

المحاضرة الثانية: الشخصية والسلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم الشخصية:

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من خصائص على سلوكه وعلى طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف لأفراد، فقد يتميز الفرد مثلاً بالعدوانية أو الولاء أو الطموح.... الخ

1- **تعريف الشخصية:** اختلفت الآراء وتعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الشخصية كل حسب

تخصصه واهتمامه، حيث يتميز هذا المفهوم بالتعقيد الشديد

تعرف الشخصية بانها: " أنماط السلوك المميز للفرد متضمنا الأفكار والعواطف التي تختص كل فرد، وتعمل على توافقه مع البيئة في مواقف الحياة المختلفة، حيث يركز جوردن الربت على النظر إلى الشخصية الإنسانية أبهنا نظاما مفتوحا؛ أي متفاعلا مع البيئة المحيطة"

وتعرف أنها: "مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعدادها للتفاعل والسلوك"

فكل إنسان هو في وقت واحد شبيهه بالأفراد الآخرين من جماعته الاجتماعية والثقافية ومختلف عنهم بفعل خصائصه الشخصية، كأساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة الخاصة به.

2- محددات الشخصية:

- ✓ العوامل الوراثية
- ✓ العوامل البيئية والاجتماعية
- ✓ العوامل الموقفية

3- خصائص الشخصية:

✓ إن الشخصية تختلف من شخص إلى آخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات والاتجاهات والقدرات؛

✓ تناسق وتكامل السمات العضوية والنفسية للشخص؛

✓ إن الشخصية تتطور وتتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

4- ابعاد الشخصية: هناك 4 ابعاد للشخصية وهي:

- ✓ البعد الفسيولوجي
- ✓ البعد الاجتماعي
- ✓ البعد العقلي
- ✓ البعد العاطفي

ومن الجدير بالذكر ان كل فرد تطغى على سلوكه احدى هذه الابعاد فيتميز بها وتبرز في سلوكه بحيث يحمل صفات هذا البعد، فالفرد الذي يطغى عليه البعد الفسيولوجي نجد ان معظم سلوكه نابع من هذا البعد بحيث يتم التركيز على الجوانب الجمالية للجسم والمظهر الخارجي، اما اذا كان البعد الاجتماعي هو المسيطر فنجد ان سلوك الفرد نابع من البيئة الاجتماعية مثل الكرم والصدق والتدين وفي حالة سيطرة البعد العقلي فنجد ان الفرد جل سلوكه نابع من قدرته على استخدام عقله بحيث تتسم قراراته بالعقلانية والرشداية

والاتزان وبعد النظر، اما اذا كان البعد العاطفي هو المسيطر فنجد ان سلوكه نابع من انفعالاته وعواطفه ومشاعره.

وبالرغم من سيطرة احد ابعاد الشخصية على سلوك الفرد الا انه يمكن لهذا البعد المسيطر ان يختفي في ظرف معين ليحل محله بعد اخر من ابعاد الشخصية ليتماشى مع الظرف الجديد الذي يعيشه الفرد وعندها يتحدد السلوك الفردي وفقا لهذا البعد الجديد.

ثانيا- نظريات الشخصية

1- نظريات تطور الشخصية

أ- نظرية التحليل النفسي: تعود هذه النظرية إلى العالم سيجموند فرويد Sigmund Freud الذي يرى أن الشخصية الإنسانية تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- **الداتا (Id)** وتمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية. وتعتبر مخزون الطاقة الغريزية ومصدرها وهي الصفات الموروثة في شخصية الفرد. ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار إذا كان التصرف مقبولا أم غير مقبول.
- **الأنا (Ego)** ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الشعوري من الشخصية ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية والهدف هو المحافظة على الشخصية والعمل على إشباع حاجات الشخصية بطريقة تتناسب مع الواقع.
- **الأنا العليا (Super Ego)** ويرمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل المثل والقيم الاجتماعية والاتجاهات الأخلاقية. وهذا الجانب يناظر الضمير ويعمل على إخماد وكبح الجانب اللاشعوري في الإنسان المتعلق في (Id).

وتدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل)، ويسعى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل القلق الداخلي المحرك الرئيس للصراعات المختلفة للشخصية.

