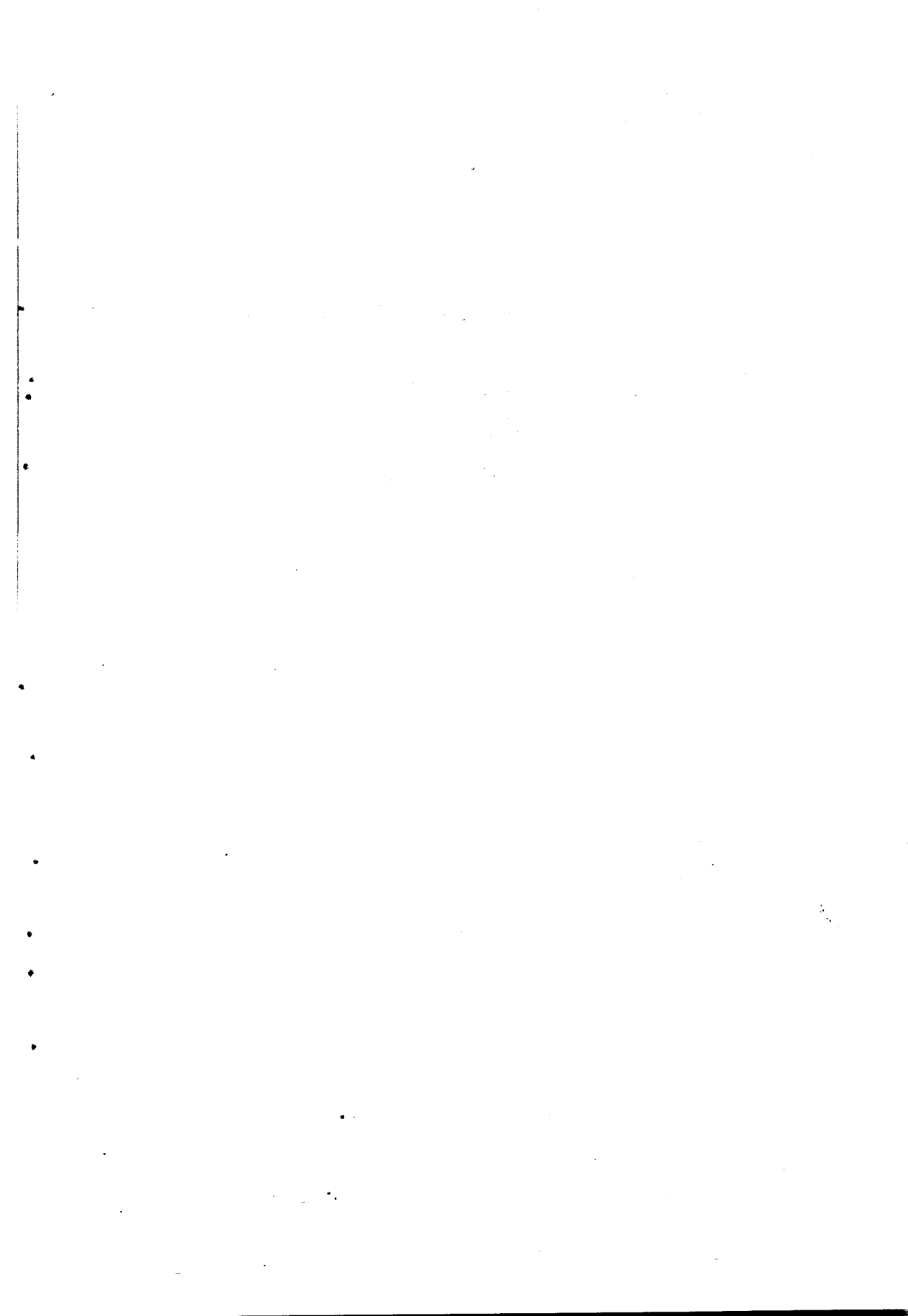


**الاختلافات الشخصية وعلاقتها بكل من الدافعية
والأداء الوظيفي، بالتطبيق على معاونى أعضاء هيئة
التدريس بجامعة بنى سويف**

د/ علاء الدين عبد الغنى محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة بنى سويف



هناك اتفاقاً متزايداً على أن النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، والذي يشار إليه بالأبعاد الخمسة الكبرى (Big Five) يمكن استخدامه لوصف أكثر جوانب الشخصية بروزاً (Judge et al., 2002 , P. 765) . ومن وجهة النظر اللغوية Lexical perspective ، فإن العناصر الخمسة الكبرى تعكس هيكلًا من تقييمات الباحثين المهتمين ببحوث التحليل العاملي على مدار ٧٥ عاماً ، ابتداءً من Thurston (1934) وحتى (1993) Goldberg (2006 , P. 260) Zhao & Seibert . وتمثل هذه العناصر تصنيفاً لأبرز العوامل والتي اشتملت على الانبساطية ، والقبول ، والضمير الحي ، والتوازن الانفعالي (العصبية) ، والانفتاح على الخبرة (eg., Hogan & Holland , 2003,p. 100 ; Shaffer et al., 2006 , P. 112 ; Johns & Saks , 2005 , P. 40 ; George & Jones , 2002 , P. 47)

وتعكس العصبية ميلاً لإظهار توافقاً وجدانياً ضعيفاً ومعايشة مؤثرات سلبية مثل القلق ، وعدم الأمان ، والتردد . أما الانبساطية فبناها تعكس الميل نحو الاجتماعية ، والوضوح ، والنشاط ، ومعايشة مؤثرات إيجابية مثل الطاقة ، العمل الدعوب . أما الانفتاح على الخبرة فإنه يقيس البحث الاستباقي عن وإدراك قيمة الخبرات ، والقدرة على مواجهة واستكشاف الظروف والمواقف غير المألوفة . أما القبول فإنه يقيس جودة التوجهات الشخصية للفرد من حيث الحنان والرحمة أو الخصومة والعداء في النوايا والأفكار والمشاعر والتصرفات . أما الضمير الحي فإنه يقيس مستوى الفرد من التنظيم والإصرار والتصميم والدافعية في السلوك الموجه نحو الهدف . (e.g., Hogan & Holland , 2003,p. 100 ; Shaffer et al., 2006 , p. 112 ; Jons & Saks , 2005 , P. 40 ; George & Jones , 2002,p.47)

وتمثل الاختلافات الشخصية الجوانب التي يختلف خلالها الأفراد عن بعضهم البعض ، وتحتاج الإدارة إلى فهم هذه الاختلافات نظراً لتأثيرها على المشاعر والأفكار والسلوكيات التي تميز كل عضو في المنظمة ، فالاختلافات الفردية تؤثر ، على سبيل المثال ، على الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، وضغوط الوظيفة ، والقيادة ، فأعضاء المنظمة يتفاعلون معاً يومياً ، وتحقيق الفهم بينهم هو القادر على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والأداء (George & Jones , 2002 , P. 42)

وقد أهتم الباحثون منذ أمد بعيد بالعلاقة بين سمات الشخصية والأداء الوظيفي . وقد استعاد هذا الاهتمام قوته من نظريات السمات الشخصية Trait theories of personality ، واكتشاف النموذج ذات السمات الخمس الكبرى والذي أدى بدوره إلى ازدهار البحث في هذا المجال . (Thoresen et al. , P. 835) . وقد أوضحت عديد من الدراسات جدوى استخدام متغيرات الشخصية في التنبؤ بالأداء الوظيفي (e.g., Barrick et al. , 2002 ; Barrick & Mount , 1991 ; Crant , 1995 ; Peterson et al. , 2003 ; Tokar et al. , 1998 ; Seibert et al. , 1999 ; Pitt et al. , 2002 ;)

وعلى الرغم من أنه ، وفي الواقع العملي، وجد أن بعض سمات الشخصية تمثل محددات (منبئات) predictors للتنبؤ بمعايير الأداء الوظيفي ، إلا أن هناك اختلافاً حول طبيعة هذه العلاقة . فبينما يرى البعض أن هناك تأثيراً غير مباشر لسمات الشخصية في تفسير الأداء ، فإن هوجان وزملائه Hogan and colleagues أظهروا قناعة بأن لسمات الشخصية تأثيراً مباشراً أقوى على سلوكيات العمل (Shaffer et al. , 2006 , P. 111) .

وعلى الرغم مما سبق ، فإن هناك أدلة من تحليل ميتا Meta - Analysis تقترح وجود وسائط في علاقة الشخصية بالأداء (Witt and Ferris , 2003 , P. 809) ، ولعل ذلك ما دعي بعض الباحثين (Thompson , 2005 , P. 1011 ; Barrick et al. , 2003 , P. 43) إلى القول بأن إحدى الانتقادات الأساسية الموجهة للدراسات التي تمت لدراسة العلاقة السابقة (بين الشخصية والأداء) أن الباحثين لم يتعرضوا بالدراسة ، وبشكل متأن ، للسلوكيات الوسيطة والآليات التي تستطيع من خلالها سمات الشخصية أن تؤثر في الأداء .

ولذلك يتمثل الغرض الأساسي من دراستنا الحالية في البناء على النتائج السابق ذكرها وتوسيع الفهم للشخصية من خلال الدراسة النظرية والميدانية في ضوء الطرح الذي قدمه Barrick et al. (2002) ، والذي يقوم على دراسة العمليات الدافعية - الإدراكية Cognitive - motivational process في العلاقة بين سمات الشخصية وأداء العمل .

ويرجع التركيز على الدافعية في هذه الدراسة كمتغير وسيط مقترح من كون السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ ، بل ينبع أساساً من مجموعة حاجات أساسية يعتبر تفاعلها مع الجوانب الذاتية المكونة لشخصية الفرد ومع محيطه التنظيمي وبيئته الاجتماعية العامة ، هو المسئول الأول عن توجيه السلوك الإنساني وتحديد درجة ثباته أو تحوله ، بحيث لا يمكن تفسير السلوك إلا من خلال محاولة فهم وتفسير القوى والحاجات الكامنة داخل الفرد ، وبصفة خاصة حاجات الإنجاز ، الحاجة للسلطة ، والحاجة للانتماء والتعاضد ، وهي الحاجات التي أشارت بعض الدراسات إلى تأثيرها على الأداء الوظيفي (Barrick et al. , 2002 : Shaffer et al. , 2006)

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال مجموعة من الجوانب ، أبرزها :

١- أنه يتعامل مع مجموعة من المتغيرات الهامة ، والتي سبق أن أوضحت عديد من الدراسات أنها تكمن وراء العديد من النجاحات الإنسانية سواء على المستوى الشخصي أو المهني و التنظيمي ، والتي تشتمل على الاختلافات الشخصية ، الدافعية ، والأداء الوظيفي . فعلى مستوى الاختلافات الشخصية مازال النموذج خماسي الأبعاد في حاجة لمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية خاصة في البيئة العربية ، أما بالنسبة للدافعية ، فإنه لا يمكن تجاهل الدور الأساسي للحاجات الذاتية على مستوى تشكيل تصور وإدراكات الفرد للعمل ، وهو ما يعني أنها تمثل عاملاً حاسماً على

مستوى ضبط وتوجيه سلوك وقيم الفرد نحو العمل والآخرين ; 1985 , McClelland)
(Shaffer et al . , 2006 . أما الأداء الوظيفي فهو يمثل الأساس الذي يتحدد بناء عليه ،
وبدرجة كبيرة ، الأداء التنظيمي .

٢- تتبع أهمية هذه الدراسة في أحد جوانبها من التطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس .
فالجامعات في أي مجتمع تمثل الأساس والركيزة الجوهرية في تقدمه وتطوره . وتشير الأدلة
المتاحة إلى تراجع مستوى أداء الجامعات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة على
المستوى العالمي ، وذلك طبقاً للإحصاءات التي أصدرتها بعض الهيئات العالمية المعنية بجودة
التعليم (صالح ، ٢٠٠٥ : النجار ، ٢٠٠٢) . ولعل ذلك ما دعي عديد من الجامعات العربية
إلى مراجعة أدائها وكافة ظروفها أملاً وسعيًا نحو التطوير وتحقيق مستويات أفضل من جودة
الخدمة التعليمية . من هنا جاءت مبادرات عديد من الجامعات العربية بإنشاء وحدات للجودة
والاعتماد الأكاديمي للاهتمام بتجويد الخدمة التعليمية . وإذا كان العنصر البشري يمثل ركيزة
محورية لتطبيق الجودة الشاملة في كافة القطاعات ، بصفة عامة ، والتعليم الجامعي ، بصفة
خاصة ، إلا أن هناك جوانب قصور تحد من الاستفادة من قدرات وطاقت أعضاء هيئة التدريس
ومعاونيهم . وأحد أبرز جوانب القصور في سياسات إدارة هيئة التدريس ومعاونيهم ، عدم وجود
نظم فعالة وشاملة لتقييم أدائهم ، فعلى سبيل المثال يقتصر التقييم بالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة
التدريس على تقييم مدى التزامهم بالفترة المحددة لاجتياز مرحلتي الماجستير والدكتوراه ، حيث
نصت المادة ١٥٥ من قانون تنظيم الجامعات المصرية على ما يلي " ينقل المعيد إلى وظيفة
أخرى إذا لم يحصل على درجة الماجستير أو على دبلومين من دبلومات الدراسة العليا بحسب
الأحوال خلال خمس سنوات على الأكثر منذ تعيينه معيداً . أو إذا لم يحصل على درجة الدكتوراه
أو ما يعادلها خلال عشر سنوات على الأكثر منذ تعيينه معيداً في الأحوال التي لا يلزم الحصول
على هذه الدرجة سبق الحصول على درجة الماجستير أو دبلومي الدراسة العليا بحسب الأحوال" .
ومن ثم فإن أحد المحاور الأساسية التي تقوم عليها أهمية هذا البحث هو محاولة اقتراح إطار
شامل ومتكامل لتقييم أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، والذي يقوم على ضرورة
الأخذ في الاعتبار كافة الجوانب الهامة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة ، وهي محاولات غير
متاحة ، في حدود علم الباحث ، في الدراسات التي ركزت على معاوني أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات المصرية .

٣- تحقيق مزيد من الفهم لطبيعة العلاقات بين مجموعة الاختلافات الشخصية والدوافع الذاتية
المؤثرة بشكل أو بآخر على قيم العمل والإنتاجية وجودة الأداء الجامعي .

٤- تشكل الدراسة الحالية أهمية كبيرة لاعتبارات منها موقع إجرائها ، فهناك ندرة في بحوث دافعية
العمل ، والشخصية ، وتقييم الأداء على معاوني أعضاء هيئة التدريس ، وليس هناك في حدود

علم الباحث دراسات اهتمت بدراسة هذه العلاقات بالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس ، وحتى الدراسات الأجنبية التي تطرقت لتلك العلاقات ركزت على قطاعات محددة أبرزها مندوبي البيع .

٥- من شأن ما تكشف عنه هذه الدراسة من نتائج أن يساهم في تنمية فهمنا للخصائص الشخصية المؤثرة في الدافعية والأداء الوظيفي ، وهو ما يمكن أن يساهم أيضا في مساعدة القيادات الجامعية في تحسين برامج الاختيار لمعاوني أعضاء هيئة التدريس ، وتطوير البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية وإثارة كل من دافعتهم للعمل وأدائهم الوظيفي .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي :

١- دراسة العلاقة بين كل من الاختلافات الشخصية (في ظل النموذج خماسي الأبعاد) ، والدافعية (في ضوء نموذج ماركلياند ، والذي قسمها إلى دافع الإنجاز ، دافع الانتساب ، ودافع القوة أو السيطرة) ، والأداء الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس .

٢- اقتراح مقياس متكامل وشامل يمكن استخدامه لتقييم أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات .

٣- التعرف على مدى الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه الدافعية في العلاقة بين الشخصية (الاختلافات الشخصية) والأداء الوظيفي .

٤- تقديم أجندة بحثية تقترح مجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية لتحقيق مزيد من الفهم للعلاقات موضوع الدراسة .

فروض الدراسة :

الفرض الأول : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعض سمات الشخصية ومستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس . وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

١/١ إن الأفراد الذين يسجلون مستوى مرتفع من القبول أو الألفة سيسجلون ميولاً (نزوعاً) أقوى للتعايش .

٢/١ إن الأفراد الذين يسجلون مستويات مرتفعة من الانبساطية سيسجلون نزوعاً أقوى للسعي نحو المركز أو القوة .

٣/١ إن الأفراد الذين يسجلون مستوى مرتفع من يقظة الضمير سيسجلون نزوعاً أقوى فيما يتعلق بالسعي للإجاز .

الفرض الثاني : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس ، ومستوى أدائهم الوظيفي . وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

١/٢ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافع للإنجاز لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس ، ومستوى أدائهم الوظيفي .

٢/٢ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نزوع معاوني أعضاء هيئة التدريس نحو التعايش ، ومستوى أدائهم الوظيفي .

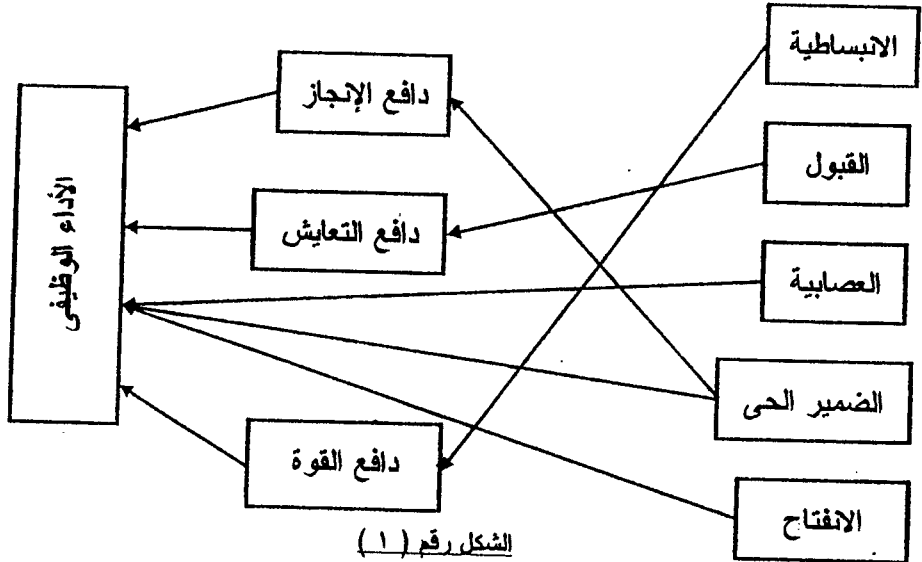
٣/٢ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نزوع معاوني أعضاء هيئة التدريس للقوة (السيطرة) ، ومستوى أدائهم الوظيفي .

الفرض الثالث : توجد علاقة معنوية بين بعض السمات الشخصية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس ومستوى أدائهم الوظيفي . وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة الفروض الفرعية التالية :

١/٣ توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العصابية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس وأدائهم الوظيفي .

٢/٣ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضمير الحي (الإخلاص) لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس ، وأدائهم الوظيفي .

٣/٣ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانفتاح على الخبرة لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس ، وأدائهم الوظيفي .



الشكل رقم (١)

متغيرات الدراسة والعلاقات المقترحة بينها

منهج البحث :

يعرض هذا الجزء الطريقة التي اتبعها الباحث لتحقيق الأهداف واختبار الفروض الخاصة بالبحث.

أولاً : المقاييس

تم تجميع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث عن طريقة قائمة استقصاء قام الباحث بتصميمها لهذا الغرض . وقد صنفت البيانات اللازمة في ثلاث مجموعات : تتعلق المجموعة الأولى بالاختلافات الشخصية في ضوء النموذج خماسي الأبعاد ، وتتضمن المجموعة الثانية الأنواع الثلاثة للدوافع والتي ركزت عليها الدراسة الحالية ، وهي دافع الإنجاز ، دافع التعايش ، ودافع القوة أو السيطرة (نموذج ماكلياند) ، وتستهدف المجموعة الثالثة قياس مستوى الأداء الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس . هذا وقد تم عمل نموذجان من قائمة الاستقصاء ، تضمنت الأولى المجموعة الأولى والثانية ، والتي يتولى الإجابة عليها معاوني أعضاء هيئة التدريس ، أما النموذج الثاني فهو يشتمل على قياس الأداء الوظيفي لهم ، وقد تم توزيعه على رؤساء الأقسام أو الأساتذة ذوي الخبرة ليتولوا تقييم الأداء لمفردات العينة . وفيما يلي المقاييس التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء .

١- الاختلافات الشخصية : قام الباحث بقياس الاختلافات الشخصية من خلال اثنتا وخمسين عبارة وذلك اعتماداً على النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، والذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية تشتمل على : الانبساطية (العبارات من ١ - ١١) ، العصابية / التوازن الانفعالي (العبارات من ١٢ - ٢٣) ، الضمير الحي (العبارات من ٢٤ - ٣٣) ، الانفتاح على الخبرات أو التغيير (العبارات من ٣٤ - ٤١) ، والقبول أو الألفة (العبارات من ٤٢ - ٥٢) . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات والذي يتراوح بين " موافق تماماً " وحتى " غير موافق على الإطلاق " . وتمت صياغة تلك العبارات في ضوء الأدبيات المتاحة في هذا المجال وكذا بعض نماذج القياس المتاحة (e.g., Smith , 2003 ; George & Jones , 2002,p.57) ، هذا وقد حقق المقياس معامل ثبات ألفا قدره ٠.٧٣ . كما قام الباحث بعرض المقياس على بعض المحكمين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية المتخصصين في مجالات علم النفس والسلوك التنظيمي ، وقد بلغت النسبة المئوية لاتفاق المحكمين (٧٨ .) ، وهي نسبة يمكن قبولها والاعتماد عليها ، وهو ما يقدم دعماً لصديق المقياس . وقد أسفرت عملية عرض المقياس على مجموعة المحكمين عن إجراء بعض التعديلات على صياغة عدد من العبارات حتى تصبح أكثر وضوحاً للمستقصى منهم

٢- حاجات الإنجاز، والتعايش (الانتساب) ، والسيطرة : تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Steers & Braunstein (1979) والذي يتكون من خمس عشرة عبارة واعتماداً على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات والذي يتراوح بين " موافق تماماً " وحتى " غير موافق على الإطلاق " . وقد انقسم المقياس إلى ثلاثة أجزاء فرعية ، الأول منها توجه لقياس الحاجة

للإجاز ، وقد تكون من خمس عبارات أخذت الترفيم من ١- ٥ ، أما الثاني فقد توجه لقياس الحاجة للانتساب ، وقد تكون أيضاً من خمس عبارات أخذت الترفيم من ٦- ١٠ ، أما الجزء الثالث والأخير فقد توجه لقياس الحاجة للسيطرة أو القوة ، وقد تكون من خمس عبارات أخذت الترفيم من ١١- ١٥ (ورد في : الفضلي ، ٢٠٠٠) .

٣- الأداء الوظيفي : اتساقاً مع طريقة تقييم المشرفين Supervisors' ratings ، طلب من رؤساء الأقسام العلمية أو أحد الأساتذة ذوي الخبرة داخل القسم تقييم معاوني أعضاء هيئة التدريس التابعين لأقسامهم وذلك اعتماداً على أربعة عشر عنصراً تعكس في مجملها رؤية متكاملة للأداء الوظيفي لهم ، وهي الالتزام بمواعيد التطبيقات ، التجاوب الإنساني مع الزملاء والطلاب ، الحرص على تطوير المهارات العلمية ، الحرص على المظهر والسلوك ، الاستعداد لتقبل النقد والنصيحة ، القدرة على ضبط وإدارة التطبيقات ، الدباقة والقدرة على الإقناع ، الاتصال المنظم مع أساتذة المواد التي يدرسونها ، الالتزام بما تم الاتفاق عليه مع هؤلاء الأساتذة ، التقدم الدراسي في الدراسات العليا ، الالتزام بما يكلف به من أعمال الاختبارات ، المساهمة في النشاط الطلابي ، حضور الندوات والمؤتمرات العلمية ، وتقديم المشورة والنصح للزملاء . هذا وقد استخدم الباحث مقياساً من ثلاث درجات لتقييم كل جانب من الجوانب الأربعة عشر السابق ذكرها والتي اشتملت على : مرتفع ، متوسط ، ومنخفض . هذا وقد اعتمد الباحث في تحديده لجوانب التقييم على طريقة عوامل النجاح الأكثر أهمية Critical success factors ، حيث قام الباحث بتصميم قائمة أولية تشتمل على ٢٣ جانب للأداء ، واعتماداً على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات والذي تراوح بين " شديد الأهمية " وحتى " غير هام على الإطلاق " ، وقد تم توزيع القائمة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات مختلفة من العاملين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية لإبداء رأيهم حول مدى أهمية هذه العوامل كمجالات للتقييم ، وفي نهاية الأمر تم اختيار الجوانب التي أشار إليها أفراد العينة على أنها شديدة الأهمية ، والتي حصلت على التكرارات الأعلى في جانب شدة الأهمية . وقد حقق المقياس معاملًا للثبات (معامل ألفا) قدره ٠,٨٨ . وقد اعتمد الباحث في تصميم هذا المقياس على فكرة النماذج متعددة الأبعاد (Hogan & Holland , Multidimensional Models) (P. 102 , 2003) وتعتمد هذه الفكرة على أعمال مثل تلك التي قدمها Organ حول سلوك المواطنة التنظيمية والتي تميز بين الأداء الموصف رسمياً وجوانب الأداء الوظيفي الأخرى والتي لا تكون محددة بشكل رسمي ولكنها يمكن أن تقدر من جانب المنظمة ، وكذا الرؤية التي قدمها باحثون آخرون أمثال (Motowidlo et al. (1997 والتي فرقوا فيها بين أداء العمل Task performance ، والأداء المكمل Contextual performance كأبعاد هامة ومسيطر عليها في الأداء الوظيفي عبر أنواع متعددة من الوظائف ؛ (Motowidlo et al. , 1997 , P. 71 ; Witt & Ferris , 2003 , P. 810 ; Hogan & Holland , 2003 , P. 102) . فإداء

العمل هو مجموعة من المهام والواجبات الجوهرية والمحورية لوظيفة معينة ، وهي تمثل الأنشطة التي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى ، أما الأداء المكمل فهو عبارة عن السلوكيات غير الموصفة رسمياً في أي وظيفة ولكنها بدلاً من ذلك تكون ضمنية في كل الوظائف ، فسلوكيات الأداء المكمل تدعم البنية الاجتماعية . وبالتالي حرص الباحث على تحقيق نوعاً من التكامل بين نوعي النشاط السابق الإشارة إليهما

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس العاملين بجميع كليات جامعة بنسي سويف ، والتي بلغت ثماني كليات (التجارة ، الحقوق ، الطب البيطري ، العلوم ، الآداب ، التربية ، الصيدلة ، والطب البشري) ، وقد تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين أساسيتين ، اشتملت الأولى على اختيار خمس كليات كعينة للدراسة من بين الثماني كليات ، وهي : التجارة ، الحقوق ، الطب البيطري ، الآداب ، والتربية) ، وقد تم اختيار تلك الكليات بشكل تحكيمي والتي يستطيع الباحث أن يحصل فيها على تعاون في إتمام الدراسة الميدانية ، خاصة ما يتعلق بتقييم أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس من جانب رؤساء الأقسام أو من الأساتذة الموجودين بالأقسام العلمية . وقد تمت الدراسة على معاوني أعضاء هيئة التدريس بأسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية عددهم (حيث بلغ إجمالي عددهم ٢٠٠ معاون ، تفصيلهم كما يلي : ٣٥ في التجارة ، ٨ في الحقوق ، ٣٠ في الطب البيطري ، ٨٩ في الآداب ، و ٣٨ في التربية) . وقد تم الحصول على هذه الأعداد من قسم الكادر الخاص التابع لإدارة شؤون العاملين بالجامعة . هذا وقد بلغ عدد القوائم المستلمة والصالحة للمعالجة الإحصائية ١٢٦ قائمة ، أي أن نسبة الردود الصحيحة بلغت ٦٣% ، ولا شك أن هذه تمثل نسبة منخفضة نسبياً .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية على عدد من الأساليب الإحصائية أهمها :

- ١- نموذج التحليل الهيكلي Structure analysis model ، وهو يمثل تطويراً لنموذج تحليل المسار ، ويعتمد التحليل الهيكلي على تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من العوامل ، بحيث يكون هناك مجموعة عوامل وسيطة تؤثر في عامل أو مجموعة عوامل نهائية . وتتحدد كفاءة النموذج من خلال مؤشرات أهمها : قيمة كا^٢ و (GFI & AGFI) Goreskog
- ٢- معامل الثبات ألفا لتحديد معامل الثبات لمتغيرات الدراسة .
- ٣- التحليل العاملي باستخدام أسلوب المكونات الأساسية بغرض تحديد الأهمية النسبية لعناصر المتغيرات الأساسية في الدراسة . كما تم استخدام أسلوب التحليل العاملي باستخدام أسلوب المكونات الأساسية والتدوير التعامدي بغرض تصنيف جوانب تقييم الأداء في مجموعات متجانسة .

هيكل البحث :

تحقيقاً للأهداف المحددة للبحث ، فقد تم تقسيمه إلى جزأين أساسيين هما :

الجزء الأول : ويمثل الإطار الفكري للبحث ، ويشتمل :

أولاً : مصطلحات أساسية في البحث :

١- الاختلافات الشخصية في ظل النموذج خماسي الأبعاد للشخصية .

٢- الدافعية في إطار نموذج ماكيلاند .

ثانياً : العلاقة بين الاختلافات الشخصية والدافعية .

ثالثاً : العلاقة بين الاختلافات الشخصية والأداء الوظيفي .

رابعاً : العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي .

الجزء الثاني : ويمثل الدراسة الميدانية ، ويشتمل على :

أولاً : اختبار مدى صحة فروض الدراسة .

ثانياً : نتائج البحث وتوصياته ومجالات لبحوث مستقبلية .

الجزء الأول : الإطار الفكري للبحث

يركز هذا الجزء على استعراض المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة (الاختلافات الشخصية في ظل النموذج خماسي الأبعاد ، والدافعية في إطار نموذج ماكيلاند) ، ثم مراجعة التراث الفكري الخاص بالمتغيرات الأساسية التي يشتمل عليها نموذج الدراسة الحالية ، وكذا طبيعة العلاقات المقترحة بينها في ضوء الدراسات السابقة أو المنطق النظري .

أولاً : مصطلحات أساسية في البحث :

اعتمد البحث على مجموعة من المصطلحات الأساسية ، وسوف يركز الباحث هنا على استعراض

اثنين من المصطلحات الهامة هما : الاختلافات الشخصية ، والدافعية :

١- الاختلافات الشخصية في ظل النموذج خماسي الأبعاد :

ذكر " ميلي " Meili إن الشخصية هي آخر جزء في علم النفس ، وتبعاً لذلك فإنها أعقد جانب فيه ، وتكون في - أحد نواحيها - كل علم النفس ، وهذا ما حدا بمؤلف مثل " ستاجنر " Stagner إلى أن يذكر في فاتحة كتابه عن " سيكولوجية الشخصية " أن الشخصية الإنسانية هي غالباً وبالتأكيد أكبر ظاهرة معقدة درسها العلم (ورد في : عبد الخالق ، ١٩٨٣ ، ص ٥) .

وتعددت تعريفات علماء النفس للشخصية تعدداً كبيراً يعكس تعقد دراستها ، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات : تركز المجموعة الأولى على الشخصية باعتبارها منبهاً أو مثيراً ، فتهتم بالمظهر الخارجي للشخص وقدرته على التأثير في الآخرين ، بينما تهدف المجموعة الثانية من التعريفات إلى تجنب المشكلات وجوانب النقد التي لحقت تعريف الشخصية كمثير ، فتعرفها بأنها استجابات الفرد للمنبهات المختلفة التي تؤثر فيه ، أما المجموعة الثالثة فتتنظر إلى الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة (عبد الخالق ، ١٩٨٥ ، ص ٧) .

وبصفة عامة تشير الشخصية إلى مجموعة من السمات النفسية المستقرة نسبياً والتي تؤثر على أسلوب تفاعل الفرد مع بيئته ، فخصوية الفرد تلخص النمط أو الأسلوب الشخصي في التعامل مع العالم ، كما أنها تعكس أسلوبه في الاستجابة للأفراد ، المواقف ، والمشاكل ، (e.g., Johns & Saks , 2005 , P. 38 ; George & Jones , 2002 , P. 43)

وإذا كانت الطبيعة الإنسانية تتسم بالتفرد Unique والتعقد ، فإنه قد تم تحديد منات الصفات التي يمكن استخدامها لكي تعكس هذا التفرد . وبمرور السنوات أكتشف علماء النفس أن هناك خمسة أبعاد أساسية يمكن استخدامها لوصف الشخصية ، وتعرف هذه السمات الخمس الكبرى " Big Five " بالنموذج خماسي الأبعاد للشخصية Five – Factor model personality ، وتتسم هذه الأبعاد بأنها مستقلة نسبياً ، كما يستخدمها الأفراد في مختلف الثقافات لوصف الشخصية ، (Johns & Saks , 2005 , P. 40) .

وإذا كان الباحثون قد حددوا العديد من السمات الشخصية ، إلا أن أكثر علماء النفس يتفقون على أن السمات الأساسية التي تشكل شخصية الفرد يمكن تنظيمها في تدرج هرمي A hierarchy . ويقوم النموذج ذات الأبعاد الخمس الكبرى بتحديد خمس سمات عامة في قمة تدرج السمات ، وهي الانبساطية ، العصائية ، القبول ، الضمير الحي ، والانفتاح على الخبرات ، وكل سمة من هذه السمات الخمس الكبرى تتكون من سمات محددة ومتنوعة (Smillie et al. , 2006 , P. 139) .

إن السمات الخمس الكبرى والسمات الفرعية والتي تأخذ الشكل الهرمي يمكن تطبيقه عالمياً ، حيث يمكن استخدامهم لوصف شخصيات الأفراد بصرف النظر عن أعمارهم ، جنسياتهم ، نوعهم ، دينهم ، أو الخلفية الاقتصادية والاجتماعية ، أو البلد الذي ينشئون فيها (e.g., George & Jones , 2002 , P. 47 ; Smillie et al. , 2006 , P. 139 ; Shaffer et al. , 2006 , P. 112 ; Judge et al. , 2002 , P. 767 ; Witt & Ferris , 2003 , P. 809 ; Thoresen et al. , 2004 , P. 837 ; Barrick & Mount , 1991 , P. 3)

وقد ركزت البحوث المعاصرة على النموذج خماسي الأبعاد ، وأظهرت نتائجها أن بعض هذه السمات يساعد في تفسير العديد من الجوانب المرتبطة بسلوك واتجاهات العاملين ، والتي من أبرزها الرضا الوظيفي ، الضغوط ، والأداء الوظيفي (Shaffer et al. , 2006 , P. 111) . ويعتبر التحليل الذي قام به كل من (Tupes & Christal (1961) لتقييم السمات هو الأساس المعاصر للأبعاد الخمس

الكبرى ، كما قدمت بحثاً عدة دعماً لقوة الأبعاد الخمس الكبرى وإمكانية تعميمها عبر اللغات والثقافات المختلفة (ورد في : George & Jones, 2002 , P. 47 ; Hogan & Holland ; 2003 , P. 101). وسيعرض الباحث في الجزء التالي لأهم الملامح المرتبطة بتلك السمات الخمس الكبرى .

أ- الانبساطية : Extraversion

الانبساطية أو الإحساس الإيجابي **Positive affectivity** تمثل سمة شخصية تجعل الأفراد ميالين إلى معاشرة حالات وجدانية وأحاسيس جيدة حول أنفسهم وحول العالم المحيط بهم (George & Jones , 2002 , P. 48) . فالمنبسطون هم أناس يميلون إلى أن يكونوا اجتماعيين **Sociable** ، معبرين عن مشاعرهم **Affectionate** ، ودوديين **Friendly** ، أما الأفراد المنطوون **Introverts** فإتيم يكونون أقل احتمالاً لمعاشرة حالات وجدانية إيجابية ، كما أن لهم تفاعلات اجتماعية أقل مع الآخرين وفي العمل . أي أن الأفراد المنبسطين يكونون أكثر احتمالاً لمعاشرة حالات مزاجية إيجابية **Positive moods** ، وشعوراً بالرضا عن وظائفهم ، ومشاعر إيجابية حول المنظمة والأفراد المحيطين بهم ، كما تزداد احتمالات استمتاع المنبسطين بالتعايش مع زملائهم في العمل ، كما أنهم ربما يؤدون وظائفهم بشكل جيد ، خاصة في الوظائف التي تتطلب تفاعلاً اجتماعياً مستمراً مثل وظائف البيع والعلاقات مع العملاء ؛ (e.g., George & Jones , 2002 , P. 48 ; Johns & Saks , 2005 , P. 40 ; Bauer et al. , 2006 , P. 301 ; Thoresen et al. , 2004 , P. 837 ; Judge et al. , 2002 , P. 767)

ومن ثم فإن بُعد الانبساطية يشير إلى مجموعة من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين الميول الاجتماعية والاندفاع والمزح والتفاؤل والتهوينية ، وبين الخجل الاجتماعي والتروي وعدم الاندفاع والاعتزال والتشاؤم والجدية (عبد الخالق ، ١٩٨٥ ، ص ١٠ ؛ بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦) . والمنطوي كما يرى " يونج " إنسان مشغول بعالمه الداخلي من خيال ونشاط بدني ، وهو غير قادر نسبياً على المشاركة الاجتماعية ، ويتجه للبيدوا (أو الطاقة النفسية) عنده إلى الداخل نحو عالمه الشخصي ، على عكس المنبسط الذي يتجه للبيدوا عنده إلى البيئة الخارجية ويهتم بالعلاقات الاجتماعية (ورد في : عبد الله ، ١٩٩٠ ، ص ٥) .

ب- العصبية : Neuroticism

توجد تعريفات متعددة للعصبية لعل أبرزها " العصبية أو عدم الاتزان الانفعالي حالة تتصف بتغييرات سريعة غير محددة ، ومن ثم يظهر الفرد استجابة غير مناسبة تجاه مجموعة المنبهات التي تُثيره من الخارج " (ورد في : عبد الله ، ١٩٩٠ ، ص ٩٧) .

على عكس الانبساطية ، فإن العصبية أو الإحساس السلبي **Negative affectivity** تعكس ميل الأفراد إلى معاشرة حالات وجدانية سلبية ، ومشاعر الضغط ، إضافة إلى رؤية أنفسهم والعالم المحيط بهم من خلال نظرة سلبية (George & Jones , 2002 , P. 49) . فالأفراد ذات المستوى المرتفع من العصبية يكونون أكثر احتمالاً لمعاشرة مشاعر سلبية وضغوط خلال المواقف المختلفة مقارنة بأولئك

الذين يتمتعون بمستوى أقل من العصابية ، كما أنهم أكثر احتمالاً لمعايشة المزاج السلبي في العمل ،
والتوجه السلبي نحو مواقف العمل (George & Jones , 2002 , P. 49)

وبالتالي فإن هذا البعد يشير إلى المدى الذي يملك خلاله الفرد سيطرة انفعالية مناسبة .
فالأفراد ذوي التوازن الانفعالي (منخفضي العصابية) يتسمون بالثقة بالنفس واحترام للذات مرتفع ، أما
الأفراد ذوي المستوى المنخفض من التوازن الانفعالي (مرتفعو العصابية) فإنهم يميلون إلى عدم
الثقة بالنفس والاكنتاب (Johns & Saks , 2006 , P. 40 ; Judge et al. , 2002 , P. 768 ;
Barrick & Mount , 1991 , P. 4 ; Witt & Ferris , 2003 , P. 809)

العصابية / الاتزان الانفعالي بُعد ثنائي القطب في شكل متصل يجمع بين مظاهر حسن التوافق
والنضج أو الثبات الانفعالي كطرف ، وبين اختلال هذا التوافق وعدم الثبات الانفعالي كطرف مقابل
(عبد الخالق ، ١٩٨٥ ، ص ١٢) . ففي الطرف الأول (العصابية) نجد شخصاً عصبياً ، غير متزن
انفعالياً ، غير متوافق اجتماعياً مع البيئة المحيطة ، وفي الطرف الثاني (التوازن الانفعالي) نجد طرازاً
من الأفراد متزنون انفعالياً ، ناجحون ، متوافقون اجتماعياً ، ولا يعانون من صراعات بينهم وبين
أنفسهم ، أو بينهم وبين البيئة المحيطة بهم (عبد الخالق ، ١٩٨٥ ، ص ١٢) .

جـ- الضمير الحي (الإخلاص) : Conscientiousness

يشير بُعد الضمير الحي إلى المدى الذي يتمتع خلاله الفرد بالتأني ، الوسوسة ، والإصرار .
ويتسم الفرد ذو المستوى المرتفع من الضمير بأنه منظم ، ويمتلك الكثير من الانضباط الذاتي - Self
discipline ، وعلى العكس من ذلك ، فإن الفرد ذو المستوى المنخفض من الضمير الحي يتسم بافتقار
التوجه ، والانضباط الذاتي (George & Jones 2002 , P. 50 , ; Shaffer et al. , 2006 , P.
113 ; Judge et al. , 2002 , P. 768 ; Thoresen et al. , 2004 , P. 837 ; Smillie et al. ,
2006 , P. 139)

وقد حظي بُعد الضمير الحي باهتمام كبير من قبل الباحثين المهتمين بالنموذج خماسي الأبعاد ،
حيث أشار هؤلاء الباحثون - من خلال دراسات عديدة - إلى أهمية هذا البعد كأحد أهم المنبئات الأساسية ،
إن لم يكن أهمها على الإطلاق ، بعدد من النتائج التنظيمية بصفة عامة ، والأداء الوظيفي بصفة خاصة .
على سبيل المثال أشار كل من (Witt & Ferris , 2003 , P. 809 ; Johns & Saks , 2005 , P. 50)
إلى أن الشخص ذو الضمير الحي هو شخص يُعتمد عليه Dependable ، موثوق فيه
Reliable ، موجه بالإنجاز Achievement oriented ، بينما الشخص الذي يسجل درجات منخفضة
من هذه السمة هو شخص مهمل Careless ، كسول Lackadaisical ، ولا يُعتمد عليه
Undependable . وقد قدمت البحوث دعماً متسقاً للضمير الحي كواحد من المحددات المرتبطة
بالشخصية عبر وظائف ومواقف مختلفة (Thoresen et al. , 2004 , P. 837) .

