

نقش تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصی کارکنان در رفتار سازمانی آنان

• دکتر محمود نکویی مقدم
مدرس و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان
• نرگس پیرمرادی بزنجانی
• کارشناس ارشد مدیریت دولتی



چکیده

امروزه انسان‌ها کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شوند و اکثر نظریه‌های جدید سازمانی و مدیریت، اشاره به چنین عامل حساسی دارند. اما آنچه مسلم است انسان‌ها ذاتاً با هم تفاوت دارند. تفاوت‌های فردی در سازمان و بین کارکنان رده‌های مختلف محیط‌های کاری، موضوعی است که توجه پژوهشگران علوم رفتاری را به خود معطوف ساخته است. کارکنان و مدیران سازمان‌ها اگرچه شباهت‌هایی با هم دارند، ولی از نقطه نظرات متعددی با یکدیگر متفاوتند و این تفاوت‌ها، مدیریت بر انسان‌ها را مشکل‌تر می‌کند. هرچه آگاهی مدیران نسبت به تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی، بهتر هماهنگ سازند، بیشتر خواهد بود، لذا با توجه به اهمیت و جایگاه تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصی کارکنان در سازمان‌ها، در این مقاله سعی بر آن است تا ضمن بیان مفاهیم تفاوت‌های فردی و شخصیتی، منشأ تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان و تاثیر آن در رفتار سازمانی، به بیان تعدادی از ویژگی‌های شخصیتی خاص که بر رفتار سازمانی اثرگذار هستند، پرداخته شود.

واژگان کلیدی

تفاوت‌های فردی (Individual Differences)، شخصیت (Personality)، ویژگی‌های شخصی (Traits Personality)، کانون کنترل (Locus of control)، عزت نفس (Self-esteem)، قدرت طلبی (Authoritarianism)، سازگاری با موقعیت (Self-monitoring)

رفتار انسان دارای جنبه‌های گوناگونی است که موجب شده همواره به عنوان یک موجود پیچیده شناخته شود و پیش‌بینی حرکاتش را مشکل یا غیرممکن سازد. این ناتوانی، بیشتر ناشی از عدم شناخت کافی در مورد طبیعت شخصیت افراد و تفاوت‌های فردی آنهاست؛ شخصیتی که در کودکی شکل گرفته و رفتار انسان را در قالب خود قرار می‌دهد. پیچیدگی‌های این قالب به حدی است که باعث ایجاد رفتارهای متنوعی می‌شود و چالش‌های جدیدی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد، چرا که آگاهی از تفاوت‌های فردی و شخصیتی افراد یک سازمان، می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل بسیاری از مسایل یاری دهد. هنگامی که مدیران بپذیرند انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، از همه کارکنان، انتظار رفتار یکسانی نخواهند داشت، زیرا هر رفتار انسان علتی دارد و بدون شناخت کافی از حالت و شخصیت فرد نمی‌توان به اداره مؤثر آن پرداخت و انتظار رفتار یکسان از همه، رویایی بیش نیست.

به همین دلیل در عصر کنونی، شناخت تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی افراد در بسیاری از موقعیت‌های زندگی ضرورت پیدا می‌کند. کارایی افراد در شغل، موفقیت آنها در تحصیل، اثربخشی روش‌های درمانی و به‌طور کلی سازگاری انسان در تمامی موقعیت‌های زندگی با خصایص شخصی او رابطه دارد؛ لذا در این مقاله با توجه به اهمیت موضوع، تلاش بر آن است تا پس از بررسی مفهوم تفاوت‌های فردی و شخصیت، منشا تفاوت‌های فردی و عوامل تعیین‌کننده شخصیت، ویژگی‌های شخصیتی افراد و نقش آنها بر رفتار سازمانی، مورد بررسی قرار گیرد. چرا که در عصر کنونی و در قلمرو سازمانی، مدیران موفق، مدیرانی هستند که با شناخت کامل از خصوصیات و صفات شخصیتی کارکنان خود، راه را در جهت هدایت و اداره صحیح‌تر آنان هموار سازند.

مفهوم تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی در سازمان

کارکنان سازمان‌ها از جنبه‌های مختلف رفتار و شرایط جسمانی با یکدیگر تفاوت دارند. منظور از تفاوت‌های فردی، این است که هر فرد موجودی است منحصر به فرد، استثنایی و یگانه، به گونه‌ای که از پروتئین‌های سازنده موی هر کس تا شیارهای روی انگشتش، بدون همانند است. البته شاید کسانی را ببینیم که دارای شباهت‌های بسیاری نسبت به هم باشند، ولی بدون شک، به طور دقیق، یکسان و برابر نیستند و با اطمینان می‌توان گفت که از لحاظ شخصیت و شناخت، دارای تفاوت‌هایی هستند که این تفاوت‌ها دربرگیرنده

«سالواتورماری» (۱۹۸۹) شخصیت را اینگونه تعریف کرده است: «شخصیت، مجموعه پایدار و ثابتی از صفات و خصوصیات و گرایش‌هایی است که وجوه اشتراک و اختلاف فرد را با دیگران مشخص می‌کند»

دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌های گوناگون نیز می‌شود (غفاری، ۸۳: ۱۳۷۶). لذا می‌توان گفت، افراد از جهات ساختمان بدنی و اندام‌ها، چهره و زیبایی، قدرت عضلانی و نیروهای جسمانی، توانایی‌های عمومی ذهنی و استعداد‌های خاص، ثبات و هیجان‌پذیری، عواطف و گرایش‌ها و سازگاری با محیط اجتماعی متفاوتند که مجموع این تفاوت‌ها کالا در رفتار و توانایی فرد اثر می‌گذارد و موجب می‌شود که پس از شناخت وی، انتظارات معینی از او داشت (مقدمی پور، ۱۳۷۸). در یک موقعیت معین، ویژگی‌های فردی هر شخص موجب می‌شود که او رفتاری متناسب با خود اتخاذ کند. چون ویژگی‌های فردی می‌توانند به صورت‌های کاملا متفاوت و چندگانه جفت‌وجور شوند، بنابراین می‌توان انتظار داشت که در یک موقعیت معین، واکنش‌های متفاوتی وجود داشته باشد و اینجاست که مفهوم شخصیت وارد عمل می‌شود.

