	138	752.	3	251.	752.	687.	غير دال
	من 10 إلى 20 سنة	4.17	644.	133						
	من 20 إلى 30 سنة	4.11	587.	32						
	30 سنة فأكثر	4.36	543.	14						

الفروق باختلاف الفئة الوظيفية

تؤكد النتائج الواردة بالجدول 14 عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لفتاتهم الوظيفية في الملاءمة العامة، الوظيفية، والإشرافية لصالح الوظائف الفنية مقابل وظائف التمريض، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لذات الفئات في الملاءمة العامة، التنظيمية، والإشرافية، في حين أن هذه النتائج لم تكشف عن وجود أي فروق وفقاً لهذه الفئات في الملاءمة الجماعية.

هذه النتائج تدل على أن العاملين في الوظائف الفنية يعتقدون أن الملاءمة العامة، الوظيفية، والإشرافية في منظماتهم أعلى توفراً من زملائهم العاملين في مجال التمريض، كما أن الموظفين الإداريين يتصورون أن الملاءمة التنظيمية والإشرافية في منظماتهم هي أعلى مما يراه الممرضون والممرضات. وهذه النتائج، بعبارة أخرى، تشير إلى أن الممرضين والممرضات يشعرون بانخفاض الملاءمة العامة، التنظيمية، الوظيفية، والإشرافية مقارنة بزملائهم الموظفين الفنيين والإداريين.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية

مصدر التباين	الفئة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفرق لصالح
الملاءمة العامة	طبية	4.06	383.	38	4.053	3	1.013	5.093	001.	دال
	تمريضية	3.89	512.	111						
	صيدلة	4.16	415.	23						
	فنية	4.14	415.	74						
	إدارية	4.10	404.	71						

الفرق لصالح	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة الوظيفية	مصدر التباين
الوظائف الإدارية مقابل وظائف التمريض	007. دال	3.616	1.069	3	4.278	38	613.	4.04	طبية	الملاءمة التنظيمية
						111	575.	3.85	تمريضية	
						23	575.	4.10	صيدلة	
						74	492.	4.09	فنية	
						71	494.	4.11	إدارية	
الوظائف الفنية مقابل وظائف التمريض	002. دال	4.282	889.	3	3.556	38	424.	3.98	طبية	الملاءمة الوظيفية
						111	510.	3.84	تمريضية	
						23	397.	4.05	صيدلة	
						74	412.	4.10	فنية	
						71	442.	3.87	إدارية	
-	162. دال غير	1.647	537.	3	2.147	38	441.	4.03	طبية	الملاءمة الجماعية
						111	635.	3.98	تمريضية	
						23	542.	4.23	صيدلة	
						74	567.	4.14	فنية	
						71	538.	4.11	إدارية	
الوظائف الفنية مقابل وظائف التمريض والوظائف الإدارية مقابل وظائف التمريض	000. دال	7.697	3.591	3	14.362	38	555.	4.20	طبية	الملاءمة الإشرافية
						111	836.	3.88	تمريضية	
						23	538.	4.29	صيدلة	
						74	607.	4.27	فنية	
						71	586.	4.40	إدارية	

## المحور الخامس: النتائج والتوصيات

### النتائج

انتهت الدراسة الحالية إلى عددٍ من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

- 1- يرى موظفو المستشفيات العامة بمحافظة الطائف، بشكلٍ عام، أنّهم يعملون في بيئة عمل ملاءمة لهم بدرجة عالية. كما أنّهم، أيضاً، يعتقدون بأنّ بيئة عملهم توفر لهم مستويات عالية من الملاءمة الإشرافية، الجماعية، التنظيمية، والوظيفية، على التوالي من الأعلى إلى الأقل توفراً.
- 2- انتهت الدراسة إلى أنّه بالرغم من ارتفاع مستوى الملاءمة التنظيمية بهذه المنظمات، إلا أنّ ملاءمة حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد في مقابل ما تقدمه لهم منظماتهم من فرص للتدريب والتطوير الوظيفي وأنشطة اجتماعية لم تتجاوز المستوى المتوسط. وهذا مؤشرٌ على أنّ ما تقدمه لهم هذه المنظمات من نشاطات اجتماعية وبرامج تدريبية أقل من طموحاتهم وتوقعاتهم.
- 3- كشفت الدراسة عن أنّ هنالك ملاءمةً عاليةً بين خصائص الأفراد وخصائص وظائفهم بالمستشفيات العامة بمحافظة الطائف، أي أنّ الملاءمة الوظيفية في هذه المنظمات تتوفر بدرجة عالية لكن يتحفظ هؤلاء الأفراد بل يقيّمون ما يحصلون عليه من مستحقات مالية من منظماتهم وافتخارهم بوظائفهم الحالية بدرجة متوسطة. وهذا، حسب ما أكدت عليه الدراسة، يشير إلى أنّ إسهامات هذه المنظمات المادية والنفسية لا زالت أقل من رغبات وطموحات منسوبيها.
- 4- درجة توفر الملاءمة الجماعية بهذه المنظمات جاءت هي الأخرى بدرجة عالية، ولهذا دلالة واضحة على الانسجام والتقارب بين زملاء العمل من حيث الأهداف الشخصية، والقيم.
- 5- الملاءمة الإشرافية بهذه المنظمات جاءت أيضاً، وفقاً لرأي منسوبيها، بدرجة عالية، وذلك يعكسُ بدرجة واضحة تقارباً وانسجاماً بين شخصيات منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف ورؤسائهم، وتطابقاً في أهدافهم، وتوافقاً في قيمهم وأرائهم الشخصية.