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا البعد ، إلا أن هناك عدم اتفاق كامل بين الباحثين حول
المعنى الدقيق لهذا البعد . فالبعض عرّفه في إطار المسؤولية أو الاعتمادية Responsibility or

Dependability ، بينما نظر إليه البعض الآخر على أنه الجوانب التطوعية **Volitional aspects** ، مثل العمل الشاق **Hardworking** ، الإصرار **Persistent** ، والتوجه بالإنجاز (**Barrick & Mount , 1991 , P. 18**) ولا شك أن هذه المشكلة تحد من إمكانية تعميم النتائج التطبيقية المتعلقة بهذا البعد ، وتزيد من الحاجة لوضع إطار تفصيلي متفق عليه لأبعاد هذا البعد وعناصره الفرعية بين الباحثين المهتمين بالنموذج خماسي الأبعاد للشخصية .

على سبيل المثال قام كل من (**Roberts et al , 2005**) بدراسة هدفت إلى تحديد هيكل سمة الضمير الحي باستخدام مقاييس تم تحديدها من سبعة من المقاييس الرئيسية للشخصية ، حيث تم تحديد ٣٦ مقياس يرتبط فكرياً ببقطة الضمير . وقد أظهر تحليل هذه المقاييس هيكلأ هيراركيأ (متدرجأ) من ستة عناصر هي : الجدية **Industriousness** ، النظام **Order** ، الرقابة الذاتية **Self-control** ، المسؤولية **Responsibility** ، الاحترام الشديد للقوانين **Traditionalism** ، والطهارة **Virtue** . وقد أظهرت العوامل الستة وثوق متجمع **convergent validity** ممتاز ، غير أن ثلاثة عناصر من الستة هي التي أظهرت وثوقاً متميزاً جيداً **Good discriminant validity** (هي الجدية ، النظام ، والرقابة الذاتية) . أما العناصر الثلاثة الأخرى (الاحترام الشديد للتقاليد) فإتتها بدت كأطر تقع بالتساوي بين بقطة الضمير ، وباقي العناصر الأخرى في النموذج خماسي الأبعاد .

د- القبول (الألفة) : **Agreeableness**

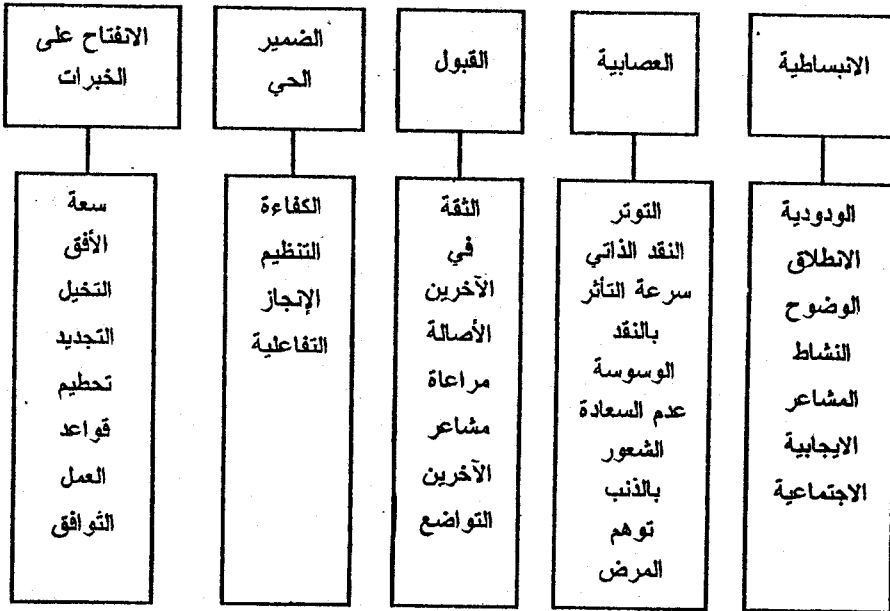
الألفة هي السمة التي توضح الفرق بين الأفراد الذين ينسجمون بشكل جيد مع الأفراد الآخرين وأولئك الذين لا ينسجمون . فالجدارة بالحب ، القدرة على رعاية الآخرين ، والرفقة ، هي سمات تميز الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الألفة . أما الأفراد الذين يتمتعون بمستوى منخفض من القبول فإتهم يتسمون بالعدائية **Antagonistic** ، سوء الظن **Mistrustful** ، عدم التوافق **Unsympathetic** ، عدم التعاون **Uncooperative** ، والغظة (**e.g., George & Jones , Rude 2002 , P. 50 ; Barrick & Mount , 1991 , P. 18 ; Judge et al. , 2002 , P. 767**) وتجدر الإشارة إلى أن المقياس المنخفض من الألفة ربما يكون مفيداً في بعض الوظائف التي تتطلب شخصاً يتصف بالشددة إلى حد ما مثل محصل الفواتير **Bill collector** ، وضباط الصف المعلمين **Drill sergeant** ، كما أن الأفراد الذين يتمتعون بالقبول أو الألفة هم أفراد يسهل توافقهم وانسجامهم مع الآخرين بصفة عامة (**e.g., George & Jones , 2002 , P. 50 ; Barrick & Mount , 1991 , P. 18 ; Judge et al. , 2002 , P. 767**) . وبالتالي فإن القبول يمكن أن يمثل أصل **An asset** في الوظائف التي تنطوي على تطوير علاقات جيدة مع أفراد آخرين مثل مندوبي البيع ، مقدمي الخدمة للعملاء ، المعالجين النفسيين ، والأخصائيين الاجتماعيين (**George & Jones , 2002 , P. 50**) .

هـ- الانفتاح على الخبرة : Openness to experience

السمة الأخيرة من السمات الخمس الكبرى للشخصية هي الانفتاح على الخبرة ، والتي تحدد المدى الذي يتسم الفرد خلاله بأنه مبدع ومنفتح على مجموعة متنوعة وواسعة من المثيرات ، وله اهتمامات واسعة ، وعلى استعداد لتحمل المخاطرة ، وذلك في مقابل الفرد محدود الأفق . (George & Jones , 2002 , P. 51) Cautious Narrow-minded

ويتمتع الأفراد ذوو الانفتاح على الخبرة بميزة في الوظائف التي تتسم بالتغيير المستمر ، والتي تتطلب التجديد Innovation ، وكذا التي تشمل على قدر كبير من المخاطرة (George & Gareth , 2002 , P. 51) .

ويوضح كل من الشكل رقم (٢) ، والجدول رقم (١) التدرج الهرمي للسمات الخمس الكبرى للشخصية ، والأبعاد الفرعية لكل منها .



المصدر : (Johns & Saks , 2005 , P. 40)

شكل رقم (٢)

الهيكل الهرمي لسمات الشخصية الخمس الكبرى

جدول رقم (١)

السمات الخمس الكبرى للشخصية

خصائص الفرد الذي يسجل مستوى مرتفع	أبعاد القياس	خصائص الشخص الذي يسجل مستوى منخفض
قلق ، عصبي ، عاطفي ، متفقد الشعور بالأمان ، موسوس ، شاعر بالنقص أو عدم الجدارة	العصابية (N) Neuroticism يقيس التوافق مقابل عدم التوازن الانفعالي ، وهو يحدد ميل الأفراد لمعايشة المشاكل النفسية ، والأفكار غير الواقعية والإلحاح المفرط	هادئ ، متريث ، مسترخي ، عقلائي ، شجاع ، راض عن النفس
ذو نزعة اجتماعية ، نشيط ، كثير الكلام ، مهذار ، متفائل ، حنون ، محب للهو والتسلية ، موجه بالعلاقات الشخصية	الانبساطية (E) Extraversion تقيس مقدار وقوة التفاعل الشخصي ، مستوى النشاط ، الحاجة للتحفيز ، والقدرة على الابتهاج أو السعادة	متحفظ ، متزن ، منعزل ، قليل الكلام ، موجه بالعمل
فضولي ، متسع الاهتمامات ، خلاق ، قادر على التخيل ، غير تقليدي ، يتسم بالأصالة	الانفتاح (O) Openness يقيس البحث الاستباقي عن و إدراك قيمة الخبرات ، والقدرة على مواجهة واستكشاف الظروف والمواقف غير المألوفة	تقليدي ، ضيق الأفق ، مفتقر للقدرة على تحليل المواقف
اللين ، اللطف ، الثقة بالآخرين ، مساعدة الآخرين ، متسامح ، ومباشر (واضح)	القبول (الألفة) Agrecableness (A) تقيس جودة التوجهات الشخصية للفرد على متدرج من الحنان والرحمة ، وحتى الخصومة أو العداء في النوايا والأفكار ، والمشاعر والتصرفات	تهكمي ، فظ ، شكاك ، غير متعاون ، انتقامي ، سريع الغضب ، مناور
منظم ، يعتمد عليه ، قادر على العمل الشاق ، منضبط ذاتياً ، الدقة في المواعيد ، شكاك ، مرتب ، طموح ، مثابر	الضمير الحي (الإخلاص) Conscientiousness (C) يقيس مستوى الفرد في التنظيم ، الإصرار أو التصميم ، والدافعية في السلوك الموجه نحو الهدف	بلا هدف ، لا يعتمد عليه ، كسول ، مهمل ، مستغرق في إشباع ملذاته ، غير حاسم

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء التراث الفكري المتاح في النموذج خماسي الأبعاد للشخصية

على خلاف الشخصية ، فإنه لا يوجد إطار مقبول لقياس أبعاد الدافعية Motivational constructs ، غير أن هناك فكرة رئيسية واحدة برزت باستمرار عند مناقشة النماذج الخاصة بالدافعية والتي تركز على أهمية العمليات الإدراكية Cognitive process (Barrick et al. , 2002 , P. 43) وقد تم التركيز على أهمية الإدراك من خلال تعريف (Mitchell 1997) للدافعية بأنها تلك العمليات النفسية التي تشمل على الاستثارة Arousal ، التوجه Direction ، القوة Intensity ، والمثابرة Persistence ، والتي تنطوي عليها التصرفات الإرادية (الطوعية) الموجهة بالهدف (ورد في : (Barrick et al. , 2002 , P. 44) .

ومن ثم فإن عناصر الدافعية يمكن قياسها أولاً من خلال تحديد الأهداف الأساسية التي تنظم السلوك الشخصي ، ثم تحديد درجة الاستثارة ، القوة ، والمثابرة المرتبطة بهذه الأهداف . وفي ضوء المفاهيم المتاحة في علم الأنتروبولوجيا ، وعلم النفس الاجتماعي ، ونظرية التحليل الاجتماعي - فإنه يمكن القول بأن الأفراد يسعون إلى التعايش Communion ، والقوة أو السيطرة Power ، والإنجاز Accomplishment (Barrick et al. , 2002 , P. 44) .

وهناك مجموعة من الجوانب المرتبطة بهذه الرؤية من أهمها : (أ) تتبع هذه الرؤية بالدرجة الأولى من النموذج الذي قدمه " دافيد ماكلياند " David McClelland ، حيث كشف عن وجود ثلاث سمات تتوافر في كل الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة ، وهي الحاجة للإنجاز ، الحاجة للانتماء ، والحاجة للقوة (George & Jones , 2002 , P. 56) ، ويرى ماكلياند أن الأهمية الذاتية لكل حاجة من الحاجات الثلاث تتباين من فرد لآخر اعتماداً على خلفية الفرد الثقافية ، كما يرى - أيضاً - أن المركب الدافعي Motivational complex يمثل عنصراً هاماً في التغيير الاجتماعي وتطور المجتمعات (Leonard et al. , 1995 , P. 2) ، (ب) إذا كان السعي للتعايش والسعي للمركز أو القوة يعكسان أهدافاً واسعة ترتبط بالتفاعلات الاجتماعية بصفة عامة ، فإن السعي للإنجاز يرتبط بصفة خاصة بدافعية الفرد في العمل ، (ج) إن السعي للتعايش والسعي للمركز والسعي للإنجاز تمثل أهدافاً على نفس المستوى من الاتساع المشابه لأبعاد النموذج خماسي الأبعاد للشخصية (Judge et al. , 2002 , P. 767) .

وسوف يستعرض الباحث في الجزء التالي بشيء من التفصيل الحاجات الثلاث الأساسية التي تشكل في مجملها مستوى دافعية الفرد ، وتؤثر على اتجاهاته نحو العمل وبيئته ، وتحدد العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء الوظيفي ، وهي حاجات الإنجاز ، التعايش ، والقوة .

أ- الحاجة للإنجاز : (Achievement Need (n ACH))

يمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية ، وهو يرتبط بنظرية دافيد ماكلياند وجون أكنسون وآخرين ، إلا أنه من الثابت أن هنري موراي (1٩٣٨) يعد أول من قدم هذا

المفهوم في دراسة ديناميكيات الشخصية (كردي ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٢ ؛ بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ٩٠) ، حيث أنه ليس هناك سلوك بدون دوافع ، وهي حقيقة تتفق فيها نظريات علم النفس رغم تباينها وتعددتها (كردي ، ٢٠٠٢ ، ص ١١٤) .

وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة لدافعية الإنجاز ، إلا أنه يمكننا القول بأن دافعية الإنجاز كما عرفها " فشقوش ومنصور " تشير إلى أنه تكوين فرضي وهو تعبير عن حالة يعيشها الكائن الحي تعمل على استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيه نحو هدف معين ، ويمكن أن يستدل على هذه الحالة من تتابعات السلوك الموجهة نحو الهدف ، وتنتهي هذه التتابعات بتحقيق الهدف موضوع الدافع (ورد في : كردي ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٦) .

ويتضح من التعريف السابق ما يلي :

- إن دافع الإنجاز يتمثل في حرص الفرد على القيام بأشياء على نحو جيد وسريع بقدر الإمكان من خلال مظاهر تكثيف المساعي ومواصلة الجهد لتحقيق الهدف والتصميم على الفوز والحرص على التفوق بأداء الأعمال المطلوبة على نحو متقن .

- على الرغم من تعدد تعريفات دافعية الإنجاز ، إلا أن الباحثين يتفقون على أنها منبع للطاقة الداخلية التي توجه سلوك الفرد ، وهذا السلوك يتسم بالاستمرارية والنشاط والمثابرة من أجل تحقيق هدف معين (بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤) .

- إن الدافع للإنجاز ينمي في الفرد السعي نحو الإتقان والتميز ، كما ينمي فيه مجموعات من القدرات منها القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على تحديد الأهداف والتخطيط لها ، بالإضافة إلى القدرة على استكشاف البيئة ، وتعديل المسار في ضوء النتائج ، والتنافس مع الذات ومع الآخرين (ورد في : كردي ، ٢٠٠٣ ، ص ١١١) .

- إن الحاجة للإنجاز من الحاجات الهامة والمميزة للأفراد أصحاب الطموح والأداء الفعال ، ويعتبر بعض الباحثين أن هذه الحاجة شبه فطرية لدى الإنسان السوي ، وهي قابلة للنمو والاندثار والتراجع نتيجة لتفاعل الفرد مع مختلف متغيرات بيئته (ورد في : الفضلي ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٦) .

ولدافعية الإنجاز أهميتها البالغة ، إذ يشير ماكلياند إلى دورها في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات ، وإلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع يُعد محصلة لدافع الإنجاز (ورد في : عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ١) ، ولذا تعول الدول المتقدمة كثيراً على دافعية أبنائها للإنجاز نظراً لدور هذه النوعية من الدافعية في رفع إنتاجية الأفراد في مختلف المجالات ، لذا تصدق مقولة أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع هو محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز (عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ١) .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت ، وما تزال ، ببحث وتنمية دافع الإنجاز لدى أبنائها ، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجاً لمثل هذا الاهتمام .

لهذا لم يكن مستغرباً أن يحظى الدافع للاجتاز باهتمام كبير من جانب الباحثين ، خاصة في الدراسات العربية ، حيث يلاحظ المتتبع وجود دراسات عديدة اهتمت به وركزت عليه ، وعلى علاقته بمتغيرات أخرى مؤثرة على الأداء التنظيمي بصفة عامة ، والتي من أبرزها ، الشخصية (بدوي ، ٢٠٠٢) ، المسؤولية الاجتماعية (كردي ، ٢٠٠٣) ، توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية (عبد الحميد ، ٢٠٠٣) .

ب- الحاجة للانتساب أو التعلقش : (n AFF)

يمكن تعريف الحاجة للانتساب وسط محيط العمل بأنها مفهوم يعني رغبة وحرص الفرد على بناء حد أدنى من العلاقات الشخصية والمهنية الايجابية من مجموعة مختارة من مجموعات العمل والحفاظ عليها (ورد في : Rohns et al. , 2000 , P. 25) . ويمكن النظر إلى حاجة الانتساب على أنها حاجة طبيعية أصيلة في الإنسان ، إذ أنها ترتبط بطبيعة التكوين الاجتماعي الذي خلق الله الإنسان عليه . فالإنسان ، في أغلب الأحوال ، دائم السعي للانخراط وسط آخرين والانسجام والتآلف معهم .

تظهر الحاجة للانتساب من خلال مجموعة من السلوكيات المرتبطة بسعي الأفراد لبناء والحفاظ على علاقات ودودية مع الآخرين ، والاستمتاع بالأنشطة والمشاركات التي تجمع الأسرة والأصدقاء . فهي تعكس سلوكيات نحو آخرين والتي تتسم بالتعاون Cooperative ، الدعم Supportive ، والودودية Friendly ، والتي تُثمن الانتماء والانسجام داخل مجموعة (Rohns et al. , 2000 , P. 25) .

إن الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للانتماء غالباً ما يميلون للتفكير حول جودة علاقاتهم الشخصية ، كما أنهم يكونون شديدي التعلق بالخبرات الإيجابية ، شديدي القلق نحو أي ضعف أو قصور أو فتور يصيب تلك العلاقات (Mathieu , 1990 , P. 179) . فهم يحتاجون إلى علاقات متجانسة مع الآخرين ، ومشاعر القبول منهم ، كما أنهم يميلون إلى تبني قيم جماعات العمل التي ينتمون إليها ، ويفضلون الأعمال التي توفر لهم تفاعلات شخصية كبيرة ، لذا فهم يؤدون بشكل جيد في مجالات خدمة العملاء والتفاعل معهم (Leonard et al. , 1995 , P. 2 ; Rohns et al. , 2000 , P. 205) .

وبصورة عامة أكدت نتائج مجموعة من الدراسات على أهمية حاجة الانتساب أو الانتماء ، وقد انسجمت تلك النتائج مع نظرية الارتباط Attachment Theory ، والتي سبق وأن أكدت على أهمية وحرص وسعي الإنسان لتشكيل علاقات مستقرة ودائمة مع الآخرين (ورد في : الفضلي ، ٢٠٠٠ ، ص ١٦٢) .

ويرى (Rohns et al. , 2000 , P. 26) أن القدر المتوسط من دافعية الانتساب غالباً ما يرتبط مع الإدارة الفعالة . فالحاجة المرتفعة للانتساب غالباً ما تقود على عديد من النتائج السلبية المرتبطة بتجنب اتخاذ قرارات حاسمة ، فضلاً عن المحاباة والمحسوبية للأصدقاء والمقربين ، إضافة إلى مشاعر القلق والتوتر وعدم العدالة لدى عديد من المرؤوسين . وعلى الجانب الآخر ، فإن القدر المنخفض من

حاجة الانتساب يمكن أن يؤدي إلى وجود فجوة إنسانية كبيرة بين الرئيس ومرؤوسيه ، وما يمكن أن ينشأ عن ذلك من مشاكل متعددة تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي .

ويرى بعض الباحثين أنه طالما أن مجتمعنا الحديث يعاني من ارتفاع حدة ودرجة الضغوط المتنوعة على الفرد ، فإنه من الطبيعي أن تبرز الحاجة للانتساب كعامل هام من العوامل المساعدة على رفع قدرة الفرد على مواجهة مشاكل وتعييدات الحياة بشقيها المهني والشخصي ، خاصة أن السلوك الانتسابي غالباً ما يدفع الفرد للتحاق أو التفاعل مع آخرين يواجهون ذات المواقف أو الصعوبات ، أو الضغوط (ورد في : الفضلى : ٢٠٠٠ ، ص ١٦٢) .

ويرى الباحث أن العلاقة الطردية المقترحة سابقاً بين سعي الفرد للانتساب ، وظروف وضغوط الحياة ليست حتمية في كل المواقف أو أكثرها . إذ يمكننا التوقع بأن ظروف وضغوط الحياة المعاصرة يمكن أن تؤثر سلبياً على علاقات الانتساب أو التعايش بدلاً من تدعيمها . فهذه الظروف والضغوط يمكن أن تزيد من حدة التنافس بين الأفراد ، وهو الأمر الذي يمكن أن يدفعهم إلى مزيد من الصدمات والخلافات ، والاتجاه نحو مناحي سلوكية تتسم بلا أخلاقية ، والأتاتية ، وهو ما سيؤثر سلبياً على مستوى وجودة التعايش بين الأفراد .

ج- الحاجة للقوة (السيطرة) : (Power Need (n POW)

يعتبر " دافيد وينتر " David Winter (١٩٣٩) الباحث الرائد والممهد لدراسة دافع القوة أو الحاجة للقوة ، ويرى وينتر إن سعي الفرد للقوة هو أحد الدوافع والاستعدادات الهامة في الفرد ، وهو يعرف القوة بأنها قدرة الشخص على إحداث آثار موجبة ومقصودة في سلوك وانفعالات شخص آخر (ورد في : عبد الله ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٩٤) .

