



المحاضرة ((التاسعة))

أسس السلوك الفردي

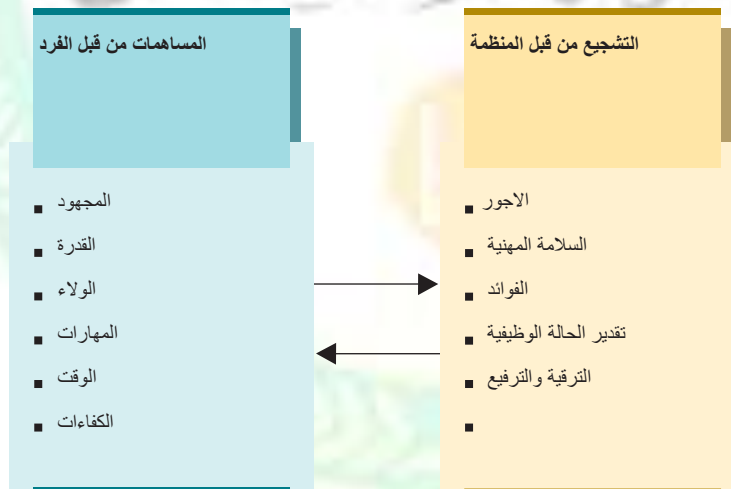
Foundations of individual behavior

توطئة

في هذه المحاضرة نستكشف بعض الخصائص الرئيسية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض في المنظمات. علينا أولاً التحقيق في الطبيعة النفسية للأفراد في المنظمات. ثم سننظر إلى عناصر من الشخصية التي يمكن أن تؤثر على السلوك والنظر في المواقف الفردية ودورها في المنظمات

الأفراد في المنظمات

كنقطة انطلاق لفهم سلوك الأفراد في المنظمات، علينا أولاً دراسة الطبيعة الأساسية لعلاقة الفرد بالمنظمة. فهم هذه العلاقة تساعدنا على تقدير طبيعة الفروق الفردية. وهذه الاختلافات تؤدي دوراً حاسماً في تحديد السلوكيات المختلفة في مكان العمل مهمة خصوصاً للمديرين .





العقود النفسية

عندما نريد شراء سيارة أو بيع منزل، كل من المشتري والبائع يقومان بتوقيع العقد الذي يحدد شروط الاتفاق، الذي يدفع ما لمن ومتى تحصل عليه، وهكذا دواليك. العقود النفسية تشبه عقد قانوني موحد في بعض النواحي، ولكنها أقل رسمية وأقل تحديدا. على وجه التحديد، العقود النفسية هي مجموعة شاملة من التوقعات للشخص بشأن ما قال انه سوف يساهم في المنظمة وما سوف توفره المنظمة له في المقابل. على عكس أي نوع آخر من العقود التجارية، ليست مكتوبة في العقد النفسية على الورق، ولا كلها من شروطها التفاوض بشكل واضح.

ويوضح الشكل ادناه الطبيعة الأساسية من العقود النفسية. الفرد يجعل مجموعة متنوعة من المساهمات في الأشياء، منظمة من هذا القبيل من الجهد والمهارات والقدرة، والوقت، والولاء.

في مقابل هذه المساهمات، تقدم المنظمة الإغراءات إلى وبعض الحوافز، مثل الأجور والفرص الوظيفية، والمكافآت المادية. وأخرى مثل الأمن الوظيفي والحالة، هي أكثر غير ملموسة.

في هذه الحالة، على حد سواء على ما يبدو أن العقود النفسية عادلة ومنصفة. كلاً سوف يكون راضيا عن العلاقة، وسوف يفعل ما في وسعهم لمواصلة ذلك. العامل من المرجح أن يواصل العمل بجد وفعالية، والمنظمة من المرجح أن تستمر لزيادة راتبه وإعطائه الترقية. في حالات أخرى، ومع ذلك، فإن الأمور قد لا تعمل بشكل جيد. إذا رأى أي من الطرفين عدم المساواة في العقد، أن احدهما قد يشرع في التغيير. الموظف قد يطلب رفع الأجور أو الترقية، ووضع أقل إياها الجهد، أو يبحث عن وظيفة أفضل آخر، حيث يمكن للمنظمة أيضا بدء التغيير من خلال تدريب العاملين لتحسين مهاراته، من خلال نقله إلى وظيفة أخرى، أو من جراء طرده من العمل.

