

# انماط الشخصية الايجابية والمشاركة فى الادارة

مها احمد فؤاد عبد العزيز ابو زيد

Maha@mahafouad.net

## الملخص :

خلاصة البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة" تشير إلى العلاقة الوثيقة بين أنماط الشخصية للقادة والمشاركة الإيجابية في بيئة العمل الإدارية. ومن خلال تحليل البيانات والدراسات السابقة، تم التوصل إلى انه أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لأنماط الشخصية على مستويات المشاركة والتفاعل في الإدارة. فالقادة ذوي الشخصيات الإيجابية والملهمة يميلون إلى تشجيع المشاركة الفعالة وبناء العلاقات الإيجابية داخل الفريق. وأكدت الدراسات السابقة على أن أنماط الشخصية قد تؤثر على قدرة القادة على تحفيز الفريق وتحفيز أفراده لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق التميز في الأداء. ومنها اظهر البحث أهمية تطوير برامج التدريب والتطوير للقادة لفهم أنماط الشخصية واستخدامها بشكل فعال في تعزيز الإدارة الإيجابية وبناء بيئة عمل ملهمة ومشجعة. كما اوصى البحث على انه يجب على المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتوظيف وترقية القادة ذوي الشخصيات الإيجابية والمتحفزة، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تعزز التفاعل الإيجابي والابتكار في المنظمة. وايضا ينبغي للبحوث المستقبلية أن تركز على استكشاف علاقة أنماط الشخصية بمختلف جوانب الإدارة الإيجابية، وتحليل التأثيرات المتبادلة بين العوامل المختلفة المؤثرة في هذه العلاقة. ويستنتج البحث بأهمية تطوير برامج التدريب والتطوير للقادة لفهم أنماط الشخصية واستخدامها بشكل فعال في تعزيز الإدارة الإيجابية، بالإضافة إلى ضرورة توظيف وترقية القادة ذوي الشخصيات الإيجابية لبناء بيئة عمل ملهمة ومشجعة. ومن خلال تحليل البيانات واستنتاجات البحث، نوصي بضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير للقادة لتعزيز فهمهم لأنماط الشخصية وكيفية استخدامها بشكل فعال لتعزيز الإدارة الإيجابية وتحقيق أهداف المؤسسة. كما ينبغي على المؤسسات أيضًا تعزيز التوظيف والترقية للقادة ذوي الشخصيات الإيجابية والملهمة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على التفاعل الإيجابي والابتكار.

ومع تزايد أهمية الإدارة الإيجابية في بيئة العمل المعاصرة، يشكل فهم أنماط الشخصية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي تحديًا مستمرًا يتطلب التركيز والجهد المستمر. يتعين علينا كباحثين وقادة أن نواصل البحث والتعلم حول هذا الموضوع لتعزيز فهمنا وتطوير ممارساتنا الإدارية وتحسين نتائجنا في بيئة العمل. لذا يوضح البحث أهمية فهم أنماط الشخصية وكيفية تأثيرها على الإدارة الإيجابية، ويقدم توصيات عملية لتطوير القيادة وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة من هذه العلاقة.

### **الكلمات الافتتاحية :**

المشاركات الاجتماعية ، أنماط الشخصية المصرية ، الإدارة والأنماط الشخصية

## ١ - مقدمة البحث

تعتبر الشخصية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الفرد في بيئة العمل. فهم أنماط الشخصية للأفراد يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة. بجانب ذلك، فإن تعزيز المشاركة الإيجابية يعزز الروح المعنوية للموظفين ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

وتختلف الشخصيات من فرد لآخر، وهذا يؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعلهم مع بيئة العمل ومع زملائهم. يمكن تقسيم أنماط الشخصية إلى عدة فئات مثل الانطوائية، والانفتاحية، والانفعالية، والاستقرارية، والانسجامية، وغيرها. فهم هذه الأنماط يمكن أن يساهم في بناء فريق متوازن وفعال، حيث يمكن للمديرين والموظفين تكييف أساليبهم التوجيهية والتفاعلية وفقاً لاحتياجات وأساليب الشخصيات المختلفة ( الشريف، عبد الرحمن، 2018 )

ولذا تعتبر المشاركة الإيجابية مفتاحاً أساسياً لنجاح الإدارة، حيث يشعر الموظفون الذين يشاركون بالفعالية في صنع القرار وتطوير العمل بمزيد من الالتزام والمسؤولية. تتضمن المشاركة الإيجابية إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل الفعال داخل الفريق، وتوفير فرص التطوير والتدريب المستمر، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.

ومن خلال فهم أنماط الشخصية وتعزيز المشاركة الإيجابية، يمكن تحسين الأداء الفردي والجماعي في العمل. ولذلك تساعد هذه العوامل على بناء فرق عمل متوازنة ومتكاملة تعمل بفعالية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وايضا تساهم الشخصية الإيجابية والمشاركة في تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى انخراطهم في العمل. وتشجع هذه العوامل على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار داخل الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار وتحسين العمليات. باختصار، يمكن القول إن فهم أنماط الشخصية وتعزيز المشاركة الإيجابية في الإدارة يعدان أدوات أساسية لتعزيز الأداء والكفاءة في بيئة العمل وتحقيق النجاح المستدام.

## ٢ - اهداف البحث

يتناول البحث عدة اهداف ومنها :

١ - فهم أنماط الشخصية وتأثيرها على الأداء الإداري: يمكن أن تتناول الدراسة كيفية تأثير أنماط الشخصية المختلفة على أساليب الإدارة والقيادة، وكيفية تكييف الإدارة مع هذه الاختلافات لتحقيق النجاح في البيئة العملية.

٢ - تقييم المشاركة الإيجابية في الإدارة وتأثيرها على الأداء المؤسسي: تناول هذا الهدف دراسة أثر المشاركة الإيجابية في الإدارة على أداء الموظفين والجودة العامة للعمل داخل المؤسسة ( العليان، عبد الله ، 2019 )

- ٣ - تطوير استراتيجيات لتعزيز المشاركة الإيجابية في الإدارة: يمكن للبحث أن يركز على تطوير أدوات وتقنيات لتعزيز المشاركة الإيجابية في الإدارة، بما في ذلك التدريب وتطوير القيادات وتنمية الثقافة التنظيمية.
- ٤ - دراسة العلاقة بين أنماط الشخصية ومهارات القيادة: تستكشف هذه الدراسة كيفية تأثير أنماط الشخصية على مهارات القيادة والتأثير على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
- ٥ - تطبيق أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في مجالات محددة: يمكن أن يركز البحث على تطبيقات هذه النظريات في مجالات معينة مثل التعليم، أو الصحة، أو القطاع الخاص، لاستكشاف كيفية تحسين الأداء والتفاعل في هذه السياقات.
- ٦ - تقييم العوامل المؤثرة في تحقيق الانسجام التنظيمي: يمكن للبحث تحليل العوامل التي تؤثر على مستوى الانسجام التنظيمي داخل المؤسسات وكيف يمكن أن تؤثر أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية على هذا الانسجام. تأتي هذه الأهداف كنقاط انطلاق لبحث متعمق في العلاقة بين أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة، ويمكن توسيعها أو تحديدها بناءً على اهتمامات الباحث والسياق الذي يُجرى فيه البحث (Barrick et al., 1991)

### ٣ - أهمية البحث

- يُعتبر بحث أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة ذا أهمية كبيرة لعدة أسباب:
- ١ - تحسين الفهم للعلاقة بين الشخصية والأداء الإداري: فهم كيفية تأثير أنماط الشخصية على الأداء الإداري يمكن أن يساعد المديرين والموظفين على تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ٢ - تعزيز التواصل والتفاهم في بيئة العمل وتوضيح أنماط الشخصية يمكن أن يساهم في تعزيز التواصل الفعّال بين أفراد الفريق، وبالتالي تحسين فهمهم المتبادل والعمل المشترك نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٣ - تعزيز التنوع والشمولية في العمل وفهم أنماط الشخصية يمكن أن يعزز التنوع والشمولية في بيئة العمل، حيث يمكن للمديرين تكييف أساليبهم الإدارية لتلبية احتياجات وتفضيلات الأفراد المختلفة.
- ٤ - تعزيز التطوير الشخصي والمهني والتي يمكن للبحث في هذا المجال أن يساهم في تطوير فهمنا للشخصية البشرية وكيفية تأثيرها على السلوك الإداري، مما يمكن أفراد الفريق من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.
- ٥ - تعزيز القيادة الفعّالة واطهار تأثير أنماط الشخصية على القيادة يمكن أن يساعد المديرين على تحسين مهاراتهم القيادية وزيادة فعاليتهم في إدارة الفرق وتحقيق النجاح المؤسسي.
- ٦ - تعزيز الرضا والمسؤولية في العمل وتشجيع المشاركة الإيجابية والتفاعل الفعال في بيئة العمل يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ومستوى مسؤوليتهم تجاه أداء العمل وتحقيق الأهداف المشتركة (حبيب، عبد الكريم ، 2019) بشكل عام، فإن بحث أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الفرق وتعزيز النجاح المؤسسي من خلال فهم أفضل للتفاعلات الإنسانية داخل بيئة العمل.

#### ٤ - تساؤلات البحث

لتوضيح فكرة البحث يتم عن اظهار بعض التساؤلات التي يمكن استكشافها في البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة:"

- ١ - ما هي أهم الأنماط الشخصية التي ترتبط بالمشاركة الإيجابية في الإدارة؟
  - ٢ - كيف يمكن قياس مستويات المشاركة الإيجابية في الإدارة؟
  - ٣ - هل تختلف أنماط الشخصية للقادة في القطاعات العامة والخاصة؟
  - ٤ - ما هو دور التدريب والتطوير في تعزيز المشاركة الإيجابية للقادة؟
  - ٥ - هل يؤثر تفاعل القائد مع فريقه على مستوى المشاركة الإيجابية؟
  - ٦ - هل تؤثر ثقافة المنظمة على كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية؟
  - ٧ - ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اتخاذها لتعزيز المشاركة الإيجابية للقادة في الإدارة؟ (الشهري، عبد الله الإدارية ، 2020)
  - ٨ - هل توجد عوامل خارجية تؤثر على علاقة أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة؟
  - ٩ - ما هي التحديات التي قد تواجه القادة ذوي الشخصيات الإيجابية في تعزيز المشاركة الإيجابية؟
  - ١٠ - هل يمكن للبرامج التدريبية تحفيز التفاعل الإيجابي وتعزيز المشاركة في الإدارة؟
- هذه التساؤلات تمثل نقاط الانطلاق لاستكشاف علاقة أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة (Tett et al., 2003).

