

بیست و یک خصوصیت شخصیتی

«راه حلی دیگر برای پرسشنامه‌های شخصیت در مشاغل»

نوویل استانتون^(۱)

نوشته:

جرالد ماتنوس^(۲)

برگردان: محمود زیبایی

مقدمه:

این مقاله، خلاصه ایست از مقاله «ماتنوس^(۳) و استانتون^(۴)» که در مجله «شخصیت و

تفاوت‌های صنعتی^(۵)» آمده است. یکی از اشکالات اساسی در رابطه با راه‌حلهای ویژه و متمایز

قبلی، غالباً فقدان دلایل و شواهد محکم در حمایت از اعتبار اینگونه پرسشنامه‌هاست. همچنین

در این مقاله، براساس یک روش خاص، دلایلی حاکی از اینکه چگونه پیش از تدوین راه حل

اصلی، عوامل بیشمار بدست می‌آیند، توسط شرکت «سویل هولدرت^(۶)» ارائه شده است، در

طراحی پرسشنامه‌های شخصیتی نقایص به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر بر عناصر و جنبه‌های تشکیل

دهنده آنها تأثیر می‌گذارد. در ارزیابی شخصیت افراد بوسیله پرسشنامه، جنبه‌های بسیاری وجود

دارد. مثلاً شرکت مذکور در ارزیابی خود بر شش عامل یا جنبه تکیه داشته است. این جنبه‌ها

عبارت بودند از:

- ۱- انتخاب کارکنان
- ۲- بهسازی کارکنان
- ۳- ایجاد گروه‌ها
- ۴- تحقیقات کارکنان
- ۵- مشاوره کاری
- ۶- ارزیابی تصمیم‌های اتخاذشده

1- Noville Stanton. 2 - Gerald Matthews.

3- Gerald Matthews. از دانشگاه داندی اسکاتلند

4- Neville Stanton. از دانشگاه سات همپتون انگلستان

5- Personality and Industrial Differences

6- Saville Holdsworth Ltd

امر بیانگر این فرضیه است که برخی از خصوصیات ویژه، با اجرای کار همبستگی متقابل دارند. با عنایت به این موضوع که اتخاذ تصمیمات مهم بطور بالقوه بر مبنای اطلاعات حاصل از آزمونه‌های شخصیتی است، معیارهای ارزیابی خصوصیات شخصیتی افراد نیز باید موثق و معتبر باشند. همچنین این معیارها باید از نظر روانسنجی کاملاً متمایز و مشخص باشند. بدین معنا که دو یا چند معیار نباید از یک خصوصیت، ارزیابی‌های گوناگون بدست دهند. ارزیابی شخصیت از طریق پرسشنامه، جهت برگزیدن افراد چندان هم بدون انتقاد نیست، لذا باید اطمینان حاصل کنیم که روشهای بکاررفته با دقت هرچه تمام‌تر اتخاذ شده باشند. بکارگیری ارزیابی‌هایی که انسجام لازم را ندارند به مثابه نشانه‌روی اشتباه یک تیرانداز بر روی هدف است. تیراندازی که دستگاه نشانه‌روی اسلحه‌اش درست تنظیم نشده باشد، همواره تیرش به خطا می‌رود و فرقی نمی‌کند که وی تاچه حد در تیراندازی مهارت دارد.

یک مکانیسم مؤثر جهت گزینش افراد مناسب در یک گروه، ارزیابی‌های شخصیتی می‌تواند مفید باشد. در تحقیقات و بررسیها پیرامون تفاوت‌های ذاتی افراد، در گروههای شغلی، خصوصیات شخصیتی افراد در نظر گرفته شده است. امروزه ایده ترسیم خصوصیات شخصیتی افراد جهت مشاغل مختلف، بصورت یک تصور عمومی درآمده. شاید بدینوسیله بتوان به عملکردهای گوناگون در درون گروههای شغلی و حتی میان این گروهها پی برد. همچنین در اتخاذ تصمیمات مربوط به خط‌مشی آزمونه‌های شخصیتی می‌توانند مفید واقع گردند و این امر از طریق تشویق و ترغیب افراد به در نظر گرفتن وضعیت دلخواه آنها جهت درگیر شدن در کار امکانپذیر است. با یک آزمون جهت مقایسه خصوصیات افراد و مشخصات لازم برای انجام کارهای مختلف می‌توان جایگاه شغلی مناسب افراد را یافت. بالاخره، این نوع آزمونها می‌توانند در تصمیمگیریها، شواهد عینی دیگری را ارائه نمایند. این

