

## الفصل الثانى

### الإدراك

مَهَيِّدًا:

يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التى تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور، ونحن نختلف فى مقدار إدراكنا للمثيرات الموجودة من حولنا، فقد يرى شخصان نفس الموقف أو الحدث ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف، مثال ذلك لو سألت بعض العمال عن رئيسهم المباشر فإنك تجد تفاوتاً فى الإجابات فمنهم من يثنى عليه ومنهم من يذمه وقد تجد إجابات متباينة من عامل لآخر مع أنهم يتعاملون مع نفس الرئيس تحت نفس الظروف، لكن إدراكهم لكفاءة هذا الرئيس يختلف من عامل لآخر، فنحن إذن قد لا نرى الحقيقة أو الواقع Reality بل نفس ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.

ونظراً لأهمية الإدراك فى دراسة وتفسير السلوك الإنسانى بصفة عامة والسلوك التنظيمى بصفة خاصة فإن هذا الفصل يسلط الضوء على مفهوم الإدراك، ومراحله، والعوامل المؤثرة على عملية الإدراك، مع توضيح بعض المشكلات الإدراكية وطرق تقليلها، وأخيراً يناقش هذا الفصل العلاقة بين الإدراك والسلوك التنظيمى من خلال عرض بعض التطبيقات العملية للإدراك فى مجال السلوك التنظيمى:

وعلى ذلك فإن هذا الفصل يتناول النقاط التالية:

١- مفهوم الإدراك.

- ٢- خطوات عملية الإدراك.
- ٣- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.
- ٤- معوقات الإدراك.
- ٥- العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي.

### \* مفهوم الإدراك:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسى لنظام السلوك الفردى ويعرف Kinicki & Krentiner الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا: أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه "العملية التى من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم".

"It is a process by which individuals organize and interpret their sensory impression in order to give meaning to their environment"

ويرى Gibson أن الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى.

وعلى ذلك نستنتج من التعاريف السابقة أن الإدراك هو "معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشورات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معنى خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعانى".

وبداية ننوه إلى أن الإدراك يختلف عن الإحساس أو الشعور Sensing فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية. أما الإدراك فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية

تنتقى وتختار من بين المعلومات التى توصلها الحواس للمخ ثم تنظم هذه المعلومات وتفسرها وإعطائها معنى وبالتالي فالإحساس جزء من الإدراك.

### **\* خطوات عملية الإدراك:**

تتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أى إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:

١- **الإحساس بالمشيرات المحيطة:** تبدأ عملية الإدراك بوصول المشيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المشيرات إلى المخ، وهذا يلعب الجهاز العصبى المركزى للإنسان دوراً هاماً فى عملية تحويل المعلومات عن المشيرات.

٢- **الانتباه:** نظراً لتوافر المشيرات بشكل كبير ولا نهائى فإن الفرد يوجه اهتمامه لأحد أو بعض المشيرات ويركز عليها دون غيرها ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهها كى تستقبل هذه المشيرات فقط.

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

٤- **التفسير والتأويل:** وهى مرحلة تتمثل فى الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة فى الجهاز العصبى وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها فى ضوء مدركات الفرد لها وفى ضوء شخصيته وقيمه

وخبراته، وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

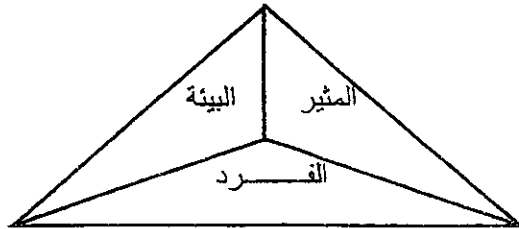
٥ - الإستجابة السلوكية: وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات، وقد تأخذ الإستجابة صورة سلوك ظاهر أو مستتر يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير. وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تنعكس على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

#### \* العوامل المؤثرة على الإدراك:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل يتعلق الأول منها بالمثير أو الشيء محل الإدراك أما الثاني فيتعلق بالفرد ذاته وأخيراً تتأثر عملية الإدراك بالموقف البيئي المحيط ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الإدراك:

شكل (١/٢)

العوامل المؤثرة في الإدراك



وسوف نتناول فيما يلي العوامل المؤثرة في الإدراك بشكل تفصيلي:

### **أولاً: العوامل المتعلقة بالثير المدرك:**

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والثيرات من حولنا على خصائص أو سمات هذه الثيرات فأنت مثلاً تدرك بسرعة وردة حمراء ضمن باقة ورد بيضاء كما تدرك أيضاً صوت نغير (كلاكس) وسط السكون أو حالة الهدوء التام، وبالمثل يمكن القول أنك قد تدرك بسرعة جهاز تليفزيون كبير الحجم وسط مجموعة أجهزة صغيرة الحجم.

