

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: علي بلحاج رحماني

تحت عنوان

البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في

تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة :المسيلة	ايوب سعودي	اسم ولقب الاستاذ (ة)
مشرفا ومقررا	جامعة :المسيلة	اسامة مرنيذ	اسم ولقب الاستاذ (ة)
مناقشا	جامعة :المسيلة	بركات حمزة	اسم ولقب الاستاذ (ة)

السنة الجامعية : 2018 / 2019

شكر وعرفان

” قَتَبَسَمَّ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَاحِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ” الآية 18 سورة النمل

” وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِزْقٌ لَّيِّنٌ فَشْكُرُوا لَهُ لَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ وَلَكِنَّ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ” الآية 7 إبراهيم

احمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الاحق باحق، والشكر على جزيل نعمة تحده على انارته

لدروب العلم والمعرفة واعانتة لنا على اتمام هذا العمل المتواضع وبعد:

ووقوفنا عند قوله عليه الصلاة والسلام: ” من لم يشكر الناس لم يشكر الله ”.

تتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان والتقدير الى الدكتور الفاضل المشرف

على هذه المذكرة ”**مربي اسامة**“ الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات

والنصائح والمتابعة المستمرة لمراحل اجراء البحث .

كما لا أنسى تقديم الشكر الى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل

من قريب أو من بعيد والى كل مد لنا يد العون ولو بكلمة أو دعاء والى كل أساتذة وعمال

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

دعوات

بسم الله الرحمن الرحيم

وأصلي وأسلم على سيدنا وحبيبنا محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه وبعد:

إلى أغلى ما عندي في هذا الوجود أهدي ثمرة هذا المجهود

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

﴿وَخَفِضْ لَهَا جَنَاحَ النَّوْلِ مِنْ الرِّمَّةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنَاهَا بِرَحْمَتِكَ إِنَّهَا مِنْ دَعْوَانِي لَئِنْ رَحِمْتَهَا لَتَكُونَنَّ مِنَ الْمَرْجُومِينَ﴾ الآية 24.

إلى من برضاها يرضى خالق الأكوان وعن شكرها يعجز اللسان

إلى من جعل من حنانها مأوى يرضني كلما اشتدت مخطوب الأيام ...

إلى من علماني معنى الكفاح وكيف أكون مدرسة للصلاح،

وساعداني لأذوق طعم النجاح

إلى أبي العزيز وأمي الحبيبة ﴿حفظهما الله﴾

إلى زوجتي الغالية

إلى الذين قاسموني التعب والمشقة، إلى من يجري في عروقي حبهم وينبض قلبي حبهم

إخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا إلى كل أصدقائي وأحبائي، وإلى زملائي في الدراسة والمعهد

إلى كل من أخذ بيدي في معراجي الصعب ومكنوني من كطف ثمار أحلامي

ومني السلام على من لست أنساهم إن غابوا عني فالقلب مأواهم

ولا يمل لساني قط ذكرهم ومن يكونوا بقلبي فكيف أنساهم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وبكورة علي

الفهرس العام

شكر وعرفان.....	
اهداء.....	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول.....	
قائمة الاشكال.....	
مقدمة.....	أ

الجانب التمهيدي للدراسة

1. إشكالية الدراسة.....	5
2. فرضيات البحث.....	6
3. أهمية الدراسة.....	6
4. أهداف الدراسة.....	7
5. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....	7
6. الدراسات السابقة.....	9
7. الاستفادة من الدراسات السابقة.....	16

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: البيئة التنظيمية.....	19
تمهيد.....	19
تعريف البيئة التنظيمية.....	20
خصائص البيئة التنظيمية.....	21
الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة.....	21
مستويات البيئة التنظيمية.....	23

29.....	انواع البيئة التنظيمية
41.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني: الصورة الذهنية
43.....	تمهيد
44.....	نشأة وتطور مفهوم الصورة الذهنية
48.....	أهمية تكوين الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة
50.....	أنواع الصورة الذهنية
54.....	خصائص الصورة الذهنية و سماتها
56.....	كيفية بناء الصورة الذهنية
60.....	العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية
63.....	نظرية إدارة الصورة الذهنية
68.....	تأثيرات الصورة الذهنية على الجمهور الداخلي للمنظمة
69.....	دور الاتصال التنظيمي في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة
70.....	دور العلاقات العامة الداخلية في تكوين الصورة الذهنية
72.....	دور القيادة الإدارية في تكوين الصورة الذهنية الداخلية
73.....	دور الثقافة التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية الداخلية
76.....	خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الاول: الاجراءات الميدانية للدراسة

15.....	تمهيد
80.....	1. الدراسة الاستطلاعية
80.....	2. المنهج المتبع:
81.....	3. مجتمع الدراسة
81.....	4. عينة الدراسة

82.....	5. حدود الدراسة.....
82.....	6. متغيرات الدراسة.....
82.....	7. ادوات الدراسة.....
83.....	8. الشروط العلمية لأداة الدراسة.....
84.....	9. طرق المعالجة الإحصائية:
85.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الثاني:
88.....	عرض و تحليل البيانات الشخصية.....
90.....	تحليل نتائج الدراسة.....
111.....	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات.....
117.....	نتائج الدراسة.....
120.....	الاقتراحات.....
122.....	قائمة المراجع.....
.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
88	يوضح توزيع افراد حسب الجنس.	01
89	يوضح توزيع افراد وفقا للعمر	02
89	توزيع افراد حسب المؤهل العلمي.	03
89	يوضح الخبرة في مجال العمل	04
90	استعدادات الموظفين للمشاركة والتعاون مع زملائه الموظفين.	05
91	تبادل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل باستمرار.	06
92	ادراك الموظفين أنهم مسؤولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي	07
93	طبيعة العلاقات بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة.	08
94	وجود معرفة كافية للموظفين عن كيفية أداءهم لأعمالهم.	09
95	تقبل الموظفين تكليفهم بأي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل.	10
96	شعور الموظفين بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم.	11
97	مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف.	12
98	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توحيد جهود العاملين.	13
99	الموظفين الموجودين في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية.	14
100	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تطوير أداء الموظف.	15
101	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.	16
102	وجود اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - أفقي) داخل المؤسسة	17
103	مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	18
104	مدى توفير المؤسسة للموظفين هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملهم	19
105	مدى تلقي الموظفين اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد.	20
106	مدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين.	21
107	مدى وجود الجو الانضباطي لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة	22
108	مدى التزام الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه.	23
109	تأثير الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين.	24
110	مدى توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين	25

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	يظهر طبيعة الهيكل التنظيمي	01
56	يبين جماهير المنظمة التي ترغب في تكوين الصورة لديها	02
58	العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين	03
59	يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي	04
90	استعدادات الموظفين للمشاركة والتعاون مع زملائه الموظفين.	05
91	تبادل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل باستمرار.	06
92	ادراك الموظفين أنهم مسؤولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي	07
93	طبيعة العلاقات بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة.	08
94	وجود معرفة كافية للموظفين عن كيفية أداءهم لأعمالهم.	09
95	تقبل الموظفين تكليفهم بأي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل.	10
96	شعور الموظفين بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم.	11
97	مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف.	12
98	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توحيد جهود العاملين.	13
99	الموظفين الموجودين في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية.	14
100	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تطوير أداء الموظف.	15
101	مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.	16
102	وجود اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - أفقي) داخل المؤسسة	17
103	مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	18
104	مدى توفير المؤسسة للموظفين هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملهم	19
105	مدى تلقي الموظفين اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد.	20
106	مدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين.	21
107	مدى وجود الجو الانضباطي لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة	22
108	مدى التزام الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه.	23
109	تأثير الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين.	24
110	مدى توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين	25

مقدمة:

أكدت الدراسات الأكاديمية في مجال إدارة التنظيمات، أن المنظمة كنسق اجتماعي مفتوح، تؤثر وتتأثر مع محيطها، فهي ليست منظومة اقتصادية وخدمائية أو إنتاجية فقط بل تتجاوز ذلك إلى مجال يتفاعل فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية، لأجل تحقيق هدف معين في إطار استراتيجية محددة، فكل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، هي بحاجة إلى نشاط الفاعلين فيها لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والقوانين التي تنتج في الغالب مجموعة من العادات والتقاليد والطقوس التنظيمية التي تشكل بدورها فيما بعد هوية المنظمة، والتي تحددها الممارسات الإدارية والتنظيمية بين مختلف الفاعلين داخل نسق التنظيم الواحد، فالمنظمة لا تعيش بمعزل عن موظفيها فالاثنان بحاجة إلى بعضهما البعض، ولا بد من وجود علاقة رضا بين المنظمة وموظفيها تكون فيما بعد تحصيل حاصل لكسب ثقتهم وتأييدهم وكذا ولائهم للمنظمة ورضاهم عن ظروف عملهم الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أهدافهم، ومن خلالها تحقق أهداف المنظمة.

وحاليا نجاح أي مؤسسة في أي مجال، مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي يجب أن تتوفر لديها، وعلى رأس هذه المتغيرات المورد البشري، حيث كثر حديث الأكاديميين في السنوات الأخيرة بعد التجربة اليابانية والأمريكية، عن القيمة المضافة للعنصر البشري المكون والمكيف، "فالولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجةً لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في الشركات والمنظمات بالشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت الدراسات أن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة"¹، وهذا يعني أن البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسات تشكل عنصراً جوهرياً في خلق انطباعات مرغوبة للمنظمة لدى موظفيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، وهذا هو التوجه الحديث الذي أصبحت تسلكه معظم المنظمات العالمية.

وقد توجهت الدراسات الحديثة الى الاهتمام بالسلوك الانساني ودافعية العمل وتوفير كل متطلبات البيئة الداخلية لهم حيث اصبحت الادارة او الاداريين يؤمنون بان تحقيق اهداف المؤسسات مرهون بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتهيئة الظروف المناسبة وبث روح العزيمة والتعاون ... الخ، وبالتالي توفير المناخ الملائم.

1 - منصور بن صالح يوسف، مقال الولاء التنظيمي، إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة، العدد 143، جمادى الآخر/ مارس 2017.

إن هذه القيم التي تصنعها البيئة التنظيمية في المؤسسة، بغض النظر إذا كانت ايجابية أو سلبية، تساهم بطريقة أو بأخرى في تكوين انطباعات داخلية لدى الموظفين تؤدي إلى تشكيل صورة ذهنية تتماشى وطبيعة البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة.

فالصورة الذهنية المدركة لدى الموظفين عن المؤسسة التي يشغلون بها، هي نتيجة انعكاسية للأبعاد والمؤثرات التي تحملها البيئة التنظيمية للمنظمة، الأمر الذي عزز اهتمام المنظمات بتبني ثقافات تنظيمية خاصة، تهدف من خلالها إلى كسب تأييد وتعاطف ورضا وكذا ولاء جماهيرها وخاصة مواردها البشرية التي تعد المرآة العاكسة لمدى نجاحها أو فشلها، فتعزيز الصورة الذهنية الخارجية للمنظمة تعود خلفيته إلى تعزيز الصورة الذهنية الداخلية.

كما أن ضمان ديمومة واستمرارية وكذا نجاح أي منظمة مرهون بتشكيلها لصورة ذهنية مميزة ومرغوبة وذلك من خلال تفعيل أبعاد تنظيمية ايجابية مثل الاتصال الفعال وكذا الممارسات الادارية الهادفة...، فهذه الأبعاد التنظيمية لها الأثر البالغ في تكوين انطباعات طيبة لدى الموظفين.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة التي سنحاول فيها التطرق إلى دور البيئة التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين، بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ولتحقيق هذه الدراسة، احتوت هذه الدراسة على ثلاث فصول، تضمن: الجانب التمهيدي الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي.

الجانب التمهيدي:

قمنا في هذا الاطار بتحديد اشكالية الدراسة، وكذا تساؤلاتها، اضافة إلى ابراز الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية، اضافة الى أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، و تحديد لأهم المفاهيم والمصطلحات التي يقوم عليها موضوع الدراسة، كما شمل هذا الاطار ايضا بعض الدراسات السابقة وحدود الاستفادة منها.

الجانب النظري:

تم تقسيمه إلى فصلين أساسيين وهما:

- الفصل الأول : كان حول البيئة التنظيمية.
- أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الصورة الذهنية .

الجانب التطبيقي:

شمل هذا الاطار على ثلاثة فصول كان على النحو التالي:

- وتضمن الفصل الاول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واحتوى على: الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة وأدواتها، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة الذي تناولنا فيه المجال المكاني والزمني الدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة والادوات التي تناولناها في الدراسة والشروط العلمية لأداة الدراسة وطرق المعالجة التي تناولناها في دراستنا.
- أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان تماشياً مع تساؤلات الدراسة، و التي مكنتنا من الوصول في الأخير إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى استعراض نتائج الدراسة وبعض الاقتراحات.

إن ما يشهده العصر الحالي من تغيير وتطور ملحوظ وسريع في جميع مناحي الحياة ؛ شمل كل المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها، عبارة عن تشكيلات اجتماعية أو بصيغة أخرى هي مجتمعات مصغرة، لها نفس خصائص المجتمعات الأخرى، هذه المؤسسات تعمل داخل بيئة تنظيمية بها العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها وتتأثر بها كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية وغيرها فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى مساهمة من قبل الجميع من أجل تحقيق اهدافها، وإذا كان لكل مجتمع خصائصه التي تميزه عن غيره من المجتمعات، فهو الحال كذلك بالنسبة للمؤسسات، وهذا ما أثبتته الدراسات الأكاديمية في الفكر الاداري والتنظيمي الحديث فحاليا أصبحت كل مؤسسات لها بيئتها الخاصة، حيث أدرك القائمون على الشؤون الإدارية في المؤسسات العالمية أن الموظف يتأثر تأثيرا كبيرا بطبيعة السلوك القيادي والاداري والتنظيمي السائد، وهذا ما تأخذه بعين الاعتبار الصفوة من المؤسسات العالمية، فهذه الأخيرة تهدف إلى الحصول على رضا جماهيرها الداخلية وثقتهم من خلال ضمان الرضا الوظيفي والثقة المتبادلة ما بين المنظمة وموظفيها، لأن هؤلاء إذا كانوا سعداء في عملهم بالمنظمة فإنهم يعكسون أثرا طيبا لها حولهم، الأمر الذي يجعلهم يشكلون انطباعات جيدة عن منظماتهم، تؤدي إلى تكوين صورة ذهنية مرغوبة للمنظمة لدى موظفيها.

وتشير معظم البحوث الإدارية إلى أن البيئة التنظيمية في أي مؤسسات، تشكل دافعا قويا يعمل على خلق وتكوين الصورة الذهنية المدركة لدى منتسبيها ، الأمر الذي جعل المؤسسات الرياضية حاليا تتجه إلى تحسين صورتها الذهنية الداخلية وخلق انطباع جيد عنها، فكلما كانت الصورة الذهنية للمؤسسات الرياضية ايجابية لدى منتسبيها ، انعكس ذلك على مردودها، وهذا ما يتيح للمؤسسات فرصة تحقيق أهدافها وأداء رسالتها وتقديم خدماتها، بعد تأسيسها للعلاقة الجيدة مع منتسبيها الداخلية، في إطار قيم تنظيمية هادفة واستراتيجية فأحسن سفير للصورة الذهنية للمؤسسة هو المورد البشري الموجود في تلك المنظمة.

والمؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات العالمية ليست بمنأى عن هذه التوجهات التنظيمية الحديثة، فسواء كانت عمومية أو خاصة، انتاجية أو خدمية، فبيئتها التنظيمية تؤثر في تكوين صورتها الذهنية لدى منتسبيها ، وخاصة منها المؤسسات العمومية مثل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، لأنها تعكس صورتها لدى العامة من الشعب، لذا

وجب عليها العناية بصورتها أكثر من غيرها، والعمل على تحليلها بشكل دوري لكشف نقاط القوة والضعف التي تؤثر على الصورة الذهنية لموظفيها، وهذا ما دفعنا إلى دراسة حالة هذه المؤسسة انطلاقاً من طرح الاشكالية التالية:

● هل للبيئة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل للهيكلة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل للقيم التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

*2 فرضيات البحث:

1-2 الفرضية العامة:

- للبيئة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- للثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للهيكلة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للقيم التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3 * أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي تناوله، حيث تزايد الاهتمام من قبل مفكري الإدارة والتنظيم في العقود الأخيرة بمتغير البيئة التنظيمية، كأحد المتغيرات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز القواعد والطقوس التنظيمية السائدة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وأثر ذلك على الصورة الذهنية المدركة لدى موظفيها، مع إبراز مكانة وأهمية صورة المؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تملك صورة ذهنية حسنة لا تستطيع البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسة التي تعرفها السوق العالمية في شتى المجالات، كما حاولنا من خلال دراستنا إبراز الانطباعات المشككة لدى الموظفين فيما يخص المنظمة التي يعملون بها، والوقوف على الآليات و القواعد الصحيحة لتكوين الصورة المرغوبة لدى الجمهور الداخلي للمنظمة.

4 * أهداف البحث:

- إن الهدف من إجراء هذا البحث يكمن في أننا نريد أن نوضح دور البيئة التنظيمية وعلاقتها بتكوين صورة ذهنية مرغوبة لدى جماهيرها الداخلية، وذلك من خلال التركيز على النقاط الآتية:
- معرفة دور الثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر هذا الواقع في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - الوقوف على طبيعة الصورة الذهنية المدركة لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
 - الاطلاع على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية السائدة في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين.

5 * تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعتبر دقة تحديد المفاهيم من شروط البحث العلمي الجيد، وعلى الباحث عند صياغته للمشكلة أن يحدد المفاهيم التي يستخدمها، وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا فيما يقول¹، وانطلاقاً من هذا الأساس وبناءً عليه سنقوم في هذه المرحلة بتحديد أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة.

1-5 البيئة التنظيمية:

التعريف الاصطلاحي: هي البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في اطارها.²

وتعرف البيئة التنظيمية ايضاً انها عبارة عن مجموعة من الافكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة.³ وعرفت ايضاً بانها: إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر⁴

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام،

1 - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص172.

2 - جواد شوقي، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال، ط1، عمان، دار حامد، 2000، ص125.

3 - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط5، عمان ، دار وائل للنشر، 2010 ص 26.

4 - العامري والغالي ، " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة

5-2 الصورة الذهنية:

التعريف اللغوي: في اللغة العربية يعرف المعجم الوسيط بأنها الشكل والتمثيل المجسم، والصورة بمثابة خياله في العقل، ويقصد في المعجم العربي الاساسي كل ما يصور مثل الشكل او التمثال المجسم والنوع والصفة . ويعرفها معجم لاروس بأنها اشكل والتمثال المجسم.

التعريف الاصطلاحي: الصورة الذهنية هي مجموعة من السمات والملامح التي يدركها فرد أو جمهور إزاء شخص معين، أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه، أو مؤسسة محلية أو دولية، أو مهنة معينة أو أي شيء آخر...، فهي الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به، متأثراً بالمعلومات المختزنة عنها عن طريق الخبرة الشخصية القائمة على الاتصال الشخصي أو الاتصال العام وبذلك فهي نتاج لتفاعل عناصر المعرفة والادراك.¹

وتعرف الصورة الذهنية أيضا على أنها مجموعة المعارف والتجارب والخبرات المتراكمة التي تتشكل في ذهن الجمهور وترسم انطبعا معينا من خلال عدة وسائل اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الأفراد اتجاه مجتمع أو شركة أو مؤسسة ما، وترتبط هذه المعرفة المتراكمة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وحقائقهم وعاداتهم الاجتماعية.² ويعرفها الدكتور علي عجوة في كتابه العلاقات العامة والصورة الذهنية على انها "الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الاشاعات والأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم"³، ويتفق هذا التعريف مع ما نقصده بالصورة الذهنية في هذه الدراسة.