پرسشنامه‌های شخصیت می‌تواند عامل مؤثر و کمک مفیدی در انتخاب افراد برای شغل‌های مختلف باشد. ممکن است که انجام یک نوع کار مستلزم ارایه حالت و وضعیت خاصی از سوی متقاضی آن کار باشد. - نظیر برخورد مؤدبانه با مردم - در عین حال باید توجه داشت که ارزیابی شخصیت نباید منحصر و محدود به یک آزمون باشد. ضمناً این آزمون یقیناً می‌تواند مدرک و گواه مناسبی در بررسی خصوصیات موجود افراد باشد. همچنین در امر بسط و گسترش پرسنل، بکارگیری آزمونه‌های شخصیتی می‌تواند ارایه گری یک تصویر کامل از هر فرد برای کارفرما باشد. اطلاعات حاصل از این پرسشنامه‌ها بدلیل مشخص نمودن نقاط قوت که گاه نیازمند تعلیمات بیشتر هستند، می‌تواند در پیشبرد برنامه‌های مربوط به خط‌مشی بکار گرفته شود. از نظر «بلبین»^(۷) اگر بخواهیم جهت کار بر روی یک پروژه، تیم موفق داشته باشیم باید به برخی از خصوصیات ویژه افراد توجه نماییم. به همین دلیل، در ارایه

به همین ترتیب، اگر پرسشنامه‌های بکارگرفته شده در برگزیدن افراد مناسب، تفاوت‌های واقعی شخصیت نامزدها را نمایان نکند و یا اگر اصولاً پرسشنامه‌ها مشخص‌کننده تفاوت‌هایی باشد که عملاً وجود ندارند، می‌توان گفت که استفاده‌کننده از آنها به خطا رفته است هرچند که وی بسیار حرفه‌ای و متخصص باشد. سنجش‌های پرسشنامه‌ای در معرض انواع مختلف خطاها قرار دارند. در این مقاله، ابتدا به آنچه که «کلاین»^(۸) آنرا «اعتبار ساختار»^(۹) می‌نامد، می‌پردازیم.

«اعتبار ساختار» به معنای میزان اعتبار معیارهای پرسشنامه بوده و نشان‌دهنده ابعاد علایق شخصی افراد است. برای ایجاد این اعتبار، اساساً دو راه وجود دارد. اول، استفاده از روش آماری چند متغیری و تجزیه و تحلیل عوامل جهت نشان

دادن وابستگی و ارتباط عناصر تشکیل دهنده یک معیار بعنوان شاخصهای سازنده ابعاد شخصیتی افراد است. اگر یک پرسشنامه شخصیتی دارای عاملی غیرمعتبر در ساختارش باشد، آنگاه معیار بکار رفته جهت ارزیابی نامزدها در بهترین ارزیابی خود، یا خصوصیات واقعی افراد را نشان نمی‌دهد و یا ناگزیر خصوصیات را نشان می‌دهد که یا اهمیت واقعی ندارند و یا کاملاً نادرست و بدون پایه و اساس هستند. تصمیماتی نیز که براساس چنین اطلاعاتی اتخاذ می‌شوند غیرقابل اطمینان و غیر موثق هستند. این امر می‌تواند استفاده‌کننده از این نوع آزمونها را در بد وضعیت قرار دهد زیرا ممکن است، افراد ادعا نمایند گزینشی که بایستی فقط براساس اطلاعات شغلی باشد، غیرمنصفانه است. با توجه به اینکه بررسی و تصحیح آزمون نسبتاً ساده است، مدیران و

دست‌اندرکاران این امر باید از صحت آزمونهایشان اطمینان حاصل نمایند و روش بکارگیری آزمونها نیز باید منطبق بر نیازهای افراد باشد. دومین روش که بعداً راجع به آن بحث خواهیم نمود نشان دادن ارتباطات معنی دار میان معیارهای پرسشنامه‌ها و ارزیابیهای بیرونی نظیر روش انجام شغل مورد نظر است.