إنّ يمثل الإدراك عملية معقدة تؤثر فيها عوامل موضوعية تتعلق بعضها بانتقاء أو اختيار المدركات أو الثيرات، وبعضها الآخر يتعلق بتنظيم الثيرات وترتيبها وفيما يلي نشير باختصار إلى كل منهما:

#### **١- العوامل المتعلقة بانتقاء الثيرات Selective perception:**

تختلف خصائص الثيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد فمنها ما يكون تأثيره قوياً ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً وتتميز هذه الخصائص بالميزات والعوامل التالية:

أ - شدة الثير أو قوته: كلما كان الثير قوياً كان تأثيره أكثر وكان احتمال إدراكه أكثر فالصوت الصاخب يثير الإنسان أكثر من الصوت الهادئ والضوء القوي يؤثر في الإنسان أكثر من الضوء الخافت كما نجد في الحياة العملية أن الألوان الصاخبة تلفت نظرنا في الطرقات وفي اللافتات وفي التليفزيون وفي المجلات أكثر من الألوان الهادئة، وفي مجال العمل الإداري نجد أن المدير ذا الصوت القوي أو الشخصية القوية يثير الناس أكثر من المدير الهادئ وهذا لا يعنى أن هذا المدير فعال.

ب - الحجم: كلما كان حجم الشيء كبيراً أو كان طويلاً كانت قدرته على التأثير أكثر فلو نظرنا في الشارع نجد أن السيارة الكبيرة تلفت نظرنا قبل السيارة الصغيرة كما أن الحروف الكبيرة في الكتاب أو الجريدة تلفت نظرنا أكثر من الحروف الصغيرة. وكذلك الحال في الإعلانات واللافتات حيث نجد أن ما يكتب بخط كبير يلفت نظر الأفراد أكثر مما يكتب بخط صغير.

ج - التباين: كلما كان المثير متميزاً في المجال أو الإطار الذي يوجد فيه كانت فرصته في أن يجذب الانتباه أكبر فالصوت حتى المنخفض الذي يصدر في جو من السكون الشديد تكون فرصته في جذب الانتباه أكبر مما لو صدر في جو من الضوضاء فالموسيقى تملأ في الليل الهادئ أكثر مما تملأ في النهار حيث الضوضاء والأصوات العالية، كما نجد في لوحات الاعلانات واللافتات أن الألوان التي تغاير لون اللافتة تجذب الاهتمام أكثر من غيرها ويعنى ذلك أن الانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفرداً وبرزوا في المجال الذي توجد به.

د - التكرار: كلما زاد تكرار المثير كلما كانت فرصة جذبته أكثر لأن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير فنجد عند تعليم الطفل كلما كررنا الحرف أو الكلمة أو بيت الشعر زادت نسبة فهم الطفل له وفي الاعلانات كلما تكرر الإعلان في التليفزيون أو الصحيفة صار تأثيره في الأفراد أكثر.

هـ - الحركة: تعتبر الحركة في المثيرات أكثر جاذبية من الهدوء لأن حركة الأشياء تزيد من انتباه الفرد لها، فالطائرة التي نشاهدها في السماء ليلاً

تجذب الانتباه أكثر من النجم الذى يبدو ثابتاً كما أن الدعاية ذات الحركات المتغيرة تلفت نظر المشاهد أكثر من الدعاية الصامتة حتى لو تعددت الألوان والعبارات.

و- الألفة والجدة: كلما كان المثير جديداً وكلما كان هذا المثير الجديد فى مجال مألوف كان تأثيره أكثر من غيره من المثيرات العادية كما أن المثير المألوف عندما يوجد فى مجال جديد يكون أكثر تأثيراً من المثيرات الغريبة.

## ٢- العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات Perceptual organization:

حينما يستقبل الفرد أحد المثيرات فهو لا يستقبلها بمعزل عن حوله من المثيرات الأخرى فكما سبق أن قلنا عند تعريف الإدراك فإنه لا بد من تنظيم المدركات بحيث يتم وضعها فى سياق له معنى، وفى تنظيم المدركات يحاول الفرد جمعها كى تمثل نسقاً متكاملأ يضع الأشياء أو المدركات فى كيان مترابط قد يساعد الفرد فى إعطاء مبررات تفسيرية لهذا الكيان.