التعريف الاجرائي: هي انطباعات وتصورات عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لمؤسستهم الذين يشغلون بها من خلال يرونه ويلاحظونه ويعيشونه ويتأثرون به من سلوكيات وتصرفات داخل مؤسستهم، بصرف النظر عما إذا كانت هذه الصورة إيجابية أو سلبية، انعكاسا ديناميكيا لطبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

1 - بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة في مجلس الأمة في إدارة الصورة الذهنية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص35.

2 - صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، ص04.

3 - علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص5.

3-5 مديرية الشباب والرياضة: هي مؤسسة عمومية ذات طاب خدماتي، تساهم في تنشيط الميدان الرياضي بالوسائل اللازمة والمساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك وفق بيئة عمل متكاملة ومنسجمة.

6 * الدراسات السابقة والمشاهدة :

تعتبر الدراسات من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، حيث تكمن أهميتها في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة، انطلاقاً من طرح الاشكالية بالشكل الصحيح إلى تلمس الباحث الخطوات المنهجية التي يتقيد بها، والأدوات التي يجب أن يستخدمها، وصولاً إلى النتائج التي تحصل عليها.¹ وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا:

1-6 دراسات تتعلق بالبيئة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

دراسة الطالب سليمان قاضي مومن التي كانت تحت عنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة وتنظيم ، جامعة المسيلة، 2016م.

• اشكالية وتساؤلات الدراسة:

وكانت اشكالية الدراسة ما يلي:

- ماهي أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
- طرح الباحث في دراسته مجموعة من الاشكاليات التالية:
- هل تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
- هل هناك متطلبات (النمط القيادي ، الحوافز ، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
- هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
- منهج وأدوات الدراسة:

1 - ميلود سفاري، الأئسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة قسنطينة، 1995، ص38.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، أما أدوات جمع البيانات فقد وظف الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لدراسته، كما اختار عينة شملت 34 فرد.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث **محمد عبد الرحمن الاهدل** التي كانت تحت عنوان " أثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الاردنية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، تموز 2011م

• اشكالية وتساؤلات الدراسة:

طرح الباحث في دراسته مجموعة من الاشكاليات التالية:

- ما تأثير البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي؟
- ما تأثير نمط القيادة على اداء العاملين؟
- ما تأثير التمكين في العمل على الاداء الوظيفي؟
- ما تأثير العمل الجماعي في العمل على الاداء الوظيفي؟

• منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الى جانب منهج الاسلوب التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد وظف الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لدراسته، كما اختار عينة شملت 116 فرد.

• نتائج الدراسة:

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

- هناك اثر للبيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي.
- هناك توجه لدى شركات الدخان لتطبيق اسلوب الاتصالات الإلكترونية
- هناك اثر للتمكين على الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة.
- هناك تأثير للعمل الجماعي على الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة.

دراسة للباحث موسى أحمد خير الدين وهي رسالة ماجستير بعنوان أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية جامعة البترا - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

2010م / 1431 هـ

• اشكالية وتساؤلات الدراسة:

لقد تم بلورة مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي :

- ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟.
- وقد تفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟
- ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟
- ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وما ... اثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي بها؟
- هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمؤهل العلمي) أثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة؟

• منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد وظف الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لدراسته، حيث وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة شملت 291 فرد.

• نتائج الدراسة:

وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة احصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعهم ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- توفر دليل احصائي عند $(\mu = 3.5, \alpha = 0.05)$ على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي واطهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي (Affective) هو الاقوى في

المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous) ، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .

2-6 دراسات تتعلق بالصورة الذهنية:

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث وهي أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015. بن طاعة الله بكار التي جاءت بعنوان " دور العلاقات العامة في مجلس الأمة في إدارة الصورة الذهنية".¹

● إشكالية وتساؤلات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من خلال طرح الاشكالية التالية:

- ما هو دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية المرغوبة مقابل صورته المنقولة إعلاميا وصورته المدركة؟

● وتفرعت عن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ماهي سمات الصورة الذهنية لمجلس الأمة، المرغوب تكوينها من خلال الخطاب الرسمية لرؤسائه؟

- ما مدى تطابق الصورة المرغوبة مع واقع المجلس؟

- ما هي السمات التي تنقلها الصحافة المكتوبة عن المجلس؟

- هل تتطابق سمات الصورة المنقولة عن المجلس من خلال الصحافة المكتوبة مع السمات المرغوبة فيها، من خلال الخطاب الرسمية؟

- ما هي السمات التي تدركها النخبة الجامعية عن المجلس؟

- هل تتطابق السمات المدركة عن مجلس الأمة مع السمات المنقولة إعلاميا والسمات المرغوبة؟

● أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- وصف الصورة المرغوبة والمدركة والمنقولة عن مجلس الأمة.

1 بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة في مجلس الأمة، مرجع سبق ذكره.

- فهم و تفسير طبيعة تأثير نشاط العلاقات العامة على محتوى ما تنقله الصحافة وما تدركه النخبة الجامعية.
- فهم ما مدى مساهمة العلاقات العامة في تسويق الصورة الذهنية المرغوبة من خلال وسائل الاتصال العامة والخاصة.
- فهم واقع العلاقات العامة بمجلس الأمة من حيث البرامج والأدوات والوسائل في إدارة الصورة الذهنية التي ترغب فيها الإدارة.
- فهم السمات المدركة لدى النخبة الجامعية من خلال عينة البحث.
- تصنيف مفردات العينة وفق السمات المدركة عن المجلس.
- فهم مدى توافق السمات بين الصورة المرغوبة وتلك المنقولة إعلاميا، وتلك المدركة لدى عينة البحث.
- فهم مدى توافق نشاطات العلاقات العامة بمجلس الأمة في إدارة هذه الصورة.

● منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المناهج التالية: المنهج الوصفي، المنهج المسحي، المنهج الاحصائي، أما أدوات الدراسة فقد شملت، تحليل المضمون، التحليل الدلالي المنطقي، الاستبيان.

● نتائج الدراسة:

● عن واقع العلاقات العامة بالمجلس:

- من خلال تشخيص الهيكل التنظيمي لمجلس الأمة يتبين أن العلاقات العامة في مجلس الأمة موجودة من حيث المهام والنشاطات، لكنها غائبة في الهيكل التنظيمي (مصلحة، مديرية، أو مديرية فرعية أو خلية...) كما أن هناك تداخلا في المهام بالنسبة للمشتغلين بها حيث يكلف بإصدار المنشورات الخاصة بالمجلس قسم تابع لديوان الرئيس، ويكلف بذات المهنة المديرية الفرعية للنشر والتوثيق.

- من خلال تشخيص واقع العلاقات العامة في مجلس الأمة تبين أن العلاقات العامة موجودة من حيث النشاط الإداري والاتصالي، وغائبة من حيث النشاط العلمي القائم على البحث والتخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

● عن صورة المجلس المرغوبة والمنقولة والمدركة:

- تباين السمات بين الصورة المرغوبة والصورة المنقولة والمدركة مع واقع مركز مجلس الأمة في النظام الدستوري الجزائري، واقترب السمات المرغوبة للصورة المثالية التي يرغب فيها رؤساء المجلس.

- عدم توافق نشاطات العلاقات العامة في بناء صورة ذهنية ايجابية عن المجلس موحدة السمات لدى جمهور المجلس الخارجي (الصحافة والمواطن).

الدراسة الثانية:

دراسة حمزة غموقي وهي رسالة ماستر 2014 التي كانت تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، دراسة ميدانية على عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل enicap بسكرة".¹

• اشكالية وتساؤلات الدراسة:

بدأ الباحث دراسته بطرح الاشكالية الآتية:

- ما مدى فعالية العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية لدى جمهورها الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل enicap بسكرة؟

واندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما نوع الصورة الذهنية التي يمثلها الجمهور الداخلي عن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

- ما مدى ثقة الجمهور الداخلي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

- هل لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل enicap بسكرة الاطلاع الكافي على مهام ووظائف هذه المؤسسة؟

- ما الوسائل المتبعة من طرف المؤسسة في تكوين صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي؟

- هل توصلت المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها الى تحقيق الرضى الوظيفي لجمهورها الداخلي؟

• أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ابراز الدور الكامل للعلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها.

- معرفة أدوار ومراحل العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

- التعرف على آراء المبحوثين نحو مدى نشاط العلاقات العامة في محاولة تكوين الصورة الجيدة للمؤسسة.

1 - حمزة غموقي، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الداخلي، دراسة ميدانية على عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- التعرف على جملة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة داخل مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة في بناء الصورة الذهنية.

- معرفة قدرة ونجاح القائمين على العلاقات العامة في إيصال الرسائل والأساليب المستعملة مع العمال والموظفين على اختلاف مراتبهم وأدوارهم كجمهور داخلي.

- التعرف على كيفية مواجهة العلاقات العامة لل صعوبات في الحفاظ على صورة المؤسسة.

• منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المسحي، أما أدوات جمع البيانات فقد وظف الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لدراسته، كما اختار عينة طبقية شملت 104 مفردة.

• نتائج الدراسة:

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

- يملك الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل enicap صورة ذهنية مقبولة عن المؤسسة.

- تتمتع المؤسسة بثقة جمهورها الداخلي.

- للجمهور الداخلي للمؤسسة معرفة كافية بمهام ووظائف المؤسسة.

- هناك تنوع في وسائل الاتصال المستخدمة داخل الهيكل الإداري للمؤسسة.

- يمثل الاتصال المطبوع بين الجمهور الداخلي النسبة الأكبر بـ 76.91% فهو الغالب على بقية الأنواع الاتصالية الأخرى.

- النقص الكبير في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتطور وتحديث الانترنت.

- حالة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للجمهور في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، لا تختلف على أغلب المؤسسات الجزائرية، حيث لم تحظى بالاهتمام الكافي والمطلوب لتكون جهازا مؤثرا في المؤسسة.

7 * الاستفادة من الدراسات السابقة: بعد تناولنا لهذا الدراسات وما يمكن استنتاجه من خلال التعرض للبيئة

التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين أمكن لنا التوصل إلى:

- أتمدت هذه الدراسات كمرجع، حيث سمحت لنا بصياغة الاطار المنهجي، وخاصة فيما يتعلق ببناء الاشكالية وصياغة التساؤلات واختيار المنهج المناسب للدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات...
 - كما ساهمت هذه الدراسات في تكوين أفكار عامة مهدت لنا الطريق لتحديد أبعاد ومؤشرات كل من البيئة التنظيمية والصورة الذهنية، وفهم طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين.
 - أما فيما يتعلق بالجانب النظري، فقد سمحت لنا الدراسات السابقة بالتعرف على الخلفيات النظرية لكل من البيئة التنظيمية وكذا الصورة الذهنية، الأمر الذي ساعدنا على إثراء هذه الدراسة نظريا.
 - ارتبطت هذه الدراسة، بالدراسة الحالية جزئيا، لأن كل دراسة من الدراسات السابقة المذكورة، تناولت زاوية بحث مشتركة مع دراستنا.
 - استعملت كل الدراسات المنهج الوصفي وهذا لتلاؤمه وتناسبه مع موضوع الدراسة.
- وخلاصة القول ان كل هذه الدراسات توضح بشكل عام الحقائق الكامنة وراء المواضيع التي يرغب الباحث في معالجتها والمتمثلة في البحث الذي هو بصدد معالجته.

تمهيد:

تعد البيئة التنظيمية أحد المفاهيم والمداخل الرئيسية التي أحدثت ثورة أكاديمية هائلة في علم الإدارة والتنظيم، من خلال تغيير أساليب التعامل مع المورد البشري وتكوين نماذج تنظيمية تعكس نجاح أو فشل المنظمات، فالإدارة الحديثة تعتبر البيئة التنظيمية الوسط الرئيسي لأي مؤسسة من خلال ما تحمله من قيم تنظيمية تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، فالبيئة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في حياة المجتمعات التنظيمية أفراداً ومؤسسات، حيث تشكل بمفهومها الواسع البنية الأساسية لطرائق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم الواحد، الأمر الذي يؤثر على فلسفة الأفراد والمؤسسات ومستويات دافعيته وانتاجيتها وابداعها.

وبما أن الدراسة تعالج موضوع البيئة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد ماهية البيئة التنظيمية، خلفيتها النظرية، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

1- تعريف البيئة التنظيمية:

تعرف البيئة التنظيمية انها عبارة عن مجموعة من الافكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة.¹ وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة.²

وتعرف ايضا بأنها مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يود الالتحاق بها من حيث احوال المنظم وظروف العمل فيها ونظم الاشراف التي يتبعها السادة المشرفون ونظم الثواب والعقاب المعمول بها وما ادركه من واقع الامر عن احوال تلك المنظمة بعد الالتحاق بها.³

ويرى ذنبيات ان البيئة التنظيمية هو تعبير مجازي يستخدم في الادارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به، والحوافز والمفاهيم الادراكية وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة.

كما تعرف بانها : إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر.⁴ (العامري والغالي، 2008م)

وتعرف ايضا ما نقلناه عن حريم : وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فان عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات لتحبيدها أو مواجهتها، كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.⁵

1 - العامري والغالي ، " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،(2008)، ص 70.

2- موسى أحمد خير الدين، دراسة بعنوان أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، جامعة البترا ، عمان ، الاردن، ص 6.

3 - . 2011 ، iraqacad.org

4 - العامري والغالي، مرجع سابق، ص 70.

5- حريم، حسين ، "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2009، ص 40.

- 2- خصائص البيئة التنظيمية: بناء على ما سبق من تعاريف للبيئة التنظيمية يمكن ان نحدد خصائصها في ما يلي:
- ان بيئة المنظمة هو ما يراه العاملون فيها وفق ادراكاتهم الخاصة.
 - ان البيئة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين ، كما انه خاضع للتغير عبر الزمن.
 - ان البيئة التنظيمية تمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى ان شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة فالبيئة التنظيمية تتحدد من خلال تفاعل الموظف مع البيئة التنظيمية.¹
- وهناك من جعل خصائص اخرى: نعددها في :
- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة .
 - إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه .
 - إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها .
 - إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.
 - إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

3- الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة:

تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية شاملة، فالبيئة الخارجية تمنح للمنظمة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الاضمحلال والتلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل، كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، وذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية.²

1 - امجد عيد الرحمن الاهدل، رسالة ماجستير بعنوان أثر البيئة الداخلية على الاداء الوظيفي للعاملين، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص 25

2 - خليل مجيد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 195.

3-1 تأثير البيئة في المنظمة:

3-1-1 أثر تكوين الإنسان : إن الإنسان هو الكائن الوحيد القادر على التصرف بمنطق العقل والحكمة، حيث

تحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه وترتبط بنوعية تكوينه وثقافته. ويمكن للأفراد أن يؤثرُوا في المنظمة بثلاث طرق هي : التأثير كعامل، كمستهلك، كمسير.

3-1-2 أثر المواد الأولية : تعتبر المواد الأولية من أهم عناصر نشاط المنظمة كما ونوعا بتوفيرها بشكل كافي ومستمر، وهي ذات أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المنظمة للقيام بعملية الإنتاج في ظروف ملائمة.

3-1-3 أثر التطور التكنولوجي : تستعين المنظمة من بين عوامل الإنتاج بالوسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة حيث أن مستوى الإنتاج في المنظمة مرهون بمدى كفاءة استعمالها وجودة ملائمة التقنيات التي يحصل عليها العمال¹.

3-2 تأثير المنظمة في البيئة :

3-2-1 الآثار الاجتماعية : نذكر منها:

* توفير الشغل : تعمل المنظمة جاهدة لتوفير مناصب الشغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها أو الحيز الزمني الذي توجد فيه، والذي يسهل على امتصاص نسبة البطالة من المجتمع، فمثلاً نجد المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة تسعى إلى استعمال التكنولوجيا أكثر استعمالاً للآلات في الدول المتطورة، بينما في الدول النامية هي الأقل استعمالاً للتكنولوجيا حيث تلعب اليد العاملة في هذه الدول دوراً مهماً.

* التأثير على الأجور : تحديد الأجور يعتمد على قوة المنظمة ووزنها المالي حيث تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة، وبالتالي لها الأثر غير المباشر على الأجور في المنظمات الباقية في مختلف القطاعات الاقتصادية وغالباً ما تنجح المنظمة في ذلك .

* تغيير نمط معيشة السكان : إن بروز منظمات جديدة تفرض على السكان نظم معينة من وقت عمل ووقت راحة، وما ينتج من طرق عيش وكذا عادات هؤلاء.

* التأثير على الاستهلاك : زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها لما توفره من حاجات المستهلك

* التأثير على البطالة : الزيادة في عدد المنظمات يمتص البطالة لكن يحدث العكس عند تصفية المنظمات التي يتم فيها تسريح العمال، مما يزيد من نسبة البطالة نظراً لأخذ الآلة مكان العمال².

1 - بلقاضي كمال، دراج كمال، سبتي ميلود، المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق - دراسة حالة عملية التوزيع بمؤسسة نفضال ووحدة مطاحن حمزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة - dua فرع : تقنيات بنكية، جامعة التوين المتواصل، دفعة 2005 - 2004، ص 20.

2 - نفس المرجع السابق، ص 22.

3-2-2 الآثار الاقتصادية : نذكر منها

- دفع عجلة التنمية : تعمل المنظمة على انجاز مساكن لعمالها وكذا إعداد الطرق والمرافق العامة حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات مما يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
- ظهور منشآت تجارية : تزايد عدد السكان يؤدي إلى ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.
- التأثير على التكامل الاقتصادي : تتم صناعة المنتجات في المنظمات فالصناعة الثقيلة تحتاج، خاصة الميكانيكية منها، إلى عدة منتجات وسيطية ونصف مصنعة ومكملة لبعضها البعض، ويدخل هذا ضمن التكامل الاقتصادي.
- التأثير على الأسعار : يظهر هذا التأثير خاصة في المنتجات المتكاملة¹

4- مستويات البيئة التنظيمية:

رغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز 2004، ويلين وهنجر 2002 واثوميسون 2004، وحريم 2010 والسالم 2008م والقريوتي، 2009م على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات وهي:

1-4 البيئة الخارجية العامة :

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة... الخ، والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والمكينات، السلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع... الخ، والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية، ... الخ، والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

2-4 البيئة الخارجية الخاصة:

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.²

1 - بلقاضي كمال ، مرجع سابق، ص 23 .

2 - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص 7.

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.¹

1-3-4 الهيكل التنظيمي:

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف و آخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.² إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية ثومبسون وستركلانند وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الدينامكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة.³ والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فانه يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا.⁴

1 - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص7.

