

# السلوك التنظيمي

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

التعلم  
الفصل الخامس: (المحاضرة التاسعة والعاشره)

كلية إدارة الأعمال  
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

## التعلم: كيف يكتسب العاملون السلوك

سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

طبيعة التعلم وأهميته

كيف يمكن اكتساب سلوك جديد

كيف يمكن الإبقاء على أو إضعاف السلوك

كيف يمكن نقل السلوك المتعلم إلى حيز الواقع

تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

## طبيعة التعلم وأهميته

يتناول موضوع التعلم اكتساب الناس للخبرات، ومايعنينا من تلك الخبرات المكتسبة هو ذلك الجزء الذي يظهر بصورة دائمة ومتكررة.

التعلم: هو ذلك التغيير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة.

وبناء على هذا التعريف فإن هناك أنماط من السلوك لا تدخل في نطاق التعلم مثل

- السلوك الانعكاسي كتحريك اليد لو تم شكها بدبوس، أو
- التغيرات السلوكية المؤقتة مثل عدم القدرة على العمل كنتيجة للإجهاد أو ظروف نفسية سيئة.
- ما يحدث من تغيير سلوكي نتيجة لنضج أو تدهور جسماني.

يجب أن نلاحظ أن أي تعلم (أي تغيير دائم نسبيا في السلوك) قد يتم لسلوك حسن أو سلوك سيئ على حد سواء.

## منحنى التعلم

يشير منحنى التعلم إلى شكل التغيير في تكوين وتشكيل العادات والسلوك عبر الزمن وذلك من خلال الممارسة والخبرة والمحاولات المتكررة، وتتلخص بالمراحل التالية:

1-ميل التعلم للارتفاع

2-توقف التعلم وتسطحه

3-انطفاء وإضعاف التعلم

4-الاستعادة التلقائية

5-الحد الأقصى للتعلم

## منحنى التعلم

1-ميل التعلم للارتفاع: يشرح هذا الجزء من منحنى التعلم درجة النمو في اكتساب السلوك أو ما يطلق عليه بالاكتساب والاتجاه العام، فكلما زادت المحاولات وتكرار التعلم كلما كان هناك ميل للتعلم للارتفاع.

وفي بعض الأحيان نرى ميل متزايد للتعلم قياسا بعدد محاولات التعلم فتكون المحاولات قليلة نسبيا إلا أن هناك ميل عالي ويظهر هذا المنحني المتزايد للتعلم عندما يكون السلوك المتعلم سلوكا جديدا وأيضا حرفيا ومهنيا وراقيا من الناحية الذهنية.

وقد يكون منحنى التعلم متناقص بمعنى بالرغم من الزيادة الكبيرة في محاولات التعلم إلا أن هناك بطئ في التعلم.

ويظهر هذا على وجه الخصوص حينما يكون السلوك محل التعلم سلوكا مملا روتينيا.

## منحنى التعلم

2-توقف التعلم وتسطحه: إن عملية التعلم تتوقف بالرغم من زيادة محاولات هذا التعلم ويعود السبب في ذلك إلى: التعب والإرهاق وملل من التعلم وعدم وجود شئ جديد لتعلمه.

3-انطفاء وإضعاف التعلم: هنا نتحدث عن كيف يضعف السلوك أو ينطفئ، حيث أن اختفاء التدعيم يؤدي إلى انطفاء وإضعاف السلوك.

4-الاستعادة التلقائية: قد يحتاج الفرد لفترة راحة يتوقف فيها أي نمو في السلوك، ويحتاج فيها الفرد إلى توقف لأي تلقي للمعلومات وخلال هذه الفترة يرتاح ويهضم ماتعلمه سلفاً، ويعرف الفرد الروابط بين الأشياء المؤدية إلى السلوك.

وحين يعاود الفرد محاولته للقيام بالسلوك يرتفع هذا السلوك بصورة فجائية بالقدر الذي استطاع هذا الفرد أن يضم فيه المعلومات السابقة، وبقدر مااستطاع أن يبني من علاقات وروابط بين السلوك ونتأجه.

## منحنى التعلم

5- الحد الأقصى للتعلم: وهو عبارة عن الفرق بين السلوك المتعلم عند بداية محاولات التعلم ومقدار السلوك المتعلم بعد انتهاء محاولات وتكرار التعلم.

