

## السلوك التنظيمي [7] - مباشر [1] - وتتضمن فصلين وهما : الشخصية ف 6 ، التعلم ف 7

### الفصل السادس - الشخصية Personality

#### محتويات الفصل السادس:

- 1- تعريف الشخصية، وطبيعتها. 2- الصفات العامة للشخصية. 3- ابعاد الشخصية و أهم محدداتها .
- 4- أهم نظريات الشخصية وهي: نظرية السمات ، نظرية التحليل النفسي ، النظرية البيولوجية ، نظرية النضج ، نظرية الأنماط ، نظرية الذات.

#### تعريف الشخصية:

لا يوجد تعريف واحد للشخصية:

- يعرفها **فوزي عفيفي**: > بأنها مجموعة الصفات الذاتية والجسمية والخلقية الذي يتوج بها الانسان نفسه وهي التنظيم التكامل الحاد من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلالته وبذلك لا نجد شبيهاً تاماً بين اثنين من الأفراد <.

- اما **البورت** فيعرفها على انها: "التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته".

- ويعرفها **جيبسون**: على انها "مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله وامزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة عوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف بين الأفراد".

- اما **سيرمان**: فيعرفها على "انها الصفات المميزة للفرد".

- ويعرفها **دريفر**: على انها " التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من اخذ وعطاء في الحياة الاجتماعية وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة".

#### مكونات الشخصية:

من التعريفات السابقة يتضح ان هناك عدة مكونات للشخصية هي:

- ان الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات.

- تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.

- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة.

#### طبيعة الشخصية:

توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية: - الشخصية التي تعكس الاختلافات الفردية.

- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً. - تغير الشخصية.

#### الصفات العامة للشخصية:

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية وهي 5 صفات :

1- ان الشخصية هي الكل المنظم للفرد، وهذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية والمعنى.

2- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.

3- مع ان الشخصية لها اسسها البيولوجية، إلا انها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.

4- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية.

5- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة و اخري مختلفة.

#### القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد:

- وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :

عبارة عن مجموعة من الخصائص والميول والأمزجة المستقرة نسبياً والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد - وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الأفراد.

- إذا أهم القوى المؤثرة على شخصية الفرد هي : 1- قوى ثقافية 2- قوى اجتماعية 3- قوى وراثية 4- قوى علاقات الأسرة.

## أبعاد الشخصية:

- يعرف **(راندم هاوس)** الشخصية بأنها: مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد.
- وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد أبعاد شخصية الفرد في: 1- البعد الفسيولوجي. 2- البعد الاجتماعي. 3- البعد العقلي. 4- البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه احد هذه الأبعاد ولكنه قابل للتغيير.

## محددات الشخصية:

توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي:

- المحددات الوراثية. - المحددات البيئية. - المحددات الاجتماعية و الثقافية. - العوامل الموقفية.

## نظريات الشخصية:

توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد اهمها:

- نظرية السمات (او الصفات الشخصية)
- نظرية البيولوجية - **هنري موري** (التكوين العضوي للإنسان).
- نظرية الأنماط (متوازن وغير متوازن ، انبساطي وانطوائي).
- نظرية التحليل النفسي لـ **فرويد**: هذا ، الانا ، الانا العليا).
- نظرية النضج - **ارجرس** (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).

## الفصل السابع - التعلم

### محتويات الفصل السابع:

- 1- تعريف التعلم، وأهم مبادئه وعناصره. 2- العوامل المؤثرة في التعلم.
- 3- أهم نظريات التعلم: نظريات الإشراف الكلاسيكي ، نظريات الإشراف الإجرائي، نظرية التعلم المعرفي ، نظرية التعلم الاجتماعي، أساليب التعزيز.
- 4- التعلم و السلوك التنظيمي.

### تعريف التعلم:

- يعرف التعلم على انه العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.
- ويعرفه **(فليت)**: على انه خبرة مباشرة او غير مباشرة تؤدي الى تغيير نسبي او دائم في السلوك او السلوك المحتمل.
- كما يعرفه **هيلر إجيل وآخرون**: على انه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرر حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

### خصائص و صفات عملية التعلم:

من التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص عملية التعلم في:

- 1- ان التعلم ناتج عن اكتساب المعارف و المهارات.
- 2- ان تغير سلوك الفرد هو ناتج عملية التعلم.
- 3- تشترط عملية التعلم ان يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- 4- نستدل على التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- 5- التعلم ناتج عن الخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته.

### مبادئ التعلم:

#### اولاً: المبادئ النفسية:

- القدرة و القابلية للتعلم .
- قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة .
- التعلم عملية مشتركة مابين المتعلم والمعلم .
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة .
- معرفة المعلومات المرتدة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم .
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الى المهارات الاجتماعية المختلفة .