ب- نظرية أرجريس في النضج: اهتم كريس أرجريس Chris Argyris بأبعاد الشخصية في مراحل نموها. ويرى أن الشخصية الإنسانية تنمو وتتطور وتنتقل من مرحلة عدم النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد (Adult). وقد حدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج على النحو التالي

الجدول رقم (01): خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج

خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج	خصائص الفرد في مرحلة النضج
1 - السلبية Passivity	1- الإيجابية Activity
2- الاعتمادية Dependence	2- الاستقلالية Independence
3- التصرف بطرق محدودة	3- التصرف بطرق متنوعة
4 اهتمامات وميول سطحية	4- اهتمامات وميول متعمقة
5- تطلعات قصيرة الأمد	5- تطلعات طويلة الأمد

6- مركز ثانوي / مرؤوس (تابع)	6- مركز قائد / رئيس
7- عدم وعي بالذات وضبطها	7- وعي بالذات والسيطرة عليها

2- نظريات الأنماط: إن نظرية الأنماط كأسلوب لدراسة الشخصية قديمة العهد جدا، حيث حاولت تقسيم

الشخصيات إلى أنماط تجمع بين الأفراد بناء على أمسى جسمية أو نفسية أو مزاجية تصلح كأساس للتنبؤ بأهم خصائص شخصياتهم وسلوكهم. وبناءا على جهود العلماء في ذلك يمكن تقسيمها إلى: نظريات الأنماط المزاجية، نظريات الأنماط الجسمية، نظريات الأنماط النفسية كما يلي:

أ- **الأنماط المزاجية:** يعتبر الطبيب اليوناني "هيبيوقراط Hippocrates" والذي عاش في فترة حوالي 400 قبل الميلاد، أول من صنف الشخصيات الإنسانية حسب نوع المزاج الى الشخصية ذات المزاج الدموي، الشخصية ذات المزاج السوداوي، الشخصية ذات المزاج الصفراوي، الشخصية ذات المزاج البلغمي.

ب- **الأنماط الجسمية:** من أهم نظريات هذا الاتجاه نجد:

✓ **نظرية كرتشمير:** هو طبيب ألماني قام بدراسة العديد من الدراسات حول علاقة التكوين الجسمي والشخصية، ويرى أن هناك أربعة أنماط للشخصية وهي: النمط البدني، النمط النحيل، النمط الرياضي، النمط غير المنتظم

✓ **نظرية شيلدون:** توصل وليام شيلدون من خلال أبحاثه إلى وجود ثلاثة أنماط جسمية أساسية هي: النمط البطني، النمط العضلي، النمط النحيل

ج- **الأنماط النفسية:** أسفرت الملاحظات والخبرات العيادية للعالم النفسي السويسري كارل يونغ إلى أن الشخصيات يمكن تحديدها بحسب النمط النفسي الذي تنتمي إليه الى نمط الشخصية الانبساطية ونمط الشخصية الانطوائية.

3- **نظرية السمات:** ومن روادها **جوردان ألبورت** وحسب هذه النظرية فإن الشخصية مكونة من مجموعة من السمات هي التي تجعل الفرد يفعل ما يفعله والسمات هي المفاهيم من الناحية الوظيفية ولها القدرة على بدء وتكوين أشكال متكافئة ومنظمة من الأنماط السلوكية التوفيقية والتعبيرية بحيث تعطى معنى ودلالته. وأهم السمات التي ذكرها ألبورت".

- سمات فردية وتوجد داخل الفرد.
- سمات عامة وتمكننا من المقارنة بين الأفراد في ثقافة معينة أو بيئة محددة.
- السمة الرئيسية: وهي عبارة عن استعداد عام للسلوك وله السيادة.
- السمة المركزية: وتعني قدرة الفرد على أن يعكس في جملة سلوكه خمس إلى عشر سمات أساسية وبارزة هي التي يتمركز عليها معظم سلوكه.
- السمات الثانوية: وهي مجموعة من السمات تبدو في بعض الأحيان وتتسم بأنها أقل وضوحا وأيضا أقل في الجانب الديناميكي والاتساق
- السمات الذاتية: وهي سمات يولد الإنسان مزودا بما بحكم الوراثة، ولا دخل له فيها، ومع ذلك فهناك بعض السمات التي يمكن أن تنمى من خلال البيئة.
- السمات المكتسبة: وهي سمات في غالبيتها اجتماعية تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعمليات التدريب والممارسة والتعليم.

4- نظرية الذات: طبقا لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين:

أ-الذات الشخصية: وتعني الذات كما يراها الفرد نفسه فالصور التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك والدافعية والتعلم.

ب- الذات الاجتماعية: وتعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية وما يعتقد الفرد نفسه حول نظرة الغير له.

ترى نظرية الذات أن أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات كما أكدت على أهمية قبول الذات.

ومن المآخذ على نظرية الذات أنها ركزت جل اهتمامها على الذات ولم توضح الأسلوب أو الوسيلة التي من خلالها يحقق الفرد ذاته كذلك أغفلت أهمية البيئة في تأثيرها على سلوك الفرد.

