

أولاً: مفهوم الإدراك

يختلف فهم وإدراك الأفراد العاملين في المنظمات للظروف والواقع الذي يتعاملون معه فتتأثر سلوكياتهم حسب ادراكهم للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، كما تختلف القدرة على التعلم من عامل لآخر حسب الفروقات الفردية بينهم.

1-تعريف الإدراك: يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل الطريقة التي يرى بها الفرد ويقوم من خلالها المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه، ويختلف تعريف الباحثين للإدراك حسب وجهات نظرهم.

ويعرف *Kinicki et Krentiner* الإدراك بأنه: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم وترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم"¹

يعرف الإدراك بأنه عملية تنظيم وتفسير المعطيات الحسية التي نصلنا من الأحاسيس لزيادة وعينا بما يحيط بنا وبدواتنا، فالإدراك يشمل التفسير وهذا مالا يتضمنه الإحساس.²

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع.³

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانبهاهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندرکها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.⁴

نتنتج مما سبق أن الإدراك هو عملية استقبال للمعلومات المتعلقة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها إعطائها معنى خاص والتصرف وفق هذا المعنى.

¹ محمد ربيع الزبالي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² محمد خصي مكاينة، علم النفس العام، دار الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 286.

³ رابحة حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر، 1993، ص 69.

⁴ أحمد ساهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر، 2005، ص 33.

2-خطوات عملية الإدراك: تتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية¹:

1.2-الإحساس بالمثيرات المحيطة: تبدأ عملية الإدراك بوصول للمثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس)، ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ، وهنا يلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً هاماً في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات.

2.2-الانتباه: نظراً لتوافر المثيرات بشكل كبير ولا نهائي فإن الفرد يوجه اهتمامه لأحد أو بعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها، ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهاها كي تستقبل هذه المثيرات فقط.

3.2-تسجيل المعلومات وتنظيمها: يوصل الإحساس معلومات خام للمخ، حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

4.2-التفسير والتأويل: وهي مرحلة تتمثل في الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها، وفي ضوء شخصيته، وقيمه، وخبراته وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات، وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

5.2-الاستجابة السلوكية: وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات، وقد تأخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهر أو مستتر يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير، وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تنعكس على الفرد أو المنظمة أو كليهما.

عملية الإدراك للتكاملة تتم كالآتي²:

-يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الإنسانية.

-يخزن الإنسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها.

-يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة.

3-العوامل المؤثرة في الإدراك:³ هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك الأفراد وهي:

1.3-العوامل الداخلية: وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص للمدرك أثناء عملية الإدراك، والتي تنبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية، العقلية، والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها، وتحدد هذه العوامل في:

¹ محمد ربيع زقاني، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

² علي السلس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ نذير زريني وآخرون، إدارة البيئة المحضرية وأثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 48-49.

أ-الحالة النفسية للشخص المدرك: أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما وتفاعله معه، هل هو في حالة من الرضا و السرور، أم في حالة من الضيق والاكئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بادراك هذا المثير، أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو لآخر، كما تتأثر الحالة النفسية للفرد أثناء إدراكه للمثيرات المختلفة بما لديه من ميول أو اتجاهات وقيم تجاه الشيء المدرك.

ب-توقع الفرد للمثير من عدمه: أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتأثر بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكمية معينة، أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن يتظره، فكلما كان الفرد مهيبا لاستقبال مثير معين كلما كان تهيؤ هذا في صالح عملية الإدراك ذاتها، حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية الإدراك نتيجة الارتباطات العصبية لمكونة لحالة التهيؤ تلك.

ج-خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد: أي ان ما لدى الفرد من معلومات وصور عقلية مختلفة وعذرة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة(مثيرات تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك)، وكلما كان هذا المثير المدرك جديدا وليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الإدراك أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر .

2.3-العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالمثير المدرك نفسه، والتي تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله(سلوكه) وهي:

أ-شدة المثير: إن إدراكنا للصوت المرتفع يكون أسرع من إدراكنا للصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى، كما أن إدراكنا للضوء المبهر أسرع من الضوء الخافت وهكذا.

ب-تكرار المثير: إن عرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير من المرات يترك أثر أكبر على إدراك الشخص(مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو لمرة غير منتظمة.

ج-درجة الاختلاف بين المثير وعدد من المثيرات المحيطة به: إن الفرد يسهل إدراكه لبنية من عشر طوابق بين مجموعة من المنازل لا يتعدى ارتفاعها ثلاث طوابق، كما انه يسهل علينا أن نميز الشخص طويل القامة بين مجموعة قصار القامة مثلا.

د-حركة المثير: فالإعلان الذي يتضمن مجموعة من الصور المتحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو تضمن الإعلان نفس المجموعة من الصور وبشكل ثابت.

هـ-جدالة المثير: يسهل على الفرد أن يلتفت إلى المثيرات التي تقابله لأول مرة مقارنة بالمثيرات التي تعود على التعامل معها، مما يساعد على سرعة عملية الإدراك.

4- الإدراك والسلوك التنظيمي: يختلف الأفراد العاملين في فهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم والمثيرات التي تتضمنها، فتختلف سلوكياتهم الضمنية المستترة أو الظاهرة حسب تأثرهم بادراكاتهم وفهمهم للظروف والواقع

وللتغيرات المحيطة بهم في المنظمة، حيث أن هذه المتغيرات التي يتلقاها الأفراد في المنظمات من خلال حواسهم والتي تتم من خلال عمليات إدراكية، تنتهي بتكوين تفسيرات ومعاني معينة تختلف من عامل لآخر، فتتكون انطباعات ذهنية لدى الأفراد عن كل ما يحيط بهم في المنظمة من مناخ تنظيمي، وفي ضوء هذه الانطباعات و الإدراكات تتحدد اتجاهات الأفراد و تأثر على سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فمن المهم أن يتم التعرف على هذه العوامل والعمليات والنتائج المختلفة التي تكون انطباعات وادراكات الأفراد العاملين في المنظمة، لفهم ومعرفة الاختلافات في ادراكات الأفراد، وردود أفعالهم المختلفة بالرغم من عملهم في نفس المنظمة.

ثانياً: مفهوم التعلم التنظيمي

يحتل مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني يعتبر التعلم أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كأساس لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات.

1-تعريف التعلم: يمثل التعلم العملية التي من خلالها يمكن إحداث تغيير دائم في السلوك من خلال الممارسة والتجارب.

يعرف التعلم بأنه: " عملية اكتساب للمعرفة ونشر المعلومة والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة"¹ يعرف التعلم بأنه ليليل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكسب مزيداً من الخبرة والتجربة تجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتبها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.²

عرف *Argyris* التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.³ وقد عرف *Huber* التعلم التنظيمي على أنه توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.⁴

كما عرفه فايول بأنه العملية المؤدية و إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الفضلى والفهم الأحسن ، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم. أما هربرت سايمون فيعطي معنى أكثر شمولاً حيث عرف التعلم الوظيفي بأنه التصبر وتعريف المشكلات التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضاً على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية.⁵

¹ نجر عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 55

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ Argyris Chris, Double Loop Learning, Harvard Business Review, Sep, 2009, 115.

⁴ James G. March, Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor 1991, pp. 88-115

⁵ دة عبد الباري، المنظمة الساعية للتعلم للنسمر، المفهوم والدلالات المؤسسات الأكاديمية والقرنية العربية في أوائل القرن الحادي والعشرين رسالة للعلم، المجلد، 43، العدد 1.

ومنه يمكن تعريف التعليم التنظيمي بأنه العملية، أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعية.

2- مبادئ التعلم: هناك مجموعة من للمبادئ للإدراك تتمثل في:¹

- يسهل التعلم للفرد كلما كان راعياً في ذلك.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي الثقافية أكثر من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفة مثلاً.
- يرتبط تعلم الفرد للشيء الجديد على ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة الفرد نفسه، بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلباً أو إيجاباً.
- كلما توافرت المعلومات عن أداء الفرد ساعدت في كفاءة التعليم.
- الاهتمام بتدريب الموظفين هو ضمن مسؤوليات أي مدير.
- يتطلب التعليم ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليتها بمعنى أن تتاح للفرد المتدرب إمكانية تطبيقه لما تدرب عليه.
- تتفاوت قدرات الأفراد في التعليم من فرد لآخر نتيجة الفروق الشخصية في الميول والقدرات الفعلية والاتجاهات والقيم التي تتكون لكل فرد.
- لا يقتصر التعليم على النواحي الفنية فقط وإنما هنالك ضرورة تعلم المهارات الاجتماعية والاتجاهات والصفات الشخصية.