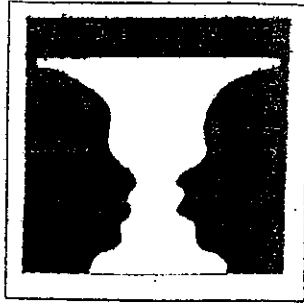
وعادة ما يتم تنظيم المثيرات وفق العوامل التالية:

### أ- الشكل والخلفية Figure and Ground

وفقاً لهذا العامل أو المتغير فإننا نميل إلى تنظيم المدركات البصرية التى نراها إلى شكل وأرضية، لاحظ مثلاً وأنت تقرأ هذه الصفحة أنك ترى حروفاً أو كلمات تبدو واضحة على أرضية بيضاء وفى كل إدراك آخر يقوم الفرد بتنظيم الموقف بحيث يرى شكلاً واضحاً متميزاً عن الأرضية التى يبدو فيها، وعادة ما يتم التركيز على الشكل بدرجة أكبر من الأرضية إلا أنه فى بعض الأحيان قد تكون العلاقة بين الشكل والأرضية غامضة فالشكل (٢/٢)

يبين وجهين متقابلين وذلك في حالة ما إذا كان اللون الأبيض هو خلفية الشكل ولكن إذا ركز المدرك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو خلفية الصورة فإنه يرى صورة كأس أو زهرية وفي بعض الأحيان قد لا يستطيع أن يرى الشكلين معاً.

شكل (٢/٢)



#### ب- التشابه Similarity:

إن المثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة، فكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة فلي سبيل المثال فإن العاملين الذين يرتدون زياً واحداً يتم إدراكهم على أنهم فئة عمالية واحدة ومتجانسة مثلما يحدث في حالة عمال الصيانة في شركات الغاز، فالأشياء أو المثيرات متشابهة الخصائص يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

#### ج- التقارب Proximity :

ويقصد بذلك التقارب المكاني والزمني حيث يؤدي ظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية واحدة أو ظهورها في نفس التوقيت إلى ميل الفرد المدرك إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة، فمثلاً لو شاهدت مجموعة من الموظفين يعملون في مكتب واحد ستنتظر إليهم على أنهم جماعة عمل واحدة



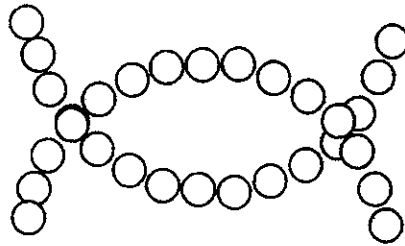
تمارس مهاماً أو أنشطة متقاربة، كذلك قد يربط الفرد المدرك بين استدعاء المدير لأحد العاملين وتوقيت ظهور مشكلة ما في إدارته حيث التقارب الزماني بين الاستدعاء وظهور المشكلة، كما قد يربط الأفراد بسبب توقيت التشكيل الوزاري ومقابلة كبار المسؤولين لبعض الشخصيات المرشحة لتولي مناصب وزارية.

#### د- الاستمرار Continuity:

يميل الفرد المدرك إلى إدراك المثيرات المستمرة أو المتصلة ففي أى موقف ادراكى معقد نميل إلى إدراك التنظيمات التى تتسم أجزاؤها بأكبر قدر من الاستمرار أو الاتصال ففي الشكل (٣/٢) لاحظ أنك ترى خطين منحنيين من الدوائر السوداء وذلك بفضل عامل الاستمرار الذى يربط بين هاتين المجموعتين من الدوائر فى صيغتين متميزتين.