- 6- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الملاءمة العامة، الملاءمة التنظيمية، والملاءمة الجماعية تُعزى لجنسهم. بشكلٍ أدق، يتصوّر الذكور من منسوبي المستشفيات العامة بمحافظة الطائف توفر الملاءمة الجماعية، والعامة، والتنظيمية، على التوالي تبعاً للمتوسط الحسابي، بدرجة أكثر من الإناث.
- 7- نتائج الدراسة لم تدعم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ملاءمة بيئة العمل (الملاءمة التنظيمية) وفقاً لمستوياتها المختلفة تُعزى لجنسياتهم، ومستوياتهم التعليمية، وخبراتهم الوظيفية.
- 8- ثمة فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لفئاتهم العمرية في الملاءمة العامة، والتنظيمية، والوظيفية، في حين أنّ الفروق وفقاً لفئاتهم العمرية في الملاءمة الجماعية والإشرافية لم تكن ذات دلالة إحصائية.
- 9- كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمنظمتهم التي يعملون بها في الملاءمة العامة والإشرافية، في حين أنّ ذات النتائج لم تكشف عن وجود أيّ فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لهذه المنظمات في الملاءمة الوظيفية والجماعية.
- 10- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لفئاتهم الوظيفية في الملاءمة العامة، والوظيفية، والتنظيمية، والإشرافية، في حين أنّ هذه النتائج لم تكشف عن وجود أيّ فروق وفقاً لهذه الفئات في الملاءمة الجماعية.
- 11- أكدت النتائج عدم وجود أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة تُعزى لجنسياتهم، وخبراتهم، ومستوياتهم التعليمية.

#### التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن التوصية بما يأتي:

- 1- ثمة حاجة ماسة لفهم نظرية ملاءمة الفرد-البيئة وتطويرها مفاهيمياً ومنهجياً وتجريبياً بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية العربية، وهذا هو الدور المأمول من الباحثين ومراكز الأبحاث والجامعات العربية.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات لاختبار علاقة بل أثر الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة بالعديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية كالأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- ضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية بالمنظمات العربية بأهمية ومركزية تحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة العمل بل، وهذا هو الأهم، بعواقب سوء هذه الملاءمة على الأفراد وعلى أداؤهم.
- 4- بالرغم من تميز المستشفيات العامة بمحافظة الطائف بتوفر الملاءمة العامة ومستوياتها المختلفة بدرجة عالية، كما بيّنته الدراسة الحالية، إلا أنّها مدعوة لتوفير المزيد من فرص التدريب والتطوير الوظيفي، والأنشطة الاجتماعية، والمزايا المالية، هذا فضلاً عن حاجتها الماسة لتعزيز مفاهيم الولاء والانتماء لدى منسوبيها.
- 5- وضع مقاييس دقيقة للملاءمة العامة، والتنظيمية، والجماعية، والإشرافية، والوظيفية تكون كمعايير أساسية تستند عليها المنظمات وكمطلب رئيسي لاستكمال إجراءات استقطاب واختيار وتعيين القوى العاملة، وكمعايير مساندة للترقيات الموظفين، مع ضرورة أن تكون هذه المقاييس جزءاً من سياسات تخطيط المسار الوظيفي لهذه المنظمات.
- 6- من المناسب أن تبذل المنظمات جهوداً كبيرة أثناء إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال تقديم معلومات حديثة ودقيقة وواقعية عن بيئة العمل قيادة وأنظمة وعلاقات تنظيمية وخلافه، وهذا ربما يجعل من توقعات وتطلعات الموظفين الجدد أكثر واقعية، كما يساعدهم على قياس مدى ملاءمة بيئة العمل المقبلين عليها مستقبلاً بشكلٍ جيّد.



- 7- من أجل ضمان الملاءمة في بيئة العمل فيمكن للمنظمات تنفيذ عددٍ من الممارسات التنظيمية بما يتناسب مع كل مستوى. وهذه الممارسات قد تكون على أكثر من صعيد (Padmasiri et al., 2019):
- توفير المزيد من الفرص التدريبية في الحالات التي لا تلبي فيها معرفة الموظف ومهاراته وقدراته معايير ومتطلبات الوظيفة التي يعمل بها، وذلك من أجل تعزيز الانسجام وتحقيق الملاءمة بينه وبين الوظيفة.
  - تنفيذ المسابقات الجماعية ومنح جائزة لأفضل مجموعة عمل مع تعزيز الأهداف المشتركة بين مجموعات العمل لتطوير توافق جيد بين الموظفين ومجموعتهم الوظيفية.
  - توفير مناقشات أسبوعية/ أو يومية في سبيل تحقيق ملاءمة عالية بين الموظفين ومشرفهم ولضمان بناء توافق جيد بينهم.
  - تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار بما يحقق توظيف أكثر المتقدمين ملاءمةً لبيئة عمل المنظمة ممن تتطبق أهدافهم وقيمهم وشخصياتهم مع ما يقابلها في المنظمة من أهداف وقيم وثقافة تنظيمية لتحقيق درجة عالية من ملاءمة الفرد-المنظمة.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- سرحان، ياسر عبد الله. (2014). *المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة*. المجلد الأول، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العتيبي، سعود ومبارك، مجدي. (2018). *المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل: دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في مدينة الرياض*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- النجار، فايز؛ والنجار، نبيل؛ والزعبي، ماجد. (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العتيبي، آدم. (1998). "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*، 9، 81-126.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى؛ وإبراهيم، مها فاضل. (2016). "ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (89)، 76-98.

### ثانياً- مراجع باللغة الإنجليزية

- Edwards, J. R. (1991). "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique". In: CL. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357. New York, NY: John Wiley and Sons Ltd.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. 3<sup>rd</sup> ed. London: SAGE Publications.
- Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2011). "Behavioral Science Approaches to Studying Underemployment". In: D. C Maynard & D. C. Feldman (Eds.). *Underemployment: Psychological, Economic and Social Challenges*. New York: Springer Science and Business Media. 35-56.
- Michalos, A. C. (Ed.). (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Andela, M. & van der Doef, M. (2019). "A Comprehensive Assessment of the Person-Environment Fit Dimensions and their Relationships with Work-Related Outcomes", *Journal of Career Development*, 46 (5), 567-582.
- 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.
- Bretz, R. D. Jr & Judge, T. A. (1994). "The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes", *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
- 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. & Parsons, C. K. (2001). "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, 54 (1), 1-23.
- Chuang, A.; Hsu, R. S.; Wang, A. C. & Judge, T. A. (2015). "Does West "fit" with East? In: Search of a Chinese Model of Person-Environment Fit". *Academy of Management Journal*, 58 (2), 480-510.

- Cloutier, O.; Felusiak, L.; Hill, C. & Pemberton-Jones, E. J. (2015). "The Importance of Developing Strategies for Employee Retention". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12 (2), 119-129.
- 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. R. (2008). "Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress", *Academy of Management Annals*, 2 (1), 167-230.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2005). "Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations", *Personnel Psychology*, 58 (4), 859-891.
- Hamstra, M. R.; Van Vianen, A. E. & Koen, J. (2019). "Does Employee Perceived Person-Organization Fit Promote Performance? The Moderating Role of Supervisor Perceived Person-Organization Fit", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (5), 594-601.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). "Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit", *Journal of Managerial Issues*, 81 (2), 193-212.
- Klalic, 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. 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.
- 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.
- Lee, Y. K.; Kim, S. H.; Kim, M. S. & Kim, H. S. (2017). "Person–Environment Fit and its Effects on Employees' Emotions and Self-Rated/ Supervisor-Rated Performances", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (5), 1447-1467.
- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). "Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers", *Journal of Management*, 22 (5), 703-722.
- 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.
- 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.

