

وتتضمن فصلين وهما : الشخصية ف 6 ، التعلم ف 7

## الفصل السادس : الشخصية Personality

### تعريف الشخصية

- لا يوجد تعريف واحد للشخصية :

■ يعرفها **فوزي عفيفي** : « بأنها مجموعة الصفات الذاتية والجسمية و الخلقية الذي يتوج بها الإنسان نفسه ، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية و العقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص ، والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته وبذلك لا نجد شيئاً تاماً بين اثنين من الأفراد .»

■ أما **البورت** فيعرفها على أنها “ التنظيمي الديناميكي داخل الفرد لتلك الانظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته “.

■ ويعرفها **جيسون: علي** \* 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\*.

■ أما **سيرمان**: فيعرفها علي “ أنها الصفات المميزة للفرد “.

■ ويعرفها **دريفر**: عي انها “ التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية و الخلقية و الاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من أخذ و عطاء في الحياة الاجتماعية و هي 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 والقيم والعادات.

■ تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.

■ ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف 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 واخري مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

■ وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :

« عبارة عن مجموعة من الخصائص وال ميول والامزجة المستقرة نسبياً والتي تكونت بالوراثة ، ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد ».

■ وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الأفراد.

■ إذاً 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 يطفئ 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 والثقافية.

■ العوامل الموقفية.

### نظريات الشخصية

■ توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد ، أهمها:

■ نظرية السمات ( أو الصفات الشخصية ).

■ نظرية التحليل النفسي ل ( فرويد : الهذا ، الانا ، الانا العليا ).

■ النظرية البيولوجية - هنري موري ( التكوين العضوي للإنسان ).

■ نظرية النضج - ارجرس ( الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج ).

■ نظرية الانماط ( متوازن وغير متوازن ، أنبساطي وانطوائي ).

■ نظرية الذات ( الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية ).

### التعلم

#### تعريف التعلم

■ يُعرف التعلم على أنه العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الافراد المعرفة و المعلومات .

■ ويعرف ( **فليت** ) : علي أنها خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي أو دائم في السلوك أو السلوك المحتمل.

■ كما يعرفه **هيلر إجيل و آخرون** : علي أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

#### خصائص وصفات 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 علي التعلم من **خلال التغيير في السلوك**.

■ 5- التعلم ناتج عن **الخبرات والتجارب** التي مارسها الفرد في حياته.



## مبادئ التعلم

- **أولاً : المبادئ النفسية:**
- القدرة والقابلية للتعلم .
- قدرات الافراد علي التعلم متفاوتة .
- التعلم عملية مشتركة ما بين المُتعلّم والمُعَلِّم .
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة .
- معرفة المعلومات المرتدة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم .
- التعلم لا يقتصر علي المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الي المهارات الاجتماعية المختلفة.

## ثانياً: المبادئ التنظيمية :

- يتعين علي 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 إنجاح عملية التدريب .

## عناصر التعلم

❖ تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن 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 مايلي:

■ نظرية الاشرط الكلاسيكي للعالم بافلوف:

■ من تجاربه علي الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه و الاستجابة

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

■ **تقييم النظرية:**

■ تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار.

■ تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.

■ **الانتقادات :**

■ يؤخذ عليها انها لم تقدم تفسيراً لجميع الانشطة المتبعة و المتعلقة بالتعلم في المنظمة.

■ كما تفترض ان الفرد العامل سلبى 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 الإيجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.

■ وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي 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 الافراد العاملين بالمنظمة علي مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة و

التي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.



## المأخذ أو العيوب:

- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغرض النظر عن طبيعة التعزيز سلبى أو إيجابى.
- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة و متنوعة ولا تنعكس علي سلوكهم.
- تنظر النظرية الي السلوك علي انه ينتجه للتعليل و التفسير البيئي اكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.

### الفرق بين نظرية الاشراف الاجرائي و نظرية الاشراف الكلاسيكي

- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الي حصول المكافأة، أم في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.
- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة و الخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد متزامنة 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

#### ✧ جواهر النظرية المعرفية:

- يتمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله و لكي يظهر الفرد هذه القدرات لابد من توفر الدافعية لديه، وعلي الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضاً ، والتعلم لا يحدث دائماً نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد و تأمله.
- وترى هذه النظرية: ان الناس يتمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.
- يمكن تعليم المرؤوسين من خلال التدريب لتحقيق السلوك المطلوب.

### نظرية التعلم الاجتماعي

- تبحث هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلاً، وتحاول ان تربط بين السلوك و المعرفة و الدافعية، بمعنى انها تقدم اطاراً قابلاً للتطبيق بدلاً من النظر للتعلم و السلوك ضمن حدود ضيقة.
- ركزت النظرية من خلال العالم ( باندورا ) على أهمية الملاحظة معتقداً ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز و الملاحظة لسلوك الآخرين و تقليدهم.

### التعلم من خلال الملاحظة

- ✧ إن التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم بأتباع الخطوات الآتية :



■ تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الأداء.

■ اختيار النموذج المناسب و أداة التعلم المناسبة.

■ التأكد من ان الموظف قادر علي الارتقاء الي مستوى متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.

■ توفير المناخ التعليمي الإيجابي .

■ إيضاح الفوائد المترتبة علي الهدف السلوكي الجديد .

■ تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب .

■ المحافظة وتقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه الفرد بالتعزيز المستمر .

أساليب التعزيز

✧ يستطيع الإداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤوسيهم واحداث التعليم لديهم ، وهذه

الاساليب هي :

1. التعزيز الإيجابي . 2. التعزيز السلبي أو التجنب . 3. الاخماد أو الأطفاء . 4. العقاب .

التعلم والسلوك التنظيمي

✧ لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، ومن ثم يمكن تعزيز السلوك

المرغوب فيه ، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه.

■ وفيما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

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

■ تعريف الافراد بالاطفاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.

■ الربط بين اساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.

■ وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة احياناً.

نموذج تعديل السلوك

- وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي باتباع 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.