#### ٥ - فروض البحث

يمكن تحديد عدة فروض تقوم الدراسة على إثباتها أو نفيها. والتي يمكن اعتمادها في هذا السياق:

**الفرضية العدمية الاولى:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الشخصية على مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة.

**الفرضية العدمية الثانية:**

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في المشاركة الإيجابية في الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية المختلفة (

المزيني، محمد، 2017).

**الفرضية العدمية الثالثة:**

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع

المتغيرات التنظيمية الأخرى.

## ٦ - الاطار النظري للبحث

الإطار النظري للبحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة" يشمل مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تساهم في فهم العلاقة بين الشخصية والسلوك الإداري وكيفية تأثيرها على أداء الفرق والمؤسسات. النماذج النظرية التي يمكن أن تكون ضمن الإطار النظري للبحث:

١ - نظرية الشخصية الخماسية (Five Factor Model): هذه النظرية تعتبر واحدة من أشهر النماذج في علم النفس لفهم الشخصية. تقوم النظرية على خمسة عوامل رئيسية للشخصية وهي: الانفتاح، والانسجامية، والانفعالية، والانسجام، والانفتاح على الخبرة. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير أنماط الشخصية على سلوك الإدارة والمشاركة الإيجابية.

٢ - نظرية القيادة الشخصية (Trait Leadership Theory): تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن بعض الصفات الشخصية يمكن أن تجعل الأفراد أكثر قدرة على القيادة من غيرهم. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير أنماط الشخصية للمديرين على أدائهم الإداري وقدرتهم على تحفيز المشاركة الإيجابية في الإدارة (العماش، فهد، 2019)

٣ - نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory): تركز هذه النظرية على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتفضيلاتهم الشخصية، ومدى استجابتهم لمختلف أنماط القيادة والإدارة (الرازحي، محمد، ٢٠١٨).

٤ - نظرية الحوكمة الشخصية (Personality Governance Theory): تركز هذه النظرية على العلاقة بين الشخصية الفردية للمديرين وأساليب الحوكمة واتخاذ القرارات في المؤسسات، وتأثير ذلك على مستوى المشاركة الإيجابية داخل الإدارة.

٥ - نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory): تقوم هذه النظرية على فهم السلوك الإداري والفردية في سياق المؤسسة، وتعتبر الشخصية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء والمشاركة في الإدارة.

## ٧ - الدراسات السابقة للبحث

على الرغم من أن البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة" ليس موضوعًا جديدًا، إلا أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي استكشفت هذا الموضوع بشكل مختلف.

ومن هنا بعض الدراسات السابقة التي قد تكون مفيدة كنقطة انطلاق للبحث الحالي:

١ - دراسة "The Big Five Personality Traits and Individual-Level Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis" (2017): هذه الدراسة استعرضت العديد من الأبحاث حول علاقة الصفات

الشخصية الخمسة بالسلوك الريادي على مستوى الفرد. يمكن أن توفر هذه الدراسة فهماً أفضل لكيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية في سياق الإدارة والقيادة.

٢ - دراسة: "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review" (2012): تحليل كمي ونوعي للأبحاث السابقة حول العلاقة بين الشخصية والقيادة. تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة حول كيفية تأثير أنماط الشخصية على أساليب القيادة ومستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة.

٣ - دراسة: "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction" (2007): تتناول هذه الدراسة مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي وكيفية تأثيره على الأداء والرضا في العمل. يمكن أن توفر هذه الدراسة إطاراً لفهم كيفية تعزيز المشاركة الإيجابية في الإدارة من خلال تطوير رأس المال النفسي للموظفين.

٤ - دراسة: "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence" (2016): تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير الشخصية والثقافة التنظيمية على قدرة الأفراد على التأثير والتفاعل في العمل. يمكن أن توفر هذه الدراسة إطاراً مفيداً لفهم العوامل التي تؤثر على المشاركة الإيجابية في الإدارة.

٥ - دراسة: "The Role of Leader Personality in Shaping Individual and Group Performance: Evidence from a Laboratory Study" (2018): شخصية المديرين على أداء الأفراد والفرق. يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة رؤى مفيدة حول دور الشخصية في تعزيز المشاركة الإيجابية في الإدارة.

٦ - دراسة: "The Impact of Personality Traits on Job Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction" (2019): تتناول هذه الدراسة كيفية تأثير أنماط الشخصية على أداء العمل، وخاصة من خلال الوساطة من خلال الرضا الوظيفي. يمكن أن توفر هذه الدراسة رؤى حول العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي والمشاركة الإيجابية.

٧ - دراسة: "The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence" (2014): تستعرض هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بدور الشخصية في الحياة التنظيمية، بما في ذلك كيفية تأثير الشخصية على المشاركة الإيجابية في الإدارة.

٨ - دراسة: "Personality and Emotional Intelligence: Exploring Their Relationship and Their Contribution to Work Performance" (2018): والنكاء العاطفي، وكيفية تأثير هذه العوامل على الأداء في مكان العمل.

