

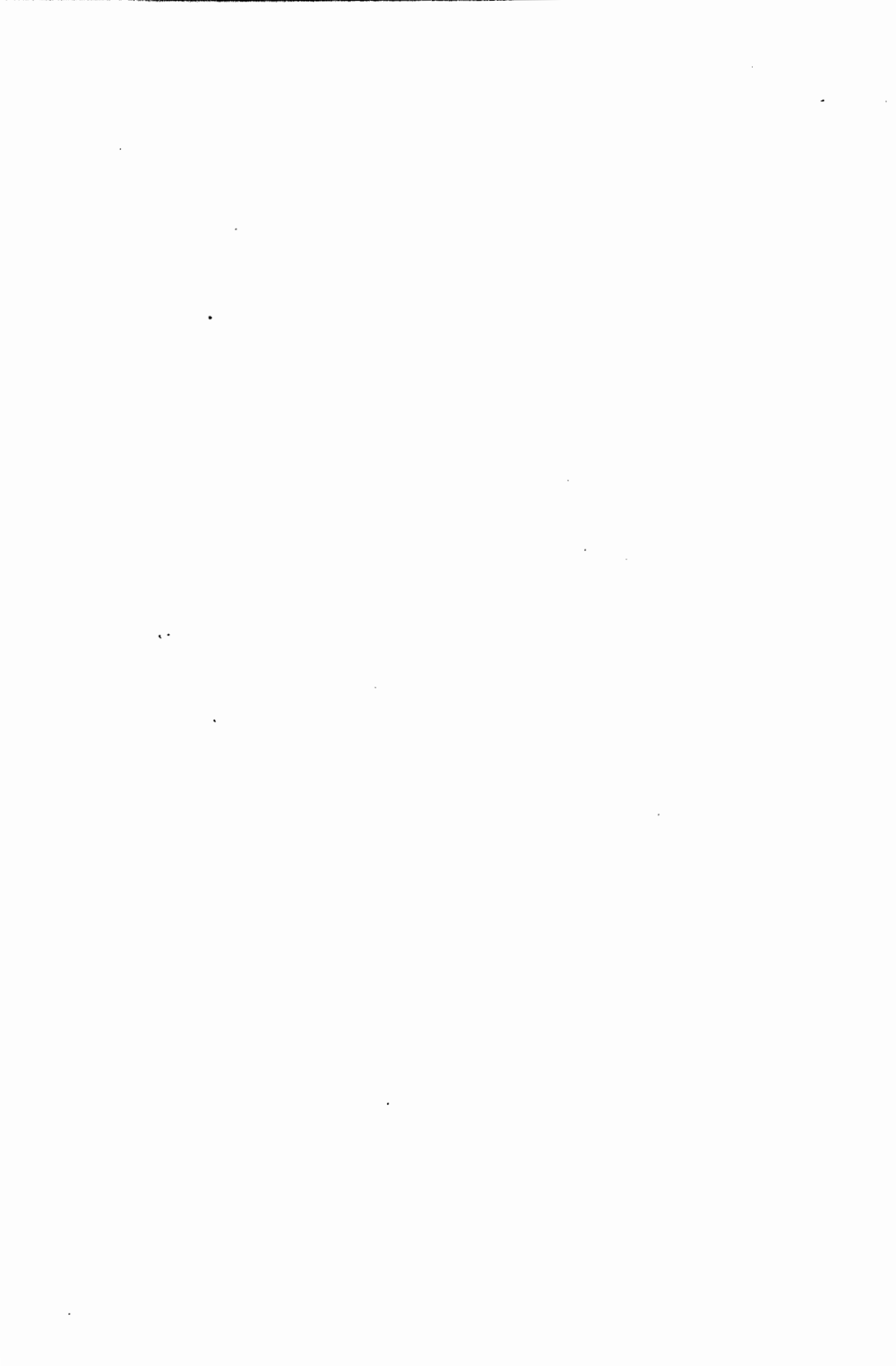
تحديد أبعاد شخصية المدير المالي الفعال

(دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية)

دكتور / السيد محمد علي لبدء

مدرس بقسم ادارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا



بسم الله الرحمن الرحيم

- * مقدمة .
- * مشكلة البحث
- * الفروض
- * خطة البحث :
- x خلفية نظرية
- x تطبيق عملي
- * نتائج



مقدمة :

ان لفظ الشخصية يمثل صورة شاملة للخصائص التي تميز الطبيعة الفريدة للشخصيات التي تعكس بعض الأبعاد التي تؤثر في سلوكيات الأشخاص وانجازاتهم في بيئة العمل وبالتالي فان التعرف على أبعاد شخصية المدير يساعد في معرفة كيفية الاستفادة منه بأقصى مايمكن وتحقيق الرضا بالنسبة للمدير وتعيين المدير المناسب في المكان المناسب والعمل على اختيار المدير الفعال .

وبالتالي فان معرفة أبعاد الشخصية كأحد العوامل التي تشكل فروقا فردية بين الأشخاص تمثل محور رئيسي يلزم الاهتمام به عند اختيار المديرين حيث أنه اذا أمكن معرفة أبعاد شخصية المدير فانه يمكن ببساطة التنبؤ بمدى نجاحه ومدى فعاليته في مجال عمله .

* مشكلة البحث :

ان نجاح الادارة يعتمد بالدرجة الأولى على الانسان أيا كان موقعه في الهيكل التنظيمي ، ومن ثم فان دراسة أبعاد شخصية المدير الفعال أصبحت تمثل مكانا بارزا في الدراسات الاجتماعية نظرا للتحدي الذي يواجهه المدير في تأدية عمله ، فهو مسئول أمام المدير الأعلى وفي نفس الوقت يعتمد على مستويات ادراية أدنى في تأدية المطلوب منه أمام المدير الأعلى .

ورغم اهمية الاهتمام بالمدير كإنسان ورغم ضرورة توافر أبعاد معينة لشخصية المدير الفعال لكي يؤدي دوره في هذا التحدي الذي يواجهه بنجاح فان الدراسات في مجال الادارة المالية تركز على العلاقة بين كفاءة الاساليب المستخدمة وكفاءة المدير المالي ومحاولة بلورة ذلك في ايجاد المدير المالي الفعال دون التعرض لمحاولة تجسيم العلاقة بين أبعاد شخصية المدير المالي الفعال وأدائه في مجال الادارة المالية مما يعنى اغفال ناحية يرى الباحث انها ذات أهمية كبيرة في فعالية المدير المالي وهي شخصيته .

* الفروض :

- (١) شخصية المدير المالي تؤثر في أدائه .
- (٢) تختلف أبعاد شخصية المدير المالي الفعال عن شخصية المدير المالي غير الفعال .
- (٣) تختلف أبعاد شخصية المدير المالي الفعال باختلاف طبيعة المنظمة (قطاع خاص أم قطاع حكومي أم قطاع عام أم بنوك) .

* خطة البحث :

أولا : خلفيه نظرية :

في هذه الخلفية النظرية يتناول الباحث أبعاد الشخصية التي تؤثر على سلوكيات المديرين وانجازاتهم في بيئة العمل ومن خلال تناول هذه الأبعاد سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة في هذه المجال وكذلك تناول بعض النظريات والنماذج في هذا المجال وفي نهاية هذه الخلفية النظرية يعرض الباحث ملخصا لما توصلت اليه الدراسات السابقة والنظريات الخاصة بالعلاقة بين أبعاد الشخصية والأداء :

وفيما يلي بعض الدراسات السابقة وبعض النظريات والنماذج الخاصة بأهم أبعاد الشخصية التي تؤثر في سلوك المدير وأدائه كما يتضح من تناول أهم أبعاد الشخصية التالية : (١)

(١) قوى التحكم : Locus of Control

تقيس قوى التحكم مراكز التوجيه لدى الشخص ومعرفة هل هي داخلية أم خارجية ، أى المدى الذى يشعر فيه الشخص أنه قادر على أن يؤثر في حياته ، فالمدير الذى لديه قوى توجيه وتحكم داخلية يعتقد أنه يستطيع التحكم في مصيره وبالتالي عمله ، أما المدير الذى لديه قوى توجيه وتحكم خارجية فإنه يعتقد أن الكثير مما يحدث له يرجع لقوى تحكم خارجية .

وفيما يلي بعض الفروق بين أصحاب قوى التحكم الداخلية وأصحاب قوى التحكم الخارجية لمعرفة الى أى مدى يكون لهذه الفروق أهمية في الوظائف المختلفة التى يشغلها المديرين :

- أ - تجهيز المعلومات : يبذل اصحاب قوى التحكم الداخلية مجهود أكبر من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ومعرفة أفضل طرق لجمعها وتخزينها والاستفادة منها .
- ب - الرضا الوظيفي : أصحاب قوى التحكم الداخلية أكثر رضا وأقل اغترابا وأكثر استقرارا .
- ج - الرقابة الذاتية والمخاطرة : يبدي أصحاب قوى التحكم الداخلية تحكما ذاتيا أكبر ويكون سلوكهم أكثر حذرا وأقل مخاطرة .

(1) Schermerhorn, John R., JR., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behavior** (Third Edition, U.S.A., New York, John Wiley & Sons, 1988), pp. 300 - 350 .

د - التوقعات والنتائج : يرى أصحاب قوى التحكم الداخلية وجود علاقة أقوى بين مايفعلونه ومايحدث لهم ويتوقعون أن العمل الجاد يؤدي لأداء جيد ويشعرون برقابة أكثر على كيفية قضاء الوقت وتحسين الأداء .

هـ - الاستجابة للآخرين : أصحاب قوى التحكم الداخلية أكثر استقلالية وأكثر اعتمادا على الحكم الشخصي وأقل عرضة للتأثر بالآخرين ويأومون محاولات التأثير الخادع .

وفى بحث أجرى للمقارنة بين أصحاب مراكز الرقابة الداخلية وأصحاب مراكز الرقابة الخارجية توصل الباحثون الى أن الاشخاص ذو المعدل العالى فى مراكز الرقابة الخارجية يكونوا أقل رضا عن وظائفهم وأكثر انسلاخا عن وضع العمل وأقل تشابكا مع وظائفهم وأيض أقل تأثيرا فى وظائفهم وذلك بالمقارنة بأصحاب مراكز الرقابة الداخلية (١)

ويحلل الباحثون أن السبب فى زيادة عدم رضا أصحاب مراكز الرقابة الخارجية هو ادراكهم أن لديهم رقابة ضعيفة على عوائد المنظمة ، أما أصحاب مراكز الرقابة الداخلية فانهم يرجعون عوائد المنظمة الى التصرفات والاعمال التى يتحكمون فيها وعندما تكون العوائد ضعيفة فانهم يوجهون اللوم لأنفسهم .

وحتى الآن فان الدليل على تأثير مراكز الرقابة على الأداء يكون أقل وضوحا بالرغم من أنه يبدو - بافتراض نظرى - أن أصحاب مراكز الرقابة الداخلية هم أصحاب الأداء الأفضل حيث ان الكثير من أنماط السلوك المصاحبه لوجهة نظر أصحاب مراكز الرقابة الداخلية تتركز فى أن هؤلاء الأشخاص يبحثون بفعالية عن المعلومات قبل صنع القرار وأنهم أكثر فعالية للانجاز ويبدلون مجهود اكبر لرقابة بيانات عملهم وبالتالي فان هذه السمات تؤدي الى أداء افضل بالنسبة للمديرين الذين يتمتعون بهذه السمات .

(1) Organ, Dennis W. and Greene, Charles N., "Role Ambiguity, Locus of Control, and work satisfaction" Journal of Applied Psychology (February 1974). pp. 101 - 102 ; Mitchell, Terence R., Smyser, Charles M., and Weed, Stan E., "Locus of Control : Supervision and Work Satisfaction", Academy of Management Journal (September, 1975), pp. 623 - 631; Runyon, K.E., "Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles" , Journal of Applied Psychology (June 1973) , pp. 288 - 294 .

ولكن رغم هذه الاستنتاجات فإنه لا يوجد تأكيد على أن هؤلاء الأشخاص يعتبرون أصحاب شخصية مثلى بالنسبة لأعضاء المنظمة حيث أن المديرين يعيشون في عالم توجد به قوى خارج نطاق رقابة المدير ولذلك فإن هؤلاء الأشخاص قد يكونوا صارمين جدا ويدافعون عن تقديرهم المغالى فيه فيما يختص بقدرتهم على رقابة الاحداث التى تحدث فى بيئات عملهم (١) . وبالإضافة لذلك فإن فرض قيود على حرية الاختيار بين أنشطة الوظيفة قد يؤدي الى مقاومة من أصحاب مراكز الرقابة الداخلية مما يؤدي الى أداء ضعيف (٢)

(٢) التوجه الى الانجاز : Achievement Orientation

من البعد السابق اتضح ان الانجاز يحفز أصحاب مراكز الرقابة الداخلى وهذا التوجه للانجاز يعتبر خاصية للشخصية تختلف بين المديرين ويمكن ان تستخدم للتنبؤ بسلوكيات معينة . لقد تركز البحث العلمى حول الحاجة للانجاز ، فالناس ذو الحاجة العالية للانجاز يكافحون باستمرار لعمل الاشياء بشكل أفضل ، انهم يريدون التغلب على العقبات والمصاعب ولكنهم يريدون أن يشعروا ان نجاحهم او فشلهم يرجع لتصرفاتهم وهذا يعنى ان هؤلاء الاشخاص يحبون المهام المتوسطة الصعوبة لان المهمة السهلة تفقد عنصر التحدى . فأصحاب الانجاز العالى لا يشعرون بالانجاز عند أداء مهام غير قادرة على أن تتحدى قدراتهم وأيضاً فإن هؤلاء الاشخاص يتجنبون المهام الصعبة جدا التى يكون احتمال نجاحها ضعيف جدا وحتى اذا نجح هؤلاء الاشخاص فى انجاز هذه المهام فانهم يكونون اكثر ميلا الى تلك المهام الصعبة حيث ينسب العائد مباشرة لمجهوداته فان الشخص ذو الحاجة العالية للانجاز يبحث عن التحديات التى تكون فرصة النجاح بها حوالى ٥٠ ٪ .

وبالتالى فإنه فى الوظائف ذات الصعوبة المتوسطة والتغذية المرتجعة السريعة للأداء والتي تسمح للموظف بالرقابة على نتائج عمله فإن الشخص ذو الحاجة العالية للانجاز سوف يكون أدائه جيدا (٣) ، وهذا يعنى ضمناً أن أصحاب الانجاز العالى سيكون أدائهم أفضل فى وظائف

- (1) Hamner, W. Clay and Organ, Dennis W. Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach (Dallas : BPI , 1978) , p. 182 .
- (2) Moyer, W.W., "Effects of Loss of Freedom on Subjects with Internal or External Locus of Control", Journal of Research in Personality, Vol. 12 (1978) , pp. 253 - 261 .
- (3) Miner, John B., Theories of Organizational Behavior (Hinsdale, 111, Dryden Press, 1980) , pp. 46 - 75 .

المبيعات والالعاب الرياضية المحترفة ووظائف الادارة وذلك بالمقارنة بوظائف خط التجميع او الوظائف الكتابية ، ولكن هؤلاء الاشخاص نو الانجاز العالى لن يكون أدائهم دائما افضل من هؤلاء الاشخاص نوى الانجاز الضعيف او المتوسط ، حيث ان المهام التى يؤديها اصحاب الانجاز العالى يجب أن تتسم بالتحدى والتغذية المرتجة والمسئولية التى يبحث عنها هؤلاء الاشخاص ولكن ذلك الامر يصبح صحيحا طالما ان الشخصية ذات الانجاز العالى نو علاقة موجبة بالنسبة لأداء الوظيفة .

كذلك فان الشخصية التى تؤمن بضرورة اخضاع مصلحة الفرد لمصلحة الدولة بدرجة كبيرة تكون شخصية جامدة وذكية فى حكمها على الغير وتكون أيضا شخصية ذات علاقة سالبة بالنسبة للأداء حيث تكون هذه الشخصية حساسة لمشاعر الغير والقدرة على التكيف والاستجابة للمواقف المعقدة والمتغيرة ، ومن ناحية اخرى فان هذه الوظائف تكون مهيكلة بدرجة كبيرة وناجحة وتعتمد على الأداء الدقيق للقواعد واللوائح وبالتالي يؤدى الشخص الذى يتميز بهذه الشخصية عمله بشكل جيد .

(٢) أسلوب حل المشكلة :

يمثل أسلوب حل المشكلة خاصة اخرى للشخصية ويقصد به الاسلوب الذى يسلكه الشخص فى جمع وتقييم المعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة وفى عملية حل المشكلة فان نشاطى جمع وتقييم المعلومات نشاطان منفصلتان ولكنهما متكاملان ، فجمع المعلومات هو تلك العملية التى ينظم بها شخص ما بيانات للاستفادة منها ، وتختلف أساليب جمع المعلومات من النمط الحسى الى النمط الحدسى ، فالاشخاص نو النمط الذى يعتمد على الاحساس يفضلون الروتين والنظام ويؤكدون على تحديد التفاصيل فى جمع المعلومات ، بينما الاشخاص نو النمط الحدسى يفضلون الصور العريضة ويحبون حل المشكلات الجديدة ويكرهون الروتين .

ويتضمن التقييم أفكارا عن كيفية التعامل مع المعلومات بمجرد جمعها ، ويختلف أسلوب تقييم المعلومات من التركيز على العاطفة الى التركيز على التفكير ، فالاشخاص نو النمط العاطفى ينحون نحو التطابق ومحاولة تكييف انفسهم للاشخاص الاخرين ، انهم يحاولون تجنب المشكلات التى تتسبب فى الخلافات ، أما الاشخاص نو النمط التفكيرى فانهم يستعملون العقل والذكاء فى التعامل مع المشكلات حيث يستبعدون النواحي العاطفية فى المواقف التى توجد فيها مشكلات .