#### ثانياً: المبادئ التنظيمية:

- يتعين على الإدارة معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد .
- ان يكون التدريب مؤسسياً ومخططاً وفق الحاجات و الأهداف .
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل انجاح عملية التعلم .
- يعتبر المدرب أحد الركائز الاساسية في انجاح عملية التدريب .

## عناصر التعلم:

تتعدد عناصر عملية التعلم و يمكن اجمالها في 4 عناصر هي: - الدوافع . - المنبهات . - الاستجابة . - التعزيز.

## العوامل المؤثرة في التعلم:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم أهمها: - الاستعداد الفكري للمتعلم. - الدافعية البيئية للتعلم. - تعزيز التعلم بالثواب والعقاب.

## نظريات التعلم:

يلعب التعلم دوراً محورياً في عملية التغيير التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا يجب على المديرين معرفة النظريات التي توضح التعلم والقواعد التي تؤدي إلى نجاحه ، وأهم هذه النظريات ما يلي:

## نظرية الاشرط الكلاسيكي للعالم بافلوف:

- من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه والاستجابة.

- كما اكتشف ايضاً ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الاتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

## تقييم النظرية (المزايا):

- تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار. - تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.

## الانتقادات:

- يؤخذ عليها أنها لم تقدم تفسيراً لجميع الانشطة المتبعة و المتعلقة بالتعلم في المنظمة.

- كما تفترض ان الفرد العامل سلبي وان ردود افعاله تجاه المنبهات هي عبارة عن استجابات ، كما تجاهلت السلوك المفاجئ للأفراد.

## نظرية الاشرط الاجرائي:

• نظرية العالم Skinner: وتقوم هذه النظرية على:

- أن سلوك الأفراد يتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.

- يتحدد السلوك بالنتائج ، فالنتائج الايجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.

- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الايجابي بالمكافأة ، ومنع السلبي بالعقاب أو الجزاء.

- وهكذا نستطيع احداث التغيير المستمر في السلوك من خلال مكافأة أو معاقبة الأفراد.

## تقييم نظرية الاشرط الاجرائي (المزايا):

تعتقد النظرية ان التعلم يتم عن طرق التجربة و الخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الأفراد العاملين بالمنظمة على مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

## المأخذ أو العيوب:

- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغض النظر عن طبيعة التعزيز سلبي أو إيجابي.

- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة و متنوعة ولا تنعكس على سلوكهم.

- تنظر النظرية الى السلوك على انه يتجه للتعليل و التفسير البيئي اكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.

## الفرق بين نظرية الاشرط الاجرائي و نظرية الاشرط الكلاسيكي:

- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الى حصول المكافأة، أما في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.

- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة والخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد مترامنة مع المنبه أو المثير.

- تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الاكثر تعقيداً بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم .

## نظرية التعلم المعرفي:

### جوهر النظرية المعرفية:

- يُمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله ولكي يظهر الفرد هذه القدرات لا بد من توفر الدافعية لديه، وعلى الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضًا ، والتعلم لا يحدث دائما نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد و تأمله.

- وترى هذه النظرية: ان الناس يمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.

- يمكن تعليم المروسين من خلال التدريب لتحقيق السلوك المطلوب.

## نظرية التعلم الاجتماعي:

- تبحث هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلا ، وتحاول ان تربط بين السلوك و المعرفة و الدافعية، بمعنى انها تقدم اطارا قابلا للتطبيق بدلا من النظر للتعلم و السلوك ضمن حدود ضيقة.

- ركزت النظرية من خلال العالم **(بانورا)** على أهمية الملاحظة معتقدا ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز و الملاحظة لسلوك الآخرين و تقليدهم.

### التعلم من خلال الملاحظة:

#### ان التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم باتباع الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الأداء. - اختيار النموذج المناسب واداة التعلم المناسبة.

- التأكد من ان الموظف قادر على الإرتقاء الى مستوى متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.

- توفير المناخ التعليمي الايجابي.

- تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب.

### أساليب التعزيز:

يستطيع الإداريون استعمال 4 اساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مروضيهم واحداث التعليم لديهم وهذه الأساليب هي:

1- التعزيز الإيجابي 2- التعزيز السلبي او التجنب 3- الاخمد او الإطفاء 4- العقاب

### التعلم و السلوك التنظيمي:

لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الانساني في منظمات الأعمال ،ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه.

#### وفي ما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

- منح الافراد الذين يتميزون بالاداء المرتفع تشجيع و تعزيزات اكثر مما يمنح للأفراد ذوي الاداء المتوسط والمنخفض.

- تعريف الافراد بالاطفاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.

- الربط بين اساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.

- وهذا يتعلق باسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة احيانا .

### نموذج تعديل السلوك:

#### وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي بأتباع الخطوات:

1- الإطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالاداء.

2- قياس تكرار الاستجابات للسلوك

3- تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعتها

4- تقييم الاسلوب (أو الاستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه