

المخاضرة رقم 02: الشخصية و السلوك التنظيمي

إن معرفة المدير لتسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقا بتصرفاتهم وردود أفعالهم المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بينهم.

أولا: مفهوم الشخصية

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من خصائص على سلوكه و على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد، فقد يتميز الفرد مثلا 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 بأنها: "أنماط السلوك المميز للفرد متضمنا الأفكار والعواطف التي تخص كل فرد، وتعمل على توافقه مع البيئة في مواقف الحياة المختلفة"¹، حيث يركز جوردون البرت على النظر إلى الشخصية الإنسانية بأنها نظاما مفتوحا *Open System* أي متفاعلا مع البيئة المحيطة.

وتعرف بأنها: "مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"² فكل إنسان هو في وقت واحد شبيه بالأفراد الآخرين من جماعته الاجتماعية الثقافية ويختلف عنهم بفعل خصائصه الشخصية، كأساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة الخاصة به. من خلال ما سبق يمكن تعريف الشخصية بأنها تمثل مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض.

2-محددات الشخصية: تشكل شخصية الفرد من خلال تفاعل العوامل الوراثية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية و البيئية وهذه العوامل تميز سلوك كل فرد عن الآخر.

1.2-العوامل الوراثية: هي تلك العوامل للورثة التي تدخل في تركيبية الإنسان كبنية الجسم، الجاذبية، المزاج ومستوى طاقاته الكامنة، وهي تكتسب من أحد الوالدين أو أحد الأجداد.

2.2-العوامل البيئية والاجتماعية: التي يكتسبها الفرد نتيجة احتكاكه وتفاعله مع المجتمع، وتلعب البيئة دور هام في تكوين شخصية الفرد.

3.2-العوامل الموقفية: هي العوامل التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع الأحداث أو لمواقف المختلفة التي يتعرض لها في حياته كما تعني المواقف الظروف المختلفة التي يعيشها الفرد مثل الظروف الاقتصادية من فقر أو

¹ فاروق عبد فوله، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص175.

² علي السلي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص167.

عنى وأسرية كنفقد الأب أو الأم أو كليهما، فكل موقف يختلف عن الآخر ويستدعي طرق معينة من التصرف، مما يؤثر في شخصية الفرد وتكوينها.

تعتبر بيئة العمل من أهم العوامل التي تؤثر على شخصية الفرد العامل، لذلك فإن دراسة شخصية الأفراد العاملين و معرفة كيفية التعامل معهم وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً: تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي

إن التفهم الواضح لشخصيات الأفراد العاملين في المنظمة تبعاً للفروق الفردية بينهم يمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

1- الخصائص الفردية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: تؤثر الفروق الفردية الناتجة عن الخصائص الشخصية للأفراد على كيفية أدائهم لأعمالهم، لأن سمات الفرد وخصائصه تؤثر على سلوكه في العمل وعلى كمية وجودة أدائه من خلال عدة أبعاد وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(03): تأثير الفروقات الفردية في مجال العمل



موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة <http://www.tceg.caoa.gov.eg/user>

تاريخ الاطلاع: 2018/03/12

هناك بعض الخصائص الشخصية التي لها تأثير قوي على السلوك داخل المنظمات الأعمال منها:

1.1- الرغبة في الإنجاز: يتميز الموظف ذي دافع الإنجاز بالرغبة في أداء مهمته الوظيفية بنجاح، كما أنه يتصف ببذل مجهود متميز والسيطرة على مشاكل العمل والتفاني في أداء وظيفته بشرط أن تكون مناسبة لقدراته، وأن يكون العمل به شيء من التحدي لهذه القدرات، فالعمل الروتيني المتكرر لا يكون مشير لدافع الإنجاز لديه لذلك يجب تعيين أو ترقية هذا النوع من الموظفين في الوظائف التي تحتاج إلى إنجاز وإبداع وتحدي¹.

2.1- الحماسية للعلاقات الاجتماعية: توجد مجموعة من الخصائص يمكن قياسها في شخصية الموظف تشير إلى مدى حساسيته للعلاقات الاجتماعية مع زملاء المهنة، فهناك أفراد يميلون للعلاقات الاجتماعية وبالتالي

¹ أحمد داغده، مرجع سبق ذكره، ص 204.

ينجحون في مجالات الوظائف الاجتماعية لأهم مقبولين من أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل مع هذه الجماعة في صورة أعمق وأفضل من الموظفين الانطوائيين.

3.1- السيطرة والمهمنة: يختلف الناس في حبهم ونزعتهم للسيطرة والسيادة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية في التنظيم، وتوجد مقاييس يتم بموجبها تقييم هذه الخصائص، فالأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في القيادة وإدارة الآخرين.

4.1- الاستقرار والاعتمادية: يتسم بعض الموظفين بإمكانية الاعتماد عليهم، وتكون أنماط تصرفاتهم مستقرة ويمكن توقع سلوكهم لأنه سلوك تقليدي، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفين يميلون لأن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات عامة ومتناسكة، والالتزام بقيم وقواعد هذه الجماعات، أما الموظف الهوائي والمتقلب المزاج الدائم التغيير ينظر إليه كمصدر للمتاعب والمشاكل في الجماعة التي ينتمي إليها¹.

5.1- الميل للمنافسة مع الآخرين: إن الموظف الذي لديه قدرة على المنافسة مع الآخرين يؤدي عمله بسرعة وقوة وانطلاقة، ويكون لديه طموح، وليس لديه أية اهتمامات جانبية أخرى خارج نطاق العمل، أما الموظف الذي ليس لديه القدرة على المنافسة فنجده هادئ ومستكين، وغير مستعجل، ولا يحب أن ينافس الآخرين، وهو يؤدي عمله بثقة، ودون استعجال، ويجب أن يؤدي الأشياء الواحدة تلو الأخرى ببطء وبالتدرج².

6.1- تحمل المخاطر: يختلف الموظفون في درجة تحملهم للمخاطر، الموظف الذي يتميز بدرجة عالية من تحمل المخاطرة يميل إلى اتخاذ قرارات العمل بسرعة واستخدام معلومات أقل، ويتق بدرجة عالية في قدرته على اتخاذ القرار، أما الموظف الذي يتميز بعدم تحمل المخاطر، فإنه يبطئ عند اتخاذ قرارات العمل، كما أنه لا يتق بدرجة عالية في قدرته عند اتخاذ أي قرار³.

7.1- القدرة على الإقناع والمناورة: إن الموظف الذي لديه قدرة عالية على المناورة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم من أكثر الأشخاص قدرة على التفاوض وإجراء المقابلات، وذلك عند الاتصال الشخصي المباشر مع الآخرين حيث إنه يستخدم أحيانا الميل والعلاقات الشخصية وإثارة المشاعر والانفعالات للوصول إلى ما يصبو إليه⁴.

8.1- الميكافيلية⁵ Machiavellianism: وتسم الشخصية ذات الميكافيلية العالية بأن أصحابها تفعيون عمليون لا يهتمون كثيرا بالعواطف كما يرون بأن الغايات تبرر الوسائل ويميلون للمناورة ويحققون مكاسب كثيرة يحاولون دائما إقناع الآخرين بوجهات نظرهم، وهي تمثل نمط للشخصية ارتبط ظهوره بالفيلسوف الإيطالي ميكافيلي الذي أصدر كتابا في القرن الـ16 تحدث فيه عن كيفية اكتساب واستخدام القوة.

¹ لزرع السابق، ص 206.

² مدحت محمد الديب، **جوانب في الصراع التنظيمي**، مجلة العربية للإدارة، الرياض، مجلد رقم 11، العدد الثالث، 1987م، ص 16.

³ أحمد محمد عبد الحالى، **الأبعاد الأساسية للشخصية**، دار الفكرة للدراسات والبحوث، الإسكندرية، 1996م، ص 116.

⁴ أحمد سامر، **مرجع سبق ذكره**، ص 205.

⁵ محمد ربيع زياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص 87- 89.

يجب عدم انتهاج الصمت في مواجهتهم، وتوجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض و الأعمال التي يكون مطلوباً فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التأكيد على أهمية الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والإنجاز.

2- التعامل مع أنماط شخصيات الموظفين¹: يتعامل الرؤساء في بيئة العمل مع أنماط سلوكية مختلفة من الموظفين تنطرق إلى بعض الأنماط وكيفية التعامل معها:

1.2- الموظف الناقد: نمط إيجابي إذا كان النقد يتسم بالموضوعية، يفترض بالرئيس استثماره لمصلحة العمل فمن يمارس النقد هو شخص مفكر، وحين يتكون فريق العمل من أشخاص مفكرين يجب الاستفادة من قدرتهم بتكليفهم بالأعمال التي تحتاج إلى تقييم وتقوم.

2.2- الموظف السلبي: هو الذي يمارس الإحباط على نفسه وعلى الآخرين، يهجو الجميع ولا يستقي نفسه، هذا الشخص لا يتفاعل مع حماس الآخرين، ويقلل من أي إنجاز مهما كانت أهميته، ويسخر من المهام والمسؤوليات لأنها في نظره بلا فائدة.

يمكن التعامل مع هذا الموظف بالاجتماعات الفردية، و اكتشاف الجوانب الإيجابية فيه، و معرفة المهام التي يمكن أن ينجح ويبدع فيها مع متابعة وتشجيع وخاصة أمام الآخرين.

3.2- الموظف المتعالي: سلوكه نرجسي يمارس صاحبه الغرور والتعالي على زملاء العمل، قد يقابلك في المرات ولا يرد التحية، وقد تتحدث إليه في الاجتماع فيوجه كلامه للرئيس ولا يلتفت إليك، وأكثر من ذلك قد يرفض المشاركة في فريق عمل لأنه لا يلبق بمستواه، أو يقبل بوجود اسمه ولا يشارك.

كيف يحطم الرئيس هذا الغرور؟ من خلال المهام التي تختبر حقيقة قدراته، وإجباره على المشاركة في اللجان وفرق العمل كعضو وليس كرئيس، ومن ثم تقييم هذه المشاركة والاجتماع به لمناقشة هذا التقييم، قد يكون هذا الموظف متميزاً في عمله ولكن هذا لا يبرر سلوك التعالي والغرور لديه.