شكل (٣/٢)

أثر الاستمرار على الإدراك



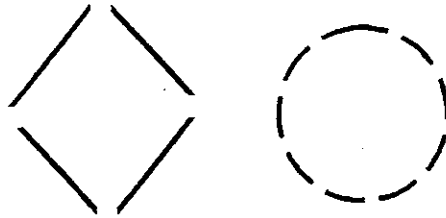
### هـ- الإغلاق أو سد الثغرات Closure:

عندما ما يتلقى الفرد معلومات ناقصة فى بعض جوانبها فإنه يحاول إستكمال هذا النقص ذهنياً ليدركها فى النهاية ككل متكامل له معنى فمثلاً إذا نظرنا إلى دائرة غير مكتملة فإننا نقوم بإضافة الأجزاء الناقصة ليصبح لهذا الشئ المثير معنى وتسمى هذه العملية بالإغلاق، وفى حالة عدم الإغلاق فتكون النظرة للمثير غير متكاملة أو متوازنة فملء الفجوات الناقصة أو سدها يجعل الرؤية أوضح وأفضل، فمثلاً رئيس القسم الذى يتجاهل المعارضة وعدم استكمال صورة الموافقة الجماعية يكون ضيق الأفق حيث لم يسعى إلى إكمال صورة الوفاق بين أعضاء القسم ولذلك يجب سد أية ثغرة أو فجوة حتى تكون الصورة المدركة أكثر وضوحاً وتنظيماً.

والشكل (٤/٢) يوضح أثر عامل الإغلاق فى تنظيم المثيرات أو المدركات

شكل (٤/٢)

اثر الإغلاق على الإدراك

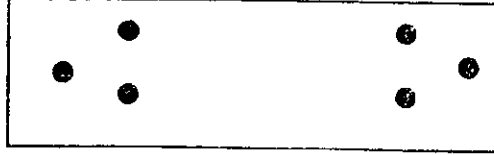


### و- الشمول Inclusiveness:

إن السياق الذى يستخدم العناصر فى الشكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أى سياق آخر لا يستخدم جميع عناصر الشكل انظر للشكل (٥/٢) ولاحظ أنك ترى شكلاً سداسياً يتكون من جميع الدوائر السوداء، ولكنك لا ترى شكلاً مربعاً يتكون من الدوائر المتوسطة وتوجد على كل من جانبيه دائرة.

شكل (٥/٢)

أثر الشمول على الإدراك



**ثانياً: العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك):**

تلعب العوامل الفردية دوراً هاماً في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد ادراكه من هذه المثيرات وعادة ما يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات فالوردة كمثير يدركها المحب بنظرة تختلف عن طالب في قسم البساتين بكلية الزراعة، كما نجد في الحياة العملية أن الجائع يدرك الأشياء ذات العلاقة بالطعام أكثر مما يدركها الشبعان وأن المتعلم تلفت نظرة أشياء لا تثير اهتمام غير المتعلم وأن الشباب يدركون أشياء لا يهتم بها الكبار وأن المرأة تهتم بأشياء قد لا يهتم بها الرجل وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث أو الأشياء التي تتوافق مع شخصيته ودوافعه وخبراته ومن أهم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي:

**١ - الخبرات السابقة:**

يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه السابقة في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات فالموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي وتم التصرف حياله بطريقة معينة سيتأثر بنتائج هذا الموقف ومن ثم ستحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

## ٢ - الحاجات والدوافع:

تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة.

فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سياسة المرتبات والمكافآت، والفرد الذي لديه حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأعمال التي تمكنه من إشباع رغبته وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

## ٣ - الشخصية:

تؤثر شخصية الفرد المدرك على ادراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها ويتضح ذلك من الهوة والفجوة بين الأجيال "مديرين صغار السن ومديرين كبار السن" حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، وقيم ومعتقدات واتجاهات الفرد فكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجاباً أو سلباً في تحديد مدى إدراك الفرد للأحداث وتفسيرها وإعطائها معنى.

## ٤ - النسق الإدراكي:

يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت إختلافات

فى المدركات فقد يرى مدير المبيعات أن مشكلة تدنى المبيعات ترجع إلى نقص مهارات مندوبى البيع، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن فى عدم الاستفادة السليمة من الموارد البشرية المتوافرة، كما قد يرى مدير الإنتاج أن علاج مشكلة تدنى الجودة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها فى حين يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز.

#### ٥- المستوى الاقتصادى والاجتماعى للفرد المدرك:

يؤثر المستوى الاقتصادى والاجتماعى على إدراك الأفراد للأشياء والأشخاص فمثلاً يختلف إدراك الغنى عن الفقير لمبلغ عشرة جنيهات، فهى بالنسبة للغنى لا قيمة لها بينما هى ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها، من جهة أخرى فإن إنتماء الفرد لطبقة اجتماعية متميزة يجعل مجال إدراكه مختلفاً عن الأفراد الذين ينتمون لطبقات وسطى أو دنيا.