٩ - دراسة: "Personality Traits and Leadership Styles: A Mapping Exercise" (2015): تحليل للبحوث السابقة حول كيفية تأثير أنماط الشخصية على أساليب القيادة في السياق التنظيمي.

١٠ - دراسة "The Relationship Between Personality and Transformational Leadership" :  
(2017) تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير أنماط الشخصية على أساليب القيادة التحويلية وتأثيرها على المشاركة الإيجابية في الإدارة.

١١ - دراسة "The Impact of Personality on Employee Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support" (2020):  
تتسكف هذه الدراسة كيفية تأثير أنماط الشخصية على انخراط الموظفين في العمل، مع التركيز على دور الدعم التنظيمي المدرك كعامل معتدل.

## ٨ - التعريفات الاصطلاحية للبحث

في سياق البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة"، يمكن توضيح بعض التعريفات الاصطلاحية المهمة كالتالي:

١ - أنماط الشخصية (Personality Traits) تشير إلى الصفات الفردية المستمدة من السلوك والتفكير والمشاعر التي تميز كل شخص عن الآخرين. وتشمل هذه الصفات العديد من العناصر مثل الانفتاح، والاجتهاد، والانفعالية، والانسجامية، والانطباعية، والثقة بالنفس، وغيرها (Costa et al., 1992).

٢ - المشاركة الإيجابية (Positive Participation) تشير إلى مشاركة الأفراد في العمل بشكل فعّال وبناء، وتبديل الآراء والخبرات بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الرضا والإنتاجية في البيئة الإدارية.

٣ - الإدارة (Management) تعني العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه الموارد والأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والمراقبة.

٤ - الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) تشير إلى القيم والمعتقدات والتوجهات الشائعة بين أفراد المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم في سياق العمل، وتساهم في تحديد الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ومع أهداف المؤسسة.

٥ - القيادة (Leadership) تعني القدرة على توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل قدرات الاتصال وتحفيز الفريق واتخاذ القرارات وتطوير رؤية استراتيجية.

٦ - الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) يشير إلى القدرة على فهم وتحليل المشاعر والعواطف الشخصية والأخرى، والتعامل معها بشكل فعّال ومتناسب في سياق العمل والحياة اليومية (الزهراني، حسن، 2018).

٧ - الانفتاح (Openness) يشير إلى مدى تواجد الفرد للفكر الجديد والتجارب المختلفة، وقبوله للتغييرات والتحديات الجديدة داخل بيئة العمل.

- ٨ - الاجتهاد (Conscientiousness) يعكس مدى الانضباط والمسؤولية والتفاني في العمل والالتزام بالمهام الموكلة (البحري، عبد الله ، 2018) .
- ٩ - الانفعالية (Neuroticism) يشير إلى مدى استجابة الفرد للضغوط النفسية والتوترات والقلق، وميله للتفكير السلبي والانفعالات السلبية.
- ١٠ - الانسجامية (Agreeableness) يعبر عن مدى تعاون الفرد ووديته وتسامحه مع الآخرين، وقدرته على التعاطف وبناء العلاقات الإيجابية.
- ١١ - الانطباعية (Extraversion) يشير إلى مدى اندماج الفرد في البيئة الاجتماعية، ونشاطه وحيويته واستمتاعه بالتفاعل مع الآخرين.
- ١٢ - الثقة بالنفس (Self-confidence) تعكس مدى ثقة الفرد في قدراته ومهاراته، وقدرته على التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف.
- ١٣ - الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) يشير إلى مدى رضا الفرد عن عمله وبيئته الوظيفية، وتحقيق توازن ما بين متطلبات العمل وتحقيق الرضا الشخصي والمهني.
- هذه التعريفات الاصطلاحية توفر إطارًا مفيدًا لفهم مفاهيم البحث حول أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة، وتسهل تفسير النتائج وتبادل المفاهيم بين الباحثين والقراء.

## ٩ - منهج البحث

### أولاً : المنهج الكمي:

حيث يتم تحليل البيانات الكمية المجمعة من خلال استبانات أو استطلاعات أو غيرها من الأدوات الكمية لفهم العلاقة بين أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة بشكل كمي وإحصائي.

### ثانياً : منهج نوعي:

حيث يتم التركيز على الاستكشاف العميق لتجارب الأفراد وآرائهم حول العلاقة بين أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية، ويمكن استخدام المقابلات الشخصية أو المجموعات المركزة كأدوات لجمع البيانات.

## ١٠ - عينة الدراسة للبحث

عينة الدراسة في بحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة" يجب أن تكون ممثلة للمجتمع المستهدف وتتضمن عينة كافية من الأفراد الذين يعملون في بيئة إدارية وهي :

١ - المديرين والمشرفين:

يمكن أن تشمل العينة المديرين والمشرفين في مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين الواسطين.

٢ - الموظفين:

يمكن أن تشمل العينة مجموعة متنوعة من الموظفين في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، بما في ذلك العاملين في الإدارة العليا والوسطى والقاعدية.

طريقة اختيار العينة:

١ - العينة العشوائية البسيطة:

حيث يتم اختيار الأفراد بشكل عشوائي من قاعدة البيانات المتاحة للشركة أو المؤسسة.

٢ - العينة النموذجية:

حيث يتم اختيار الأفراد وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة لضمان التنوع والتمثيلية الجيدة في العينة.