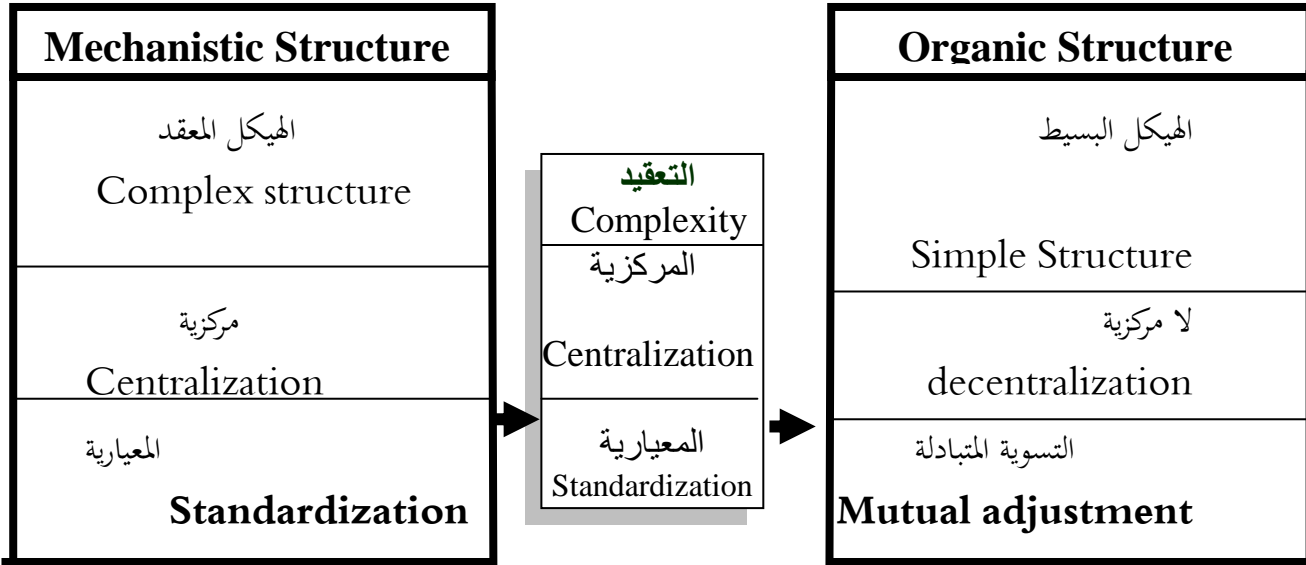
2- القطامين، احمد، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2002، ص 42.

3 - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص7.

4- المرسي، جمال محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 112.

وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات¹ ، وهذه خصائص الهيكل العضوي الذي يكون مفلطحا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيدا فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي كما يظهر في الشكل التالي:²

الشكل 1 يظهر طبيعة الهيكل التنظيمي



تم اقتباس هذا الشكل من Jones R Gareth, 2004, Organizational Theory: Design (and Change, p121)

1- الكبيسي، عامر، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 85.

2 - موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص 8.

ينسب أصل تسمية الثقافة التنظيمية إلى "اليوت Jaques elliott" الذي حاول سنة 1951 تقديم تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، لينتشر بعدها هذا المفهوم خلال سبعينيات القرن الماضي، في حقل الادارة بفضل "دفيس ستانلي Davis Stanly" أحد أساتذة مدرسة "harvard business school" من خلال كتابه "organisational and cultural comparative :management perspective" ليتزايد بعد ذلك الاهتمام من طرف علماء السلوك التنظيمي بهذه الظاهرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

قام علماء السلوكيات وعلماء نظريات التنظيم، بترويج مدخل جديد لتحليل التنظيمي وأطلق عليه مدخل الثقافة التنظيمية، وظهر هذا المفهوم بصورة بارزة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة منذ سنة 1971، ولم يتوقف في الظهور والنمو منذ ذلك الحين، سواء في أمريكا أو في أوروبا أو في أنحاء العالم المتطور ككل. وتأخر كثيرا ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الجزائر، التي انتقل إليها من فرنسا مثله مثل العديد من المفاهيم العلمية، حيث ظهر هذا المفهوم في الجزائر سنة 1997.¹

هذا الاهتمام المتزايد بظاهرة الثقافة التنظيمية، جعل الباحثين في علوم التسيير والسلوك التنظيمي يصفون العديد من التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفيما يلي سنحاول عرض تعريفات الثقافة التنظيمية نذكر منها:

تعريف "موريس تافيني Maurice thévenent" 2006: يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة للإجابة على المشاكل التي واجهتها."²

ويعرفها أيضا على أنها "تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل، كما تؤدي إلى استقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة."³

1 - سبع فضيلة، ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي، أطروحة دكتوراه، كلية الاعلام و الاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر، 03، 2017، ص 25-26.

2 - بورداع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GP1Z، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014، ص 41-42.

3 - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 26.

تعريف "شيا 1985: حيث يرى بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها."¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية، تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف والتفكير لدى الموظفين داخل التنظيم الواحد، وهذه الطريقة تحتوي على قيم ومعتقدات مشتركة يجب احترامها والعمل بها وعلى إثرها يمكن تشكيل انطباعات داخلية تعكس صورة المؤسسة لدى موظفيها.

4-3-2-1 العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية:

في كتابة نظرية المنظمة فقد ذكر جونز (Jones, 2004) بان العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي

على النحو التالي:

1. حقوق الملكية .

2. خصائص الناس العاملين في المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي.

4. الاخلاق التنظيمية.

واعتبر ان طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع الى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الاساسي لثقافة تلك المنظمات.

وبالرغم من ان الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وانواع هذه الثقافات، إلا ان دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فإنها تندرج تحت نمطين رئيسين من الثقافة:

- **الثقافة التقليدية:** وتسمى ايضا الثقافة الكلاسيكية، والبعض يسميها الثقافة المحافظة ، وفي مواقع اخرى تسمى الثقافة البيروقراطية، وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق اجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم والثبات بل وتنميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة، وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الادارية

1 - مصطفى عشوي، سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28،30،11/1992، بن عكنون، الجزائر، ص272.

العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب ان ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.¹

- **الثقافة المعاصرة:** وتسمى ايضا ثقافة التغيير كما تسمى أيضا ثقافة الجودة لأنها تركز على التحسين المستمر،

وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح وقبول الافكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر وتتصف بطريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الادارية الادنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم واقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما ان هذه الثقافة تشجع قيم الانجاز والتمايز وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وادارته بما يخدم عمل المنظمة.

وتلعب الثقافة دورا حيويا في التأثير على الافراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطا على الافراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. فالثقافة تساهم في ايجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، واخيرا تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الانشطة الاجتماعية (الرخيمي، 2000م) وبحسب (القريوتي، 2000م) فان الكثير من المديرين يعطون الاولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لانهم يعتبرون الثقافة من اهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على انها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع اهداف المنظمة.²

1- موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص9.

2 - المرجع نفسه، ص10.

5- أنواع البيئة التنظيمية:

1-5 البيئة الداخلية:

1-1-5 مفهوم البيئة الداخلية هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا في المنظمة.¹

1-5-2 أهمية دراستها:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد. مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية. على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها؛ وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.²

1 - خليل مجّد حسن الشماع، د. خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 18

2 - مدونة ابو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، تاريخ المقال : 2009/3/16.

5-1-3 عناصرها:

- المالكون : يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها

- العاملون : يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.

- نمط القيادة : تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مقلدا تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة. - أخلاقيات المنظمة : وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال¹.

5-1-4 الضغوط التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية ادارتها .

5-1-4-1 المصادر المحتملة للضغوط :

- العوامل البيئية : كما يؤثر عدم التأكد البيئي على تصميم تركيب المنظمة، فانه يؤثر أيضا على مستويات الضغط بين العاملين في المنظمة، فالتغيرات في دورات العمل تخلق عدم تأكد اقتصادي، وحينما يمر الاقتصاد بحالة انكماش، فإن ذلك يؤدي إلى تزايد شعور الأفراد بالقلق فيما يتعلق بأمنهم الوظيفي. كما أن عدم الاستقرار السياسي يؤدي للشعور

1 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 146، 147.

بالضغط، حيث أن الاستقرار السياسي يؤدي إلى تطبيق التغيير بشكل منتظم، وبالرغم من ذلك فإن التهديدات والتغيرات السياسية، حتى في الدول المستقرة سياسياً، مثل أمريكا وكندا، قد تؤدي إلى الضغط فمثلاً تهديد مقاطعة كيبيك للاستقلال عن كندا لكي تصبح دولة قائمة بذاتها، واستخدام اللغة الفرنسية يؤدي إلى شعور الأفراد الذين لا يجيدون اللغة الفرنسية للشعور بالضغط. كما أن عدم التأكد التكنولوجي هو نوع ثالث من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى الضغط، بسبب أن الإبداعات الجديدة قد تجعل من مهارات العاملين وخبراتهم متقادمة خلال فترة زمنية قصيرة، وذلك مثل استخدام الكمبيوترات أو الروبوتات، أو الأتمتة والأشكال الأخرى من الإبداعات التكنولوجية تعتبر تهديداً للعديد من الأفراد وتسبب الضغط.

- العوامل التنظيمية : هنالك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط، وقد صنفت هذه العوامل إلى :
 - متطلبات المهمة : هي العوامل المرتبطة بعمل الفرد، وتتضمن تصميم عمل الفرد (الاستقلالية، تنوع المهمة، درجة الأتمتة)، وظروف العمل المادية، والترتيب المادي للعمل. فمثلاً عمل الفرد ضمن الخط الإنتاجي يؤدي إلى ضغوطات على الفرد حينما يدرك أن سرعته عالية، وبنفس الأسلوب، فإن العمل في غرفة مكتظة أو في موقع عمل ظاهر، حين تكون مقاطعة عمل الفرد مستمرة، كلها عوامل يمكن أن تؤدي لزيادة القلق والتوتر.
 أما متطلبات الدور فإنها ترتبط بالضغوطات المفروضة على الشخص بسبب دوره في المنظمة، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى توقعات يصعب تحقيقها، كما أن زيادة عبء الدور يظهر حينما يتوقع من الفرد أن يحقق إنجازاً أكثر مما يسمح به الوقت. ويؤدي غموض الدور الذي يظهر نتيجة لعدم فهم الدور بشكل واضح، بحيث لا يعرف الفرد ماهو متوقع منه بالتحديد، يؤدي إلى الضغط أيضاً

- التركيب التنظيمي للمنظمة : ويعرف بأنه المستويات المختلفة داخل المنظمة، ودرجة الاعتماد على القواعد والأنظمة، وأين يتم اتخاذ القرار، حيث أن زيادة القواعد وانعدام المشاركة في القرارات المؤثرة على عمل الفرد، هي أحد الأمثلة على متغيرات التركيب التي يمكن أن تكون من العوامل المؤدية للضغط.¹
 وتمثل القيادة التنظيمية الأسلوب الإداري للتنفيذيين الأساسيين في المنظمة، ويؤدي بعض التنفيذيين إلى خلق ثقافة تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطاً غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة، ويستخدمون أساليب سيطرة شديدة جدان ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة.
 -مرحلة حياة المنظمة : إن المنظمات تمر بمراحل مختلفة خلال دورة حياتها، بدءاً من النشوء إلى النمو النضج ومن ثم الانهيار، والمرحلة التي تكون المنظمة فيها أثناء دورة حياتها تخلق مشاكل مختلفة وضغوطات على العاملين، وتتميز مرحلتنا

1 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 373-376.

النشوء والانهيار بالضغط، إذ أن مرحلة النشوء تتميز بدرجة عالية من الانفعالية وعدم التأكد، بينما أن مرحلة الانهيار تتطلب اعتياديا التقليل في عدد العاملين ومجموعة مختلفة من عدم التأكد. ويميل الضغط لأن يكون في حدوده الدنيا في مرحلة النضج، حيث يولد عدم التأكد في حدوده الدنيا.

- العوامل الفردية : يعمل الفرد اعتياديا ما بين 40-50 ساعة أسبوعيا، ولكن التجارب والمشاكل التي يمر بها الفرد خلال 120 ساعة وأكثر خارج ساعات العمل في كل أسبوع يمكن أن تؤدي إلى الضغط، وهي تلك العوامل التي تؤثر على الحياة الشخصية للفرد منها

- :القضايا العائلية، والمشاكل الزوجية، ومشاكل الأطفال، وهي عوامل مؤدية للضغط ومؤثرة على العاملين أثناء عملهم داخل المنظمة، بسبب أنه لا يمكن تركها عند باب المنظمة قبل الدخول إلى العمل.

-المشاكل الاقتصادية، فهي من بين العوامل الفردية المؤدية إلى مجموعة من المشاكل الشخصية المؤدية للضغط على العاملين، وتؤثر على تركيزهم على العمل كأمر الدخل والإنفاق .

-تراكمية العوامل الفردية للشعور بالضغط : الحقيقة التي قد تهمل في مراجعة العوامل المؤدية للضغط على الفرد، هي أن الضغط مفهوم تراكمي، إن الضغط هو بناء، وكل ضغط جديد ومستمر يضيف إلى مستوى الضغط المؤثر على الفرد.

-الاختلافات الفردية : يزدهر بعض الأفراد في المواقف الضاغطة، بينما أن أشخاصا آخرين يغمرون بالضغط، ما الذي يؤدي إلى الاختلاف بين الأفراد في قابليتهم على التعامل مع الضغط ؟ وقد وجد أن 5 متغيرات تمثل العوامل التي تحكم الاختلاف بين الأفراد في تعاملهم مع الضغط هي

- :الإدراك : الإدراك يتوسط العلاقة بين ظروف الضغط المحتملة وردود فعل العاملين اتجاهها، فمثلا خوف الشخص من أنه سوف يخسر عمله بسبب أن شركته تعمل على تقليص عدد العاملين لديها، قد ينظر إليه من قبل شخص آخر على أنه فرصة للحصول على مبلغ كبير كتعويض نهاية الخدمة والبدء بعمله الخاص. وبذلك فإن احتمال الضغط لا يكمن في الظروف الموضوعية، وإنما في تفسير العاملين لتلك الظروف.

-الخبرة في العمل : تشير الدلائل إلى أن الخبرة في العمل تميل لأن ترتبط سلبيا بالشعور بالضغط في العمل، وهنالك تفسيران لذلك، الأول أن الأفراد الذين يستمرون في العمل بالمنظمة لفترة زمنية أطول هم الأفراد الذين يتميزون بقدرة أكبر على مقاومة الضغط. أما الثاني فإن الأفراد يطورون بمرور الزمن آلية التكيف للتعامل مع الضغط، وبسبب أن ذلك يتطلب فترة زمنية فإن الأعضاء القدامى في المنظمة هم الأكثر قابلية على التكيف التام والأقل شعورا بالضغط.

-الدعم الاجتماعي : العلاقة مع الزملاء أو المشرفين، يمكن أن يؤدي لصد تأثيرات الضغط ، والمنطق من وراء ذلك أن هذا المتغير الوسيط، أي الدعم الاجتماعي يخفف ويلطف التأثيرات السلبية.

-مركز التحكم : فالأفراد الذين بمركز تحكم داخلي يعتقدون أنهم يسيطرون على قدرهم، أما الذين بمركز خارجي فيعتقدون أن حياتهم مسيطر عليها من قبل قوى خارجية.

-العدوانية : يتميز بعض الأفراد بشخصية عدوانية عالية، والغضب، ويعكسون عدم الثقة والاستهزاء بالآخرين وأكثر احتمالا للشعور بالضغط في مواقف معينة

- ادارة هذه الضغوطات:

حينما يكون مستوى الضغط منخفضا أو متوسطا، فان المنظمة قد لا تهتم بهذه المستويات من الضغط، ويعود سبب ذلك كما بينا سابق إلى أن هذه المستويات من الضغط قد تكون وظيفية، وتؤدي لزيادة مستوى أداء العاملين. ولكن المستويات العالية من الضغط، أو حتى المستويات المنخفضة من الضغط المستمر لفترة زمنية طويلة، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، ولذلك فإنها تتطلب فعلا ما من قبل الإدارة، وبينما أن كمية محدودة من الضغط قد تكون مفيدة وتؤثر ايجابيا على الأداء، فلا يجب أن نتوقع أن ينظر العاملون إلى ذلك بنفس الأسلوب. فمن وجهة نظرهم قد تكون حتى المستويات الدنيا من الضغط، تدرك على أنها غير مرغوب بها.

- المداخل الفردية : يتمكن الفرد من تحمل مسؤولية تقليل مستويات الضغوطات التي يشعر بها منها :

-إدارة الوقت : هنا العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد فالأشياء التي عليهم إنجازها يوميا أو أسبوعيا هي ليست غير قابلة للإنجاز إذا ما تم إدارة الوقت بشكل جيد، فالفرد المنظم بشكل جيد، غالبا ما يتمكن من إنجاز ضعف ما يتمكن من إنجازه الفرد غير المنظم. ومن بين الأمور القليلة المعروفة جيدا عن مبادئ إدارة الوقت :

*إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.

*تحديد أولوية الفعاليات اعتمادا على أهميتها وضرورة إنجازها.

*جدولة الفعاليات اعتمادا على أولوياتها.

*معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية من العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة اليومية حينما

تكون أكثر تركيزا وإنتاجية.

-التمارين الرياضية غير التنافسية مثل الهرولة والسير والسباحة التي تعد من التوصيات الأساسية التي ينصح بها الأطباء المختصون للتعامل مع مستويات عالية من الضغط.

-بالإضافة إلى تمارين الاسترخاء والتأمل والتنويم المغناطيسي، والتحدث إلى الأصدقاء والعائلة والزملاء... الخ¹.

1 - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 379-381.

- المداخل المنظمة:

- تحديد الأهداف المطلوب من الأفراد تحقيقها تحديدا دقيقا، واستلام المعلومات المرتدة التي تبين لهم مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الهدف، كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل شعور الأفراد بالضغط. -إعادة تصميم العمل : وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر، وأعمالا ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعورا بالسيطرة بدرجة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين.

-زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن زيادة الاتصالات الرسمية مع العاملين، تقلل عدم التأكد عن طريق تقليل غموض الدور وصراع الدور على أن تأخذ بعين الاعتبار أن ما يصنفه العاملون على أنه تهديد أو فرصة، ما هي إلا تفسيرات شخصية، ويمكن التأثير عليها عن طريق الرموز والأفعال التي يتم توصيلها عن طريق الإدارة. -برامج الصحة المدعومة من قبل المنظمة التي يجب أن تركز على الظروف الصحية والبدنية والفكرية للعاملين، وذلك مثل برامج مساعدة العاملين على الإقلاع عن التدخين، أو تناول الكحول، وبرامج تخفيف الوزن، إضافة إلى تطوير برامج منظمة للتمارين الرياضية. وبالطبع فإن المنظمات لا تعمل كل ذلك بدون مقابل، بل إنها تتوقع أن تحقق مردودا مقابل ذلك، والمردود المتحقق من هذه البرامج يظهر على شكل التوفير في أقساط التأمين، والحد من الإجازات المرضية وغيرها .

4-2 البيئة الخارجية:4-2-1 مفهوم البيئة الخارجية

هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها. والبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة.¹

4-2-2 أهمية دراستها:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: - الأهداف التي يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ،هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد المنهج وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة

1 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 136.

هذا المجتمع في وضع البرامج التربوية والدعوية للانتشار المطلوب .. وهكذا.

-الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة ” الأفراد والتمويل والطاقات ” وكيفية الاستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب ومجال المناهج والأنشطة المتاحة أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل أفكارها ودعواتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها السياسية والدعوية.

- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي : تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة¹.

4-2-3 عناصرها :

4-2-3-1 البيئة العامة

وهي البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير علة المنظمة، أو هي تمثل ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المنظمة، وهذه القوى تؤثر على عموم المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها، فهي تمثل الأجواء التي تعمل بها المنظمات عموماً، إلا أن تأثيرها يختلف من منظمة إلى أخرى بسبب اختلاف درجة واتجاهات تأثير العوامل فيها بحسب نوع المنظمة ونوع نشاطها وأدائها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه² وتمثل القوى ذات التأثير العام على المنظمات فيما يلي

- المتغيرات الاقتصادية : تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة، فندرة أو وفرة المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، وحركة العرض والطلب والأسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والقطاعي... الخ، كلها تؤثر في فاعلية المنظمة. كما أن مواقع المنظمات (المنشآت) الصناعية من حيث التشتت أو التركز التموقعي تتحدد في ضوء توافر الأسواق أو المراكز الرئيسية وتوافر المواد الأولية، والقوى العاملة المتخصصة، أو البنى الارتكازية. ثم أن ظهور أو اختفاء العديد من المنظمات (المنشآت) الاقتصادية يخضع لآثار المتغيرات الاقتصادية منها، خفض الكلف، وتحقيق المردود للمالكين، كل ذلك في إطار تأثير منتجات المنظمات (الاقتصادية) بالتغيرات الحاصلة في

1 - مدونة د. ابو مروان، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، تاريخ المقال : 2009/2/25.

2 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره ، ص 136، 137.

أذواق المستهلكين، ورغبة العديد منهم في اقتناء السلع والخدمات حسب حاجاتهم المتنامية باستمرار. وفي ضوء ذلك، يمكن التأكيد على أن البيئة الاقتصادية ومتغيراتها المستمرة ذات أثر فعال في الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المنظمات عموماً، مع العلم أن درجة التأثير والتأثر تتباين طبقاً لأنشطة المنظمات وطبيعة أدائها وسبل تحقيق الأهداف.¹

- المتغيرات الاجتماعية : يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالمجتمعات النامية تتسم عموماً بسيادة العلاقات الشخصية نظراً إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة، وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها، فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية على حساب جانب معايير كفاءة الأداء. أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثري العائلي أو الأسري في البعض منها، مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها. وهذا يعكس سلطة إصدار القوانين والأنظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خضوعاً لمتغيرات البيئة السائدة. .. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتيح لها إمكانات النهوض منسجماً مع تطوراتها، وهي أقدر بذلك على استثمار آفاقه في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي، بمتغيراته المختلفة، يلعب دوراً رئيسياً في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها. وعلى قدر استجابة المنظمة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور.²

- المتغيرات السكانية : وتمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصراً أساسياً من مدخلات المنظمة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديموغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمنظمة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المنظمة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديموغرافية المهمة ما يأتي : حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافياً وجغرافياً، طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، جم القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة³

1 - خليل مجد حسن الشماع، د. خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 191.

2 - نفس المرجع السابق، ص 192، 193.

3 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141.

- المتغيرات الثقافية : تلعب التغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين، إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. هذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدتها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموما. كما أنها تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية. فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب منها. ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح. ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.
- المتغيرات السياسية : تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحا في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة. كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تمتد توجيهاها إلى كل مفاصل الحياة، وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها¹
- المتغيرات التشريعية والقانونية : وتمثل الإطار الرسمي والشرعي لعمل المنظمة وبالتالي تمثل الإطار القانوني لعمل المنظمة ضمن البيئة. والبيئة التشريعية لها تأثير مباشر على المنظمة من حيث أن مجمل القوانين والتشريعات تحمل إما تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على المنظمة، وفي كل الظروف فإن على المنظمة هنا الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها، وبالتالي فإن البيئة التشريعية تمثل عنصر ضغط مباشر على المنظمة. وتتمثل عناصر المتغيرات القانونية فيملي يلي :
الاعتبارات الدستورية التي يفرضها دستور الدولة فيما يخص المنظمات المختلفة، القوانين والتشريعات السائدة وأحكامها، طبيعة النظام القضائي وإجراءاته، النظام التشريعي والقانوني.²

1 - خليل مجد حسن الشماع، د. خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 193، 194.

2 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 141، 142.

- المتغيرات التكنولوجية : تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي صل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك التنظيمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكننة والأتمتة) تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة، هذا إضافة إلى آثارها المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف، وغيرها. كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار¹

4-2-3-1 البيئة الخاصة:

وهي عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المنظمة، وتمثل الأطراف المحيطة بالمنظمة والتي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص، وتختلف هذه البيئة اختلافا واضحا بين منظمة وأخرى حيث أن لكل منظمة بيئة خاصة والبيئة الخاصة هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، ومعنى آخر أن البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها. وتمثل هذه بالآتي²:

- الزبائن : يمثل الزبائن جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، من خلال تحديدهم لمديات نجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة بمديات كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية، وكذلك استخدام هذه التغذية لغرض تعريف المنظمة باحتياجاتهم ورغباتهم، واتجاهات تغييرها عبر الزمن كي تتمكن المنظمة من تلبيةها.

1 - خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 194

2 - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 143 - 146.

- المجهزون : المجهزون جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم كأفراد ومنظمات هم المسؤولون عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات. والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لان المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة، فالمنظمة تسعى دائما لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية للمنظمة. ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة : البنوك، المستثمرين، المجالات، الجرائد، الباحثين، الجامعات، وكالات التشغيل، موردي المواد الأولية، مجهزي المواد الخام... الخ.

- المنافسون : يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة. وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق. فالبيئة التنافسية قد تؤثر على المنظمة بشكل كبير، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة. وقد أصبحت المنافسة شديدة وقوية ومن الصعب التنبؤ بها وباتجاهاتها، لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج، التسعير، الإعلان، الترويج، خدمات المستهلك، نوع ومحتوى المنتج، مصادر التجهيز، وأية معلومات أخرى.

- الحكومة : وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فان الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة. والكومة بأجهزتها المختلفة تمثل عنصر القوة في توجيه ودفع المنظمات إلى الالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم والإجراءات التي تضعها للمنظمات المختلفة.

- الشركاء : يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة، ذلك لأن الشركاء يساهمون / يشاركون في المنظمات للأسباب التالية

-الشركاء يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة، وبالتالي فان العبء يكون موزعا على أكثر من طرف

-الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة من قبل كل منهم لوحده.

-الشركاء يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير وتدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية والأدائية المختلفة. كما الشركاء يستفيدون من النتائج النهائي للمنظمة الأرباح مثلا.

وبالتالي فان الشركاء يمثلون عنصر ضغط مباشر على المنظمة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة ونهاية مشاركتهم فيها

- الاتحادات والنقابات : تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادر تشغيلها في المنظمة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة، ذلك لأنها تحتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها. ولديها وسائل هامة في الضغط على المنظمة لمعالجة مشال العاملين والحصول على حقوقهم كالتفاوض، والصفقات الجماعية، والإضرابات، والاحتجاجات، والدعاوي القضائية... الخ، لغرض الدفاع عن حقوق العاملين وضمان استمرارهم بعملهم، وبالتالي فان النقابات ذات تأثير مباشر على المنظمة حيث أن الكثير من القوى العاملة المنظمة تتبع اتحادات ونقابات مختلفة، وبالتالي فان حركة المنظمة باتجاه العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة.

خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم البيئة التنظيمية اتضح جليا بأن البيئة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها أعضاء التنظيم، وتختلف البيئة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة ولها أهمية كبيرة في أي المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات و الامكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات. تؤثر البيئة التنظيمية في العديد من الجوانب المتعلقة بالمنظمة، حيث تؤثر في كفاءتها وفعاليتها وعلى هيكلها التنظيمي وعلى أهدافها، وتؤثر في إدراكات الجمهور الداخلي للمنظمة، من خلال ترك انطباعات ذهنية سلبية أو ايجابية حسب نمط القيم السائدة في المنظمة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني لهذه الدراسة.

تمهيد:

أثبت العديد من الباحثين في ادارة استراتيجيات الشركات العالمية، الأثر السلبي الذي يسببه فقدان السمعة والمماس بالصورة الذهنية للمنظمات، سواءً كان ذلك على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والشركات، نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية، وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه منظماتهم، حيث أصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة، هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المنظمات التي تنشُد النجاح.

وقد وعت الشركات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها لكي تبني الخطط والاستراتيجيات التي تُعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير، وبالتالي خلق بيئة ملائمة، لتحقيق نشاطات وأهداف المنظمة، في كافة المجالات القيمة، التنظيمية، الادارية، القيادية، المالية، و الاعلانية.¹

وبما أن موضوع الدراسة يتناول الصورة الذهنية، كمتغير تابع لمتغير البيئة التنظيمية فان منهجية الدراسة تتطلب منا التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد ماهية الصورة الذهنية ومقوماتها وتأثيراتها على الجمهور الداخلي للمنظمة، بالإضافة الى حصر الآليات المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني لهذه الدراسة.

1- الشيخ صالح، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، ص3.

المبحث الأول: مدخل الى الصورة الذهنية

المطلب الاول: نشأة وتطور مفهوم الصورة الذهنية

يرى منير حجاب في كتابه "الاتصال الفعال" أن مصطلح الصورة الذهنية ظهر الى الوجود سنة 1908 على يد العالم "جراهام دالاس Graham dallas" والذي أشار في كتابه "الطبيعة البشرية والسياسة"، الى أن الناخبين في حاجة الى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم، عند الثقة في مرشح ما،¹ وهذا يعني أن الباحث "جراهام دالاس" قد تناول المفهوم من منظور سياسي في بداياته الاولى، ليتطور فيما بعد مفهوم الصورة الذهنية، وفق العديد من التخصصات، مثل المنظور الفلسفي والمعرفي والنفسي... وتماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة، سوف نتناول في هذا المطلب تطور مفهوم الصورة الذهنية على الصعيد المؤسساتي، لكن هذا لا يمنعنا من الإشارة الى أن إسقاط مفهوم الصورة الذهنية على المؤسسة أستمد من علم النفس الاجتماعي، الذي درس صورة المؤسسات على أنها أنظمة ببيكولوجية، على نفس وتيرة الأنظمة الاجتماعية الأخرى وأعتبرت الصورة في هذا الاطار على أنها نتاج قراءة ذهنية لتجارب حسية أو تصورات يمكنها أن تتغير بتغير العوامل الأولى التي أنشأتها في إطار اجتماعي، كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية لم يستخدم إلا في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن استخدم في مجالات عديدة فيما بعد مثل السياسة والاعلام والمهنية، وفيما يلي سوف نتناول أهم المحطات التاريخية التي مر بها مفهوم الصورة الذهنية في المجال المؤسساتي:

- أجرت الباحثة "كندي" بحثا مستفيضا عن استخدام مفهوم "صورة المؤسسة" كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية في الأدبيات السابقة فأكدت أن بداية استخدام المفهوم انطلقت في سنوات الخمسينات، وكان أول من تعرض للمفهوم قصد رسم أوجه التشابه والاختلاف بين لفظ "صورة المؤسسة" و"الشخصية الانسانية" هو "نيومان Neumann" سنة 1953 وجاء بعده "بلدينغهام Bladingham" سنة 1956، ليتعرض إلى العلاقة بين الصورة والسلوك، مقترحا في ذات السياق فكرة أن ما يعتبره الانسان حقيقة هو حقيقة بالنسبة له.
- وراح "سوانسون swanson" في سنة 1957، يمشي على خطاه فكان أول من اقترح فكرة "صورة المؤسسة المثالية"، ومساندا لذات الفكرة بشكل قوي دعا "مارتينو Martnio" سنة 1958، المسيرين الاداريين إلى الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الصورة الذهنية، مقترحا في سياق متصل ولأول مرة فكرة جديدة على الساحة مفادها، أن المؤسسة لا تواجه جمهورا واحدا فقط بل سبع جماهير مع تمييزه بين المعنى المهني للصورة ومعناها العاطفي الذاتي، ومن جهته صنف "هاريس Harris" سنة 1958، سبعة أنواع للصورة الذهنية منها (صورة المؤسسة، صورة المنتج، صورة العلامة، صورة الموزع، صورة طلب المستهلك...)

1 - حجاب منير محمد، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 168

- كما رسم "بولجر Bolguer" سنة 1959، منهجية لدراسة صورة المؤسسة عند الزبون وعند المنافسين، والصناعة المثلى، في حين طالب "بايتون payton" في عام 1959 بدراسة "صورة المؤسسة" على أساس الصورة التي ترغب فيها الإدارة (المرغوبة) والمنافسون والصناعة المثلى.
- واعتبر "آلسام Al-ss'am" في نفس السنة، أن الهدف من تطوير صورة المؤسسة مضاعف، حيث يسمح من جهة للمؤسسة من تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى يربطها بمحيطها الاجتماعي، أما "بريستول bristol" سنة 1960 فقد تعرض من جانبه، إلى مختلف الأدوات والتقنيات التي يمكن من خلالها تحسين الصورة الذهنية للمنظمات، في الوقت الذي فضل فيه "بروستان Burstein" سنة 1961، اعتبار أن التركيز على الصورة لا يعكس الحقيقة، غير أن "فين finn" وفي نفس السنة خالفه الرأي معللا ذلك، بأهمية "صورة المؤسسة" بالنسبة لها، ووافق على ذلك "غرين بارغ Qrinberg" من خلال دراسة امبريقية أجراها حول ثبات الصورة.
- وفي مقام آخر ناقش "غردنر gardner" سنة 1965، فكرة حق استخدام المصادر التقنية للعلوم السلوكية في دراسة الصورة.
- بينما التطور المميز للمفهوم كان على يد "بلدتش Baldach" سنة 1970، و ذلك بتفريقه ما بين مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة ومفهوم هوية المؤسسة، وتوالت على فكرته العديد من الدراسات كدراسة "برك وبيري park et perry" اللذان توصلا ما بين سنتي 1974 و 1975، ومن خلال دراسة امبريقية إلى توضيح الدور الذي تلعبه النشاطات الاجتماعية للمؤسسة، في تحسين صورتها، هذا إلى جانب دراسات أخرى قام بها العديد من الباحثين.
- وبعيدا عن التفكير التقليدي سلطت كندي "Kennedy"، عام 1977 الأضواء على موظفي المؤسسة، مؤكدةً على الأولوية التي يجب على كل مؤسسة أن توليها لصورة المؤسسة، ومؤكدةً أيضا أن موظفي أي منظمة يعتبرون سفراء لصورتها، ولذلك فيجب عليهم أن يعكسوا صورة ايجابية عن منظماتهم مع جل من يتعاملون معهم.
- في حين أكد كل من "أولنيس aollins" سنة 1978 و"برنشتاين Bernstein" سنة 1984 أن الصورة الذهنية لا يمكن فصلها عن الحقيقة فهي تعبير عن شخصية المؤسسة، وتنسيق الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي، وهي أمر أساسي للمنظمة، وأوضح من جانبه "غري Gary" سنة 1986، كيف أن الصورة الذهنية للمنظمة، مفهوم حيوي لأصحاب الأعمال، وقارن بين مختلف الجهود المبذولة حول الصورة لبعض المؤسسات الناجحة، واقترح نتيجة لذلك، منهجا لجدول أعمال لبناء وتثبيت صورة ايجابية عن المنظمة.¹

1- بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة في مجلس الأمة في إدارة الصورة الذهنية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص 151-152.

هذا الاهتمام المتزايد بمفهوم الصورة الذهنية، جعل الباحثين يصفون العديد من التعاريف لهذا المفهوم، وفيما يلي نتناول عرض أهم تعريفات الصورة الذهنية:

- يعرف قاموس المورد الصورة الذهنية بأنها "الانطباعات الذهنية".
- أما معجم المصطلحات الإعلامية، فقد عرفها بأنها، "فكرة ذهنية أو صورة أو انطباع، وقد تكون صورة لشيء أو لشخص في ذهن الانسان، أي فكرته التي كونها عن ذلك الشخص، وصورته التي رسمها له في ذهنه أو انطباعه عنه".
- وفي قاموس ويبستر نجد أن "مصطلح الصورة الذهنية لا يعي بالنسبة لمعظم الناس سوى شيء عابر أو غير حقيقي أو حتى مجرد وهم"، و في طبعته الثانية عرض قاموس "ويبستر" تعريفا للصورة الذهنية بأنها "تشير إلى التقدم العقلي لأي شيء، لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي احياء أو محاكاة لتجربة حسية، كما أنها قد تكون تجربة حسية، ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضا استرجاع لما اختزنته الذاكرة، أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق"، ويقود هذا التعريف بعيدا عن الوهم، فلا شيء غير حقيقي على الاطلاق في الصورة التي تتكون عن فرد معين أو مؤسسة ما، في أذهان الأفراد والجماعات من وجهة نظرهم، لأن هذه الصورة هي هذا الفرد أو تلك المؤسسة، كما يراها هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات، وسواءً أكانت الصورة صادقة أم زائفة، فذلك موضوع آخر، فالشخص الذي تكونت لديه صورة معينة عن مؤسسة ما، سوف يتصرف حيالها، تبعا لهذا التصور الذي كونه أو تكون لديه.¹
- كما تعرف ايضا الصورة الذهنية على أنها "الصورة التي تقترن برسالة التوظيف التي يجري بناؤها من خلال كمية المعلومات التي يبثها صاحب العمل ومنشورات التوظيف التي تستخدمها المؤسسة". وهي أيضا "نوع خاص من الصور، وتشير إلى الانطباعات التي يطورها الفرد اتجاه فكرة العمل في المؤسسة".²
- ويرى كل من "روبسون وباولو Robinson et Paulo" أن المفهوم البسيط لمصطلح "الصورة الذهنية" يعني ببساطة الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في نهاية المطاف تمثل واقعا صادقا، بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم"، ويرى الباحثان أن كلمة الصورة تشبه إلى حد كبير كلمة النمط الجامد، وأنها ترتبط مثلها بالتحيز فتلك كلمة تعني في أصلها اللاتيني الحكم المسبق أو الشرع في الحكم قبل توافر الأدلة.

1 - مُجَد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 169

2 - بنت طاعة الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص 125.

- ويعرفها "جوزيف ماسي Joseph massey" على أنها، "تحتوي على نوعين مختلفين، صورة ذهنية داخلية للمؤسسة وصورة خارجية، وأن الأولى يمكن تعريفها بأنها النظرة الوصفية، ومعتقدات أعضاء المؤسسة عن مؤسستهم وعن الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة، أما الثانية وهي الصورة الخارجية، فهي تعني معتقدات الجمهور الخارجي عما يميز المؤسسة أو هي الصورة الاتصالية.¹
 - وفي الأدبيات العربية، يعرف العويني الصورة الذهنية على أنها "متصلة اتصالاً وثيقاً بالاتجاهات والمواقف والاستجابات العلمية، التي يتعامل بها الانسان مع الأشياء والأشخاص من حوله في واقع الحياة، وهي تؤثر في حكمه على الأشياء والأشخاص باعتبارها تشكل جزءاً من اطاره الدلالي، وفي الوقت نفسه عبارة عن قوالب جامدة جاهزة تحدد الاتجاه الفكري لإدراك الانسان للأشياء والأشخاص"، ويعرفها منير البعلبكي بأنها "الانطباعات الذهنية".²
 - أما "علي عجوة" فيعرفها على أنها "النتاج" النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو مؤسسة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الانسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله الى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها".³
 - وفي الموسوعة الاعلامية لمحمد منير حجاب فإن الصورة الذهنية هي "الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به، متأثراً بالمعلومات المختزنة عنها، وفهمه لها، وبذلك فإن الصورة الذهنية هي نتاج تفاعل عناصر المعرفة والادراك".⁴
- وطبقاً لهذه التعاريف تتضح العلاقة بين ذاتية المؤسسة التي يجب أن يدركها العاملون بها بوضوح، لكي يستطيعوا أن يشاركوا في تكوين صورة ذهنية ايجابية عن مؤسستهم وتسويقها بشكل جيد إلى الجمهور الخارجي، ولذلك فإنه لكي يتم بناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة فلا بد من بناء ذاتيتها وشرعيتها وسمعتها على الصعيد الداخلي، وذلك يعتمد على تشكيل منظومة قيم تنظيمية (ثقافة تنظيمية) اساسية، تحكم المؤسسة وعلاقتها بمجتمعها الداخلي والخارجي وبغيرها من المؤسسات الأخرى.

1 - عجوة علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 5.

2 - مُجد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 167.

3 - علي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

4 - مُجد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المطلب الثاني: أهمية تكوين الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة

- من خلال ما أكده الباحثين والأكاديميين في ميدان الادارة والاستراتيجية، أدركت معظم المنظمات والشركات العالمية، أهمية الصورة الذهنية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعتبر من أهم العوامل الحديثة التي تساعد على تحقيق نجاح المنظمات وتطورها، فعلى المستوى الداخلي للمنظمة هناك الكثير من الآثار الايجابية المادية والمعنوية نذكرها فيما يلي:
- زيادة القدرات الانتاجية للعاملين داخل المؤسسة، حيث ثبت أن هذه القدرات تتزايد كلما تزايد رضا العاملين عن مؤسستهم، وكانت صورتها لديهم ايجابية، وتزايد اعتزازهم وفخرهم بها، فعلى سبيل المثال، تزايد اهتمام أساتذة الجامعات خاصة الذين يعملون في جامعات لها صورة ايجابية بتعليم الطلاب وزيادة قدراتهم العقلية.
 - تساهم الصورة الذهنية الايجابية في انخفاض المشاكل العمالية وارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي، الأمر الذي يلقي بضلاله على زيادة الكفاءة الانتاجية.
 - تلعب الصورة الايجابية للمؤسسة دورا مهما في جذب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين، وكذلك تساهم هذه الصورة في اجتذاب الموردين والمتعهدين والموزعين، بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.
 - تساهم الصورة الايجابية للمؤسسة في زيادة قدرة ادارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة ورسم الخطط الطموحة للتوسع، وتشجيعها على تحقيق المزيد من الأهداف الكبيرة.
- أما على المستوى الخارجي فإن الصورة الذهنية الايجابية يمكن أن تحقق النتائج التالية:
- زيادة ثقة الجمهور فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.
 - زيادة تعرض الجماهير لخطاب ورسالة المؤسسة وزيادة امكانية تقبل الجمهور لهذا الخطاب.
 - زيادة فرص الاتصال الحوارى بين المؤسسة وجمهورها، وهو ما يؤدي إلى زيادة فرص تقييم الجمهور للمؤسسة، وبالتالي فرص تطويرها.
 - الصورة الايجابية تلعب دورا مهما خلال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فهي تقلل من إمكانية اتخاذ الجمهور لمواقف عدائية ضدها.
 - زيادة إمكانية المشاركة الجماهيرية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة وزيادة إمكانية تطوير العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجمهورها.¹

1 - سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 28-29.

ويرى علي عجوة في كتابه "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، أن، الصورة الطيبة للمؤسسة، تساعد بشكل كبير على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، مما يعزز الولاء والانتماء إلى المؤسسة، كما أنها تساهم في انخفاض المشاكل العمالية وارتفاع الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي يلقي بضلاله على زيادة الكفاءة الانتاجية.

وقد توصلت دراسة قام بها مركز بحوث الرأي العام، "برتسون" بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1958، عن صورة المنشآت التجارية و الصناعية الى النتائج التالية:

- كبر الشركة لا يعني بالتأكيد ذبوع اسمها أو تكوين صورة طيبة عنها.
- الشركات ذائعة الصيت غالباً ما يكون الشعور نحوها طيباً.
- ما يعتبره الجمهور طيباً أو سيئاً بالنسبة للمؤسسة يرجع إلى نظرتة الانتقائية بالدرجة الأولى لأشياء معينة يراها بهذا المنظور أو ذاك.
- تتزايد فرص الشركات المصنعة للمواد الاستهلاكية في تكوين صورة معينة عنها كما تستطيع الشركات المنتجة للمواد الاستهلاكية أن تحقق ما هو أكثر استجابة عادية لها باستخدام الاعلان في الصحف والتلفزيون.
- يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحاً طيبة دون أن تكون معروفة للجمهور.
- أحياناً تلقى منتجات الشركة الثناء والتقدير من الأفراد، ولكنها في نفس الوقت تبدو في نظرهم موطناً سيئاً.
- تساهم آراء العاملين بشكل كبير في تحقيق السمعة الطيبة، وذلك فقط بالنسبة لمجال العمل وليس فيما يتعلق بالمنتجات.¹

1 - علي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الثالث: انواع الصورة الذهنية

هناك العديد من التصنيفات لتحديد الأنواع المختلفة للصورة الذهنية في المؤسسة، وتختلف هذه الأنواع باختلاف الباحثين، وفيما يلي أبرز التصنيفات للصورة الذهنية:

1. الصورة الذهنية الداخلية والخارجية للمنظمة:

● **الصورة الذهنية الداخلية للمنظمة:** ويكون الجمهور المستقبل هم مستخدمي المؤسسة، من عمال وموظفين وإطارات، ويكون الاتصال أكثر سهولة ومرونة، وذلك عن طريق الخطابات التي يقدمها مسؤولو المؤسسة، وكذا كيفية التعامل داخل المؤسسة (الصرامة، الجدية، الحوافز)، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف في المؤسسة، وهي نفسها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى كيفية تعامل المؤسسة مع زبائنها وعملائها وحتى الموردين، وبصفة مختصرة هي تلك الصورة التي تحاول المؤسسة نقلها إلى جمهورها القريب، وهذه هي الصورة المعتمدة في هذه الدراسة، فكل العوامل السابقة الذكر، هي التي تتحكم في رأي الموظف في مؤسسته وكذا متعاملها، هذا الموظف الذي سينقل الصورة الداخلية للمؤسسة إلى الخارج بحسب تأثيره وكيفية تعامل المؤسسة معه، وهو الذي يحدد نوع الصورة التي سينقلها سيئة كانت أم جيدة.

● **الصورة الذهنية الخارجية للمنظمة:** إذا كانت الصورة الداخلية هي الصورة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة، فالصورة الخارجية هي تلك الموجهة لأشخاص من خارج المؤسسة، والوسائل المستخدمة في الحالتين مختلفة جدا، كما أن أساس جودة ورداءة الصورة مختلف، ففي هذه الحالة الاتصال المتعلق بالصورة يكون اتصالا خارجيا، ويرتكز أساسا على التسويق بحيث ان الجمهور يحكم على صورة المؤسسة من خلال جودة منتجاتها، مستوى إعلاناتها، علامتها التجارية، مشاركتها في الأعمال الخيرية والتطوعية...

لكن هذا لا يكفي لإطلاق حكم على المؤسسة، إنما هناك عناصر أخرى تأخذ بعين الاعتبار، مثل الحالة المالية للمؤسسة، ووضعيتها في السوق المالية، حجم ونوع قنواتها التوزيعية، خبرتها في مجال نشاطها، الشكل العام الخارجي للمؤسسة، دون أن ننسى عاملا مهما في تحديد صورة المؤسسة، ألا وهو الصورة الداخلية التي ينقلها العمال عن مؤسستهم.

2. تصنيف بيتش Beach:

يقوم تصنيف بيتش على أن هناك أربعة أنواع للصورة الذهنية هي:

- **الصورة الذاتية:** وهي تتكون من المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم والأعراف، التي تكون مقبولة بشكل عام داخل المؤسسة وعلى أساس كل ذلك يتم تشكيل الأهداف وتقييمها، ومن الواضح أن هذا النوع، يقترب إلى حد كبير من مفهوم الذاتية وهو يركز على الجمهور الداخلي أو على أعضاء المؤسسة والعاملين فيها.
- **الصورة المستقبلية للمؤسسة:** وتقوم على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وخططها وبرامجها وأجندتها.
- **صورة أعمال المؤسسة (الصورة الواقعية):** وهي تقوم على الخطط المرتبطة بالأهداف والسلوك الفعلي للمؤسسة.
- **صورة مشاريع المؤسسة:** وهي تقوم على الأحداث المتوقعة التي يمكن أن تضعها المؤسسة وتشارك في وضعها.¹

3. كما يمكن أن تصنف الصورة الذهنية على النحو التالي:

- **الصورة الواقعية:** وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل للمؤسسة أو الدولة أو الجماعة... والتي أصبح الجمهور يتعامل على أساسها مع المؤسسة أو الدولة، ويقرر على أساسها التعرض للمعلومات عنها.
- هذه الصورة تم تشكيلها عن طريق الخبرة الشخصية والاتصال المباشر والرسائل الاتصالية التي تعرض لها الجمهور والموجهة من المؤسسة نفسها، وهذه الصورة قد تكون ايجابية وتخللها بعض السمات السلبية، كما أنها قد تكون سلبية بشكل كامل.
- **الصورة الاتصالية:** وهي الصورة التي تقوم المؤسسة، بالعمل على تشكيلها من خلال الرسائل الاتصالية التي توجهها للجمهور، وباستخدام كل وسائل الاتصال، هذه الصورة تكون ايجابية لكنها في الكثير من الأحيان تكون اقل من الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها.
- **الصورة المرغوبة:** وهي تلك الصورة التي تسعى المؤسسة لتكوينها لنفسها، وهي تحتاج لاستراتيجيات اتصالية طويلة المدى، وإلى اقتناع المسؤولين في المؤسسة، والقائمين بالاتصال فيها، بسمات هذه الصورة وبدائية المؤسسة، وقيمها الاساسية، ووظائفها وأهدافها والنجاح في تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى الكثير من الجهود والخبرات والقدرات الاتصالية، كما يحتاج إلى تطوير نظرة المؤسسة نفسها للجمهور، والعمل على زيادة مصداقيتها، والتأكيد على أن الأنشطة التي يقوم بها مشروعة، بمعنى أنها تحقق مصالح المجتمع، ولا تهدف إلى تحقيق الأرباح فقط، وأن المؤسسة تقوم بخدمة عامة.

1 - صالح سليمان، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 25.

● **الصورة الناتجة عن أزمة:** وهي ليست صورة دائمة أو قوية، ولكنها نشأت نتيجة تعرض المؤسسة، لأزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة معادية للمؤسسة.

وتعتبر الصورة المشوهة، من أخطر نتائج الأزمات، لذلك تحتاج إلى جهد مكثف وسريع من جانب الإدارة والقائمين بالاتصال في المؤسسة، لمواجهةها، والعمل على تغييرها من خلال معلومات دقيقة وصحيحة، ذلك أن محاولة تغيير الصورة عن طريق الخداع والبيانات السريعة، التي تتضمن معلومات غير صحيحة، يمكن أن يؤدي إلى تناقض المصادقية، وتناقض قدرات القائمين بالاتصال بعد ذلك لتغييرها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تشويه الصورة الذهنية.

4. وهناك أيضا تصنيف آخر للصورة الذهنية كما يلي:

● **الصورة الذهنية الايجابية:** هي تلك الصورة التي تتشكل من سمات ايجابية تثير الاعجاب والتأييد وكلما نجحت المؤسسة في تشكيل تلك الصورة، تزايدت إمكانية نجاحها وتحقيق أهدافها.

إن تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى بيئة خارجية مناسبة، وثقافة عامة تتيح إمكانية قبول هذه الصورة واقتناع الجمهور بها، وبذلك نفهم كيف عملت الشركات عابرة القارات على فرض ثقافة استهلاكية على العالم، والتحكم في وسائل الاعلام للترويج لثقافة ترتبط بالنظام الرأسمالي والعملة، وزيادة رغبات الناس في التسلية والمتعة، ذلك أن هذه الثقافة هي التي تشكل المناخ المناسب الذي يمكن أن تقبل فيها الجماهير صورة ايجابية لهذه المؤسسات.

● **الصورة القومية:** فكل مؤسسة في العالم تسعى إلى تشكيل صورة قومية ايجابية لنفسها ولتشكيل هذه الصورة، يتم استخدام كل وسائل الاعلام والاتصال، وكلما زادت القوة الاعلامية والاتصالية للمؤسسة، زادت قدرتها على تشكيل هذه الصورة.

● **الصورة النمطية:** وهي صورة سلبية تشكل عائقا أمام تعرض الجمهور، لرسائل جديدة تتحدى هذه الصورة كما تدفع الجمهور لاتخاذ مواقف معادية من المنظمة.¹

5. **وهناك تصنيفا آخر:** يبنى على عدد اخر من العناصر، أكثر تفصيلا وأكثر إلماما بواقع المؤسسة، حيث نميز بين ثلاثة أقسام وهي:

● **الصورة المرجوة:** تعبر هذه الصورة عن ما تتمنى المؤسسة ايصاله لجمهورها المختلف وذلك عن طريق تقنيات الاتصال لدى المؤسسة، وتكون متعلقة بالموقع الذي تسعى المؤسسة لاحتلاله، بمعنى أنها احد أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، كما أنها لا تمثل واقعا معاشا، لكن المؤسسة تحاول بكل قوتها الوصول إليها، وتكون هذه الصورة إلى حد ما مثالية.

1 - سليمان صالح، نفس المرجع السابق، ص 27.

- **الصورة المنقولة:** وهي ترجمة الصورة المرجوة لجمهور المؤسسة، من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تتصل بطريقة تسهل عليها اىصال الصورة التي ترغب فيها إلى الزبون أو المستهلك، وذلك من أجل زرع صورة جيدة للمؤسسة، وذلك عن طريق تمويل بعض النشاطات الرياضية والأعمال الخيرية للوصول إلى الأهداف.
- **الصورة الظاهرة:** وهي الصورة التي تترسخ في أذهان الجمهور، فيما يخص المؤسسة وذلك بعد استقبالهم لمختلف الرسائل الاتصالية التي استخدمتها المؤسسة، بحيث تكون متعلقة بالطريقة التي ظهرت بها الرسالة بالإضافة إلى طريقة تحليل وفهم الرسالة من طرف المتلقي لها، بصيغة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها بعد القيام بعملية الاتصال. نظريا يجب أن تتطابق الصور الثلاثة التي تطرقنا إليها سابقا، بحيث لا يمكننا فصل الواحدة منها عن الأخرى، إلا أنه في المجال العملي، هذا التقسيم يساعدنا كثيرا على تحديد المشاكل التي تحدث عند نقل الرسالة إلى المتلقي ومعرفة مصدر الخطأ بالتحديد.

6. ويصنف "ويستفالين" Westphalen" الصورة الذهنية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **الصورة الذهنية المرغوبة:** هي تلك الصورة التي يسعى الفرد أو المؤسسة لتشكيلها عنها وتوكل مهمة بنائها وإدارتها في حالة المؤسسات للعلاقات العامة أو خلية الاتصال بمختلف نشاطاتها.
- **الصورة الذهنية المنقولة:** هي مجموعة السمات والملامح التي تنقلها وسائل الإعلام العامة، عن شخصية ما، أو مؤسسة أو جنس بعينه.
- **الصورة الذهنية المدركة:** هي الصورة التي أدركها الفرد أو المؤسسة، وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل في الذهن.¹

1 - بنت طاعة الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

المطلب الرابع: خصائص الصورة الذهنية وسماتها

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر من بينها ما يلي:

- **عدم الدقة:** ذهب الكثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين، من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.
 - **الثبات والمقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.
 - **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة، تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.
 - **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور، اتجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الفرد، باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص، يمكن أن تنبئ بالسلوكات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.
 - **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية، عند حدود معينة، بل يتخطاها ليكون صورا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي، ويكون صور ذهنية عن الحاضر إضافة للمستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورا عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهداته، إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.
- ويمكن لنا في هذا السياق أن نشير إلى عدة سمات وخصائص أخرى، للصورة الذهنية، تكمن في أن:
- الصورة الذهنية ذات طابع ديناميكي، فهي قابلة للتغيير بظروف الزمان والمكان ويحكمها مجموعة من العوامل المؤثرة الثقافية والاجتماعية في تكوينها كالعادات والتقاليد والبيئة وهوية المنظمة والثقافة التنظيمية، والطريقة الاتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير الداخلية والخارجية.

● كما تعتبر الصورة الذهنية أيضاً، ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تبتث للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية بمعنى وصول المعلومات ومن ثم تحليلها، ثم ادراكها، ومن ثم القيام بسلوك سلمي أو ايجابي اتجاه المنظمة.

● ومن سمات الصورة الذهنية ايضاً أنها ذات طابع متكامل، فهي لا تتكون عند الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور.¹

وفي نفس السياق هناك من يرى أن الصورة الذهنية تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات الأخرى نذكرها في النقاط التالية:

- الصورة الذهنية هي استحضار ذهني لشيء وقع في السابق.
- تتميز الصورة الذهنية بأنها شخصية وغير موضوعية، وتختلف من شخص إلى آخر.
- قد تكون الصورة الذهنية، معرفية ناتجة عن الآراء والمعتقدات والخصائص المدركة بطريقة عقلية وتكون وجدانية تتشكل بناءً على الميل لشيء معين أو النفور منه.
- تكون الصورة الذهنية نسبياً ثابتة، لا تتغير إلا إذا تغيرت الأحداث أو وقعت تجربة جديدة، يتم استقبالها وتفسيرها بإحدى الطرق التالية:

– اما ان تضيف إلى التصور الحالي الموجود وتدعمه.

– أو تحدث مراجعات طفيفة عن هذا التصور.

– أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور المدرك.²

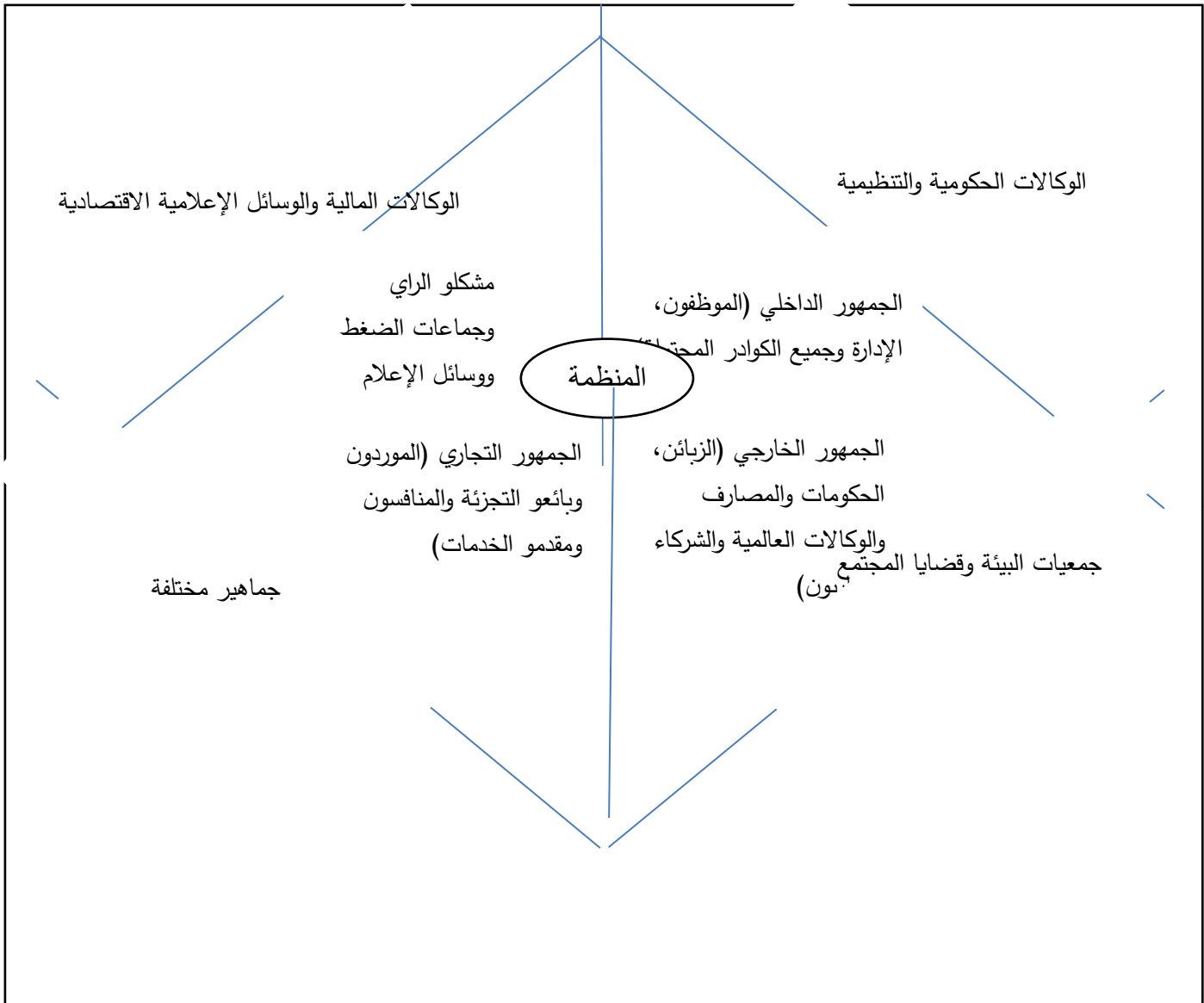
1 - صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

2 - فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 295.