#### ٦- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك:

إن الإنسان عندما يكون فى حالة نفسية هادئة مستقرة يدرك المثيرات الموجودة من حوله ادراكاً يختلف عما لو كان فى حالة نفسية غير مستقرة، فالإنسان المكتئب يخرج من منزله صباحاً فيرى الجو مكفهاً بينما يخرج الشخص المبتهج من نفس المنزل ليرى الجو مريحاً وجميلاً ومن بين الأمثلة لبعض الحالات النفسية التى نكون عليها وتؤثر على ادراكنا ما يلى:-

#### أ- الحب والكراهية:

المحب لا يرى فى حبيبه إلا كل صفات حميدة فهو مؤدب عاقل رزين لطيف مخلص حتى إذا انقلب هذا الحب إلى كراهية تحت أى ظرف من الظروف يرى فيه سوء الأدب والغلظة والغباء والخبث.

### ب- الارتياح والضيق:

إذا نظرت للوحة فنية وأنت مرتاح البال هادئ انفعاليا تجد فيها أشياء تختلف بالقطع عما لو نظرت إلى نفس اللوحة وأنت غاضب أو منفعل لأى سبب من الأسباب.

### ٧- أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك:

إذا كان لدى الرئيس اتجاه سلبي نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد لديه هذا الاتجاه كما قد يرى الجوانب الحسنة فى سلوكه لكنه لا يدركها.

وإذا تعمقنا وتركنا الاتجاهات لننتحدث عن القيم نجد الصورة أكثر وضوحاً فإذا فرض وزار مدينة القاهرة شخصان الأول ذو قيم دينية والثانى ذو قيم اجتماعية وجمالية فماذا يريان فى مدينة القاهرة؟ الأول يدرك الجوانب الطيبة وتحكم مسار حركته فى المدينة فيزور أماكن العبادة ويلتقى برجال الدين ولا يرى فى الناس إلا الخير، بينما الثانى لا يرى إلا كل ما تحكمه قيمه الاجتماعية والجمالية فلا يرى من القاهرة إلا المسارح وأماكن الترفيه والحدائق والمناطق الأثرية.

### ثالثاً: أثر البيئة فى عملية الإدراك:

تؤثر البيئة فى عملية الإدراك من خلال الأسلوب الذى يتم به إدراك الأشياء أو المثيرات موضع الإدراك، وفى هذا المجال يؤكد \* Reitz أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشئ الذى يتم ادراكه يكون لها أثر كبير فى

---

\* Reitz, H (1987), Behavior in organizations," IRWIN, Homewood, Illinois, pp. 104- 105

الطريقة التى يتم بها إستقبال المعلومات وهنا تجب التفرقة فى هذا الصدد بين تأثير البيئة المادية physical وتأثير البيئة الاجتماعية Social.

فبالنسبة للبيئة المادية فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها عن البيئة الخاصة بها فعلى سبيل المثال قد يهمل أحد المديرين رسالة هامة لكونها وصلت فى خطاب عادى فى حين أن نفس الرسالة ستلقى اهتماماً كبيراً من نفس المدير إذا وصلتته فى صورة برقية، من جهة أخرى فإن البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك المثيرات فبينما يعد صوت أو جرس التليفون فى منزلك فى الساعة الحادية عشرة صباحاً يوم الجمعة أمراً عادياً ومقبولاً فإن نفس الجرس يكون شيئاً مزعجاً يصيب الإنسان بالفرع والقلق وذلك عندما يتلقى الفرد مكالمة فى الساعة ٣ صباحاً.

وبالنسبة للبيئة الاجتماعية فإن لها تأثيرها هى الأخرى على عملية الإدراك فعلى سبيل المثال فإن المدير الذى ينتقد أو حتى ينصح أحد مرؤوسيه فى حضور زملائه فإن هذا المرعوس لن يستمع لنصائح المدير بقدر تركيز اهتمامه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف فى حين أن نفس المدير إذا قدم نصائحه لمرؤوسيه فى مكتبه وبشكل سرى فإن المرؤوس غالباً ما سيتفهم هذه النصائح كما سيختلف إدراكه لشخصية المدير حيث يرى أنه رجل يقدر مرؤوسيه بدلاً من وصفه حسب الحالة الأولى بأنه رجل معدوم الإحساس لا يراعى مشاعر مرؤوسيه.

ومن جهة أخرى تلعب الأسرة والمدرسة والجامعة والنادى وجماعات الأصدقاء دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وتحدد قيمة واتجاهاته التي تسهم بدورها في تفسيره للمثيرات التي يتعرض لها.