در فرهنگ لغات و اصطلاحات روانشناسی، شخصیت بدینگونه تعریف شده: «تکامل یافتن صفات مشخص جسم و خلق، همگام با تکامل ساختار بدن، رفتار، توجهات، موضع، توانمندی و امکانات و کلیه جهات و مواردی است که به عنوان جنبه تکامل و کمال شناخته شده است.» (عاقل، ترجمه فارسی، ۱۳۶۸). «سالواتورماری» (۱۹۸۹) شخصیت را اینگونه تعریف کرده است: «شخصیت، مجموعه پایدار و ثابتی از صفات و خصوصیات و گرایش‌هایی است که وجوه اشتراک و اختلاف فرد را با دیگران مشخص می‌کند» (سلطانی و روحانی، ۸: ۱۳۸۱).

«آلپورت (Allport) شخصیت را سازمان پویایی از منظومه‌های روانی و بدنی در درون فرد که سبب سازگاری بی‌همتا و بی‌نظیر او با محیط می‌شود، می‌داند (ستوده، ۸۱: ۱۳۷۸). از دیدگاه «شاملو» شخصیت، مجموعه‌ای سازمان یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً پایدار و مداوم که الگوی منحصر به فرد صفات شخصیت است و هر فرد را از افراد دیگر متمایز می‌کند، می‌باشد (شاملو، ۱۳: ۱۳۷۴).

روانشناسان در تعریف شخصیت، غالباً اصطلاح یا کلمه «ویژگی» (Trait) را به کار می‌برند که به

وضع و حالت نسبتاً پایدار برای رفتار به روش‌های خاص، در اوضاع یا موقعیت‌های گوناگون اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر، الگوی مشخص و نسبتاً ثابت رفتارها، تفکر، تصور، انگیزش‌ها، هیجان‌ها و عواطفی که یک فرد را از دیگران متمایز می‌نماید، ویژگی می‌نامند. ویژگی‌ها یا خصوصیات انحصاری فرد، ممکن است موروثی (نا آموخته) یا اکتسابی (آموخته)، یعنی رفتارها یا افکار و اعمال و تجارب اختصاصی یا نتیجه تعامل شبکه‌ای وراثت و محیط باشد (شعاری نژاد، ۱۹۰-۴۱۸: ۱۳۸۵).

با توجه به تعاریف فوق، امروزه ما معتقد هستیم که شخصیت، تحولی است و هر نوع تعریفی درباره شخصیت، به منزله توقف درباره یک فرآیند است و شخصیت فرد را در هر لحظه‌ای از تحول وی، به منزله تظاهر یا تجلی ظرفیت سازش فراگیر او قلمداد می‌کنیم، یعنی اگر شخصیت به عنوان کامل‌ترین گستره روان‌شناختی انسان شناخته می‌شود، در حکم رفتاری است که به صورت انگیزنده و جهت یافته در او می‌بینیم. پس در هر لحظه‌ای از تحول فرد، ما در حقیقت با نوعی از تجلیات روانی وی روبه‌رو هستیم که این تجلیات به منزله سازش فراگیر او تلقی می‌شود (فتحی آشتیانی، ۳۷-۳۶: ۱۳۷۷).

منشا تفاوت‌های فردی و عوامل تعیین‌کننده شخصیت

منشا تفاوت‌های فردی را باید در وراثت افراد و محیط زندگی آنان جستجو کرد. «کلوک» (C.Cluck) و «موری» (H.A.Murray) در سال ۱۹۵۳ به این نتیجه رسیدند که پس از فعال شدن محیط، دو عامل تعیین‌کننده را به ندرت می‌توان از یکدیگر تفکیک کرد. این دو مساله اساسی عبارتند از:

- ◆ کدام یک از توانایی‌های بالقوه ژنتیک در نتیجه رویدادهای خاص زندگی در محیط مفروض فیزیکی، اجتماعی و فرهنگی فعال می‌شوند؟
- ◆ ساختار ژنتیک چه محدودیت‌هایی در پرورش شخصیت ایجاد می‌کند؟

به عبارت دیگر در بحث شخصیت، محققین هم بر توارث و هم بر محیط و تعامل بین این دو، در طول زمان تکیه می‌کنند. (محمدزاده و مهرورزان، ۱۰۱: ۱۳۷۵) در همین راستا «رویس» (Joseph Royce (۱۹۸۳))، شخصیت را ترکیبی از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی می‌داند که به فرد هویت می‌بخشد و این ویژگی‌ها یا خصلت از جمله منظر، طرز تفکر و احساس آدمی، حاصل تعامل عوامل وراثتی / فطری و محیطی است (رضائیان، ۱۹۸: ۱۳۸۱).

بنابراین می‌توان گفت: هر صفت شخصیتی، به واسطه اثر متقابل محیط و وراثت شکل می‌گیرد. تفاوت

بین افراد می‌تواند در نتیجه تفاوت‌های محیطی، تفاوت‌های ارثی یا محصول هر دو عامل باشد. بدین ترتیب تفاوت‌های موجود در رنگ چشم، ارثی است. تفاوت‌های موجود در نگرش‌های اجتماعی، محیطی است و تفاوت‌های موجود در هوش افراد نیز ارثی و محیطی است (ساعتچی، ۵۶: ۱۳۸۳).