اگر بخواهیم هم نیازهای روانسنجی (ارایه عوامل معتبر ساختاری) و هم اهداف عملی بکارگیرندگان آزمونها (ارایه معیارهای ممکن از نظر عملی) را برآورده نماییم. خواهیم دید که راه‌حلهای ارایه شده برای برخی اهداف بکارگیرندگان این آزمونها کافی نیست. از نظر «سویل» هدف اصلی از بسط مدل ۳۱ معیاری، طرح یک پرسشنامه جامع شخصیتی است. اهداف این تحقیق عبارت بودند از:

- تکرار پنج عامل قبلی بوسیله تجزیه و تحلیل معیارها.
- بررسی این موضوع که چند عامل کوچکتر را می‌توان بوسیله تجزیه و تحلیل عوامل قبلی بدست آورد.

8- Kline

9- Construct Validity

اگر چه مدل پنج عاملی که غالباً بنام «پنج اصل»^(۱۰) شناخته شده، بطور فزاینده‌ای

شرکت «سویل هولدر» در بررسی خود دو نمونه متمایز متشکل از ۱۰۰۰ شرکت کننده ارابه می‌کند که هر یک از این نمونه‌ها برگرفته از بررسیهای مربوط به استانداردهای ملی است. نمونه‌ها از یک مجموعه ۲۵۱۳ نفری در بررسی اصلی گرفته شده و بصورت تصادفی انتخاب شده‌اند تا هر نمونه نماینده‌ای از سطح اجتماعی، وضعیت تاهل، سن و موقعیت جغرافیایی در درون انگلستان باشد. محدوده سنی از ۱۶ تا ۶۴

موردپذیرش قرار گرفته اما امکان رسیدن به یافته‌های تازه‌تری از سوی بکارگیرندگان این آزمونها

بررسی

سال بوده و ۵۰/۳ درصد از نمونه‌ها مذکر بودند. جورکردن خصوصیات نمونه‌ها با خصوصیات کل جمعیت مسن‌ها برای یک بررسی شخصیت، آنچنان ساده و معمولی نیست. بطور تصادفی دو نمونه از کل نمونه‌ها انتخاب شدند. هر شرکت کننده می‌بایست به مجموعه‌ای کامل متشکل از ۲۴۸ مورد از نسخه ۵/۲ برنامه کامپیوتری پرسشنامه شخصیت شغلی، پاسخ می‌داد. این پرسشنامه حاوی ۳۱ معیار بود که هر کدام ۸ مورد سؤال داشت.

* ۱- محاسبه ضرایب متجانس؛

* ۲- روش ارزیابی مقایسه‌ای «ایورت»؛^(۱۳)

نتایج

ابتدا تجزیه و تحلیل عوامل هر یک از ۳۱ معیار پرسشنامه انجام شد. نتایج بدست آمده (بسیار راجح پنج عاملی است که استاتون برای پرسشنامه‌های

شخصیت شغلی ارابه نموده) عبارت بودند از: برونگرایی، تطابق، وجدان کار، عصبی بودن و صراحت یک عامل ششم نیز بنام سطح فعالیت بدست آمد. جدول

وجود دارد به شرط آنکه این یافته‌ها از نظر روانسجی صحت داشته باشند.

زبان این پرسشنامه، زبان نسبتاً ساده‌ای بوده و سعی بر آن شده که دربرگیرنده حوزه وسیعی از گروههای شغلی باشد. استخراج عوامل بر روی برنامه SPSS-X با استفاده از روش تجزیه و تحلیل موازی «هورن»^(۱۱) و روش حداقل میانگین ویسر^(۱۲) جهت مشخص نمودن تعداد عوامل انجام می‌شود. هر دو روش، روشهای مناسبی بوده و با مجموعه داده‌های واقعی مطابقت دارند. مقایسه نتایج حاصله با بکارگیری دو روش انجام می‌شود:

شماره دو، نتیجه حاصل از اجرای برنامه کامپیوتری مربوطه را با بکارگیری این عوامل نشان می‌دهد. ۵۵ درصد از پراکندگی حاصله، بوسیله این

۱۰- استاتون راه حل پنج عاملی برای پرسشنامه‌های شخصیت شغلی به نام پنج اصل (Big Five) ارابه نموده است.