والحد الأقصى للتعلم يعطينا معلومة أساسية عن ذلك المقدار من التعلم الذي تم اكتسابه بناء على عدد معين من المحاولات المتكررة لهذا التعلم.

## كيف يمكن اكتساب السلوك

اختلفت النظريات والبحوث في محاولة تفسير عملية اكتساب سلوك جديد. وسنعرض فيما يلي بعض هذه النظريات الشائعة في التعلم:

**أولاً: نظرية التعلم الشرطي التقليدي:** تجربة العالم الروسي بافلوف على عملية الهضم عند الكلاب حيث لاحظ أن اللعاب والعصارات المعوية تفرز عند رؤية الكلب للطعام أو عند رؤيته للشخص الذي يقوم بتقديم الطعام.

ومن الملاحظ أن تجارب بافلوف كانت تربط بين **مثير طبيعي كالتعام واستجابة طبيعية لا إرادية للكلاب كاللعاب وإفرازه العصارات المعوية.**

وفي تطور لهذه التجارب قام بافلوف بإدخال **مثير محايد مثل قرع الجرس** عند تقديم الطعام. وبتكرار المحاولة لوحظ أن قرع الجرس وحده قد أدى إلى حدوث نفس الاستجابة الطبيعية اللاإرادية وهي اللعاب والعصارات المعوية.

**إن التلازم بين المثير الطبيعي والمثير المحايد قد أدى إلى انقلاب المثير المحايد إلى ما يطلق عليه بمثير شرطي مؤثر على السلوك.** بمعنى أن الاستجابة أصبحت مشروطة بوجود مثير كان في الأصل محايداً وأصبح الآن مؤدياً إلى نفس الاستجابة. (مثال سماع صوت الذئب في الأفلام نذيراً للسوء)



## كيف يمكن اكتساب السلوك

ثانياً: نظرية التعلم الشرطي الوسيلى: وتتخلص بالعبارة ” نحن نتعلم من العوائد الناجمة من السلوك الذي نقوم به.“

إذا كان التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على وجود مثير يتبعه استجابة، فإن التطور في تجارب علم النفس وتطبيقها على السلوك الإنساني قد أدى إلى إدخال إرادة الفرد ووجدانه وعملياته الفكرية والعقلية كوسيط بين المثير والاستجابة، وكانت لبحوث العالم الأمريكى سكنر التأثير الكبير في ظهور نظرية التعلم الشرطي الوسيلى.

فحينما يسلك الفرد سلوكاً معيناً وينتج عنه آثار ونتائج سارة وتكون تلك النتائج مشروطة بقيام الفرد بالسلوك فإن احتمال قيام الفرد بهذا السلوك واحتمال استمرار هذا السلوك يزداد.

والعكس إذا ما اقترن قيام الفرد بسلوك معين بوجود آثار ونتائج غير سارة كالعقاب أو الألم فمن الممكن أن احتمال تكرار السلوك أو القيام به احتمالاً ضعيفاً، ويختفي بتكرار المحاولات.

مثال ” قيام أحد الموظفين على نقل أخبار زملائه إلى الرئيس المباشر وأن يلقى الاستحسان من رئيسه المباشر، يمثل هذا الموقف مؤثر كاف لسعي الفرد للحصول على معلومات جديدة عن زملائه، والعكس يؤدي إلى اختفاء هذا السلوك في المستقبل.

## كيف يمكن اكتساب السلوك

ثالثاً: نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ:

يعلم جميعنا أننا نتعلم من الأخطاء التي نقع فيها، حيث نكرر السلوك الذي يؤدي إلى النتيجة المرجوة.

ويعتمد التعلم عن طريق هذه النظرية ليس فقط على تكرار المحاولات، وإنما أيضا على نجاح هذه المحاولات.

-كلما تكررت المحاولات كلما أمكن الإبقاء على السلوك المطلوب وأمكن حذف السلوك غير المطلوب.

-كلما كان هناك نجاح في المحاولات في السلوك أدى إلى نتائج سلوك مطلوبة، أدى هذا إلى احتمال القيام بسلوك معين وتثبيته في المستقبل.