ثالثا - الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: تنوع شخصية الفرد من الأمور المطلوبة في مجال العمل، والفكرة الأساسية في هذا المجال هو مدى توافق شخصية الفرد مع فعالية أداء وسلوك الفرد داخل المنظمة. لذلك يجب أن يحاول المدير تحقيق التوافق بين نمط وأسلوب إدارته والمهام التي يكلف الفرد للقيام بها، وبين الشخصيات المختلفة لمروسيه.

وتتمثل أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل لما تنطوي عليه من فهم الاختلافات الفردية، والمداخل المتبعة لفهم الكيفية التي تحدث بها هذه الاختلافات. وسوف نتناول الخصائص الأكثر ارتباطا بالجوانب المتعلقة بالعمل.

1- الأبعاد الخمسة للشخصية والسلوك التنظيمي: توجد كثير من الخصائص التي يمكن أن تصف شخصيات الأفراد الآخرين، ولكن لا يعني هذا أنه يجب دراسة هذا الكم من الخصائص لكي نفهم دور الشخصية في مجال السلوك التنظيمي. ولكن في واقع الأمر أجمعت عديد من الدراسات على أنه يوجد خمسة أبعاد أساسية للشخصية والتي يمكن التركيز عليها عند دراسة الشخصية. ويمكن تحديد هذه الأبعاد في الآتي:

- مدى وعي الفرد بتصرفاته
- مدى انفتاح الفرد اجتماعيا
- مدى دماثة الخلق، (الحساسية للعلاقات الاجتماعية)
- الاستقرار العاطفي
- الانفتاح للتجريب والخبرة

2- الحالة الشعورية أو المزاجية الإيجابية والسلبية: تتقلب الحالة المزاجية للفرد في مجال العمل يوميا بسرعة. والمناقشة الحادة مع أحد الزملاء تجعلنا نشعر شعورا غير طيب بل قد نشعرنا بالإحباط. أما الخبر المفرح كالترقية مثلا فيمنحنا شعورا بالسعادة. وتتميز ردود أفعال الفرد في العمل بأنها خصائص مستقرة نسبيا، أي أنها اختلافات متسقة في الميل لشعور الفرد السلبي أو الإيجابي. وهذه الحالة الشعورية يكون لها صفة الاستقرار النسبي، بمعنى أن بعض الأفراد يتميزون بتوافر خصائص الحالة الشعورية أو المزاجية الإيجابية بصفة دائمة، كان يكون الشخص مرحا ومتفائلا طول الوقت. أما الأفراد الذين يتميزون بخصائص الحالة الشعورية السلبية، فهم هؤلاء الأفراد الذي يفسرون الأحداث والمواقف الغامضة بوجهة نظر سلبية ومتشائمة. وتتميز هذين الحالتين الشعوريتين (الإيجابية والسلبية) بأنهم بعدين مستقلين عن بعضهما البعض سببا، وبأنهما ليس بعدين متضادين لخاصية واحدة.

3- نموذج (أ) و (ب) للسلوك: يمكن تصنيف خصائص سلوك الأفراد وفقا لنموذجين مختلفين. ينطوي سلوك الأفراد الذين يظهرون خصائص نموذج (أ) للسلوك على درجة عالية من الشعور التنافسي، وعدم

الشعور بالارتياح، ويعملون تحت الشعور بأن وقتهم حرجا ومضغوطا، وبأنهم في حالة طوارئ مستمرة. أما سلوك الأفراد الذين يظهرون خصائص نموذج (ب) للسلوك، فهو ينطوي على درجة عالية من الشعور بالهدوء والراحة، ولا يشعرون بالتنافس مثل نموذج (أ).

ومن الواضح أن الاختلافات بين الخصائص الشخصية لنموذجي (أ، ب) لها تأثيرا كبيرا ومضامين عملية على سلوك الأفراد في مجال العمل. ويظهر هذا التأثير بدرجة عالية في مجال الصحة الشخصية، وأداء المهام، والعلاقات مع الآخرين.

فأداء الأفراد المنتمين لنموذج (أ) يكون أعلى وأسرع في مختلف المهام وبدون أي ضغوط خارجية لأداء هذا العمل، أو تحديد وقت محدد لانتهاء من العمل. ومثل هؤلاء الأفراد يبحثون عن التحدي في عملهم بدرجة أعلى من الأفراد في نموذج (ب). وأيضا يختارون المهام الصعبة والمعقدة لأدائها.

ولكن في نفس الوقت توجد بعض المهام التي لا يستطيع الأفراد في نموذج (أ) أدائها بصورة جيدة، وهي المهام التي تتطلب صبرا وحكما دقيقا وتقديرا شخصيا لأدائها. وهذه المهام تتميز بالقدرة على أدائها الأفراد في نموذج (ب).

