

# الدبلوم المتوسط في إدارة الموارد البشرية

مقرر: السلوك التنظيمي والموارد البشرية

الموضوع الرابع

---

الادراك والتعليم



## **الإدراك والتعلم :**

**يهدف هذا الفصل الى:**

- ان يُلم الطالب بمفاهيم الادراك والتعلم ونظريات التعلم.**
- تحديد أثر الادراك على السلوك التنظيمي.**

## مقدمة:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائباً أم خائباً. فقد يفسر أحد العاملين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد ونصح، بينما يفسر مروض آخر التوجيه نفسه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها. كما أنه أحياناً قد تفسر ابتسامة بأنها تحية، وأحياناً تفسرها بأنها سخرية.

وقد يفسر أحد المرؤوسين النقد الذي يوجهه إليه الرئيس بأنه إهانة، بينما يعتبره مرؤوس آخر محاولة لوضعه على الخط السليم. وقد ينظر أحد الزملاء لزميله باعتبار أنه خصماً له يتحارب معه في سبيل الحصول على عائد أو ترقية معينة، هذا بالرغم من أن هذا الزميل سمح الوجه وذو خلق طيب.

**السبب في ذلك كله:** أننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة، وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغيره، فإننا نختلف بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره. فالبيئة الواقعية من حولنا قد لا ندركها بهذه الواقعية، وإنما ندركها من خلال جوانبنا النفسية. وللتدليل على ذلك انظر حولك ستجد أن سلوك الطلبة يختلف فيما بينهم حيال مدرس معين، كما أن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر، وأن سلوك ورأي المتدربين يختلف فيما بينهم نحو مدربيهم وهكذا.

## أولاً الإدراك:

يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه، وبقدر تكيفه مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور، ونحن كبشر كثيراً ما نختلف في مقدار ادراكنا للمثيرات الموجودة من حولنا، إذا قد يرى شخصان نفس الموقف او الحدث ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف.

**إدراكنا لما يدور حولنا قد لا يعني أننا أدركنا الحقيقة، لأنه قد يكون هناك تعارض بين إدراكنا والحقيقة، لأن كل منا يفسر ويترجم ما يراه ويعتبره الحقيقة حسب طريقة ادراكه للأمور ويميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي يريدونها هو، مثال ذلك إذا سألت مجموعة من الموظفين عن رأيهم في العمل فإنك تجد تفاوتاً في الاجابات فمنهم من يثني عليه ومنهم من يذمه وهكذا تجد اجاباتهم متفاوته مع انهم يرون نفس الرئيس تحت نفس الظروف المحيطة.**

**ويمكن القول بأنه إذا الفرد لم يدرك الحقيقة فالحقيقة تكون قائمة دون ادراكه لها.**

**ونظراً لأهمية الإدراك في دراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة فإن هذا الفصل يسلط الضوء على مفهوم الإدراك، ومراحله، والعوامل المؤثرة على عملية الإدراك.**

## مفهوم الإدراك:

يمكن ان يعرف الادراك بانه "العملية التي من خلالها ينظم  
ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من اجل أن يعطوا  
معنى لما يدور حولهم".

وهذا يعني ان الاشخاص يَكُونُوا انطباعات لما أدركوه  
بحواسهم الخمسة بالنظر او السمع او اللمس والذوق او  
الشم، فيفسر كل فرد ما رآه او ما سمعه كان يقول هذا ضوء  
وهذا خطاب وهذا صوت مرتفع... الخ.

**ويمكن ان ينظر الموظفون للمنظمة على انها مكان جيد  
للعمل طالما ان المنظمة تعطيهم حقوقهم وتقدر جهودهم او  
قد يروا العكس احياناً. إذا كلاً يتعامل وفقاً لإدراكه.**

## العوامل المؤثرة على الإدراك:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تصوراتنا وأدركنا وتجعله قريباً او بعيداً عن الحقيقة، اهمها ما يلي:

1) الانتقائية: الإنسان لا يفهم ولا يتأثر بكل شيء يراه، بل هو يستوعب بعض المؤثرات البراقة التي من الممكن أن تشير انتباهه ويرغبها ويرجع ذلك الى شدة المثير وقوته وحجمه وتباينه وتكراره وحركته،

مثلاً الموظف المعين حديثاً الذي يوضع تحت المراقبة الوظيفية وتحسب له كل تصرفاته وسلوكياته بينما لا تحسب تصرفات الموظف العادي وذلك يكون بسبب الانتقائية الموجهة نحو هذا الموظف المعين حديثاً، (وكمثال آخر رجل التحري يستطيع ان يرى صوراً من العنف والجريمة في حالات غامضة او عادية لا يستطيع الشخص العادي رؤيتها).