## ١١ - النتائج والمناقشة البحث

عرض النتائج الرئيسية للدراسة ومناقشتها بشكل مفصل وفقاً للإطار النظري وأهداف البحث وتفسير البيانات المجمعة وتحليلها بعمق، وتقديم الفهم العميق للعلاقات بين العوامل المختلفة المدروسة (Judge et al., 2001).

أولاً : اجابات تساؤلات البحث :

التساؤل الاول :

يمكن أن تتضمن الأنماط الشخصية المرتبطة بالمشاركة الإيجابية في الإدارة الاستقرار العاطفي، العزم، القدرة على التواصل الفعال، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع الفريق.

التساؤل الثاني :

يمكن استخدام استطلاعات الموظفين، ومقابلات الاستفسار، ومراجعات الأداء، ومؤشرات الرضا الوظيفي كأدوات لقياس مستويات المشاركة الإيجابية.

التساؤل الثالث :

قد تختلف أنماط الشخصية للقادة بناءً على طبيعة العمل وثقافة المؤسسة، ولكن يمكن أن تكون هناك تشابهات في الصفات المرتبطة بالقيادة الإيجابية.

التساؤل الرابع :

يمكن أن يلعب التدريب والتطوير دورًا مهمًا في تعزيز مهارات الاتصال وتطوير القدرات القيادية والتوجيهية التي يحتاجها القادة لتحفيز المشاركة الإيجابية في الإدارة.

التساؤل الخامس :

نعم، فثقافة المنظمة قد تؤثر على كيفية استجابة الموظفين لأساليب القيادة والتفاعل، مما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المشاركة الإيجابية.

#### التساؤل السادس :

نعم، ثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير على كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية في الإدارة. ومنها بعض الطرق التي يمكن أن تؤثر فيها ثقافة المنظمة على هذا العلاقة:

١ - إذا كانت قيم المنظمة تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون، فمن المرجح أن تعزز أنماط الشخصية الإيجابية هذا النوع من السلوك. وعلى العكس، إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على الأنانية أو المنافسة المفرطة، فقد يتعذر على القادة ذوو الشخصيات الإيجابية تعزيز المشاركة الإيجابية بسهولة.

٢ - يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة وأساليب القيادة المعتمدة على كيفية استجابة الموظفين لأنماط الشخصية للقادة. على سبيل المثال، في بيئة ذات هيكل تنظيمي مرنة وقيادة تشجع على التواصل والمشاركة، يمكن أن تزيد الشخصيات الإيجابية من مستويات المشاركة بشكل أكبر.

٣ - إذا كانت القيادة في المنظمة توفر التوجيه والدعم للموظفين، فقد يكون للشخصيات الإيجابية دور أكبر في تعزيز المشاركة الإيجابية، حيث يتم تحفيزها على المشاركة والتفاعل بشكل إيجابي داخل الفريق أو المنظمة.

بشكل عام، يمكن أن تكون ثقافة المنظمة عاملاً مؤثراً في تحديد كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية، ويمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون بين أفراد الفريق.

#### التساؤل السابع :

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اتخاذها لتعزيز المشاركة الإيجابية للقادة في الإدارة. ومن بين هذه الاستراتيجيات:

١ - تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة والتواصل الفعال، وتعزيز القدرات الشخصية والاجتماعية التي تساهم في تعزيز المشاركة الإيجابية.

٢ - إنشاء بيئة عمل تشجع على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات، وتشجيع القادة على اتخاذ المبادرة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المنظمة.

٣ - بناء ثقافة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والقادة، وتعزيز الثقة بين الفرق الإدارية والموظفين (Judge et al., 2004).

٤ - تقديم ملاحظات بناءة ومشجعة للقادة حول أدائهم ومساهماتهم، وتشجيعهم على المضي قدماً وتحقيق النجاحات.

٥ - تعزيز سياسات الاتصال المفتوح والشفاف داخل المنظمة، وتبادل المعلومات بين القادة والموظفين بشكل فعال.

٦ - توفير بيئة عمل تشجع على التواصل والتفاعل المستمر، وتوفير الدعم والمرونة في تحقيق أهداف العمل.

٧ - توفير نظام مكافآت وتقدير يعترف بالجهود المشاركة الإيجابية والإنجازات للقادة، مما يشجع على المزيد من المشاركة الإيجابية في المستقبل.

بتنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات تعزيز المشاركة الإيجابية للقادة في الإدارة وتعزيز الأداء العام والتحقيق للأهداف المنظمة.