وقد ارتبطت الحاجة للسيطرة كمفهوم بسعي الفرد بصورة مستمرة للتأثير على الغير ، ورغبته في الحصول على قوة رسمية واجتماعية ، إضافة إلى اكتساب درجة واضحة من درجات الواجهة والتقدير (كردي ، ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٢) .

ويرى بعض الباحثين أن الحاجة للسيطرة تعتبر من الحاجات الإنسانية ذات التأثير الواضح في الأجواء التنظيمية بالذات ، خاصة وأنها حاجة ذات أبعاد إيجابية تنعكس على جوانب عدة في محيط العمل ، حيث أن الفرد المتميز أو المدفوع لإشباع الحاجة للسيطرة لديه غالباً ما يكون فرداً تنظيمياً منتجاً في وظيفته القيادية بالذات ، حيث يتمكن وبسهولة معقولة من خلق الظروف المناسبة ، والتأثير الإيجابي اللازم لإقناع ودفع الآخرين للتنازل وخدمة الأهداف (ورد في : الفضلى ، ٢٠٠٠ ، ص ١٦٣) .

وهناك مجموعة من الاستجابات التي تشير إلى درجة عالية من دافع القوة ، من أبرزها ما أشار إليه " لوينتر " ، حيث أشار إلى ثلاثة نماذج رئيسية هي (ورد في : عبد الله ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٩٤) :

- استجابات تتضمن تخيلات عن القوة والأفعال التي تعبر عن القوة .

- استجابيات تضم تصورات عن الأفعال والسلوكيات التي تحدث ردود انفعالية قوية في الآخرين .
- استجابيات تضم حالات وأوضاعاً تظهر اهتماماً حول المكاتبة والمنزلة للشخص .

إن الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للقوة هم أفراد موجهون بالسيطرة والتأثير **Control and Influence Oriented** ، وهم يقضون وقتاً أطول للتفكير في كيفية الحصول على القوة والسلطة وممارستها ، كما أنهم يسعون دائماً إلى الفوز وإقناع الآخرين ، والسعادة والحصول على المراكز التي تمكنهم من زيادة تأثيرهم على الآخرين (Mathieu , 1990 , P. 180) وعلى الجانب الآخر ، فإن الأفراد ذوو الحاجة المنخفضة للقوة ربما يفتقدون للحزم **Assertiveness** ، الثقة بالنفس **Self-confidence** ، والتي تمثل متطلبات ضرورية للقيادة و تنظيم وتوجيه أنشطة المجموعة بفعالية (Mathieu , 1990 , p. 180 ; Rohs et al . , 2000 , P. 26) .

وقد أشار " ماكلياند " إلى أن حاجة الأفراد للقوة يمكن أن تأخذ أحد شكلين ، إما شخصية ، أو مؤسسية **Personal or Institutional Power** . فالذين يحتاجون القوة الشخصية **Personal Power** ، غالباً ما يكون لديهم سيطرة أقل على النفس ، ويمارسون القوة باندفاع أو تهور ، وما يمكن أن يرتبط بذلك من غلظة ومضايقات للآخرين ، فضلاً عن محاولة تجميع أكبر قدر ممكن من رموز القوة (Leonard et al . , 1995 , P. 3) . أما الأفراد الذين يحتاجون إلى القوة المؤسسية **Institutional Power** ، وتعرف أيضاً بالقوة الاجتماعية **Social power** ، فهم يرغبون في تنظيم جهود آخرين لصالح أهداف المنظمة ، لذا فإن المديرين ذوي الحاجات المرتفعة للقوة المؤسسية يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية مقارنة بأولئك الذين يتمتعون بحاجة مرتفعة للقوة الشخصية (Leonard et al . , 1995 , P. 3) . فهؤلاء القادة يوجهون قوتهم من خلال أساليب اجتماعية إيجابية ، والتي تعود بالنفع على الآخرين والمنظمة بدلاً من تحقيق المكاسب والمكاتبة لأنفسهم فقط (Rohs et al . , 2000 , P. 31) فهم يبحثون عادة عن القوة لأنها ، من وجهة نظرهم ، وسيلة فاعلة لاتجاز المهام .

إن ما سبق يشير إلى أن الحاجة للقوة يمكن أن تكون عملة ذات وجهين . الوجه السلبي والذي يركز على التأكيد على وجود طريق واحد لتحقيق الأهداف من خلال السيطرة الكاملة على الآخرين وهو ما يرتبط عادة بالقوة الشخصية ، أما الوجه الآخر (الإيجابي) فهو الذي يركز على مهارات الإقناع والإثارة بغرض مساعدة الآخرين على الإتيان ، وتحقيق الأهداف والتعلم دون فرض وصاية عليهم .

ونستطيع أن نخلص من الاستعراض السابق لأبرز الحاجات الإنسانية في إطار نظرية ماكلياند إلى بعض المضامين الإدارية الهامة ، لعل أبرزها أن الأفراد ذوي الاحتياجات المختلفة ينبغي تحفيزهم من خلال أساليب متباينة . فالأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإتيان ينبغي إعطائهم مهام تنطوي على التحدي ، مع أهداف قابلة للتحقق ، كما أنه ينبغي إمدادهم بتغذية عكسية مستمرة عن أدائهم . أما العاملين ذوي الحاجة المرتفعة للانتماء فينبغي يستطيعون العمل بشكل أفضل في ظل البيئة التعاونية ، وبالتالي يجب العمل على تكليفهم في أعمال تتطلب العمل الجماعي ، أما الأفراد الباحثون عن القوة ، فينبغي إعطائهم

الفرصة لإدارة آخرين طالما توافرت لديهم رؤية إدارية واضحة وفاعلة ، وقدرة كبيرة على تنسيق الجهود لدعم الأهداف التنظيمية .

ثانياً : العلاقة بين الاختلافات الشخصية والدافعية

يتعرض الباحث في هذا الجزء لطبيعة العلاقة بين الاختلافات الشخصية والدافعية بأنواعها الثلاث ، طبقاً لنموذج ماكلياند ، الإنجاز ، التعويض أو الانتساب ، والقوة أو السيطرة . وسيتم التركيز في البداية على الدراسات السابقة المتاحة في التراث الفكري حول هذه العلاقات ، ثم يتم بعد ذلك بناء الإطار الفكري المقترح لها .

يمكن القول بوجود دراسات عدة تطرقت لطبيعة العلاقة بين الاختلافات الشخصية وعناصر الدافعية الثلاث التي يتضمنها نموذج ماكلياند . فعلى سبيل المثال قام كل من (Cassidy & Lynn) (1991) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير كل من خلفية الأسرة ، الانبساطية - العصابية ، نوع المدرسة (متوسطة أو ثانوي) ، المستوى الاجتماعي والاقتصادي ، ومستويات التعليم ، على دافعية الإنجاز ، ومن بين نتائج الدراسة أن الدرجات العالية في جدية العمل ، كأحد أبعاد دافعية الإنجاز ، ترتبط بدرجات منخفضة في العصابية ، وارتبطت الدرجات العالية في بُعد الانبساطية بدرجات عالية في السيطرة (وردت في : بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ٢١) .

كما قام (Berwick) (1992) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الضغوط على الطلاب ، وتنظيم العمل ، وقوة الشخصية والأنشطة التدريبية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العمل وقوة الشخصية تنبأ بضغوط منخفضة على الطلاب ذوي دافعية الإنجاز العالية (وردت في : بدوي ، ٢٠٠٢ ، ص ٢١) .

وفي الدراسة التي قامت بها (بدوي ، ٢٠٠٢) لدراسة العلاقة بين الانبساطية / العصابية (كأبعاد للشخصية) ، ودافعية الإنجاز ، أوضحت نتائج تحليل المسار في الدراسة ما يلي : (أ) إن العصابية لها تأثير سالب دال كمتغير مستقل على دافعية الإنجاز ، (ب) عدم وجود تأثير للدافعية من الانبساطية على دافعية الإنجاز ، حيث كانت قيمة (ت) دالة ، (جـ) وجود تأثير سالب دال لدافعية الإنجاز على العصابية .

وفي الدراسة التي أجراها " فورنهام و فورد وفراري " والتي أجريت على عينة مكونة من (٩٢) فرداً من طالبين العمل ، وجد أن الانبساطيين أكثر اهتماماً بالعوامل الدافعية Motivators للعمل ، من قبيل محتوى العمل ، المسؤولية ، والإنجاز ، في حين ركز العصابيون على عوامل الصحة والسلامة Hygienes عند اختيارهم للعمل ، ومن هذه العوامل أسلوب الإدارة ، الإشراف ، وظروف العمل (ورد في : عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ٨) .

وفي الدراسة التي قام بها كل من (Franco et al. , 2004) ، لدراسة محددات ونتائج دافعية العامل ، وفي دراسة مقارنة بين بعض مستشفيات جورجيا و الأردن - اتضح أنه على الرغم من اختلاف

كل من الأردن وجورجيا ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا ، إلا أن هناك عديد من أوجه التشابه فيما يتعلق بالمحددات الأساسية : الكفاءة الذاتية ، الفخر ، انفتاح الإدارة ، وأولويات الوظيفة ، والقيم والتي كان لها تأثير معنوي على نتائج الدافعية في كلا البلدين ، كذلك فإن الاختلافات بين البلدين ألفت الضوء على أهمية الثقافة المحلية في قضايا الدافعية .

أما الدراسة التي قام بها " دويدار " (١٩٩١) حول الدافعية للإجاز على عينة مكونة من (٢٣٦) موظفا و (٢٧٢) موظفة من العاملين بمؤسسات مختلفة بمصر بهدف الكشف عن الفروق بين الجنسين في الدافعية للإجاز وعلاقة الدافعية ببعض المتغيرات النفسية والديموجرافية . ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الدافعية للإجاز ، كما ارتبط الدافع للإجاز سلبا بكل من القلق والاحتئاب والعصابية ، كما ارتبط كذلك بتوكيد الذات لدى الموظفين عنه لدى الموظفين (ورد في : عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ٨) .

كما قام " عبد الفتاح " (١٩٩١) بدراسة علاقة الدافعية للإجاز بسمات الشخصية على عينة ضمت (٣٤) معلما و (٤٩) معلمة بالمرحلة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وكشفت النتائج أن الإناث أكثر دافعية للإجاز من الذكور ، كما ارتبط الدافع للإجاز سلبا بسمات الميل العصابي والسيطرة والانتواء ، في حين يرتبط إيجابيا بسمات الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والمشاركة الاجتماعية (ورد في : عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ٨) .

وفي الدراسة التي قام بها كل من (Barrick et al. , 2002) ، تم تطوير واختبار نموذج للأداء الوظيفي لاختبار الآثار الوسيطة لتوجهات العمل الدافعية - الإدراكية في العلاقة بين سمات الشخصية والأداء الوظيفي في وظيفة المبيعات على عينة من ١٦٤ من مندوبي المبيعات . وقد أظهر التحليل الهيكلي أن متغيرات الدافعية تمثل أدوات تأثيرية ، والتي تؤثر من خلالها سمات الشخصية على الأداء الوظيفي . وبصفة عامة فإن الدافعية للسيطرة والإجاز تتوسط تأثيرات الانبساطية ويقتطع المضمير على معدلات أداء المبيعات . وعلى الرغم من أن القبول ارتبط بالدافع للانتساب (التعايش) ، إلا أن أيضاً من القبول أو التعايش لم يرتبط بالنجاح في وظيفة المبيعات .

وباستعراض الدراسات السابقة التي تمت في مجال علاقة الشخصية بالدافعية وأهم المتغيرات التي ركزت عليها ، وأبرز نتائجها ، نستطيع أن نخلص إلى مجموعة من الملاحظات الهامة ، والتي من أبرزها :

- إن أكثر تلك الدراسات قد ركزت على أبعاد محددة للشخصية (العصابية ، والمضمير الحي) ، وكذا على الدافع للإجاز (كأحد عناصر الدافعية) . ومن ثم فقد أهملت تلك الدراسات باقي عناصر الشخصية الأخرى (القبول ، المضمير الحي ، الانفتاح على الخبرة) ، ونوعي الدافعية الآخرين ، طبقا لنموذج ماكليتلاند ، (دافع التعايش ، ودافع السيطرة أو القوة) ، وهو ما يبرز أهمية التركيز على أطر شاملة ومتكاملة لكل من الشخصية والدافعية .

- توجد علاقة واضحة أكدت عليها الدراسات السابقة التي ركزت على كل من العصابية - دافعية الإنجاز ، حيث أشارت نتائج الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بينهما . ولعل هذه العلاقة العكسية جاءت متفقة مع المنطق النظري . فالدرجة العالية من العصابية تؤدي إلى درجة منخفضة في دافعية الإنجاز ، حيث أن الشخصية العصابية تتسم بأعراض العصاب مثل المخاوف والقلق والتوتر وعدم التوافق والاستقرار والتشاؤم والحساسية الشديدة إزاء المواقف ، وهذه الخصائص من المتوقع أن تعيق دافع الإنجاز. وفي المقابل من المتوقع أن الدرجة المنخفضة في بعد العصابية تؤدي إلى درجة مرتفعة في دافعية الإنجاز ، حيث أن الدرجة المنخفضة على بُعد العصابية تدل على الاتزان الانفعالي للشخصية ، وأن هذه الشخصية تتسم بالتوافق الشخصي وعدم الخوف والقلق ، أي التمتع بالصحة النفسية ، ومن ثم فإن هذه الخصائص تؤدي إلى زيادة دافع الإنجاز .

- تعتبر مجالات الشخصية والدافعية من مجالات الدراسة التي أهتم بها الباحثون في مجالات علم النفس والتربية ، وأن دخول تلك المجالات إلى حيز الاهتمام في الإدارة مازال حديثاً نسبياً . ويؤكد على ذلك أن أكثر تلك الدراسات تمت بالتطبيق على الطلاب ، خاصة طلاب مرحلتى الإعدادي والثانوي ، وهو ما يشير إلى قصور تطبيقي نسبي في مجالات إدارة الأعمال فيما يتعلق بهذه العلاقة .

- وجود ندرة في الدراسات التي ركزت على الدافعية كمتغير وسيط في علاقة السمات الشخصية بالأداء الوظيفي ، فباستثناء الدراسة التي قدمها كل من (Barrick et al. 2002) ، لم يعثر الباحث على دراسة ركزت وبشكل تفصيلي تحليلي على طبيعة هذا الدور الوسيط .

- توجد بعض الملاحظات المرتبطة بمنهجية البحث بالنسبة لبعض تلك الدراسات ، فعلى سبيل المثال يؤخذ على بعض الدراسات ومثل " فورنهام وآخرون (1999) ، عبد الفتاح (1991) ، صغر حجم عينة الدراسة ، وعدم تحديد الأساس الذي تم بناء عليه اختيار العينة .

- من المتوقع أن يحتل دافعي الإنجاز والقوة أهمية نسبية أعلى ، بالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس ، مقارنة بدافع التعايش . وينبع ذلك من طبيعة عمل واهتمامات معاوني أعضاء هيئة التدريس في هذه المرحلة . فمن المتوقع أن يتمحور أغلب اهتمام معاوني أعضاء هيئة التدريس في هذه المرحلة على تحقيق الطموحات العلمية المتمثلة بداية في إتمام الدراسات العليا ، إضافة إلى أن طبيعة العمل هي في جوهرها ذات طبيعة فردية إلى حد ما ، وهو ما يعطي دافع الإنجاز والقوة أولوية كبرى في هذه المرحلة على حساب دافع التعايش .

ويمكن الربط بين سمات الشخصية ، في إطار النموذج خماسي الأبعاد (الانبساطية ، العصابية ، القبول ، الضمير الحي ، والانفتاح على التغيير) ، وعناصر هيكل الدافعية ثلاثي الأبعاد الذي قدمه دافيد ماكلياند (السعي للإنجاز ، السعي للتعايش أو الانتصاب ، السعي للقوة أو السيطرة) ، والتي تعكس ثلاث

من التوجهات الدافعية / الإدراكية الأساسية والتي يمكن أن يطبقها الفرد في العمل ، وذلك في ضوء المنطق الفكري والرؤى البحثية التي قدمها الباحثون المهتمون بهذه العلاقة على النحو التالي :

١- القبول والدافعية :

من المتوقع وجود ارتباط بين الدافع للتعايش والقبول (الألفة) كإحدى السمات البارزة في النموذج خماسي الأبعاد للشخصية . فالأفراد الذين يتمتعون بالقبول هم أفراد - كما سبق القول - محبوبين للغير Altruistic ، عطفون Sympathetic ، متلهفون لمساعدة الغير Eager to help others . وقد وجد (Goldberg , 1992) أن القبول ارتبط مع الميل نحو اللطف والكرم ، السماحة Generosity ، والعدل Fairness . إضافة إلى ما سبق ، فمن المتوقع أن يكون الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من القبول أكثر نزوعاً نحو التعاون بدلاً من التنافس ، وأكثر استعداداً للتضحية ببعض مصالحهم من أجل الحفاظ على علاقات جيدة مع الآخرين ، وبخاصة أولئك الذين تربطهم بهم روابط وثيقة . فالقبول يمثل سمة جوهرية ذات نزوع للعمل من أجل التعايش مع الآخرين .

وهناك من الأدلة التطبيقية ما يمكن أن يدعم العلاقة بين القبول والسعي للتعايش . ومن بين هذه الأدلة ما وجدته كل من (Costa et al. (1991) من أن الأفراد الذين يتمتعون بالقبول يتوافقون من خلال التضحية الذاتية Self-sacrifice ، بدلاً من محاولة التفوق على الآخرين (ورد في : Barrick et al., 2002 , P. 45)

في ضوء ما سبق يمكن توقع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القبول الذي يتمتع به الفرد ومدى نزوعه للسعي للتعايش مع زملاء العمل .

٢- الانبساطية والدافعية :

انطلاقاً من أن الأفراد المنبسطين ، وكما سبق القول ، هم أفراد اجتماعيون ، نشطاء ، واضحون ، مفعمون بالطاقة ، وجسورون Adventurous (Judge et al. , 2002 , P. 767) ، وأن الرغبة في التفوق والحصول على المكافآت قد تم تحديدها كدافع أساسي للمنبسطين (Barrick et al. , 2002 , P. 45) - فإنه من المتوقع أن يرتبط النزوع الدافعي للسعي للمركز أو القوة مع الانبساطية ، كأحد العناصر البارزة في النموذج خماسي الأبعاد للشخصية .

ونظراً لأن المكافآت - مثل الترقية أو زيادة الراتب - عادة ما يتم الحصول عليها من خلال التفوق النسبي على الآخرين ، فإن الأفراد المنبسطين من المتوقع أن يحفزوا من خلال الرغبة في التفوق على الآخرين . وهناك بعض الأدلة التطبيقية التي تدعم الربط بين الانبساطية والسعي للقوة أو المركز . فقد وجد كل من (Barrick & Mount , 1991) أن الانبساطية تتنبأ بالأداء في وظائف المبيعات ، والتي تتميز بالتنافس والسعي للتفوق على الآخرين .

وبناء على ما سبق ، فإنه يمكن توقع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتسابية لدى الفرد ، ودرجة نزوعه للسعي نحو القوة أو السيطرة . أي أن الأفراد المنبسطين سيكونون أكثر نزوعاً للقوة مقارنة بزملائهم المنطوين .

٣- بِقِظَةِ الضمير والدافعية :

كما سبق القول ، فإن الأفراد ذوي الضمير الحي (الإخلاص) يُصنفون بأنهم منظمون **Organized** ، يُعتمد عليهم **Reliable** ، يعملون بجد **Hardworking** ، محددون **Determined** ، منظمون ذاتياً **Self - disciplined** ، وموجهون بالإنتاج .

وإذا كان الضمير الحي يرتبط بالرغبة في ممارسة الرقابة الذاتية ، فإن الأفراد ذوي الضمير الحي سيكونون أكثر حرصاً على الوفاء بالتزاماتهم ، والتي تتمحور غالباً في بيئة العمل حول إنجاز العمل . ومن ثم فإننا نتوقع أن يكون الأفراد ذوي الضمير الحي أكثر نزوعاً للإنجاز .

وهناك من الأدلة التطبيقية ما يدعم الرأي السابق . على سبيل المثال أشار " متشنسكي " إلى وجود علاقة معنوية بين الضمير الحي ودافع الإنجاز (ورد في : عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ص ٤) . كما وجد كل من (Barrick et al. , 2002) أن مندوبي البيع الذين يسجلون مستوى مرتفع من هذه السمة (يقظة الضمير) تزداد احتمالات قيامهم بتحديد أهداف للمبيعات والالتزام بها .

في ضوء ما سبق ، يمكننا توقع علاقة طردية معنوية بين يقظة الضمير ونزوع الفرد نحو الإنجاز . فكلما زاد مستوى يقظة الضمير لدى الفرد ، زاد نزوعه للسعي نحو الإنجاز والالتزام بأهداف العمل .

٤- العصابية والدافعية :

كما سبق القول ، فإن العصابية تعكس ميل الأفراد لمعايشة حالات وجدانية سلبية ومشاعر ضغوط ، إضافة إلى رؤية أنفسهم والعالم المحيط من خلال نظرة سلبية ، فهم يميلون إلى عدم الثقة بالنفس والاكنتاب . أي أنهم غير متزنون انفعالياً ، وغير متوافقون اجتماعياً ، كما أنهم يعيشون مستوى مرتفع من الصراعات مع النفس والآخرين .