## كيف يمكن اكتساب السلوك

رابعاً: نظرية التعلم عن طريق الاستبصار:

التعلم بالاستبصار هو عبارة عن التعلم من خلال استدلال العقل بأن القيام بسلوك معين مفيد. حيث يرى بعض العلماء أن التعلم لا يمكن أن يبني على عملية التخبط كما قد يحدث جزئياً في نظرية المحاولة والخطأ. وإنما تتدخل إرادة الفرد من حيث الفهم والذكاء وإدراك العلاقات كعامل أساسي في التعامل.

وهنا يقوم الفرد باستقبال معلومات ممن حوله كما قد يقوم بتنظيم هذه المعلومات وربطها بمعلومات سابقة من رصيد خبراته.

## كيف يمكن اكتساب السلوك

رابعاً: نظرية التعلم عن طريق الاستبصار: (يتبع)

تمر عملية الاستبصار بخطوات رئيسية كالآتي:

1-استقبال المعلومات من خلال الحواس

2-استخدام الذكاء في:

أ) تنظيم هذه المعلومات، و

ب)ربطها ببعضها أو ربطها برصيد خبرة الفرد، و

ج) الحكم والتقدير والاستدلال من هذه المعلومات بنتائج تساعد الفرد على أن يتبصر بعلاقة السلوك بعوائد تؤدي إلى نفع له.

يمكن أن يكون الاستبصار فجائياً أو يأخذ فترة طويلة أو يكون جزئياً (ينصب على جزء من الظاهرة السلوكية أو المشكلة محل التعلم) أو قد يكون كلياً.

## كيف يمكن اكتساب السلوك

**خامسا: نظرية التعلم بالتقليد:** يمكن أن نفسر جزءا مما نتعلمه بأنه تقليد لسلوك أناس آخرين. فمن خلال ملاحظة الفرد لسلوك من حوله، يقوم بمحاكاة بعض هؤلاء الناس ولذلك قد نطلق على هذا النوع من التعلم ، **التعلم بالملاحظة أو المحاكاة.** وتتم عملية التعلم بالتقليد بعدة خطوات:

**1- يلاحظ الفرد سلوك الناس من حوله:** وهنا يلتقط فكرة أن هناك أنواعا من السلوك تتميز بالأهمية ذلك لأن هذا السلوك يقوم به أفراد ذوي أهمية أو مكانة اجتماعية أو أنهم قدوة.

**2- التمثيل الذهني لما لاحظه الفرد:** ويعني قيام الفرد باستخدام مدركاته العقلية كاستخدام الحواس في استقبال معلومات يقوم بتنظيمها وربطها والاستدلال منها بنتائج تمثل حكم على السلوك الواجب اتباعه.

**3- تجريب السلوك الجديد:** إذا أدت العمليتان السابقتان إلى توصل الفرد إلى نتائج بضرورة القيام بسلوك معين، فإنه يقوم بتجريبه، وإذا أدت التجربة إلى نتائج إيجابية يؤدي إلى تكرار هذا السلوك في المستقبل، أما إذا أدت التجربة إلى نتائج سلبية قد يؤدي إلى تجنب الفرد تكرار مثل هذا السلوك في المستقبل.

## النمذجة السلوكية (Behavior Modeling)

النمذجة السلوكية (Behavior Modeling): هي تطبيق لنظرية التعلم بالتقليد حيث ترى المنظمات ضرورة نقل سلوك جيد يقوم به ممارسون أكفاء إلى أفراد آخرين يجب أن يتعلموه مما قد يؤدي في النهاية إلى نفع لكل من المنظمة وأيضاً الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك.

ويبدأ الأمر بأن تقوم المنظمة بشرح نظري مكثف للسلوك الجيد وبعدها يتم مناقشة هذا السلوك لاستيعاب جوانب هذا السلوك ومن ثم تقوم المنظمة بتكثيف مجموعة من الأمثلة عن هذا السلوك، كأن تعرض فيلم مصور لهذا السلوك المرغوب وخطواته التتابعية. وأمثلة على استخدام النمذجة السلوكية:

- 1- تدريب العمال على أداء عمل ميكانيكي أو حركي معين (صيانة الآلات)
- 2- تدريب المشرفين والمديرين في إدارة المقابلات الشخصية (مقابلة الاختيار والتعيين)
- 3- تدريب عمال البيع على كيفية معاملة المستهلك والعملاء

## ماهي العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك؟

يمكن تجميع العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك فيما يلي:

1-التلازم (Association): حيث يميل الإنسان إلى تكرار السلوك الذي يحقق له عوائد وفوائد مرضية. فإذا كان معلوما لأحد الأفراد أن زيادة الأداء والإنتاج تؤدي إلى الحصول على أجر أكبر، فإن الفرد سيسعى إلى زيادة مجهوده في العمل وبالتالي إنتاجه ليحصل على أجر أكبر.