### التساؤل الثامن :

نعم، هناك عدة عوامل خارجية قد تؤثر على علاقة أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة. من بين هذه العوامل:

- ١ - الثقافة الوطنية والثقافات الإقليمية: تختلف الثقافات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات والتوقعات من القادة وأساليب القيادة المقبولة، مما قد يؤثر على كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية.
- ٢ - الظروف الاقتصادية والاجتماعية: تتأثر المنظمات بالظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، مثل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وهذا قد يؤثر على سلوك وتفاعل القادة والموظفين في المنظمة.
- ٣ - التكنولوجيا والتقدم العلمي: يمكن أن تؤثر التكنولوجيا والتقدم العلمي على طبيعة العمل وطرق التواصل والتفاعل في العمل، مما قد يؤدي إلى تغييرات في كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية.
- ٤ - البيئة القانونية والتنظيمية: يمكن أن تؤثر القوانين والتنظيمات المحلية والدولية على سلوك وأساليب القيادة في المنظمة، مما يؤثر بدوره على كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية (العوني، أحمد، 2019).
- ٥ - التغييرات الديموغرافية: يمكن أن تؤثر التغييرات الديموغرافية مثل التغيرات في هيكل السكان والأعمار والثقافات في المنظمة على تفاعل القادة والموظفين وبالتالي على كيفية تأثير أنماط الشخصية على المشاركة الإيجابية. باعتبار هذه العوامل الخارجية، يجب على المنظمات أن تكون على دراية بالبيئة الخارجية وكيفية تأثيرها على علاقة أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة، وتكييف الاستراتيجيات والممارسات لتحقيق أفضل النتائج في ظل هذه الظروف المتغيرة.

### التساؤل التاسع :

تحديات قد تواجه القادة ذوي الشخصيات الإيجابية في تعزيز المشاركة الإيجابية قد تتضمن:

- ١ - المقاومة للتغيير: قد يواجه القادة صعوبة في تغيير السلوكيات والثقافة التنظيمية القائمة، حتى عندما يكون التغيير موجهاً نحو التحسين والإيجابية. يمكن أن تكون هذه المقاومة عائقاً أمام جهود تعزيز المشاركة الإيجابية.
- ٢ - التوتر والضغوط العملية: قد تكون التحديات اليومية والضغوط العملية عائقاً أمام قدرة القادة على التفاعل والتفاعل الإيجابي مع الفريق. الضغوط المتزايدة قد تقلل من قدرة القادة على التركيز على تعزيز المشاركة الإيجابية.
- ٣ - نقص الدعم والموارد: قد يتعرض القادة لنقص في الدعم من الإدارة العليا أو نقص في الموارد المتاحة لهم لتنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات التي تعزز المشاركة الإيجابية.
- ٤ - التحديات الثقافية: قد تظهر تحديات ثقافية مثل الاعتقادات السائدة والقيم والممارسات التقليدية عائقاً أمام قدرة القادة على تعزيز المشاركة الإيجابية، خاصة في المجتمعات ذات الثقافات المحافظة.

٥ - قيود الوقت والجدولة: قد يواجه القادة ضغوط الوقت والجدولة، مما قد يجعل من الصعب تخصيص الوقت الكافي للتفاعل والتواصل الفعال مع الفريق وتعزيز المشاركة الإيجابية.

### التساؤل العاشر :

نعم، يمكن للبرامج التدريبية أن تحفز التفاعل الإيجابي وتعزيز المشاركة في الإدارة بشكل كبير. ومنها بعض الطرق التي يمكن أن تؤدي بها البرامج التدريبية إلى هذا الهدف:

١ - تطوير مهارات الاتصال والتفاعل: يمكن للبرامج التدريبية أن تعزز مهارات الاتصال الفعالة والتواصل الإيجابي بين القادة والموظفين، مما يشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون في الإدارة.

٢ - تعزيز القيادة الإيجابية: يمكن للبرامج التدريبية تعزيز مهارات القيادة الإيجابية مثل التحفيز، وإدارة الصراع، وتحفيز التفاعل الإيجابي والمشاركة في الفريق.

٣ - توجيه المبادرات الإدارية: يمكن للبرامج التدريبية توجيه القادة بشأن كيفية تنفيذ المبادرات الإدارية التي تعزز المشاركة الإيجابية، مثل إقامة اجتماعات فعالة وتشجيع التفاعل والتعاون بين الفريق.

٤ - تعزيز الوعي الفردي والجماعي: يمكن للبرامج التدريبية زيادة الوعي بأهمية المشاركة الإيجابية وأثرها على أداء الفريق والمنظمة، مما يشجع القادة والموظفين على المشاركة بشكل أكبر.

٥ - توجيه استراتيجيات التعلم والتطبيق: يمكن للبرامج التدريبية توجيه القادة بشأن كيفية استخدام الاستراتيجيات والتقنيات المناسبة لتعزيز التفاعل الإيجابي وتطبيقها في سياق العمل اليومي.

بالتالي، يمكن أن تكون البرامج التدريبية أداة فعالة لتحفيز التفاعل الإيجابي وتعزيز المشاركة في الإدارة، وتسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي في المنظمة.

### ثانياً : نتائج فرضيات البحث :

#### ١ - الفرضية العدمية الاولى:

والتي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الشخصية على مستوى المشاركة الإيجابية في

الإدارة) - لذا قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار المتعدد وحصلت على النتائج التالية:

جدول (١) نموذج الانحدار المتعدد لابعاد أنماط الشخصية على مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة

Regression Weights					
معامل التحديد	مستوى	النسبة	الخطأ	المعاملات	المتغير المستقل
$R^2$	المعنوية	الدرجة	المعياري	المقدرة $\beta_i$	
	P-Label	C.R.	S.E.		
.597	0.000	5.490	.421	2.310	الثابت
	0.000	3.633	.184	.300	الانبساطية مقابل الانطوائية
	0.000	4.884	.172	.839	الاستشعار مقابل الحدس
	0.000	8.300	.190	1.574	التفكير مقابل الشعور

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- ان قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لابعاد أنماط الشخصية اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد اقل من (0.05) وهذا يدل على ان هذه الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة)
- وايضا قيمة الخطأ المعياري للمتغير اقل من (٥٠ %) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لجميع ابعاد هذا النموذج
- يلاحظ ايضا أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.597) اي أن المتغير المستقل (أنماط الشخصية) وهذا يفسر (59.7%) من التغير الكلي في المتغير التابع (مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم لجميع الابعاد ، أي انه هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المتغير المستقل (أنماط الشخصية) على المتغير التابع (مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة).

## ٢ - الفرضية العدمية الثانية:

والتي تنص على انه (لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في المشاركة الإيجابية في الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية المختلفة) - لذا قامت الباحثه بعمل تحليل الانحدار المتعدد وحصلت على النتائج التالية:

جدول (٢) نموذج الانحدار المتعدد لابعاد المشاركة الإيجابية في الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية

المختلفة

Regression Weights					
معامل التحديد	مستوى	النسبة	الخطأ	المعاملات	المتغير المستقل
$R^2$	المعنوية	الدرجة	المعياري	المقدرة $\beta_i$	
	P-Label	C.R.	S.E.		
0.633	0.000	5.596	.447	2.502	الثابت
	0.000	3.764	.195	.344	التعاون والعمل الجماعي
	0.000	4.481	.183	.818	المرونة والتكيف
	0.000	7.700	.201	1.551	التواصل الفعال

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من جدول ( ٢ ) ما يلي:

- ان قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لابعاد المتغير المستقل (المشاركة الإيجابية) اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالاضافة الى ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد اقل من (0.05) ، وهذا يدل على ان هذه الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية المختلفة) .

- وايضا قيمة الخطأ المعياري للمتغير اقل من ( ٥٠ %) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لجميع ابعاد هذا النموذج . ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.663) اي أن المتغير المستقل (المشاركة الإيجابية) يفسر (66.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية المختلفة) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

- وبناءً على نتائج جدول (٢) نرفض الفرض العدم لجميع الابعاد ، أي انه هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المتغير المستقل ( المشاركة الإيجابية) علي المتغير التابع (الإدارة بين الأفراد ذوي الأنماط الشخصية المختلفة).

٣ - الفرضية العدمية الثالثة:

والتي تنص على انه (لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع المتغيرات التنظيمية الأخرى). لذا قامت الباحثه بعمل تحليل الانحدار المتعدد وحصلت على النتائج التالية:

جدول (٣) نموذج الانحدار المتعدد لابعاد مستوى المشاركة الإيجابية في الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع المتغيرات التنظيمية الأخرى

Regression Weights					
معامل التحديد	مستوى	النسبة	الخطأ	المعاملات	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	المعنوية	الدرجة	المعياري	المقدرة $\beta_i$	
	P-Label	C.R.	S.E.		
.609	0.000	5.090	.433	2.204	الثابت
	.0.000	3.698	.189	.321	التعاون والعمل الجماعي
	0.000	4.975	.177	.880	المرونة والتكيف
	0.000	8.497	.195	1.658	التواصل الفعال

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من جدول ( ٣ ) ما يلي:

- ان قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لابعاد المتغير المستقل (مستوى المشاركة الإيجابية) اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالاضافة الى ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد اقل من (0.05) وهذا يدل على ان هذه الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع المتغيرات التنظيمية الأخرى) .
- وان قيمة الخطأ المعياري للمتغير اقل من ( ٥٠ %) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لجميع ابعاد هذا النموذج
- ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.609) اى أن المتغير المستقل (مستوى المشاركة الإيجابية) يفسر (60.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع المتغيرات التنظيمية الأخرى) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- وبناءً على نتائج جدول (٣) نرفض الفرض العدم لجميع الابعاد ، أى انه هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المتغير المستقل ( مستوى المشاركة الإيجابية) علي المتغير التابع (الإدارة مع تفاعل الأنماط الشخصية مع المتغيرات التنظيمية الأخرى).

## ١٢ - الاستنتاج والتوصيات

بناءً على النتائج والتحليلات التي تمت في البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة"، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

## أولاً : الاستنتاجات :

- ١ - أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أنماط الشخصية ومستويات المشاركة الإيجابية في الإدارة، حيث أن الأشخاص ذوو الشخصيات المفعمة بالثقة والتفاؤل عادة ما يظهرون مستويات أعلى من المشاركة والتفاعل الإيجابي مع الموظفين والزملاء.
- ٢ - أشارت النتائج إلى أن أنماط الشخصية قد تؤثر على القدرة على تحفيز الفريق وتحفيز الأفراد للمشاركة الفعّالة في العمل الجماعي.
- ٣ - أظهرت الدراسة أيضاً أن الشخصيات القيادية قد تسهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتشجيع المشاركة والابتكار في المنظمة.

