

محددات النجاح الوظيفي لدى شاغلي وشاغللات الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي في دولة الكويت

آدم غازي العتيبي^(*)

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الكويت - الكويت

(قدم للنشر في ١٢/٩/٢٠٢٢هـ وقبل للنشر في ١٦/١/٢٠٢٣هـ)

المستخلص: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى إدراك شاغلي وشاغللات الوظائف الإشرافية للنجاح الوظيفي وتحديد أثر متغيرات احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافق الفرد مع المنظمة وعمل الزوجة على النجاح الوظيفي. شارك في هذه الدراسة عينة قوامها ٣٠٢ فردا يعملون في خمس جهات حكومية، بواقع (٢٠٤) أفراد من شاغلي الوظائف الإشرافية و(٩٨) من شاغللات الوظائف الإشرافية.

وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التي من أهمها أن الإناث أكثر إدراكا للنجاح الوظيفي واحتراما للذات من الذكور، بينما لم توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مركز التحكم وتوافق الفرد مع المنظمة.

وكذلك لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور (الداخليين والخارجين) والإناث (الداخليات/الخارجيات) كلا على حدة وبين النجاح الوظيفي. وعلى صعيد آخر، أوضحت النتائج انه كلما زاد شعور شاغلي الوظائف الإشرافية باحترام الذات، وكانوا متوافقين مع منظماتهم، وزوجاتهم لا تعمل كلما ازداد شعورهم بالنجاح الوظيفي. كما كشفت الدراسة النقاب عن أن هناك ثلاثة متغيرات (احترام الذات، وعدم عمل الزوجة، وتوافق الفرد مع المنظمة) تفسر مجتمعة حوالي ١٠٪ من إجمالي التباين الكلي في النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية.

وأخيرا وليس آخراً خلصت الدراسة إلى طرح بعض التوصيات واقتراح بعض الموضوعات كنقاط انطلاق لدراسات مستقبلية.

(*) يشكر الباحث إدارة الأبحاث في جامعة الكويت على تمويلها لهذه الدراسة بموجب مشروع رقم 02/IU02.

مقدمة

إن النفس البشرية بطبيعتها تحب النجاح Success وتكره الفشل Failure، ومنذ نعومة أظفارنا ونحن نسمع مقولة "من طلب العلا سهر الليالي"، فطريق النجاح طويل، وشاق، وغير معبد إن لم يكن شائكا، والإنسان يشق طريقه إليه بالعمل الدؤوب والكفاح والصبر والمثابرة .

ولقد بدأ الاهتمام بالنجاح الوظيفي منذ كتابات Whyte في منتصف الخمسينيات عن ما يعرف برجل المنظمة "The organization man" (Kirchmeyer 1998, P. 675) . ومنذ ذلك الحين وهذا الموضوع يلاقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية . ولا غرو في ذلك حيث إن النجاح الوظيفي عادة ما يكون في مصلحة كل من الأفراد والمنظمات . ومن فوائد النجاح الوظيفي للأفراد أنه يمكنهم من الحصول على الترقية، ويكسبهم مزيداً من السلطة والقوة، ويشبع بينهم الرضا الوظيفي، ويزيد من دافعيتهم للعمل، ويحسن أدائهم الوظيفي.

(Gattiker and Larwood, 1988,1990; Judge, et al,1994; Ellis and Heneman, 1990; Peluchette, 1993).

في حين يؤدي فقدان الشعور بالنجاح إلى زيادة احتمال شعور الأفراد بالاغتراب الوظيفي، وانفصالهم عن منظماتهم، ناهيك عن شيوع ظاهرة الشعور السلبي تجاه أنفسهم، ونحو الآخرين، مما سيكون له بالغ الأثر على إنتاجية المنظمة (Korman,1980; Korman, et al., 1981).

وقد يخدم النجاح الوظيفي المنظمات في حالة التعرف على طبيعة العلاقة بين شخصيات الأفراد ومحددات النجاح الوظيفي وذلك بقيام مديري الموارد البشرية في تلك المنظمات بتصميم نظام وظيفي فعال (Aryee, et al., 1994) .

ومن الملاحظ تركز الدراسات في بداياتها حول معرفة ماهية ومقاييس النجاح الوظيفي، وتحديد العوامل تقود أكثر من غيرها إلى تحقيقه عند المديرين على وجه الخصوص بسبب اعتقاد غالبية الباحثين أن نموذج النجاح في معظم المنظمات هو "نموذج ذكري" (O,Leary 1974, Brief et al 1979, Hooyman and Kaplan 1976) . فقد تأكد من نتائج الدراسات السابقة أن النساء أقل شعوراً بالنجاح الوظيفي من نظرائهن الرجال، وفسر ذلك بالفروق بين الجنسين في المستويات الوظيفية، والتفاوت بينهما في مستويات المرتبات التي يحصلون عليها (Landau and Amoss, 1986; Roberts and Newton, 1987) .

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها الدراسة الأولى في الكويت التي أخذت على عاتقها تناول هذا الموضوع الحيوي الذي يكاد أن يكون منسياً في أدبيات الإدارة العربية حيث لا يوجد سوى دراسة تيممة (حسب علم الباحث) أجريت في جمهورية مصر العربية (أنظر عمران ١٩٨٧) منذ ما يقرب من العقد ونصف من الزمان .

وتحاول الدراسة الحالية تحسير الفجوة في الدراسات السابقة بطرحها لمتغيرات جديدة لم تطرق كثيراً في الدراسات الأجنبية بغية التحقق من قوة هذه المتغيرات في تفسير التباين في النجاح الوظيفي لدى كوكبة من شاغلي وشاغللات الوظائف الإشرافية من الكويتيين والكويتيات العاملين في القطاع الحكومي . لذا يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في سد ذلك النقص الشديد الذي تعاني منه أدبيات الموضوع بصفة عامة ومكتبتنا العربية بصفة خاصة .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى إدراك شاغلي الوظائف الإشرافية من الجنسين للنجاح الوظيفي من ناحية، وما إذا كان متغيرات : احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافق الفرد مع المنظمة، وعمل الزوجة تحدد النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية من الجنسين من ناحية أخرى .

مشكلة الدراسة

المرأة نصف المجتمع ولا يمكن لأي دولة أن تلحق بركب الحضارة وتحقق التنمية في شتى المجالات وهي تغيب، إن لم تشل، نصف مجتمعتها من المشاركة في عملية التنمية .

ولقد أثبتت المرأة الكويتية كفاءتها بعد التحرير مباشرة عندما شاركت وبجدارة مع فريق الإطفاء الكويتي في إطفاء حرائق آبار البترول، وساهمت كذلك بشكل فعال في إعادة الاعمار بعد الاحتلال العراقي للكويت، وتبوأ العديد من المناصب الرفيعة والحساسة في الدولة منها على سبيل المثال وليس الحصر: مديرة جامعة، أستاذة جامعية، سفيرة، وكيلة وزارة ... الخ .

ويشكل الإناث الكويتيات ثلثي أعداد الطلبة في جامعة الكويت، ويتفوقن على نظرائهن الطلاب في الدافع للإنجاز (العتيبي، ١٩٩٦). وتشير آخر الإحصائيات الصادرة من ديوان الخدمة المدنية إلى أن الإناث الكويتيات يمثلن ٣٣٪ من شاغلي الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي .

وبناء على ذلك، فإن تسليط الضوء على ظاهرة النجاح الوظيفي بين الجنسين يعتبر في غاية الأهمية . لذا سوف تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شاغلي الوظائف الإشرافية من الذكور والإناث حسب المتغيرات التالية :

أ - النجاح الوظيفي .

ب - احترام الذات .

ج - مركز التحكم .

د - توافق الفرد مع المنظمة .

٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الداخليين والخارجيين من شاغلي الوظائف الإشرافية من ذكور وإناث وبين النجاح الوظيفي ؟

٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف

الإشرافية من الذكور والإناث وبين المتغيرات التالية :

أ - احترام الذات .

ب - مركز التحكم .

ج - توافق الفرد مع المنظمة .

د - عمل الزوجة .

٤ - ما هي قوة تفسير المتغيرات المستقلة التالية للتباين الكلي في النجاح الوظيفي لدى

شاغلي الوظائف الإشرافية من ذكور وإناث :

أ - احترام الذات .

ب - مركز التحكم .

ج - توافق الفرد مع المنظمة .

د - عمل الزوجة .

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في أدبيات النجاح الوظيفي والمتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة محدودة جداً، ولذلك سوف نسلط الضوء على المفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة من ناحية، وسنربطها بما يتيسر لنا وما هو متوافر من دراسات سابقة من ناحية أخرى .

مفهوم النجاح الوظيفي Career Success

قد يعرف النجاح الوظيفي بأكثر من تعريف عند أكثر من فرد . وهناك على الأقل ثلاثة أبعاد رئيسية لتحديد هوية النجاح الوظيفي يمكن توضيحها على النحو التالي : (Stephens et al. : 1998 P. 129-130) .

١ - البعد المهني

ويتمثل في حصول الفرد على أكثر من براءة اختراع أو نشره لمقالة علمية في مجلة أكاديمية محكمة رفيعة المستوى، أو اكتساب الفرد لشهرة أو منزلة عالية .

٢ - البعد التنظيمي

قد يعني النجاح الوظيفي حسب هذا البعد وصول الفرد إلى مستوى معين في المنظمة، أو حصوله على مكافأة مالية مجزية .

٣ - التوقعات الخاصة بالعمل / خارج العمل

يعتمد النجاح الوظيفي وفقاً لهذا البعد في المقام الأول على قدرة الفرد الذاتية في الموازنة بين الأنشطة داخل / خارج بيئة العمل، وكذلك أمانة الفرد في تأدية المهام المطلوبة منه على قدر الأجر الذي يتقاضاه .

وهناك فريق من الباحثين ينظر إلى النجاح الوظيفي وفقاً للطريقة التي يقاس بها النجاح، حيث هناك طريقتان لقياس النجاح الوظيفي أولهما، طريقة القياس الموضوعية Objective Career Success وهذه تعتمد على بعض المؤشرات الملموسة مثل : وصول الفرد إلى مستوى وظيفي عال، حصول الفرد على مسمى وظيفي كبير أو مهم، ترقية الفرد إلى مستوى أعلى، أو مقدار المرتب الذي يتقاضاه الفرد . (Gattiker and Larwood 1990, 1988; Bretz and Judge, 1994).

وثانيهما، طريقة القياس الشخصية Subjective Career Success وهي تعتمد على تقييم الفرد لإنتاجه الوظيفي (Lau and Shaffer 1999, P.2) بناء على مقاييس أعدت لقياس إدراك أو شعور الفرد بالنجاح الوظيفي . و يعرف (Judge et al 1995, P.487) النجاح الوظيفي حسب هذه الطريقة بأنه شعور الأفراد بالإنتاج ورضاهم المهني .

مفهوم احترام الذات Self-esteem

بات مفهوم احترام الذات من الموضوعات المهمة جداً في حقل العلوم الاجتماعية بسبب الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه في حياتنا اليومية. وأصبحت الحكومات على مستوى العالم بأسره تولى هذا الموضوع أهمية بالغة تمثلت، على سبيل المثال وليس الحصر، في قيام الحكومة بولاية كاليفورنيا بإنشاء وكالة في احترام الذات تكون مهمتها اقتراح وتنفيذ السياسات التي تعزز وتزيد الشعور باحترام الذات لدى المواطنين، لا سيما وأن هناك ثمة قناعة عند غالبية المواطنين في الولايات المتحدة بأن الانخفاض في احترام الذات ظاهرة غير مرغوب فيها بعد أن تأكد من نتائج البحوث السابقة أن انخفاض احترام الذات قد يؤدي إلى الشعور بالوحدة (Peplau and Perlman 1982) والاكتئاب (Shaver and Brennan 1990) والقلق الاجتماعي وحالة الاغتراب (Johnson 1973) . ويستشهد (Williams 1979 P.309) بتعريف أحد القواميس لاحترام الذات إذ يقول : "إن احترام الشيء هو تعظيمه أو تبجيله أو وضعه في أعلى قيمة ذهنية، وعند تطبيق هذا المصطلح على الأفراد فإنه يحمل في طياته شعور القبول والمودة والعاطفة . وبصفة عامة يمكن القول إن احترام الذات يشير إلى مدى تعظيم الفرد وتثمينه وقبوله أو حبه لنفسه .

ويقدم (Rosenberg 1965, P.115)، وهو أحد الرواد الأوائل وصاحب مقياس مشهور وواسع الانتشار في احترام الذات، التعريف التالي: "احترام الذات هو موقف الفرد بالاستحسان أو عدمه تجاه نفسه". أما (Steers 1991, P.33) فيرى أن احترام الذات هو رأي الفرد عن نفسه وإيمانه بقيمته. ثم يستطرد في توضيح هذا المفهوم طارحاً بعض التساؤلات للدلالة على احترام الذات بقوله: هل لدينا الثقة بأنفسنا؟ وهل نعتقد بأننا ناجحين؟ وشخصيتنا جذابة، وجديرين باحترام وتقدير الآخرين وصدقاتهم؟ .

وتؤكد نتائج بعض الدراسات إلى أن ارتفاع احترام الذات عند الأطفال في سن المدرسة يعزز قدرتهم على الحسم، والاستقلالية، والابتكار . ناهيك عن أن الأفراد ذوي احترام الذات

المرتفع غالباً ما يبحثون عن وظائف رفيعة المستوى (Steers 1991, P.33)، وأكثر تقبلاً للآخرين ومعارضة للتغيير، وتوقعاً للنجاح، ويتصفون بأنهم داخليين في مركز توجههم (Wagner III and Hollenbeck 1992, P.101)

وبالنسبة للعلاقة بين احترام الذات والنجاح الوظيفي فقد أجرى (Peluchette 1993) دراسة على ٤٢٤ من أعضاء هيئة التدريس في جامعتين حكوميتين في الولايات المتحدة . وأظهرت نتائج معاملات الارتباط عن أن احترام الذات كان من أقوى المتغيرات علاقة بالنجاح الوظيفي ($r = 0.54$) . كما تبين كذلك من نتائج معادلة الانحدار أن متغير احترام الذات كان من أقوى المتغيرات تفسيراً للتباين في النجاح الوظيفي ($\Delta R^2 = 25\%$) . وتأكيداً لهذه النتيجة فقد كشفت دراسة (Gattiker Larwood, 1986) عن وجود علاقة بين متغير احترام الذات وعدة مقاييس للنجاح الوظيفي .

مركز التحكم Locus of control

يستشهد (Wagner III and Hollenbeck 1992, P.98) بتعريف Rotter ، وهو من أكبر المنظرين في مركز التحكم وصاحب المقياس الشهير، بقولهما إن مركز التحكم يشير "إلى المدى الذي يعتقد فيه الفرد أن أفعاله أو تصرفاته تؤثر في بيئته والأحداث المحيطة به". ويفرقان بين نوعين من الأفراد في مركز التحكم: النوع الأول يعرف بالداخليين Internals وهؤلاء يعتقدون بسيطرتهم على قدرهم، أما النوع الثاني فهم الخارجون Externals وهؤلاء يعتقدون أن حياتهم تخضع للقضاء والقدر ولسيطرة قوى خارجية خارج نطاق سيظرتهم .

وييسط (Steers 1991, PP. 87-88) شرح هذا المفهوم بقوله إن مركز التحكم عبارة عن توجه الأفراد إلى عزو الأحداث التي تؤثر في حياتهم إما إلى أفعالهم الشخصية أو إلى قوى خارجية. ويبين أن هناك نوعين من الأفراد في مركز التحكم . الأفراد الداخليون وهؤلاء يعززون نجاحهم أو فشلهم إلى جهودهم وقدراتهم الذاتية . فالطالب مثلاً لو اجتاز الاختبار فإنه سينسب الفضل لنفسه وسيتقبل اللوم في حالة فشله . في حين يميل الأفراد الخارجون إلى عزو الأشياء التي تحدث لهم إلى أشياء أو أشخاص آخرين . لذا فهم في مثلنا السابق لن ينسبوا الفضل أو اللوم لأنفسهم إذ سيصرفون النظر عن فكرة اجتياز الاختبار بقولهم إنه في " غاية السهولة " ، أما في حالة الفشل فقد يلتمسون العذر لأنفسهم بإلقاء اللائمة على الآخرين بقولهم إن الاختبار "غير مباشر أو غير واضح" .

وتطلعنا نتائج الدراسات السابقة عن أن الداخليين معرضين للضغط النفسية والشعور بالغضب بشكل أكبر من الخارجييين (Steers 1991, P.555-556) . وكشفت إحدى الدراسات النقاب عن أن الداخليين أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي، وأوفر حظاً في تبوء المراكز الإشرافية من الخارجييين . (Ivancevich and Matteson 1990, P.88) . كما تؤكد من نتائج إحدى الدراسات أن الداخليين أكثر رضا عن أسلوب القيادة الديمقراطي بينما يفضل الخارجييون العمل تحت أسلوب القيادة التوجيهي (Steers 1991, P.388) .

ومن الملفت للنظر قلة الدراسات التي بحثت العلاقة بين مركز التوجه والنجاح الوظيفي . وتشير نتائج الدراسات المتوافرة في هذا المجال إلى أن هناك علاقة طردية بين مركز التوجه والنجاح الوظيفي (Verbeke 1994 ; Spiro and Weitz 1990) . وخلص (Frieze et al. 1982) إلى أن النساء أقل احتمالاً في عزو نجاحهن إلى قدراتهن وأكثر احتمالاً في عزو نجاحهن إلى عامل الحظ مقارنة بالرجال .

مفهوم توافق الفرد مع المنظمة Person organization fit

ليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المصطلح حيث إنه موضع لبس وغموض عند العديد من الباحثين (Rynes and Gehart 1990, P.2) . ونحى غالبية الباحثين بغية الخروج من هذا المأزق إلى وضع تعريف واسع وفضفاض لهذا المفهوم بينوا فيه أنه حالة الانسجام أو التناغم بين الأفراد والمنظمات (Rynes and Gehart 1990, P.3) وفي هذا الصدد يعرف (Kristof 1996, P.4) توافق الفرد مع المنظمة بأنه "الانسجام بين الأفراد والمنظمات ويحدث ذلك عندما يقوم أحد الأطراف بتلبية حاجات الطرف الآخر، أو يشترك الطرفان معاً في خصائص رئيسية متشابهة" . ومن جانب آخر، يرى (Chatman 1991, P.296) أن توافق الفرد مع المنظمة هو درجة التوافق بين خصائص الفرد وقيم وممارسات ومواقف وثقافة المنظمة .

ولقد نادى الباحثون منذ سنين مضت بضرورة تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة لأن ذلك قد يؤدي إلى العديد من الآثار الإيجابية كزيادة الاندماج الوظيفي والولاء التنظيمي . كما أن الأفراد الذين يبدون درجات عالية من الانسجام في منظماتهم غالباً ما يكونون أكثر دافعية، وأداءً، وشعوراً بالرضا الوظيفي وأقل رغبة في ترك العمل في منظماتهم (Blau 1987; Meglino, Raylin and Adkins 1989; Caldwell and O'Reilly 1990)

إن التوافق بين خصائص الفرد والمنظمة يقوم على فرضية منطقية بسيطة جداً وهي أن الأفراد المتوافقين في عملهم سوف ينجحون فيه ومن ثم سيعملون جاهدين على نجاح المنظمة بينما يفقد غير المتوافقين مع منظماتهم الفاعلية في الأداء (Olian and Rynes 1984) .

من هذا المنطلق طالب (Bretz and Judge 1994) بإعداد أدوات قياس خاصة لقياس توافق الفرد مع المنظمة وتطبيقها على المتقدمين للجدد لشغل الوظائف، و ضرورة ربط القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين على أساس نتائج هذا القياس لقناعتهم الشخصية بأن التوافق بين الفرد والمنظمة من شأنه أن يشيع الرضا الوظيفي بين العاملين، و ينعكس إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في العمل .

وحول العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة والنجاح الوظيفي تساءل (Bretz and Judge 1994) عما إذا كان الأفراد الذين على توافق مع بيئة العمل في منظماتهم يحققون مستويات عالية من النجاح الوظيفي مقارنة بنظرائهم الآخرين غير المنسجمين مع منظماتهم . وبالرغم من تأكيد الباحثين على ندرة الدراسات التطبيقية التي بحثت كنه هذه العلاقة إلا أنهما وجدا ضالتهما في نظرية التكيف (المواءمة) في العمل (TWA) Theory of work adjustment التي تقوم على فكرة مؤداها أن الأفراد المتوافقين في منظماتهم يحققون مع مضي الوقت مستويات عالية من النجاح الوظيفي مقارنة بنظرائهم غير المتوافقين .

وفي هذا السياق يؤكد (Bretz and Judge 1994) على أن الأفراد المتوافقين مع منظماتهم سيحصلون على الدعم الضروري لتأدية أعمالهم بشكل جيد وبذلك ستزيد إنتاجيتهم وهذه الحالة ستقود حتماً إلى تحقيق بعض مؤشرات النجاح الوظيفي كزيادة المرتب، والترقي إلى أعلى، والشعور بالرضا الوظيفي . وأكدت نتائج دراسة (Bretz and Judge 1994) على أن هناك علاقة طردية بين توافق الفرد مع المنظمة والنجاح الوظيفي .

الحالة الزوجية والنجاح الوظيفي

ليس هناك اتساق في نتائج الدراسات التي بحثت العلاقة بين الحالة الزوجية والنجاح الوظيفي إذ تشير نتائج بعض الدراسات إلى ميزة الزواج للمنظمات (Judge and Bretz 1994; Pfeffer and Ross 1982) فالأفراد المتزوجون أكثر استقراراً ونضجاً وتحملاً للمسئولية من غير

المتزوجين . كما بينت دراسة (Gattiker and Larwood 1988) التي أجريت على عينة من المديرين أن الزواج له علاقة وثيقة بالرضا المهني لدى الجنسين .

وعلى النقيض من ذلك بينت دراسة (Melamed, 1995a) أن الحالة الزوجية تؤثر على النساء بشكل مختلف عن الرجال . فقد يعوق الزواج النجاح الوظيفي عند النساء وليس الرجال وبالتالي تضطر النساء الطموحات اللاتي يخططن لمسارهن الوظيفي بغية الترفي للوظائف الإشرافية إلى تأجيل الزواج أو الحد من تعدد الأطفال (White and Cooper 1995) . في حين أن الزواج والأبوة يساعدان الرجال على تحقيق النجاح الوظيفي إذ يوفران الاستقرار في حياتهم، ويساعدان على التركيز في أعمالهم . ولذلك يشعر الرجال أن الحياة العائلية توفر لهم الدعم المعنوي والنفسي اللازمين لمواجهة ضغوط العمل (Gattiker and Larwood 1990; Pfeffer and Ross 1982). وغالباً ما تكون الزوجة مصدر دعم معنوي لزوجها المدير، وذلك بوقوفها إلى جنبه، وتحملها لمسئولياتها الأسرية وتوفيرها للحنان العاطفي، وتقديمها للنصح والمشورة في المسائل الوظيفية (Judge and Bretz 1994; Pfeffer and Ross 1982) بل إن الزوجة التي لا تعمل قد يسمح وقتها بتقديم الدعم الكافي لزوجها المدير مما قد يخفف من حدة الصراعات التي سيواجهها في داخل أو خارج بيئة العمل وسيعزز من موقفه واتجاهاته المهنية (Kirchmeyer 1998) . وقد يجد عمل المرأة وخروجها من المنزل إن لم يشل من قدرتها على تقديم الدعم المعنوي لزوجها المدير ويؤثر سلباً على النجاح الوظيفي . وبصفة عامة، تظهر غالبية الدراسات اتفاقاً على أن عمل الزوجة له تأثير سلبي على النجاح الوظيفي للأزواج . وأن المدير المتزوج الذي لا تعمل زوجته يحقق معدلات أعلى من النجاح الوظيفي (Schneer and Reitman 1993; Parasurman et al. 1989; Stroh and Brett 1994; Aryee et al 1994; Kirchmeyer 1998)

الجنس (النوع) والنجاح الوظيفي

هناك اتفاق بين الباحثين على أن نموذج النجاح في غالبية المنظمات نموذج ذكري (Male Model) (O'leary 1974; Hooyman and Kaplan 1976; Brief, Van Sell and Aldage 1979) فقد بينت إحدى الدراسات (Ezell, Odewahn and Sherman 1980) أنه بالرغم من اعتقاد عينة من المديرات بأنهن بنفس مستوى كفاءة زملائهن المديرين بيد أنهن اعتبرن زميلاتهن المديرات أقل كفاءة من زملائهن المديرين .

وعلى صعيد آخر، ترى (Melamed 1995) أن طريق النجاح أمام المرأة ليس مفروضاً بالورود ويختلف عن طريق نظيرها الرجل . فهناك العديد من المعوقات التي يتعين على المرأة مواجهتها والتغلب عليها لتحقيق النجاح . ويتمثل ذلك في شغل المرأة لوظائف أدنى مرتبة وأقل أجراً من الرجل (Adler 1993; Burke and Mckeen 1992; Cassell and walsh 1993) . ومنذ عدة عقود والمرأة تعاني من التمييز فهي أقل تمثيلاً (مقارنة بنظيرها الرجل) في الوظائف رفيعة المستوى كالوظائف المهنية والمناصب الإدارية العليا (Hiller and Philliber 1982). وقد توصلت كذلك دراسة (Melamed, 1995) التي أجريت في المملكة المتحدة إلى نتيجة مشابهة إذ بينت أن الإناث يشغلن وظائف إدارية في مرتبة أدنى من الذكور وعزت الباحثة هذه النتيجة إلى التمييز ضد المرأة . وتأكيداً لذلك بينت دراسة (Stroh, Brett and Reily 1992) أن المديرات الأمريكيات في كبرى الشركات في الولايات المتحدة يتخلفن في الترقيات والمرتبات عن نظرائهن المديرين رغم حصولهن على نفس المستوى التعليمي، وقيامهن بالعمل في نفس المجال الصناعي، وعدم انقطاعهن عن المهنة، ورغبتهن في الانتقال إلى أي موقع عمل جديد .

والمرأة تعاني من نقص الأجر الذي تحصل عليه قياساً بنظيرها الرجل . فقد بينت دراسة (Melamed 1995) التي أجريت في المملكة المتحدة أن إجمالي المرتبات السنوية للإناث العاملات يقل حوالي ٢٥٪ عن أقرانهم الذكور، وفسرت نسبة كبيرة (٥٥-٧٥٪) من هذه الفجوة في المرتبات إلى التمييز بين الجنسين (Habermeld 1992; Melamed 1995) . وتعطي نتائج دراسة (Kirchmeyer, 1998) بصيصاً من الأمل إذ بالرغم من حصول الإناث الحاملات لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال (M. B. A) على دخل أقل إلا أنهن أكثر إدراكاً للنجاح من الذكور .

وتعاني المرأة أيضاً من مشكلة الترقيات إذ تقل احتمالات الترقى للنساء في حالة تنافسهن مع الرجال حيث يعين في وظائف تقل فيها فرص الترقية، ويدخلن في وظائف إدارية معينة في القطاع الصناعي تتضاءل فيها فرص النجاح الوظيفي (Melamed 1995) . وتعتقد (Melamed 1995) أن النظام القانوني لم يحم المرأة من التمييز، ولم يحقق لها تكافؤ الفرص، ولم يغير من النظرة التي تقلل من قدرتها في العمل .

وترى (Melamed 1995) أن النجاح يعني شيئاً للمرأة مختلفاً عن الرجل، فالجنسان يواجهان في طريقهما للنجاح أنواعاً مختلفة من المعوقات والتحديات . فالنساء يجب أن يكافحن في بيئة

يسيطر عليها الرجل، وأن يتعاملن مع مسئولياتهن الوظيفية والمنزلية على أساس التضحية في جانب في سبيل مصلحة الجانب الآخر . ولذلك ينجذب النساء إلى مؤسسات القطاع العام . أما الرجال فيحتاجون للمنافسة وفي نفس الوقت يعتمدون على شخصياتهم . فبينما تكون القدرة، والتعليم، والخبرة نافعة إلى حد ما إلا أنه يجب أن يتحلوا بشخصية مناسبة، وأن يكونوا وديين، وينكروا ذواتهم، ويتصفوا بالاستقلالية، والقدرة على السيطرة لكي يتفوقوا على زملائهم . لذا ينجذب الرجال إلى القطاع الصناعي بحثًا عن الفرصة لتطوير مستوياتهم .

منهج الدراسة

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (٣٠٢) فردًا بواقع (٢٠٤) من شاغلي الوظائف الإشرافية وبنسبة ٥٢٪ و(٩٨) من شاغلات الوظائف الإشرافية وبنسبة (٤٨٪) . وقد اختيرت العينة من خمس منظمات حكومية تمثل الوزارات والهيئات الحكومية التي تعمل تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية وتطبق قانون ونظام الخدمة المدنية رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩ في شئونها الوظيفية .

ويبين الجدول رقم (١) الخصائص الشخصية لعينات الدراسة على النحو التالي :

١ - شاغلو الوظائف الإشرافية

السواد الأعظم من شاغلي الوظائف الإشرافية (٩١٪) متزوجين وكذلك غالبيتهم (٥٢٪) تعمل زوجاتهم . وثلاثا العينة تقريباً (٦٣٪) (٦٦٪) يحملون الشهادة الجامعية وتتراوح خدمتهم الوظيفية ما بين عشر سنوات إلى أقل من عشرين سنة على التوالي . ويبلغ متوسط عمر العينة ٣٩ سنة بانحراف معياري قدره ٦ درجات .

٢ - شاغلات الوظائف الإشرافية

ثلاثا العينة (٦٦٪) متزوجات، وغالبية العينة (٨٢٪) (٦٩٪) إما يحملن درجة الدبلوم أو الشهادة الجامعية، وتتراوح خدمتهن الوظيفية ما بين عشر سنوات إلى أقل من عشرين سنة على التوالي . ويبلغ متوسط أعمار العينة ٣٧ سنة بانحراف معياري قدره ٥ درجات .

جدول رقم (١)

يوضح الخصائص لعينات الدراسة

شاغلات الوظائف الإشرافية ن = ٩٨		شاغلو الوظائف الإشرافية ن = ٢٠٤		العينات المتغيرات
نسبة %	عدد	نسبة %	عدد	
				الحالة الزوجية :
٦٦,٣	٦٥	٩١,٢	١٨٦	- متزوج .
٢٤,٥	٢٤	٧,٤	١٥	- أعزب .
٧,١	٧	٠,٥	١	- مطلق .
٢,٠	٢	١,٠	٢	- أرمل .
				في حالة إذا كنت متزوجا، هل الزوجة تعمل أو لا تعمل :
-	-	٥٢	١٠٧	- الزوجة تعمل .
-	-	٤٨	٩٧	- الزوجة لا تعمل .
				المؤهل التعليمي :
٣,١	٣	٤,٤	٩	- أقل من الثانوية العامة .
٨,٢	٨	٧,٤	١٥	- الثانوية العامة .
٣٣,٠	٣٢	١٦,٣	٣٣	- دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة .
٤٩,٥	٤٨	٦٤,٠	١٣٠	- مؤهل جامعي .
٦,٢	٧	٨,٢	١٧	- دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
				الخدمة الوظيفية :
١٥,٣	١٥	١٠,٧	٢١	- أقل من ١٠ سنوات :
٣٨,٨	٣٨	٣٤,٠	٦٧	- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.
٣,٠٦	٣٠	٣٢,٥	٦٤	- من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة .
١٥,٣	١٥	٢٥,٥	٥٢	- من ٢٠ سنة فأكثر .

أدوات الدراسة

استخدم الباحث استبانته تتضمن بعض البيانات الشخصية كالجنس، والعمر، والحالة الزوجية، وعمل الزوجة، والمؤهل التعليمي، والخدمة الوظيفية بالإضافة إلى أربعة مقاييس هي :

١ - مقياس النجاح الوظيفي

صمم هذا المقياس في الأصل (Greenhaus, Parasuraman and Wormley, 1990)، وقام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية . يتكون المقياس من خمسة بنود لقياس الرضا المهني للمبحوثين . وتتطلب الإجابة على المقياس أن يحدد كل فرد مدى انطباق كل عبارة من العبارات الخمس بوضع علامة (x) على مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للاختيارات التالية :

- ١ - (غير راض تماماً) .
- ٢ - (غير راض) .
- ٣ - (محايد) .
- ٤ - (راض) .
- ٥ - (راض تماماً) .

تتراوح مستويات النجاح الوظيفي ما بين ٥ درجات كأقل درجة للنجاح و(٢٥) كأعلى درجة للنجاح . وتعتبر درجة الوسيط (١٥) على مقياس الدراسة حدًا فاصلاً بين الأفراد غير الناجحين (تحت الوسيط) من الأفراد الناجحين (فوق الوسيط) .

صدق المقياس

يعتبر هذا المقياس على حد قول (Oberfield 1993) أفضل مقياس متوافر في أدبيات النجاح الوظيفي . من هذا المنطلق اختار الباحث هذا المقياس وترجمه إلى اللغة العربية مراعيًا البساطة والدقة والوضوح . ثم عرض الترجمة العربية مع النسخة الأصلية للمقياس في صيغتها الإنجليزية على أحد المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الترجمة في قسم اللغة الإنجليزية بجامعة الكويت حيث طلب من المحكم إبداء وجهة نظره حيال دقة الترجمة وملاءمة الصياغة اللغوية . وأدخل الباحث بناء على ملاحظات المحكم القيمة بعض التعديلات الضرورية في صياغة بعض العبارات . ثم عرض الباحث نسخة الترجمة العربية في صياغتها النهائية مرة أخرى على محكم آخر من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الترجمة في قسم اللغة الإنجليزية بجامعة الكويت، وطلب من المحكم ترجمة النسخة العربية لمقياس النجاح الوظيفي إلى اللغة الإنجليزية Back Translation وبعد الانتهاء من هذه المهمة قارن الباحث النسخة الأصلية للمقياس مع النسخة المترجمة من العربية إلى الإنجليزية ووجد بينهما تطابقاً كبيراً .

وبما أن المقياس سوف يستخدم للمرة الأولى في البيئة العربية، التي تختلف كثيراً في خصائصها عن البيئة الأمريكية أو الغربية، رأى الباحث أنه لا مناص من تقنيه على البيئة الكويتية. لذا قام الباحث بتطبيقه على عينة تقنين مكونة من ١٥٠ موظفاً وموظفة نصفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث. وحسب معامل الارتباط بين درجاتهم على كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمقياس .

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٥٠٥) و(٠,٧٢١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) . وبالتالي فالمقياس صادق في قياس ما وضع لقياسه ويمكن تطبيقه في البيئة الكويتية بثقة ومصداقية كبيرتين .

جدول رقم (٢)

يوضح معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية لمقياس النجاح الوظيفي

العبارة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٦٨٦	٠,٠٠١
٢	٠,٧٢١	٠,٠٠١
٣	٠,٥٠٥	٠,٠٠١
٤	٠,٥٢٤	٠,٠٠١
٥	٠,٥٩١	٠,٠٠١

ثبات المقياس :

المقياس شائع الاستخدام في البيئة الأجنبية وحاز على معدلات ثبات عالية تتراوح ما بين (٠,٨٧ - ٠,٨٩) (Greehous et al. 1990; Judge et al 1995; and Aryee et al 1994) . أما في هذه الدراسة فقد بلغ معامل ألفا لعينة الموظفين (٠,٨٠) ، والموظفين (٠,٨٢) ، والعينة الكلية (٠,٨١) . وتؤكد هذه القيم بما لا يدع مجالاً للشك أن هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه بثقة كبيرة .

٢ - مقياس احترام الذات

استخدم الباحث أحد المقاييس الشهيرة في احترام الذات لـ (Rosenberg, 1965) . ويتكون المقياس من عشر عبارات تقيس شعور الفرد تجاه نفسه بحيث يكون لكل عبارة خمسة اختيارات على غرار مقياس ليكرت للإجابة :

- ١ - (غير موافق بشدة) .
- ٢ - (غير موافق) .
- ٣ - (لا أستطيع التقرير) .
- ٤ - (موافق) .
- ٥ - (موافق بشدة) .

وجدير بالذكر أن نصف عبارات المقياس (٣، ٥، ٨، ٩، ١٠) جاءت صياغتها سلبية ولذلك فقد عكس الباحث المقياس بحيث تعطى درجة واحدة للإجابة (موافق بشدة) وخمس درجات للإجابة (غير موافق بشدة) .

وتتراوح درجات المقياس في صورته العربية (بعد حذف العبارة رقم ٨) ما بين ٩ درجات كأقل درجة و(٤٥) كأعلى درجة في احترام الذات . وتعتبر درجة الوسيط (٢٧) على مقياس الدراسة حدًا فاصلاً بين الأفراد ذوى احترام الذات المنخفض (تحت الوسيط) والأفراد ذوى احترام الذات المرتفع (فوق الوسيط) .

صدق المقياس

يتمتع المقياس - في البيئة الأجنبية - بدرجة صدق كبيرة، ويعتبر واسع الانتشار في أديبات احترام الذات . ولقد حسب الصدق التجريبي لهذا المقياس مع محكات أخرى وكان معامل الارتباط بينه وبين مقياس Lerner Self-Esteem Scale لـ (Savin - Williams and Jaquish 1981) = (٠,٧٢) .

ولقد عني الباحث في هذه الدراسة عناية فائقة بترجمة المقياس ترجمة دقيقة وواضحة حيث عرضه على اثنين من المحكمين الذين لهم باع طويل في مجال الترجمة الإنجليزية إذ قام أحدهما بمراجعة الترجمة العربية للمقياس، في حين قام الآخر بالترجمة العكسية Back Translation للمقياس من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية بغية التأكد من دقة الترجمة العربية . كما حسب الباحث الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية على عينة التقنين السابق ذكرها . وتبين من الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٢٣) و(٠,٥٩)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ما عدا العبارة رقم ٨ حيث كانت معاملات ارتباطها ضعيفة (-٠,٠٦)، ولم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، ومن ثم حذفت من بنود المقياس وبذلك أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من تسع عبارات. ويمكننا القول أن المقياس صادق في قياس ما وضع لقياسه ويمكن تطبيقه على البيئة الكويتية بدون تحفظ وثقة ومصداقية كبيرتين .

ثبات المقياس

حصل هذا المقياس في البيئة الأجنبية على معدلات عالية تراوحت ما بين (٠,٧٧) إلى (٠,٨٨) . (Dobson, Goudy, Keith and Powers 1979; Fleming and Courtney 1984 and

(Miyamoto et al 2000) . أما في هذه الدراسة فقد حسب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split half بين نصفي المقياس (العبارات الزوجية مقابل العبارات الفردية) باستخدام معادلة Sperman – Brown وكان معامل الثبات لعينة الإناث (٠,٦٤)، ولعينة الذكور (٠,٧١)، وللعينة الكلية (٠,٦٩) . وهذه النتيجة تدل على أن درجة ثبات المقياس مقبولة ويمكن تطبيقه بكل ثقة واطمئنان .

جدول رقم (٣)

يوضح معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية لمقياس احترام الذات

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العبرة
٠,٠٠١	٠,٥٩١	١
٠,٠٠١	٠,٣٤٥	٢
٠,٠٠١	٠,٤٦١	٣
٠,٠٠١	٠,٣١٩	٤
٠,٠٠١	٠,٥٣٦	٥
٠,٠٠١	٠,٣٢٦	٦
٠,٠٠١	٠,٢٣٠	٧
غير دالة	٠,٠٦٥-	٨
٠,٠٠١	٠,٤٥٦	٩
٠,٠٠١	٠,٤٥٥	١٠

٣ - مقياس توافق الفرد مع المنظمة

استخدم الباحث المقياس الذي أعده (Cable and Judge 1996) بعد أن قام بترجمته إلى اللغة العربية وعرضه على نفس المحكمين السابقين للتحقق من دقة الترجمة. يتكون المقياس من ثلاث عبارات تقيس مدى إدراك الفرد في توافقه مع المنظمة التي يعمل فيها. وكانت درجة الاتساق الداخلي للمقياس في صورته الأصلية ٠,٨٧ (Cable and Judge 1996) . أما في هذه الدراسة وبعد أن قام الباحث بتطبيقه على عينة التقنيين - آنفة الذكر - فقد حسب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس. واتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٠,٤٦٩) و(٠,٦٦٢) وجميعها بلغت مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥). وبذلك يمكننا القول أن المقياس صادق ويمكن تطبيقه على البيئة الكويتية بكل ثقة .

الجدول رقم (٤)

يوضح معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية لمقياس توافق الفرد مع المنظمة

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العبرة
٠,٠٠١	٠,٦٦٢	١
٠,٠٠١	٠,٤٦٩	٢
٠,٠٠١	٠,٦١١	٣

وعلى صعيد آخر حسب الباحث ثبات هذا المقياس بطريقة Cronbach Alpha وبلغ معامل ألفا لعينة الذكور (٠,٧٩) ولعينة الإناث (٠,٧٠) وللعينة الكلية (٠,٧٥) . وتؤكد هذه القيم أنه يمكن الركون على هذا المقياس بثقة كبيرة .

٤ - مقياس مركز التحكم

أعد هذا المقياس في الأصل (Duffy, Shiflett and Downey, 1977) واستخدمه الباحث النسخة العربية التي ترجمها (جاء الله ١٩٩٣) . ويتكون هذا المقياس من خمس عشرة عبارة حيث يطلب من المفحوص أن يحدد رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب الاختيارات التالية :

- ١ - (أعترض بشدة) .
- ٢ - (أعترض) .
- ٣ - (لا أستطيع التقرير) .
- ٤ - (أوافق) .
- ٥ - (أوافق بشدة) .

ويشير التقدير المرتفع في هذا المقياس إلى أن الفرد ذو مركز تحكم داخلي بينما يشير التقدير المنخفض إلى أن الفرد ذو مركز تحكم خارجي . ولقد حدد الباحث درجة الوسيط ٤ حداً فاصلاً بين الأفراد الخارجيين (تحت الوسيط) والأفراد الداخليين (فوق الوسيط) . كان التناسق الداخلي لهذا المقياس في دراسة (Duffy et al 1977) = (٠,٨٢)، بينما بلغ التناسق الداخلي في دراسة (جاء الله، ١٩٩٣) = (٠,٧٩) .

أما في هذه الدراسة فقد حسب الباحث الاتساق الداخلي للمقياس (وفقاً لعينة التقنين المستخدمة في هذه الدراسة) على أساس حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية . ويتضح من الجدول رقم (٥) أن هناك ٨ عبارات فقط من أصل ١٥ عبارة قد بلغت مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) وتراوحت معاملات ارتباطها ما بين (٠,١٤٩) و(٠,٢٦٨) . وبناء عليه يصبح المقياس في صورته النهائية من ٨ عبارات (٥, ٧, ١٠ - ١٥) بعد حذف ٧ عبارات (١ - ٤, ٦, ٨, ٩) . كما بلغ ألفاً لعينة الذكور (٠,٦٤) ولعينة الإناث (٠,٦٠) وللعينة الكلية (٠,٦٢) .

الجدول رقم (٥)

يوضح معاملات ارتباط درجات البنود مع الدرجة الكلية لمقياس مركز التحكم

العبارة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٠٠٩	غير دالة
٢	٠,١١٤	غير دالة
٣	٠,٠٩١	غير دالة
٤	٠,٠٦٢	غير دالة
٥	٠,٢٥٨	٠,٠٠١
٦	٠,٠٦١	غير دالة
٧	٠,٢٤٠	٠,٠٠١
٨	٠,٠٧٢-	غير دالة
٩	٠,٠١٩	غير دالة
١٠	٠,١٩٨	٠,٠٠١
١١	٠,٢٦١	٠,٠٠١
١٢	٠,٢٠٢	٠,٠٠١
١٣	٠,١٤٩	٠,٠٠١
١٤	٠,٢١٤	٠,٠٠١
١٥	٠,٢٦٨	٠,٠٠١

أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة على الأسئلة الواردة في مشكلة هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية :

١ - التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة .

- ٢ - استخدام اختبار T.test للمقارنة بين الجنسين من شاغلي الوظائف الإشرافية وفقاً لمقاييس الدراسة .
- ٣ - استخدمت معاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين النجاح الوظيفي ومقاييس الدراسة .
- ٤ - استخدم تحليل الانحدار متعدد الخطوات Step wise Multiple Regression لتحديد قوة تفسير مقاييس الدراسة للتباين في متغير النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية من الذكور والإناث .
- ٥ - استخدمت معادلة Cronbach Alpha ومعادلة Sperman - Brown لتحديد ثبات مقاييس الدراسة .
- وقام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتنفيذ كل هذه المعالجات الإحصائية .

نتائج الدراسة

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي :

- الإناث أكثر إدراكاً للنجاح الوظيفي (م=٤٦٩, ١٨) من الذكور (م=٣٥٣, ١٧) حيث بلغت قيمة ت (-٢, ١٣١) وبدلالة إحصائية = (٠, ٠٥) .
- الإناث أكثر شعوراً باحترام الذات (م=٤٢٠, ٤٢) من الذكور (م=٩٧٥, ٤٠) حيث بلغت قيمة ت (-٢, ٩٧٩) وبدلالة إحصائية = (٠, ٠٥) .
- الذكور الذين لا تعمل زوجاتهم أكثر إدراكاً للنجاح الوظيفي (م=٩٥٣, ١٧) من الذكور الذين تعمل زوجاتهم (م=٣٢٥, ١٦) حيث بلغت قيمة ت (٢, ٤٩٤) وبدلالة إحصائية = (٠, ٠٥) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقياس التحكم وتشير متوسطاتهم إلى أنهم داخليين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسط توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها .

جدول رقم (٦)

يوضح اختبار(ت) للفروق بين متوسطات شاغلي/شاغلات

الوظائف الإشرافية على مقاييس الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	شاغلات الوظائف الإشرافية		شاغلو الوظائف الإشرافية		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٥	٢,١٣١-	٤,١٥٥	١٨,٤٦٩	٤,٣١٤	١٧,٣٥٣	النجاح الوظيفي
٠,٠١	٢,٩٧٩-	٣,٨١٣	٤٢,٤٨٠	٤,٢٤١	٤٠,٩٧٥	احترام الذات
٠,٦٦٧	٠,٤٣١-	٦,٠٤٩	٤٦,٤٢٩	٤,٩٣٠	٤٦,١٤٧	مركز التحكم
٠,٨٢١	٠,٢٢٧	٢,٥٩٤	١٠,٢١٤	٢,٧٣١	١٠,٢٨٩	توافق الفرد مع المنظمة

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الداخلين والداخليات والخارجيين والخارجيات في مركز التحكم من شاغلي وشاغلات الوظائف الإشرافية والنجاح الوظيفي استخدم الباحث اختبار "ت" كما هو مبين أدناه في الجدولين (رقم ٧، ٨) .

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الداخلين والخارجيين

في مركز التحكم من شاغلي الوظائف الإشرافية على مقياس النجاح الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الخارجيون		الداخليون		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٢٥٧	١,١٣٧-	٤,٣٩٢	١٦,٩٦٧	٤,٢٤٧	١٧,٦٥٨	النجاح الوظيفي

جدول رقم (٨)

يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الداخليات والخارجيات

في مركز التحكم من شاغلات الوظائف الإشرافية على مقياس النجاح الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الخارجيات		الداخليات		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٩٤٣	٠,٠٧١	٣,٨٢٦	١٨,٥٠٠	٤,٤٨٦	١٨,٤٤٠	النجاح الوظيفي

يتبين من الجدولين (رقم ٧، ٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور (الداخليين/الخارجيين) والإناث (الداخليات/الخارجيات) وبين النجاح الوظيفي .

وللتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية من الذكور والإناث وبين احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافق الفرد مع المنظمة وعمل الزوجة فقد استخدم الباحث معاملات بيرسون للارتباط كما هو مبين أدناه في الجدولين (رقم ٩، ١٠) .

جدول رقم (٩)

يوضح مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مقاييس الدراسة لعينة لشاغلي الوظائف الإشرافية

المتغير	١	٢	٣	٤	٥
١ - النجاح الوظيفي	-	٠,٢١٢**	٠,٠٠٩-	٠,١٨٦**	٠,١٧٧-
٢ - احترام الذات	٠,٢١٢**	-	٠,١٦٥*	٠,٠٧٦	٠,٠٢٥-
٣ - مركز التحكم	٠,٠٠٩-	٠,١٦٥*	-	٠,٠٤٩	٠,٠٩٠-
٤ - توافق الفرد مع المنظمة	٠,١٨٦**	٠,٠٧٦	٠,٠٤٩	-	٠,٠٠٣
٥ - عمل الزوجة	٠,١٧٧*	٠,٠٢٥-	٠,٠٩٠-	٠,٠٠٣	-

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ .

** دالة عند مستوى ٠,٠١ .

جدول رقم (١٠)

يوضح مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مقاييس الدراسة لعينة شاغلات الوظائف الإشرافية

المتغير	١	٢	٣	٤
١ - النجاح الوظيفي	-	٠,١٢٢	٠,١٤٢-	٠,١٣٠
٢ - احترام الذات	٠,١٢٢	-	٠,٠٥٦-	٠,٢٨٢**
٣ - مركز التحكم	٠,١٤٢-	٠,٠٥٦-	-	٠,٠٠٦-
٤ - توافق الفرد مع المنظمة	٠,١٣٠	٠,٢٨٢**	٠,٠٠٦-	-

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ .

** دالة عند مستوى ٠,٠١ .

يتضح من الجدول رقم (٩) الخاص بنتائج شاغلي الوظائف الإشرافية ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير احترام الذات ومتغير النجاح الوظيفي حيث

كلما زاد الشعور باحترام الذات لدى العاملين كلما ازداد إدراكهم للنجاح الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها ومتغير النجاح الوظيفي . وبناء عليه كلما كان الفرد أكثر توافقاً مع المنظمة التي يعمل فيها كلما زاد إدراكه للنجاح الوظيفي .

- هناك علاقة ارتباطية بين متغير عمل الزوجة ومتغير النجاح الوظيفي حيث كلما كان الفرد متزوجاً وزوجته لا تعمل كلما كان أكثر إدراكاً للنجاح الوظيفي .

- ليس هناك أي علاقة تستحق الذكر بين مركز التحكم لدى شاغلي الوظائف الإشرافية وإدراكهم للنجاح الوظيفي .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (١٠) الخاص بنتائج شاغللات الوظائف الإشرافية يتبين ما يلي:

- لا توجد أي علاقة ارتباطية بين إدراك شاغللات الوظائف الإشرافية للنجاح الوظيفي وبين احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافقهن مع المنظمة اللاتي يعملن فيها .

وللتعرف على قوة تفسير متغيرات : احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافق الفرد مع المنظمة وعمل الزوجة للتباين الكلي في النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار متعدد الخطوات Step Wise Multiple Regression كما هو مبين في الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)

يوضح تأثير احترام الذات، مركز التحكم، توافق الفرد مع المنظمة

وعمل الزوجة على النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية

المتغيرات المستقلة	قيمة بيتا Beta	R ²	R	قيمة ف	مستوى الدلالة
١ - احترام الذات	٠,٢١٥	٠,٠٤٦	٠,٢١٥	٨,٨٤٠	٠,٠١
٢ - عمل الزوجة	٠,٢٠٩	٠,٠٧٦	٠,٢٧٥	٧,٣٩٤	٠,٠٠١
٣ - توافق الفرد مع المنظمة	٠,٢٠٢	٠,١٠٣	٠,٣٢٠	٦,٨٦٨	٠,٠٠١

ويتضح من الجدول رقم (١١) دخول ثلاثة متغيرات فقط في معادلة الانحدار (احترام الذات، والزوجة لا تعمل، وتوافق الفرد مع المنظمة) حيث أن لهذه المتغيرات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مستويات النجاح الوظيفي وتفسر حوالي ١٠٪ من إجمالي التباين في النجاح الوظيفي (F=6.87, P<0.001) .

ويعتبر متغير احترام الذات أفضل مؤشر للنجاح الوظيفي حيث يشرح وحده حوالي ٥٪ من إجمالي التباين في النجاح الوظيفي، ولذلك كان من أول المتغيرات الذي دخل في معادلة الانحدار ويليه متغير الزوجة لا تعمل (٣٪)، ثم متغير توافق الفرد مع المنظمة (٢٪) .

مناقشة النتائج

أسفرت نتائج هذه الدراسة كما هو وارد في الجدول رقم (٦) عن أن الإناث أكثر إدراكاً للنجاح الوظيفي من الذكور .

وتتفق هذه النتيجة مع عدد قليل جداً من الدراسات السابقة مثل دراسة (Kirchmeyer, 1998). وقد تبدو هذه النتيجة غريبة نوعاً ما وتتعارض مع الاعتقاد السائد في أدبيات النجاح الوظيفي الذي يفيد بأن نموذج النجاح "نموذج ذكري"

(O'leary 1974; Hooyman and Kaplan 1976; Brief Van Sell and Aldag, 1979)

وتفسير ذلك يتمثل في أن المرأة الكويتية تعتبر خروجها من المنزل وحصولها على الوظيفة الحكومية "نجاحاً" في حد ذاته بصرف النظر عن مستواها الوظيفي لا سيما وأنها تعيش في مجتمع شرقي محافظ يعتقد العديد من أفرادها أن مكان المرأة الطبيعي هو بيتها للاهتمام بزوجها من ناحية وتربية أبنائها من ناحية أخرى . إن هذا الوضع الذي تعيشه المرأة قد يقلل من توقعاتها الوظيفية، ويجعلها تقتنع بالقليل وربما يكون ذلك هو السبب في زيادة إدراكها للنجاح الوظيفي قياساً بنظيرها الرجل . ومن الأدلة التي تؤيد صحة هذا التفسير هو أن دراسة (Keys, 1985) قد بينت أنه بالرغم من تدني رواتب الإناث، وقلة خبراتهن الوظيفية، وانخفاض توقعاتهن مقارنة بنظرائهن الذكور إلا أنهن قيمن أنفسهن ناجحات وظيفياً وبنفس القدر الذي قيم الرجال فيه أنفسهم . فالإناث يتوقعن أنهن أقل حظاً في شغل الوظائف القيادية العليا، وأقل مرتبة من نظرائهن الرجال . وهذا التوجه ربما يكون سبباً في ارتفاع إدراك المرأة لنجاحها مقارنة بالرجل .

- أوضحت نتائج هذه الدراسة في الجدول رقم (٦) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مركز التحكم بين الذكور والإناث وأنهما داخليان في مركز التحكم .

وفي الواقع فإن نتائج الدراسات متضاربة في هذا الخصوص . فبعض الدراسات تشير إلى أن الإناث أكثر درجة في مركز التحكم الخارجي من الذكور Cairns et al.1990، بينما لم يجد البعض

الآخر من الدراسات أية فروق بين الجنسين في مركز التحكم; (Dellas and Jernigan 1987; Adme, Johnson and Cole 1989).

وفي هذا الصدد قام كل من Archer and Waterman 1988 بمراجعة ٢٢ دراسة في الفروق بين الجنسين في مركز التحكم. وتبين في ١٥ دراسة أنه ليس هناك فروق بين الجنسين في مركز التحكم، في حين اتضح في ٦ دراسات أن الذكور أكثر درجة في مركز التحكم الداخلي، بينما تبين العكس في دراسة واحدة حيث كانت الإناث أكثر في درجة التحكم الداخلي. وخلص الباحثان إلى نتيجة مفادها أنه ليس هناك ما يفيد من نتائج الدراسات السابقة بوجود فروق بين الجنسين في مركز التحكم.

- أظهرت معاملات ارتباط هذه الدراسة في الجدول رقم (٩) أنه كلما زاد الشعور باحترام الذات عند شاغلي الوظائف الإشرافية كلما ازداد إدراكهم للنجاح الوظيفي.

وتبدو هذه النتيجة منطقية جداً حيث إن احترام الذات من الحاجات النفسية التي ذكرها Maslow في نظريته عن الحاجات الإنسانية. وهذه الحاجة لا تشبع بطبيعة الحال بطريقة مادية وإنما من خلال النجاح الوظيفي كتنبؤ الفرد لمنصب رفيع المستوى أو الشعور بالإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: (Peluchette 1993; Gattiker and Larwood 1986).

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أنه كلما كان الفرد أكثر توافقاً مع المنظمة التي يعمل فيها كلما زاد إدراكه للنجاح الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Bretz and Judge 1994) حيث وجدوا أن هناك علاقة موجبة بين توافق الفرد مع المنظمة والنجاح الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في أكثر من جانب إذ سبق وأن أوضحنا عند مراجعتنا للدراسات السابقة ندرة وشح الدراسات والأبحاث في هذا الخصوص. بيد أن نظرية التكيف في العمل تقدم لنا تفسيراً حول العلاقة بين هذين المتغيرين حيث تؤكد على أن الأفراد المتوافقين في منظماتهم سيحققون مستويات عالية من النجاح الوظيفي مقارنة بنظرائهم غير المتوافقين. وبذلك ستزيد إنتاجيتهم ومن ثم سيؤدي ذلك إلى زيادة مرتباتهم، وترقيتهم إلى أعلى، وشعورهم بالرضا الوظيفي. وهذه كلها تعد من مؤشرات النجاح الوظيفي (Bretz and Judge 1994) ومن جانب آخر، لا يستقيم مع المنطق أن هناك فرداً سينجح في

عمله وهو أصلاً غير منسجم فيه وتتعارض أهدافه مع أهداف التنظيم الرسمي . إن "فاقد الشيء لا يعطيه" واحتمالات فشله تفوق بكثير احتمالات نجاحه .

- أوضحت نتائج هذه الدراسة أن فئة الذكور من شاغلي الوظائف الإشرافية الذين لا تعمل زوجاتهم أكثر إدراكاً للنجاح من أقرانهم الذين تعمل زوجاتهم .

وهذه النتيجة في اتساق تام مع نتائج الدراسات السابقة التي أجراها (Schneer and Reitman 1993; Parasuman et al., 1989; Stroh and Brett 1994; Aryee et al., 1994 and Kirchmeyer 1998)

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة تؤكد على الدور والدعم الكبيرين الذي يمكن أن تقدمه الزوجة لزوجها المدير كتحميلها لمسئولياتها العائلية، وتوفيرها للدعم والحنان العاطفي، وتقديم كل ما يلزم من نصائح بشأن المسائل الوظيفية (Judge and Bretz 1994; Pfeffer and Ross 1982).

وقد لا يختلف اثنان على أن الزوجة التي لا تعمل سيكون عندها الوقت الكافي لتقديم هذا الدعم لزوجها المدير مما سيكون له بالغ الأثر في التخفيف من حدة الصراعات التي يتعرض لها في بيئة العمل . في حين أن الزوجة التي تعمل لن تجد متسعاً من الوقت وستحرم زوجها من الدعم المعنوي اللازم (Kirchmeyer 1998) .