وتواجه جميع المنظمات التحدي الأساسي لإدارة العقود النفسية. انهم يريدون قيمة من العاملين لديها، وأنها بحاجة إلى إعطاء الموظفين الحق لحث-الإدلاء بالبيانات. على سبيل المثال، يمكن للموظفين يتقاضون أجورا أداء ضعيف أو ترك عن وظائف أفضل في أماكن أخرى. موظف قد يبدأ حتى في بعض الأحيان لسرقة الموارد التنظيمية كوسيلة لتحقيق التوازن بين العقد النفسي. زيادة دفع الموظفين الذين يساهمون قليلا للمنظمة، على الرغم من تحمل التكاليف غير الضرورية.

وقد تعقدت الاتجاهات الحديثة في تقليص وخفض عملية إدارة العقود النفسية، وخصوصا خلال فترة الركود في ٢٠٠٨-٢٠١٠. على سبيل المثال، العديد من المنظمات تستخدم لتقديم ضمانات معقولة على الأقل من الدوام ووظيفة حافزا- فوائد النفسية للموظفين.



العقود النفسية : هي التي تحكم العلاقة الأساسية بين الأفراد والمنظمات .الأفراد يساهمون في الجهد والإخلاص .بدورها، تقدم هذه المنظمات الإغراءات كالأجور والأمن الوظيفي. العقود النفسية هو مجموعة التوقعات الشخصية بشأن ما سوف يساهم الفرد في تقديمه للمنظمة وما توفره المنظمة، في المقابل للفرد. وتشمل المساهمات الفردية في المنظمة الجهد والمهارات والقدرة، والوقت، والولاء. تقدم المنظمات الحوافز للأفراد في شكل المكافآت الملموسة وغير الملموسة.

الشخص والعمل المناسب The Person-Job Fit

واحد من الجوانب المحددة من إدارة العقود النفسية هو إدارة تناسب الشخص أثناء العمل .وخير طريقة لتناسب الشخص أثناء العمل هو في مساهمات الموظف التي تطابق الإغراءات المقدمة من قبل المنظمة .من الناحية النظرية، كل موظف لديه مجموعة محددة من الاحتياجات التي ينبغي الوفاء بها ومجموعة من السلوكيات المتعلقة بالعمل والقدرة على المساهمة .إذا كانت المنظمة يمكن الاستفادة الكاملة من هذه السلوكيات والقدرات وبالضبط تقي احتياجات الموظف، فإنه سيكون قد حقق الكمال الصالح شخص أثناء العمل.

وبطبيعة الحال، ونادرا ما تتحقق مثل هذا الدقة تناسب الشخص أثناء العمل .لشيء واحد، إجراءات التعاقد غير كاملة .ويمكن للمديرين تقدير مستويات المهارة للموظف عند اتخاذ قرارات التوظيف ويمكن تحسينها من خلال التدريب، ولكن حتى أبعاد الأداء البسيطة من الصعب قياسها بموضوعية وبصورة صحيحة. بسبب التغيير الحاصل لدى الأفراد والمنظمات . الموظف الذي يجد فرص عمل جديدة ومثيرة تكون محفزة له لترك وظيفة مملة ورتبية بعد سنوات قليلة .والمنظمة التي تعتمد التكنولوجيا الجديدة تحتاج مهارات جديدة من موظفيها .وأخيرا، كل شخص فريد من نوعه .قياس المهارات والأداء من الصعب بما فيه الكفاية .تقييم المواقف والشخصية هي أكثر تعقيدا بكثير .كل من هذه الفروق الفردية تجعل مطابقة الأفراد مع الوظيفة عملية صعبة ومعقدة.

الشخص المناسب في العمل هو مدى تطابق المساهمات المقدمة من قبل الفرد لتطابق الإغراءات التي تقدمها المنظمة.



