

# المحاضرة الرابعة

## محددات السلوك التنظيمي

### (الشخصية - الإدراك)

د. فداء ناصر

## مفهوم الشخصية :

إن تفهم الشخصية وطبيعتها يساعد على التنبؤ بالسلوك وعلى ضبطه وتوجيهه نحو ما هو مرغوب به.

من الصعب إيجاد تعريف محدد للشخصية متفق عليه، **والسبب** بذلك يعود إلى تعقد هذا المفهوم واحتوائه على خصائص وسمات كثيرة.

فمنهم من يرى أن الشخصية هي مجموعة الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يتوج بها الإنسان نفسه .

وهناك من يعرفها بأنها: نظام متكامل ناتج عن تفاعل الصفات الجسمية والعقلية للفرد بشكل مستمر مع البيئة المحيطة تكسبه ذاتية واستقلالية، ولهذا لا نجد شبهة تاماً بين اثنين من الأفراد.

## العوامل التي تكون الشخصية تشمل:

-العوامل الوراثية: هي تلك التي يرثها الفرد عن الوالدين مثل العوامل البيولوجية والنفسية والفيزيولوجية وذلك بفعل المكونات الجينية مثل التكوين الجسمي، الملامح العامة، القوة العضلية، المزاج، بعض الطاقات والقدرات وإلى حد كبير الذكاء.

- العوامل البيئية: تشير إلى الوسط الذي يعيش فيه الإنسان بدءًا من الأسرة ومرورًا بالجماعات المختلفة التي يتفاعل معها خلال سنوات عمره، فالانتماء إلى الجماعة تكسب الفرد جوانب عديدة من ثقافتها واتجاهاتها وقيمها.

- المواقف: حيث تملئ المواقف التي يتواجد فيها الفرد أنماطًا سلوكية معينة تبرز الملامح العامة للشخصية مثل محاكاة الفرد لأفراد الجماعة في الجامعة أو في النادي أو في أماكن العمل.

## صفات الشخصية:

هناك مجموعة من الصفات العامة للشخصية ولعل أبرزها:

1. تعكس الشخصية الاختلافات بين الأفراد.
2. تتكون الشخصية من عناصر دائمة من الصعب تغييرها، وعناصر ثانوية غير دائمة يمكن تغييرها بسهولة.
3. تتغير الشخصية نتيجة تبدل ظروف الحياة.
4. تعد الشخصية أساسًا واضحًا في النمط السلوكي لصاحبها.
5. هي محصلة عوامل وراثية وبيئية موقفية.
6. لها جوانب عميقة وجوانب سطحية.
7. هناك جوانب وأمور مشتركة في الشخصية بين الأفراد وجوانب أخرى غير مشتركة بالتالي غير متشابهة.

## أثر الشخصية في السلوك

هناك عدة محاور تدل على العلاقة بين نمط الشخصية وإمكانية التنبؤ بسلوكها ومن هذه المحاور:

### 1. مدى التحكم في السلوك:

هناك أناس يعتقدون أن كل ما يؤثر عليهم محكوم لعوامل خارجية لا قدرة لهم على تغييرها، فهم يؤمنون بأن الحظ والقدر مسؤول عما يحدث لهم.

بينما يعتقد آخرون أنهم هم الذين يقررون مستقبلهم بأيديهم.

ولقد بنيت الدراسات المتعلقة بهذا الشأن، إن الأشخاص الذين يعتقدون أن مصائرهم ليست بأيديهم **أقل شعورًا بالرضا** عن أعمالهم **وأكثر تغييرًا** عن العمل بالمقارنة مع الذين يعتقدون أنهم قادرون على التحكم بمصائرهم. وهذا يدل على أن الفئة الأخيرة أقدر على العمل وعلى التكيف والتأقلم.