3- نظريات العلم: يمثل التعلم مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني لما له من أثر على هذا السلوك، وهناك العديد من نظريات التعلم نذكر منها:

1.3- نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي² : هو عملية يتعلم من خلالها الفرد أن يربط بين المعلومة التي حصل عليها عبر جهازه العصبي مع المنبهات التي تسببت في حدوث استجابة معينة، دون سواها علماً أن هذه الاستجابة قد لا تكون تحت السيطرة الإرادية لذلك الفرد.

وترجع أصول هذه النظرية إلى العالم النفسي الروسي *Ivan Pavlov* أثناء عمله مديراً للمعمل الفسيولوجي في معهد الطب التجريبي عام 1890 كمتخصص في دراسة وظيفة الغدد اللعابية في المضم، عندما حاول دراسة كمية اللعاب الذي تفرزه الغدد اللعابية والعصارات الهضمية التي تفرزها المعدة عند تقديم الطعام للكلاب، إذ لاحظ أن هذه الحيوانات تبدأ بإفراز اللعاب عندما تقدم لها قطعة من اللحم، فالطعام هو منبه طبيعي وسيلان اللعاب هو استجابة طبيعية للمنبه الطبيعي، لقد لاحظ أثناء تكرار هذه التجربة أن الكلب يفرز اللعاب قبل أن

¹ أحمد الفاتح محمود يعبر لنظري، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 50.

² جلال إحسان دعش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.

يصل الطعام إلى فمه، بل أن اللعاب يبدأ بالسيلان عندما يسمع الكلب وقع خطى الشخص الذي كان يحمل إليه الطعام في غرفة الاختبار، وأعاد "بالوف" صوت الجرس مع النور، وقام بتقديم الطعام للكلب عندما لاحظ إن لعاب الكلب بدأ يسيل بمجرد إضاءة المصباح دون سماع صوت الجرس (الاشتراط عالي الدرجة)، عندها استنتج أن للمثير الشرطي الأول (الجرس) أصبح منها طبيعيا وليس شرطيا، وأصبح الضوء (مثير محايد) منها شرطيا، ومن هنا استنتج أن التلازم بين المثير الطبيعي والمثير المحايد قد أدى إلى انقلاب المثير المحايد إلى ما يطلق عليه مثير شرطي، بمعنى الاستجابة أصبحت مشروطة بوجود مثير كان في الأصل محايدا وأصبح الآن مؤديا إلى الاستجابة نفسها.

2.3-نظرية الارتباط الواسيلي (الإجرائي): وفق هذه النظرية فإن الإنسان يتجه إلى إتباع السلوكيات التي يرغب بالحصول منها على النتائج وينسى السلوك الذي يسبب له عدم الرضا، هذه النظرية تتكون من (البيئة، السلوك الإجرائي، التدعيم)، والتدعيم ماهو إلا تعزيز أي خطوة يقوم بها الإنسان وتوصله إلى الهدف ضمن البيئة التي يعمل بها، أو في الظروف المحيطة به، بينما السلوك الإجرائي يقصد به كافة الاستجابات التلقائية دون ارتباطها بمثيرات محددة والتي ينجزها الإنسان للوصول إلى الهدف.

3.3-نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد: أي أن الإنسان يلاحظ سلوك الآخرين ويتعلم السلوك الأفضل، عن طريق الملاحظة والتقليد، حيث أن هذا التعلم يحدث تغييرا في سلوك الإنسان وبما يتناسب مع طبيعته وقيمه وثقافته، وعملية التعلم هنا تبدأ بالملاحظة، ثم التحليل، ثم التفكير، ثم إيجاد الحل حيث يعتمد هذا التفكير على تنظيم المشكلة، تحليلها، تفسيرها.

4.3-نظرية التعلم عن طريق المحاولة والخطأ: أتباع الإنسان سلوكيات مختلفة عن طريق التجربة، التكرار، والمحاولة والوقوع في الخطأ، وتنطلق هذه النظرية من أن الارتباط بين المثير والاستجابة ينشكّل حسب خبرة الإنسان بنتائج المحاولات ويتعلم السلوك الأفضل من خلال المحاولة والخطأ ويحلى عن السلوك الخاطيء.