به‌طور کل در مباحث رفتار سازمانی، پنج مقوله عمده به عنوان تعیین‌کننده‌های صفات شخصیتی مطرح است که عبارتند از:

- ◆ تعیین‌کننده‌های فیزیولوژیک
- ◆ تعیین‌کننده‌های فرهنگی
- ◆ تعیین‌کننده‌های خانوادگی و گروهی
- ◆ تعیین‌کننده‌های مربوط به نقش
- ◆ تعیین‌کننده‌های موقعیتی (سلطانی و روحانی، ۸: ۱۳۸۱).

تفاوت‌های فردی و شخصیت

در بسیاری موارد، دلیل شکست افراد در انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود در سازمان، کمبود هوش یا فقدان مهارت‌های فنی آنان نیست، بلکه همسو

نمودار ۲- رابطه بین مشاغل و ویژگی‌های شخصیتی



نبودن ویژگی‌های شخصیتی آنان و شغلی است که به عهده دارند. تحقیقات گوناگون در زمینه ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد شغلی نشان می‌دهند که بین این دو مقوله همبستگی وجود دارد و زمانی این همبستگی قوی‌تر است که یک عامل شخصیتی، با شرح شغل فرد، مرتبط باشد (تت) (R.P.Tett) و دیگران، ۱۹۹۱).

بهترین نظریه مستند تناسب شغل با شخصیت را یک روان‌شناس به نام «جان هالند» (John.Holland) عرضه کرد. بر اساس این نظریه مردم تمایل دارند شغلی را انتخاب کنند که با شخصیت آنان همخوانی داشته باشد. این نظریه، شش نوع ویژگی شخصیتی ارائه می‌کند و می‌گوید که رضایت شخص یا تمایل وی به ترک شغل به درجه یا میزان تناسب شخصیت او با محیط شغلی‌اش بستگی دارد. هریک از این شش نوع ویژگی شخصیتی، مناسب محیط شغلی خاص خود است. نمونه‌هایی از شغل‌های متناسب با این شش نوع ویژگی شخصیتی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

پژوهش‌های «هالند» شش ضلعی زیر را کاملاً تایید می‌کند. این شکل نشان می‌دهد که هر قدر دو سنخ، در این چندضلعی به هم نزدیک‌تر باشند، سازگاری‌ترند. گروه‌های مجاور مشابه‌اند، در حالی که سنخ‌هایی که مقابل یکدیگر قرار گرفته‌اند، اختلاف زیادی با هم دارند.

این نظریه، بیانگر این است که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد، رضایت شغلی بسیار زیاد می‌باشد و میزان ترک خدمت به حداقل می‌رسد. نکات کلیدی این الگو عبارتند از:

۱- کاملاً مشهود است که اختلافی ذاتی در شخصیت

افراد وجود دارد. ۲- مشاغل، انواع گوناگون دارند. ۳- افرادی که در محیط کاری سازگارتر با سنخ شخصیتی‌شان کار می‌کنند، نسبت به افرادی که نوع شغل را مناسب با شخصیت خود نمی‌دانند، رضایت بیشتری دارند و کمتر مایل هستند که داوطلبانه آن را ترک کنند.

هرگاه به سازگاری ویژگی شخصیتی و شغل توجه کافی شود، به نظر می‌رسد مدیران می‌خواهند بهترین نقش و راضی‌ترین کارکنان را داشته باشند. به علاوه این کار ممکن است منافع دیگری هم در پی داشته باشد. با پی بردن به این واقعیت که مردم به شیوه‌های متفاوت به حل مشکلات، تصمیم‌گیری و کنش متقابل شغلی می‌پردازند، یک مدیر بهتر می‌تواند درک کند که مثلاً چرا یک کارمند مایل نیست سریعاً تصمیم‌گیری کند یا چرا کارمندی کوشش می‌کند قبل از پرداختن به حل یک مسأله حداکثر اطلاعات ممکن را گرد آورد. (رایبزو دی سنزو، ۶-۲۷۵: ۱۳۷۹)، بنابراین برای انتخاب افراد مناسب جهت مشاغل معین، باید توان آنها سنجیده و برای هر شغل فردی را برگزیند که بتواند از عهده انجام آن برآید یا لاقلاً توانایی بالقوه یادگیری و انجام آن را داشته باشد.

شخصیت و رفتار سازمانی

سؤالی که مطرح می‌شود این است که بحث پیرامون شخصیت چه ارتباطی با رفتار سازمانی دارد؟ به عبارت دیگر آیا مطالعه و بحث شخصیت به ما در درک مسایل رفتار سازمانی کمک می‌کند؟ با اندکی تامل خواهیم دید که جواب مثبت است. مطالعات متعدد نشان داده است که شخصیت افراد تا حد بسیار زیادی بر گزینش عملکردها، غیبت‌ها، استخدام و... کارکنان تاثیر دارد (مشبکی، ۱۲۴: ۱۳۸۵).

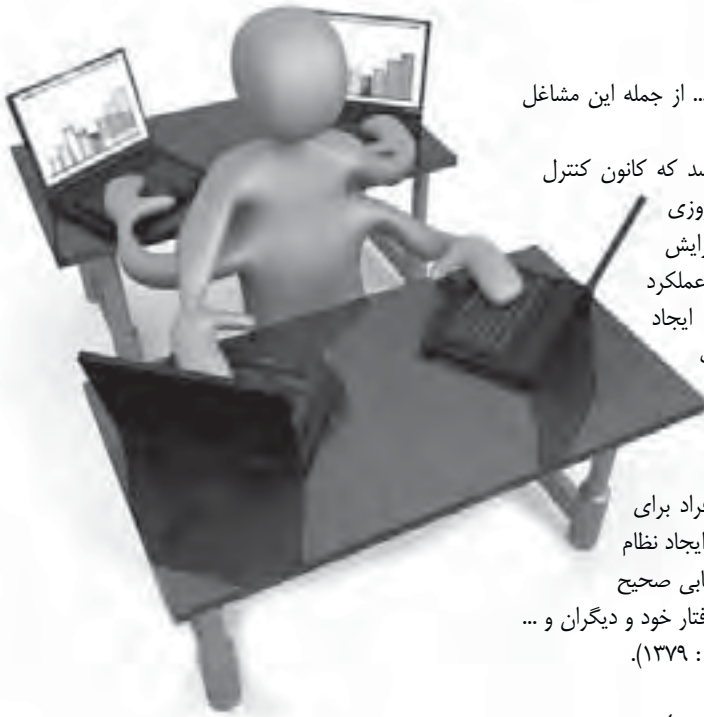
«رایبزو» تعدادی از ویژگی‌های شخصیتی خاص را که می‌توانند تعیین‌کننده رفتار فرد در سازمان باشند، در قالب یک گروه خاص و متمایز از بقیه مشخص کرده است که این ویژگی‌ها عبارتند از: کانون کنترل، عزت نفس، قدرت‌طلبی، سازگاری با موقعیت و... (رایبزو، ترجمه فارسی، ۱۴۳: ۱۳۸۳) که ذیلاً به شرح مختصر هریک از آنها و نقش آنها در رفتار سازمانی پرداخته می‌شود.

۱- کانون کنترل (Locus of control)

مفهوم کانون کنترل، به عنوان یک ویژگی شخصیتی، نخستین بار توسط «اتر» (۹) در سال ۱۹۵۴ مطرح شد. کانون کنترل به معنای اعتقاد شخص در مورد کنترل رویدادهاست؛ به عبارت دیگر، شخص تا چه میزان، وقوع رویدادها را در کنترل خود می‌بیند یا چه اندازه به عواملی مانند شانس، سرنوشت و دیگران بر رویدادهای

جدول ۱- سنخ‌شناسی شخصیتی و نمونه شغلی هالند

نوع شخصیت	ویژگی‌های شخصیتی	نمونه شغل
۱- واقع‌گرا: فعالیت‌های فیزیکی را ترجیح می‌دهد که نیاز به مهارت، توانایی و هماهنگی دارند.	کمر، اصیل، پایدار، استوار، مطیع، اهل عمل	مکانیک، کارگر پرس، کارگر خط مونتاژ، کشاورز
۲- کاوشگر: فعالیت‌هایی را ترجیح می‌دهد که به تفکر سازماندهی و درک موضوع نیاز دارد.	تحلیل‌گر، مبتکر، کنجکاو، مستقل	زیست‌شناس، اقتصاددان، ریاضی‌دان، گزارشگر
۳- اجتماعی: فعالیت‌هایی را ترجیح می‌دهد که شامل کمک به دیگران و بهبود حال آنها می‌شود.	معاشرتی، اهل دوستی، اهل همکاری فہیم	مددکار اجتماعی، معلم، مشاور، روان‌شناس بالینی
۴- سنت‌گرا: فعالیت‌های آئین‌نامه ای، دستورالعملی و غیر جاه طلبانه را ترجیح می‌دهد	مطیع، کارآمد، عمل‌گرا، رک و راست	حسابدار، مدیر شرکت، تحویلدار بانک، کارمند بایگانی
۵- سوداگر: فعالیت‌های کلامی و لفظی را ترجیح می‌دهد که فرصت تحت تاثیر قراردادن دیگران و کسب قدرت را داشته باشد.	متکی به خود، بلندپرواز، پرتوان سلطه‌جو	حقوقدان، کارشناس روابط عمومی، مسئول نگاه معاملاتی
۶- هنرگرا: فعالیت‌های مبهم و غیر منظم را که بیان خلاقیت در آن روا داشته می‌شود، ترجیح می‌دهد.	خیال‌پرداز، نامرتب، آرمانگرا، عاطفی	نقاش، موسیقی‌دان، نویسنده، دکوراتور داخلی



کنند، حسابداری، کامپیوتر و... از جمله این مشاغل محسوب می‌شود. به‌طور خلاصه، به نظر می‌رسد که کانون کنترل می‌تواند در سازمان‌های امروزی به عنوان پایه‌ای برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی و عملکرد سازمان از طریق آموزش، ایجاد انگیزش کاری، بهبود سلامت روانی و جسمانی، فهم، کنترل و تفسیر بسیاری از رفتارهای موجود در سازمان، انتخاب و انتصاب افراد برای مسئولیت‌ها و مشاغل خاص، ایجاد نظام تشویق و پاداش مناسب، ارزیابی صحیح مدیران و کارکنان از دلایل رفتار خود و دیگران و ... کاربرد داشته باشد (اشرف، ۲۳: ۱۳۷۹).

۲- عزت نفس (Self-esteem)

عزت نفس عبارت است از: میزان و درجه‌ای که شخص برای خود ارزش قابل است (ساعتچی، ۳۶۳: ۱۳۷۵). عزت نفس یعنی احساسات و عقاید فرد درباره توانایی‌ها، شایستگی‌ها و ویژگی‌های خود؛ عزت نفس مطلوب یعنی از توانایی‌ها و ضعف‌های خود آگاهی داشتن، مسئولیت‌های خود را به عهده گرفتن، خود را تایید کردن و به نیازهای خود پاسخ دادن. عزت نفس مطلوب، یعنی هدف‌هایی داشتن و برای نیل به آنها، راه‌هایی را برگزیدن (زمانی، ۱: ۱۳۸۴) دارند «رایبیز» میزان یا درجه‌ای که افراد خود را دوست می‌دانند (یا دوست ندارند) را منعطف طبع یا عزت نفس می‌داند (رایبیز، ترجمه فارسی، ۱۴۹: ۱۳۸۳). با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده، اشخاصی که از عزت نفس بیشتری برخوردارند، در مقایسه با اشخاص فاقد عزت نفس در برابر شدید زندگی و مشکلات مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند و هرکس مقاومت و مداومت داشته باشد، امکان موفقیتش نیز بیشتر

مربوط به خود معتقد است (اشرف، ۱۸: ۱۳۸۳). «ریچاردسون» (Rotter) معتقد است کانون کنترل به ارزشیابی فرد از خود در کنترل مسئولیت جریان وقایع خوشایند و ناخوشایند زندگی و تجربیات او ارتباط دارد یا به عبارتی دیگر، تصویری است که فرد از اعتقادی که درباره کنترل عناصر زندگی دارد، یعنی فرد اعتقاد دارد که وضعیت‌ها و موقعیت‌های زندگی او در کنترل رویدادهای برونی است یا در کنترل رویدادهای درونی است که او قادر است آنها را تعیین نماید (ریچاردسون، ۲۰۰۰: ۲۰۰۰) یا به عبارت دیگر، کانون کنترل در واقع شاخصی است که انسان چگونه درباره سرنوشت و عاقبت کار خویش فکر می‌کند. بر این اساس، افراد را می‌توان به دو گروه درون‌نگرا و برون‌نگرا تقسیم کرد: الف) افراد درون‌نگرا، خود را حاکم بر سرنوشت خود می‌دانند و مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به گردن می‌گیرند. کانون کنترل درونی با واقع بینی، شناخت و منطقی بودن همراه است.

ب) افراد برون‌نگرا، تمایل دارند شکست‌ها و موفقیت‌های خود را به افراد یا چیزهای غیر از خود استناد دهند. آنها نه به خودشان پاداش می‌دهند و نه خود را سرزنش و شماتت می‌کنند، لذا چنین افرادی چنانچه در کار خود موفق شوند، آن را دلیل بر ساده بودن تکلیف می‌دانند و شکست خود را به سختی و دشواری کار نسبت می‌دهند (سلطانی و روحانی، ۹: ۱۳۸۱).

کانون کنترل در تفسیر رفتارهای سازمانی کاربرد بسیاری دارد؛ «مشبکی» معتقد است: افرادی که دارای موضع کنترل داخلی هستند، تمایلشان به انجام امور جهت به‌دست آوردن نتیجه کارها بسیار زیاد است و دارای انگیزه بالایی هستند و بالعکس افرادی که موضع کنترل خارجی هستند، معمولاً نتیجه عملکردشان ضعیف بوده و انگیزه کاری ضعیفی دارند، زیرا خود را در به‌وجود آوردن نتایج کار، دخیل نمی‌دانند (مشبکی، ۱۲۶: ۱۳۸۵).

«سنتو» می‌گوید، کانون کنترل بر موفقیت افراد تاثیر می‌گذارد. افرادی که دارای مرکز کنترل درونی هستند، در این تضاد موفقیت هستند و به دنبال هیجان بیشتری می‌باشند و یادگیری را دوست دارند. اینها به دنبال به دست آوردن اطلاعات هستند، اما افرادی که دارای کانون کنترل برونی هستند، برای یادگیری، تلاش کمتری خواهند داشت (سنتو، ۲۰۰۵).

برون‌گراها در نقش‌های مدیریتی رده بالا موفق‌تر عمل می‌کنند. آنها اغلب در کارها و تکالیف میدانی، نظیر مدیر فروش، مدیر خرید و... بهتر رفتار می‌نمایند، در صورتی که افراد درون‌گرا تمایل دارند در پست‌هایی که لازمه انجام آن، تفکر، تعمق و تمرکز حواس بیشتر و تجزیه و تحلیل بیشتر و حساسیت نسبت به احساسات درونی مردم است، انجام وظیفه

می‌شود (براندن، ترجمه فارسی، ۲۵: ۱۳۸۴). افرادی که از عزت نفس بالایی برخوردارند، افرادی دارای ابراز وجود، مستقل و خلاق هستند، آنها اهداف والایی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند و به دنبال پیشرفت و ترقی مشخصی هستند، به دنبال مشاغل و پست‌های سازمانی بالاتر می‌باشند و اهل ریسکند. عزت نفس، نوع شغل و حرفه و موقعیت شخص را در سازمان تحت الشعاع خود قرار می‌دهد و در هنگام انجام وظیفه، کمیت و کیفیت کار وی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (سلطانی و روحانی، ۹: ۱۳۸۱). افرادی که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند، نوعاً خود را مهم، معنی‌دار و ارزشمند می‌دانند و به‌طور متوسط اثربخش‌تر از کارکنانی هستند که عزت نفس سازمانی کمتری دارند، آنها بهتر کار می‌کنند؛ در مورد کارفرمای خود نگرش مساعدتری دارند و کمتر به رهاکردن کار خود فکر می‌کنند.

۳- قدرت‌طلبی و اقتدارگرایی (Authoritarianism)

«اقتدارگرایی»، شامل پذیرش کورکورانه قدرت است. افراد قدرت طلب، اعتقاد به اطاعت و فرمانبرداری از قدرت را دارند (حقیقی و دیگران، ۱۰۹: ۱۳۸۴). آثار اولیه «آدورنو» (T.W. Adorno) و همکاران وی (۱۹۵۰) نشان می‌دهد که این صفت اقتدارگرایی در مردم بسیار متفاوت است. گرایش اقتدارطلبانه، دارای چندین ویژگی است که تمامی آنها بر مشخصه‌های قدرت و موقعیت متفاوت افراد تکیه می‌کند. شخصیت اقتدارطلب در برابر مرئوسان، زیاده‌طلب، زورگو و کنترل‌کننده است. در برابر روسا، مطیع و فرمانبردار، از نظر ذهنی خشک و انعطاف‌ناپذیر، بیمناک از تغییر

تفاوت بین افراد می‌تواند در نتیجه تفاوت‌های محیطی، تفاوت‌های ارثی یا محصول هر دو عامل باشد. بدین ترتیب تفاوت‌های موجود در رنگ چشم، ارثی است. تفاوت‌های موجود در نگرش‌های اجتماعی، محیطی است و تفاوت‌های موجود در هوش افراد نیز ارثی و محیطی است

و تحول، بی‌اعتماد نسبت به دیگران و سرانجام اینکه به جای انتقاد، واکنش خصمانه دارد. در محیط‌های کاری، پیامدها و نتایج اینگونه تفاوت‌های فردی می‌تواند بسیار مهم باشد. برای مثال «وروم» (V.H.Vrom) پی برد که کارکنان قدرت طلب، تحت شرایط نظارت مطلق، کارآمدتر هستند. «شاو» پی برد که افراد قدرت طلب از قواعد و هنجارهای گروه متعلقه خود بهتر تبعیت می‌کنند. این افراد در برابر اجتماع گروهی بهتر از افراد دموکرات، سازش نشان می‌دهند (محمدزاده و مهروزان، ۱۰۵: ۱۳۷۵).

«رایبیز» معتقد است: در جایی که شغلی نسبت به احساسات دیگران حساس باشد و با موقعیت‌های در حال تغییر و پیچیده، توانایی تطبیق داشته باشد، بین شخصیت اقتدارگرا و عملکرد، رابطه‌ای منفی به وجود می‌آید. از طرف دیگر در جایی که تعداد مشاغل فراوان است و موفقیت به انطباق بسیار با قوانین و آیین‌نامه‌ها بستگی داشته باشد، بی‌گمان عملکرد کارمندان اقتدارگرا، عالی خواهد بود (رایبیز، ترجمه فارسی، ۳۶: ۱۳۷۳).

به طور کل از نقطه نظر رفتار سازمانی می‌توان گفت، کارکنانی که در حد بالایی دارای قدرت طلبی هستند، اغلب تحت شرایط کنترل بالای مدیریت یا مدیریت غیرمنعطف بهتر عمل می‌کنند. در حالی که افرادی که از لحاظ خصیصه مذکور، در حد پایینی می‌باشند، تحت مدیریت مشارکتی بهتر و مطلوب‌تر رفتار می‌کنند (سلطانی و روحانی، ۱۰: ۱۳۸۱).

۴- سازگاری با موقعیت (Self-monitoring)

سازگاری با موقعیت یعنی توانایی فرد در هم سو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موقعیتی. کسانی که چنین خصوصیتی دارند، می‌توانند رفتار خود را با عوامل محیطی و موقعیتی وفق دهند. آنان نسبت به علایم و نشانه‌های خارجی، حساسیت زیادی نشان می‌دهند و در موقعیت‌های گوناگون، رفتار متفاوتی دارند (رایبیز، ۱۴۹: ۱۳۸۳). «راجرز» سازگاری را اینگونه تعریف کرده است: منظور از سازگاری، انطباق متوالی با تغییرات و ایجاد ارتباط بین خود و محیط به نحوی است که حداکثر خویشتن‌سازی را

قانون کنترل به معنای اعتقاد شخص؛ در مورد کنترل رویدادهاست؛ به عبارت دیگر، شخص تا چه میزان، وقوع رویدادها را در کنترل خود می‌بیند یا چه اندازه به عواملی مانند شانس، سرنوشت و دیگران بر رویدادهای مربوط به خود معتقد است

همراه با رفاه اجتماعی، ضمن رعایت حقایق خارجی، امکان‌پذیر سازد. به این ترتیب، سازگاری به معنی هم‌رنگ شدن با جماعت نیست، سازگاری به معنی شناخت این حقیقت است که هر فرد باید هدف‌های خود را باتوجه به چهارچوب‌های اجتماعی و فرهنگی تعقیب نماید (شعاری نژاد، ۲۲: ۱۳۷۲).

می‌توان گفت، ناتوانی در سازگاری شغلی مسأله اساسی در سازمان‌های امروزی است. تخمین زده می‌شود که بین ۸۰ تا ۹۰ درصد سوانح صنعتی با عوامل شخصی مرتبط است. ترک خدمت، غیبت از کار، اعتیاد به مواد مخدر و... از مسایل رایج در بسیاری از سازمان‌های معاصر است. اگر افراد نتوانند با محیط کار سازگاری داشته باشند، این رفتار غیر مولد ادامه خواهد داشت. در بررسی اینکه چرا افراد با مسایل سازگاری در محیط کار مواجه می‌شوند، «نف» (W.S.Neff) (۱۹۶۸) چهار علت را مشخص می‌کند. به تبع تئوری تیپ شخصیت، «نف» می‌گوید که هر پنج تیپ معرف تصویری بالینی از انواع گوناگون «روان درمان‌شناسی» هستند:

تیپ ۱: افرادی که فاقد انگیزش نسبت به کار هستند. این افراد مفهومی منفی از نقش کار دارند و سعی می‌کنند از آن اجتناب کنند.

تیپ ۲: افرادی که پاسخ غالب در آنها در برابر تقاضاهای مولد بودن، ترس و اضطراب است.

تیپ ۳: افرادی که پاسخ غالب در آنها، خصومت و

پرخاشگری آشکار است.