2) الاهتمامات: ان الفرد يتأثر وينتبه لشيء ما عندما يكون هذا الشيء ضمن محور اهتماماته، مثلاً الموظف يهتم بكل شيء له علاقة بالوظيفة وكذلك المهندس المعماري ينظر الى أي خلل في الابنية والعمارات لدخولها ضمن اهتماماته، وكذلك التخصصات الاخرى كطبيب الاسنان، والطبيب النفسي، بل والصائم وغيرهم.

**3) الدوافع: تعتمد الدوافع على الاحتياجات غير المشبعة التي تعمل على إثارة الشخص وربما تؤثر على إدراكه لحقائق الأمور. مثلاً الشعور بعدم الأمن الوظيفي يجعل الرئيس يفسر أي جهد من مساعديه في سبيل تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية كوسيلة لإزاحته من مركزه الوظيفي واخذ الأضواء منه، وتفسيره وإدراكه هذا بعيد عن الواقع.**

4) التوقعات: إذا كان هناك توقع محدد، فإن الفرد لا يرى إلا ما توقعه سواء كان الشيء المتوقع يمثل الحقيقة أم لا، مثل توقعات الأشخاص نحو هؤلاء.

الرياضيون أغبياء

الشباب متهورين

وكلاء النيابة شكاكين

المدراء متعالين ومتسلطين

5) الخبرات والتجارب الماضية: تعمل الخبرات الماضية على التأثير في إدراكنا، فالأحداث التي أصبحت أقل غرابة ولم تعد جديدة تصبح أقل إثارة لحواسنا واهتماماتنا. مثلاً الغريب في بلد ما يلاحظ الفروق الثقافية أكثر من الشخص الذي يعيش فيها لفترة طويلة، لذا عندما يسافر شخصاً عربياً الى بلد اوروبي فانه يلاحظ الفروق الثقافية أكثر من العرب الذين يعيشون في ذلك البلد لفترات طويلة.

6) الثقافة: تؤثر على إدراك الأفراد للأمور، وقد تؤدي إلى تشويه وانحراف في رؤية الأمور على حقيقتها. مثلاً ما يعتبر مشين أو غير عادي في مجتمع ما قد يعتبر طبيعي في مجتمع آخر، ما يعتبر عنفاً في جدة مثلاً قد يعتبر أمراً عادياً في نيويورك، وظاهرة عدم احترام الوقت أيضاً قد تعتبر أمراً عادياً في بلد لا يحترم أهله الوقت أصلاً.

7) أثر الحالة: يعتبر من العوامل التي تؤثر على مداركنا  
لأننا غالباً ما نبني انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة  
ظاهرة فيه مثل اللباقة أو المظهر أو كونه اجتماعياً وإغفال  
الجوانب الأخرى.

## **أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات:**

**إن الإدراك يساعد الفرد على التكيف والتفاعل مع البيئة**

**حيث ينتج عن ذلك التكيف السلوك أو الاستجابة المناسبة.**

**تعتبر الخصائص والسمات الشخصية والمتمثلة بالدوافع**

**والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم من أهم المصادر**

**المؤثرة على الإدراك.**

■ ان اهتمامنا لا ينصب فقط على عوامل التأثير في الادراك، بل على أثر الادراك على سلوك الفرد واتجاهاته ايضاً. فالأفراد يتصرفون وينتهجون سلوكاً معيناً ويحملون اتجاهات محددة، وهذا السلوك والاتجاهات لا تعكس بالضرورة الواقع في بيئة هؤلاء الاشخاص. بل لما يعتقدون انه الواقع لان الافراد يتصرفون بناءً على مفهومهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها.

■ مثلاً إذا كانت المنظمات تصرف الملايين في محاولة ايجاد جو مريح لموظفيها، ومع ذلك يعتقد الموظفون (إدراكهم) أن وظائفهم مزعجة وجو وظروف العمل غير مريحة، فإنهم سيتصرفون بناءً على اعتقادهم أو إدراكهم، بما قد يجعلهم لا يهتمون بأعمالهم ووظائفهم. فالإدراك يحدد السلوك بغض النظر عن مدى واقعيته أو عدمها.

## **أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات:**

**الإدراك له أثر كبير على سلوك الموظفين واتجاهاتهم ومن ذلك:**

### **الإنتاجية:**

**- إدراك الفرد يؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها، مثلاً إذا كان مناخ العمل جيد والموظف يرى أنه غير جيد فإن ذلك سيؤثر سلباً على إنتاجيته والعكس. فعلى المدراء والمشرفين قياس رغبات وتصورات الموظفين عن عملهم للتحكم بالإنتاجية.**

## **الغياب وترك العمل:**

▪ هو رد فعل طبيعي لإدراك الفرد إما لعدم اقتناعه بظروف العمل أو شعوره بعدم وجود فرص للترقي، كلها تخلق مشاكل وتدفع الموظف للغياب وربما ترك العمل بصورة نهائية. لذلك على المشرفين تقصي اتجاهات الموظفين وتضييق الهوة بين التصور والواقع تفادياً لمثل تلك المشاكل.

## الرضا الوظيفي:

▪ ان التصور الذي يحملة الموظف عن العائد من الوظيفة له علاقة بالإدراك، فاذا ظن ان العائد من الوظيفة كبير فانه سيؤدي وينتج بشكل أفضل والعكس بالعكس، إذا كان هناك رغبة في تحسين الرضا بين العاملين، فلا بد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها.

## ثانياً: التعلم:

تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني، فهو بالنسبة للإنسان عملية مستمرة تبدأ من المهد وتستمر الى نهاية العمر (الى الحد)، فالقدرة على التعلم والاستفادة من التجارب من اهم ما يتميز به الانسان، **فبالتعلم يستطيع الفرد ان يغير او يبدل سلوكياته ويكيف حاجاته بما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة وبما يتفق مع حاجاته الشخصية.**

**والانسان لا يتعلم في حياته السلوكيات الحميدة فقط بل قد يتعلم القبيح او الرزيل منها ايضاً، ومن ثم قد يكون التعلم سبباً في سمو مكانة الفرد او سبباً في تدنيه وانحطاطه وتأخره.**

■ **معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة للتعلم، لذلك**  
**حُظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام**  
**الباحثين خصوصاً في مجال السلوك التنظيمي ابتداءً من**  
**مدرسة الإدارة العلمية مروراً بالمدرسة السلوكية ولا زالت**  
**الدراسات مستمرة في هذا المجال حتى اليوم.**

## تعريف التعلم Learning:

إن التعلم أشمل من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة او الجامعة، **فالتعلم عملية مستمرة مدى الحياة** لهذا فقد عرف التعلم بأنه:

■ **”هو التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة”.**

■ كما عُرِّفَ أيضاً بأنه: "عملية تبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي".

■ كما يُعرَّفُ (Cordon) التعلم بأنه: "عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".

■ كما يعرفه (علي السلمي): **”التغيير في الميل للاستجابة**

**تحت تأثير الخبرة المكتسبة”.** أي ان الفرد يكتسب مزيداً

من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن ثم يبدأ بالتصرف

والسلوك بأشكال تختلف عن اشكال السلوك الذي كان يقوم

به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات.

## **التعريفات السابقة تحمل دلالات كثيرة منها:**

- **يحمل التعلم مفهوم التغيير (مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة) فقد يتعلم الافراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة، تجنب تحمل المسؤولية او قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر، الجد في العمل.**
- **يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً يحدث للتجربة وليس مؤقتاً، حيث ان التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية، وبدون الثبات يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم.**

- هناك علاقة بين التعلم والسلوك حيث لا تعلم بلا تطبيق
- وتغيير في عملية التفكير او الاتجاهات ومن ثم السلوك.
- توفر الخبرة واكتسابها من خلال التعلم. وهذا يجعل
- المديرين مثلاً يوجهوا هذا التعلم نحو العمل لتكون
- المحصلة التعليمية حدوث تغيير دائم في السلوك داخل
- التنظيم.

## **النماذج الرئيسية للتعلم:**

**ان موضوع التعلم قد حظي باهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، ونتج عن ذلك ابحاث على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التي يتعلم بها الناس، ومن تلك النماذج ما يلي:**

**النموذج التقليدي/الكلاسيكي للعالم الروسي ايفان بافلوف:**  
(الاستجابة المكيفة): نظرية بافلوف في التعلم أو نظرية الارتباط الشرطي هي نظرية تقوم أساساً على عملية الارتباط الشرطي التي مؤداها: انه يمكن لأي مثير بيئي محايد (أي لا يولد استجابة متوقعة في بادئ الأمر) أن يكتسب القدرة على التأثير في وظائف الجسم الطبيعية والنفسية إذا ما صوِّب بمثير آخر (مكيف) من شأنه أن يثير فعلاً استجابة منعكسة طبيعية أو اشتراطية أخرى.

**- أكد بابلوف ان عملية التعلم تتم عن طريق (المزاوجة التكرارية) بين مثير طبيعي ومثير مكيف وقال ان عملية التعلم تتم عن طريق المزاوجة التكرارية بين هذين المثيرين. ومن تجاربه "تقديم قطعة لحم للكلب (مثير طبيعي)، مع دق الجرس (مثير مكيف)" فان دق الجرس في البداية لم يؤثر لوحده ولم يُسَلِّ لعاب الكلب قبل تقديم قطعة اللحم،**

لكن لما زاوجه وكرره مع تقديم قطعة اللحم" صار لعاب  
الكلب يسيل عند سماع الجرس. وفي المرة الاخيرة سحب  
قطعة اللحم ودق الجرس فقط فسال لعاب الكلب.

قبل الإشتراط: الطعام مثير طبيعي والجرس غير مثير



بعد الإشتراط: الطعام مثير طبيعي والجرس مثير إشتراطي



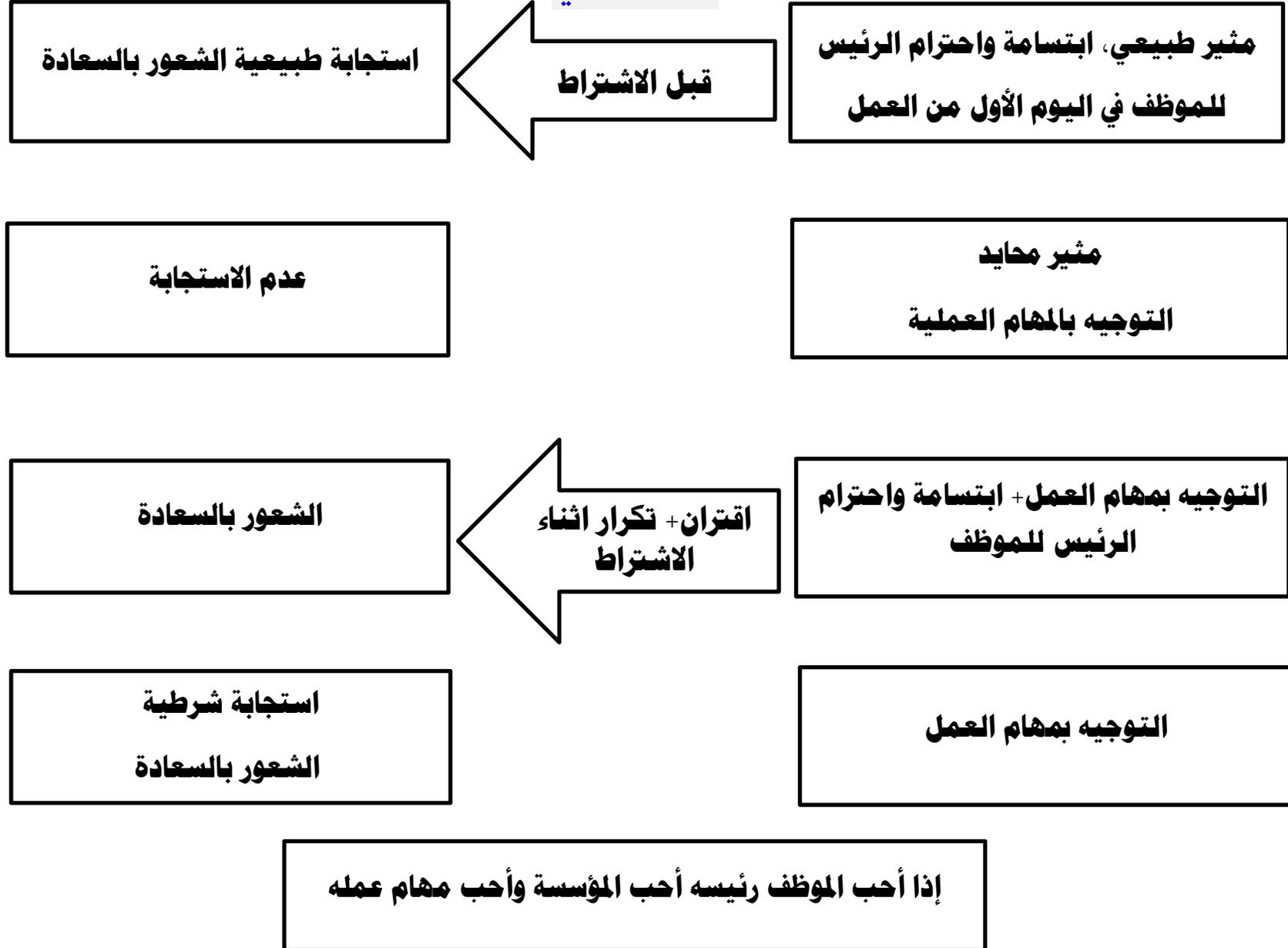
■ نموذج بافلوف الكلاسيكي للتعلم يقوم على الربط بين

مثير واستجابة عن طريق المزاوجة.

■ هذا النموذج يفسر رد الفعل للسلوك ولكنه لا يفسر سلوك

الفرد المتكامل داخل المنظمات.

## مثال عملي



■ تعتبر النظرية الكلاسيكية من اهم النظريات التي استخدمت في التعلم ومن اهم افرعها نظرية الاشتراط الكلاسيكي، ويمكن ان يستخدمها المدرسين في تدريب الموظفين ومن اهم التطبيقات لنظرية بافلوف الآتي:

1) حصر المشتتات داخل القاعة التدريبية لكي تحدث عملية التعلم بشكل اسهل، فقد وجد ان الاشتراط يحدث بشكل اسرع عندما يُقدم المثير الشرطي وغير الشرطي في بيئة لا تكثر فيها المثيرات.

2) ضرورة ارتباط تعلم المتدربين بدوافعهم من جهة  
وتعزيز العملية التعليمية من جهة اخرى باستمرار، لان  
غياب المثير الغير شرطي (الدوافع) يؤدي الى انطفاء  
وتلاشي الاستجابة المتعلمة.

3) يمكن الاستفادة من نظرية بافلوف في اطفاء العادات  
السيئة التي تظهر لدى المتدربين في تعلمهم (مثل  
التأخر وعدم التركيز).

**4) يمكن من خلال النظرية اكتساب المتدربين العادات  
الحسنة ومعالجة السلوكيات المنحرفة التي تظهر لدى  
المتدربين.**

## نموذج الأثر لسكينر:

■ يلاحظ ان التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دون النظر لإرادة الفرد، ولكن العالم الأمريكي سكنر Skinner قد ادخل متغيراً جديداً هو ارادة الفرد وتصوراتة الفكرية التي تتوسط بين المثير والاستجابة، فالفرد حينما يتعرض لمثير فهو يحلل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية.