11- Horn

12- Velicer

13- Evorott

عوامل تبیین شد. پس از آن، تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های ۲۴۸ موردی، نشان داد که ۲۱ عامل باید از دیگر عوامل جدا شود. جدول شماره ۳، شرح عوامل را برحسب دسته‌بندیهای اصلی و فرعی، نشان می‌دهد. تمام عوامل به غیر از عامل شماره ۲۰ کاملاً تشریح شده‌اند و این عامل فرضاً یک عامل غلط است. یازده معیار در یک دسته‌بندی اصلی تعریف می‌شوند. ۳ الی ۴ عامل در یک دسته‌بندی دیگر و ۱۳ عامل در دسته‌بندیهای فرعی و ترکیبی قرار می‌گیرند. همچنین جدول شماره ۳ نشان دهنده همبستگی میان جفت معیارهای دسته‌بندی فرعی است.

- جدول شماره یک: پرسشنامه شخصیت شغلی پنتاگون و ارتباط آن با مدل عینی ۳۱ معیاری

مدل پنتاگون	مدل عینی
معیارهای بیرونی	R1 ترغیب کننده R2 کنترل کننده R3 مستقل R4 تکرو R5 همگام R6 قابل اعتماد از نظر عموم R7 میانه رو R8 دموکرات R9 دلسوز
معیارهای ذاتی (صراحت)	T3 هنری T4 رفتاری T5 نسبتی (-) T6 متغیر T7 خیالاتی T8 مبتکر
معیارهای مربوط به روشها	T1 عملی T2 استدلالی (بر پایه داده‌ها)
(وجدان کار)	T9 برنامه‌ریزی پیشاپیش T10 آگاهی از جزئیات T11 وظیفه شناس
ثبات احساسی	F1 بی خیال (-) F2 نگران F3 بی احساس و خشن (-)
(عصبانیت اندک)	F5 خوشبین (-) F6 منتقد
نیرومندی	F7 فعال F8 رقابت کننده F9 طالب موفقیت F10 مصمم D1 مقبول از نظر عموم

رویه‌مرفته این تجزیه و تحلیل نشان داد که برخی از معیارهای مدل عینی از نظر روانسنجی کاملاً متمایز نیستند اما بطور کلی عوامل، با معیارهای اصلی مرتبط‌اند. در رضایتبخش‌ترین راه حل که راه

نتایج بررسی

تجزیه و تحلیل عوامل هریک از معیارها، ارایه کننده راه حلی مطابق با بررسی ابتدایی ما روی مدل «پنج اصل» بود. اگرچه شاید عوامل دیگری نیز در این رابطه وجود داشته باشد. البته تجزیه و تحلیل پرسشنامه حاوی ۲۴۸ سؤال نشان داد که می‌توان توصیف بهتر و مناسبتری را از مدل ۲۱ بُعدی بدست آورد. این بدان معناست که ممکن است ابعاد موجود در مدل ۳۱، معیاری بسیار زیاد و در مدل‌های دیگر بسیار کم باشد. آنگونه که «سویل» عنوان می‌کند، برای تمایز ۳۱ بُعد، می‌توان بطور عینی دلایل مناسبی یافت. البته راه حل ۲۱ عاملی از نظر روانسنجی رضایتبخش‌تر بوده و تا ۱۸ معیار را می‌توان با آن سنجید. پرسشنامه‌هایی که با هدف ارزیابی تعداد زیادی از خصوصیات اصلی افراد (مثلاً بیش از ۱۰ مورد) تهیه می‌شوند، از نظر روانسنجی سابقه چندان خوبی ندارند. مثلاً آزمون 16PF (یک آزمون شخصیتی ابداع شده توسط «گاتل»^(۱۴) با ۱۶ عامل برای شناخت شخصیت افراد) در بدست آوردن خصوصیات افراد، نه تنها به آنچه که از نظر تئوری مدنظر بود، دست نیافت، بلکه عوامل موجود در آن نیز هیچ شباهتی با عوامل مدنظر در آزمونهای شخصیتی نداشت. شاید تعدد ابعاد مدل عینی بیش از آنستکه بتوان با تجزیه و تحلیل پرسشها، آنها را از یکدیگر متمایز ساخت. اما از سوی دیگر، بنظر می‌رسد که پرسشنامه شخصیت شغلی در تمایز عوامل اولیه، موفق‌تر از پرسشنامه‌های قبلی باشد.

انتخاب مدل‌های پنج یا بیست و یک عاملی، بستگی به اعتبار معیارها دارد که در مقدمه ذکر شد، به دیگر سخن، این انتخاب به پیش‌بینی معیارهای بیرونی بستگی دارد. بیشترین اعتباری که پرسشنامه‌های شخصیت شغلی بدست آورده‌اند بواسطه بکارگیری معیارهای عینی است البته با توجه به قدرتمند بودن راه حل «پنج اصل» این امکان وجود دارد که برخی معیارها بتواند ۵ تا ۶ عامل اصلی را ارزیابی نموده و به همان اندازه نیز در پیش‌بینی معیارهای بیرونی خوب و کارآمد باشند. اثبات برتر بودن راه حل ۲۱ عاملی در پیش‌بینی معیارهای کوچکتر مستلزم بررسی و تلاش بیشتر در این زمینه است. بنظر ما، تنها نشان دادن ساختار مناسب راه حل ۲۱ عاملی برای پرسشنامه شخصیت شغلی کافی نیست بلکه باید عوامل مؤثر در نقش آزمونهای شخصیتی را نیز در این مقاله در نظر بگیریم. بخش آخر این مقاله بصورت مختصر در این رابطه بحث می‌کند.

بحث کلی در رابطه با آزمون شخصیتی

یک شغل آنچنان شواهد واضح و آشکاری وجود نداشته و هیچ اتفاق نظری نیز در رابطه با استفاده از ارزیابی شخصیت افراد در این باره نیست. «بلینک هورن»^(۱۶) و «جانسون»^(۱۷) به تعبیری، ادعا می‌نمایند که اعتقاد کامل به ارزیابیهای شخصیتی بعنوان ابزار پیش‌بینی عملی، چیزی جز فریب دادن خود نیست. آنها بویژه بر تعبیرات غلط زیر تأکید دارند:

توسط شخصیتش شکل می‌گیرد چرا که این باور از نظر روانی سبب ایجاد یک حس ایمنی است. دلیل اول آنستکه عدم توفیق ما خارج از کنترل ماست و دوم آنکه هیچیک از ما حاضر نیستیم که در شکستهای بزرگ سهم باشیم. البته چندان عاقلانه نیست که عامل شخصیت را تنها عامل داشتن قدرت انجام یک کار بدانیم در واقع، برای پیش‌بینی موفقیت در انجام

نظر «ایزنک»^(۱۵) مبنی بر اینکه پرسشهای مربوط به ساختار شخصیتی را نمی‌توان به تنهایی بعنوان دلیل روانسنجی تلقی نمود و همچنین ضروری بودن تئوریهای مبنی بر توسعه مورد تأیید ماست. آزمونهای شخصیتی، جزء آزمونهای نه چندان جذاب و دلچسپ روانشناسی است. شاید بیشتر ما بر این باور باشیم که موفقیت یا شکست هر فردی

● فعالیتهای توسعه‌ای که از لحاظ روش شناسی (متدولوژی) دچار اشکال هستند.

● همبستگیهای پیش‌بینی نشده

● سطوح مهم شغلی که بندرت با شانس ارتباط دارند

● همبستگیهای متقابل بسیار زیاد عوامل

زمانی بیشترین کاربرد را دارند که عامل «خود ادراکی» مهم باشد (مثلاً راهنمایی و مشورت در رابطه با خط مشی) اما همین پرسشنامه‌ها در پیش‌بینی انجام واقعی شغل، کمترین کاربرد را دارند.

می‌رسد درحالی‌که این همبستگیهای تصادفی برای ادعای اعتبار ارزیابیها، چندان معتبر نیست. بدین ترتیب، «بلینک هورن و جانسون» اظهار می‌کنند که پرسشنامه‌های شخصیت شغلی

محکمترین مدعای این دو آنستکه مثلاً اگر ۲۰ الی ۳۰ معیار شخصیتی برای ارزیابی توانایی انجام چند شغل پیش‌بینی شود، سازنده آزمون بصورت شانس و تصادفی به همبستگیهای کافی