## 2- درجة تقدير الذات:

يرتبط احترام الذات بتوقع القدرة على النجاح والإنجاز، إذ يتصف من يحترمون أنفسهم بالقدرة على إنجاز المهام والنجاح فيها وهم بالتالي أكثر رضا عن أعمالهم من غيرهم.

## 3- القدرة على التكيف:

يتصف الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفة بالقدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية واستشعارها عن بعد، والقدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والحياة العملية، وهم بالتالي أكثر قدرة على الحركة والتنقل بين الأعمال والأماكن المختلفة.

## 4- القدرة على تحمل المخاطرة:

إن الشخصيات القادرة على تحمل المخاطرة تتمتع بجرأة أكبر في اتخاذ القرارات بناء على معلومات غير مكتملة، كما وتكون أسرع في عملية اتخاذ القرار، مثل الأشخاص الذين يعملون في شراء وبيع الأسهم والعقارات.

# الإدراك

## ► مفهوم الإدراك:

► يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه.  
► ويختلف الأفراد في انتقائهم للمثيرات أو المنبهات الخارجية، حيث يختار كل منهم ما يشعر أنه مهم وضروري له ويترك غيرها من المثيرات والمنبهات على أنه لن يستطيع أن يأخذ بها جميعًا لكثرتها وتعدد مصادرها.

كما يختلف الأفراد في فهمهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه.

وبالتالي نجد أنه بالرغم من تشابه الواقع الذي يتعامل معه عدد من الأفراد، فإن إدراك كل منهم لهذا الواقع قد يكون مختلفًا اختلافًا كبيرًا.

**فالتوجيه من الرئيس قد يعتبره فردًا ما تدخلًا لا لزوم له في العمل، في حين يعتبره آخر مساعدة له من قبل الرئيس.**

► والمكافأة التي سيحصل عليها فرد يفسرها بأنها مقابل كفاءته وقدراته ودليلا على موضوعية الإدارة، بينما قد ينظر إليها آخر بأنها محاباة ودليل على عدم موضوعية الإدارة.



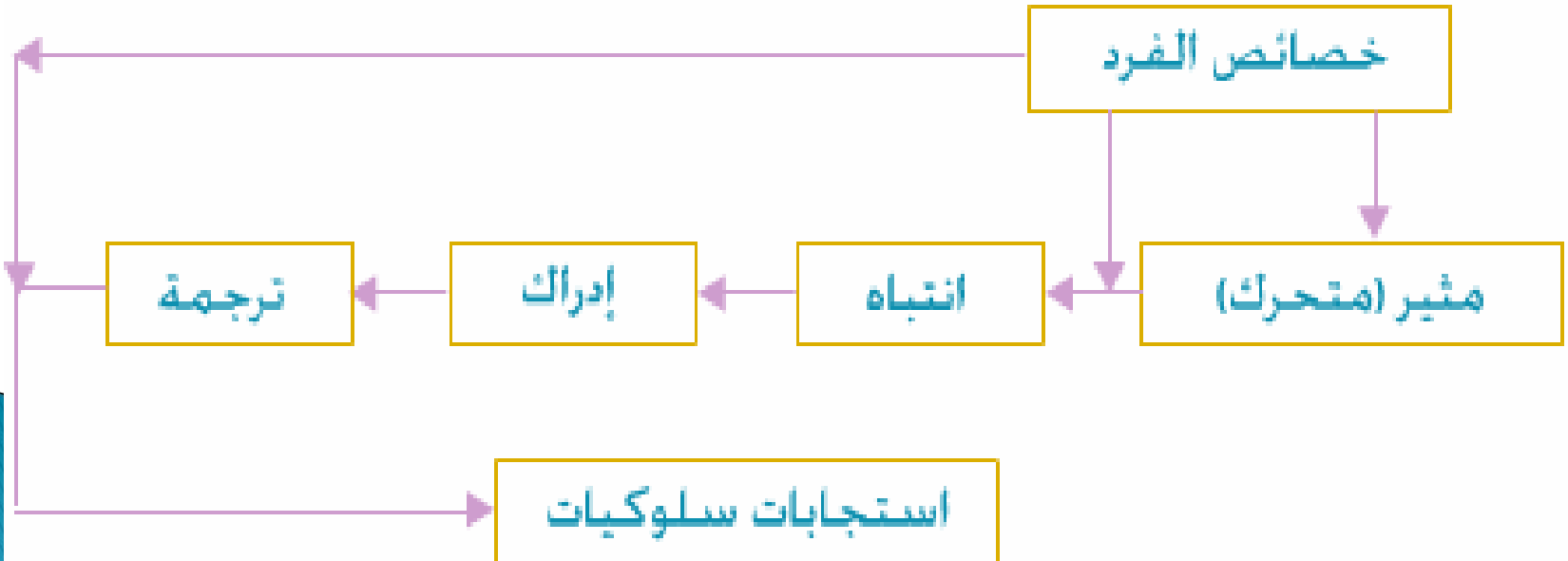
▶ إن فهمنا لسلوك الأفراد يبدأ من فهم الكيفية التي يدركون بها الأشياء، وهذا الفهم لا يجب أن يكون من تفسيراتنا الذاتية للأشياء، فكثيراً ما نفترض في الآخرين فهماً معيناً للأشياء أو نفترض انطباعات معينة لديهم ثم يثبت بعد ذلك خطأ افتراضاتنا عندما نبني على هذه الافتراضات تصرفات معينة تجاه الآخرين لنكتشف زيف افتراضاتنا وخطأها.