المبحث الثاني: مقومات الصورة الذهنية وتأثيراتها الداخلية

المطلب الأول: كيفية بناء الصورة الذهنية

قبل البدء في عملية تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، لا بد لها من القيام بعدة بحوث لتحديد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها الصورة الذهنية، ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02): يبين جماهير المنظمة التي ترغب في تكوين الصورة لديها¹

1 - صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المنظمة، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصداقية، وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها الشركة وفيما يلي نذكر بعضاً من مبادئ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية:

- يبدأ التخطيط للصورة المرغوبة، بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للشركة وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامة لهذه الصورة.
- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها الشركة.
- ابتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة إلى الجماهير وآليات نقلها.
- وضع برامج التقييم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.

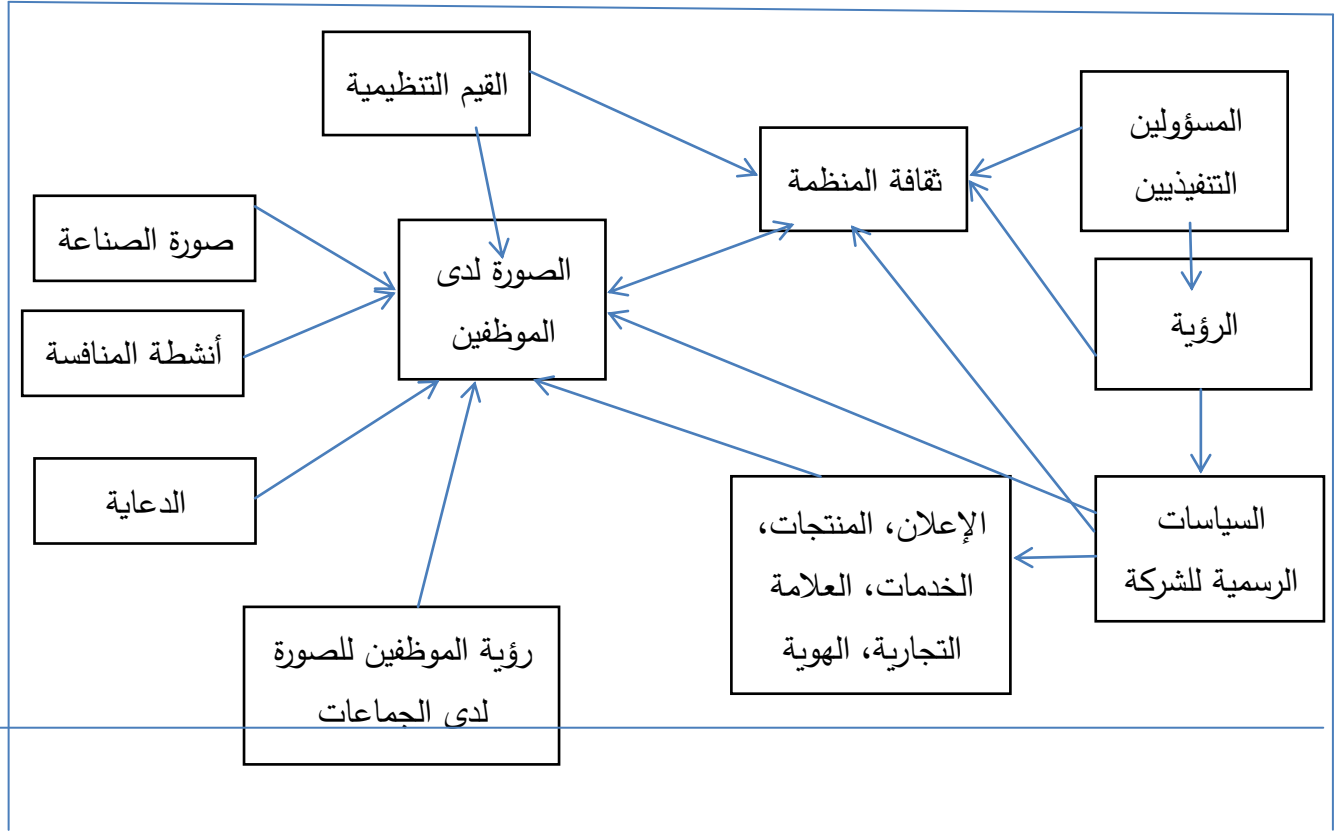
ومن الثابت أن شخصية المؤسسة تتكون من سياستها العامة والاشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المنظمات الكبرى على صورها، والأمثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل مؤسسة، والمنطقة الجغرافية، والنزي الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة، وحتى طرق اتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع، كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في الشركة (الثقافة التنظيمية).

وفيما يلي سنقوم بعرض كيفية تكوين الصورة الذهنية في المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة:

1. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي (الموظفين):

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها، لتكون ثروة استراتيجية لها، يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالمنظمات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء في تكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور اتجاه الشركة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الاستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، و نجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الادارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة، وهناك العديد من العوامل التي ترسم انطباع الموظفين عن الشركة، نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (03): العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين¹

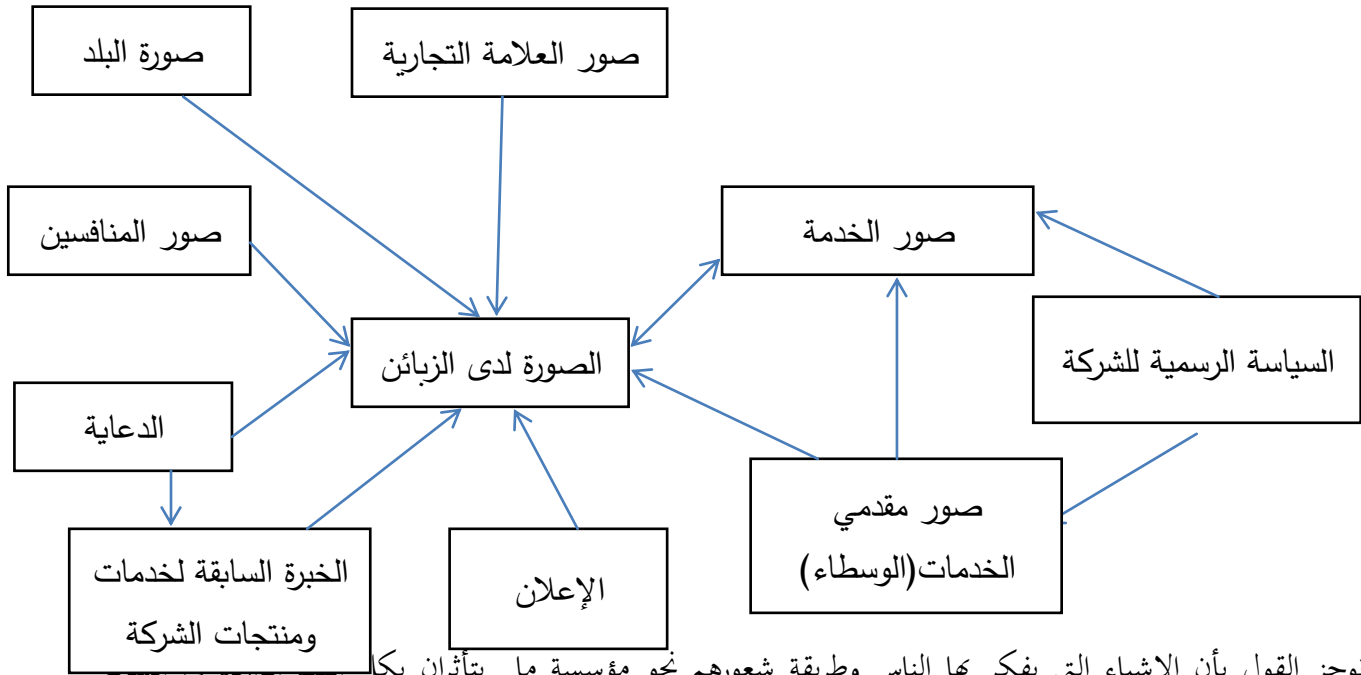


1 - صالح الشيخ، نفس المرجع السابق. ص 11.

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة، وعلى كافة المستويات، فالإخلال بواحدة منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك فلا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة يقوم على الالتزام بها جميع الأطراف المعنية بالصورة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكل السابق، نظرا لأهمية جميع العوامل، حيث يجب ان ينظر الى كل عامل على حدى و من ثم فان تراكب هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة.

2. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي: بعد أن تهيم المنظمة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ القائل "ابدأ من الداخل إلى الخارج"، وبالتالي تكون المؤسسة مهياًة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصيلة، نزيهة وفريدة وأهل للثقة، ويمكن الاعتماد عليها، ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عددا من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي



ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما يتأثران بكل ما يمر به من نشاطات سابقة، ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة فمثلا "أن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن، والزبائن الذين يشعرون بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسين الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطبعا إيجابيا، وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى".¹

1 - صالح الشيخ، نفس المرجع السابق، ص 10-11-12.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

يتطلب بناء وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة، استراتيجية محكمة تترجم عن طريق نشاطات دائمة ودقيقة لضمان النجاح، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد بدقة أهدافها وتوجهاتها وكذا طريقة اتصالها مع الجماهير الداخلية والخارجية. هناك العديد من مؤثرات التكوين التي تستخدمها المؤسسة، هذه المؤثرات، متنوعة ومختلفة، يمكن أن تتعلق بأشياء مثل المقرات، كما يمكن أن تتعلق بتصرفات مثل العادات والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، أو بأشخاص المؤسسة، مثل الموظفين والقادة، أو حتى رسالة المؤسسة مثل الإعلانات وآلية التواصل مع المحيطين الداخلي والخارجي... كل هذه العناصر السالفة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على المؤسسة وصورتها، وهذا يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في هذه العناصر وتسييرها بما يخدم مصلحة المنظمة، وسنحاول هنا عرض أهم العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية وآليات استخدامها.¹

1. هوية المؤسسة:

يعرف "فضيل دليو" هوية المؤسسة بأنها كيفية العمل اليومي للمؤسسة المعبر عن مجموع خصائصها المميزة، ويرى أن هناك ثلاث عناصر أساسية لبناء هوية المؤسسة وهي:

- **الأهداف:** ضرورة الاعتماد على المهمة أو المشروع لتكوين هوية المؤسسة.
- **القيم:** هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والانتقادات والتصورات التي تمثل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- **السلوكيات:** وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو التقاليد والعادات المشخصة لإدارة كينونتها. وتعتبر هوية المؤسسة البطاقة التي توضع لنا مختلف مهام وأهداف وطبيعة المؤسسة، حيث أن لها دور مهم في تكوين صورة المؤسسة.

2. تموقع المؤسسة:

إن مفهوم التموقع حسب "كريستوف لوفلوك Christopher Lovelock" يتضمن، تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة ومنتجاتها في أذهان الزبائن المستهدفين، عن غيرها من منتجات المنافسين، وتموقع المؤسسة المنشود، يجب أن يكون مترسخاً في ذهن العملاء المستهدفين إلى جانب ارتكازه على ارسال رسالة واحدة ومحددة، ولنجاح تموقع المؤسسة لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط هي:

1 - بنت طاع الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- أن يكون التموّج جذابا.
 - أن يعتمد التموّج على الصدق.
 - أن يكون التموّج دائما.
 - أن يكون التموّج متفردا.
- ولكي تحقق المؤسسة مكانة وتموّج جيد في السوق أو في الوسط الذي تعمل فيه، لا بد لها أن تراعي العديد من العناصر، خاصة الجمهور وتدرس كل فئة على حدى، وتحاول أن تقوم بالعديد من النشاطات، وبطرق مختلفة تتماشى مع مميزات وخصائص كل فئة.

3. سمعة المؤسسة:

يرى كل من "كومبس وهوليداي coombs et holliday" أن سمعة المؤسسة، تتعلق بعنصر الجدارة والثقة والقدرة على تحقيق تطلعات جماهير المؤسسة، وتجاهل هذا العنصر الأساسي يمكن أن يؤدي إلى كارثة مالية للمؤسسة بل وحتى افلاسها، ومن مميزات المؤسسات ذات السمعة الحسنة نجد:

- جودة الادارة.
- جودة المنتج أو الخدمة.
- الموقف المالي السليم.
- درجة الابتكار.
- القدرة على التطور.
- الحفاظ على الأشخاص المهمين.

ولكي تصل المؤسسة لبناء سمعة حسنة لها عليها أن تحرص على كل صغيرة وكبيرة، وتهتم بمختلف الجماهير، بداية بجمهورها الداخلي ثم الخارجي، فنجاح المؤسسة وبقائها في السوق، مرهون بمدى نجاح سمعتها أو تدهورها.

4. الثقافة التنظيمية:

يرى "ادغار شيان" Edger Schein في كتابه "the corporate culture" أن ثقافة المؤسسة، تتركز على الثقافة الوطنية السائدة في البلد الذي تنشط فيه، فالمعتقدات السائدة في هذا البلد، تؤثر على بنية و مكونات الخلفية الثقافية للقائمين وكذا أعضاء المؤسسة، لتصبح أفكار ومرجعيات وخلفيات تبني تاريخ المؤسسة ومستقبلها بحيث يتم على أساسها تحديد منطوق العمل والسلوك الذي يجب اتباعه وتقبله من طرف أعضاء المؤسسة وبالتالي فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في بناء الانطباعات الذهنية الداخلية، التي بدورها تنتقل إلى المحيط الخارجي من خلال سفراء

الصورة الذهنية للمؤسسة، وهم الموظفين فالعلاقة التي تربط الصورة الذهنية بالثقافة التنظيمية هي علاقة تكاملية، حيث اشار العديد من الباحثين في هذا المجال أن الصورة الجيدة من الثقافة الإيجابية والصورة السيئة من الثقافة السلبية.

5. المؤسسة نفسها:

فالمؤسسة تبحث أن تكون معروفة، من خلال اتصالاتها، وكلما كانت سمعتها حسنة كلما كسبت الثقة، ولكي تكون معروفة، لا بد لها أن تقوم بشعار أو رمز لها وتبته في مختلف قنواتها الاتصالية المختلفة، فهذا الرمز أو الشعار هو الذي يعبر عن اسم المؤسسة ويمثلها، كما يمكن للمؤسسة أن تكون اتصالية، إذا كان مسيرها يعرفون كيف يتعاملون مع وسائل الإعلام.

6. منتجاتها أو خدماتها:

الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة للجماهير، هم حاملو صورة المؤسسة عبر الاشهار، وهذا ما يسمح للزبون أن يكون فكرة حول المؤسسة، أو بدون إشهار من خلال مختلف مناطق البيع، كما أن مناطق البيع لها تأثير على المستهلك، وهذه الأمور كلها تؤثر في تكوين الصورة الذهنية.

7. العلامة:

العلامة هي عبارة عن رمز "الاسم، شعار... " قادر على أن يمثل المؤسسة، ويميزها على مختلف منافسيها.¹ كما أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال وعلم الاجتماع، إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعوامل أخرى بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بالموظفين، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال هذه العناصر فيما يلي:

1. عوامل شخصية:

- السمات الذاتية للموظفين (التعليم، الثقافة، القيم..)
- الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على امتصاص وتغيير المعلومات الخاصة بالمنظمة وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

1 - بسمة حمزة، دور اتصال المؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة وزارة المالية بالجزائر، مذكرة ماستر في الاتصال المؤسسي، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، ص 58-87.

2. عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية (الاسرة والأصدقاء)، على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير (الاقناع على مرحلتين).
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

3. عوامل تنظيمية:

- استراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة.
- الأعمال الحقيقية للمنظمة نفسها وسياساتها ومنتجاتها.
- شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
- الرسائل الاتصالية عن المنظمة المنقولة عبر وسائل الاعلام.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

4. عوامل اعلامية:

- الجهود الاعلامية للشركات المنافسة وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام ومدى سلبيتها أو إيجابيتها.
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة.¹

المطلب الثالث: نظرية إدارة الصورة الذهنية

نتيجة لأهمية صورة المنظمة، وتزايد إدراك ما يمكن أن تحققه هذه الصورة من نتائج إيجابية للمنظمات، فقد ظهر خلال السنوات الأخيرة، مفهوم "إدارة الصورة الذهنية"، وهو مفهوم يشير إلى مجموع الأعمال التي تقوم بها المنظمة، والتي تهدف إلى خلق صورة ذهنية إيجابية مرغوبة لهذه المنظمة لدى جماهيرها، الداخلية والخارجية، والمحافظة عليها، واستعادتها في حالة تعرض المنظمة لأزمة قد تؤدي إلى تشويه صورتها.

وفقاً لنظرية إدارة المنظمة للصورة الذهنية، فإن هذه الأخيرة هي ادراك الجمهور للمنظمة ويجب على المنظمة المحافظة على صورة فعالة مع جمهورها من أجل تحقيق أقصى قدر من فرص النجاح، وإن كان الفشل ليس حتمياً بالضرورة عندما تكون الصورة مشوهة.

1 - علي عجبوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، ص 15.

فالمنظمة والجمهور يتأثران بمجموعة من العوامل منها البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية الاجتماعية والسياسية والقانونية..، كما تتأثر بالتطور التكنولوجي وغيرها من المؤثرات.

والتحدي الذي تواجهه المنظمات يكمن في القدرة على فهم هذه المتغيرات والتكيف باستمرار معها وتكييف صورتها، تحسبا أو استجابة للمتغيرات البيئية.

وعلاوة على ذلك لإدارة الصورة الذهنية للمنظمة عليها أن ترسم وتبني نهج استراتيجي لتقدم نفسها لجمهورها الداخلي والخارجي.

وعلى الرغم من صعوبة التحديات، إلا أنه على المنظمات السعي الدائم إلى إدارة صورتها الذهنية لتحقيق نجاحها، وتنعكس أهمية إدارة المنظمة لصورته الذهنية على الأقل في سببين أساسيين هما، تحديد البعد المعرفي والوجداني والسلوكي للجمهور اتجاه المنظمة، وكذا خلق الصورة الايجابية يمكنها أن تخلق تناسقا بين المنظمة وجمهورها.