وأخيراً تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذي يحملون ثقافة واحدة يتشابهون إلى حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.

ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي الوظائف الشائعة Functional salience والتعود Familiarity ونظم الاتصالات Communications systems وسنقوم فيما يلي بتوضيح وشرح هذه العوامل:

#### الوظائف الشائعة:

تفرض البيئة التي يعيش فيها الفرد عليه أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين فعلى سبيل المثال فإن الطبيب الذي ينشأ في بيئة ريفية تجعله أكثر قدره على إدراك وتشخيص الأمراض الشائعة في الريف بعكس الطبيب الذي عاش وتربى في مدينة حضرية.

#### التعود:

حيث ترتبط بعض الثقافات بعادات وسلوكيات عمل قد لا تتوافر في ثقافات أخرى فمثلاً تؤدي عادة إحترام وتقدير الوقت في الثقافة الغربية إلى إدراك عالي لأهمية الوقت الذي يحسب عادة بالدقائق والثواني على عكس الثقافة العربية التي لا تعطي الوقت إعتباراً هاماً ومن ثم فإن إدراك الأفراد في الثقافات الأخيرة لا يعكس الإدراك العالي لقيمة الوقت.



### نظم الاتصالات:

إن لكل ثقافة اتصالات خاصة تتضمن اللغة والرموز والفن حيث قد تؤثر هذه النظم على العمليات الإدراكية السمعية والبصرية بالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في ثقافات مختلفة مما يؤثر على درجة وشكل عملية الإدراك واستقبال المعلومات فكلمة "ولد" في الثقافة السعودية تطلق على جميع الأفراد في أعمار مختلفة بينما يدركها المصريون بطريقة أو بشكل مختلف حيث تشير عادة إلى صغار السن ويعد توجيهها لرجل كبير أمراً يتم إدراكه على أنه شيء غير مستحب، وكذلك الحال بالنسبة لكلمة "صديق" حيث يختلف إدراكها عند النطق بها ما بين الثقافة المصرية والثقافة السعودية.

### \* معوقات الإدراك Perceptual barriers:

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل كمعوقات للإدراك وهي: التمييز، أثر الهالة، والدفاع الإدراكي والإسقاط.

### أ- التمييز Stereotyping:

وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذي القرارات عملية التمييز في تبسيط المؤثرات المعقدة وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التمييز أو التعميم Generalization فالتعميم يساعد في أحيان كثيرة صانعي القرار في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

### ب- تأثير مفعول الهالة Halo Effect:

وهي قريبة من عملية التتميط وهي تعنى استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد فالشخص الذى يؤدي أول مهمة له فى عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفؤ فى جميع الجوانب الأخرى.

### ج- الدفاع الإدراكي perceptual defense:

هناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهي ظاهرة الدفاع الإدراكي وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التى لا يكثر لها ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التى تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التى تتنافى معها، فالطالب الكسول الذى يسعى لعلامة النجاح فى مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ " أنى سأساعدك " ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ " إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعنى بجدارتك "

### د- الإسقاط projection:

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك والإسقاط هو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التى يمتلكها الفرد فالشخص الذى يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يعزى ذلك إلى كفاءة هذا الزميل بل إلى كراهية مديره له. وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم وقد دلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضى وعدم الانضباط... الخ هم أكثر ميلاً لوصف الآخرين بتلك الخصائص.

ولتقليل المعوقات أو المشكلات الإدراكية فإن هناك العديد من الأمور أو العوامل التي يمكن من خلالها تجنب مثل هذه المشكلات الإدراكية ومن هذه العوامل ما يلي:

١- الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان ويقصد بذلك الحصول على معلومات أكثر دقة من حيث الوقت والمكان بالنسبة للمثير محل الإدراك ويجب أن يعكس مستوى المعلومات الدقة في وصف المثير بما لا يحمل اللبس والتأويل.

٢- زيادة عدد تكرارات المشاهدات ويقصد بذلك كثرة مشاهدة الشيء محل الإدراك لزيادة مستوى المعلومات حول هذا المثير مما يزيد مستوى الدقة في ادراكه.

٣- ضرورة الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة حول المثير أو الشيء محل الإدراك مما يقلل من درجة التحيز الإدراكي ويقلل من الخدعات الإدراكية Allusions.