- Padmasiri, M. D.; Kailasapathy, P. & Jayawardana, A. K. L. (2019). "Development of the Person-Family Fit Construct: An Extension of Person-Environment Fit into the Family Domain", *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 156-176.
- Rauvola, R. S.; Rudolph, C. W.; Ebbert, L. K. & Zacher, H. (2020). "Person-Environment Fit and Work Satisfaction: Exploring the Conditional Effects of Age", *Work, Aging and Retirement*, 6 (2), 101-117.
- Resick, C. J.; Baltes, B. B. & Shantz, C. W. (2007). "Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects with Job Fit and Conscientiousness", *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1446-1455.
- 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.
- 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.
- Vandavelde, K.; Baillien, E. & Notelaers, G. (2020). "Person-Environment Fit as a Parsimonious Framework to Explain Workplace Bullying", *Journal of Managerial Psychology*, In Press.
- 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.
- Werbel, J. D. & Johnson, D. J. (2001). "The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit", *Human Resource Management*, 40 (3), 227-240.

## أداة جمع البيانات

- القسم الأول: من فضلك ضع علامة (√) في المكان المناسب لكل بندٍ من البنود الآتية:
- جهة العمل Organisation:  سعودي Saudi  غير سعودي Non-Saudi
- الجنس Gender:  ذكر Male  نثى Female
- الفئة العمرية Age (in years):  أقل من 30 عاماً [Less than 30]  من 30 إلى 39 [30 to 39]  من 40 إلى 49 [40 to 49]  50 عاماً فأكثر [and above 50]
- المؤهل التعليمي Education Level:  دراسات عليا (دكتوراة وماجستير) [Higher Education (PhD and Master)]  بكالوريوس Bachelor  ثانوي فأقل High School or below  أخرى فضلاً حدد Other, specify here, please
- الخبرة Experience (in years):  أقل من 10 سنوات [Less than 10 years]  من 10 إلى 20 سنة [10 to 20]  من 20 إلى 30 سنة [20 to 30]  30 سنة فأكثر [and above 30]
- فئة الوظيفة Job:  طبيب Doctor  ممرض Nurse  صيدلي Pharmacist  فني Technical  إداري Employee

القسم الثاني: العبارات أدناه تركز على قياس تصورات الموظفين عن مدى ملاءمة بيئة العمل لهم. فضلاً اقرأ كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك تجاه كل منها.

م .No	العبارة Statement	موافق تماماً Strongly Agree	موافق Agree	غير متأكد Not Sure	غير موافق Disagree	غير موافق إطلاقاً Strongly Disagree
1	أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى I seek to achieve the hospital's goals					
2	غالباً ما أحقق توقعات إدارة المستشفى I often meet the hospital administration's expectations.					
3	نجاح المستشفى في تحقيق أهدافها هو نجاح لي شخصياً I consider the hospital's success in achieving its goals as my own.					
4	توفر المستشفى فرصاً جيدة للتدريب والتطوير الوظيفي The hospital provides adequate opportunities for training and career development.					
5	تحرص إدارة المستشفى على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري The hospital administration is keen to arrange regular social activities for employees.					
6	اهتماماتي ورغباتي الشخصية متوافقة مع أنظمة ولوائح المستشفى My personal interests and desires are in line with the hospital regulations and rules.					
7	عندما يتم انتقاد أداء المستشفى أشعر أنه انتقاد لي شخصياً I feel that criticism to the hospital's performance is directed to me personally.					
8	أحرص على الالتزام بلوائح وأنظمة المستشفى I am keen to comply with the hospital's regulations and rules.					
9	ما أؤمن به من آراء في العمل يتوافق مع سياسات المستشفى My opinions in work is in line with the hospital's policies.					
10	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم المستشفى My personal values correspond to those of the hospital.					
11	أمتلك المهارات والقدرات التي تمكني من إنجاز مهام وظيفتي I have the skills and abilities which enable me to carry out my job tasks.					
12	غالباً ما أحقق مستويات الأداء الواجب علي تحقيقها I often achieve the required performance level of my job.					
13	أجد صعوبات عديدة في أداء وظيفتي I find many difficulties in performing my job					
14	حجم العمل الذي أقوم به متوافق مع طاقتي الذهنية My workload suits my mental energy					
15	تسهم الوظيفة التي أشغلها في تحقيق أهدافي وطموحاتي المستقبلية My position contributes to achieving my future goals and aspirations.					
16	ما أحصل عليه من مستحقات مالية تكفي لسد احتياجاتي The financial benefits I receive are sufficient to meet my needs.					