و رغم ان الادراك والانطباع أمر خاص وفردى، غير أن بناء صورة ذهنية جماعية مشتركة للجمهور عن المنظمة، أمر ممكن إن تم إدارتها على نحو ملائم ومتناسق بين نشاط المنظمة، وتوقعات الجمهور، فإدارة الصورة الذهنية من قبل المنظمة هو عملية حوارية مع جمهورها.¹

وفيما يلي سوف نحاول عرض اهم الآليات التي تتضمنها نظرية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة:

1. مراحل إدارة الصورة الذهنية للمنظمة:

إن إدارة المنظمة لصورته هي عملية تتضمن ثلاث مراحل، بناء الصورة، المحافظة عليها وكذا معالجتها.

● المرحلة الأولى: بناء الصورة

يجب على المنظمة أن تبني صورة ذهنية خاصة بها لدى جمهورها، وتكمن صعوبة هذه المرحلة في نفور الجمهور من كل ما هو مجهول لديهم.

وتبدأ هذه المرحلة عندما تكون المنظمة غير معروفة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تعمل المنظمة على خلق صورة ايجابية لنفسها لدى جمهورها، ولأن معظم الناس لديهم شك فيما يجهلونه، فإن المؤسسة تحتاج في هذه المرحلة إلى استراتيجية اتصالية لبناء صورتها، وإلى زيادة قدرات العاملين في إدارتها، خاصة العلاقات العامة، على إنتاج الرسائل التي تبني صورة ايجابية عنها.

1 - بنت طاعة الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص 167.

● المرحلة الثانية: الحفاظ على الصورة الذهنية

وكمرحلة ثانية وإذا نجحت المنظمة في بناء صورتها الذهنية المرغوبة يجب عليها أن تعمل للحفاظ على هذه الصورة، وهذه العملية تحتاج إلى حملة اتصال مستمرة مع الجمهور وعلى المنظمة في هذه المرحلة أن تحصل على المعلومات عن ردود أفعال الجمهور، وإذا فشلت المنظمة في الحصول على رد الفعل، فإن ذلك يشكل تهديدا لصورتها، ولذلك فيجب على المنظمة أن تمارس اليقظة الاستراتيجية من خلال الاتصال الدائم، بجمهورها حتى تتمكن من الحفاظ على صورتها الايجابية.

● المرحلة الثالثة: استعادة الصورة أو معالجتها.

أما المرحلة الثالثة من العملية فتتمثل في استعادة أو معالجة الصورة الذهنية للمنظمة، التي تعرضت للتشويه، لكن ليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه المرحلة. و هنا لا بد أن تقوم المنظمة بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها وإذا نجحت فإنها لا بد أن تعود إلى المحافظة على هذه الصورة، لكن إذا لم تنجح المنظمة في استعادة صورتها فإنها لا بد أن تعيد تشكيل نفسها بتطوير ذاتية جديدة، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى، أو إعادة تسمية نفسها باسم جديد أو بتوجيه للقيام بوظائف جديدة.

2. كيف يتم إدارة صورة المنظمة:

إدارة صورة المنظمة هي عملية خطاب تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية مصممة لتشكيل صورة ايجابية للمنظمة، والمحافظة على هذه الصورة، ولكي تستطيع المنظمة أن تبني صورتها وتنجح في إدارة هذه الصورة فإنها لا بد أن تقرأ بشكل صحيح اتجاهات جمهورها، وتحاول أن تجعل هذه الاتجاهات ايجابية نحوها.

ولقد أدركت الكثير من المنظمات أن الإدارة الحديثة لا تقوم فقط على توفير السلع والخدمات والأفكار في السوق، ولكن أن تقدم هذه السلع والأفكار بتميز معين يسمح لها بأن تحقق لنفسها الشرعية في المجتمع، وتبني لنفسها صورة تحقق لها وصما متميزا.

لذلك تهتم المنظمات بإدارة الصورة لأنها تحاول ان تميز نفسها عن الآخرين وهذا التميز ليس سهلا، لكنه أصبح ضرورة في السوق العالمية، والذي يتضاعف فيها الانتاج من السلع والخدمات.

إن إدارة الصورة أيضا تشمل عملية المحافظة على إدراك الجمهور بأن هذه المنظمة مشروعة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تعمل المنظمة على تحقيق التوافق بين أهدافها وأعمالها من ناحية، وقيم النظام الاجتماعي الذي تعمل في إطاره من ناحية أخرى.

3. التحديات التي تواجه إدارة الصورة الذهنية:

تتم نظرية إدارة الصورة، برصد التحديات التي تواجه عملية إدارة الصورة الذهنية، وهناك من التحديات:

● التغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة:

الطريقة الوحيدة التي تضمن النجاح في إدارة صورة المنظمة، هي أن تعبر الرسائل الاتصالية عن واقع المنظمة، وأن تسعى المنظمة إلى تشكيل ذاتيتها وزيادة جودة منتجاتها وخدماتها والتعامل مع جمهورها الداخلي بأساليب جيدة، حيث أن الرسائل الاتصالية مهما بلغت جودتها فإنها لا تستطيع أن تحقق تأثيراً إذا لم تعبر عن واقع المنظمة، بل إن هناك الكثير من المخاطر على صورة المنظمة إذا استخدمت في رسائلها عمليات الخداع والتضليل، والمبالغة في تطوير إنجازاتها ومشروعاتها المستقبلية، فاستخدام هذه الأساليب تؤدي إلى تناقص مصداقية المنظمة، والتقليل من قدرتها على إدارة صورتها الذهنية.

● تحديات البيئة الخارجية:

بالرغم من أهمية الرسائل التي توجهها المؤسسة للجمهور في تشكيل صورتها، إلا أن هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تقلل من تأثير هذه الرسائل، فهناك تغيرات في البيئة الخارجية، يجب أن يتم رصدها، وتحليلها ومعرفة تأثيرها على تعرض الجمهور لرسائل المنظمة، وتلعب آليات السوق دوراً مهماً في التأثير على إدراك الجمهور للرسائل فهذه الآليات تتغير، كما أن التطورات التكنولوجية تغير أذواق الجمهور، والقضايا السياسية، والاقتصادية والاجتماعية... كل ذلك يؤثر على قدرات الجمهور على التعرض للرسائل التي توجهها له المنظمة، وإدراك هذه الرسائل.

لذلك نجاح إدارة المنظمة للصورة الذهنية، في فهم وتحليل التحديات الخارجية التي تواجهها، فعملية إدارة الصورة الذهنية لا تقوم فقط على القدرات الاتصالية للمنظمة وقدرتها على إدارة الاتصال الحواري مع الجمهور ولكنها أيضاً لا بد أن تقوم على دراسة البيئة الخارجية، ورصد العوامل التي تؤثر على عملياتها الاتصالية، وتحليل هذه العوامل وتأثيرها والاستفادة منها، والتوافق معها.

4. شروط إدارة الصورة الذهنية:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في عملية إدارة صورة المنظمة، وتتمثل هذه الشروط في ما يلي:

● دراسة الواقع بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تشكيل صورة المنظمة في البيئة الخارجية، والتعرف على اتجاهات الجمهور، والتغيرات في أذواق الجمهور وفهم آليات السوق، والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، بهدف التعرف على المناخ الذي يتم فيه تشكيل الصورة، فعندما تقوم عملية إدارة الصورة الذهنية على قراءة صحيحة للواقع، فإنه يتوفر لها إمكانية أكبر للنجاح.

- قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الكافية عن ردود أفعال الجمهور على رسائلها، وتحليل التغذية المرتدة، وتطوير رسائلها، وتطوير الرموز المستخدمة في هذه الرسائل طبقاً لنتائج تحليل التغذية المرتدة.
- كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الاتصالية، وتحديد أهداف هذه المعلومات واستخدام الرموز التي يمكن أن يفهمها الجمهور، والاعتماد على الحقائق التي يمكن أن تجذب اهتمامه.
- مصداقية المعلومات والحقائق التي تقوم عليها الرسائل الاتصالية، فالترتيب والحداد والتهويل قد يؤدي إلى نتائج سريعة، لكنه يمكن أن يدمر مصداقية المنظمة ويشوه صورتها، ويؤدي إلى تناقض قدرتها مع إدارة الصورة الذهنية.
- تفاعل الإدارة بشكل انساني مع الجمهور الداخلي للمنظمة، حيث أن الإدارة الانسانية للمنظمة تساهم في بناء صورة ايجابية داخلية للمنظمة، والجمهور الداخلي يمكن أن يساهم في بناء الصورة الخارجية للمنظمة، عن طريق عمليات الاتصال الشخصي والجمعي.
- قدرة المنظمة على التوصل إلى تحديد جيد للسمات التي تريد أن تبني صورتها على أساسها وتعتبر السمات التي تشكل علاقة المنظمة بالمتجمع، مثل قيامها بخدمة عامة وأن وجودها يدعم المصلحة العامة، من أهم السمات التي يمكن أن تساهم في بناء صورة ايجابية للمنظمة.
- ابتكار الأفكار والموضوعات لنقل الصورة المرغوبة إلى الجماهير، وهنا يلزم تحديد البرامج الإعلامية والتأثيرية التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجماهير، فالبرامج الاعلامية تثير انتباه الأفراد، وتركز اهتمامهم حول المواضيع التي يتناولها الاتصال وهي تنقل المعلومات المتعلقة بإنجازات المنظمة، وتقوم بتفسير سياستها وأهدافها للجماهير المختلفة، وهذه هي البداية الصحيحة لتشكيل آراء الجماهير بالنسبة للمنظمات، وهي أيضا البداية الصحيحة لتكوين رأي عام مؤيد للمنظمة.
- توفير وسائل مناسبة لدراسة تأثير الرسائل التي تستهدف بناء الصورة الذهنية بشكل مستمر، ولكن يجب الانتباه إلى أن تكوين الصورة يعتمد على التأثير المتراكم للأنشطة والبرامج التي تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى، بالإضافة إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة، وإن كان من اليسير تقويم ما يتحقق من الأهداف القصيرة، والمتوسطة، فإنه من العسير إدراك النتائج البعيدة، إلا بعد فترة زمنية طويلة، رغم أن تحقيق الأهداف العاجلة يساعد بلا شك على إحداث آثار تراكمية تدعم الخطط البعيدة ذات الأهداف الآجلة.¹

1 - سليمان صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-34.

المطلب الرابع: تأثيرات الصورة الذهنية على الجمهور الداخلي للمنظمة

تعتبر الصورة الذهنية الايجابية أحد العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على تحقيق النجاح المنشود، فعلى المستوى الداخلي بالنسبة للمنظمات هناك الكثير من الآثار الايجابية المادية والمعنوية التي تحدثها ايجابية الصورة الذهنية، وتمثل أهم هذه التأثيرات فيما يلي:

- زيادة القدرات الانتاجية للعاملين داخل المنظمة أو المؤسسة، حيث ثبت أن هذه القدرات تتزايد كلما تزايد رضا العاملين عن المؤسسة، وكانت صورتها لديهم ايجابية، وتزايد اعتزازهم وفخرهم بها.
- تساهم الصورة الذهنية الايجابية في انخفاض المشاكل العمالية وارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي، الأمر الذي يلقي بضلاله على زيادة الكفاءة الانتاجية.
- تلعب الصورة الطيبة للمنشأة دورا هاما في جلب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين وكذلك تساهم في اجتذاب الموردين والموزعين، بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.
- تساهم الصورة الايجابية للمنظمة في زيادة قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة ورسم الخطط الطموحة للتوسيع وتشجيعها على تحقيق المزيد من الأهداف الكبيرة.
- تختلف المنظمات في نوعية الصورة التي ترغب أن تتكون لها في أذهان الجماهير فمن هذه المنظمات، من يود أن يبرز في صورته ايثار المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهناك من المنشآت من يحرص أن تكون الصورة الطيبة مرتبطة بالإنتاج الجيد أو الأداء الحسن أو الامكانيات التقنية التي لا تتوفر عند غيرها، ومنهم من يؤكد على شدة تسامحه وقدرته على ضبط النفس وتحمل المصائب... وهذا كله في سبيل خلق صورة ذهنية داخلية ايجابية، تنعكس فيما بعد على الصورة الذهنية الخارجية للمنظمة.
- كما تساعد الصورة الطيبة للمنظمة على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها وسعادة العاملين فعلا بالانتماء إليها، كما أنها تساعد في انخفاض الصراعات التنظيمية وتجسيد الروح المعنوية للجمهور الداخلي، الأمر الذي يلقي بضلاله على زيادة الكفاءة الانتاجية.¹

1 - أمنية هاجر شلابي، العلاقات العامة الداخلية والصورة الذهنية دراسة في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة بالبويرة، مذكرة ماستر، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، ص 73.

المبحث الثالث: الآليات المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

المطلب الأول: دور الاتصال التنظيمي في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة

مع التطورات السريعة التي تشهدها المنظمات بمختلف أشكالها ونشاطاتها أصبح الاتصال التنظيمي، أحد المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة الناجعة من أجل تنفيذ أعمالها، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة همزة الوصل الرابطة ما بين مفاصل الهيكل التنظيمي لأي منظمة، ومرافق لوظائفها ومهامها الإدارية والفنية، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها، مرتبطة بنجاح عملية الاتصال التنظيمي، فهو الجسر الموصل ما بين فروع الإدارة المختلفة، وما بين الموظفين داخل هذه الفروع الإدارية، وبالتالي فهو ضرورة حتمية لتصريف كافة شؤون المنظمة وتحقيق فاعليتها من خلال تفعيل انسيابية المعلومات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم، ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية محددة يتم من خلالها تدفق المعلومات وتبادلها داخل المنظمة.

ويعرفه كل من الدكتور "بن حليلة" والدكتور "شعباني"، على أنه فرع من فروع الاتصال ولكنه لا يتحدث عن المؤسسة بل عن التنظيم في المؤسسة، وهو تبادل المعلومات داخل المنظمة بين المرسل والقابض، وهو موجه لبناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة لدى الجمهور الداخلي.

كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى دراسة كيفية مساهمة الموظفين في تطوير التنظيمات، وكيف أن العمليات الاتصالية داخل المؤسسة تؤدي إلى تعبئة أكثر للموظفين في الحصول على نتائج مرضية، تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة، باعتباره موجه لخدمة الاتصال الخارجي مع الجمهور، فحتى تكون العملية الاتصالية الخارجية ناجحة لا بد أن تكون العملية الاتصالية الداخلية ناجحة.

والاتصال التنظيمي هو عبارة عن خطة استراتيجية اتصالية داخلية موجهة لخدمة الصورة الذهنية للمنظمة، وإيجابية الصورة الذهنية للمنظمة من نجاح الاتصال التنظيمي، الذي يعتبر خلفية لسيادة القيم التنظيمية القوية داخل المنظمة.¹ فعندما تكون هناك انسيابية مستمرة للمعلومات داخل التنظيم، يساهم ذلك في خلق انطباعات جيدة لدى الموظفين، وتفادي الكثير من المشاكل التنظيمية، وبالتالي تحويل تلك الصورة ونقلها من قبل سفراء الصورة الذهنية (الموظفين)، إلى الجمهور الخارجي للمنظمة، الأمر الذي يساهم في استقطاب أحسن الكفاءات من الموارد البشرية، وخلق انطباع جيد عن المنظمة لدى الجمهور الخارجي.

1 - بن حليلة وشعباني، محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي والخدمة العمومية، يوم 2017/11/22، الساعة 14:00.

ومنه يمكننا القول، أن الاتصال التنظيمي آلية أساسية وفعالة في تكوين صورة ذهنية إيجابية ومرغوبة لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة الداخلية في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة

لضمان تكوين صورة ذهنية قوية وإيجابية وصادقة وثابتة نسبياً، تلجأ المنظمات المعاصرة إلى تقنيات العلاقات العامة، كوسيلة اتصالية فعالة هدفها تكوين انطباعات جيدة في أذهان الفئات المستهدفة من قبل المنظمة بما يفهم الجمهور الداخلي للمنظمة، وكذا تضيق الفجوة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة، وذلك بالاستعانة بوسائل اتصال مباشرة وغيره مباشرة.¹

إن نجاح المؤسسات والمنظمات في العصر الحاضر مرتبط بقدرتها على الاتصال بال جماهير وتشكيل صورة ذهنية إيجابية لنفسها وتحسين سمعتها والتأثير على الجمهور وتعتبر إدارة الصورة الذهنية للمنظمة أحد أهم وظائف العلاقات العامة بل إن الهدف النهائي للعلاقات العامة في أي منظمة، هو بناء وتدعيم صورة ذهنية إيجابية عنها في أذهان الجماهير، ولقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر الذي يمتاز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن نترك الأمور للصدف في ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة. وتقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والاعلامية، التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا المنظمة وتحسين صورتها الذهنية لديه.

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة وهي وظيفة "صانع الصورة" وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمنظمة، والتي ينبغي بذل الجهد من اجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التي تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادي آثارها السلبية على صورة المنظمة، أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن.

وتتمثل مزايا الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية فيما يلي:

- بناء الصورة الذهنية المناسبة والانطباع الملائم عن المؤسسة، لدى الافراد والمنظمات الأخرى في المجتمع، ما يؤدي إلى توفير المناخ الإيجابي الذي تستطيع فيه المنظمة ممارسة وظائفها الانتاجية أو الخدمية.
- تصحيح الانطباعات السيئة عن المنظمة لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة وذلك بهدف استعادة ثقة جمهور المنظمة.

1 - عواد فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 298.

- النهوض بواجبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نحو المجتمع المحيط، وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة مدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المنظمة.
- زيادة ثقة الجمهور في الموقف المالي للمنظمة، وبناء الثقة الشاملة في المنظمة ودعمها بين الجماهير النوعية تجاه المنظمة.
- كما يمكننا في هذا السياق أن نلمح أدوار أخرى للعلاقات العامة فيما يتعلق بتكوين الصورة الذهنية للمنظمة، كما يلي:
- العلاقات العامة تهتم بتحقيق حالة من التفاهم المشترك بين المؤسسات والأفراد المعنيين وتحافظ على ديمومتها.
- للعلاقات العامة وظيفة توضيحية، فهي تقوم بتحليل وتفسير القضايا التي تظهر في الوسط المحيط بالمؤسسة ودراسة ما يترتب عليها من عواقب محتملة بالنسبة للمنظمة والأفراد.
- تهتم العلاقات العامة بمساعدة المؤسسات على تصور وتنفيذ أهداف من شأنها أن تحظى بالرضا والقبول الاجتماعي، وبذلك تحقق توازناً بين مصالح المنظمة ومسؤوليتها تجاه المجتمع.
- وبالتالي هذا يعني أن العلاقات العامة لها دور جوهري في تكوين الصورة الذهنية، يبدأ مع بداية التفكير بطريقة تشكيل الصورة لدى الجمهور، ويتابع خط مسيره بالتزامن مع كل خطوة من خطوات بناء الصورة وتدعيمها في عقول الناس، فالعلاقات العامة، قادرة على التخطيط لبرامج الصورة الذهنية، من خلال البحوث والوظائف التحليلية التي تمارسها دائرة العلاقات العامة، وكذلك تنفيذ هذه الخطط من خلال مجموعة النشاطات الاتصالية التي تمارسها العلاقات العامة على مستوى متقدم من الاتصال مع الآخرين، وهذا بدوره يسهل آلية عمل العلاقات العامة مع جمهور المؤسسة، وذلك لما تقوم به من متابعة وتحليل الميول والاتجاهات لدى الآخرين، وبناءً على نتائجها تبنى العلاقات العامة قراراتها، فهي المعنية بخلق حالة من التفاهم والتبادل المشترك والمفيد لكافة الأطراف، ومن هنا يتضح لنا أن للعلاقات العامة دوراً محورياً في بناء الصورة الذهنية ويتحقق هذا الدور من خلال الأنشطة التالية:
- التعرف على اتجاهات الجمهور العام الداخلي والخارجي ونقل اتجاهات الجمهور الداخلي للإدارة العليا.
- تنمية التعاون بين المنظمة وجمهورها الخارجي.
- تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة.
- تهيئة مناخ ملائم لعمل المنظمة.
- تحقيق القبول الاجتماعي للمنظمة على مستوى الجمهور والمجتمع.
- تعزيز ثقة الجمهور بالمنظمة.¹

1 - شلاي أمنية هاجر، العلاقات العامة الداخلية والصورة الذهنية، دراسة في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة بالبويرة، مذكرة ماستر، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013، ص 75-76.