4.2- الموظف الموافق: حين يوافق الرؤوس رئيسه على كل شيء فهذا سلوك غير واقعي ولا منطقي، ولا يفترض من الرئيس قبوله لأنه سلوك غير مفيد، يجب إقناع هذا الموظف أن موافقته على كل آراء وقرارات الرئيس لا تعني التقدير والاحترام له، ويجب على الرئيس تشجيع تعدد الآراء، وتقدير الآراء الموضوعية المختلفة، فالرئيس الناجح هو الذي يجد من يساعده بأفكار وحلول جديدة، الموظف الموافق هو موظف سلبي لا يخدم الرئيس ولا العمل ولا يساهم في تحقيق الإثراء الفكري.

5.2- الموظف الذي يبحث عن الأضواء: وقد يحقق هذا الهدف عن طريق ممارسة هواية التواجد في المناسبات والظهور في الصورة حتى يبدو للناظر وكأنه هو بطل المناسبة رغم أن دوره شكلي أو لا دور له، وهذا سلوك يؤثر

¹ يوسف القلان، التعامل مع أنماط الموظفين، نشر في 2016/10/16، على الموقع التالي: <http://www.alarabiya.net/ar/saudi> تاريخ الامتلاء: 2018/03/12.

سلباً على العلاقات مع زملاء العمل، الحل هو تكليفه بعمل حقيقي مشبع بالأضواء كأن يرأس لجنة لتنظيم ندوة أو مؤتمر لتكون الاختبار الحقيقي لقدراته، فإن نجح فهو يستحق الأضواء، والمرجح أنه سيعتذر عن تنفيذ المهمة.

6.2-الموظف المبادر: هذا الموظف يملك صفات الحماس، والرغبة الصادقة في المشاركة وتقديم الاقتراحات والمبادرات والحلول، دور الرئيس الترحيب والتشجيع مع أهمية تقديم المبادرات بطريقة علمية واضحة الأهداف وآلية التنفيذ وألا تكون مجرد عرض للمشكلات دون حلول.

7.2-الموظف غير المنتج: من المهم دراسة المشكلة، هل هي مشكلة معرفة أم مهارة أم سلوك، ولهذا يجب أن يخضع لتقييم الأداء، وتحديد المشكلة والاحتياجات التدريبية ومتابعة تطور أدائه، أو إعطاؤه فرصة أخرى للعمل في قسم آخر، وإذا لم يحصل أي تغيير فربما ينتقل إلى بيئة عمل أخرى، وربما ينجح في عمل خاص.

8.2-الموظف المتميز: يقوم بالرقابة الذاتية، والشغف بالعمل، والإنجاز في الوقت المحدد، والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء، والتعاون مع الجميع لمصلحة العمل، تقدير المتميز ضرورة تفرضها مصلحة العمل وتحفيزه ضروري، وقد يعتقد الرئيس أن تقدير هذا الموظف يتمثل بتكليفه بمنصب قيادي، هذا تقدير لا ينجح مع الجميع فليس كل متميز في عمله يملك الصفات القيادية أو يرغب بمنصب قيادي، قد تكون الدورات التدريبية في مجال عمله أهم بالنسبة له من المنصب القيادي.

9.2-الموظف الكسول: يجب معرفة سبب كسله، هل السبب من الموظف أم من الإدارة ؟ وفي كلتا الحالتين الكسل لا يفيد الموظف ولا الجهة التي يعمل بها، وإذا كانت الإدارة هي السبب فقد تنتشر عدوى الكسل في بيئة العمل أما إذا كان الكسل خاصاً بموظف معين فهنا تعالج مشكلته على حدا لتحديد أسبابها وحلها، وقد تكون الأسباب نفسية أو صحية أو لها علاقة بطبيعة العمل.

10.2-الموظف الباحث عن الأخطاء: سلوكه البحث عن الأخطاء حتى لو كانت صغيرة، رغم أنه من حقائق الحياة أن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، فالأخطاء البشرية واردة من كل إنسان وفي كل مجال. طريقة التعامل مع هذا السلوك هو تحويله إلى سلوك إيجابي، على سبيل المثال يجتمع المدير بالموظف ويقول له: أعلم أنك غير راض عن البرنامج ولديك بعض الملاحظات، أريد منك مراجعة البرنامج بدقة وتدوين ملاحظاتك ومقترحاتك قبل إرساله للاعتماد.

وأخيراً لا بد من القول إن بيئة العمل الطبيعية هي التي تتنوع فيها الشخصيات، التنوع ظاهرة طبيعية وصحية المهم هو كيفية التعامل مع هذا التنوع من الناحية المهنية والسلوكية بما يحقق أهداف العامل والمنظمة.

المحاضرة رقم (03): الاتجاهات والقيم

تعتبر الاتجاهات والقيم من أهم المواضيع المتداولة في مجال الإدارة نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد في العمل فالغياب عن العمل مثلاً له علاقة بالاتجاه نحوه، ثقة احد العمال بعدالة المدير سيدفعه للعمل بجد وبغير من