م .No	العبرة Statement	موافق تماماً Strongly Agree	موافق موافق Agree	غير متأكد Not Sure	غير موافق Disagree	غير موافق إطلاقاً Strongly Disagree
17	أشعر أنّ وظيفتي روتينية ولا مجال فيها للإبداع I feel that my job is a daily routine, with no room for creativity.					
18	أفتخر بوظيفتي الحالية .I am proud of my current job					
19	اكتسبت خبرة قيّمة في مجال عملي الحالي I have gained valuable experience in my current job.					
20	بشكلٍ عام، أنا راضي عن وظيفتي الحالية In general, I am satisfied with my current job					
21	شخصيتي تلائم بشكل جيد هذه الوظيفة My personality is a good match for my job					
22	اعتقد أنني الشخص المناسب لهذا النوع من العمل I am the right type of person for this type of work.					
23	هنالك توافق كبير بيني وبين زملائي في أهداف المستشفى There is a great harmony between my colleagues and I on the hospital's goals.					
24	أقدّر أهداف فريق العمل الذي انتعى له I appreciate the goals of the team I belong to					
25	أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل I give balanced attention to my goals and those of my co-workers.					
26	أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد المتجانس My colleagues and I work with team spirit					
27	اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي My personal interests are in line with those of my colleagues.					
28	شخصيتي منسجمة مع شخصيات زملائي My personality is in harmony with those of my colleagues.					
29	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي I am keen to establish positive ties with my colleagues.					
30	غالباً ما أحصل على تقدير لجهدي وإسهامي من زملائي My colleagues often show appreciation for my effort and contribution.					
31	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم زملائي في العمل My values are in line with those of my colleagues.					
32	يشاركني زملائي ذات الرأي حول رؤية ورسالة المستشفى My colleagues & I share the same opinions about the hospital's vision & mission.					
33	تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في المستشفى The values & beliefs that employees have in their lives are consistent with those prevailing in the hospital.					
34	أقبل الأهداف التي يحددها لي رئيسي I accept the goals set by my supervisor					
35	غالباً ما أحقق توقعات رئيسي I often meet my supervisor's expectations					
36	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي I am keen to establish positive ties with my supervisor					
37	أنفذ أوامر رئيسي بصدق وحب I carry out my supervisor's orders with pleasure					
38	يساعدني رئيسي عندما أحتاج إلى مساعدة My supervisor helps me when needed					
39	دائماً ما أحصل على تقدير لجهودي من رئيسي My supervisor always appreciates my efforts					
40	يشاركني رئيسي المعتقدات والقيم نفسها حول رؤية ورسالة المستشفى My supervisor & I share the same beliefs & values about the hospital's vision & mission.					
41	ما أؤمن به من آراء في العمل يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي My opinions regarding work is in line with those of my supervisor.					
42	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم رئيسي My values are in line with those of my supervisor					

## The Reality of Person-Environment Fit in the Public Hospitals in Taif: An Empirical Study

Dr. Abdullah Medari Abdullah Alharbi

Management Department

Business Administration College

Taif University

Email: Medari@tu.edu.sa

### ABSTRACT

The study aimed to describe the person-environment fit in the public hospitals in Taif governorate by diagnosing the levels of fit (Person-Job Fit, Person-Supervisor Fit, Person-Group Fit, Person-Organization Fit), and analyzing to what extent the views of employees working in these hospitals differ regarding levels of fit. To meet the study's aims, descriptive and analytical approach was used, and a questionnaire was developed, which consisted of 42 items reflecting the above four main dimensions. The target population comprised all employees of the public hospitals in Taif Governorate, and 360 employees were selected according to the stratified random sampling method. The appropriate statistical tests were employed to achieve the study objectives.

The study revealed that person-environment fit and its dimensions in the public hospitals in Taif Governorate were high, and the scores on the subdimensions ranged from high to medium. However, needs-supply fit in terms of training, career development, social activities, the financial compensation they received, and employees' pride in their current jobs did not exceed the medium level. Also, the results revealed statistically significant differences in the responses of the sample towards person-environment fit and its different levels, associated with respondents' gender, age, employers, and jobs. However, there were no statistically significant differences in their responses to these dimensions related to their nationalities, work experience, and education. Finally, the study concluded with a number of scientific and practical recommendations.

**Keywords:** *Person-Environment Fit, Person-Organization Fit, Person-Group Fit, Person-Supervisor Fit, Person-Job Fit.*