## ثانياً : التوصيات :

بناءً على هذه الاستنتاجات، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١ - توفير التدريب والتطوير للقادة والمديرين لفهم أفضل لأنماط الشخصية وكيفية التفاعل بفعالية مع مختلف الأشخاص ذوي الشخصيات المختلفة في الفريق.
  - ٢ - تشجيع الثقافة التنظيمية التي تعزز العمل الجماعي والتعاون بين الفرق، وتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية والابتكار في مجال عملهم.
  - ٣ - توفير فرص التوجيه والمساعدة للموظفين الذين يظهرون أنماط شخصية محددة لتطوير قدراتهم القيادية والتواصل الفعّال مع زملائهم.
  - ٤ - استخدام أدوات التقييم الشخصي والتطوير الشخصي للمساهمة في فهم أنماط الشخصية للفرد وتوجيهه نحو التطوير المستمر وتحقيق أقصى إمكاناته.
- باختصار، يتطلب العمل الإداري الفعّال تفهماً عميقاً لأنماط الشخصية وكيفية التفاعل معها بشكل بناء، ويمكن لتطبيق التوصيات المذكورة أعلاه أن يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وفعّالة في المنظمة.

## المستخلص

في خاتمة هذا البحث حول "أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة"، يمكننا التأكيد على أهمية فهم العلاقة الوثيقة بين أنماط الشخصية للقادة ومستويات المشاركة والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل الإدارية. وتحليل البيانات والدراسات السابقة التي تمت توضيحها في هذا البحث توضح بوضوح أن القادة ذوو الشخصيات الإيجابية والملمة يمكنهم أن يكونوا عنصراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الأداء التنظيمي.

ان أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة" هو موضوع بحث يهدف إلى فهم العلاقة بين أنماط الشخصية للقادة ومستويات المشاركة والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل الإدارية. وقام هذا البحث الى استكشاف العوامل التي قد تؤثر في كيفية تأثير أنماط الشخصية على الأداء والتفاعل في المنظمات.

وتضمن البحث تحليل مراجع سابقة عربية وأجنبية لفهم الأبحاث السابقة والنتائج التي توصلت إليها. كما يشمل البحث استخدام منهجيات بحثية متنوعة مثل المسح الاستقرائي وتحليل البيانات لفهم العلاقة بين العوامل المختلفة. وكانت نتائج البحث تشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأنماط الشخصية على مستويات المشاركة والتفاعل في الإدارة، حيث يمكن للقادة ذوي الشخصيات الإيجابية تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

أن هذا البحث ليس نهاية الرحلة، بل مجرد بداية لمزيد من الاستكشاف والتعمق في فهم علاقة أنماط الشخصية والمشاركة الإيجابية في الإدارة.

### المراجع العربية والاجنبية

#### أولا : المراجع العربية :

- ١ - حبيب، عبد الكريم. "أثر الشخصية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة لبعض القياديين في القطاع الحكومي الفلسطيني." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ٢٢، 257-281: (2019) no. 2
- ٢ - العوني، أحمد. "أنماط الشخصية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة العاملة في مدينة غزة." مجلة الإدارة والاقتصاد ٧، 77-104: (2019) no. 2
- ٣ - الشهري، عبد الله. "تأثير أنماط الشخصية على أداء القيادة التحويلية للقادة العاملين في المؤسسات الحكومية." مجلة البحوث والدراسات الإدارية ٣، 1-25: (2020) no. 1
- ٤ - الزهراني، حسن. "أثر أنماط الشخصية لدى القادة الإداريين في القطاع الخاص على فعالية القيادة الإدارية." مجلة إدارة الأعمال والمهارات الإدارية ٦، 123-148: (2018) no. 2
- ٥ - البحري، عبد الله. "أثر أنماط الشخصية في القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركات الصناعية في محافظة نابلس." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ١٧، 271-294: (2018) no. 2
- ٦ - الشريف، عبد الرحمن. "الشخصية وعلاقتها بالادارة الفعالة." مجلة إدارة الأعمال ١٠، 132-145: (2018) no. 2
- ٧ - العماش، فهد. "تأثير الشخصية القيادية في بناء الفرق الإدارية الناجحة: دراسة تحليلية في المؤسسات الحكومية." مجلة الإدارة والسياسة العلمية ١٢، 89-108: (2019) no. 2
- ٨ - المزيني، محمد. "أنماط الشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين في الشركات الصناعية." مجلة إدارة الموارد البشرية ٥، 45-64: (2017) no. 1

- ٩ - الراحى، محمد. "أنماط الشخصية للقياديين وعلاقتها بفعالية الإدارة في المؤسسات التعليمية." مجلة البحوث التربوية والنفسية ٨، 167-182: (2018) no. 2
- ١٠ - العليان، عبد الله. "أثر أنماط الشخصية لدى القادة الإداريين على فعالية القيادة الإدارية: دراسة حالة في المؤسسات التعليمية." مجلة البحوث الإدارية ٤، 32-51: (2019) no. 1
- ثانيا : المراجع الاجنبية :

- 11 - Judge, Timothy A., and Joyce E. Bono. "Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis." *Journal of applied psychology* 86, no. 1 (2001): 80.
- 12 - Barrick, Murray R., and Michael K. Mount. "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis." *Personnel psychology* 44, no. 1 (1991): 1-26.
- 13 - Tett, Robert P., Jackson C. Grote, and Charles E. Jones. "Relations between measures of typical and maximum job performance." *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003): 524.
- 14 - Costa Jr, Paul T., and Robert R. McCrae. "Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual." *Psychological assessment resources* (1992).
- 15 - Judge, Timothy A., and Daniel M. Cable. "The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 428.