٤- الاعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة مع خبرات ومعلومات الفرد وذلك لزيادة درجة الدقة في الإدراك وتجنباً لعملية الإسقاط الإدراكي على الآخرين.

#### \* العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي:

كما ذكرنا سابقاً فإن الإدراك يعتبر أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وعادة ما تهتم الإدارة في منظمات الأعمال بعملية الإدراك وذلك لمعرفة أبعاد هذه العملية حتى تتجنب الإدارة إصدار الأحكام أو الأوامر بشكل موحد لا يراعى الاختلافات الإدراكية بين الموظفين فعلى المدير الكفاء أن يراعى الفروق الفردية في الإدراك بين الأفراد في المنظمة حيث يعد هذا الأمر على جانب كبير من الأهمية وبالذات عند قيام المدير

بالاتصال مع مرؤوسيه أو زملائه، فالمعرفة بخصائص عملية الإدراك تساعد المدير على انتقاء الرسائل الإتصالية بالشكل الذى يسهل نقلها واستقبالها بالصورة المطلوبة ، كما يجب مراعاة عوامل انتقاء المثيرات مثل قوة المثير والحجم والتكرار .. الخ.

من جهة أخرى فإن تفهم عملية الإدراك يساعد بدرجة كبيرة فى تقليل درجة الصراع التنظيمى فمن المعروف أن الصراع التنظيمى ربما يقع بسبب اختلاف أو تباين مستوى الإدراك بين المديرين ومرؤوسيه أو بسبب اختلاف درجات الإنتباه أو التركيز بين التنفيذيين والاستشاريين.

كما قد يكون إختلاف الإدراك أحد مصادر الضغوط Stresses فقد يعانى أحد الأفراد من ضغوط نفسية أو جسمانية بسبب إختلاف مدركاته عن غيره، لذلك فإن تفهم عملية الإدراك ودراستها قد يكون وسيلة لتقليل مستويات الضغوط التنظيمية. وعلى ذلك فإن تفهم الفرد لعملية الإدراك تساعد على تحقيق قدر عالى من التكيف مع المواقف والأحداث.

وننوه أخيراً أن الاستفادة من دراسة عملية الإدراك فى مجال السلوك التنظيمى لا تقتصر على ما سبق الإشارة، بل هناك مجالات أخرى منها:

١- مجال الاختيار والترقية .

٢- مجال إتخاذ القرارات.

٣- مجال تقييم الأداء.

وسوف نتناول باختصار مجالات العلاقة بين عملية الإدراك وبعض مجالات التطبيق الإدارى أو التنظيمى.

### أولاً: الاختيار والترقية:

إن دراسة عملية الإدراك مهمة وذلك عند الحكم على الأفراد بهدف اختيارهم أو تعيينهم أو ترقيتهم حيث يجب على القائمين بالاختيار أو الترقية أن يتجنبوا بعض المشكلات أو معوقات الإدراك التي تحدثنا عنها سابقاً مثل التعميم أو التعميط، لذلك لابد من مراعاة الاختيار الموضوعي الذي يستند إلى معايير دقيقة تتجنب المساس بالجوانب الشخصية كما يراعى كذلك تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الأفراد المزمع تعيينهم أو ترقيتهم وذلك لتقليل الآثار الناجمة عن تأثير الهالة التي قد يلجأ الأفراد إليها في محاولة للإثارة أو جذب إنتباه القائمين على الاختيار أو الترقية.

### ثانياً: اتخاذ القرارات:

نظراً لاختلاف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات، فإن هذا الاختلاف الإدراكي قد يترتب عليه اختلاف في طريقة اتخاذ القرارات ويحدث هذا الاختلاف في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة بدءاً من تحديد المشكلة واختيار البدائل المختلفة لحلها، وعلى ذلك نقول إن نمط المدير في إتخاذ القرار يتأثر بكيفية وطريقة إدراكه للمثيرات المحيطة به.

### ثالثاً: مجال تقييم الأداء:

تتأثر عملية تقييم الأداء بعملية الإدراك ولضمان جودة عملية التقييم فإن القائم بالتقييم يجب أن يتجنب مشكلات الإدراك المرتبطة بالتقييم مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم، كما يجب على المقيم أن لا ينساق وراء مشاعره وإحساسه الشخصي في الحكم على الشخص من خلال الانطباع الأول أو المعرفة العامة حيث يجب تغيير هذا الانطباع الأول عندما يقوم الموظف بتطوير أو تحسين مستوى أدائه.