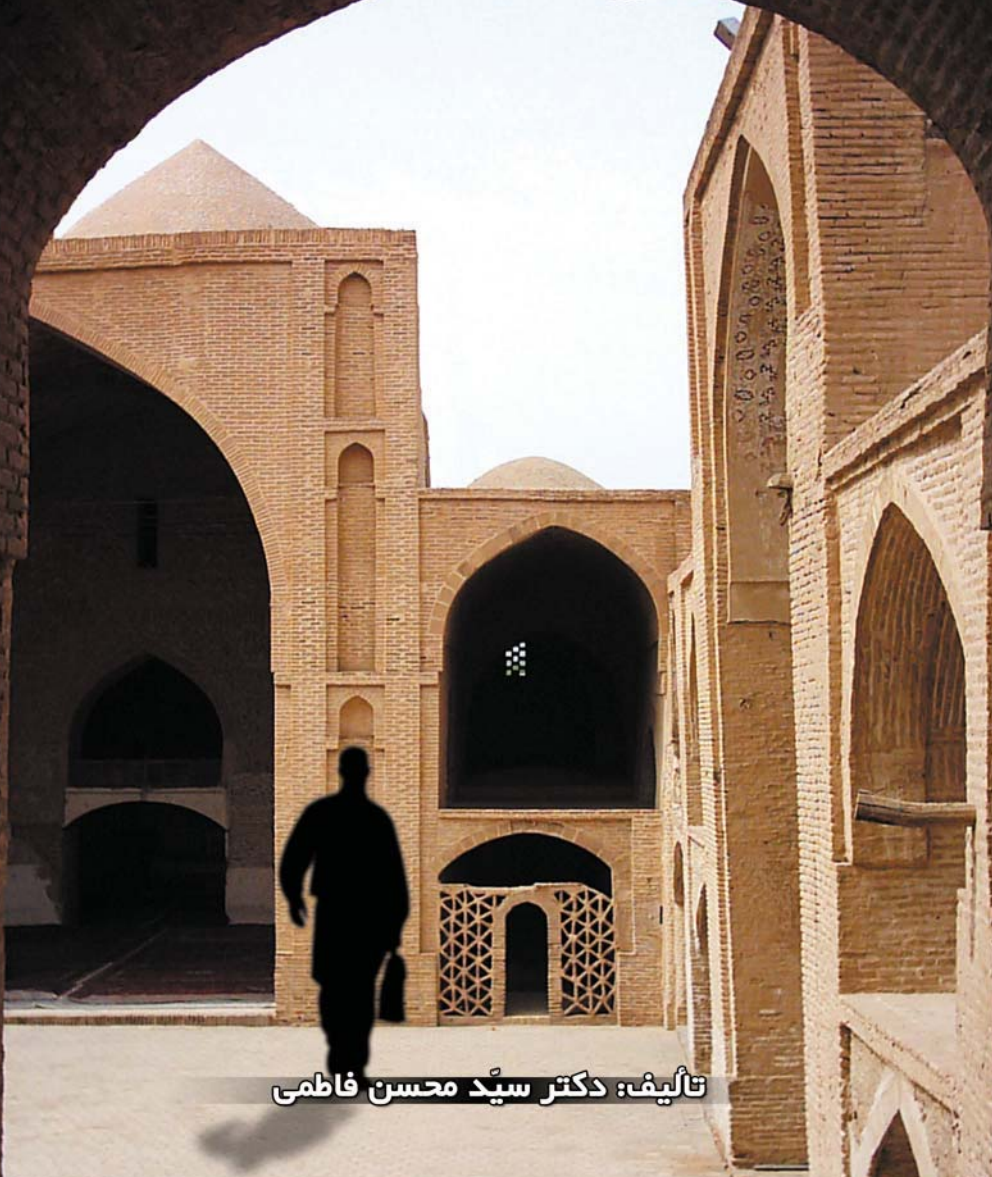


# مجلس تخصصی درساوات

چون و چه



تألیف: دکتر سید محسن فاطمی

به نام خدا

# تحليل شخصيت

## در سازمان

مؤلف:

دکتر سيد محسن فاطمی



Personality Analysis in Organizations

سرشناسه	: فاطمی، سید محسن، ۱۳۴۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: تحلیل شخصیت در سازمان/مؤلف سید محسن فاطمی
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ۴۷ ص.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۷۰-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۴۵ - ۴۷.
موضوع	: شخصیت.
موضوع	: روانشناسی.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۶ ت ۳ ف ۹۸ / BF۶
رده‌بندی دیویی	: ۱۵۵ / ۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۱۱۵۷۵۲۴