تتلخص نظرية سكرن في أن التعلم يحدث عندما تعزز  
الاستجابات الصحيحة بمعنى انه إذا تم تدعيم الاستجابة  
لمثير معين بشكل ما فان هذه الاستجابة ستقوى وتتعزيز  
وتتكرر مرة أخرى في وجود المثير.  
فالسؤال الذي يوجه للمتعلم ويطلب منه الإجابة عليه يعد  
مثيراً في حين تعد إجابة المتعلم عن هذا السؤال استجابة  
وعندما يدرك المتعلم انه قد وفق في إجابته فان ذلك يعزز  
الاستجابة ويدعمها فيحدث التعلم بشرط أن يحدث التعزيز  
بعد الاستجابة مباشرة (مدح وثناء او حافز).

**وقد حدد سكرن ثلاث عوامل رئيسية تساعد على حدوث التعلم وهي:**

- 1- توفر موقف يحدث فيه التعلم (دورة تدريبية او محاضرة)**
- 2- حدوث السلوك نفسه (تطبيق المهمة)**
- 3- ظهور نتائج السلوك (مكافأة)**

■ يقول هذا النموذج بان السلوك يتحدد بالنتائج سواءً كانت  
” إيجابية أو سلبية ” حيث ان السلوك حسب هذا النموذج  
هو سلوك تطوعي يتم عن طريق التعلم وليس سلوك قائم  
على رد الفعل دون تعلم.

■ إذا عقب السلوك المعين نتيجة ايجابية كالمكافأة فانه يتكرر.  
اما إذا لم يعقب السلوك المرغوب من الإدارة أي مكافآت  
ربما لن يتكرر بل يتغير لسلوك غير مرغوب فيه.

**”بسبب عدم الوفاء بالوعد مثلاً” كما في حالة وعد الرئيس لموظفيه بمكافآت مالية عند القيام بإنجاز أعمال خارج وقت الدوام ثم لم يوف لهم بوعدده فان الموظفين سيكونون اقل رغبة في انجاز أي عمل خارج وقت الدوام الرسمي.**

**- يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوكيات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكيات ذات النتائج الضارة.**

- مكافئة سلوك معين دون غيره يؤدي إلى إضعاف السلوكيات الأخرى التي لم تكافأ.
- يعتمد نموذج الأثر على الربط بين المثير والاستجابة عن طريق التعزيز والمكافأة.

## **أهمية التعلم للسلوك التنظيمي:**

**للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في المنظمة من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء، وتمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين حيث يعتبر المدير بمثابة المعلم في سعيه لدفع العاملين الى انتهاج سلوك يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها،**

**والى تغيير سلوكيات الموظفين التي لا تخدم مصالح المنظمة  
عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر ايجابية بشتى الوسائل،  
ومما يبين تلك الأهمية للتعلم كذلك:**

- **زيادة المهارات والمواهب لزيادة كفاءة الأداء.**
- **عند التحاق شخص بوظيفة ما فإنه يأتي باتجاهات  
وسلوكيات قد تعلمها من خبراته السابقة وسيستمر في  
التعلم من خلال ممارسته للوظيفة يومياً تحت تأثير  
تعليم المدير له.**

■ لا بد للمدراء من معرفة ابعاد العملية التعليمية ليؤثروا على الموظف ليتخلص من السلوكيات غير المناسبة، ويدعموا السلوكيات المناسبة لتكون خير معين لزيادة انتاجيته.

■ الالمام بالتعلم ومعرفة مفهومه يوفر الاساس لتغيير السلوك غير المرغوب فيه في العمل، فاذا رغبتنا في معرفة كيف سيكون سلوك الفرد ننظر الى مستوى ادراكه، وكذلك ننظر الى مدى انعكاس ذلك ونتائج ذلك السلوك وماذا سيجلب عليه حتى نستطيع التحكم في تصرفاته وسلوكه.

■ تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات  
جامعية أو خبرة كبيرة سببه هو ان المؤهل العلمي او  
الخبرة توفر قدر من التعلم الذي يؤدي بدوره الى زيادة في  
نوعية وكمية الاداء.

■ ان الالمام بالتعلم ومعرفة مفهومه يوفر الاساس لتغيير  
السلوك الذي قد يكون غير متناسقاً مع طبيعة العمل او  
المحافظة على زيادة السلوكيات المقبولة والايجابية.

شكراً لكم على حسن

الاستماع