آلية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك وفقاً للآلية التالية:

1. الوعي أو الانتباه للمثير (المنبه) الوارد.
2. ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة (تفسير المنبه).
3. تحديد الفعل أو السلوك المناسب استجابة لتلك الرسالة.

### آلية العملية الإدراكية



# مراحل الإدراك:

مرحلة التعرض للمثيرات

مرحلة استقبال وتسجيل المعلومات

مرحلة التفسير

مرحلة الاستجابة السلوكية

## 1. مرحلة التعرض للمثيرات:

تمثل هذه المرحلة، مواجهة الفرد لمجموعة من المثيرات مثل مواجهة الفرد لرئيسه لبحث أمر ما أو دخوله صالة الإنتاج ومواجهته لمعدات الإنتاج والمواد.

## 2. مرحلة استقبال وتسجيل المعلومات:

تمثل هذه المرحلة العمليات التي يتم بمقتضاها استقبال المعلومات من خلال الحواس والأعصاب.

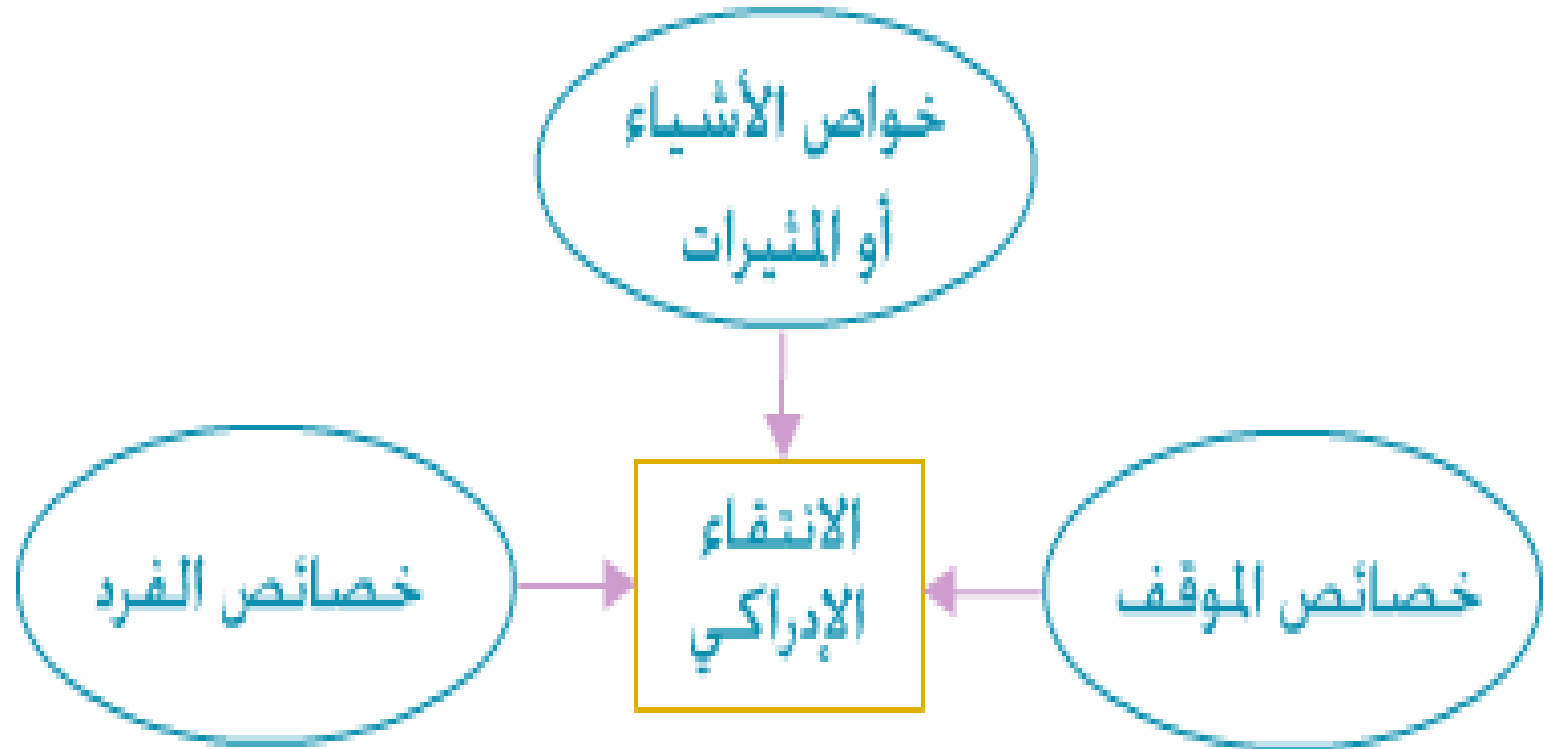