2-العمليات الذهنية والفكرية أو الوجدان (Cognition): وهي تلك العمليات الخاصة بالتفكير والتفسير والتحليل والحكم والربط والاستدلال وغيرها من العمليات العقلية، حيث يتحدد سلوك الفرد جزئياً بمدى الرقي في هذه العمليات العقلية.

3-الهدف (Objective): يميل الناس ذوا الأهداف إلى أن يسلكوا سلوكا يحقق هذه الأهداف حيث يجب أن يكون لهذا الهدف جاذبية لدى الفرد ويتناسب مع قدراته في التعلم.

## ماهي العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك؟

4-النجاح (Success): إن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف يمكنه أن يزيد من إمكانية التعلم لسلوك جديد أو تثبيت أو إضعاف سلوك موجود بالفعل.

5-الاتجاهات (Attitudes): وتعني ميل وتقدير الفرد لشيء معين. فكلما كانت ميول الفرد وتقديره لموضوع التعلم إيجابيا كان هناك احتمال كبير إلى تعلم هذا الشيء الجديد والعكس صحيح (تعلم الحاسب الآلي).

6-الخبرة السابقة (Past Experience): قبل أن يسلك الفرد سلوكا جديدا فإنه يحاول أن يتذكر رصيد خبراته السابقة في مواقف متشابهة أو مماثلة للموقف الذي يواجهه الآن وماهي عوائد هذا السلوك في السابق ليتم البناء على ذلك.



## ماهي العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك؟

7-الاتصال (Communication): ونعني بالاتصال تبادل المعلومات.

وهذا التبادل يوفر مقدارا عاليا من المعلومات عن الآخرين حول سلوك قاموا به بالفعل. حيث يتصور الفرد نفسه في وضع الآخرين. وبالتالي يتبصر بما إذا كان تقليد سلوك الآخرين يؤدي إلى عوائد مرضية له.

8-أهمية السلوك محل التعليم: إذا كان السلوك محل التعليم ذا أهمية أو نفع أو عائد أو جاذبية للفرد زاد احتمال التعلم.

9-التدعيم (Reinforcement): وتعني خبرات السعادة أو الألم الناتج من سلوك معين. فإذا ترتب على سلوك ما إحساس بالسعادة فإن هذه الخبرة تزيد من احتمال حدوثه وتكراره والعكس صحيح.

## ماهي العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك؟

**10-التشابه:** في حالة تشابه المثيرات يتشابه السلوك.

أي أنه في حالة وجود مثيرات أو مؤثرات سلوكية جديدة تتشابه مع مؤثرات ومثيرات سلوكية قديمة، فإن وقوع أي من هذه المثيرات الجديدة والقديمة سيزيد من احتمال ذلك السلوك الناشئ من المثيرات السلوكية القديمة. ويطلق على هذا الموضع بالتعميم (Generalization) أي أن الفرد يعمم المثيرات القديمة على الجديدة.

**11-تكرار المحاولات:** يتأثر تكوين السلوك بمحاولاتنا العديدة للتعليم.

فكلما زادت المحاولات وتكررت، كلما كان هناك ميل إلى تكرار السلوك وتثبيتته.

## كيف يمكن الإبقاء على أو إضعاف السلوك

يعتمد الإبقاء على السلوك على مدى الاستمرار الزمني لمدعماته، أي يتوقف على الخبرات السارة والسعادة الناجمة منه كما يتوقف ذلك على الزمن الذي تحدث فيه هذه المدعمات.

وإطفاء السلوك وإضعافه هو عكس تثبيت السلوك.

إن عملية الإبقاء على السلوك أو إضعافه تعتمد على موضوعين:

1- استخدام التدعيم أو العقاب

2- جداول التدعيم

# 1- استخدام التدعيم أو العقاب

## 1-استخدام التدعيم أو العقاب:

هناك حوافز إيجابية أو سلبية وهناك طريقتان لتطبيق وإدارة الحوافز الإيجابية والسلبية وهما إما بالإعطاء أو منع هذه الحوافز.