وهم أيضا (أي بالنموذج ب) الأفراد الذين ينجحون في معظم الوقت في المراكز الإدارية العليا (لماذا؟).

ولكن خلاصة القول، إنه لا يوجد نموذج للسلوك أفضل من الآخر، فبينهما ينجح الأفراد في نموذج (أ) أكثر من نموذج (ب) في بعض الوظائف، فإن نموذج (ب) ينجح في وظائف أخرى. لذلك، فإن العبرة بتطبيق مبدأ التخصص والتوافق الوظيفي، واختيار الفرد الذي تتناسب خصائصه الشخصية وسلوكه مع الوظيفة التي يقوم بأدائها. وكلما زاد هذا التوافق، كلما ارتفع مستوى أداء الفرد في العمل.

4- الشخصية المبادرة: تؤثر العوامل والظروف الموقفية على مدى وقدرة إبداء أو ممارسة الفرد لخصائصه الشخصية. فهما كانت رغبة الفرد للتصرف بطريقة معينة وفقا لما تمليه عليه شخصيته، فإن الموقف أحيانا قد يغير من يحد أو، ويمنع الفرد من تحقيق رغبته في هذا التصرف، فقد يكون الفرد مرحا وساخرا في مواقف، ولكنه قد يغير من هذه الخاصية الشخصية عندما يتواجد في موقف رسمي، مثل اجتماع أو مقابلة شخصية.

وبينما تؤثر القيود الموقفية على قدرة الفرد عن التعبير عن خصائصه الشخصية فإن هناك أنماطا من الشخصية تستطيع أن تكون أكثر إيجابية في التأثير وفي تطويع الموقف. أي أن هناك شخصيات لديها قدرة على المبادرة والمبادرة في تشكيل الموقف وتطويعه. ومثل هذه الخاصية لها تأثير على السلوك التنظيمي. فالأفراد ذوي الدرجة العالية في هذا البعد يقومون بتحديد الفرص المتاحة واستغلالها ويبادرون بالتصرف، ويظهرون مبادرتهم في اتخاذ قرارات لأحداث تغييرات هامة.

5- رقابة الذات (التوجيه الذاتي): هي سمة من سمات الشخصية ترتبط بمدى تكيف الأفراد لسلوكهم بشكل أساسي مع متطلبات مواقف محددة لإحداث أفضل انطباع ممكن عنهم لدى الآخرين. وتؤثر رقابة الذات على السلوك التنظيمي بعدة جوانب منها:

أ- الأداء: رقابة الأداء هامة بالنسبة للوظائف التي تتطلب أنشطة مسح الحدود التي تعدم من الأدوار الهامة جدا في معظم المنظمات.

ب- النجاح المهني: مستوى رقابة الذات المرتفع لدى الأفراد يساعدهم على الحصول على الترقيات والعادات أكثر من غيرهم، لأنهم على استعداد لتكييف سلوكهم مع كل حالة تواجههم ويتصرفون بطريقة

تسعد الآخرين، كما أنهم قادرين على تحقيق التقمص العاطفي مع الآخرين فيرون العالم من خلال عيون الآخرين.

ج-إدارة الانطباع: لذوي رقابة الذات العالية أفضلية واضحة في إدارة الانطباع لقدرتهم على تغيير سلوكهم وفعل أي شيء لتوليد ردود أفعال إيجابية من الآخرين.

د- النصح والإرشاد: أشارت نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى أن ذوي مستوى الرقابة الذاتية المرتفعة هو أكثر نجاحا من غيرهم في الحصول على النصح والإرشاد من الآخرين.

رابعاً- دور الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي

الشخصية لها دور مهم في توجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات حيث نذكر:

- القيم المتواجدة في شخصية كل فرد منا لها دور أساسي في توجيه وتأهيل السلوك التنظيمي ؛
- الشخصية من اهم العناصر لدى العديد من العمليات التنظيمية ؛
- لا بد من الاهتمام من الشخصية من اجل فهم السلوك التنظيمي.

تؤثر الشخصية على السلوك التنظيمي من خلال العناصر التالية :

- الشخصية هي التي تعكس ابرز الخصائص السائدة في السلوك التنظيمي ؛
- تعتبر الشخصية الفردية في دراسات السلوك التنظيمي مهمة لأنها تشير الى عمليات العقل المنسقة للشخص وعليها يتحدد تعديلات المشاعر والاحاسيس التي تتمثل في صورة السلوك ؛
- الشخصية هي الصورة الاجتماعية الظاهرة في السلوك التنظيمي ؛
- حتى نستطيع ان نفهم السلوك التنظيمي ينبغي علينا ان نفهم سلوك الفرد ؛
- طبيعة وشخصية الفرد الواحد تعتبر السبب الجذري لمعرفة السلوك التنظيمي.