## 3. مرحلة التفسير:

يتم بموجبها الانتقاء بين المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي ويتم إعطاؤها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات في ضوء الخبرات السابقة. فنبرة الصوت التي تصدر من الرئيس، وكذلك الكلمات والجمل التي يقولها وأيضًا تعبيرات وجهه وحركات يديه يتم الانتقاء بينها والتركيز على بعضها وتفسيرها وإعطائها معنى في ضوء الخبرات السابقة للفرد بهذا الرئيس أو بمواقف مشابهة.

## ▶ 4. مرحلة الاستجابة السلوكية:

▶ تمثل هذه المرحلة الناتج النهائي للعملية الإدراكية. فعلى أساس ما أدراكه تتحدد ردود فعله والتي تأخذ صورة أو شكل سلوك معين.

# العوامل المؤثرة في الإدراك:



# 1- خصائص الأشياء:

► من أهم الخصائص المتعلقة بالأشياء:

1. **قوة أو شدة المنبه:** فكلما كان المنبه قويًا كلما كان احتمال إدراكه أكبر. فالصوت العالي يدرك بصورة أكبر من الصوت المنخفض. وعلى هذا الأساس يلجأ العديد من المديرين إلى تغيير طبقات صوتهم للحصول على انتباه الآخرين ونقل المعنى المراد إليهم.