هناك أربعة أنواع من الحوافز:

1-تقديم حافز إيجابي (تدعيم إيجابي)

2-منع حافز إيجابي (عقاب بالمنع أو لاتدعيم)

3-تقديم حافز سلبي (عقاب)

4-منع حافز سلبي (تدعيم سلبي)

ويؤدي النوعان الأول والرابع إلى تثبيت وتشجيع السلوك،

أما النوعين الثاني والثالث فيؤديان إلى إضعاف السلوك.

## تشجيع وتثبيت السلوك

يتم تثبيت السلوك من خلال حصول الفرد على أثر طيب من جراء قيامه بهذا السلوك. وقد يحدث إما من حصوله على حافز إيجابي أو من خلال منع وحجب حافز سلبي عنه.

1-تقديم حافز إيجابي: له أثر طيب ويحقق إشباع لحاجات الفرد ويؤدي إلى تثبيت السلوك، وكمثال على ذلك إعطاء حوافز مرتبطة بزيادة الإنتاج كالعوائد المادية أو الشكر أو التشجيع.

2-إيقاف ومنع حافز سلبي: له أثر طيب ويستخدم في تثبيت السلوك كمثال على ذلك: عدم تطبيق لائحة الجزاءات على الذي يلتزمون بقواعد السلوك وآداب العمل.

## إضعاف السلوك

يتم إضعاف السلوك من خلال تعرض الفرد لعوائد غير سارة من جراء قيامه بهذا السلوك غير المرغوب، ويتم توجيه الفرد لخبرات غير سارة إما بتقديم حافز سلبي أو منع حوافز إيجابية عنه.

1-تقديم حافز سلبي (العقاب): وله أثر سئ ويستخدم في إضعاف السلوك ومثاله: استخدام عقوبات الإنذار والخصم والفصل والتوبيخ للحد من السلوك السئ.

2-منع حافز إيجابي (اللاتدعيم): وله أثر سئ ويستخدم في إضعاف السلوك، وتسمى هذه الطريقة العقاب بالمنع. ومثاله: عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الإشاعات يوقف هذا السلوك.

الجدير بالذكر أن فعالية الحوافز الإيجابية سواء بالمنح أو المنع أقوى في التأثير على السلوك من الحوافز السلبية. والمنح أقوى من المنع بصفة عامة، وبالتالي أفضل طرق التدعيم هي منح حوافز إيجابية.

# عيوب أنظمة العقاب

## عيوب أنظمة العقاب:

- 1- تأثير العقاب مؤقت، حيث يعود السلوك غير المرغوب مرة أخرى بعد زوال العقاب
- 2- يحتاج تطبيق أنظمة العقاب إلى تعقب المنظمة للسلوك المرغوب فيه وهذا يحتاج لمجهود كبير
- 3- يلزم استخدام أنظمة العقاب مشاعر التوتر والخوف لدى الأفراد الخاضعين لهذا النظام مما يحد من مبادرتهم وابتكارهم في العمل
- 4- تكون أنظمة العقاب مشاعر استياء تجاه الرؤساء الذي يطبقونها مما يؤدي للرغبة في الانتقام
- 5- يؤدي استخدام أنظمة العقاب إلى تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب

## فعالية أنظمة العقاب

كيف يمكن زيادة فعالية أنظمة العقاب؟

- 1- يجب تطبيق أنظمة العقاب في المرحلة الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه
- 2- يجب أن تتسم الأنظمة بالحسم والسرعة والشدة
- 3- يجب أن يوجه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد
- 4- يجب تجنب إهدار كرامة الفرد محل العقاب
- 5- يجب أن يكون هناك ثبات في تطبيق أنظمة العقاب
- 6- يجب أن يعرف الفرد الذي يطبق عليه العقاب السلوك غير المرغوب وكيف يمكن تفاديه في المستقبل
- 7- يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدرا للحوافز الإيجابية
- 8- يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام العقاب وبين ظهور السلوك غير المرغوب فيه