الفروق الفردية Individual Differences

كل فرد هو نسخة فريدة من نوعها. وتعني الفروق الفردية الصفات الشخصية التي تختلف من فرد إلى آخر . قد تكون الفروق الفردية جسدية أو نفسية، أو عاطفية. الفروق الفردية التي تميز شخص معين وتجعله فريد من نوعه في فئات أساسية من الاختلافات والمؤشرات المتنوعة وتشمل الشخصية، والمواقف، والإدراك، والإبداع.

هل الاختلافات المحددة هي التي تميز شخص ما في كونه جيداً أو سيئاً؟ وهل تسهم هذه الاختلافات في الأداء؟ الجواب، بالطبع، هو أن ذلك يعتمد على الظروف. قد يكون شخص واحد غير راضٍ، وسلبٍ، في عمل ما ولكنه راضٍ وإيجابي في عمل آخر. ظروف العمل، زملاء العمل، والقيادة .. هي مجرد عدد قليل من العوامل التي تؤثر على كيفية أداء الفرد وشعوره تجاه وظيفته. وهكذا، كلما حاولنا تقييم أو حساب الفروق الفردية بين العاملين يجب أن نكون على يقين من أننا ننظر إلى الحالة التي يحدث فيها السلوك.

من المهم الانتباه الى أننا بحاجة إلى ملاحظة أهمية الظروف المحيطة بالفرد في تقييم سلوكه.

المدراء بحاجة إلى إنشاء عقود نفسية فعالة مع موظفيهم وتحقيق النوبات المثلى بين الأفراد وتوفير فرص العمل، فهم يواجهون تحدياً كبيراً في محاولة لفهم كل الخلافات والمساهمات الفردية فيما يتعلق بالإغراءات والسياقات. وهناك نقطة انطلاق جيدة في تطوير هذا الفهم هو أن نقدر دور الشخصية في المنظمات.

الفروق الفردية هي الصفات الشخصية التي تختلف من شخص إلى آخر.

الشخصية هي مجموعة مستقرة نسبياً من الصفات النفسية التي تميز فرد عن فرد آخر. والصفات الشخصية "الخمس الكبرى" هي في الواقع مجموعة من الصفات الأساسية التي هي ذات صلة وخاصة للمنظمات.



الشخصية والمنظمات

جرى نقاش طويل بين علماء النفس حول الشخصية وصفات الشخصية في كثير من الأحيان كما أعرب عن "الطبيعة مقابل التربية" أي حول المدى التي ورثتها السمات الشخصية من الوالدين. أو ما اكتسبناه من بيئتنا .

في الواقع، كل من العوامل البيولوجية والبيئية تلعب دورا هاما في تحديد شخصياتنا . على الرغم من أن تفاصيل هذا النقاش هو خارج نطاق مناقشتنا هنا، يتعين على المديرين أن يسعون جاهدين لفهم سمات الشخصية الأساسية وكيف يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد في الحالات التنظيمية، ناهيك عن تصوراتهم ومواقفهم تجاه المنظمة.

The "Big Five" Personality Traits "الخمس الكبار" الصفات الشخصية

حدد علماء النفس حرفيا الآلاف من سمات الشخصية والأبعاد التي تميز شخص عن شخص آخر. ولكن في السنوات الأخيرة، حدد الباحثون خمس من السمات الشخصية الأساسية التي هي ذات الصلة وخاصة للمنظمات. هذه الصفات، كما هو موضح في الشكل أدناه، يطلق عليها "الخمس الكبرى" للسمات الشخصية. وهي

1. الشخصية الموافقة Agreeableness

تشير الشخصية الموافقة لقدرة الشخص على ان يكون قريبا من الآخرين ، جنبا إلى جنب معهم . يميل بعض الأفراد إلى أن يكون لطيف، تعاوني، متسامح، متفهم، وحسن المحيا في تعامله مع الآخرين. وعدم وجوده يؤدي إلى أن يكون الآخرين سريع الغضب، غير متعاونين، وعدائين بشكل عام تجاه الأفراد الآخرين. لم يقدّم الباحثون بالتحقيق بشكل كامل في آثار الشخصية الموافقة ولكن يبدو من المرجح أن الأفراد المتواضعين للغاية هم الأفضل في تطوير علاقات عمل جيدة مع زملاء العمل، والمؤوسسين، والمديرين من المستوى العالي، في حين أن أقل الأفراد تواضعا، ليس من المرجح أن يكونوا علاقات عمل جيدة للغاية . قد يمتد نفس النمط في العلاقات مع المستهلكين- ، الموردين، وغيرهم من المكونات التنظيمية الرئيسية.