ويرى كل من (Barrick et al. , 2002) أنه من غير المتوقع أن تتوافق العصابية مع مقاييس الدافعية . أي أنهم يعبرون عن قناعة بعدم وجود روابط محتملة بين العصابية وأنواع الدافعية الثلاث (الإنجاز ، التعايش ، والقوة) . ويرى الباحث أنه ينبغي النظر إلى الرؤية السابقة بقدر من الحذر ، حيث أنها تقتصر إلى الدقة ، وتعوزها أدلة تطبيقية . العصابية بما تعكسه من توتر واكتئاب ، يمكن أن تؤثر سلبياً على نزوع الفرد نحو الإنجاز . فمن غير المتوقع أن يميل الفرد الذي يعاني من مستوى مرتفع من العصابية (التوتر والاكنتاب ، والمشاعر السلبية الأخرى) للنزوع نحو الإنجاز ، وكذا نحو التعايش أو الانتساب ، حيث يتوقع أن يميلوا إلى العزلة والابتعاد عن الناس .

٥- الافتتاح على الخبرات والدافعية :

يرى كل من (Barrick et al. , 2002) أنه من غير المتوقع أن يتوافق الافتتاح على الخبرات مع مقاييس الدافعية . ويرى الباحث أن الرؤية السابقة مازالت في حاجة لمزيد من الدراسة ، خاصة على المستوى الميداني للوقوف على حقيقة تلك العلاقة ، خاصة ما إذا أخذنا في الاعتبار أن الافتتاح على الخبرات وبما يعكسه من ابتكاريه Creativity ، اطلاع Sophistication ، وفضول Curiosity ، يمكن أن يزيد من طموحات وتطلعات الفرد ، ومن ثم نزوعه نحو الإنجاز .

ثالثاً : العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي

كما سبق القول ، فقد أوضحت الدراسات التي تمت في مجال الشخصية جدوى استخدام متغيرات الشخصية في التنبؤ بالأداء الوظيفي (e.g., Barrick et al. , 2002 ; Barrick & Mount , 1991 ; Crant , 1995 ; Pitt et al. , 2002 ; Hertz & Donovan , 2000) ، حيث أشارت أغلب تلك الدراسات إلى أن عناصر الشخصية ارتبطت فعلياً بالأداء الوظيفي . وقد دعم اهتمام الباحثين بهذه العلاقة ظهور نظريات السمات للشخصية ، واكتشاف النموذج ذات السمات الخمس الكبرى (Thoresen et al. , 2004 , P. 885)

ويلاحظ المتتبع للتراث الفكري المتاح في مجال علاقة الشخصية بالأداء الوظيفي وجود دراسات متعددة تطرقت بأساليب مختلفة إلى تلك العلاقة . وعلى الرغم من تباين تلك الدراسات من حيث طبيعة المتغيرات التي ركزت عليها (فيما يتعلق بعناصر الشخصية و / أو جوانب تقييم الأداء) ، إلا أن أغلبها أشارت إلى وجود شكل ما من أشكال الارتباط بين كل من الشخصية والأداء الوظيفي . وسوف يستعرض الباحث فيما يلي أبرز الدراسات المتاحة في مجال العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي .

* دراسة (Thompson , 2005) :

قام الباحث في هذه الدراسة باختبار نموذجاً وسيطاً للعلاقة بين الشخصية التفاعلية أو الاستباقية Proactive personality ، والأداء الوظيفي . وقد اقترح نموذج المعادلات الهيكلية أن العلاقات السابقة بتوسطها بناء شبكة العلاقات Network building ، والقيام بالمبادأة Initiative taking من جانب الموظف .

* دراسة (Hofmann & Jones , 2005) :

قام الباحثان بمراجعة الأساق السلوكية Behavior regularities على المستويين الفردي والجماعي ، ثم قاما بتطوير نموذج مركب يشتمل على الأبعاد الخمس الكبرى للشخصية بغرض تطبيقه على المستوى الجماعي . وفي سياق هذا الإطار تم افتراض أن القيادة يمكن أن تتنبأ بالشخصية المجمعمة Collective personality ، وأن الشخصية المجمعمة سترتبط معنوياً مع الأداء الكلي . وقد دعمت نتائج الدراسة الميدانية هذه الفروض .

* دراسة (Thoresen et al. , 2004) :

هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بال شخصية والأداء الوظيفي من خلال الاعتماد على نماذج المعاملات العشوائية من أجل اختبار صدق السمات الخمس الكبرى وقدرتها على التنبؤ بالأداء الكلي للمبيعات ومسارات أداء المبيعات ، أو الأنماط المنتظمة للنمو في الأداء على عينتين من مندوبي مبيعات الأدوية أثناء مرحلتين وظيفيتين مختلفتين هما : مرحلة الاستقرار ، ومرحلة التحول . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل من الضمير الحي والانبساطية ، والاختلافات في المبيعات الكلية ، بينما الضمير الحي فقط هو الذي تنبأ بنمو الأداء ، وذلك في العينة التي تمر بمرحلة الاستقرار الوظيفي . أما العينة ذات المرحلة الانتقالية ، فإن القبول والانفتاح هما اللذان تنبأ بالأداء الكلي واتجاهاته . وقد قدمت هذه الدراسة مساهمتين أساسيتين هما : (أ) أضافت القياس الديناميكي للأداء بدلاً من التعامل معه كإطار ثابت ، (ب) اختلاف تأثير الشخصية على الأداء طبقاً لطبيعة المرحلة التي تمر بها الوظيفة .

* دراسة (Judge & Ilies , 2002) :

قامت هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين النموذج خماسي الأبعاد للشخصية وثلاث نظريات محورية لدافعية الأداء (تحديد الهدف Goal setting ، التوقع Expectancy ، والفعالية الذاتية Self efficacy -) . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العصابية (متوسط الصدق - 0.31) ، الضمير الحي (متوسط الصدق 0.24) كانا صاحبا الارتباطات الأكثر قوة واتساقاً مع دافعية الأداء . كما أشارت النتائج أيضاً إلى صدق ثلاث من السمات الخمس (العصابية ، الانبساطية ، والضمير الحي) والتي يمكن تعميمها عبر الدراسات ، كما أشارت النتائج إلى أن السمات الخمس لها متوسط ارتباط متعدد بلغ 0.49 . مع معايير الأداء ، وهو ما يقترح السمات الخمس الكبرى كمصدر هام لدافعية الأداء .

* دراسة (Lievens , et al. , 2002) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أي السمات الشخصية هي التي تميز طلاب الطب مقارنة بغيرهم من الطلاب الآخرين ، وكذا تحديد سمات الشخصية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بأداء طلاب الطب . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن طلاب الطب يقعون داخل المجموعة التي سجل طلابها مستوى مرتفع من الانبساطية والقبول . كما أن طلاب الطب الذين سجلوا مستوى منخفض من يقظة الضمير ، ومستوى مرتفع من التوجه للعيش وسط مجموعات من الأفراد Gregariousness ، والبحث عن الإشارة Excitement - seeking ، كانوا أقل احتمالاً لاجتياز الاختبارات بنجاح . أي أن المستويين الأعلى من الانبساطية والقبول واللذان مثلاً بعدان لتعريف الدينامية الشخصية ، ربما يكونان ذات نفع لمهارات الاتصال والتعاون بالنسبة للأطباء في مستقبلهم المهني . كما أنه ، ونظراً ، لأن يقظة الضمير تؤثر على نتائج الاختبارات وإمكانية تقديرها في بداية دراسة الطب ، فإن تقييم الشخصية يمكن أن يمثل أداة مفيدة عند إرشاد وتوجيه الطالب .

• دراسة (Barrick et al. , 2002) :

قام الباحثون بتطوير واختبار نموذج للأداء الوظيفي يدرس الآثار الوسيطة لتوجهات العمل التحفيزية – الإدراكية Cognitive – motivational work orientations للعلاقات بين سمات الشخصية والأداء في وظيفة المبيعات . وقد أظهرت النتائج وجود متغيرات تحفيزية بارزة تمثل أدوات تأثير ، تؤثر من خلالها سمات الشخصية على الأداء الوظيفي . وبشكل أكثر تحديداً ، فإن السعي للمكافأة أو القوة ، والسعي للإنجاز توسط آثار الانبساطية والضمير الحي على معدلات أداء المبيعات . وعلى الرغم من أن القبول ارتبط مع السعي للتعايش ، فإن أياً من القبول أو السعي للتعايش لم يرتبط مع النجاح في وظيفة البيع .

• دراسة (Pitt et al. , 2002) :

قامت هذه الدراسة على إبراز العلاقة بين الشخصية التفاعلية وأداء رجال البيع ، وباستخدام مقياس الشخصية التفاعلية (PP) scale لقياس التفاعلية والتقييمات الشخصية للمديرين كمؤشر على أداء رجال البيع . وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة محدودة ، غير أنها معنوية بيت التفاعلية وأداء رجال البيع .

• دراسة (Witt et al. , 2002) :

افترض الباحثون في دراستهم أن العلاقة بين الضمير الحي والأداء الوظيفي ستكون أقوى لدى الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من القبول مقارنة بأولئك الذين يتمتعون بمستوى منخفض من القبول . وقد قدمت نتائج تحليل الانحدار الهيراركي الوسيط لسبع عينات مستقلة الدعم لهذا الفرض . ففي العينات التي دعمت الفرض ، وجد أن العاملين ذات المستوى المرتفع من الضمير الحي ، والذين يتمتعون بمستوى منخفض من القبول حصلوا على تقديرات أقل للأداء الوظيفي . وبصفة عامة أوضحت النتائج أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الضمير الحي والذين يفتقدون الحساسية الشخصية ربما يتسمون بعدم الفعالية ، خاصة في الوظائف التي تتطلب تبادل تعاوني مع الآخرين . ومن الواضح أن أبرز مساهمات تلك الدراسة هو التأكيد على الطبيعة الديناميكية لثنتين من أبرز سمات الشخصية (الضمير الحي ، القبول) ، وأثر تفاعلها ، على الأداء الوظيفي .

• دراسة (Erez & Judge , 2001) :

في تطوير جديد مقترح للشخصية ، تم تجميع احترام الذات Self – esteem ، نطاق السيطرة Locus of control ، الفعالية الذاتية Self – efficacy ، و العصابية لتشكل سمة شخصية عريضة تُسمى التقييمات الذاتية الجوهرية Core self evaluations . وقد افترض الباحثون أن هذه السمة ترتبط بالدافعية والأداء . وقد دعمت نتائج الدراسة هذا الفرض ، إضافة على أنها قد أظهرت أيضاً أن استخدام السمات الأربعة معاً كشبكة واحدة أظهر قدرة أكبر على التنبؤ بسلوكيات الوظيفة مقارنة باستخدام كل منها على حدة .

* دراسة (Hochwarter et al. , 2000) :

قام الباحثون بدراسة الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه إدراكات العاملين للممارسات السياسية التنظيمية Perceptions of organizational politics في علاقة الضمير الحي والأداء الوظيفي . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الضمير الحي يرتبط مع الأداء الوظيفي بين العاملين الذين تراوحت إدراكا تهم للممارسات السياسية بين المتوسط والارتفاع ، كما أشارت إلى عدم ارتباط الضمير الحي مع الأداء الوظيفي بين العاملين الذين كان مستوى إدراكهم للممارسات السياسية التنظيمية منخفضاً . إضافة إلى ذلك ، فإن إدراكات الممارسات السياسية التنظيمية ترتبط عكسياً مع الأداء الوظيفي فقط بين العاملين الذين تراوح مستوى الضمير الحي لديهم بين المتوسط والانخفاض .

* دراسة (Tokar et al. , 1998) :

قدم الباحثون في هذه الدراسة مراجعة انتقالية للأدبيات المتاحة في مجالات الشخصية والسلوك المهني في الفترة من ١٩٩٣ - ١٩٩٧ . وقد رسموا إطاراً للشخصية على أساس النموذج خماسي الأبعاد . وقد اشتملت مراجعة الأدبيات على الروابط بين الشخصية والعمليات المرتبطة بالاختيار (الاهتمامات ، الطموحات ، الاتجاهات والقيم) ، العمليات المهنية العامة (التقدم المهني ، الأدوار المتعددة ، الالتزام المهني ، التوافق والمتابعة) ، الرفاهية والرضا المهني (الرضا الوظيفي ، ضغوط العمل) ، والنتائج التنظيمية (الأداء الوظيفي) . وقد أظهرت أبعاد العصابية ، الاتيساطية ، والضمير الحي ، الارتباطات الأعلى مع السلوك المهني .

* دراسة (Crant , 1995) :

استخدم الباحث عينة من الوكلاء العقاريين (سمسرة العقارات) لدراسة اعتمادية مقياس الشخصية التفاعلية . وقد تم حساب مقياس الأداء الوظيفي لكل سمسار من السجلات الأرشيفية لعدد المنازل المباعة ، عدد قوائم المنازل التي تم الحصول عليها ، والدخل من العمولة على مدار ٩ شهور . وقد خلصت الدراسة إلى أن مقياس الشخصية التفاعلية فسر ٨% من التباين في المقياس الموضوعي للأداء الوظيفي للسمسرة .

* دراسة (Barrick & Mount, 1991) :

قامت هذه الدراسة ببحث علاقة الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية (الاتيساطية ، التوازن الانفعالي ، القبول ، يقظة الضمير ، والانفتاح على الخبرات) ، وثلاثة من معايير الأداء الوظيفي هي : البراعة الوظيفية ، البراعة التدريبية ، والبيانات الشخصية لخمس مجموعات وظيفية . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعداً واحداً هو " يقظة الضمير " أو " الضمير الحي " هو الذي أظهر علاقات متسقة مع كل أبعاد الأداء الوظيفي لكل المجموعات الوظيفية . أما بالنسبة لباقي أبعاد الشخصية فقد جاء مجموع الارتباطات الحقيقية متبائناً طبقاً للمجموعات الوظيفية ونوع المعيار . فقد ظهر بُعد الاتيساطية كمحدد في مهنتين تشتملان على تفاعل اجتماعي كبير .

باستعراض الدراسات السابقة في مجال العلاقة بين الشخصية والأداء ، يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الملاحظات ، والتي من أبرزها :

١- إن أكثر الدراسات افترضت علاقة مباشرة بين الشخصية والأداء الوظيفي ، وأن القليل من تلك الدراسات هي التي ركزت على وجود متغيرات وسيطة يمكن أن تفسر هذه العلاقة . وكما سبق القول ، فإنه وعلى الرغم من وجود وفرة لأدلة تطبيقية قوية حول آثار سمات الشخصية على النتائج المرتبطة بالعمل ، والتي من أبرزها الأداء الوظيفي - فإن الباحثين قد بدعوا منذ مدة قصيرة في تطوير نظريات تفصيلية حول الطبيعة المعقدة لهذه العلاقات ، خاصة في ظل وجود متغيرات سيكولوجية أخرى . من هنا كانت فئاعة بعض الباحثين بضرورة دراسة المتغيرات الوسيطة في علاقة الشخصية والأداء ، والتي من أبرزها ، الدافعية ، (Barrick et al. , 2002 ; Judge & Ilies , 2002) ، والممارسات السياسية التنظيمية (Hochwarter et al. , 2000) .

٢- في إطار النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، أشارت دراسات عدة إلى وجود بعدين على الأقل كانا لهما تأثيراً ملحوظاً على الأداء الوظيفي ، هما : الضمير الحي والانبساطية ، وأن هذان البعدان يمثلان منبأان هامان للأداء الوظيفي الكلي .

٣- إن أكثر الدراسات تم تطبيقها على مندوبي البيع ، ولعل ذلك يرجع إلى ما تتطلبه هذه الوظيفة من مستوى مرتفع من مهارات الاتصال ، والبراعة الاجتماعية ، وهي جوانب وثيقة الصلة بالشخصية والاختلافات الشخصية ، فضلاً عن ذلك ، فهناك سهولة نسبية في تقييم أدائهم ، وبالتالي فإن هناك حاجة لدراسة تلك العلاقات في وظائف خدمية والتي تتسم ، في معظمها ، بصعوبة أكبر عند تقييم الأداء .

٤- إن أكثر الدراسات عندما تعاملت مع تقييم الأداء ، ركزت على المهام والواجبات المحددة رسمياً للأداء ، وأغفلت الأداء المكمل Contextual performance (وهو عبارة عن السلوكيات غير الموصفة رسمياً في أي وظيفة ولكنها تكون ضمنية في كل الوظائف) .

٥- مازالت هناك مشكلة ترتبط بعدم الاتفاق على الأبعاد المستخدمة في قياس الشخصية ، سواء الأساسية أو الفرعية . وهذا الخلاف من شأنه أن يحد من إمكانية التعميم للنتائج ، ويجعل الوقت مازال بعيداً نسبياً أمام الوصول لنماذج محددة متفق عليها للشخصية . وحتى مع القول بأهمية النموذج خماسي الأبعاد وتزايد الاتفاق عليه كأداة يمكن أن تكون فاعلة لقياس الشخصية ، إلا أن هناك مشكلة ترتبط بالعناصر الفرعية لبعض عناصره الأساسية ، والتي من أبرزها الضمير الحي .

٦- دلت الدراسات الميدانية على وجود علاقة بين خصائص الشخصية والأداء في عدة مجالات مهنية . فالشخصيات الانبساطية ، الحريصة ، المنظمة ، والمثابرة أكثر قدرة على الأداء الفعال

في الوظائف الإدارية ووظائف المبيعات والخدمات ، كذلك فإن الشخصيات المنفتحة على الخبرة تكون أكثر قدرة على القيام بمهام مثل التدريب بكفاءة (ورد في : القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٧٨) .

٧- نستطيع أن نحدد أبرز ملامح العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي في إطار نتائج الدراسات السابقة والمنطق النظري ، على النحو التالي :

١/٧ العلاقة بين القبول (الألفة) والأداء الوظيفي :

كما سبق القول ، فإن القبول يشير للتعايش مع آخرين في تجمعات شخصية (Shaffer et al. , 2006 , P. 112) ، فالأفراد المرتفعون في هذه السمة يكونون أكثر تعاطفاً مع الآخرين ، وأكثر تعاوناً معهم ، وأكثر مصداقية ، وأكثر قبولاً للظروف الاجتماعية . ومن وجهة نظر التحليل الاجتماعي A socioanalytic perspective ، فإن القبول ينبغي أن يكون ذات صلة خاصة بجهود التعايش (Shaffer et al. , 2006 , P. 112) .

إن السمات السابقة وما تنطوي عليه من مزايا متعددة ، غالباً ما تسهل من الاتصال الفعال والعلاقات مع الآخرين ، وهو ما يمكن أن يحد بدوره من الضغوط المرتبطة بالعمل أو غيره ، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي أو الأداء المكمل أو كليهما .

٢/٧ العلاقة بين الانبساطية والأداء الوظيفي :

السمة الثانية التي يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي هي الانبساطية . فالسمات التي يتمتع بها الأفراد المنبسطون من اجتماعية ، ونشاط ، ووضوح ، ومشاعر إيجابية ، وحوار مع الآخرين - يمكن أن تزيد من فعالية الأداء .

ويرى (Thoresen et al. , 2004) أنه على الرغم من أن نتائج الدراسات لم تقدم الدعم لاستخدام الانبساطية في التنبؤ بالأداء في وظائف متعددة ، فإن لهذه السمة أهمية خاصة لفعالية المبيعات . ومن قبلهم وجد كل من (Barrick & Mount , 1991) أن الانبساطية كانت محدد ذات وثوق في مجموعتين وظيفيتين هما المديرين والمبيعات ، حيث تشتمل الوظيفتان على التفاعل مع الآخرين ، وأن هذا التفاعل يمثل جزءاً هاماً من طبيعة هذه الوظائف .

كما أكد كل من (Bauer et al. , 2006) على الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه الانبساطية في العلاقة بين تبادلية القائد / العضو وكل من الأداء ، ونوايا ترك العمل ، ومعدل الدوران الفعلي . فقد أوضحت نتائج الدراسة أن التبادلية بين الرئيس والمرؤوس لم ترتبط مع الأداء بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الانبساطية ، غير أنه ، وعلى الجانب الآخر ، بالنسبة للأفراد ذوي المستوى المنخفض من الانبساطية ، كانت هناك علاقة بين التبادلية والأداء ونوايا ترك العمل .

٣/٧ العلاقة بين التوازن الانفعالي والأداء الوظيفي :

يشير التوازن الانفعالي إلى الميل لمعيشة حالات وجدانية إيجابية ، والاستجابة بهدوء للأحداث الضاغطة ، فهو يمثل الأساس لتنظيم المشاعر والأحاسيس والنتائج الإدراكية المرتبطة بخبرات الفرد (e.g., Barrick & Mount , 2006 , P. 112) ، لذلك يتوقع عدد من الباحثين (Shaffer et al. , 2006 , P. 112 ; Shaffer et al. , 2006 , P. 6) ، وجود علاقة معنوية بين التوازن الانفعالي والأداء . حيث يتوقع من العاملين الذين يُظهرون سمة عصبية مثل القلق ، العصبية ، والتقلب المزاجي ، والإحساس بالشفقة على الذات Self - pity ، أن يكونوا أقل نجاحاً من أولئك الذين يتمتعون بتوازن انفعالي ، وذلك في أكثر الوظائف . فسمات العصبية من المتوقع أن تعرقل الأداء بدلاً من تسهيله .