تیپ ۴: افرادی که مشخصه اصلی آنها وابستگی (عدم استقلال) است. از مشخصات چنین افرادی، اظهار عجز، درخواست مشورت دائمی از دیگران و ناتوانی در ابتکار عمل می‌باشد.

تیپ ۵: افرادی که فاقد ادراک مورد نیاز به اجتناب از دیگرانند و درک نمی‌کنند که رفتار آنها موجب عکس‌العمل و تاثیر نامطلوب بر دیگران است. این افراد از استعداد اجتماعی بی‌بهره و از رفتار مناسب در موقعیت‌های اجتماعی ناآگاه هستند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل «نف» عبارتند از:

اول، آنکه ناسازگاری با شغل با جدول تنظیمی کار، منحصر به این معنی نیست که فرد، تنبل یا احمق است. برخی مسایل عمیق روانی از سازگاری عادی افراد، در بسیاری از موارد جلوگیری می‌کند.

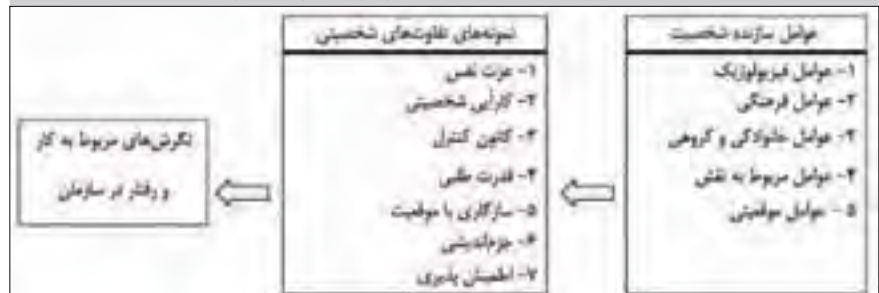
دوم، فقط در تیپ ۱ (از پنج تیپ) مساله انگیزش وجود دارد.

سوم، یک تیپ (تیپ پنجم) نشانگر نوعی اختلال شخصیت یا حداقل عدم بلوغ اجتماعی است. سه تیپ دیگر، اضطراب، پرخاشگری و وابستگی به شخصیت مرتبط هستند و بیشتر به ماهیت تاثیر شغل بر شخصیت ارتباط دارند، بنابراین سه علت از پنج علت ناسازگاری مربوط به شغل می‌باشد که منجر به کناره‌جویی فرد می‌شود (محمدزاده و مهروزان، ۴۴۵: ۱۳۷۵).

به هر حال، مجموعه صفات و خصوصیات شخصیتی که در بالا مورد بحث قرار گرفتند، نقش عمده‌ای را در تعیین رفتار کاری بازی می‌کنند. بدون درک و فهم اصطلاح شخصیت، نمی‌توان اقدام به درک رفتار کارکنان در سازمان نمود. به عبارت ساده‌تر برای درک رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان‌ها، ابتدا باید مفهوم شخصیت به خوبی فهمیده شود. مکانیسم تاثیرگذاری عوامل رشد شخصیت بر ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های فردی که از این بابت در رفتار پرسنل سازمان‌ها می‌توان مشاهده کرد، به خوبی در الگوی شماره (۲) نشان داده شده است: (سلطانی و روحانی، ۱۳۸۱)

بنابراین می‌توان گفت، هنر مدیریت در واقع کارکردن با دیگران و توسط دیگران است. برای اینکه بتوان با دیگران خوب کار کرد و آنان را به کار واداشت، باید درست استخدام کرد، خوب پرورش داد و هرکس را در جای صحیح خود به کار گمارد. علاوه بر این، لازم است که نیازها، خواسته‌ها و آرزوهای افراد در محیط کار در نظر گرفته شود. دست زدن به چنین کارهایی بدون شناخت استعدادها، عواطف، نوع و سطح نیاز انگیزه‌ها و شخصیت افراد امکان‌پذیر نیست، زیرا رفتار هر فرد با دیگری متفاوت است و نحوه برخورد با وی نیازمند دقت و شناخت کافی از اوست (علوی، ۱۳۷۴).

الگوی ۳- رابطه شخصیت با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان سازمان



نتیجه گیری

هرچند کارکنان سازمان از بسیاری جهات با یکدیگر شباهت‌هایی دارند، اما مجموعه ویژگی‌های شخصیتی هر فرد موجب می‌شود در نوع خود یکتا باشد و از این جهت گفته می‌شود که هیچ دو فردی از آغاز حیات آدمی با یکدیگر کاملاً یکسان نبوده‌اند. اصل تفاوت‌های فردی، یکی از اصول مسلم و پذیرفته شده علوم رفتاری است. با قبول اصل مذکور، لازم است بر تفاوت‌های فیزیولوژیکی، هوشی، ذهنی و رفتاری افراد به شکل صحیح و منطقی مدیریت نمود و مدیریت صحیح، زمانی اعمال می‌شود که تفاوت‌های فردی در ابعاد مختلف شناخته شود، چرا که در این صورت است که انواع خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی افراد به نحو خاصی در سازمان تبدیل به رفتار می‌شوند و پس از مدتی این رفتارهای متفاوت و با مدیریت صحیح، تبدیل به رفتارهای گروهی هماهنگ و همساز می‌گردد.