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: تحلیل شخصیت در سازمان
مؤلف	: دکتر سید محسن فاطمی
ویراستار	: سمیه شریعتی‌راد
ناشر	: سارگل
صفحه‌آرایی	: سارگل (محرره‌پور)
نوبت چاپ	: دوم - بهار ۱۳۸۸
تیراژ	: ۳۱۰۰
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۷۰-۲
قیمت	: ۲,۱۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران - میدان فاطمی - خیابان یکم - پلاک ۱۲ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۵۴۰۴۱ - ۸۸۹۵۰۴۷۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۳-۸۸۹۷۴۷۸۱

[www.sargolpub.com](http://www.sargolpub.com)

# تقدیم به فرزندان عزیزم شاد و علی سینا



## مقدمه

شناخت شخصیت و تفاوت‌های فردی نقش مهمی را در ارتباط مؤثر و پویا ایفا می‌کند. پیچیدگی شخصیت، شرایط درونی و برونی فرد، و تعاملات فردی و اجتماعی یکی از چالش‌های اساسی در این زمینه محسوب می‌شود. کتاب حاضر به بررسی دیدگاه‌های عمده در حوزه شخصیت می‌پردازد و نقش هر دیدگاه در تحلیل و کاوش پیرامون شخصیت و آثار آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. عدم شناخت خود و فقدان آشنایی با چگونگی تأثیرپذیری شخصیت در سازمان‌ها مشکلات گسترده‌ای را در سطوح مختلف برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد می‌کند.

اهمیت به آموزش همه‌جانبه در حوزه تفاوت‌های فردی یکی از کلیدهای موفقیت در ارتقا و تعالی سازمانی محسوب می‌شود.

پرهیز از تعمیم‌های برخاسته از جزءنگری و کثرت‌زده و توجه هشیارانه و آگاهانه به وحدت شخصیت از لوازم عمده در حوزه کاوش‌های مربوط به شخصیت به حساب می‌آید.

امید است این کتاب زمینه‌ساز کوشش‌های جدی و کاربردی در حوزه ارتباط فردی و اجتماعی و آثار آن در تعالی سازمانی باشد.

دکتر سید محسن فاطمی

بهار ۱۳۸۷





## تفاوت‌های فردی

انسان‌ها از لحاظ نوع مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت، ادراک، نگرش، طرز تلقی، ارزش‌ها، و اخلاق یگانه و منحصر به فرد هستند. تفاوت‌های فردی اساس چالش‌های مدیریت و ارتباط به شمار می‌آیند، چرا که هرگز دو فرد کاملاً به یکدیگر شبیه نیستند.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیران در سازمان‌ها کار کردن با افرادی است که تنوع گسترده‌ای از خصایص شخصی را از خود بروز می‌دهند. بنابراین، هر چقدر که مدیران آگاهی بیشتری از تفاوت‌های فردی داشته باشند، بهتر می‌توانند با دیگران کار کنند.

اساس فهم تفاوت‌های فردی از نظریه لوین<sup>۱</sup> نشأت می‌گیرد. از نظر لوین رفتار تابع شخص و محیط است. او این موضوع را در معادله‌ای به شکل زیر بیان کرده است:

$$B = F(P, E)$$

1- Lewin

در معادله فوق:

B = رفتار (Behavior)

P = شخص (Person)

E = محیط (Environment)

این ایده از سوی روان‌شناسی تعاملی<sup>۱</sup> بسط و گسترش یافته است. اساساً از نظر این دیدگاه، برای فهم رفتار باید از شخص، محیط، و موقعیت اطلاعات دقیقی در دست داشته باشیم. در روان‌شناسی تعاملی چهار قضیه مفروضه وجود دارد:

۱- رفتار تابعی است از تعامل پیوسته، لاینقطع، چند جانبه، و چند بعدی که بین شخص و موقعیت وی وجود دارد.

۲- شخص در این فرایند فعال است، به طوری که هم می‌تواند در موقعیت تغییر ایجاد کند و هم می‌تواند متناسب با محیط و موقعیت تغییر کند.

۳- انسان‌ها در بسیاری از خصایص و ویژگی‌ها (از جمله عوامل شناختی، احساسی، عاطفی، هیجانی، انگیزشی، و توانایی) متفاوت از یکدیگر هستند.

۴- دو تفسیر از موقعیت و محیط را باید از یکدیگر تمیز داد: تفسیر عینی و تفسیر ذهنی. وقتی از شخص سخن می‌گوییم به مجموعه‌ای از تفاوت‌ها شامل شخصیت، ادراک، اسناد، نگرش، ارزش‌ها، و اخلاق توجه می‌کنیم.