2. النمط الضمائي Conscientiousness

ويشير النمط الضمائي لعدد الأهداف التي يركز عليها الشخص. فالأفراد الذين يركزون على عدد قليل نسبيا من الأهداف في وقت واحد من المرجح أن يكونوا منظمين ومنهجين ولديهم الاهتمام الكامل والمسؤولية الشاملة والانضباط الذاتي.

اما الافراد الآخرين الذين يميلون إلى تحقيق أوسع مجموعة من الأهداف فهم يميلون الى ان يكونوا غير منظمين، مهملين وغير مسؤولين، وكذلك أقل شمولاً وانضباطاً ذاتياً . وقد وجدت الأبحاث أن الأفراد الأكثر وعياً يميلون إلى أن يكونوا أعلى أداءً من الأفراد الأقل ضمائرياً في مجموعة متنوعة من وظائف مختلفة. هذا النمط يبدو منطقياً، بطبيعة الحال، لأن أصحاب الضمائر الحية يأخذوا وظائفهم على محمل الجد ويعملون في وظائفهم بطريقة مسؤولة إلى حد كبير.



٣. الشخصية العصبية. Neuroticism

النمط الثالث من "الخمس الكبرى" في أبعاد الشخصية هو العصبية. الأفراد الذين هم نسبياً أكثر عصبية يميلون إلى تجربة المشاعر غير السارة مثل الغضب، والقلق، والاكتئاب، والإحساس بالضعف في كثير من الأحيان أكثر مما يفعل الأفراد الذين هم نسبياً أقل عصبية. الأفراد الذين هم أقل عصبية مستعدون نسبياً، هادئون ومرنون، وآمنون. الأفراد الذين هم أكثر عصبية هم أكثر انفعالاً، وغير آمنين، على رد الفعل، ويخضعون لتقلبات المزاج المتطرفة. قد يتوقع الأفراد مع الأقل العصبية تحسين التعامل مع ضغوط العمل والضغط والتوتر. المستقرون ينظر إليهم على أنهم أكثر موثوقية من نظرائهم الأقل استقراراً.

٤. الانبساطية Extraversion

تعكس الشخصية الانبساطية مستوى راحة الشخص مع العلاقات. الانبساطي هو مؤنس، يتحدث كثيراً، حازم، ومستعد لإقامة علاقات جديدة وهو بعكس الشخصية الانطوائية التي هي أقل في أن تكون مؤنسة كثيراً، وأقل حديثاً، وأقل حزماً، وأكثر تردداً في بدء علاقات جديدة. وتشير البحوث إلى أن الانبساطيون يميلون إلى أن يكونوا أعلى أداء في الوظائف العامة من الانطوائيين وأنهم أكثر عرضة للانجذاب إلى وظائف تعتمد على العلاقات الشخصية، مثل وظائف المبيعات والتسويق.

يرى البعض أن هذا النمط من الشخصيات يجمع ما بين صفات القيادة وصفات الانبساط ويعده البعض على أنه نمط تسلطي. فإضافة إلى كونه طموح وجريء متحمس فهو منفتح لبناء علاقات اجتماعية جديدة غالباً.

٥. النمط الانفتاحي Openness to Experience

وأخيراً، يعكس الانفتاح صلابة الشخص من المعتقدات ومجموعة من المصالح. الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من الانفتاح على استعداد للاستماع إلى أفكار جديدة وتغيير أفكارهم ومعتقداتهم، والمواقف رداً على معلومات جديدة. كما أنهم يميلون إلى أن تكون لديهم مصالح واسعة وأحياناً تكون غريبة، وخيالية، ومبدعة. من ناحية أخرى، الأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة من الانفتاح يميلون إلى أن يكونوا أقل تقبلاً للأفكار الجديدة وأقل رغبة في تغيير عقولهم. إضافة إلى ذلك فهم يميلون إلى أن تكون لديهم مصالح أقل وأضيق وأقل إبداعاً وغبابة.

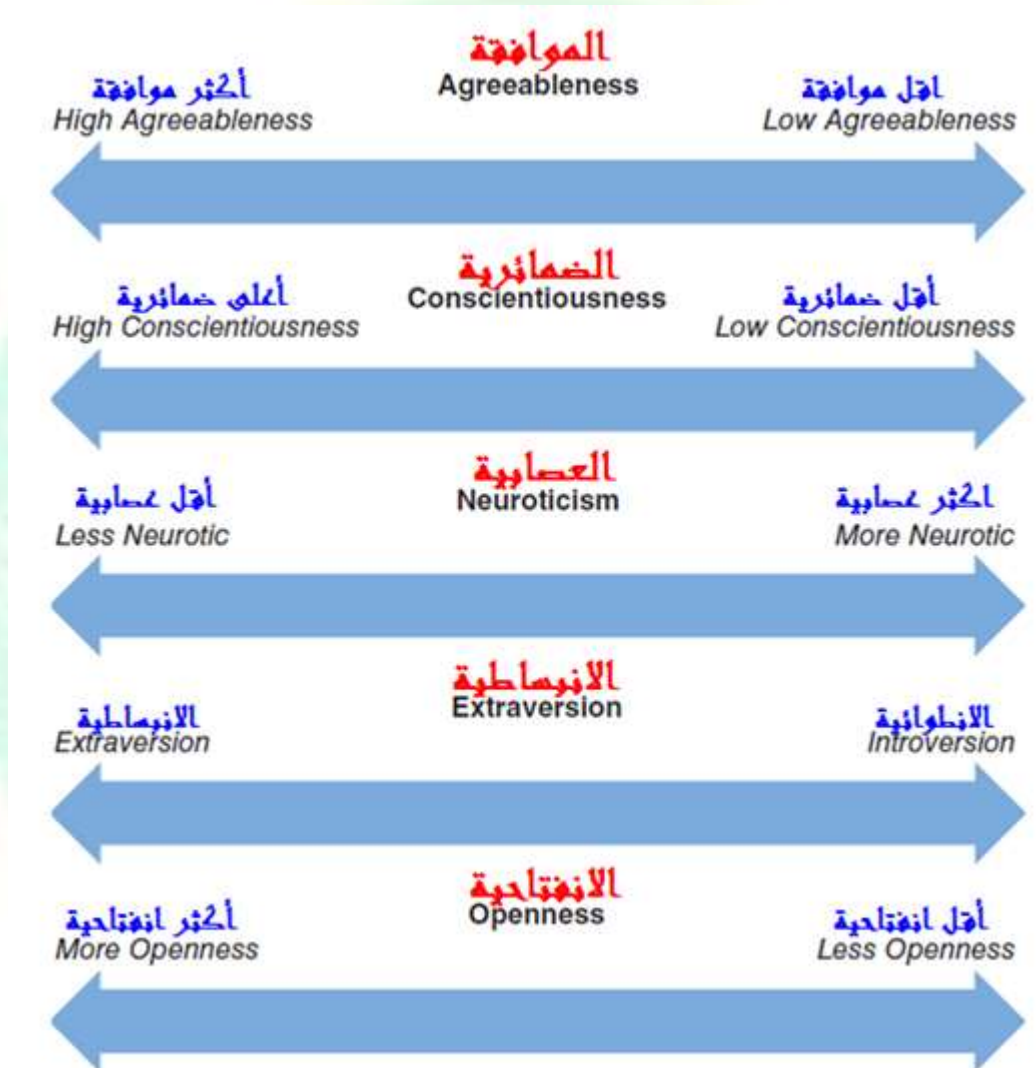
قد يكون من المتوقع أن يكون الأداء أفضل الأفراد مع مزيد من الانفتاح بسبب مرونتهم واحتمال أنهم لن يكونوا مقبولين بشكل أفضل من قبل الآخرين في المنظمة. الانفتاح قد يشمل أيضاً استعداد الشخص لقبول التغيير؛ الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من الانفتاح قد يكونوا أكثر تقبلاً للتغيير، في حين أن الأشخاص الذين يعانون من الانفتاح القليل قد يقاوموا التغيير.