## 2- جداول التدعيم

2- **جداول التدعيم:** إن التدعيم من الناحية الزمنية إما أن يقدم في كل مرة يظهر فيه السلوك، أي بشكل مستمر مع ظهور السلوك **ويطلق عليه الجدول المستمر للتدعيم**، أو يمكن تقديم التدعيم كل عدة مرات من الاستجابة **ويطلق عليه الجدول المتقطع أو الجزئي للتدعيم.**

1- **جدول التدعيم المستمر:** وهنا يتم إعطاء المدعم بصورة دائمة ومستمرة مع ظهور السلوك أو الاستجابة المطلوبة. مثال: إعطاء عمولة فور بيع كل سلعة.  
وَأثر الجدول المستمر في التدعيم على التعليم يكون بأن **التعلم يكون سريع** ولكن أيضا الانطفاء السريع للسلوك وفاعليته مرهونة بضمان استمرارية التدعيم.

## جداول التدعيم

2- جدول التدعيم المتقطع: وهنا يتم إعطاء المدعم على كل عدد معين من مرات الاستجابة، إلا أن ذلك يعتمد على الزمن أو الاستجابات السلوكية.

وهناك أربع حالات لجداول التدعيم المتقطع:

(أ) جدول زمني ثابت: وهنا يعطى التدعيم كل فترة زمنية ثابتة. مثال: الحافز الشهري الأثر: تأثير ضعيف على التعلم، حيث وجد أن الاستجابات تقوى مباشرة قبل الحصول على المدعم وسرعان ما تخبو بعده.

(ب) جدول معدل الاستجابات الثابتة: حيث يعطى المدعم بعد عدد ثابت من الاستجابات التقليدية. ومثاله الأجر بالقطعة.

الأثر: تأثير متوسط على التعلم، حيث أن الاستجابات تتأرجح صعودا وهبوطا حول هذا المستوى المتوسط.

## جداول التدعيم

(ج) جدول زمني متغير: وهنا يعطى التدعيم كل فترة زمنية متغيرة.

مثال: الزيارات التفتيشية التي يقوم بها المدراء على مكاتب الموظفين للتحقق من مدى تواجدهم ومواظبتهم في العمل.

الأثر: قوي على التعلم وانتظام السلوك. حيث في مثالنا يبقى الموظفون على مكاتبهم ويظهرون سلوكا بالمواظبة لأنهم لا يعرفون متى يأتي رئيسهم للتفتيش.

(د) جدول معدل الاستجابات المتغيرة: حيث يعطى التدعيم بعد عدد متغير من الاستجابات

السليمة. مثال عندما يعطى عامل المكتب إكرامية ولكن بعد عدد غير محدد من السلوك المرغوب فيه.

الأثر: أقوى تأثيرا على ثبات واستمرار السلوك. حيث أن الفرد يكون في حالة ترقب مستمر للعوائد وهو ما يدفعه باستمرار للسلوك المطلوب.

## كيف يمكن نقل السلوك المتعلم إلى حيز الواقع

قد يتعلم الفرد سلوكا جديدا لكن لا يضمن هذا أن يقوم بممارسته في الواقع. ويعاني الطالب والمتدرب من هذه المشكلة. فهو يتلقى مجموعة من المعارف العلمية ولكن قد لا يستطيع نقلها إلى حيز التطبيق.

إن نقل السلوك المتعلم إلى حيز الواقع تحكمه عوامل عديدة:

- 1- تشابه ظروف التعلم مع ظروف التطبيق: فالشخص الذي تلقى دورة تدريبية خارجية قد لا يستطيع أن ينقل معارفه مثل ذلك الشخص الذي تلقى نفس المعارف وهو بداخل العمل.
- 2- تشابه المحتوى التعليمي مع محتوى الأداء: إذا كانت الدورة التدريبية والسلوك الذي يتم تعلمه مفصلا على احتياجات العمل سيتم انتقال هذا السلوك المتعلم إلى حيز الممارسة والتطبيق.
- 3- دوافع الفرد: كلما زادت دافعية الفرد وحماسه لأن يتعلم شيئا جديدا كي يطبقه ويمارسه داخل العمل، كلما أمكن نقل هذا السلوك المتعلم لحيز التطبيق.

## كيف يمكن نقل السلوك المتعلم إلى حيز الواقع

4-المشاركة: كلما شارك المتدرب أو الدارس في تكوين حصيلة المعرفة من خلال المحادثة أو التطبيقات العملية، أمكن تثبيت هذه المعارف ومعرفة علاقتها بالممارسة والتطبيق وأمکن نقلها لحيز الواقع.