وعندما يتحد هذان البعدان الخاصان بجمع وتقويم المعلومات فإن نتائج مصفوفه اساليب حل المشكلة تظهر فى الجدول التالى حيث يحتوى على وصف لاربعة أنماط أساسية لحل المشكلة

وهى : (١)

- ١ - الاحساس - العاطفة .
٢ - الحدس - العاطفة .
٣ - الاحساس - التفكير .
٤ - الحدس - التفكير .

وفى هذا الجدول يمكن التزود بمعلومات اكثر عن أساليب حل المشكلة ومعانيها الضمنية المحتملة .

جدول رقم (١)
أنماط أساسية لحل المشكلة

١ - الاحساس - العاطفة : عملى ، تحليلى ، مرتب . * الاشراف المباشر . * الارشاد . * ادارة الافراد . * التدريس . * المقابلات .	٢ - الحدس - العاطفة : الجاذبية ، المشاركة ، توجيه الافراد . * علاقات عامة . * الاعلان . * المبيعات . * السياسات . * خدمات العميل .
٣ - الاحساس - التفكير : حاسم ، يُعتمد عليه ، مفكر تطبيقي . * المحاسبة . * الانتاج . * مبرمج حاسب الى . * بحوث السوق . * الهندسة .	٤ - الحدس - التفكير : مبتك ، تقدمى ، بعيد النظر . * تصميم النظم . * تحليل النظم . * القانون . * الادارة الوسطى والادارة العليا . * تدريس الاقتصاد والادارة .

ان احد المعانى الضمنية فى البحوث الخاصة بانماط حل المشكلة هى أن بعض هذه الاساليب يكون أنسب لوظائف معينة من أخرى ، ولاشك ان الموازنة بين أسلوب حل المشكلة وتجميع المعلومات ومتطلبات تقويم الوظيفة يجعل الشخص أكثر انتاجية ورضا عن العمل عما لو كان هناك نقص فى هذه الموازنة ويقدم الجدول السابق بضعاً من هذه المعانى الضمنية حيث يقدم هذا الجدول بضعاً من الفرص المتاحة امام تفكير الشخص .

(٤) المكيافلية :

تدور المكيافلية حول فكرتين أساسيتين هما :

- ١ - الناس أدوات لتحقيق أهدافنا .
- ٢ - الغاية تبرر الوسيلة .

ولقد طور علماء النفس سلسلة من الأدوات (تسمى مقاييس ميكافيلية) لقياس التوجيه الميكافيلي للشخص ، فالشخصية عالية الميكافيلية هي الشخصية التي تميل الى التصرف بطرق مطابقة للمبادئ الميكافيلية ، ولقد توصلت البحوث التي استخدمت المقاييس الميكافيلية لعدد من التوقعات بخصوص سلوكيات الأشخاص نو الميكافيلية العالية ونو الميكافيلية المنخفضة في مواقف مختلفة ، فوجد الشخصية الباردة عديمة الكفاءة عالية الميكافيلية لاتصلح الا في المنظمات ذات البناء الهيكلي المهلهل ، اما الشخصية منخفضة الميكافيلية فتعمل بجدية لتحقيق أداء مرتفع في المنظمات ذات البناء الهيكلي المتعاسك . (١) .

وتشمل النظرة الاعراض ليمول الشخصية عالية الميكافيلية مايتى :

- ١ - اتجاهات لمعالجة الحالات بأسلوب منطقي وتفكير عميق .
- ٢ - القدرة على الكذب لتحقيق أهداف شخصية .
- ٣ - ليس من السهل الانقياد للولاء والصدقات والوعود السابقة أو آراء الغير .
- ٤ - المهارة في التأثير على الآخرين .

وفي الوظائف التي تحتاج مهارات في المساومة (مثل مساومة العمل) أو عندما تكون هناك مكافآت اساسية للفوز (مثل المبيعات بالعمولة) ، فان الميكافيلية العالية سوف تكون أكثر فعالية ، ولكن اذا لم تستطع الوسائل تعديل الأهداف واذا وجدت معايير مطلقة للسلوك واذا كانت العوامل الموقفية غير واضحة فان مقدرتنا على التوقع بالأداء العالى الميكافيلية سوف تكون ضعيفة جدا .

(1) Christie, Richard and Geis, Florence L., Studies in Machiavallianism (New York, Academic Press , 1970) , p . 105 .

(٥) درجة تحمل المخاطرة :

ان المديرين الذين يتحملون درجة عالية من المخاطرة تكون قراراتهم أكثر سرعة ويستخدمون معلومات أقل للقيام بعمليات الاختبار وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يتحملون درجة أقل من المخاطرة ، ومما يثير الدهشة ان دقة القرار متساوية بالنسبة لكلا المجموعتين من المديرين .

وبينما توصل البعض الى أنه بصفة عامة يتجنب المديرين في المنظمات المخاطرة فانه مازالت توجد فروق فردية في هذه المجال وكنتيجة لذلك فان الامر يتطلب التعرف على هذه الفروق ووصف الميل لدرجة تحمل المخاطرة بالنسبة لمتطلبات وظيفية معينة ، فمثلا الميل المرتفع لتحمل المخاطرة يؤدي لأداء أكثر فعالية بالنسبة للمتعامل في الاسهم في شركة سمسرة لأن هذا النوع من الوظائف يحتاج لاتخاذ قرار سريع ومن ناحية اخرى فان هذه الخاصية للشخصية قد تكون عقبة رئيسية بالنسبة للمحاسبين الذين يقومون بأنشطة مراجعة حيث ان هذه الوظيفة لاختيرة قد يتم شغلها بشخص لديه ميل منخفض لتحمل المخاطرة (١) .

(٦) النمط " أ " والنمط " ب " للسلوك :

يمثل السلوك من النمط " أ " صورة الشخصية التي تتصف بعدم الصبر والرغبة الشديدة في الانجاز والانتقان وبلوغ الكمال ، أما السلوك من النمط " ب " فانه يمثل نوع الشخصية القادرة على الاسترخاء دون أى شعور بالذنب ولاتقدر قيمة الوقت ولاينفذ صبرها بسرعة وتأخذ الامور ببساطة شديدة وتكون أقل رغبة في التنافس فيما يتعلق بأحداث الحياة اليومية (٢) .

وغالبا فان الشخصيات من النمط " أ " يحبون القاء الضغوط على أنفسهم ويحملون أنفسهم مالا طاقة لهم به في مواقف قد يتحرر فيها الآخرون من هذه الضغوط نسبيا وهذه الضغوط يمكن أن تؤثر تأثيرا جوهريا على سلوكهم في العمل مثال ذلك :

(1) Robbins, Stephen P., Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications (second Edition, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1983), p. 85 .

(2) See Freidman, Meyer and Roseman , Ray. Type A Behavior and Your Heart (New York, Alfred A. Knopf, 1974). For another view see Kiechel III, Walter "Attack of the Obsessive Managers", Fortune (February 16, 1987) , pp. 127 - 128

فى العلاقات بين الأشخاص : النمط " أ " قد يكون :

- * عديم الصبر .
- * متوترا .
- * يضيق بأى اعمال من الآخرين .
- * عدوانيا .

فى أداء العمل : النمط " أ " يقدر يكون :

- * أسرع فى العمل .
- * أقل شكوى .
- * يعمل جيدا فى حالة الطلبات المتعددة .

ومن خصائص شخصية النمط " أ " :

- * يتحرك دائما ويمشى ويأكل بسرعة .
- * يشعر بعدم صبر لايقاع سير الأحداث البطئ ويستحث الآخرين ويكره الانتظار .
- * يفعل أشياء متعددة فى وقت واحد .
- * يشعر بالذنب عندما لايعمل أو عندما يستريح عدة ساعات أو عدة أيام .
- * يحاول جنونة الوقت لتقليله .
- * يقوم بحركات عصبية (مثال ذلك الضغط على الأسنان أو الضرب باليد على المائدة)
- * ليس لديه وقت للاستمتاع بحياته .

وباستعراض الابعاد السابقة كان محور النقاش مركزا حول العلاقة بين خاصية معينة للشخصية وأداء الوظيفة ولقد زاد الاهتمام حديثا بعمل مقابلة بين متطلبات الوظيفة وخصائص الشخصية وفيما يلى نظريتان تستعرضان العلاقة بين الوظيفة والشخصية بهدف احدث مواعة بين الوظيفة والشخصية (١) .