2. **حجم المنبه:** إذ كلما كان الشيء محل الإدراك أكبر حجمًا كلما كانت قدرته على جذب الانتباه أكبر. فحجم الحروف التي يكتب بها الإعلان يجذب الانتباه أكثر مما لو كتب بأحرف صغيرة وطول القائمة تزيد من قدرة الشخص في التأثير على الآخرين وهكذا.

3. **التباين:** فكلما كان المثير متميزًا في المجال أو في الإطار الذي يوجد فيه كلما كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر، فالحروف التي تكتب بها لافتة بلون مغاير لها تكون فرصتها أكبر في أن تلك تلاحظ عما لو كانت بلون قريب للون اللافتة.

4. **التكرار:** كلما زاد تكرار حدوث المثير (الشيء) كلما زادت الفرصة في أن يجذب الانتباه. فالفرد الذي يقوم بعمل بسيط مثير للسأم والملل قد يحتاج المشرف لأن يكرر توجيهاته له بخصوص هذا العمل أكثر من مرة لأن العمل ذاته لا يستحوذ في الأصل على اهتمام العامل.

5. **الحركة:** يعتبر المثير المتحرك أكثر جذبًا لانتباه الفرد من المثير الساكن.

6. **الجدّة والألفة:** إذا كان المثير جديدًا أو غريبًا فإن فرصته تكون أكبر من المثيرات المألوفة التي توجد في نفس المجال أو المكان.

7. **الهالة:** وتعني تعميم صفات غير موجودة من خلال صفة واحدة فقد يكون الموظف بارزاً في جانب واحد فيعتقد من يقوم بتقييم أدائه بأنه بارزاً في جوانب الأداء الأخرى وبالمقابل قد يكون تقييم الموظف منخفضاً في جوانب الأداء الأخرى ما دام تقديره في أحد الجوانب منخفضاً.



## 2- خصائص الفرد:

▶ هناك العديد من الخصائص والعوامل الفردية التي تؤثر على الإدراك ولكن أبرزها عاملان أساسيان هما:

### ▶ 1. الخبرات السابقة:

▶ يؤثر التعلم السابق والخبرات الماضية للفرد على كل ما يمكن أن يدركه وعلى تفسيره لخصائص المثيرات من الإدراك. فانتفاء الفرد لمهنة معينة وحصيلة خبراته منها قد تجعله يرى الأشياء والظواهر التي تتصل بمهنته ويفسرها فقط من هذا المنظور.

### ▶ 2. الحاجات ودوافع:

▶ تؤثر حاجات الفرد ودوافعه على ما يثير انتباهه مما يستقبله من معلومات، وكذلك على المعاني والتفسيرات المعطاة للمعلومات المنتقاة. **فالفرد** الذي يعاني من نقص في إشباع حاجاته الأساسية **يثير انتباهه المعلومات** والأنباء التي تتعلق بزيادة الرواتب والأجور.

▶ كما وإن الحاجات ودوافع الفرد قد تعمل على تشويه ما يدركه من مثيرات. فالفرد الذي يشعر بالخوف وفقدان الأمان قد يرى في كل حركة أو في كل صوت ما يعتبره تهديدًا له حتى وإن كانت هذه المثيرات لا تمثل تهديدًا حقيقيًا له.

### 3- خصائص الموقف:

- ▶ تؤثر العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو في محيط العمل أيضًا على الإدراك بطرق يمكن التنبؤ بها.
- ▶ فمن الممكن أن يؤثر التوقيت الذي تنقل فيه الرسالة على درجة الانتباه لها وتفسيرها، فإذا اعتاد رئيس المخازن على استلام تقرير بالمخزون في الأسبوع الأول كل شهر، فإنه قد يهمل هذا التقرير كليًا، إذا ما أرسل في وقت آخر مثل الأسبوع الثالث من الشهر.
- ▶ إلى جانب ذلك يمكن أن تؤثر درجة الضوء والضوضاء والحرارة وظروف العمل الأخرى على مدى انتباه الشخص للإشارات الواردة.

شكراً كسب اصغائكم