اما منظور از موقعیت و محیط، محیطی است که شخص در آن فعالیت می‌کند و می‌تواند شامل سازمان، گروه کاری، زندگی شخصی، ویژگی‌های شغلی، و بسیاری از عوامل دیگر باشد.

یکی از تفاوت‌های مهم و در عین حال جذاب را می‌توان در پرتو شخصیت بررسی کرد.

## شخصیت

شخصیت<sup>۲</sup> چیست؟ چه چیزی باعث می‌شود که یک فرد در موقعیت‌های متنوع و متفاوت به صورتی هماهنگ عمل کند؟ چه چیزی باعث می‌شود که یک شخص در

1- Interactional Psychology

2- Personality

وضعیت‌های متفاوت از یک وجه نسبتاً ثابت رفتاری برخوردار باشد؟

شخصیت مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً ثابت است که رفتار فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از دیرباز در مورد عوامل تعیین‌کننده شخصیت بحث‌های زیادی وجود داشته است. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که ژنتیک و ارث اساسی‌ترین عوامل تعیین‌کننده شخصیت به حساب می‌آیند. تحقیقات و مطالعات مختلفی نیز این باور را مورد تأیید قرار داده‌اند. دوقلوهای همسانی که در بدو تولد از یکدیگر جدا شده و در محیط‌های متفاوتی پرورش پیدا کرده‌اند، در مقایسه با دیگران از صفات و خصایص شخصیتی و رجحان‌های شغلی شبیه به هم برخوردار هستند. به عنوان مثال، حدود نیمی از تنوعات مربوط به ویژگی‌هایی مانند برون‌گرا بودن و انعطاف‌پذیری به واسطه عوامل ژنتیکی تعیین می‌شوند. این بدان معنا است که دوقلوهای همسانی که در محیط‌های متفاوت بزرگ شده‌اند در این ویژگی‌ها با یکدیگر اشتراک رفتاری داشته‌اند.

باور دیگر این است که محیط پیرامون فرد تعیین‌کننده شخصیت او است. تأثیرات خانوادگی و فرهنگی، آثار آموزشی، و سایر عوامل محیطی شخصیت را شکل می‌دهند. از این دیدگاه، شخصیت متأثر از عوامل ارثی و محیطی است.

### تئوری‌های شخصیت

چهار تئوری عمده در مورد شخصیت وجود دارند که عبارتند از: تئوری صفات<sup>۱</sup>، تئوری روان‌پویسی<sup>۲</sup>، تئوری انسان‌گرا<sup>۳</sup> و تئوری ائتلافی (اتحادی یا ادغامی)<sup>۴</sup>.

### تئوری صفات

برخی از محققان حوزه شخصیت چنین می‌اندیشند که برای درک انسان‌ها باید الگوهای رفتار را به ویژگی‌ها و خصیصه‌های قابل ملاحظه و ملموس تقسیم کرد. طبق این دیدگاه، امتزاج و ترکیب این خصایص در یک گروه موجب شخصیت یک فرد است. گوردن آلپورت<sup>۵</sup> یکی از بنیانگذاران این نظریه است. آلپورت خصایص را

- 1- Trait Theory
- 2- Psychodynamic Theory
- 3- Humanistic Approach
- 4- Integrative Approach
- 5- Gordon Allport



مجموعه‌ای از کلیدهای عمومی و کلی می‌داند که ثابت لازم برای رفتار را فراهم می‌کند. هزاران صفت و ویژگی در طول سال‌ها تحقیق شناسایی شده‌اند. ریموند کاتل<sup>۱</sup>، یکی دیگر از نظریه‌پردازان این حوزه، شانزده خصیصه را شناسایی کرده که اساس تفاوت‌های موجود در رفتار را تبیین می‌کنند. او این صفات را به صورت ترکیبات صفات دو قطبی مانند «مطمئن به خود/ بیمناک»، «خود دار/ اجتماعی»، «سلطه‌پذیر/ سلطه‌گر» ارائه داده است.

اخیراً برخی محققان ادعا کرده‌اند که ویژگی‌ها و خصایص را می‌توان به پنج مورد اساسی تقلیل داد که عبارتند از: برون‌گرایی، خوش‌مشربی، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجور خوئی (یا عدم ثبات هیجانی)، و برخورد مناسب با تجربیات جدید.

این پنج خصیصه صفات عام، کلی، و گسترده‌ای هستند که به رفتارهای کاری هم مربوط می‌شوند.

## انعطاف و برخورد باز و بلند نظری

اشخاصی که از این لحاظ نمره بالایی کسب می‌کنند پذیرای ایده‌ها و منظرهای نوین هستند، کنجکاوانه با رهیافت‌های جدید فرهنگی ارتباط برقرار می‌کنند، قوه تخیل بالایی دارند، و هنرمندانه به مسائل نگاه می‌کنند. اما در مقابل افرادی هستند که علائق مشخص و محدودی دارند، اهل زندگی روزمره هستند و علاقه هنری چندانی ندارند.

## مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی

این عامل را می‌توان با مصادیق مختلف از جمله مسئولیت‌پذیری، نظم، و سامان‌دهی کار شناسایی کرد. آن سوی دیگر این طیف، بی‌نظمی، تنبلی، بی‌توجهی به سازمان‌دهی کار، و ... است.

## برون‌گرایی

افرادی که در این طیف قرار می‌گیرند اجتماعی، خوش‌مشرب، حراف، خندان، و اهل بیان احساسات و عواطف هستند. آن سوی دیگر این طیف، افرادی کاملاً درون‌گرا، انفعالی، و بریده از جمع قرار دارند.

## اهل همکاری، قابل اعتماد، و دلیذیر بودن

افرادی که در این دسته قرار می‌گیرند گرم، صمیمی، اهل همکاری، اهل استعانت، و مفید به حال دیگران هستند. نقطه مقابل این گروه را افرادی تشکیل می‌دهند که اهل نزاع، بگو مگو، و شک و بدبینی هستند و هیچ نشانه‌ای دال بر همکاری و مساعدت از خود بروز نمی‌دهند.

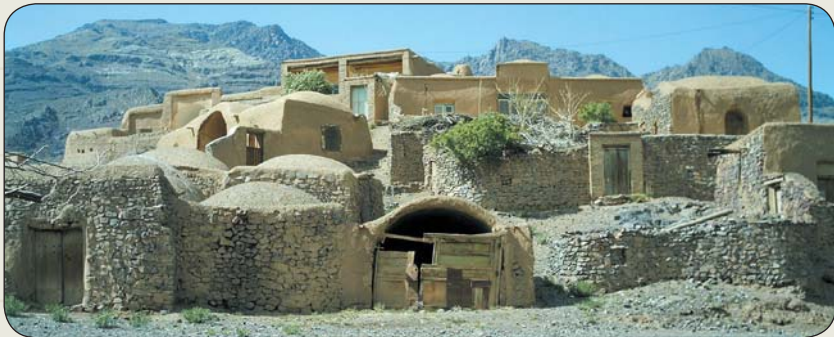
## روان رنجور خوئی (یا عدم ثبات هیجانی)

اشخاصی که این ویژگی در آنها زیاد است، از نظر هیجانی بسیار بی‌ثبات هستند. نشانه‌های فقدان امنیت درونی، اضطراب، احساس بزه، نگرانی، و کج خلقی در این افراد در سطح بالایی است. نقطه مقابل این افراد کسانی هستند که از نظر هیجانی باثبات و به طور کلی، آرام و خوش‌خلق و راحت هستند.

## ارزیابی تئوری‌های مربوط به خصایص

ایرادی که منتقدان تئوری‌های خصیصه وارد می‌کنند این است که هر چند این تئوری‌ها به توصیف شخصیت می‌پردازند، اما در مورد عوامل به وجود آورنده این خصایص و این که چرا از لحاظ جنبه‌های فرهنگی متفاوت هستند چیزی نمی‌گویند. به عنوان مثال، تئوری‌های مربوط به خصایص نمی‌توانند دلیلی برای شباهت شخصیت در فرهنگ‌هایی که از لحاظ جغرافیایی به هم نزدیک هستند پیدا کنند.

از سوی دیگر، برخی منتقدان تئوری خصیصه را فاقد تمرکز بر روی زمینه مشخص می‌بینند و عدم توجه به تأثیرات موقعیتی و محیطی بر روی شخصیت را از جمله ضعف‌های این تئوری می‌دانند.





## تئوری روان‌پویشی

این دیدگاه عوامل ناخودآگاه و تأثیر آنها بر روی شخصیت را مورد تأکید قرار می‌دهد. نام زیگموند فروید<sup>۱</sup> و تأثیر اندیشه‌های او در حوزه‌های مختلف علوم انسانی و اجتماعی از جمله انسان‌شناسی، هنر، ادبیات، طب، و غیره همراه با این دیدگاه یا در رأس آن قرار دارد.

فروید شخصیت را مجموعه‌ای برگرفته شده از تعامل میان اجزای شخصیت می‌دانست: «نهاد»<sup>۲</sup>، «من»<sup>۳</sup> (خود) و «فرامن»<sup>۴</sup> (فراخود).

«نهاد» ابتدایی‌ترین و بدوی‌ترین عنصر شخصیت به حساب می‌آید، منبع سائق‌ها و تکانه‌های شخصیت است، و بی‌محبا و فارغ از هر گونه محدودیت و قید و بند عمل می‌کند. گرایز و امیال بیولوژیکی تشکیل دهنده «نهاد» هستند.

«نهاد» از همان بدو تولد بیانگر نیازها و خواسته‌های کودک است. «نهاد» غیر معقول، غیر عقلانی، نابالغ، بی‌منطق، و بی‌ملاحظه عمل می‌کند. «نهاد» کاملاً ناخودآگاه خود را نشان می‌دهد و ذخیره انرژی ذهنی به حساب می‌آید.

نهایتاً این که وقتی سائق‌های بدوی و اولیه تشکیل می‌شوند، «نهاد» به دنبال برآوردن و ارضای فوری و آنی آنها عمل می‌کند و این همه برای رها شدن از تنش است.

فروید «نهاد» را در ارتباط با اصل التذاذ<sup>۵</sup> معرفی می‌کند؛ یعنی جستجوی آنی، بلاواسطه، و غیر محدود از لذت و اجتناب از درد و عدم راحتی.

از نظر فروید دو بخش دیگر از انرژی روان، یعنی «من» و «فرامن»، انرژی «نهاد» را که به صورت بالقوه مخرب و ویرانگر است کنترل و مهار می‌کنند.

یکی از وظایف «من»، هدایت و آزادسازی انرژی «نهاد» به شکلی است که با محیط هماهنگی داشته باشد. «من» بر اساس اصل واقعیت<sup>۶</sup> عمل می‌کند.

1- Sigmund Freud

2- Id

3- Ego

4- Superego

5- Pleasure Principle

6- Reality Principle

«فرامن» مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط اخلاقی برای رفتار را در بر می‌گیرد که اساساً به صورت ناخودآگاه یا به شکل نیمه‌خودآگاه عمل می‌کنند. برخی از پیروان دیدگاه فروید منزلگاه و بستر «فرامن» را در چارچوب اصل اخلاق مطرح می‌کنند.

وقتی «من» از عهده پاسخ‌گویی به «نهاد» و «فرامن» بر نیاید و از جلب رضایت آنها عاجز بماند، اضطراب سطح آگاهی هشیارانه را فرا خواهد گرفت. از آنجا که اضطراب ناراحت‌کننده و شکننده است، مکانیسم‌های دفاعی برای اجتناب از این اضطراب به وجود می‌آیند.

به عنوان مثال، یک فرد سیگاری که از حقوق ماهیانه خود مبلغ قابل توجهی را صرف خرید سیگار می‌کند (پیامی از جانب «نهاد») ممکن است احساس بزه کند (پاسخی از سوی «فرامن»). این فرد می‌تواند برای کاهش اضطراب ایجاد شده به خود بگوید مستحق سیگار کشیدن است، زیرا سخت کار می‌کند و حق دارد با این پول برای خود سیگار بخرد و دود کند. این مثال نمونه‌ای از مکانیسم دفاعی دلیل‌تراشی<sup>۱</sup> است.

همواره میان «نهاد» و «فرامن» نوعی تضاد وجود دارد. «من» در این تضاد نقش مدیریت و میانجی‌گری را به عهده می‌گیرد. توأم با این نقش، «من» مصالحه و سازش در پیش می‌گیرد که نتیجه آن ظهور مکانیسم‌های دفاعی است. دو نمونه از این مکانیسم‌های دفاعی عبارتند از:

- «انکار واقعیت»<sup>۲</sup>: نمونه‌ای از افرادی که به طور ناخودآگاه این مکانیسم را به کار می‌برند، معتادانی است که منکر اعتیاد خود هستند.

- «جابجایی»<sup>۳</sup> (جان‌شینی): به عنوان مثال، فردی که پس از شنیدن انتقادات و ایرادات رییس خود، بر سر یکی از همکارانش فریاد می‌کشد از این مکانیسم استفاده می‌کند.

گرچه فروید نمونه‌های متفاوتی از مکانیسم‌های دفاعی را ارائه داده است، اما اعتقاد دارد که «سرکوب»<sup>۴</sup> (واپس‌رانی) مهم‌ترین مکانیسم دفاعی به شمار می‌رود.

1- Rationalization

2- Denial

3- Displacement

4- Repression