(١) التوجه الوسيلى بالمقارنة بالتوجه التعبيرى :

يرى بعض الناس أن أعمالهم تعتبر وسائل من أجل تحقيق هدف آخر ، بينما يرى آخرون انهم يرغبون فى وظائفهم لما يحصلون عليه من رضا ذاتى من العمل فى هذه الوظائف والناس

الذين يقعون فى التصنيف الاول يشار اليهمك بالتوجه الوسيلى حيث يرغب هؤلاء فى المكافآت المالية فى الوظائف وأيضا الأمن الذى تزودهم به الوظيفة ، أما الاشخاص الذين يقعون فى التصنيف الثانى فيشار اليهم بالتوجه التعبيرى حيث يرغب هؤلاء الاشخاص فى تحقيق انجاز فى الوظيفة وأيضا يرغبون فى تلك الفرص التى تحقق ذاتهم ، وهناك من يرى أن الأداء والرضا يكونا فى أعلى درجاتهما عند أصحاب الشخصيات التعبيرية يعلمون فى وظائف تتطلب تحد وان اصحاب الشخصيات الوسيلية يعملون فى وظائف لا تتطلب تحد .

وهذه النتيجة تتفق مع المفهوم الذى يرى ان سلوك الموظف هو دالة فى كل من الشخصية والبيئة ، حيث انه بالنسبة لبعض الناس الذى يكون العمل هو محل الاهتمام الرئيسى فى حياتهم ، فان الوظيفة التى يوجد بها تحد تعتبر وظيفة مطلوبة لهم ، ولكن لايعنى ذلك ان كل لموظفين يرغبون فى وظائف متشابهة تماما وبالرغم من أن خصائص الشخصية لها تأثير على السلوك فان هناك اقتراح بأن هذا التأثير يعتمد على الاقل على المدى الذى يدرك فيه الموظف فيما اذا كانت الوظيفة تحمل فى طياتها تحديا أم لا .

(٢) نموذج الانواع الستة للشخصية : : The Six Personality Types Model
يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج انتشارا فى مجال البحث باعتباره نظرية للمواسمة بين الشخصية والوظيفة حيث يرى هذا النموذج أن الرضا والميل لترك الوظيفة يعتمد على درجة نجاح الافراد فى احداث تطابق او انسجام بين شخصياتهم والبيئة المهنية .

وكل نوع من الانواع الستة للشخصية يقابل بيئة مهنية معينة ، وفيما يلى وصف لهذه الانواع الستة وأمثلة لما يناسبها أو ينسجم معها من بيئات :

المهن

النوع

(١) واقعى Realistic

التكهن ، الفلاحة ، فن العمارة

يشمل سلوك مغامر ، وأنشطة مادية تتطلب مهارة وقوة وتنسيق .

(٢) محقق ، مستقصى Investigative

علم الاحياء ، علم الرياضيات ، كتابة الاخبار .

يشمل أنشطة تتطلب تفكير وتنظيم وفهم أكثر منه شعور أو عاطفة أو انفعال .

(٣) اجتماعى Social

يشمل أنشطة بين الأشخاص مفضلا ذلك على الأنشطة المادية أو العقلانية .

(٤) تقليدى أو متمسك بقواعد السلوك

المرعية Conventional

يشمل أنشطة منظمة حسب القواعد وكذلك تصعيد حاجات الأشخاص للمنظمة أو لشخص صاحب قوة ومنصب .

(٥) مغامر Enterprising

يشمل أنشطة شفوية لفظية للتأثير فى الغير والحصول على القوة والمنصب أو المكانة .

(٦) مولع بالفنون Artistic

يشمل التعبير الذاتى والخلق الفنى أو الأنشطة العاطفية .

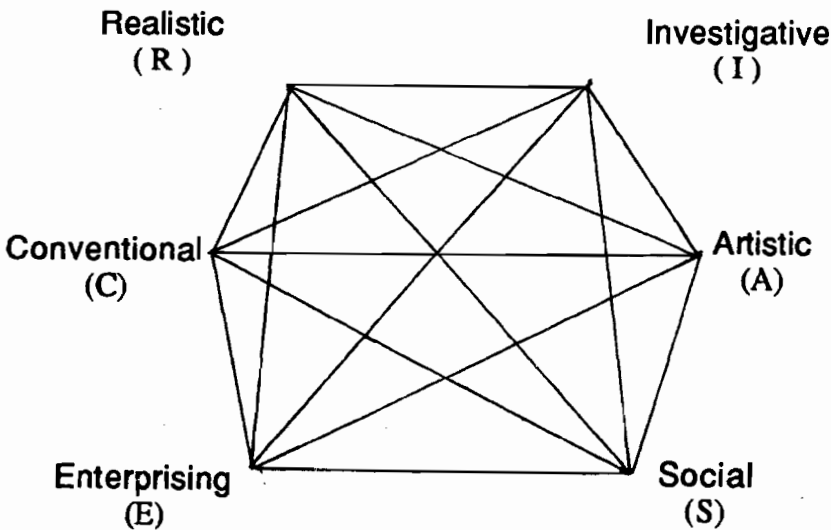
عمل خدمى ، عمل اجتماعى ، علم النفس التحليلى .

الحاسبة ، التمويل ، ادارة شركة .

القانون ، علاقات عامة ، ادارة المشروعات الصغيرة .

الفن ، الموسيقى ، الكتابة .

وفى الأبحاث الخاصة بهذه النظرية يتم وضع الشكل السداسى التالى



وفي هذا الشكل كلما كان مجالان أكثر قربا ، كلما كانا هذان المجالان أكثر انسجاما مع بعض . والتصنيفات المتجاورة تكون متشابهة تماما ، وبينما تلك التصنيفات المتقابلة أو العكسية في شكل قطري فإنها تكون غير متشابهة بدرجة كبيرة .

والسؤال هو ماذا يعنى ذلك ؟

ان هذه النظرية ترى أن الرضا يكون في أعلى ارتفاعه ومعدل الدوران في أقل انخفاض ممكن عندما تكون الشخصية والمهنة في انسجام تام أو اتفاق كامل . ان الافراد الاجتماعيين يجب أن يكونوا في وظائف اجتماعية والناس التقليديين فان الشخص الواقعي في وظيفة واقعية يكون في موقف أكثر انسجاما (منسجم) من وضع شخص واقعي في وظيفة محقق ام مستقصى . وكذلك فان الشخص الواقعي في وظيفة اجتماعية يكون في موقع غير منسجم بالمرّة او على الاطلاق . ان النقاط الاساسية في هذا النموذج تكون أنه :

(١) توجد فروق ذاتية في الشخصية بين الافراد .

(٢) توجد أنواع مختلفة من الوظائف .

(٣) الناس الذين يعملون في بيئات عمل متفقة مع نوع شخصياتهم يجب أن يكونوا أكثر

رضا وأقل احتمالا للتكيف الاختباري من هؤلاء الذين يعملون في وظائف غير متفقة (١) .

وبالاضافة للنظريتان السابقتان فان هناك بعض النماذج المعروفة في هذا

المجال وهي :

(١) نموذج علامة U المقلوبة (٢) Inverted-U relationship

يركز هذا النموذج على العلاقة بين الضغط والأداء وذلك في ظل فرض ان u المقلوبة تكون

في وضع معتدل وذلك في ضوء التوافق بين امليين هما : نوع الوظيفة وشخصية الفرد .

ويظهر هذا النموذج في الشكل التالي :

(1) Ibid., p. 87 .

(2) Keller, Robert T., " Job Stress and Employee Performance in a Manufacturing Plant " Paper Presented at the meeting of the National Academy of Management, San Diego, August, 1981, pp. 100-125 .

شكل رقم (١)
العلاقة بين الضغط والأداء الوظيفي



والمنطق وراء هذه العلاقة (U المقلوبة) يتمركز في أن المستويات المنخفضة وحتى المستويات المعتدلة من الضغط تحفز الشخص وتزيد مقدرته على التفاعل ام رد الفعل . وبالتالي ففي الغالب يؤدي هؤلاء الأفراد مهامهم بشكل أفضل . ويتركيز أكبر أو بشكل أسرع . ولكن يوجد الضغط بشكل كبير في حالة وجود طلبات أو قيود على الشخص يصعب عليه تحقيقها أو الوصول اليها وبالتالي يؤدي ذلك الى أداء منخفض . وقد يصف نمط U المقلوبة رد الفعل الخاص بالضغط عبر الزمن بالاضافة الى التغيرات في شدة الضغط . أي أن المستويات المعتدلة من الضغط قد يكون لها تأثير سالب على الأداء خلال المدى الطويل حيث أن الشدة المتسمة للضغط تضعف الفرد وموارده الحيوية . ان مدير المبيعات قد يكون قادرا على ان يضغط أو يركز مجهوده من أجل الاعداد لعرض موضوع في الاجتماع القومى السنوى ، ولكن المستويات المعتدلة من الضغط التي تمارس باستمرار خلال فترات طويلة قد تؤدي الى أداء منخفض . ولاشك أن مثل هذه الضغوط تعرض الفرد لمخاطرة تسمى " اجهاد الوظيفة او اجهاد المسلك الوظيفي " .