15- Eysenck

16- Blinkhorn

17- Johnson

جدول شماره دو - ماتریس الگوی مرتبه دوم عامل

ردیف	برونگرایی	تطابق	وجدان کار	صراحت	عصبانیت	سطح فعالیت
R1	۴۳			۳۲		
R2	۳۷			۴۰		
R3	۳۴					
R4	۷۷					
R5	۴۰	۳۵			-۴۱	
R6	۶۱					
R7	-۳۸		۳۱			
R8		۴۵				
R9		۵۸				
T1				۳۴		
T2				۴۸		
T3		۳۶		۵۶		
T4		۴۳				-۳۱
T5						۵۸
T6				۷۲		
T7				۴۵		
T8						
T9		۵۸	۳۰			
T10			۷۳			
T11			۷۰			
F1					-۷۷	
F2					۷۳	
F3					-۷۲	
F4					-۴۰	
F5				۵۸		
F6						۵۵
F7						۴۵
F8						
F9						
F10						
D1			۴۵			

نگرانی دیگر از این جهت است که آزمونهای شخصیتی، بیشتر متکی بر خود - گزارشی و شواهد ذهنی بوده و لذا در این پاسخها تحریفات بسیاری وجود دارد. تحریفاتی نظیر پاسخهای ساختگی و جعلی. البته هنگام تشکیل سوابق شخصیتی، ممکن است که دیگر افراد درون سازمان، اطلاعات داده شده را کاملاً ذهنی تلقی کنند و حتی پاسخ دهنده آزمون را به گونه‌ای غیرمنصفانه برچسب زنند.

نظر دیگر درباره ارزیابی شخصیتی که نظری خوشبینانه‌تر است، آنستکه اساساً پیش‌بینی شخصیت و خصوصیات جهت انجام یک شغل مفید است، به شرط آنکه بتوان پس از جمع‌آوری اطلاعات، نظرات ویژه و مناسب را ارایه نمود. مثلاً یکی از بررسیهای اخیر حاکی از آنستکه اگر روابط پیش‌بینی شده به اندازه کافی مهم و اساسی باشند، عملاً مفید خواهند بود. از اینرو، شاید انتقادات «بلینک هورن و جانسون» چندان هم بجا نباشند چرا که این نظرات چندان

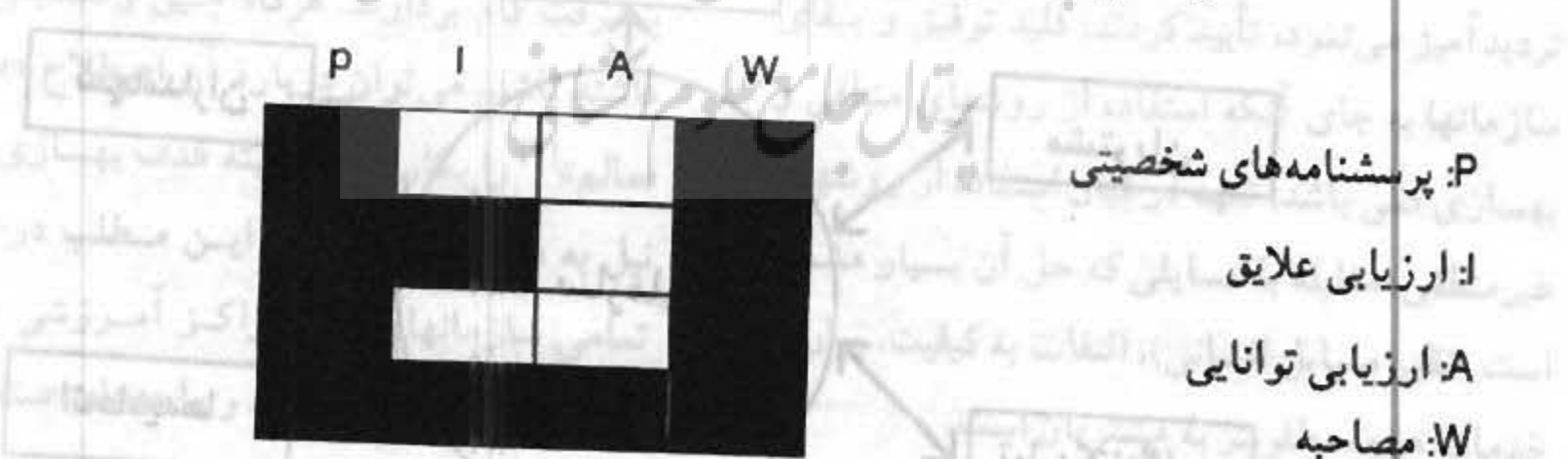
در راستای بهبود پرسشنامه نیستند. بتازگی، برای برخی دست‌اندرکاران این ارزیابیهای شخصیتی، نگرانیهایی بوجود آورده است. یکی از نگرانیهای اصلی، متغیر بودن دستورالعملها و معیارها در این زمینه است. برخی دستورالعملها در تمایز میان انواع گوناگون معیارها و در خاطر نشان ساختن محدودیتهای اساسی در بکارگیری آزمون و اطلاعات حاصله، توفیقی حاصل نمی‌کنند. «انجمن روانشناسی انگلستان»^(۱۸) اخیراً دست به بازنگری پرسشنامه‌های شخصیت شغلی و دستورات و موضوعات مربوطه زده است. این کار، اولین مقایسه جامع از ارزیابیهای شخصیت است. بعلاوه، این انجمن برای اجتناب از استفاده غلط از این پرسشنامه‌ها، حداقل سطوح ابتدایی آموزش را برای بکارگیرندگان این آزمونها توصیه می‌کند. بواسطه این ارزیابیها باید از صحت و بسا بودن استانداردهای انتخاب آزمون اطمینان حاصل نمود.