إلا أننا نتوقع ألا تكون نتائج الدراسات الميدانية حول علاقة العصبية والأداء علاقات متسقة دائماً ، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من العصبية يكونون ، في بعض الأحيان ، أكثر انتقاداً لأنفسهم وأدائهم مقارنة بأولئك الذين يتمتعون بمستوى أقل من هذه السمة (George & Gareth , 2002 , P. 49) . فهذا الميل ربما يدفعهم إلى تحسين أدائهم ، وهو الأمر الذي يمكن أن يجعلهم ذات براعة خاصة في مواقف العمل التي تتطلب تفكيراً انتقادياً وتقريباً دقيقاً ، وهي متطلبات تتوافق ، إلى حد بعيد ، مع وظيفة الباحثين بصفة عامة .

٤/٧ العلاقة بين الضمير الحي والأداء الوظيفي :

يشير بُعد الضمير الحي ، وكما سبق القول ، إلى المدى الذي يتمتع خلاله الأفراد بالدقة Careful ، والإتقان Diligent ؛ والانضباط الذاتي Self-discipline ، وإمكانية الاعتماد عليهم Dependable . وأكثر هذه الصفات يمكن أن تشبع احتياجات الأفراد من الإنجاز والتقدم وإيجاد المعنى (e.g., Shaffer et al. , 2006 , p.112 ; Barrick & Mount , 1991 , p.5) .

وربما يكون الضمير الحي هو أكثر سمات الشخصية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالأداء (Witt & Ferris , 2003 , P. 809 ; George & Jones , 2002 , P. 50 ; Shaffer et al. , 2006 , P. 112) ، فمن المتوقع أن يقضي الأفراد وقتاً أطول في وظائفهم ، كما أنه يتوقع أن يكونوا أكثر وفاءً لتوقعات وظيفتهم حتى في ظل وجود مشاكل شخصية . فسلوكياتهم الموجهة بالعمل يمكن أن ينشأ عنها توافق أفضل في العمل و أداء وظيفي أفضل . أي أن ما تتضمنه هذه السمة الأساسية من سمات فرعية تمكن الأفراد من تحقيق توافق شخصي أفضل ومستويات أعلى من الأداء خاصة ما يتعلق بالأداء المكمل .

وفي تأكيد على الرؤية السابقة ، وجد كل من (Barrick & Mount , 1991) من خلال دراستهما أن الضمير الحي كان محدد ذات وثوق لكل المجموعات الوظيفية التي خضعت للدراسة ، وأنه يتصدر سمات الشخصية الهامة لإنجاز مهام العمل في كل الوظائف . فالأفراد الذين يتمتعون بسمات

ترتبط بالإحساس القوي بالهدف ، والالتزام ، والإصرار - سوف يؤديون بشكل أفضل مقارنة بأولئك الذين لا يتمتعون بهذه الصفات .

وهناك أدلة إضافية على أهمية هذا البعد للأداء الوظيفي من اثنتين من الدراسات التي تمت على الجيش الأمريكي ، حيث وجد أن اثنين من عناصر الشخصية ، هما توجه الإنجاز والاعتمادية ، يمثلان محددان ذات وثوق للتنبؤ بالأداء الوظيفي (ورد في : Barrick & Mount , 1991) .

وفي تأكيد على المعاني السابقة أشار بعض الباحثين إلى أن إحدى المراجعات البحثية أوضحت أن التبساطة المرتفعة كانت هامة للمديرين ومندوبي المبيعات ، وأن الضمير الحي المرتفع سهل الأداء في كل الوظائف ، فالضمير الحي هو أقوى أدوات التنبؤ بالأداء الوظيفي الكلي من بين الأبعاد الخمس (Jones & Saks , 2005 , P. 40) .

٥/٧ العلاقة بين الانفتاح على الخبرات والأداء الوظيفي :

كما سبق القول ، فإن بعد الانفتاح يقوم بوصف الأفراد من حيث كونهم يتسمون بالأصالة ، والتجديد ، والاستعداد لتحمل المخاطرة والمرونة . إن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من هذه السمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر فضول ولهفة للتعلم ، وهو ما يمكن أن يزيد بدوره من جهود التطوير لديهم . إن هذه القدرة على التفسير والتنبؤ الدقيقين للسلوكيات من شأنها تقليل عدم التأكد وتسهيل التوافق والأداء ، وهو ما يقودنا إلى توقع علاقة معنوية بين الانفتاح على الخبرة والأداء الوظيفي (Shaffer et al. , 2006 , P. 113 ; Barrick & Mount , 1991 , P. 6 ; Thoresen et al. , 2004 , P. 837)

وعلى الرغم من الرؤى السابقة التي تتوقع وجود علاقة معنوية بين الانفتاح والأداء ، فإن (Thoresen et al., 2004, P. 837) أشاروا إلى أن البحوث فشلت في دعم اتساق وارتباط الانفتاح والأداء عبر وظائف مختلفة .

ويرى كل من (George & Jones , 2002 , P. 51) أنه حتى تتم ترجمة الانفتاح على الخبرة إلى سلوك ابتكاري وتجديدي داخل المنظمات ، فإنه ينبغي على المنظمات أن تعمل على إزالة العقبات التي تحول دون ذلك ، إضافة إلى أنه ينبغي ألا يتم تحديد الوظائف والمهام تحديداً مبالغاً في تفاصيله بحيث يستطيع شاغلوا الوظائف الاستفادة من الانفتاح على الخبرة بغرض مسابرة الأفكار الجديدة .

بعد استعراضنا للدراسات التي تمت في مجال العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي ، وكذا للرؤى البحثية التي قدمها الباحثون المهتمون بتلك العلاقة ، نخلص إلى أن هناك ثلاث سمات أساسية يُتوقع أن تؤثر على الأداء بشكل ملحوظ ، وهذه السمات هي : الضمير الحي ، العصابية ، والانفتاح على الخبرات ، وهي سمات يرى الباحث أنها يمكن أن تكون وثيقة الصلة بجوهر عمل معاوني أعضاء هيئة التدريس ، والذي يركز بالدرجة الأولى على البحث العلمي ، الإنجاز البحثي . وبناء على ذلك توقع الباحث

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سمات العصابية والضمير الحي والانتعاش على الخبرة ، والأداء الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس .

رابعاً : العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي

يستعرض الباحث في الجزء التالي طبيعة العلاقات الممكنة بين الدافعية - طبقاً لنموذج ماكليلاند (دافع الإنجاز ، دافع التعايش أو الانتساب ، ودافع القوة أو السيطرة) - ، والأداء الوظيفي ، وذلك في ضوء الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال .

* الدافع للإنجاز والأداء الوظيفي :

كما سبق القول ، فإن السعي للإنجاز يعكس نزوع الفرد لإنجاز المهام ، كما أنه يوضح أن الفرد يتميز بأنه ذات توجه مرتفع بالهدف ، فالعاملين ذات التوجه بالعمل يملكون رغبة قوية لإنجاز الأهداف المرتبطة بالعمل كوسيلة للتعبير عن تميزهم وأفضليتهم (Barrick et al. , 2002 , P. 44) .

فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الحاجة للإنجاز يكون لديهم رغبة خاصة لأداء المهام التي تحمل التحدي وتحقق معاييرهم للتفوق . فهم يرغبون في أن يكونوا في مواقف هم مسئولون عما يحدث بها مسئولية شخصية ، كما أنهم يكونون على استعداد لتحمل المسئولية الشخصية عن النتائج، ويرغبون في الحصول على تقييم لأدائهم (George & Jones , 2002 , P. 55) .

وقد حظيت العلاقة بين دافع الإنجاز والأداء باهتمام كبير من جانب الباحثين خاصة في مجال الدراسات النفسية والتربوية ، حيث يلاحظ أن أكثر الدراسات تمت على الطلاب في مراحل التعليم المختلفة قبل الجامعي . على سبيل المثال ، أجرى " الفحل " (١٩٩٩) دراسة بعنوان " دافعية الإنجاز : دراسة مقارنة بين المتفوقين والعاديين في التحصيل الدراسي بالتعليم الثانوي " ، وخلصت الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات المتفوقين ومتوسط درجات المتفوقات على مقياس دافعية الإنجاز لصالح المتفوقين (ورد في : كردي ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢١) .

كذلك الدراسة التي قام بها " عبد القادر " (١٩٧٨) بعنوان " دوافع الإنجاز وعلاقتها ببعض عوامل الشخصية والنجاح الأكاديمي عند طلاب جامعة الكويت ، وأظهرت الدراسة وجود ارتباطات دالة إحصائية بين دوافع الإنجاز وكل من المعدل العام لتقديرات النجاح ، درجة الطموح الأكاديمي، والثقة مقابل الشعور بالنقص ، الموضوعية مقابل الحساسية الزائدة ، السيطرة مقابل الخضوع ، والاعتقاد الذاتي مقابل الاعتماد على الغير (ورد في : كردي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٢٠) .

* دافع القوة وعلاقته بالأداء الوظيفي :

إن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للقوة تكون لديهم رغبة قوية لبذل رقابة سلوكية ونفسية وتأثير على الآخرين . ومن المتوقع أن يتواجد هؤلاء الأفراد في مواقع مثل الوظائف الإدارية والمراكز القيادية ،

والتي تتطلب شخصاً قابراً على التأثير في الآخرين ، كما يصبح من المتوقع أن يكون هؤلاء الأفراد أكثر فعالية كقادة مقارنة بأولئك الذين يتمتعون بحاجة أقل للقوة .

على سبيل المثال وجد كل من Robert House and his colleagues في دراستهم عن فعالية الرؤساء في الولايات المتحدة الأمريكية ، أن حاجة الرئيس للقوة تمثل محدداً أساسياً للتنبؤ بالأداء الرئاسي أو فعالية الرئيس (ورد في : George & Jones , 2002 , P. 57) .

* الدافع للانتماء أو الانتماء وعلاقتها بالأداء :

إن الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للانتماء ينصب تركيزهم بصفة خاصة حول تكوين والحفاظ على علاقات جيدة مع الآخرين . ومن المتوقع أن يميل هؤلاء الأفراد إلى تفضيل العمل في جماعات ، كما أنهم أكثر حساسية تجاه مشاعر الآخرين وتجنب أية تصرفات من شأنها أن تقود إلى صراعات شخصية ، لذلك من المتوقع أن يفضل هؤلاء الأشخاص العمل في الوظائف التي تتطلب الكثير من التفاعل الاجتماعي (George & Jones , 2002 , P. 57)

وعلى الرغم من كونهم أعضاء جيدين في فرق العمل ، إلا أن بعض المديرين لا يفضلون وجود أفراد ذوي حاجة مرتفعة للانتماء ، وذلك خشية تحول اهتمامهم للتركيز على الحفاظ على علاقات شخصية جيدة على حساب الإنجاز الفعلي لمهام المجموعة ، كما أنهم ربما يكونوا أقل فعالية في المواقف المتعلقة بتقييم الآخرين ، حيث ربما يكون من الصعب عليهم إعطاء تقييمات سلبية حول علاقة زملاء العمل أو الرؤوسين خوفاً من تقويض علاقاتهم الشخصية (Barrick et al. , 2002 , P. 45) .

يمكن القول بوجود مجموعة من الجوانب والقضايا المرتبطة بعلاقات الدافعية بالأداء الوظيفي التي مازالت تحتاج إلى مزيد من الجهود البحثية للوقوف على مدى صحتها ، والوصول إلى نتائج أكثر وضوحاً بشأنها :

- يرى البعض أن العلاقات بين دوافع الإنجاز والتعاضد والقوة - وأداء العمل من المتوقع أن تتباين بين الوظائف المختلفة (Barrick et al. , 2002 , P. 43) . فالأفراد الذين يحفزوا ، بالدرجة الأولى ، من خلال الرغبة في التعاضد من المحتمل أن يعملوا بجد أكبر ، وأن يكونوا أكثر نجاحاً في الوظائف التي تتطلب تعاوناً (مثل فرق الإنتاج ، وخدمة العميل) ، بينما الأفراد المحفزون أساساً بالرغبة في القوة من المحتمل أن يتفوقوا في الوظائف التي تتطلب المنافسة والفرصة للتقدم نسبياً على الآخرين ، مثل وظائف المبيعات . أي أن الروابط بين الأداء وأياً من دوافع التعاضد أو القوة تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة العمل الذي يُطلب من الأفراد أدائه .

- هناك سؤالاً غير واضح الإجابة ، حول كيف يعمل السعي للإنجاز في علاقته مع كل من السعي للتعاضد والسعي للقوة . فيرى البعض أن السعي للإنجاز يعمل بشكل مستقل عن كل من السعي للتعاضد و السعي للقوة . وقد تم تدعيم هذه الرؤية من خلال سيكولوجية الجماعة وبحوث القيادة ، حيث يكون التقدم في السلوكيات المرتبطة بالجانب الاجتماعي (Barrick et al. ,

(2002 , P. 44) وطبقا لوجهة النظر هذه ، فإن كل من التعاضل والمركز يمثلان مجالان للسلوكيات الاجتماعية . غير أن هناك وجهة نظر أخرى مختلفة ترى أن الدافع للإنجاز ربما يؤثر في الأداء من خلال الدافع للتعاضل والدافع للقوة ، على اعتبار أن الأفراد يبحثون عن إنجاز مهام العمل طمعا في الوصول إلى علاقات اجتماعية متجانسة أو طمعا في الحصول على الموارد والقوة أو المركز . (Barrick et al. , 2002 , P. 44) .

- يتوقع الباحث سيطرة دافع الإنجاز على أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس في هذه المرحلة ، حيث ينصب تركيزهم على إنهاء دراستهم العليا ، كذلك يتوقع الباحث أن تتغير الأهمية النسبية للدوافع الثلاث بعد الانتهاء من الدراسات العليا والانتقال إلى المرحلة التالية كعضو هيئة تدريس ، على اعتبار أن تلك المرحلة التالية تتباين في طموحاتها وتحدياتها .

في ضوء ما سبق يتوقع الباحث وجود علاقة طردية معنوية بين دوافع الإنجاز والقوة والانتساب لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس ، ومستوى أدائهم الوظيفي .

الجزء الثاني : الدراسة الميدانية

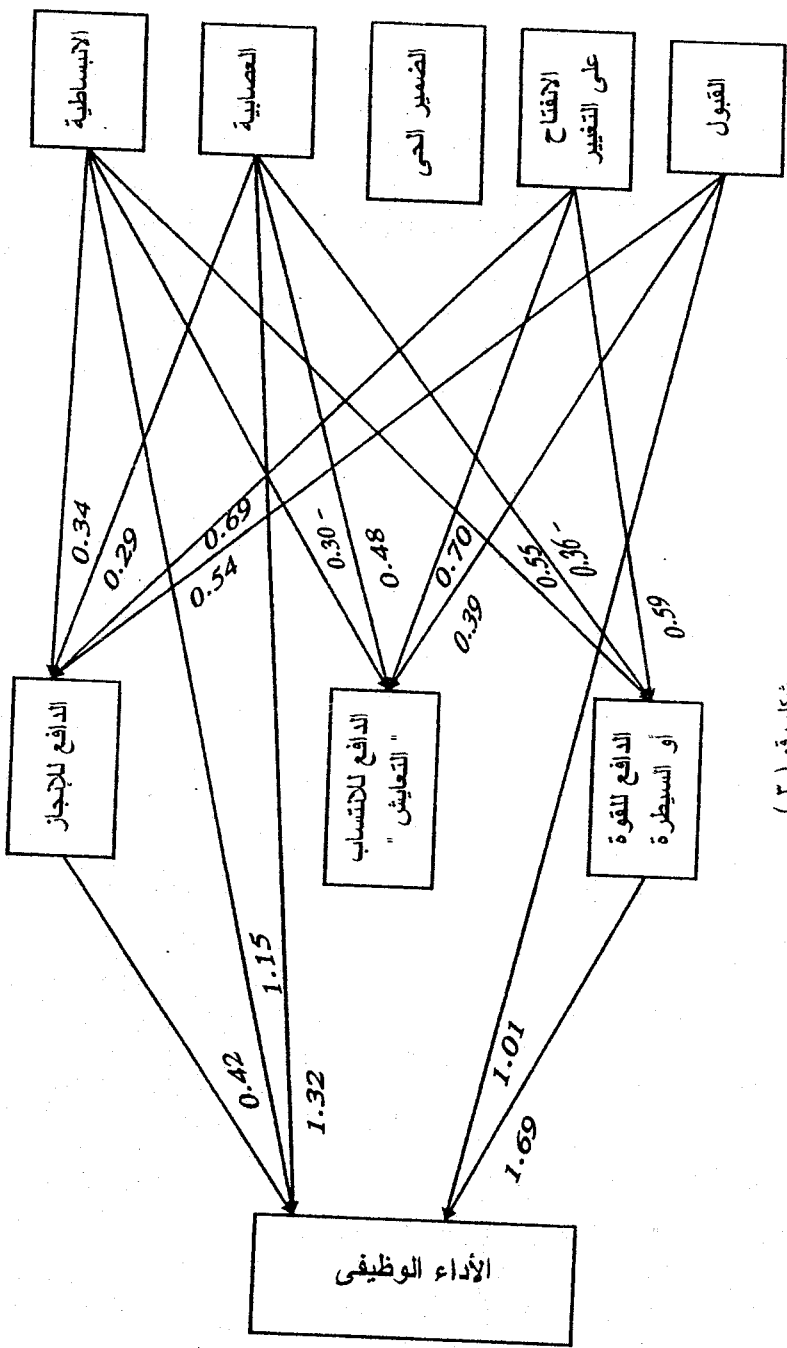
أولاً : اختبار مدى صحة فروض الدراسة :

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى مجموعة من الملاحظات العامة الأساسية المرتبطة بنموذج الدراسة المقترح في دراستنا هذه ، وهي :

١- أظهر التحليل العاملي Factor Analysis ، وباستخدام أسلوب المكونات الأساسية ، لعناصر المتغير المستقل (السمات الفرعية للشخصية) تبين هذه الأبعاد من حيث أهميتها النسبية ، وقد احتل بُعد الانبساطية المرتبة الأولى ، تلاه بُعد العصائية ، ثم بُعد الضمير الحي ، ثم الانفتاح على التغيير ، ثم القبول (الألفة) ، حيث بلغت قيم التشبع لهذه السمات ٠.٦٨٨ ، ٠.٦٦٨ ، ٠.٥٤٥ ، و ٠.٣٨٩ . على التوالي .

٢- أظهر نموذج الدراسة مستوى مرتفع من الكفاءة ، حيث بلغت قيمة Joreskog GFI ٠.٨٣٨ ، وهو ما يعني أن كل من الاختلافات الشخصية بأبعادها المحددة في هذه الدراسة (الانبساطية ، الضمير الحي ، الانفتاح على الخبرات ، العصائية ، والتوازن الانفعالي) ، ومحاور الدافعية (الإنجاز ، التعاضل ، والقوة) - فسرت ٠.٨٣٨ % من التباين في الأداء الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف . ويدعم ما سبق أن قيمة كلاً للنموذج ككل بلغت (١٠٤.٧٢٢) ، كما بلغ مستوى دلالة النموذج (٠.٠٠٠) .

٣- دعمت نتائج الدراسة الميدانية عديد من العلاقات المقترحة في نموذج الدراسة ، غير أنها جاءت ، على الجانب الآخر ، غير مدعمة لبعض العلاقات الأخرى المقترحة . إضافة إلى ما سبق ، أبرزت نتائج الدراسة الميدانية علاقات لم يبرزها النموذج المقترح . ويوضح الشكل رقم (٣) أبرز العلاقات المعنوية التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية ، والتي نستعرضها في الجزء التالي .



شكل رقم (٣)

نتائج التحليل الهيكلي لعلاقة السمات الشخصية بكل من الدافعية والأداء الوظيفي

- بالنسبة للفرض الأول والذي يقترح وجود علاقة معنوية بين بعض سمات الشخصية (الانبساطية ، يقظة الضمير ، والقبول) ، ومستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس (السعي للإنجاز ، السعي للتعایش ، والسعي للقوة) - أيدت نتائج الدراسة الميدانية اثنين من الفروض الفرعية الثلاث لهذا الفرض (١/١ ، ٢/١) ، بينما لم تؤيد صحة الفرض الفرعي الثالث (٣/١) . إضافة لما سبق فقد أبرزت النتائج علاقات لم يتضمنها نموذج الدراسة المقترح ، وهو الأمر الذي يوضحه الجدول رقم (٢) .

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي :

١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الانبساطية والسعي للإنجاز ، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (٠,٣٤) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٢١) . وبالتالي فإن الأفراد الذين سجلوا مستوى مرتفع من الانبساطية ، كانوا أكثر نزوعاً نحو الإنجاز . فالأفراد المنبسطين ترجموا ما يتمتعون به من نشاط ، وطاقة ، وجسارة ، ورغبة في التفوق من خلال سعي أكبر نحو الإنجاز .