ظلت "الخمس الكبرى" إطار لجذب انتباه كل من الباحثين والمديرين. القيمة المحتملة لهذا الإطار هو أنه يشمل مجموعة متكاملة من الصفات التي تبدو وكأنها تنبئ لبعض السلوكيات الصالحة في بعض



المحاضرة ((التاسعة))

الحالات . وهكذا، يمكن للمديرين على حد سواء فهم الإطار وتقييم هذه الصفات في العاملين ويكونوا في وضع جيد لفهم كيف ولماذا يتصرفون .





الصفات الشخصية الأخرى في العمل

إلى جانب هذه النماذج المعقدة للشخصية، عدة سمات من الشخصية محددة أخرى من المحتمل أن تؤثر على السلوك في المنظمات أيضا. ومن أهمها موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية والسلطوية، المكيفيلية، واحترام الذات، والميل للخطر.

١. مركز الضبط أو وحدة التحكم Locus of control

وهو إلى أي مدى كان الأفراد يعتقدون أن سلوكهم لديه التأثير الحقيقي على ما يحدث لبعض الأفراد، على سبيل المثال، يعتقد أنهم إذا عملوا بجد سوف ينجحون. قد كانوا يعتقدون أيضا أن الأفراد الذين لا تفعل ذلك لأنها تفتقر إلى القدرة أو الدافع. ويقال إن الأفراد الذين يعتقدون أن الأفراد هم في السيطرة على حياتهم لديهم موضع داخلي للسيطرة. يعتقد الآخرون يحدد ذلك المصير، فرصة، والحظ، أو سلوك الآخرين ما يحدث لهم. على سبيل المثال، الموظف الذي فشل في الحصول على ترقية قد يعزو هذا الفشل لدوافع سياسية من قبل رئيسه أو مجرد سوء الحظ، ليس لها أو اقتناره إلى المهارات أو سوء سجل الأداء. ويقال إن الأفراد الذين يعتقدون أن قوى خارجية عن إرادتهم تملي ما يحدث لهم أن يكون لها موضع الخارجية عن نطاق السيطرة.

٢. الكفاءة الذاتية Self-efficacy

هو سمة شخصية ذات الصلة ولكن مختلفة بمهارة. الكفاءة الذاتية الشخص هو الاعتقاد بأن الشخص حول له أو لها قدرات لأداء هذه المهمة. الأفراد مع ارتفاع الكفاءة الذاتية ويعتقد أنها يمكن أن تؤدي بشكل جيد على مهمة محددة، في حين أن الأفراد مع انخفاض الكفاءة الذاتية تميل إلى الشك في قدرتها على تنفيذ مهمة معينة. التقييم الذاتي من قدرة المساهمة في الكفاءة الذاتية، ولكن ذلك لا شخصية الفرد.

بعض الأفراد لديهم ببساطة المزيد من الثقة بالنفس من غيرها. هذا الاعتقاد في قدرتها على تنفيذ مهمة نتائج فعالة في كونهم أكثر ثقة بالنفس وأكثر قدرة على تركيز اهتمامها على الأداء.

٣. سمة شخصية هامة أخرى هي السلطوية authoritarianism ،

إلى أي مدى يعتقد الشخص أن السلطة ووضع الخلافات مناسبة داخل النظم الاجتماعية الهرمية مثل المنظمات. على سبيل المثال، فإن الشخص الذي هو استبدادية للغاية قد تقبل توجيهات أو أوامر من شخص مع المزيد من السلطة بحتة لأن الشخص الآخر هو "الرئيس". من ناحية أخرى، فإن الشخص الذي ليس استبدادية للغاية، على الرغم من أنها أو أنه قد لا تزال تحمل توجيهات من معقولة من



المحاضرة ((التاسعة))

رئيسه، هو أكثر عرضة للتشكيك الأشياء، والتعبير عن خلاف مع رئيسه، وحتى رفض تنفيذ الأوامر إذا كانت لسبب اعتراض.