توصیه می‌کنیم که آزمونهای شخصیت، با توجه و دقت کافی بکار گرفته شوند. این آزمونها را هیچگاه نمی‌توان به تنهایی بکار برد. ما جهت ترکیب ارزیابیها به هنگام استفاده از پرسشنامه‌های شخصیتی، یک شکل ساده ترسیم نموده‌ایم. شکل شماره یک، اهمیت ترکیب پرسشنامه‌های شخصیتی را دست کم با یک منبع اطلاعاتی دیگر پیرامون شاخص نشان می‌دهد (جاهاییکه هاشور خورده است بیانگر حداقل نیازهای لازم به هنگام استفاده از چنین پرسشنامه‌ها است). با توجه به طبیعت یکسان اطلاعات، تلفیق پرسشنامه‌های شخصیتی با مصاحبه، چارچوب مناسبی را برای «بازخورد» و بحث پیرامون نتایج حاصله ارایه می‌کند. درحقیقت، برای اهمیت بازخورد، دلایل فراوانی وجود دارد. «شرکت سویل هولدرث» در پرسشنامه‌های شخصیت شغلی خود بیان می‌کند که این بازخورد شامل انگیزشهای قانونی، اخلاقی و روابط عمومی است.

جدول شماره سه: تشریح راه حل بیست و یک عاملی برحسب دسته‌بندی‌های اصلی و فرعی

عوامل	دسته‌بندی اصلی	دسته بندی فرعی	همبستگی اصلی بین معیار	همبستگی
۱- کنترل کننده	R2	T4	۳۱	۳۹
۲- همفکر و دلسوز	R9			
۳- میانه رو	R7			
۴- رقابت کننده	F8			
۵- خوش مشرب	R4, R6		۷۴	۸۶
۶- دارای شخصیت پیچیده	T3	T7		
۷- عملی	T1			
۸- فعال	F7			
۹- کنترل کننده احساسات	F4			
۱۰- استدلال بر پایه داده‌ها	T2			
۱۱- مقبولیت از نظر عامه	D1			
۱۲- مصمم	F10		۵۵	۷۱
۱۳- آگاه از جزئیات	T11	T10	-۵۴	-۶۵
۱۴- بی خیال	F1, F3	F2		
۱۵- سنتی	T5			
۱۶- دموکرات	F5	R8		
۱۷- خوش بین				
۱۸- مستقل		R3		
۱۹- کارآفرین و پیشگام	T8	R1	۴۶	۵۸
۲۰- همگام	R5			
* همبستگی میان F3, F1				

شکل شماره یک: ترکیب پرسشنامه‌های شخصیتی با دیگر منابع اطلاعاتی



P: پرسشنامه‌های شخصیتی
 I: ارزیابی علایق
 A: ارزیابی توانایی
 W: مصاحبه

سازمانها باید در قبال مسئله بکارگیری پرسشنامه‌های شخصیتی بعنوان تنها وسیله ارزیابی و پیش‌بینی خصوصیات افراد، محتاط و آگاه باشند. ما بر این باوریم که جدای از بحثهای دانشگاهی، قرن آینده شاهد بکارگیری روزافزون پرسشنامه‌های شخصیتی خواهد بود. اهمیت این موضوع از آن جهت است که موجب هرچه بهتر شدن عملکرد بخش تجاری تا حد ممکن خواهد شد.