بنابراین، مدیران با تجربه می‌دانند که بین کارکنان تحت نظارت آنها تفاوت وجود دارد. هرچه آگاهی مدیران از تنوع و گوناگونی این تفاوت‌ها و اساس آن بیشتر باشد، احتمال اینکه بتوانند تلاش‌های افراد تحت نظارت خود را در جهت دستیابی به هدف‌های

افرادى كه داراى عزت نفس سازمانى بالا هستند، نوعاً خود را مهم، معنى دار و ارزشمند مى‌دانند و به‌طور متوسط اثربخش‌تر از كاركنانى هستند كه عزت نفس سازمانى كمترى دارند، آنها بهتر كار مى‌كنند؛ در مورد كارفرماى خود نگرش مساعدترى دارند و كمتر به رها كردن كار خود فكر مى‌كنند

سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و شغلی بهتر هماهنگ سازند، بیشتر خواهد بود. در صورتی مدیران، قادر به مدیریت اثربخش در واحد تحت نظارت خود خواهند بود که با اساس تفاوت‌های فردی آشنا باشند و در همه مراحل انتخاب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی واحد محل کار خود، از این یافته‌های علمی بهره گیرند و به پیش‌بینی رفتار افراد بپردازند.

مدیران موفق، مدیرانی هستند که با شناخت کامل از خصوصیات و صفات شخصیتی کارکنان خود، راه را در جهت هدایت و اداره صحیح‌تر آنان هموار سازند. شناخت و سنجش خصایص شخصیتی برای بسیاری از هدف‌ها مانند گزینش، هدایت، رهبری و... امری است اساسی. زیرا کارایی افراد در شغل و موقعیت آنان در کارها و به طور کلی سازگاری انسان در تمامی موقعیت‌های زندگی با خصایص شخصیتی او رابطه دارد و شناخت تفاوت نگرش‌ها، ادراکات، توانایی‌های ذهنی و فیزیکی و خصایص شخصیتی یکدیگر، جهت فهم و درک سطوح مختلف عملکرد کارکنان کمک شایانی خواهد کرد؛ چرا که غفلت از واقعیت‌های مربوط به بحث تفاوت‌های فردی و شخصیت افراد باعث می‌شود مدیران در هماهنگ ساختن فعالیت‌های افراد تحت نظارت خود با مشکل مواجه شوند و هرگز نیز متوجه نشوند که اشکال کار آنان در کجا بوده است.

در این مقاله تفاوت‌های فردی، پرسنلی سازمان از نظر ویژگی‌های شخصیتی مورد بحث و بررسی قرار گرفت تا مدیران سازمان‌ها بتوانند از توانمندی‌های متفاوت کارکنان بیشتر بهره ببرند و در راستای اهداف سازمان‌ها حرکت نمایند. ■

منابع

- ۱- اشرف، گیتی، هسته کنترل، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۲۵، دوره هفتم، بهار ۱۳۷۹
- ۲- براندن، ناتائیل، روان شناسی عزت نفس، ترجمه مهدی قراچه داغی، چاپ چهارم، تهران، نشر نخستین، ۱۳۸۴
- ۳- حقیقی، محمدعلی و دیگران، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه، ۱۳۸۴
- ۴- رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، چاپ دوم تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۳
- ۵- رابینز، استیفن پی، دی سنزو، دیویدای، مبانی مدیریت، ترجمه اعرابی، رحیمی، اسراری ارشاد، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳
- ۶- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، جلد اول، چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳
- ۷- رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۱
- ۸- زمانی، آزاده، عزت نفس معیار انتخاب بهترین، فصلنامه دانش مدیریت سازمانی (ویژه انتخاب مدیر)، شماره ۱۰، ۱۳۸۴
- ۹- ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان (با تأکید بر مباحث روان شناسی صنعتی و بالینی) چاپ دوم، تهران، موسسه نشر و ویرایش، ۱۳۷۵
- ۱۰- ساعتچی، محمود، روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)، چاپ پنجم، تهران، نشر ویرایش، ۱۳۸۳
- ۱۱- ستوده، هدایت ا...، روان شناسی اجتماعی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات سازنگ، ۱۳۷۸
- ۱۲- سلطانی، ایرج و روحانی، عباس، مدیریت بر تفاوت‌های فردی کارکنان، نشریه علمی، پژوهشی، اطلاع رسانی مدیریت، شماره ۶۸ و ۶۷، سال دوازدهم، آذر و دی ۱۳۸۱
- ۱۳- شاملو، سعید، مکتب‌ها و نظریه‌ها و روان شناسی شخصیت، چاپ پنجم، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۴
- ۱۴- شعاری نژاد، علی اکبر، نگاه نو به روانشناسی انسان سالم (سفری کوتاه در شخصیت انسان)، چاپ اول، تهران، انتشارات اطلاعات، ۱۳۸۵
- ۱۵- عاقل، فاخر، فرهنگ لغات و اصطلاحات روانشناسی، ترجمه دکتر عبدالمهدی یادگاری، چاپ اول، تهران، انتشارات طلوع آزادی، ۱۳۶۸
- ۱۶- علوی، سیدامین ا...، روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، چاپ دوم، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴
- ۱۷- غفاری، مسعود، بنیاد شناسی رفتار، تهران، انتشارات مرکز آموزش و پژوهش زندان‌ها، ۱۳۷۶
- ۱۸- فتحی آشتیانی، علی، مقدمه‌ای بر روانشناسی سیاسی، چاپ اول، تهران، انتشارات بعثت، زمستان ۱۳۷۷
- ۱۹- محمدزاده، عباس و مهره‌زان، آرمین، رفتار سازمانی، نگرش اقتصادی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۵
20. Saved from www.Jkdunlimited.com/off/13.htm. Richardson, Burton: (2000), «Locus of control». 20
21. Santo, Susan A.: (2005), «Locus of control», university of south dacota. saved from: www.usd.edu/~ssanto/styles.html.
22. Tett, Robert P., Douglas N. Jackson, and Rothstein Mitchell, personality measures as predictors of job performance: A meta-Analytic Review, personel psychology. Winter 1991