ويجوز للمدير السلطوي للغاية الاستبدادي نسبيا وتطلبا، ودرجة عالية من المرؤوسين السلطوي هم أكثر عرضة لقبول هذا السلوك من زعيمهم. من ناحية أخرى، وهو مدير أقل السلطوي قد تسمح المرؤوسين دور أكبر في اتخاذ القرارات، والمرؤوسين أقل السلطوي قد تستجيب بشكل إيجابي لهذا السلوك.

٤. مكيافيلية Machiavellianism

يستخدم مصطلح "مكيافيلية" الآن لوصف السلوك الموجه في الحصول على السلطة والسيطرة على سلوك الآخرين. وتشير البحوث إلى أن درجة المكيافيلية تختلف من شخص لآخر. الأفراد أكثر مكيافيلية يميلون إلى أن يكونوا علاقات عقلانية وغير عاطفية، قد يكونوا على استعداد للكذب لتحقيق أهدافهم الشخصية، ووضع القليل من التركيز على الولاء والصداقة، والتمتع بالتلاعب بسلوك الآخرين. الأفراد الأقل مكيافيلية أكثر عاطفة، أقل استعدادا للكذب لتحقيق النجاح، وإيلاء قيمة للصداقة للغاية، والحصول على القليل من المتعة الشخصية من التلاعب بالآخرين.

٥. احترام الذات Self-esteem

هو إلى أي مدى يعتقد الشخص أنه جدير بالاهتمام ويستحق، هو أكثر عرضة للبحث عن عمل، مكانة أعلى، يكون أكثر ثقة في قدرته على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، واستخلاص أكبر رضا جوهري من له الإنجازات ألف شخص مع ارتفاع احترام الذات. في المقابل، فإن أي شخص مع أقل تقدير الذات قد تكون أكثر المحتوى على البقاء في وظيفة مستوى أقل، يكون أقل ثقة من قدرته والتركيز أكثر على المكافآت الخارجية (المكافآت الخارجية هي المكافآت المادية ويمكن ملاحظتها مثل الراتب، وتعزيز فرص العمل، وهكذا دواليك) بين أبعاد الشخصية الرئيسية، احترام الذات هو الذي تمت دراستها على نطاق واسع في بلدان أخرى. على الرغم من أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث بوضوح، تشير الأدلة المنشورة أن احترام الذات باعتبارها سمة شخصية لا وجود لها في الواقع في مجموعة متنوعة من البلدان، وأن دورها في المنظمات مهم ومعقول عبر مختلف الثقافات.

٦. الميل الخطر Risk propensity

هو الدرجة التي يكون الشخص على استعداد للمجازفة وجعل قراراته محفوفة بالمخاطر. المدير الذي لديه ميل لمخاطر عالية، على سبيل المثال، قد تكون له تجربة مع الأفكار الجديدة ومقامرة على المنتجات الجديدة. مثل هذا المدير قد يؤدي أيضا المنظمة في اتجاهات جديدة ومختلفة. قد يكون هذا



المحاضرة ((التاسعة))

المدير حافزا للابتكار، أو إذا كانت قرارات محفوفة بالمخاطر تثبت أن السيئة، قد يعرض للخطر استمرار رفاه المنظمة. وقال مدير مع العزوف خطر قد يؤدي المنظمة إلى الركود والمحافظة المفرطة، أو قد تساعد المنظمة على تجاوز بنجاح الأوقات المضطربة وغير متوقعة من خلال الحفاظ على الاستقرار والهدوء. وبالتالي، فإن العواقب المحتملة من الميل خطر على المدير تعتمد اعتمادا كبيرا على بيئة المنظمة.

قسم إدارة الأعمال