ان فرض U المقلوبة يكون معتدل وذلك في ضوء التوافق في ظل عاملين على الاقل هما :

نوع الوظيفة و شخصية الفرد .

نوع الوظيفة Type of Job

قد يؤثر مستوى معين من الضغط على الأداء بطريقة ايجابية فى وظيفة وبطريقة سلبية فى وظيفة أخرى .

ان الاثبات يحدد أن الوظائف عالية الضغط هى تلك التى يكون شاغليها لديهم رقابة قليلة على وقتهم وتكون ضغوط الوقت قاسية وكذلك يواجهون تهديد الظروف المادية او يواجهون مسئوليات ضخمة بالنسبة للموارد المالية او الانسانية ويقع المديرين فى هذه الطبقة .

الشخصية Personality

هناك تزايد فى البحث العلمى لتأييد موضوع أو القضية الخاصة بتأثير الضغط على سلوك العاملين حيث يكون هذا التأثير متعادل او معتدل مع نوع الشخصية . وفى ضوء ذلك يتركز الاهتمام الرئيسى حول مايسمى بالنمط "A" والنمط "B" للشخصية .

(٢) نموذج كوهن وسكولير وآخريين Kohn & Schooler and Others

يركز هذا النموذج على دراسة الآثار لظروف (أو شروط) الوظيفة والأبعاد الرئيسية للشخصية ، حيث تم تحديد ١٤ ظرف يمثلون ضروريات هيكلية للوظيفة على أساس ان هذه الظروف (أو العوامل) تحدد بصفة عامة موقع الشخص فى الهيكل التنظيمى والطبيعة المهنية للوظيفة والضغط الموجودة بالوظيفة والمخاطر والمكافآت الموجودة بالوظيفة ، ولقد ركز القياس فى هذا النموذج على فترتين زمنيتين فقط (١) .

ومن أهم الانتقادات التى وجهت لهذا النموذج التحليلى مايلى : (٢)

١ - تركيز النموذج على نقطتين زمنيتين فقط وإهمال الفترة الزمنية الطويلة بين هاتين النقطتين رغم أن طول الفترة الزمنية يعنى مشكلات مختلفة خاصة وان الباحث ركز على فترة عشر سنوات .

(1) Kohn, Melvin L. and Schooler, Carmi and Others. Work and Personality : an Inquiry into the Impact of social Stratification (New Jersey 07648, A Blex Publishing Corporation, 1983), p. 126 .

(2) Ibid., pp. 150 - 151 .

٢ - عدم الكفاية بالنسبة لظروف الوظيفة التي شملها النموذج حيث ان ظروف الوظيفة متعددة وتعتبر شخصية ولذلك فان الامر يستلزم وجود مؤشر متعدد لكي يقيس كل ظروف الوظيفة وبالطبع يواجه هذا المؤشر بعض الصعوبات تتمثل مثلا في البحث عن أفضل أسلوب لقياس ضغط الوقت .

٣ - هناك تأثيرات يصعب قياسها في مجال العمل مثل الاشياء التنظيمية والفنية وكذلك تلك الاشياء الخاصة بالعلاقات بين الاشخاص ، هذا بالاضافة للظروف الفعلية للعمل ، ففي هذا النموذج لم يحدث تحليل منتظم لأنماط المسلك الوظيفي ، فلم يحدث تحليل لمعرفة ما اذا كانت هذه التأثيرات هي نفسها بالنسبة لكل أعمار الجماعات أو لا وكذلك بالنسبة لكل أجزاء العمل أم لا ، هذا بالاضافة الى أن التحليل لم يأخذ في الاعتبار الاحداث الهامة الاخرى التي قد تحدث في حياة هؤلاء الاشخاص اثناء فترة العشر سنوات بين الاشخاص الذين تم الحصول منهم على البيانات في البداية وهؤلاء الاشخاص الذين تم الحصول منهم على البيانات في النهاية .

ولكن رغم هذه الانتقادات فلقد اوضح تحليل هذا النموذج أن ظروف العمل ذات تأثير على الشخصية وأن الشخصية تؤثر على ظروف العمل وأيضا تؤثر ظروف العمل على بعضها وكذلك تؤثر أبعاد الشخصية على بعضها البعض (١) .

وهناك موضوع آخر ذات صلة بموضوع الشخصية وهو موضوع الأداء والرضا حيث ان موضوع الشخصية يساعدنا على فهم وتوقع السلوك ، فدراسات الشخصية تفيد في تحديد تلك الخصائص المناسبة للأداء الوظيفي الفعال مما يساعد في اختيار الافراد وكذلك زيادة فهمنا للتفاعل والتداخل بين الشخصية وخصائص الوظيفة والتي تؤدي الى قرارات أفضل فيما يختص بالتأجير والتمويل والترقية وكذلك فان هذه الدراسات تمدنا بوجهات نظر فيما يختص بتطوير الشخصية مما يساعدنا في التوقع والتعرف على وضع تلك العمليات المكلفة .

وحيث ان خصائص الشخصية تخلق مؤشرات لسلوك الناس ، فان هذه الخصائص تعطينا اطار للتنبؤ بالسلوك . فمثلا الأفراد الخجولين والمنطويين والذين يكرهون المواقف الاجتماعية فانه من المحتمل انهم سيكونون رجال بيع ضعفاء . كذلك فان الافراد الطبيعيين أو الخاضعين والمتكيفين قد لا يكونون فعالين كرجال أفكار اعلانية او كرجال اعلان .

والسؤال هو : هل يمكن التنبؤ بأى ناس او بمن هم الافراد الذين يعملون عن رضا وقناعة في المبيعات او البحث او العمل على خط التجميع وذلك اعتمادا على او طبقا لخصائص شخصياتهم؟

الاجابة نعم ، حيث يمكن ربط خصائص معينة بنجاح الوظيفة واختيار هذه السمات واستخدام هذه البيانات في عمل اختيار اكثر فعالية . فالشخص الذى يقبل القواعد والخضوع أو التكيف مع الغير والتبعية ومعدلات عالية من الخضوع فانه من المحتمل أن يشعر براحة اكثر في وظيفة خط تجميع مهيكلة مثال ذلك كاتب الدخول في المستشفى أو ادارى في وكالة عامة كبيرة مفضلا ذلك على العمل كباحث او في وظيفة تتطلب درجة عالية من الخلق والابتكار . وبذلك يتضح لماذا تستخدم اختبارات الشخصية في غربلة المرشحين للوظيفة وذلك لتجنب عمل مقابلات خاطئة .

ولكن السؤال هو :

هل خصائص الشخصية يمكن الاعتماد عليها في التوقع في هذا المجال؟

ان الاجابة صعبة . ان خصائص الشخصية ثابتة حيث تفسر لماذا تكون أنماط السلوك متجانسة بصفة عامة . فالشخص مثلا الخجول بالامس ، من المحتمل ان يظل خجولا اليوم . ولاشك أن عامل الثبات هذا يكون عامل ايجابى لان أى محاولة للتنبؤ بالسلوك تحتاج لاتساق البيانات الماضية والتي بناء عليها يتم عمل تقديرات المستقبل (١) .

ان نوع العمل وهيكل الوظيفة يمثلان متغيرات موقفية هامة تؤثر على الشخصية في البيئة التنظيمية . وحيث ان هذه المتغيرات غير ثابتة فان قدرتنا على التنبؤ نقل .

وهناك عامل آخر يقلل القيمة التنبؤية لخصائص الشخصية المتأصلة أو الملازمة للخصائص نفسها : بسبب صعوبة دقة قياس كل خاصية والحقيقة التي تقدر ان معظم الناس تمتلك مستويات ذات مدى متوسط من هذه الخاصية (بمعنى أنهم ليسوا متوترين بدرجة عالية ولاهادئين بدرجة عالية) . وبعبارة اخرى ، فانه فقط بالنسبة للافراد الذين يظهرون بوضوح المستويات المتطرفة للاستقلال او التبعية والخضوع أو السيطرة والوثوق بالنفس او القلق ، فانه يمكن التنبؤ بدقة بالرضا والسلوك .

ان أحد مجالات البحث الحديثة الهامة تركزت على العلاقة بين متغيرات الشخصية وسلوكيات هروب الموظفين او العاملين من العمل . وأحد الابحاث التي عملت مراجعة لذلك توصلت الى أن الافراد الذين يحتلون أحد المواقف المتطرفة بالنسبة لسمة معينة يميلون الى ترك المنظمة بشكل أكثر تكراراً من هؤلاء الافراد الذين يحتلون وسط المدى (١) . ان العاملين نوى المستويات العالية لسعات القلق والتركيز على الانجاز والعنوان والاستقلالية والثقة بالنفس والخاصية الاجتماعية يكونون أكثر رغبة في ترك العمل بالمنظمات من هؤلاء العاملين نوى المستويات المعتدلة لهذه السمات . وعلى كل حال فلقد تعرضت هذه النتائج لهجوم حديث (٢) . ولقد استخدم باحث آخر تصنيف لسته عشر سمة ، ووجد أن أكثر هذه السمات اهمية في توضيح وتفسير ظاهرة التغيب و دوران العمل هما : القلق وسلامة أو حيوية الضمير (٣) . وفي الاختبارات الخاصة بنوع الوظائف . فلقد وجد البحث أنه في تلك الوظائف التي تميل بشكل طبيعي لمعدلات الدوران العالية ، فانه في المستويات العالية من القلق والمستويات المنخفضة لحيوية الضمير من المتوقع حدوث سلوكيات هروب من العمل .

ان نظرية شيهي Sheehy لتطور الشخصية تمدنا بوجهات نظر ذات قيمة حيث لها تطبيق مباشر على السلوك التنظيمي . فالحقيقة ان كل شخص بالغ أو راشد يمر من خلال مراحل معينة حرجة ولذلك فإنها تقترح أن أنماط معينة من السلوك والرضا يمكن التنبؤ بها بالنسبة للعاملين . مثال ذلك : أن مستويات الرضا من المحتمل ان تهبط بالنسبة لكثير من العاملين في منتصف الثلاثينات mid-thirties وذلك كلما عرفوا أن أحلامهم في الشهرة والثروة ليست إلا مجرد أحلام . انهم قد يصبحون مدافعين - مستخدمين الاسقاط أو الترشيح - في محاولة لاعادة توجيه احباطهم بعيدا عن شخصياتهم نفسها . وبأسلوب مشابه ، فان كل مرحلة اقترحها شيهي Sheehy تكون مصحوبة بتغيرات في شخصية الفرد وبالتالي تغيرات في سلوكه في العمل (٤) .

- (1) Porter L.W. and Steers R.M., "Organizational work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," Psychological Bulletin (August, 1973), pp. 151-176
- (2) Mowday, R.T., Porter, L.W., Stone, E.F., "Employee Characteristics and Predictors of Turnover among Female Clerical Employees in Two Organizations," working paper dated April, 1977 .
- (3) Bernardi J. John, "The Relationship of Personality Variables to Organizational withdrawal", Personnel Psychology, Spring 1977, pp. 17-27 .
- (4) Robbins, Stephen p., Op. Cit., p. 99 .

وبذلك يتضح أن نظريات المواعمة بين الشخصية والوظيفة قدمت اقتراحات لتحسين أداء العامل عن طريق اختيار الافراد للوظائف بناء على مقابلة خصائص الوظيفة بخصائص الشخصية . كذلك فان مناقشتنا عن الضغط تحتوى على معانى ضمنية للاختيار والتعيين بالنسبة للعاملين . ان الوظائف تختلف فى درجة الضغط التى تحدثها او تسببها . ان الافراد يختلفون فى الطريقة التى يتصرفون بها تجاه الضغط . ان مقابلة النمط A والنمط B مع الوظائف المنسجمة أو الملائمة او المتطابقة يسمح للمنظمة أن تقلل آثار الاختلال الوظيفى للضغط وكذلك تعظيم فوائده او منافعه الوظيفية .

وأخيرا يتضح من عرض هذه الخلفية النظرية للبحث مايلى :

(١) لم يتضح بصفة قاطعة مدى تأثير شخصية المدير فى أدائه بمعنى أن الدراسات المختلفة السابقة وكذلك النظريات والنماذج المعروضة لم تحدد بشكل نهائى طبيعة هذا التأثير ولكنها تركزت فى بيان أن أداء المدير هو دالة فى شخصيته ، أى أن هناك احتمال لتأثير شخصية المدير فى أدائه .

(٢) لم تتطرق الدراسات السابقة الى ما اذا كان هذا التأثير بين شخصية المدير وأدائه يختلف باختلاف طبيعة عمل المدير أم لا . يعنى ان هذه التأثير قد يختلف فيما اذا كان المدير يحتل وظيفة مدير مالى أو وظيفة مدير انتاج أم وظيفة مدير مشتريات ومخازن أم وظيفة مدير أفراد أم مدير اعلان وعلاقات عامة أم مدير تسويق . ويرجع الاهتمام بضرورة الربط بين شخصية المدير وأدائه فى ضوء طبيعة الأداء الى أن هذه الطبيعة للأداء قد تؤثر فى شكل العلاقة بين شخصية المدير وأدائه .

(٣) لم تحدد الدراسات السابقة او النظريات والنماذج المعروضة أبعاد شخصية المدير الفعال بالمقارنة بأبعاد شخصية المدير غير الفعال حتى يمكن التوصل لتجسيم شخصية المدير الفعال حتى يتضح بشكل محدد أبعاد هذه الشخصية وبالتالي يمكن اختيار هذا المدير الفعال بسهولة والذى يمثل مكانا بارزا فى الدراسات الادارية .

(٤) لم تحدد الدراسات السابقة او النظريات المعروضة ماإذا كانت أبعاد شخصية المدير تختلف باختلاف طبيعة المنظمة أم لا (قطاع خاص أم حكومى أم قطاع عام أم بنوك) .

ثانيا : تطبيق عملي

انطلاقا من العرض السابق للخلفية النظرية للبحث ، قام الباحث بمحاولة اختبار فروض البحث على المديرين الماليين وذلك باعداد قائمة استقصاء لدراسة أبعاد شخصية المدير المالي بعدة منظمات مختلفة فى كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية ولقد شملت قائمة الاستقصاء مجموعة من العبارات تكشف عن أبعاد شخصية المدير المالي (١) ، ويعد ذلك صنف الباحث المديرين الماليين الى مديرين ماليين فعالين ومديرين ماليين غير فعالين حتى يمكن معرفة أبعاد شخصية المدير المالي الفعال .

ولقد واجه الباحث للقيام بالتطبيق العملي عدة نقاط كان لابد من اتخاذ قرارات واضحة بشأنها وهذه النقاط تمثلت فى :

١ - تعريف المدير المالي المقصود فى هذا البحث : تمثل التعريف الذى تبناه الباحث فى التعريف التالى :

بصرف النظر عن اسم المنصب الذى يشغله الشخص . فان المدير المالي هو ذلك الشخص الذى يصدر او يوصى باصدار القرارات التالية :

- * القرار الخاص بالمشروعات الاستثمارية طويلة الاجل : تقييمها والمفاضلة بينها .
- * القرار الخاص بتحليل وتحديد وتدبير مصادر التمويل طويل الاجل وسياسة توزيع الارباح
- * القرار الخاص بادارة رأس المال العامل : فعالية ادارة النقدية والائتمان وأوامر الشراء والمخزون .
- * القرار الخاص بتحليل وتحديد وتدبير مصادر التمويل قصير الاجل وأيضا متوسط الاجل وما يرتبط بذلك من ائتمان تجارى وائتمان مصرفى .

٢ - تم تطبيق البحث على المديرين الماليين سواء العاملين بشركات القطاع الخاص أم بشركات القطاع الحكومى أم بشركات القطاع العام أم بالبنوك وذلك حتى يمكن التوصل بقدر الامكان لتحديد قريب من الواقع لأبعاد شخصية المدير المالي الفعال بهذه المنظمات لمختلفة ومحاولة معرفة ما اذا كانت أبعاد شخصية المدير المالي الفعال تختلف باختلاف طبيعة المنظمة أم لا .

(١) توجد صورة من قائمة الاستقصاء التى أعدها الباحث فى نهاية البحث .

٢ - بعد النزول الى مجال التطبيق العملى والحصول على المعلومات المطلوبة باستخدام قوائم الاستقصاء من المديرين استطاع الباحث ان يحصل على قوائم استقصاء من ٢٠ شركة قطاع خاص ومن ١٥ جهة حكومية ومن ١٥ شركة قطاع عام ومن ٢٠ بنك موزعين على جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية كما يلى (١) .

المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية	
٢٠	١٠	قطاع خاص
٥	١٠	قطاع حكومى
—	١٥	قطاع عام
١٥	٥	قطاع البنوك

وهذه المنظمات التى وصل عددها ٨٠ منظمة مابين قطاع خاص وقطاع حكومى وقطاع عام وقطاع البنوك تصنف من ناحية اخرى مابين منظمات مساهمة ومنظمات غير مساهمة سواء فى جمهورية مصر العربية أو فى المملكة العربية السعودية كما يلى :

المملكة العربية السعودية		جمهورية مصر العربية		
غير مساهمة	مساهمة	غير مساهمة	مساهمة	
—	٢٠	١٠	—	قطاع خاص
—	٥	١٠	—	قطاع حكومى
—	—	١٥	—	قطاع عام
٢	١٣	٢	٣	قطاع البنوك

(١) تم تحديد هذه العينة احصائيا من المديرين الماليين باقليم الدلتا بجمهورية مصر العربية ومن منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية .

٤ - عند اعداد قائمة الاستقصاء ، استخلص الباحث مجموعة من العبارات من العرض السابق لأبعاد شخصية المدير حيث تمكن هذه العبارات من دراسة أبعاد الشخصية وتم وضع هذه العبارات التي تصف وتكشف عن أبعاد الشخصية فى شكل متدرج حيث توضع العبارة فى أقصى اليمين وعكسها فى أقصى اليسار وذلك فى شكل متدرج يعكس مدى توافق بُعد الشخصية لدى المدير وبالطبع حاول الباحث بقدر الامكان استخلاص - من الدراسات السابقة والنظريات والنماذج المعروضة - هذه العبارات بحيث تُمكن كل مجموعة من العبارات من دراسة بُعد معين للشخصية كما يتضح من عرض الاستقصاء فى نهاية البحث ، فمثلا العبارات من ١ - ١٦ تدرس قوى التحكم والعبارات من ١٧ - ٢٧ تدرس أسلوب حل المشكلة والعبارات من ٢٨ - ٢٨ تدرس الميكافلية والعبارات من ٢٩ - ٤٥ تدرس النمط أ والنمط ب وهكذا .

٥ - تعريف المدير المالى الفعال : المدير المالى الفعال هو ذلك المدير المالى الذى ينجح فى تحقيق الهدف المحدد ومن هنا فان الحكم على فعالية المدير المالى فى هذا البحث اختلفت من منظمة لآخرى على حسب طبيعة المنظمة ، أى أن الهدف المستخدم (أو المعيار) للحكم على فعالية المدير المالى يختلف من منظمة لآخرى على حسب طبيعة المنظمة كما يلى :

الهدف (المعيار)

طبيعة المنظمة

- | | |
|---|-------------------------------|
| السعر السوقى للسهم (رفع السعر او الحفاظ عليه) . | * المنظمات المساهمة . |
| الربح . | * قطاع خاص وبنوك غير مساهمة . |
| خفض تكلفة التمويل . | * قطاع عام . |
| محو الاسراف مع تحقيق البرامج المطلوبة . | * قطاع حكومى . |

وبالطبع فان الباحث يدرك أن هناك انتقادات قد توجه لهذه الأهداف على أساس أن المدير المالى ليس هو المسئول وحده عن تحقيق هذه الأهداف ، بل هناك متغيرات أخرى تؤثر فى تحقيق هذه الأهداف من عدمه ، ولكن لم يكن أمام الباحث غير أن يضع هذه الأهداف لكى تمتل أفضل معايير للحكم على فعالية المدير المالى مع افتراض ثبات بقية العوامل .

٦ - بعد الحصول على البيانات السابقة عن مدى نجاح كل مدير مالى فى تحقيق الهدف المطلوب منه والمستخدم فى الحكم على فعالية المدير المالى ، وجد الباحث أن المديرين المالىين منهم من نجح فى تحقيق نسبة ٧٥ ٪ من الهدف ومنهم من نجح فى تحقيق ٥٠ ٪ من الهدف ومنهم من نجح فى تحقيق نسبة ٢٠ ٪ فى تحقيق الهدف ومنهم من لم ينجح مطلقا فى تحقيق الهدف ومنهم من نجح فى تحقيق الهدف بالكامل وهكذا وجد الباحث نفسه أمام نسب مختلفة لتحقيق الهدف وفى ضوء ذلك صنف الباحث المديرين المالىين الى مديرين مالىين فعالين ومديرين مالىين غير فعالين على أساس ان المدير المالى الفعال هو ذلك المدير المالى الذى ينجح فى تحقيق نسبة ٧٥ ٪ من الهدف على الأقل والمدير المالى غير الفعال هو الذى لا يحقق نسبة ال ٧٥ ٪ من الهدف بشرط عدم حدوث ظروف طارئة يصعب التنبؤ بها .

وبناء على ذلك تم تحليل نتائج قوائم الاستقصاء كما يلى :

أولا : المديرين المالىين بالقطاع الخاص :

(١) فى جمهورية مصر العربية

اتضح من التحليل ان ال ١٠ مديرين مالىين الذين أجرى عليهم البحث ينقسمون الى ٨ مديرين مالىين فعالين ، مديران مالىان غير فعالين وتحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بالمديرين المالىين الفعالين الثمانية اتضح ان أبعاد الشخصية لهم كما يلى (متوسط النتائج الخاصة بالمديرين الثمانية) :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٨٠ ٪	١ - قوى التحكم الداخلية
٧٥ ٪	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٧٠ ٪)	٣ - أسلوب حل المشكلة
عاطفى (٨٠ ٪)	
٥٠ ٪	٤ - الميافلية
١٠ ٪	٥ - درجة تحمل المخاطرة
النمط ١ (٨٠ ٪)	٦ - النمط ١ والنمط ب

وبتحليل قوائم استقصاء المديران الماليان غير الفعالان اتضح أن أبعاد الشخصية لهم فى المتوسط كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية	نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪٥٠	٤ - المكيافلية	٪١٠	١ - قوى التحكم الداخلية
٪٦٠	٥ - درجة تحمل المخاطرة	٪٢٠	٢ - التوجه الى الانجاز
النمط ب (٪٧٠)	٦ - النمط ١ والنمط ب	حسى (٪٧٥) عاطفى (٪٧٥)	٣ - اسلوب حل المشكلة

ومن هذه النتائج عن المديرين الماليين بالقطاع الخاص المصرى يتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال فى القطاع الخاص تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال فى نفس القطاع مما يعنى أن هناك تأثير للشخصية على أداء المدير المالى .

(٢) فى المملكة العربية السعودية :

تم تصنيف العشرين مدير مالى بالقطاع الخاص بالسعودية الى ١٥ مدير مالى فعال و ٥ مديرين مالىين غير فعالين وكانت أبعاد شخصية المديرين الماليين الفعالين كما يلى فى المتوسط :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪٩٠	١ - قوى التحكم الداخلية
٪٨٠	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٪٦٥) عاطفى (٪٧٠)	٣ - أسلوب حل المشكلة
٪٥٥	٤ - المكيافلية
٪٥٠	٥ - درجة تحمل المخاطرة
النمط أ (٪٧٠)	٦ - النمط ١ والنمط ب

وبتحليل أبعاد شخصية الخمسة مديرين مالىين غير فعالين بالقطاع الخاص السعودى كانت

أبعاد شخصية هؤلاء المديرين فى المتوسط كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية	نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪٧٠	٤- المكيافلية	٪١٠	١- قوى التحكم الداخلية
٪٤٠	٥- درجة تحمل المخاطرة	٪١٥	٢- التوجه الى الانجاز
النمط ب (٪٦٠)	٦- النمط أ والنمط ب	حسى (٪٢٠) عاطفى (٪٥٠)	٣- أسلوب حل المشكلة

أى أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال بالقطاع الخاص السعودى تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال بالقطاع الخاص السعودى ممايعنى ان هناك تأثير للشخصية على أداء المدير المالى .

وبذلك يتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال بالقطاع الخاص تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال بالقطاع الخاص سواء فى القطاع الخاص المصرى أو القطاع الخاص السعودى مما يعنى أن شخصية المدير المالى تؤثر على أدائه .

ثانيا : المديرين المالىين بالقطاع الحكومى :

(١) فى جمهورية مصر العربية :

تم تصنيف العشرة مديرين مالىين بالقطاع الحكومى المصرى الى ٦ مديرين مالىين فعالين و٤مديرين مالىين غير فعالين وكانت أبعاد شخصية المديرين المالىين الفعالين - فى المتوسط - كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪٨٠	١- قوى التحكم الداخلية
٪٨٥	٢- التوجه الى الانجاز
حسى (٪٧٠)	٣- أسلوب حل المشكلة
تفكيرى (٪٨٠)	٤- المكيافلية
٪٥٠	٥- درجة تحمل المخاطرة
٪٢٠	٦- النمط أ والنمط ب
النمط أ (٪٦٥)	

وبتحليل قوائم استقصاء المديرين الماليين غير الفعالين بالقطاع الحكومي المصرى اتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال - فى المتوسط - كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٥٪	١ - قوى التحكم الداخلية
٢٠٪	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٧٠٪)	٣ - أسلوب حل المشكلة
عاطفى (٨٠٪)	٤ - المكافئية
٦٠٪	٥ - درجة تحمل المخاطرة
٥٪	٦ - النمط أ والنمط ب
النمط ب (٧٠٪)	

وبذلك يتضح أن أبعاد شخصية المدير الفعال بالقطاع الحكومي المصرى تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال بالقطاع الحكومي المصرى مما يعنى ان هناك تأثير للشخصية على أداء المدير المالى بالقطاع الحكومي المصرى .
(٢) فى المملكة العربية السعودية :

لقد وجد الباحث أن الخمسة مديرين ماليين بالقطاع الحكومي السعودى يعتبرون مديرين ماليين فعالين وتحليل قوائم الاستقصاء الخاصة بهم كانت أبعاد شخصية هؤلاء المديرين الماليين كما يلى (فى المتوسط) :

نسبة توافره	بُعد الشخصية	نسبة توافره	بُعد الشخصية
٦٠٪	٤ - المكافئية	٩٠٪	١ - قوى التحكم الداخلية
١٥٪	٥ - درجة تحمل المخاطرة	٨٥٪	٢ - التوجه الى الانجاز
النمط أ (٨٠٪)	٦ - النمط أ والنمط ب	حسى (٨٠٪)	٣ - أسلوب حل المشكلة
		تفكيرى (٩٠٪)	

وبذلك يتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال بالقطاع الحكومي السعودى تتشابه مع أبعاد شخصية المدير المالى الفعال بالقطاع الحكومي المصرى وأن الاثنان يختلفان عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال بالقطاع الحكومي المصرى مما يعنى ان للشخصية تأثير فى أداء المدير المالى .