إن مقولة "وراء كل رجل عظيم امرأة" يمكن أن تنسحب على نتيجة هذه الدراسة مع التعديل قليلاً إلى "وراء كل رجل ناجح امرأة" . لا شك أن المرأة يمكن أن يعول عليها كثيراً في تقديم الدعم المعنوي لزوجها شاغل الوظيفة الإشرافية وتكون بذلك من العوامل التي ساهمت في نجاحه . لكن عطاء المرأة لن يكون كاملاً في حالة انشغالها في العمل لأنها ستصبح في هذه الحالة في حاجة إلى الدعم من زوجها فضلاً عن تقديم الدعم والعون له .

الخلاصة والتوصيات

حاولت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة الفروق بين الجنسين في النجاح الوظيفي ومدى تأثير مجموعة من المتغيرات مثل: احترام الذات، ومركز التحكم، وتوافق الفرد مع المنظمة، وعمل الزوجة في تفسير التباين في مستويات النجاح الوظيفي لدى عينة قوامها (٣٠٢) من شاغلي وشاغللات الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي. وكشفت الدراسة النقاب عن عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- الإناث أكثر شعوراً بالنجاح الوظيفي واحتراماً للذات من الذكور.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقياس التحكم ومقياس توافق الفرد مع المنظمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور (الداخليين/والخارجيين) والإناث (الداخليات/ والخارجيات) في مركز التحكم وبين النجاح الوظيفي.
- كلما زاد شعور شاغلي الوظائف الإشرافية باحترام الذات، وكانوا متوافقين مع منظماتهم وفي نفس الوقت لا تعمل زوجاتهم كلما ازداد إدراكهم للنجاح الوظيفي.
- أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة متغيرات (احترام الذات، وعدم عمل الزوجة، وتوافق الفرد مع المنظمة) قد ساهمت في تفسير ١٠٪ من إجمالي التباين في النجاح الوظيفي لدى شاغلي الوظائف الإشرافية.
- وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، يوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة العمل على غرس قيم احترام الذات عند النشء منذ الطفولة وخلال مراحل التعليم المختلفة، وتعزيز الشعور بهذه القيم المهمة جداً لدى العاملين في القطاع الحكومي.
- ضرورة المواءمة بين أهداف المنظمة والعاملين فيها وربط سياسة الاختيار والتعيين بسلسلة من الاختبارات التحريرية والشفوية بغية التحقق من إمكانية توافق الفرد مع الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل.
- بناء مقياس في مركز التحكم يراعى البيئة والثقافة العربية الإسلامية.
- العمل على سد العجز الشديد الذي تعاني منه مكتبتنا العربية في أدبيات النجاح الوظيفي وذلك ببحث متغيرات جديدة وعلاقتها بالنجاح فضلاً عن المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة مثل: قيم العمل الإسلامية، الطموح الوظيفي، الدافعية والاعتزاز الوظيفي .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- جاء الله، رفعت محمد، تأثير قيم العمل الإسلامية ومركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء على العلاقة بين رضا وأداء العاملين، *المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر،* (١٩٩٣)، العدد ٢٤، ص ص ١٤٧-١٩٣ .
- العنبي، آدم غازي، أثر بعض المتغيرات الديموغرافية على دافعية الإنجاز لدى طلبة الجامعة الكويتيين . *المجلة العربية للعلوم الإدارية،* (١٩٩٦)، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص ص ٣٣٩-٣٦٤ .
- عمران، كامل علي متولي، دراسة وتحليل الآثار السلبية للنجاح الوظيفي . دراسة علمية عملية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،* (١٩٨٧)، العدد ٣٥، ص ص ٥٧-١٠٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Adler, N. J.** (1993). An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers. *Applied Psychology: An International Review*, **42**, **4**, 289 – 300.
- Adame, D. A, Johnson, T.C. and Cole, S. P.** (1989). Physical Fitness, Body Image, and Locus of Control in College Freshman Men and Women. *Perceptual and Motor Skills*, **68**, 400 – 402.
- Archer, S. L. and Waterman, A. S.** (1988). Psychological Individuation : Gender Differences or Gender Neutrality ? *Human Development*, **31**, 65 – 81.
- Aryee, Samual. Chay, Yu Wah, and Tan, Hwee. Hoon** (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success among a Managerial Sample in Singapore. *Human Relation*, vol. **47**, No. **5**, 487 – 509.
- Blau, G. J.** (1987). Using a Person – environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment . *Journal of Vocational Behavior*, **30**, 240 – 257.
- Brief, A. P., Van Sell M., and Aldag, R. J.** (1979). Vocational Decision-making among Women: Implications for Organizational Behavior. *Academy of management Review*, **4**, 521 – 530 .
- Bretz, Robert D. Jr., and Judge Timothy A.** (1994). Person – organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, **44**, 32 – 54.
- Burke, R. J. and Mckeen, C. A.** (1992) Women in Management. In **C. I. Cooper and I. T. Robertson** (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. **7**. Chichester, U.K: John Wiley & Sons.
- Cable, M., and Judge Thimorth A.** (1996). Person – Organization Fit, *Job choice Decisions, and Organizational Entry Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. **67**, No. **3**, 294 – 311.
- Cairns, E., Mc Whirter, L., Duffy, U., and Barry, R.** (1990). The Stability of Self-concept in Late Adolescence: Gender and Situational Effects. *Personality and Individual Difference*, **11**, 937 – 944.
- Caldwell, D. F., and O'Reilly. C. A.** (1990). Measuring person-job Fit with a profile-comparison process . *Journal of Applied Psychology*, **75**, 648 – 657.
- Cassell, C. and Walsh, S.** (1993). Being Seen but not Heard: Barriers to Wmen's Equality in the Work Place. *The psychologist*, March, 110 – 114.
- Chatman, J. A.** (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, **36**, 459 – 484.
- Dellas, M., and Jernigan, L. P.** (1987). Occupational Identity Status Development, Gender Comparisons, and Internal-external Control in First-year Air force Cadets. *Journal of Youth and Adolescence*, **16**, 587 – 600.

- Dobson, C., Goudy, W. J., Keith, P. M., and Powers, E.** (1979). Further Analysis of Rosenberg's self – esteem Scale. *Psychological Reports*, **44**, 639 – 641.
- Duffy, P. J., Shiflett, S. and Downey, R. G.** (1977). Locus of control : Dimensionality and Predictability using Likert Scales . *Journal of Applied Psychology*, **62**, 214 – 219.
- Ellis, R. and Heneman, H. G.** (1990). Career Pattern Determinants of Career Success for Mature managers. *Journal of Business and Psychology*, **5**, 2-24.
- Ezell, H. F., Odewahn, C. A. and Sherman, J. D.** (1980). Perceived Competence of women Managers in Public Human Service Organizations: Comparative View. *Journal of Management*, **6**, 135 – 144.
- Fleming, J. S. and Courtney, B. E.** (1984). The Dimensionality of Self-esteem: Hierarchical Facet Model for Revised Measurement Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, **46**, 404 – 421.
- Frieze, I. H., Whitley, B. E. Jr., Hanusa, B. H., and Mc Hugh, M.** (1982). Assessing the Theoretical Models for Sex Differences in Causal Attributions for Success and Failure. *Sex Roles*, **8**, 333 – 343.
- Gattiker, U. E., and Larwood, L.** (1986). Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, vol. **1**, No. **2**, 78 – 94.
- Gattiker, U. E., and Larwood, L.** (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, vol. **41**, 569 – 591.
- Gattiker, U. E., and Larwood, L.** (1990). Predictors for Career Achievement in the Corporate Hierarchy. *Human Relations*, vol. **43**, 703 – 726.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M.** (1990). Effects of Race of Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. **33**, 64 – 86.
- Haberfeld, Y.** (1992). Employment Discrimination: An Organizational Model. *Academy of Management Journal*, **35**, **1**, 161 – 180.
- Hiller, Dana V., and Philliber, William W.** (1982). Predicting Marital and Career Success among Dual-worker Couples. *Journal of Marriage and the Family*, vol. **44**, **1**, 53 – 62.
- Hooyman, N. R., and Kaplan, J. S.** (1976). New Roles for Professional Woman: Skills for Change. *Public Administration Review*, **36**, 374 – 378.
- Ivancevich, John M., and Matteson, Michael T.** (1990). *Organizational Behavior and Management*. Boston: BPI, Irwin.
- Johnson, F.** (1973). Alienation: Concept, Term and Word. In **Johnson, F.** (Ed.) *Alienation: Concept Term and Meanings* (pp. 27-51). New York: Seminar Press.
- Judge, T. A., and Bretz R. D.** (1994) . Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, **20**, 43 – 65.
- Judge, Timothy A., Cable Daniel M., Boudreau, John W., and Bretz J R; Robert D.** (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of executive Career Success. *Personnel Psychology*, **48**, 485 – 519.
- Keys D. E.** (1985). Gender, Sex Role and Career Decision making of Certified Accountants. *Sex Roles*, **13**, 33 – 46.
- Kirchmeyer, Catherine.** (1998). Determinant of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, vol. **24**, No. **6**, 673 – 692.
- Korman, A.** (1980). *Career Success and Personal Failure*. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Korman, A., Wittig-Berman, and Lang, D.** (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professional and Managers. *Academy of Management Journal*, **24**, 342– 360.
- Kristof, Amy L.** (1996). Person – organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, **49**, 1 – 49.
- Landu, J., and Amoss, L.** (1986). Myths, Dreams, and Disappointments: Preparing Women for the Future. In: **Peluchette, Joy Van Eck.** (1993). *Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family, and Organizational Variables*. *Journal of Vocational Behavior*, **43**, 198 – 208.

- Lau, Victor P., and Shaffer, Margaret A.** (1999). Career Success: The Effects of Personality. *Career Development International*, vol. 4, No. 4, 225 – 231.
- Meglino, B. M., Raylin, E. C. and Adkins, C. L.** (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424 – 432 .
- Melamed, Tuvia.** (1995a). Barriers to Women's Career Success: Human Capital, Career Choices, Structural Determinants, or Simply Sex Discrimination. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 4, 295 – 314.
- Melamed, Tuvia.** (1995b). Career Success: The Moderating Effect of Gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35 – 60.
- Miyamoto, Robin H., Hishinuma, Earl S., Nishimura, Stephanie T., Nahulu, Linda B., Andrade, Naleen N., Goebert, and Deborah A.** (2000). Variation in Self-esteem among Adolescents in an Asian/Pacific-Islander Sample. *Personality and Individual Differences*. vol. 29, 1, 13 – 25.
- Oberfield, A.** (1993). A Proposed Model of Career Satisfaction. Paper presented at the 1993 Academy of Management Annual Meetings, Atlanta GA. In: **Judge, Timothy A., Cable Daniel M., Boudreau, John W., and Bretz J R; Robert D.** (1995). An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485 – 519.
- O'Leary, V. E.** (1974). Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women. *Psychological Bulletin*, 81, 809 – 826.
- Olian, J. D. and Rynes, S. L.** (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. *Industrial Relations*, 23, 170 – 183.
- Parasurman, S., Greenhaus, J., Rabinowitz, S., Bedian, A. and Mossholder, K.** (1989). Work and Family Variables as Mediators of the Relationship between Wives, Employment and Husband's Well-being. *Academy of Management Journal*, 32, 185 – 201.
- Peluchette, Joy Van Eck.** (1993). Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family, and Organizational Variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198 – 208.
- Peplau, L. A., and Perlman, D.** (1982). Loneliness: A Current Source Book of Theory, Research, and Therapy. New York: Wiley (interscience).
- Pfeffer J., and Ross J.** (1982). The Effects of Marriage and a Working Wife on Occupational and Wage Attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 66 – 80.
- Roberts, P. and Newton, P.** (1987). Levinsonian Studies of Women's Adult Development. *Psychology and Aging*, 2, 154-163.
- Rosenberg, M.** (1965). Society and Adolescent Self-image. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press. In: **Robinson, John P., Shaver, Phillip R., and Wrightsman, Lawrence S.** (1991). (Eds.). Measures of Personality and Social Psychological Attitudes. San Diego. Academic Press, INC.
- Rynes, SL., and Gerhart B.** (1990). Interviewer Assessments of Applicant "Fit", An exploratory Investigation. *Personnel Psychology*, 43, 13 – 35.
- Schneer, J. A. and Reitman, F.** (1993): Effects of Alternative Family Structures on Managerial Career Paths. *Academy of Management Journal*, 36: 830 – 843.
- Shaver, P. R., and Brennan, K. A.** (1990). Measures of Depression and Loneliness. In: **Robinson, John P., Shaver, Phillip R., and Wrightsman, Lawrence S.** (1991). (Eds.) . Measures of Personality and Social Psychological Attitudes. San Diego. Academic Press, INC.
- Spiro, R. and Weitz, B.** (1990). Adapting Selling Conceptualization, Measurement and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 61 – 69.
- Steers, Richard M.** (1991). Introduction to Organizational Behavior. (4th edition). Harper Collins Publishers.
- Stephens Gregory K., Szajna, Bernadette., and Broome, Kirk M.** (1998) . The Career Success Expectation Scale: An Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 58, No. 1, 129 – 141.

- Stroh, L. K., Bret, J. M., and Reilly, A. H.** (1992). All the Right Staff: A Comparison of Female and Male Manager's Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, **77** (3), 1 – 10.
- Stroh, L. K., and Brett, J. M.** (1994). Dual-earner Dads versus Traditional Dads: Can we Account for Differences in Salary Progression? Paper presented at the annual meeting of the academy of management. Dallas, Texas. In: **Kirchmeyer, Catherine.** (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male / Female Differences. *Journal of Management*, vol. **24**, No. **6**, 673 – 692.
- Verbeke, W.** (1994). Personality Characteristics that Predict Effective Performance of Sales People. *Scandinavian Journal of Management*, **10**, 49 – 57.
- Wagner III, John A. and Hollenbeck, John R.** (1992). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- White, B. L., and Cooper, C. L.** (1995). The Career Development of Successful Women. Proceeding of the British psychological society, 3, 1, 10. In: **Melamed, Tuvia.** (1995). Barriers to women's career success: Human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination. *Applied Psychology: An International Review*, **44**, **4**, 295 – 314.
- Williams, E. B.** (1979). *The Scribner-Bantam. English Dictionary* (rev. ed.). New York: Bantam Books.

ملاحق الدراسة

مقياس النجاح الوظيفي

الرجاء تحديد إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية دون أن تترك أي عبارة بلا إجابة

م	العبارات	غير راض تماما (١)	غير راض (٢)	محايد (٣)	راض (٤)	راض تماما (٥)
١	أنا راض عن النجاح الذي حققته في وظيفتي					
٢	أنا راض عن التقدم الذي حققته بالنسبة لجميع أهدافي الوظيفية .					
٣	أنا راض عن التقدم الذي حققته بالنسبة لأهدافي الخاصة بدخلي الشخصي .					
٤	أنا راض عن التقدم الذي حققته بالنسبة لأهدافي للترقية .					
٥	أنا راض عن التقدم الذي حققته نحو تحقيق أهدافي الخاصة بتنمية مهارات جديدة .					

مقياس احترام الذات

الرجاء حدد موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات التالية دون أن تترك أي عبارة بلا إجابة:

م	العبارات	غير موافق بشده (١)	غير موافق (٢)	لا أستطيع التقرير (٣)	موافق (٤)	موافق بشده (٥)
١	اعتقد بأن لي قيمة ولا أقل عن نفس مستوى الآخرين .					
٢	اعتقد أن لدى العديد من الصفات الجيدة .					
٣	أشعر بأنني فاشل .					
٤	لدى القدرة على تأدية الأعمال كما هو الحال بالنسبة للآخرين .					
٥	أشعر أنه ليس لدي ما افتخر به .					
٦	موقفي إيجابي نحو نفسي .					
٧	بصفة عامة، أنا راض عن نفسي .					
٨	أتمنى أن احصل على المزيد من الاحترام .					
٩	اشعر دون شك أنني شخص غير مفيد .					
١٠	اشعر أحيانا بأنني شخص غير جيد بالمرّة					

مقياس مركز التحكم

* فيما يلي ١٥ جملة تدور حول فلسفة الإنسان في الحياة بصفة عامة، والمطلوب إبداء وجهة نظرك الشخصية تجاه ما تقوله كل جملة من هذه الجمل، وذلك عن طريق وضع علامة (u) أمام كل جملة وتحت واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة .

م	وجهات النظر في الحياة	أعترض بشده (١)	أعترض (٢)	لا أستطيع التقرير (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشده (٥)
١	في الحقيقة لا يوجد شيء اسمه الحظ .					
٢	شعور بعض الأشخاص بالوحدة سببه أنهم لا يحاولون تكوين علاقات صداقة مع الآخرين.					
٣	يمكن للإنسان أن يؤثر في أحداث واتجاه المجتمع عن طريق المشاركة السياسية والاجتماعية النشطة.					
٤	من يصل إلى كرسي الرئيس غالباً هو الشخص الذي حالفه الحظ في أن يكون في المكان المناسب أولاً .					
٥	من الأسباب الرئيسية للحروب عدم اهتمام المواطنين في عديد من دول العالم بأمور السياسة .					
٦	من المستحيل أن أصدق أن الحظ أو الصدفة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في حياتي .					
٧	معظم حالات سوء الحظ سببها عدم الكفاءة أو الجهل أو الإهمال أو الثلاثة مجتمعة .					
٨	إن المواطن العادي يستطيع التأثير على قرارات حكومته .					
٩	أعتقد في كثير من الأحيان أنني غير قادر على التحكم فيما يحدث لي في الحياة .					
١٠	دائماً سوف تقع الحروب وبصرف النظر عن أي محاولات جادة لمنعها.					
١١	معظم الأحداث غير السعيدة في حياة الإنسان سببها سوء الحظ .					
١٢	من يفشلون في الحصول على حب الآخرين هم غير المديرين على كيفية تكوين علاقات اجتماعية .					

					١٣	صعب جدا على المواطن العادي أن يؤثر على قرارات شاغلي الوظائف القيادية في الدولة .
					١٤	غالبا ما يفشل الآخر للأسف في التقييم السليم للإنسان والاعتراف بأهميته مهما حاول من جهد .
					١٥	مهما تحاول من جهد فان بعض الناس سوف يظنون لا يجنونك أو يرتاحون إليك .

مقياس توافق الفرد مع المنظمة

الرجاء تحديد إلى أي مدى تنطبق عليك العبارات التالية دون أن تترك أي عبارة بلا اجابة :

م	العبارات	لا تنطبق بالمرّة (١)	لا تنطبق (٢)	لا أستطيع التقرير (٣)	تنطبق (٤)	تنطبق تماما (٥)
١	إلى أي مدى تعتقد أن قيمك تنسجم أو تتوافق مع المنظمة (الجهة) التي تعمل بها					
٢	قيمي تنسجم (تتوافق) مع قيم زملائي في المنظمة .					
٣	هل تعتقد أن قيم وهوية المنظمة التي تعمل فيها تعكس قيمك وشخصيتك .					

Determinants of Gender-Based Career Success among Kuwaiti Public Sector Supervisors

ADAM G. AL-OTAIBI
*Chairman Public Administration
College of Business Administration
Kuwait University, Kuwait*

ABSTRACT. The researcher examined the effects of gender, self-esteem, locus of control, person/organization fit, and spousal employment status on career success among 204 male and 98 female supervisors in five government agencies in Kuwait. Results show that females had significantly higher scores than males in terms of career success and self-esteem, but no significant differences were found on the measures of locus of control or person/organization fit. In addition, the data shows no statistically significant differences in career success scores among or between males and females showing either internal or external locus of control. However, the results do show that males who scored high on the measures of self-esteem and person/organization fit and whose wives were not employed had stronger perceptions of career success. Results of a multiple regression analysis suggest that self-esteem, spousal employment status, and person/organization fit explain approximately 10% of the total variance in males career success. Recommendations and suggestions for future research are discussed.