جدول رقم (٢)

نتائج الدراسة الميدانية حول علاقة سمات الشخصية بمستوى الدافعية للإنجاز ، والتعایش ، والقوة

العلاقات	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
- الانبساطية - الإنجاز	٠,٣٤	٠,١٤٥	٢,٣٠٨	٠,٠٢١
- الانفتاح - الإنجاز	٠,٦٩	٠,١٣٦	٥,٠٩١	٠,٠٠٠
- القبول - الإنجاز	٠,٥٤	٠,١٣٧	٣,٨٩٢	٠,٠٠٠
- الانبساطية - التعایش	٠,٣٠	٠,١٠٢	- ٢,٩٧٤	٠,٠٠٣
- العصابية - التعایش	٠,٤٨	٠,١٢١	٣,٩٥٣	٠,٠٠٠
- الانفتاح - التعایش	٠,٧٠	٠,١٠٧	٦,٥٣٧	٠,٠٠٠
- القبول - التعایش	٠,٣٩	٠,١٥٤	٢,٥١٩	٠,٠١٢
- الانبساطية - القوة	٠,٥٥	٠,٨٦	٦,٣٥٤	٠,٠٠٠
- العصابية - القوة	٠,٢٦	٠,١٢٨	- ٢,٧٨٢	٠,٠٠٥
- الانفتاح - القوة	٠,٥٩	٠,٠٩٧	٦,٠٢٤	٠,٠٠٠

* معنوي عند مستوى دلالة ٠,٠٥

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء النتائج المستخرجة من الحاسب .

٢- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرات ، كإحدى السمات الشخصية ، والسعي للإنجاز ، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (٠,٦٩) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . وبالتالي يمكن القول بأن الأفراد الأكثر انفتاحاً على الخبرات سجلوا نزوعاً أعلى نحو الإنجاز .

فالفرد المنفتح يمكن أن يترجم رغباته في الإبداع ، وسعة اهتماماته ، وقدرته على تحمل المخاطرة في شكل سعي أكبر نحو الإنجاز .

٣- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القبول أو الألفة ، كإحدى السمات الشخصية ، والسعي للإنجاز . فقد بلغت قيمة معلمة المسار لهذه العلاقة (٠,٥٤) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . أي أن الأفراد الذين سجلوا مستويات مرتفعة من القبول كانوا أكثر نزوعاً نحو الإنجاز . ولعل تفسير هذه العلاقة ينطلق من أن القبول وما يوفره من مشاعر إيجابية (الحب والرفقة) ، إنما يوفر بيئة نفسية داعمة ومحفزة لهم على الإنجاز والنجاح في العمل .

٤- يتضح مما سبق ، أن الرغبة في الإنجاز لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس تشكلت بصفة أساسية من السمات الشخصية المتمثلة في الانبساطية ، والانفتاح ، والقبول . أي أن السعي للقبول كان دالة في كل من الانبساطية ، والانفتاح ، والقبول .

٥- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من الانبساطية ، كإحدى السمات الشخصية ، والسعي للتعايش . فقد بلغت قيمة معلمة المسار (- ٠,٣٠) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٣) . أي أن الأفراد المنبسطين سيكونون أقل نزوعاً للسعي نحو التعايش . وعلى الرغم من غرابة هذه النتيجة للوهلة الأولى ، إلا أنه يمكن تفسيرها من منطلق أن الأفراد المنبسطين هم أناس تسيطر عليهم الرغبة في التفوق النسبي على الآخرين (Barrick et al. , 2002 , P. 45 ; Barrick & Mount , 1991 , P. 12) ، وهو الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلباً على علاقاتهم مع زملائهم في العمل .

٦- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العصابية ، كإحدى السمات الشخصية ، والتعايش . حيث بلغت قيمة معلمة المسار لهذه العلاقة (٠,٤٨) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . أي أن الأفراد الذين سجلوا مستوى أعلى من العصابية ، سجلوا نزوعاً أقوى للسعي للتعايش والاندماج . إن الفرد العصابي ، ونتيجة لما يُعاش من حالات وجدانية سلبية ، ومشاعر ضغط ، إضافة إلى رؤية نفسه والعالم المحيط به من خلال نظرة سلبية - ربما يتطلع إلى دعم نفسي واجتماعي من الأفراد المحيطين به ، وهو الأمر الذي يمكن أن يدفعه نحو مزيد من السعي نحو التعايش والاندماج ، طمعاً في مشاعر الأمان وسطهم .

٧- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة ، كإحدى السمات الشخصية ، والسعي للتعايش . فقد بلغت قيمة معلمة المسار (٠,٧٠) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . ومن ثم فالأفراد الذين يكونون أكثر انفتاحاً على الخبرات سيكونون أكثر نزوعاً للتعايش مع الآخرين . ولعل هذه النتيجة تبدو منطقية ، فالأفراد الذين يتمتعون بالقبول هم أفراد ، وكما سبق القول ، أكثر انسجاماً مع الآخرين ، وأكثر قدرة على بناء علاقات اجتماعية جيدة وقوية . وبالتالي يصبح من المنطقي توقع سعي هؤلاء الأفراد لخلق شبكة من العلاقات القوية ، أي يزداد

اهتمامهم وتركيزهم على السعي للتعايش مع الآخرين . ومن ثم فقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة للفرض رقم (١/١) ، ومدعمة لبعض الأدلة التطبيقية المتاحة في أدبيات هذه العلاقة (Barrick et al. , 2002 , P. 46)

٨- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانبساطية ، كإحدى السمات الشخصية ، والسعي للسيطرة أو القوة . فقد بلغت قيمة معلمة المسار لهذه العلاقة (٠,٥٥) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . أي أن الأفراد المنبسطين سجلوا مستوى أعلى من النزوع للقوة أو السيطرة . وبالتالي فقد جاءت هذه النتيجة مدعمة للفرض رقم (٢ / ١) ، والذي قام على توقع ارتباط النزوع الدافعي للقوة مع الانبساطية . فالأفراد المنبسطين يمتلكون رغبة أقوى في التفوق والحصول على المكافآت ، والتي عادة ما يحصلون عليها من خلال التفوق النسبي على الآخرين . وبالتالي كان متوقعا أن يحفز هؤلاء الأفراد من خلال الرغبة في التفوق على الآخرين .

٩- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من العصابية ، كإحدى السمات الشخصية ، والنزوع للقوة . حيث بلغت قيمة معلمة المسار (- ٠,٢٦) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٥) . في ضوء ذلك يمكن القول بأنه كلما زاد مستوى العصابية لدى الأفراد ، انخفض مستوى نزوعهم نحو القوة أو السيطرة . فالفرد العصابي ، وكما سبق القول ، هو إنسان قلق ، عصبي ، موسوس ، مُنقذ الشعور بالأمان ، معتمد على الغير ، متسوهم للمرض ، تعيس ، إضافة إلى معيشة مشاعر النقص أو عدم الجدارة (e.g., Johns & Saks , 2005 , P. 40) - وهو ما يمكن أن يحد من نزوعه نحو السيطرة على الآخرين .

١٠- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرة ، كإحدى سمات الشخصية ، والسعي نحو القوة . فقد بلغت قيمة معلمة المسار (٠,٥٩) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . وعلى ذلك يمكن القول بأنه كلما زاد ما يتمتع به الفرد من انفتاح على الخبرة ، زاد نزوعه نحو القوة أو السيطرة . فكلما زاد ما يتمتع به الفرد من رغبة في الإبداع ، وتحمل المخاطرة ، وسعة الأفق - زاد نزوعه للسيطرة أو القوة . ولعل ذلك يرجع إلى أن إدراك الفرد بأنه يتمتع بمثل تلك السمات السابق ذكرها (الفضول ، اتساع الاهتمامات ، الرغبة في الابتكار ، القدرة على التخيل ، وعدم التقليدية) - قد تجعله يرى نفسه أنه أكثر استحقاقاً للتفوق على الآخرين ، وأكثر رغبة في جني مكافآت متعددة توازي ما يراه في نفسه من جوانب تفوق على الآخرين .

١١- لم تؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية بين مستوى الضمير الحي ونزوع الأفراد نحو الإجتاز . حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بينهما . ولعل هذه العلاقة غير المعنوية ترتبط بسيطرة ثقافة سلبية لدى عدد من معاوني أعضاء هيئة التدريس . فمن خلال لقاءات الباحث مع عدد من مفردات الدراسة أعربوا عن اعتقاد بأن التقدم في الدراسات العليا ليس مرهوناً بالكفاءة والجدارة العلمية قدر ارتباطه بطبيعة العلاقات الشخصية مع أساتذتهم ،

إضافة إلى وجود عدة مشكلات مادية واجتماعية تحول دون تكريسهم لغالب وقتهم لدراساتهم ودورهم الأكاديمي الواجب الاضطلاع به .

- بالنسبة للفرض الثاني الذي يقترح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس ، ومستوى أدائهم الوظيفي - قدمت النتائج دعماً جزئياً لهذا الفرض . حيث دعمت نتائج الدراسة الفرضين الفرعيين (١/٢ ، ٣/٢) ، واللذين اقترحا وجود علاقة طردية بين كل من مستوى نزوع الفرد للإنجاز و القوة ، ومستوى أدائهم الوظيفي . بينما لم تدعم الفرض الآخر رقم (٢/٢) ، والذي يقترح وجود علاقة طردية بين مستوى نزوع الفرد للتعايش ومستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

العلاقة بين مستوى الدافعية والأداء الوظيفي

العلاقات	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة " ت "	مستوى المعنوية
- الإنجاز - الأداء	.٤٢	.٥٠٨	٤,٨٢٦	.٠٠٣
- القوة - الأداء	١,٦٩٦.	.٥٥٠	٣,٠٨٦	.٠٠٢

• معنوي عند مستوى دلالة ٠,٠٥

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء النتائج المستخرجة من الحاسب .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي :

١- أيدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دوافع الإنجاز والأداء الوظيفي . حيث بلغت قيمة معلمة المسار (٠,٤٢) ، ومستوى الدلالة (٠,٠٠٣) . وبالتالي فإنه يمكن القول أنه كلما زاد نزوع الفرد نحو الإنجاز ، زاد مستوى أدائه الوظيفي . وبالتالي فقد دعمت هذه النتيجة الفرض الفرعي رقم (١/٢) القائم على المنطق النظري الذي يرى أن السعي للإنجاز يعكس أن الفرد يتميز بأنه ذات توجه مرتفع بالهدف ، وأنه يملك رغبة قوية لإنجاز الأهداف المرتبطة بالعمل كوسيلة للتعبير عن تميزه الشخصي وأفضليته ، (Barrick et al . , 2002 , P. 44 ; George & Jones , 2002 , P. 55) فهو يفضل أن يضع لنفسه أهدافاً واضحة ، كما أنه على استعداد لتحمل المسؤولية الشخصية عن النتائج ويرغب في الحصول على تقييم لأدائه .

٢- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نزوع الفرد للقوة أو السيطرة ومستوى أدائه الوظيفي . حيث بلغت قيمة معلمة المسار لهذه العلاقة (١,٦٩٦) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٢) . وبناء على ذلك يمكن القول بأن الأفراد ذات النزوع الأعلى

للقوة ، من المتوقع أن يسجلوا مستويات أعلى من الأداء الوظيفي . وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع رؤية بعض الباحثين بأن الحاجة للقوة تعتبر من الحاجات الإستراتيجية ذات التأثير الواضح في الأجواء التنظيمية بالذات ، خاصة وأنها حاجة ذات أبعاد إيجابية تنعكس على جوانب عدة في محيط العمل ، حيث أن الفرد المتميز أو المدفوع لإشباع الحاجة للسيطرة لديه ، غالباً ما يكون فرداً تنظيمياً منتجاً في وظيفته ، حيث يتمكن ، وبسهولة معقولة ، من خلق الظروف المناسبة ، والتأثير الإيجابي اللازم لإقناع ودفع الآخرين للتجاوز وخدمة الأهداف (ورد في : الفضلى ، ٢٠٠٠ ، ص ١٦٣) . فالفرد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من دافع القوة يتمتع بمزايا عدة ، مثل الطموح ، والذكاء ، والمثابرة ، والإبداع الذاتي ، وهي كلها سمات من المتوقع أن تقود إلى أداء وظيفي أفضل .

٣- لم تؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية بين دافع التعايش أو الانتساب ، والأداء الوظيفي . ولعل هذه النتيجة ترجع إلى طبيعة الدور الذي يقوم به معاوني أعضاء هيئة التدريس فعلياً ، والتي لا تتطلب مستوى مرتفع من التفاعل الاجتماعي . ففي كثير من الأحوال يرى الفرد نفسه غير مضطر للدخول في علاقات اجتماعية في محيط العمل ، ومن ثم لا يلجأ إلى الدخول في تلك العلاقات إلا عند الضرورة ، خاصة وأن طبيعة العمل (سواء الأكاديمي أو الوظيفي) لا تفرض عليه أو تشجعه على الدخول في فرق للعمل إلا نادراً .

- بالنسبة للفرض الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعض سمات الشخصية (الانبساطية ، العصابية ، والضمير الحي) ، والأداء الوظيفي - يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية قد دعمت جزئياً هذا الفرض ، إذ دعمت الفرضين الفرعيين (١/٣ ، ٢/٣) ، بينما لم تدعم الفرض (٣/٣) . وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

العلاقة بين بعض سمات الشخصية والأداء الوظيفي

العلاقات	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة " ت "	مستوى المعنوية
- الانبساطية - الأداء	١,١٥٤	٠,٣٢١	٣,٦٠٠	٠,٠٠٠
- العصابية - الأداء	- ١,٣٢٨	٠,٤٥٥	- ٢,٩١٨	٠,٠٠٤
- القبول - الأداء	١,٠١٧	٠,١٨٠	٥,٦٥٧	٠,٠٠٠

• معنوي عند مستوى دلالة ٠,٠٥

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء النتائج المستخرجة من الحاسب .

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) ما يلي :

١- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الانبساطية ، كأحدى السمات الشخصية ، والأداء الوظيفي . فقد بلغت قيمة معلمة المسار (١,١٥٤) ، ومستوى معنوية (٠,٠٠٠) . في

ضوء هذه النتيجة يمكن القول أن الأفراد الذين سجلوا مستوى مرتفع من التبساطية ، سجلوا مستوى أعلى من الأداء الوظيفي . ومن ثم فقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع الفرض الفرعي رقم (١/٣) ، والذي يقترح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التبساطية والأداء . وكما سبق القول ، فإن السمات التي يتمتع بها الأفراد المنبسطين من اجتماعية ووضوح ومشاعر إيجابية ونشاط وتبادل الرأي مع الآخرين ، يمكن أن تزيد من فعالية الأداء .

٢- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العصابية ، كإحدى السمات الشخصية ، والأداء الوظيفي . حيث بلغت قيمة معلمة المسار (- ١,٣٢٨) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٤) . أي أن الأفراد مرتفعي العصابية سجلوا مستويات أقل من الأداء الوظيفي ، والعكس صحيح . فالأفراد العصابيون تسيطر عليهم سمات مثل القلق ، العصبية ، التقلب المزاجي ، والإحساس بالشفقة على الذات ، والتي يتوقع أن تعرقلهم عن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء . وعلى العكس من ذلك ، فإن الأفراد ذات المستوى المنخفض من العصابية (المتوازنون انفعالياً) يعيشون حالات وجدانية إيجابية ويظهرون استجابات هادئة نحو الأحداث المحيطة بهم ، وهو ما يؤهلهم لتحقيق مستويات أداء أفضل .

٣- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد القبول ، كإحدى السمات الشخصية ، والأداء الوظيفي . حيث بلغت قيمة معلمة المسار (١,٠١٧) ، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) . أي أن الأفراد الذين سجلوا مستويات مرتفع من القبول سجلوا مستويات أعلى من الأداء الوظيفي ، والعكس صحيح . وتأتي هذه النتيجة متسقة مع الرؤية التي قدمها (Shaffer et al , 2006) (P. 112) والتي تقوم على أن الأفراد الذين يسجلون مستوى مرتفع في هذه السمة يكونون أكثر مصداقية ، وتعاظفاً مع الآخرين ، وتعاوناً معهم ، وقبولاً للظروف الاجتماعية ، ومن ثم يكونون أكثر فعالية في اتصالاتهم وعلاقاتهم ، وهو ما يحد من الضغوط المرتبطة بالعمل أو غيره ، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي .

٤- لم تؤيد نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة معنوية بين بُعد الضمير الحي ، كإحدى السمات الشخصية ، والأداء الوظيفي . حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة غير معنوية بينهما . ومن ثم فقد جاءت هذه النتيجة مخالفة للنتائج التي أشارت إليها أكثر الدراسات التي تمت في هذا المجال ، والتي أكدت على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الضمير الحي و الأداء الوظيفي ، بل أشارت كذلك إلى أن بُعد الضمير الحي ربما يكون البعد الأكثر أهمية عند التنبؤ بالأداء الوظيفي (Witt & Ferris , 2003 , P. 809 ; George & Jones , 2002 , P. 50) (Shaffer et al , 2006 , P. 112) ; إن عدم وجود علاقة بين الضمير الحي والأداء الوظيفي ربما يكون مرهوناً بسيطرة ثقافة جودة سلبية لدى عدد غير قليل من معاوني أعضاء هيئة التدريس والتي تقوم على التقليل من قيمة العمل الجاد والإبداع كأساس للتطور الوظيفي مع إعطاء أهمية أكبر للعلاقات الشخصية .

ثانياً : نتائج البحث وتوصياته ومحالات لبحوث مستقبلية :

١- نتائج البحث : نستعرض في هذا الجزء أبرز نتائج هذا البحث من خلال تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية ، على النحو التالي :

١/١ نتائج الدراسة النظرية :

- يوجد اتفاقاً متزايداً بين الباحثين على أن النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، والذي يُشار إليه بالأبعاد الخمس الكبرى يمكن استخدامه لوصف أكثر جوانب الشخصية بروزاً .
- توجد ندرة نسبية في المعرفة الخاصة بالآليات التي يمكن من خلالها سمات الشخصية أن تؤثر على الأداء الوظيفي .
- على الرغم من أن التوجهات الدافعية الثلاث التي تبنتها الدراسة الحالية (السعي للإجاز ، السعي للتعايش ، السعي للقوة) - ربما تختلف اعتماداً على متطلبات وظائف محددة ، فإن الإطار المقترح يبدو قادراً على تقديم تفسير دافعي شامل لما يحاول الأفراد تحقيقه في العمل . فتقييم التوجه الدافعي للفرد من خلال هذه النزوعات الثلاثة الواسعة يمكن أن يقدم أسلوباً للقياس الشامل لدافعية الفرد .
- يمكن المزج بين السمات الشخصية البارزة ومتغيرات الدافعية في نموذج واحد يكون قادراً على تحقيق مزيد من الفهم لكيفية تأثير الاختلافات الشخصية على الأداء الوظيفي .
- وجود قصور في نظام تقييم الأداء لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية . فالنتيجة غالباً ما يعتمد على مدى الالتزام بالفترات القانونية المحددة لانتهاء من إعداد رسالتي الماجستير والدكتوراه .
- إن تقييم أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس يجب أن يقوم على رؤية متكاملة وشاملة من خلال التركيز على كل من أداء العمل (المهام الأساسية للعمل) ، والأداء التطوعي أو المكمل كأبعاد هامة في عملية التقييم .
- إن السعي للإجاز ، والسعي للتعايش ، والسعي للقوة ، يمكن أن تمثل أهدافاً على نفس الاتساع المشابه لأبعاد النموذج خماسي الأبعاد للشخصية والأداء الوظيفي .
- إن العلاقات بين هذه النزوعات العامة (السعي للإجاز ، السعي للتعايش ، والسعي للقوة) ، والأداء الوظيفي من المتوقع أن تتباين عبر الوظائف المختلفة . فالأفراد الذين يُحفظوا بالدرجة الأولى من خلال الرغبة في التعايش ، من المحتمل أن يعملوا بجد أكبر ، وأن يكونوا أكثر نجاحاً في الوظائف التي تتطلب تعاوناً (مثل ، فرق الإنتاج وخدمة العميل) ، بينما الأفراد المحفزين بالدرجة الأولى من خلال الرغبة في القوة والسيطرة ، من المحتمل أن يتفوقوا في الوظائف التي تتطلب المنافسة والفرصة للتقدم على الآخرين ، والتي منها ، وظائف المبيعات .

- من المتوقع وجود علاقة معنوية بين بعض سمات الشخصية ، طبقاً للنموذج خماسي الأبعاد ، (القبول ، الانبساطية ، والضمير الحي) ، والتوجهات التحفيزية الثلاثة موضع الدراسة (السعي للاجاز ، السعي للتعايش ، والسعي للقوة) .
- من المتوقع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية الفرد ، ومستوى أدائه الوظيفي .
- من المتوقع وجود علاقة تأثير مباشر بين بعض سمات الشخصية (الانبساطية ، العصابية ، الضمير الحي) ، ومستوى الأداء الوظيفي .