5-اكتشاف العلاقة بين التعلم والأداء: كلما استطاع كل من الدارس أو المتدرب وأيضا المدرس أو المدرب أن يكتشفوا العلاقة بين عملية التعلم من ناحية وبين الأداء والتطبيق من ناحية أخرى أمكن عبور الجسر بينهم بسهولة.

6-حصول الفرد على معلومات عن تقدمه في عملية التعلم والأداء: فكلما حصل الفرد على معلومات عن مدى تقدمه في التعلم وعلى مدى تقدمه في الأداء الناتج عن هذا التعلم كلما أمكنه تثبيت هذا السلوك المتعلم ونقله إلى حيز الواقع.

# تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة ويكفي أن نقول أن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من التعلم.

ومن أهم مجالات تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة مايلي:

1-التدريب

2-تحويل السلوك

3-العقاب

4-النمذجة السلوكية

ولقد تم تناول الموضوعين الثالث والرابع ويتبقى أن نتناول الموضوعين الأول والثاني فيمايلي.

# تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

## 1-التدريب:

أهم النصائح الخاصة بتطبيق مبادئ التعلم على التدريب:

- 1- يجب تحديد هدف التدريب
- 2- يجب معرفة مستوى معرفة من يتدرب
- 3- يفضل تقسيم الشئ الواجب تعلمه إلى أجزاء
- 4- يجب استخدام أكثر من طريقة للإلقاء والتدريب لتناسب مع الموضوع ومع المتدربين
- 5- يجب استخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم
- 6- يجب البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجيا
- 7- يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق
- 8- يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمارين
- 9- يجب اختبار مدى تقدم المتدربين في اكتسابهم للمعارف والمهارات

## تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

- 10- يجب تشجيع المتدربين على استخدام ماتعلموه في شكل تطبيقات وتدريبات
- 11- يجب تزويد المتدربين بمعلومات عن مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة
- 12- يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والظروف التي يعملون فيها (أو التدريب في مكان العمل)
- 13- يجب تدريب المتدربين على استخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي وإظهار مشاكل التطبيق



## تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

2-تحويل أو تعديل السلوك (Behavior Modification): هو عبارة عن استخدام مبادئ التعلم وبطريقة نظامية في تعديل السلوك بما يساعد على أداء أفضل في العمل.

ويمر تحويل أو تعديل السلوك بالمراحل التالية:

1-تحديد السلوك والأداء المراد تغييره

2-تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء الحالي

3-تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء المطلوب وكما يجب أن يكون في المستقبل وبعد التعديل

4-اختيار المدعمات المناسبة

5-تطبيق التدعيم وفقا لأنسب الطرق (أي أنسب جداول التدعيم) حتى يصل السلوك والأداء إلى المستوى المطلوب وبطريقة متقطعة

## تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

مثال على تحويل أو تعديل السلوك:

مطلوب تحسين السلوك الخاص بالكتابة على الكمبيوتر للسكرتيرة حيث أن مستواها الحالي 10 كلمات في الدقيقة والمستوى المطلوب 50 كلمة في الدقيقة.

-المدعم المناسب هو التشجيع والمعاملة الحسنة والهدايا المعنوية مثل باقة ورد.

كلما زاد الأداء تحسناً بطريقة ملحوظة يتم تقديم المدعم المناسب (التحسن من 10 كلمات إلى 20 كلمة ثم إلى 30 كلمة ثم إلى 40 كلمة ثم إلى 50 كلمة يعقبه التدعيم المناسب).

إذا انخفض الأداء عن 50 كلمة بعد وصوله إلى هذا الرقم يتم تنبيه السكرتيرة إلى الانخفاض أما إذا تحسن المستوى فيتم تدعيمها بالشكل الملائم.

# Questions & Answers



# References

Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). **Organizational Behavior**. (17<sup>th</sup>. Edition). Pearson Education. United Kingdom

راثوس، سبنسر إيه. ترجمة إم بي سي للكتب. (2012). **علم النفس**. (الطبعة الأولى). مكتبة المنار، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**. (الطبعة الخامسة). دار وائل للنشر – عمان-الأردن.