ثالثا : المديرين الماليين بالقطاع العالم المصرى :

لقد تم تصنيف المديرين الماليين الخمسة عشر الذين أجرى عليهم البحث الى ١٠ مديرين ماليين فعالين و ٥ مديرين غير فعالين وتحليل قوائم الاستقصاء للعشرة مديرين الماليين الفعالين اتضح أن أبعاد شخصية هؤلاء المديرين فى المتوسط كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪٦٠	١ - قوى التحكم الداخلية
٪٦٥	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٪٨٥)	٣ - أسلوب حل المشكلة
تفكيرى (٪٩٠)	
٪٥٠	٤ - المكيافلية
٪٨٥	٥ - درجة تحمل المخاطرة
النمط ا (٪٨٥)	٦ - النمط ا والنمط ب

وبتحليل قوائم استقصاء خمسة مديرين غير الفعالين بالقطاع العام المصرى اتضح ان أبعاد شخصية هؤلاء المديرين - فى المتوسط - كما يلى :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٪١٥	١ - قوى التحكم الداخلية
٪١٠	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٪٧٠)	٣ - أسلوب حل المشكلة
عاطفى (٪٨٥)	
٪٤٠	٤ - المكيافلية
٪٥	٥ - درجة تحمل المخاطرة
النمط ب (٪٧٠)	٦ - النمط ا والنمط ب

وبذلك يتضح اختلاف أبعاد شخصية المدير المالى الفعال فى القطاع العام المصرى عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال فى القطاع العام المصرى وذلك يعنى ان للشخصية تأثير على أداء المدير المالى .

رابعاً : المديرين الماليين فى قطاع البنوك :

(١) فى جمهورية مصر العربية

تم تصنيف المديرين الماليين بقطاع البنوك المصرى الى ٣ مديرين فعالين و٢ غير فعالين
وبتحليل قوائم الاستقصاء للمديرين الماليين الثلاث الفعالين اتضح أن أبعاد الشخصية لهم - فى
المتوسط - كما يلى :

بُعد الشخصية	نسبة توافره	بُعد الشخصية	نسبة توافره
١ - قوى التحكم الداخلية	٪٩٠	٤ - الميافلية	٪٩٠
٢ - التوجه الى الانجاز	٪٩٠	٥ - درجة تحمل المخاطرة	٪٩٥
٣ - اسلوب حل المشكلة	حسى (٪٩٥) تفكيرى (٪٩٦)	٦ - النمط أ والنمط ب	النمط أ (٪٩٠)

وأن أبعاد شخصية المديرين الماليين غير الفعالين بنفس القطاع - فى المتوسط - كما يلى :

بُعد الشخصية	نسبة توافره
١ - قوى التحكم الداخلية	٪٢٠
٢ - التوجه الى الانجاز	٪١٠
٣ - أسلوب حل المشكلة	حسى (٪٧٠) عاطفى (٪٨٠)
٤ - الميافلية	٪٧٠
٥ - درجة تحمل المخاطرة	٪١٠
٦ - النمط أ والنمط ب	النمط ب (٪٨٠)

وبذلك يتضح اختلاف أبعاد شخصية المدير المالى الفعال بقطاع البنوك المصرى عن أبعاد
شخصية المدير المالى غير الفعال بنفس القطاع مما يعنى تأثير شخصية المدير المالى على أدائه .

(٢) في المملكة العربية السعودية :

تم تصنيف المديرين الماليين بقطاع البنوك السعودي الى ١٣ مدير مالي فعال ومديران غير فعالان وتحليل قوائم استقصاء المديرين الماليين الفعالين ، اتضح أن أبعاد شخصية هؤلاء المديرين - في المتوسط - كما يلي :

نسبة توافره	بُعد الشخصية	نسبة توافره	بُعد الشخصية
٥%	٤ - المياملية	٩٨%	١ - قوى التحكم الداخلية
٩٥%	٥ - درجة تحمل المخاطرة	٩٦%	٢ - التوجه الى الانجاز
النمط أ (٩٠%)	٦ - النمط أ والنمط ب	حسى (٩٠%) تفكيرى (٩٥%)	٣ - اسلوب حل المشكلة

وبتحليل قوائم الاستقصاء للمديرين الماليين غير الفعالين بنفس القطاع اتضح أن أبعاد الشخصية لهم - في المتوسط - كما يلي :

نسبة توافره	بُعد الشخصية
٥%	١ - قوى التحكم الداخلية
١٠%	٢ - التوجه الى الانجاز
حسى (٨٠%) عاطفى (٧٠%)	٣ - أسلوب حل المشكلة
٧٥%	٤ - المياملية
١٠%	٥ - درجة تحمل المخاطرة
النمط ب (٨٠%)	٦ - النمط أ والنمط ب

وبذلك يتضح من تحليل أبعاد شخصية المدير المالي بقطاعى البنوك المصرى والسعودى أن أبعاد شخصية المدير المالي الفعال تتشابه فى القطاعين وأن أبعاد شخصية المدير المالي الفعال تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالي غير الفعال سواء بقطاع البنوك المصرى أو السعودى مما يعنى تأثير شخصية المدير المالي على أدائه .

وأخيرا فإنه من التحليلات السابقة توصل الباحث الى :

- (١) اثبات صحة الفرض الاول حيث اتضح ان شخصية المدير المالى تؤثر فى أدائه .
- (٢) اثبات صحة الفرض الثانى حيث اتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال تختلف عن أبعاد شخصية المدير المالى غير الفعال .
- (٣) عدم ثبوت صحة الفرض الثالث حيث اتضح أن أبعاد شخصية المدير المالى الفعال لا تختلف كثيرا باختلاف طبيعة المنظمة .

قائمة المراجع

أولاً : الكتب :

- (1) Chistie, Richard and Geis, Florence L. Studies in Machiavallian is m. New York, Acadmic Press, 1970.
- (2) Freidman, Meyer and Roseman, Ray. Type A Behavior and your Heart. New York, Alfred A. Knopf, 1974 .
- (3) Hamner, W. Clay and Organ, Dennis W. Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach . Dallas: BPI, 1978.
- (4) Kohn, Melvin L. and Schooler, Carmi and others. Work and Personality : New Jersey 07648, Ablex Publishing Corpoation, 1983 .
- (5) Miner, John B., Theories of Organiational Behavior Hinsdale, 111. Dryden Press, 1980 .
- (6) Robbins, Stephen P., Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications. Second Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1983 .
- (7) Schermer horn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. Managing Organizational Behavior hird Edition, U.S.A., New York John Wiley & Sons, 1988 .

ثانياً : دوريات :

- (8) Bermardin, J. John, "The Relationship of Personality Variables to Organizational with drawal", Personnel Psychology, Sprin 1977 .
- (9) Kiechel, Walter "Attack of the Obsessive Managers", Fortune February 16, 1987 .
- (10) Mitchell, Terence R., Smyser, Charles M., and Weed, Stan E "Locus of control : supervision and work satisfaction", Academy o Mangement Journal September, 1975 .
- (11) Moyer, W.W., "Effects of loss of Freedoman Subjects with Interna or External Locus of Control", Journal of Research in personality Vol. 12 (1978) .
- (12) Organ, Dennis W. and Greene, Charles N., "Rol Ambiguity, Locus of Control, and work satisfaction" Journal of Applied Psychology (february, 1974) .

- (13) Porter L.W. and Steers R.M., "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absentecism", Psychological Bulletin. August, 1973 .
- (14) Runyon, K.E., "Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles", Journal of applied Psychology . June 1973 .

ثالثا : مصادر أخرى :

- man-(15) Keller, Robert T., "Job stress and Employee Performance in a Manufacturing Plant "Paper presented at the meeting of the National, Academy of Management, San Diego, August 1981 .
- (16) Mowday, R.T., Porter, L.W., and Stone, E.F., Employee Characteristics as Predictors of turnover among female clerical employees in two organizations", working paper dated April, 1977 .