٢/١ نتائج الدراسة الميدانية :

- تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن كل من دافع القوة ، ودافع الإنجاز - توسط العلاقة بين اثنتين من سمات الشخصية هما : الانبساطية والانفتاح على التغيير ، وتقييمات المحكمين لأداء معاوني أعضاء هيئة التدريس . فالعاملون المنبسطون تزداد احتمالات تحفيزهم من خلال دافعي الإنجاز والقوة ، وهو الأمر الذي يمكن بدوره من تحقيق مستويات أفضل من الأداء الوظيفي . والشيء نفسه بالنسبة للأفراد الذين يتسمون بمستوى مرتفع من الانفتاح على الخبرات .
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن النزوع الدافعي للقوة هو الأكثر ارتباطاً مع الأداء .
- أيدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة معنوية بين بعض سمات الشخصية ومستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس ، حيث أشارت إلى :
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الانبساطية والسعي للإنجاز .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرات والسعي للإنجاز .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القبول والسعي للإنجاز .
 - * وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الانبساطية والسعي للتعايش .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العصابية والسعي للتعايش .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرات والسعي للتعايش .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانبساطية والسعي للقوة .
 - * وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العصابية والسعي للقوة .
 - * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح على الخبرات والسعي للقوة .
- لم تؤيد نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين الضمير الحي وسعي الأفراد نحو الإنجاز

- قدمت نتائج الدراسة الميدانية دعماً جزئياً للفرض الثاني الذي يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية معاوني أعضاء هيئة التدريس ، ومستوى أدائهم الوظيفي ، حيث أشارت إلى :
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة نزوع الفرد للاجتاز و مستوى أدائه الوظيفي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة نزوع الفرد للقوة ومستوى أدائه الوظيفي .
- وجود علاقة معنوية بين درجة نزوع الفرد للتعايش ومستوى أدائه الوظيفي .
- أيدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقات معنوية بين بعض سمات الشخصية والأداء الوظيفي ، حيث أشارت إلى :
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الانبساطية والأداء الوظيفي .
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العصبيية والأداء الوظيفي .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد القبول والأداء الوظيفي .
- عدم وجود علاقة معنوية بين بُعد الضمير الحي والأداء الوظيفي ، وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة لما أشارت إليه نتائج دراسات عدة تطرقت إلى هذه العلاقة ، والتي أشارت إلى أن الضمير ربما يكون أقوى السمات الشخصية للتنبؤ بالأداء .
- أظهر التحليل العملي باستخدام أسلوب المكونات الأساسية مع التدوير التعامدي لجوانب قياس الأداء الوظيفي ، أنه يمكن تصنيف هذه الجوانب في خمسة أقسام أساسية هي :
- المجموعة الأولى : والتي يمكن تسميتها " المهام الأساسية " ، وتشتمل على : الاتصال المنتظم مع الأساتذة ، الالتزام بما تم الاتفاق عليه مع أساتذة المواد التي يقومون بتدريسها ، الالتزام بمواعيد التطبيقات ، التجاوب الإنساني مع الطلاب والزملاء .
- أما المجموعة الثانية : والتي يمكن تسميتها " المهام التطوعية " ، فتشتمل على : المساهمة في النشاط الطلابي ، تقديم النصح والمشورة للزملاء .
- أما المجموعة الثالثة : والتي يمكن تسميتها " القدرات الخاصة " ، فتشتمل على : اللباقة والقدرة على الإقناع ، القدرة على ضبط التطبيقات ، والاستعداد لتقبل النصيحة .
- أما المجموعة الرابعة : والتي يمكن تسميتها " المستقبل المهني " ، والتي تشتمل على : الحرص على تطوير المهارات ، التقدم في الدراسات العليا ، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية
- أما المجموعة الخامسة والأخيرة : والتي يمكن تسميتها " المظهر والسلوك " فتشتمل على الحرص على المظهر والسلوك .

٢- توصيات البحث :

- ضرورة وضع نظام شامل ودوري لتقييم أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس ، بحيث يجمع هذا النظام بين المهام الأساسية للوظيفة ، ومهام الأداء المكمل أو التطوعي .
- ضرورة أن يقوم رئيس القسم العلمي بوضع تقييماً لأداء كل عضو من معاوني أعضاء هيئة التدريس داخل قسمه ، مستعيناً بخبرته ومعلوماته المتوافرة ، إضافة إلى آراء وتقويمات أطراف أخرى ذات صلة يمكن أن تساهم في ضمان درجة أعلى من دقة التقييم ، ومن أبرزها : الأساتذة الذين درس معهم العضو في المواد المختلفة ، ووكيل الكلية لشئون الطلاب فيما يختص بأعمال الاختبارات ، والأساتذة والمشرفين المتابعين لمدى تقدم العضو في دراسته العليا ، بالإضافة إلى الطالب ، والذي يمثل المتلقي الأساسي للخدمة التي يقدمها معاوني أعضاء هيئة التدريس من خلال التطبيقات التي يقدمونها .
- ضرورة القيام بتعديل تشريعي على قانون الجامعات ، بحيث يصبح اجتياز معاوني أعضاء هيئة التدريس لهذا التقويم ، وبمستوى معين ، سنوياً ، شرطاً للاستمرار في هذا الكادر ، وإلا تم تحويله لعمل إداري . وألا يقتصر التقييم على مدى الالتزام بالسنوات المحددة قانوناً لاجتياز الماجستير والدكتوراه .
- يجب أن يخضع معاوني أعضاء هيئة التدريس عند تعيينهم لاختبارات متعمقة للوقوف على مدى توافر السمات الشخصية المؤهلة للنجاح في هذا العمل (مثال : الانبساطية ، التوازن الانفعالي ، والضمير الحي) ، بدلاً من مجرد الإقتصار على مجموع الدرجات أثناء مرحلة البكالوريوس كأساس وحيد للاختبارات .
- العمل على تنمية دافع الإنجاز لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تهيئة مناسبة يتم إعدادها وتنفيذها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في هذا المجال .
- العمل على خلق ونشر ثقافة جودة ملائمة بين معاوني أعضاء هيئة التدريس وبغرض دعم جهود الجامعات في خطوات تطبيق الجودة الشاملة لديها . ويتحقق ذلك من خلال نشر قيم الموضوعية ، الدقة ، الالتزام ، التميز والتفوق ، احترام الذات ، فرق العمل ، والرقابة الذاتية .
- اهتمام الجامعات بالتطوير المستمر لقدرات معاوني أعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات (العلمية ، النفسية ، الاجتماعية ، التربوية ، الأخلاقية ، والتكنولوجية) ، وأن يخضع العضو لتقييم دقيق حول مدى تقدمه في تلك المجالات .
- ينبغي على الجامعات القيام بخلق البيئة المناسبة التي تسهل على معاوني أعضاء هيئة التدريس ، وتشجعهم على التركيز في أدوارهم المتعددة التي يجب عليهم الاضطلاع بها ، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، وزيادة مساحة مشاركتهم في كافة المجالات ذات الصلة بطبيعة وظيفتهم .

- أحد المحددات المحتملة لهذه الدراسة هي أن مقياس الشخصية والدافعية قد تم الحصول عليها من خلال الاستجابات الذاتية " Self - responses " ، وهذا الأسلوب يمكن أن يخلق التحيز لدى المستقصى منهم . ولأن النوايا يستحيل عملياً قياسها بدقة من خلال الاستجابات الذاتية (Barrick et al. , 2002 , P. 50) ، فإنه ينبغي على البحوث المستقبلية السعي لتقليل هذا التحيز من خلال الوصول إلى مؤشرات بديلة للقياس تكون أكثر دقة . على سبيل المثال أعتقد كل من McClelland & Heckhausen أنه من الأفضل قياس الدافعية عن طريق الأساليب الإسقاطية Projective Techniques (Wittmann , 2002 , P. 1) . وقد استخدم " ماكلياند " اختبار " وعي الذات الاستبطاني " أو ما يعرف بالإدراك الترابطي Thematic Apperception Test (TAT) كأداة لقياس الحاجات الفردية ، ويقوم هذا القياس على اختبار ملكة التخيل لدى الأشخاص الخاضعين للدراسة ، حيث يُعرض على كل فرد سلسلة من الصور الغامضة ، ثم يُطلب منه صياغة قصة تلقائية لكل صورة ، والافتراض الأساسي هنا أن الفرد سوف يبرز احتياجاته الخاصة في سياق القصة (Leonard et al. , 1995 , P. 2) . غير أن المشكلة الأساسية التي تحد من الاستفادة من تلك المحاولات تتمثل في انخفاض مستوى قيم وثوق تلك المقاييس ، وما زالت هناك محاولات تهدف لزيادة درجات وثوق تلك المقاييس من خلال تعديل شروط ممارستها (Wittmann , 2002 , P. 2) .

- على الرغم من أن نتائج الدراسة الحالية تدعم فائدة استخدام النموذج الدافعي القائم على أهداف عريضة من السعي للالتجاز والتعايش والقوة - فإن هناك رؤية أخرى بديلة حول الدافعية . فبعض وجهات النظر تركز على العمليات الوجدانية Emotional processes ، بينما تركز بعض الرؤى على الاختلافات Differences ، مثل الأداء مقابل أهداف التعلم ، والأهداف المستقلة مقابل الأهداف المقيدة Autonomous versus controlled goals ، كما ركزت بعض الرؤى على العوامل البيئية مثل تصميم الوظيفة (ورد في : Barrick et al. , 2002 , P. 48) . وبالتالي ما زالت هناك حاجة لبحوث إضافية لتحقيق التكامل بين هذه المفاهيم ودمجها داخل نموذج متكامل ، وذلك بغرض تحقيق فهماً أفضل للعملية المعقدة المرتبطة بالدافعية الإنسانية .

- على الرغم من أن الأفراد عادة ما يُصنفون من خلال مصطلحات النموذج خماسي الأبعاد للشخصية ، فإن هناك سؤالاً مازال يفرض نفسه حول إمكانية تطبيق هذه الأبعاد في الأنساق السلوكية على المستوى الجماعي (Shaffer et al. , 2006 , P. 111)

- من المجالات البحثية التي يمكن اقتراحها للبحوث المستقبلية هي الأبعاد والعناصر الفرعية لبعُد الضمير الحي ، خاصة أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول المعنى الدقيق لهذا البعد ، على الرغم من وجود ما يشبه الإجماع على اعتباره المحدد الأهم بين أبعاد الشخصية عند التنبؤ

بالأداء الوظيفي . فالبعض عرفه في ألفاظ المسؤولية أو الاعتمادية ، بينما ينظر إليه البعض الآخر على أنه يشتمل على الجوانب التطوعية ، مثل العمل الشاق والإصرار والتوجه بالإيجاز (ورد في : Barrick & Mount , 1991 , p.18) .

- من البحوث التي يمكن اقتراحها ، إجراء دراسة طويلة على مجموعة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بغرض الوقوف على أبرز نوازعهم الدافعية ، ثم استمرارها بعد تحولهم إلى وظائف أعضاء هيئة التدريس ، وذلك للوقوف على مدى حدوث تغيرات جوهرية على نوازعهم الدافعية . فمن المتوقع أن تحدث تغيرات نتيجة الانتقال إلى مسار وظيفي يختلف ، إلى حد بعيد ، في تحدياته وطموحاته .
- مازال النموذج المقترح لتقييم معاوني أعضاء هيئة التدريس بحاجة لمزيد من الدراسة النقدية بغرض العمل على تطويره ، ووضع مجموعة من الآليات التفصيلية لتطبيقه .
- أهمية القياس الديناميكي للأداء بلا من قياسه والتعامل معه كإطار ثابت A stable construct فالافتراضات غير الصحيحة عن ثبات الأداء ربما تعطي نتائج خاطئة حول علاقة الأداء - الشخصية . من هنا جاءت توصية بعض الباحثين في دراسات معاصرة بدراسة الشخصية في نماذج أكثر تعقيداً للأداء الفردي (Thoresen et al , 2004 , P. 835) . فالملاحظ أن أكثر البحوث لم تحاول تحقيق تكامل بين هذين المجالين (علاقات الشخصية بالأداء ، والطبيعة المتغيرة للأداء بمرور الوقت) ، فأغلب الدراسات ، في حدود علم الباحث ، تربط بين سمات الشخصية والأداء في نقطة زمنية واحدة فقط .

المراجع العربية :

أولاً : الكتب :

- ١- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة (الأردن : دار الشروق ، ٢٠٠٠) .
- ٢- النجار ، فريد ، إدارة الجامعات بالحوذة الشاملة ، الطبعة الثانية (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢) .
- ٣- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض : دار المريخ للنشر ، بدون تاريخ) .
- ٤- عبد الخالق ، أحمد محمد ، الأبعاد الأساسية للشخصية (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٣) .
- ٥- ----- ، استخبارات الشخصية (الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥) .
- ٦- عبد الله ، مجدي محمد ، أبعاد الشخصية بين علم النفس والقياس النفسي (الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، ١٩٩٠) .
- ٧- عبد الله ، محمد قاسم ، الشخصية : استراتيجيتها " نظرياتها " وتطبيقاتها الإكلينيكية والتربوية (سوريا : دار المكتبي ، ٢٠٠٠) .

ثانياً : الدوريات

- ٨- الفضلي ، فضل صباح ، دراسة استطلاعية مقارنة للحاجات الثلاث : الإجاز ، والانتساب ، والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٠ م ، ص ص ١٥٥ - ١٩٨ .
- ٩- بدوي ، زينب عبد العليم ، النموذج السببي للعلاقات بين الانبساطية - العصابية والمستوى الاجتماعي - الاقتصادي ودافعية الإجاز والضغط الأكاديمية على طلاب الجامعة ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد السادس والعشرون ، ٢٠٠٢ م ، ص ص ٩ - ٦٢ .
- ١٠- صالح ، محمد مصطفى ، نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية : إطار معرفي مقترح ، المجلة العلمية : التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، الملحق الأول ، العدد الأول ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١ - ٦٢ .
- ١١- عبد الحميد ، إبراهيم شوقي ، الدافعية للإجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٢٣ ، العدد ١ ، يونيو ٢٠٠٣ ، ص ص ١ - ٥٠ .
- ١٢- كردي ، سميرة عبد الله مصطفى ، المسئولية الاجتماعية وعلاقتها بدافع الإجاز لدى طالبات التربية بالطائف ، مجلة علم النفس ، يناير ، يونيو ٢٠٠٣ ، ص ص ١١٠ - ١٤٠ .

أولاً : الكتب Book

- 1- George , J. M. & Jones , G. R. , Organizational Behavior (New Jersey : Prentice - Hall , 2002) .
- 2- Johns , G. & Saks , A. M. , Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work , Sixth Edition (Toronto : Prentice – Hall , 2005).

ثانياً : الدوريات Periodicals

- 1- Barrick , M. R. & Mount , M. K.(1991) , The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta – analysis , Personal Psychology , vol. 44 , 1 – 26 .
- 2- ----- et al. (2002) , Personality and Job Performance : Test of The Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives , Journal of Applied Psychology , vol. 87 , Issue 1 , 43 – 51 .
- 3- Bauer , T. M. et al. (2006) , A Longitudinal Study of The Moderating Role of Extraversion : Leader – Member Exchange , Performance , and Turnover During New Executive Development , Journal of Applied Psychology , vol.91 , No. 2 , 298 – 310 .
- 4- Crant , J. M. (1995) , The Proactive Personality Scales and Objectives Job Performance Among Real Estate Agents , Journal of Applied Psychology , vol.80 , Issue 4 , 532 – 537 .
- 5- Eisenman , R. (1982) , Sexual Behavior as Related to Sex Fantasies and Experimental Manipulation of Authoritarianism and Creativity , Journal of personality and Social Psychology , vol. 44 , 853 – 853 .
- 6- Erez , A. & Judge , T. A. (2001) , Relationship of Core self – Evaluation to Goal Setting , Motivation , and Performance , Journal of Applied Psychology , vol. 86 , Issue 6 , 1270 – 1279 .
- 7- Franco , L. M. et al. (2004) , Determinants and Consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia , Social Science & Medicine , vol. 58 , Issue 2 , 343 – 355 .
- 8- Furnham , A. et al. (1999) , Personality and Work Motivation , Personality and Individual Differences , vol. 26 , Issue 6 , 1035 – 1043 .
- 9- Goldberg , L. R. (1992) , The development of markers of the Big – Five factor structure , Psychological Assessment , vol. 4 , 26 – 42 .
- 10- Hochwarter , W. A. et . (2000) , Perceptions of Organizational Politics as A Moderator of The Relationship Between Conscientiousness and Job Performance , Journal of Applied Psychology , vol.85 , Issue 3 , 472 – 478 .

- 11- Hofmann , A. & Jones , L. M. (2005) , Leadership , Collective Personality , and Performance , , Journal of Applied Psychology , vol. 3 , 509 – 522 .
- 12- Hogan , J. & Holland , B. (2003) , Using Theory To Evaluate Personality and Job – Performance Relations : A Psychoanalytic Perspective , , Journal of Applied Psychology , vol. 88 , No. 1 , 100 – 112 .
- 13- Hurtz , G. M. & Donovan , J. J. (2000) , Personality and Job Performance : The Big Five Revisited , Journal of Applied Psychology , vol. 85 , Issue 6 , 869 – 879 .
- 14- Judge , T. A. & Ilies , R. (2002) , Relationship of Personality to Performance Motivation : A Meta – Analytic Review , , Journal of Applied Psychology , vol. 87 , Issue 4 , 797 – 807 .
- 15- ----- et al. (2002) , Personality and Leadership : A Qualitative and Quantitative Review , Journal of Applied Psychology , vol. 87 , No. 4 , 765 – 780 .
- 16- Lievens , F. et al. (2002) , Medical students' Personality Characteristics and Academic Performance : A five – Factor Model Perspective , Medical Education , vol. 36 , Issue 11 , 1050 – 1064 .
- 17- Mathieu , J. E. (1990) , A Test of Subordinates ' Achievement and Affiliation Needs as Moderators of Leaders Path – Goal Relationships , Basic and Applied Social Psychology , vol. 11 , No. 2 , 179 – 189 .
- 18- McClelland , D. (1985) , How Motives , Skills , and Values Determine What People Do ? , American Psychologist , vol. 40 , 812 – 825 .
- 19- Motowidlo , S. J. et al. (1997) , A theory of individual differences in task and contextual performance , Human Performance , vol. 10 , 71 – 83 .
- 20- Peterson , S. R. et al. (2003) , The impact of Chief Executive Officer on Top Management Team Dynamics : One Mechanism By Which Leadership Affects Organizational Performance , Journal of Applied Psychology , vol. 87 , No. 5 , 795 – 808 .
- 21- Pitt , F. L. et al. (2002) , Proactive behavior and industrial sales force performance , Industrial Marketing Management , vol. 31 , 639 – 644 .
- 22- Ray , J. J. & Hall , G. P. (1995) , Need for Affiliation and Group Identification , The Journal of Social Psychology , vol. 135 , No. 4 , 519 – 521 .
- 23- Roberts , B. W. et al. (2005) , The structure of conscientiousness : An Empirical Investigation Based on Seven Major Personality Questionnaires , Personnel Psychology , vol. 58 , Issue 1 , 103 – 121 .
- 24- Seibert , S. E. et al. (1999) , Proactive Personality and Career Success , Journal of Applied Psychology , vol. 87 , Issue 3 , 416 – 427 .

- 25- Shaffer , M. A. et al. (2006) , You Can Take It With You : Individual Differences and Expatriate Effectiveness, Journal of Applied Psychology, vol. 91 , No. 1 , 109 – 125 .
- 26- Smillie , L. D. et al. (2006) , Benefits of All Work and No Play : The Relationship Between Neuroticism and Performance as a Function of Resources Allocation , Journal of Applied Psychology , vol. 91 , No. 1 , 139 – 155 .
- 27- Thompson , J. A. (2005) , Proactive Personality and Job Performance : A Social Capital Perspective , Journal of Applied Psychology , vol. 90 , No. 5 , 1011 – 1017 .
- 28- Thoresen , C. J. et al. (2004) , The Big Five Personality Traits and Individual / Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages , Journal of Applied Psychology , vol. 89 , No. 5 , 835 – 853 .
- 29- Tokar , D. M. et al. (1998) , Personality and Vocational Behavior : A selective Review of The Literature , Journal of Vocational Behavior , Vol. 53 , No. 2 , 115 – 153 .
- 30- Witt , L. A. & Ferris , G. R. (2003) , Social Skill as Moderator of the Conscientiousness – Performance Relationship : Convergent Results Across Four Studies , Journal of Applied Psychology , vol. 88 , No. 5 , 809 – 820 .
- 31- ----- et al. (2002) , The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance , Journal of Applied Psychology, vol. 87 , Issue 1 , 164 – 169 .
- 32- Zhao , H. & Seibert , S. E. (2006) , The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status : A Meta Analytical Review , Journal of Applied Psychology , vol. 91 , No. 2 , 259 – 271 .

ثالثا : المؤتمرات Conferences

- 1- Leonardo , N. H. et al. , (1995) , A self concept – Based Model of Work Motivation , Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management , August .
- 2- Rohs , F. R. et al. , (2000) , A achievement , Affiliation and Power Needs of Georgia = s Middle Grade Agriculture Education Students , The 16th Annual Proceedings of The National Agricultural Education Research Meetings , Cincinnati , Ohio . [www. Google . com](http://www.Google.com).
- 3- Wittmann , W. W. (2002) , Work motivation and level of performance : A disappointing relationship ? , presented in Symposium : integrative Approaches to Work Motivation : Ability and Non – ability Determinants of Regulatory Processes , Learning and Performance , International Congress of Applied Psychology , Singapore , July .

- 1- Smith , J. (2003) , Big Five Personality Factor Questionnaire , Report , myskills Profile , com. , WWW. myskills Profile , com.