المطلب الثالث: دور القيادة الادارية في تكوين الصورة الذهنية الداخلية

لا يقتصر دور القائد في المنظمة، على مجرد إصدار الأوامر، والتأكد من أن النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد، هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما يبرز دور القائد من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، و تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم و الموظفين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق الذي يضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

ويتضح دور القيادة في الجانب الانساني من خلال مسؤوليات القائد الاداري الكثيرة في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في إقامة علاقات انسانية بينه وبين مرؤوسيه، تقوم على التفاهم المتبادل، واشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى "الإدارة بالمشاركة management participatif" وأيضا اشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وتحفيزهم على العمل بحماس... ما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم وافكارهم.

ويبرز دور القيادة الادارية أيضا، من خلال قدرتها على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين الموظفين في التنظيم، كما تتأثر القيادة الادارية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم، تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لان تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه، مما يعرقل أهداف التنظيم، مثلما أكد "زكي محمود هاشم" في قوله "إن الاسلوب الإداري الأصح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي".¹

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن القيادة الإدارية هي عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في افكارهم ومشاعرهم، وسلوكهم وثقافتهم التنظيمية، وتكمن علاقتها بالصورة الذهنية، في أنها أحد الارهاصات الرئيسية المكونة لثقافة المنظمة، التي تعمل بدورها على تشكيل انطباعات ذهنية ايجابية أو سلبية لدى الموظفين، حسب طبيعة وقوة القيم التنظيمية السائدة في المنظمة.

1 - سميرة صالح، أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 16.

إن المهام والوظائف القيادية التي تم ذكرها سابقاً، هي مهام ووظائف مثالية، تعكس ايجابية وقوة القيادة الادارية وتساهم بشكل كبير في خلق الرضا الوظيفي، وتجسيد الولاء والانتماء للمنظمة في نفوس الموظفين، الأمر الذي يجعلهم يلتفتون حول هذه القيم الادارية ويتبنونها، ويشركون فيها بعضهم البعض، وبالتالي تصبح هذه النتيجة تحصيل حاصل لتكوين صورة ذهنية مرغوبة في المحيط الداخلي للمنظمة، ونقلها خارج أسوارها لدى جماهيرها الخارجية، حيث يشير معظم الخبراء أن تكوين الصورة الذهنية يبدأ من الداخل إلى الخارج، من خلال إحلال قيم إدارية وقيادية مثالية، تلقى القبول الواسع لدى الموظفين ويشاركون في أدائها ويقدمونها انطلاقاً من قناعتهم بها.

ومنه نستطيع أن نقول أن القيادة الادارية في هذه الدراسة، هي احدى الأبعاد الرئيسية لمتغير البيئة التنظيمية، التي تساهم بدورها في تكوين صورة ذهنية موائمة لطبيعة ونمط القيادة الادارية الممارسة من قبل القادة داخل التنظيم، وكذا حسب طبيعة القيم التنظيمية السائدة، وهذا ما اشار إليه الباحث السعودي "عبد الله البريدي" في دراسته التي جاءت بعنوان "العلاقة بين البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية"، وهي دراسة وصفية ذكر فيها الباحث أن البيئة التنظيمية تتشكل من جراء عوامل معقدة، ابرزها أنماط القيادة السائدة وفلسفة الإدارة، كما توصل الباحث في نتائج دراسته إلى أن هناك علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وتكوين الصورة الذهنية وبالتالي هذا يعني أن القيادة الادارية تجمعها علاقة تأثير وتأثر مع الصورة الذهنية.

المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية الداخلية

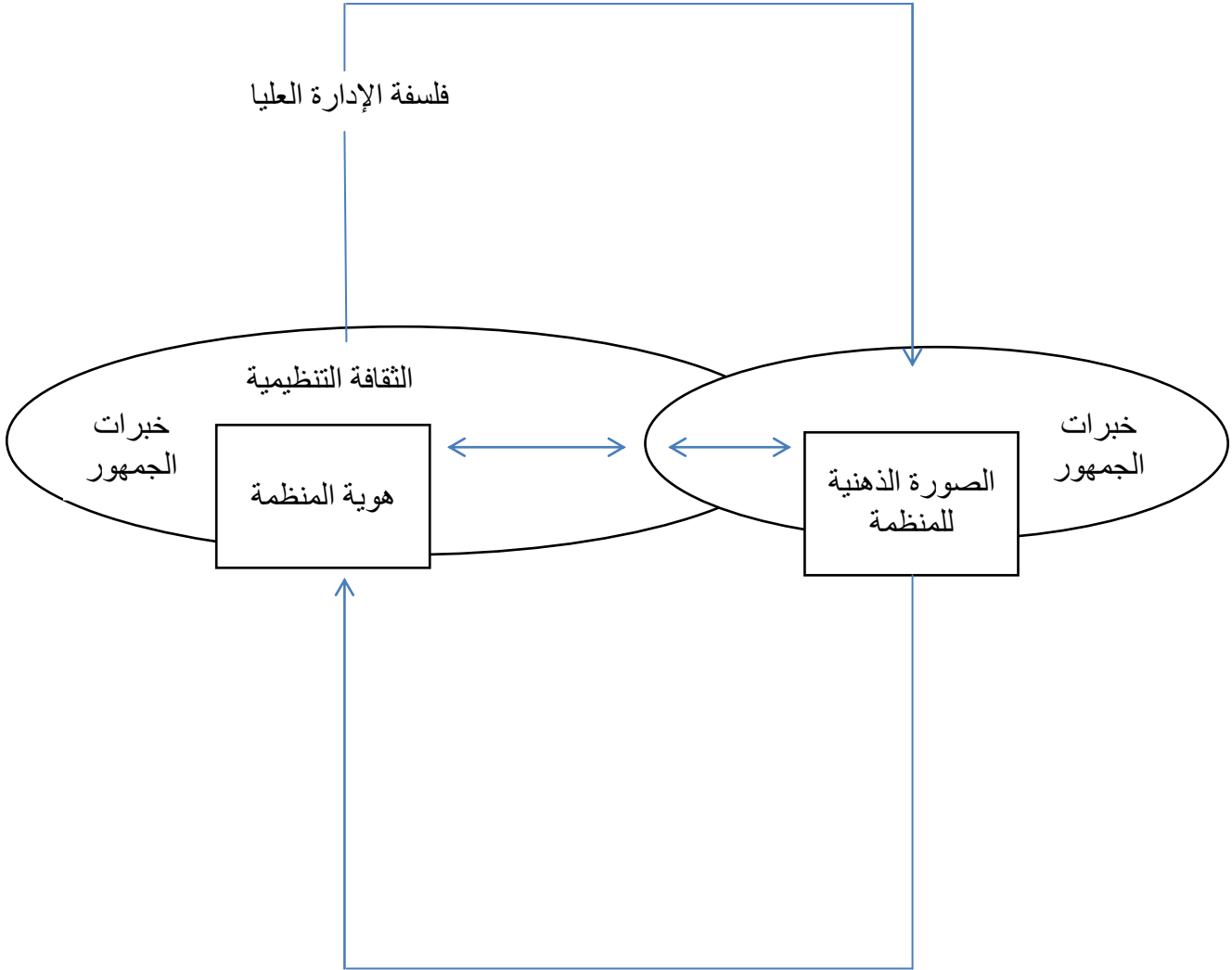
ذكرنا سابقاً في الفصل الأول الخاص بالثقافة التنظيمية، أن هذه الأخيرة هي كل ماله صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للمنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك ايجابي عند الموظفين والزبائن، كما أنها تؤثر في طريقة تنفيذ الكثير من الجوانب الاستراتيجية للمنظمات، وهي قوة تطويرية بطيئة المفعول في عملية تشكيل الصورة الذهنية وبناء سمعة المنظمة، وبناءً على هذه الأهمية فإنه ينبغي على المنظمة أن ترسم خارطة ثقافة تنظيمية لها، وتحدد الطريقة التي بها ترتبط هذه الثقافة بالسياسة الرسمية للمنظمة، وهذا العمل يحتاج إلى توفر أو توفير مجموعة من القيم والمعتقدات، وكذلك السلوكيات عند رسم خارطة الثقافة ونشرها، فيمكننا مثلاً أن نستخدم بيان الرؤية الخاص بالمنظمة وغيره من وسائل التواصل الداخلي لإيصال هذه الثقافة إلى الجميع وبأسلوب واحد يضمن ثقافة تحمل انطباعاً جيداً لدى الجميع، لذلك فإنه ينبغي مراعاة عدد من العوامل التي تؤثر في ثقافة أي منظمة نذكر منها:

- التوافق بين الثقافة العامة للمنظمة وبين ما ينتظره جماهير تلك المنظمة منها.
 - التوافق بين الثقافة التنظيمية وبين ما تتطلبه ظروف السوق، وهذا يحتاج إلى دراسات من نوع القياس للثقافة في السوق.
 - التوافق بين الطبيعة الأنثروبولوجية للمنظمة (الرموز، القصص، الحكايات، الروتين) وهيكلتها.
- فالثقافة التنظيمية متجذرة في التفاصيل الدقيقة للمنظمة، في طريقة توزيع الكفاءات، وفي طريقة حل المشاكل، وفي تعامل الرؤساء التنفيذيين مع الموظفين، وما إلى ذلك فإذا أمكن بناء ثقافة تنظيمية قوية تعطي مجموعة من القيم المشتركة والمتناغمة بين الشركة والجماهير فعندئذٍ، يمكن استخدامها كقوة كبرى في تكوين صورة المنظمة المرغوبة.¹
- ذلك أن العلاقة التي تربط بين فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية من جهة وبين صورتها الذهنية من جهة أخرى، هي علاقة تكاملية تفسر لنا كيف ينظر الآخرون إلى ماهية المنظمة، وذلك من خلال نشاط اتصالي مكثف داخلي وخارجي تقوم به المنظمة فرؤية قيادة المنظمة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم وبالتالي تشكل هنا الرسائل الاتصالية الصادرة عن المنظمة مصدرا آخر لانطباعات الجماهير عن المنظمة، حيث تحمل إعلانات المنظمة والقصص والبيانات الخيرية هوية المنظمة، وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية لها، لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل، ويوضح الشكل الموالي هذه العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالصورة الذهنية.²

1 - صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

2 - بنت طاعة الله بكار، مرجع سبق ذكره، ص 163.

شكل رقم (05): يوضح العلاقة بين الصورة الذهنية والثقافة التنظيمية¹.



1 بنت طاعة الله بكار، نفس المكان، 163.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل يتضح لنا أن الصورة الذهنية هي ظاهرة معقدة تواجه انخيار الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة، في الممارسات اليومية، بداية من كيفية التعامل داخل المنظمة من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة ورؤية الموظفين للمنظمة في تعاملاتهم الرسمية والغير رسمية، وبالتالي فالمنظمات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، لتكون ثروة استراتيجية تبدأ من الداخل إلى الخارج فعندما تضع المنظمات قيمها المؤسسية وتعرف موظفيها بها، وتعمل على ترسيخ تلك القيم في ممارساتها اليومية وواجبات أعمالهم، فإنها تفعل ذلك لغايات تحسين الخدمة النهائية المقدمة، تمهيدا لتحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر وعلى ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين الذين يحددون نوع الصورة التي ستنقل إلى الخارج، سيئة كانت أم جيدة.

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة ، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه ، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه ، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي ، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه .

وقد جاء هذا الفصل ليوضح الخطوات المنهجية المتبعة في موضوع الدراسة المعنونة بـ " البيئة التنظيمية في

المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين"

من خلال عرض الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة وأدواتها، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة الذي تناولنا فيه المجال المكاني والزمني للدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة والأدوات التي تناولناها في الدراسة والشروط العلمية لأداة الدراسة وطرق المعالجة التي تناولناها في دراستنا.

1 * الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في العمل قمنا بدراسة استطلاعية لأنها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة دراسة البحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، أي أن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراستهِ وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث. ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من أجل اخذ معلومات عدد الموظفين التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف عن دور البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية. وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ☒ المعرفة المسبقة لظروف إجراء البحث الميداني وذلك لتفادي العقاب والصعوبات.
- ☒ معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.
- ☒ معرفة مدى وضوح الأسئلة وفهمها من العينة المختبرة.
- ☒ معرفة الوقت الكافي والأنسب لإجراء الاختبار.

2 * المنهج المتبع:

أما فيما يخص منهج البحث فيقصد به "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها حتى تساهم في التوصل إلى نتائج ملموسة".¹ كما يعرف أيضا أنه "جملة المبادئ والقواعد والارشادات التي يجب على الباحث اتباعها من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة".² وهذا يعني أن المنهج هو عبارة عن طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنه، فبدونه يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات ولا علاقة له بالواقع العلمي ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى ومن مستوى إلى آخر حسب طبيعة مشكلة الدراسة وبما أن دراستنا هذه تقع ضمن مستوى الدراسات الوصفية، وتهدف إلى وصف دور البيئة التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين، لهذا رأينا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي

1 - محي نجاد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص33.

2 - بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 25.

1-2 المنهج الوصفي: هو عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية كما هي في الوقت الحاضر ويقصد بها تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ووصف الظروف محاولاً تغييرها وتحليلها من أجل القياس ومعرفة تأثير هذه العوامل على الظاهرة المراد دراستها بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبطها والتحكم فيها وبالتالي التنبؤ بالنتائج المستقبلية.⁽¹⁾

ومن بين مميزات هذا المنهج ما يلي:

- ✓ يوفر هذا المنهج بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة وموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الكافية عنها.
 - ✓ يقدم تفسيراً واقعياً لعوامل مرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول في التنبؤ المستقبلي للظاهرة من خلال التعرف على العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها.
 - ✓ يقوم بدراسة متغيرات البحث كما هي لدى أفراد العينة دون تدخل الباحث في ضبط متغيرات الدراسة.
- بما أن المنهج الوصفي يستخدم بشكل واسع في دراسة مؤشرات الظاهرة الإنسانية على خلاف المناهج الأخرى، فإنه المنهج الأنسب والذي يتوافق مع متطلبات دراستنا.

3 * مجتمع الدراسة:

1-3 مفهومه: نعني أن يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو ظاهرة قيد الدراسة ، ومجتمع دراستنا هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة 30 عاملاً حيث تم حذف 06 عمال لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 24 عاملاً، ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فرداً عقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4 * العينة:

1-4 مفهومها:

العينة هي الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلاً حقيقياً لمجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها.⁽¹⁾ وفي دراستنا هذه فان عين دراستنا هي مجتمع الدراسة وتتكون من 24 فرداً ولهذا فلقد تم توزيع 24 استمارة على عينة الدراسة وتم استرجاع 18 استمارة فقط لتكون عينة دراستنا.

1 - عباس أحمد صالح: طرق تدريس التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 1، ص 10.

1 - عبد اللطيف حمزة: مناهج البحث العلمي، ط 2، دار الفكر العربي، مصر، 1978، ص 161.

5 * حدود الدراسة:1-5 المجال المكاني:

أجرينا الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-5 المجال الزمني:

تمت معالجة البحث في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان حيث شرعنا بالعمل في الأشهر الثلاثة الأولى: جانفي، فيفري، مارس للجانب النظري من سنة 2019.

أما الجانب التطبيقي فقد كان في شهري، ماي وجوان من سنة 2019، تم خلالهما تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية وتوزيعها على العينة المختارة، ومن ثم قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

6 * متغيرات البحث:

المتغير المستقل: هو السبب في علاقة السبب والنتيجة أي العامل الذي نريد من خلاله قياس النتائج. وفي بحثنا هذا المتغير المستقل هو البيئة التنظيمية.

المتغير التابع: يعرف انه المتغير الذي يتغير نتيجة لتأثير المتغير المستقل.

وهذه المتغيرات هي التي توضح النتائج والجوانب لأنها تحدد الظاهرة التي نود شرحها وفي بحثنا هذا الصورة الذهنية بمثابة المتغير التابع.

7 * أدوات الدراسة: أستعمل في الدراسة الميدانية أداة الاستبيان :1-7 الاستبيان:

تعتبر تقنية الاستبيان وسيلة للبحث بهدف جمع أقصى عدد من الآراء والأفكار حول موضوع الدراسة وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقترحة كحلول.

ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة يمكن بواسطتها التعرف على حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق (1).

إن الاستبيان كثيرا ما يستعمل في بحوث العلوم الاجتماعية لجمع معلومات من المصدر الأصلي ، ويضم جملة من الأسئلة المغلقة و المفتوحة للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.

1 - عمار بوحوش: منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1984، ص56.

7-1-1 استمارة الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان 15 سؤالاً خاصاً بالموظفين حيث اعتمدنا في هذه الاستمارة على الأسئلة المغلقة.

7-1-2 أسلوب توزيع الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية، وعرضه على بعض الأساتذة بغرض المعاينة والموافقة عليه قمنا بتوزيعه بطريقة مباشرة أي منا إلى الموظفين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

8 * الشروط العلمية لأداة الدراسة :

8-1 صدق المحكمين:

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الاختبار.¹ كما يشير "تايلر" أن الصدق يعتبر أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار.²

يكون الاختبار صادقاً عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله، وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الاختبار، وهناك أنواع للصدق منها صدق المضمون أو صدق المحتوى، أو الصدق التلازمي، صدق التنبؤ، الصدق الظاهري، صدق المحكمين والصدق العاملي.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على صدق المحكمين.

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء³

حيث عرض الاستبيان والمقابلة في صورتهم الأولى على مجموعة من الأساتذة المختصين في هذا المجال لإبداء الرأي في معاني الأبعاد الإجرائية من حيث ملائمة الفقرات بصورة سليمة وواضحة وشطب أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة يروون أنها مناسبة.

ملاحظة: قائمة الأساتذة المحكمين موجودة بالملحق رقم 1.

1 - محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين غضبان: القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1996، 321.

2 - محمد صبحي (ب.س): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص183.

3 - خير الدين أحمد علي عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص37.

8-1-2 قياس الصدق:

من اجل التأكد من صدق الاختبارات استخدمنا معامل الصدق الذاتي والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

ومما سبق ثبت صدق المقياس من خلال الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل الثبات 0.80 كانت النتيجة 0.89).

8-2 الثبات:

يعرف مقدم عبد الحفيظ ثبات الاختبار على انه: " مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة " وكما يعرفه كذلك بأنه: " مدى دقة أو استقرار نتائجها فيها لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين " ¹. وقد عرف "جيلفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها، حيث أن تباين الدرجة على المقياس هي مؤشر للأداء الفعلي للأفراد، وتعتبر تلك المعادلة عن درجة المقياس ² يقصد بثبات المقياس أن النتائج تظل ثابتة حتى عندما يطبق الاختبار على الفرد في ظروف مختلفة، وفي فترات متباعدة.

اعتمدنا للكشف عن ثبات الاستبيان وذلك باستعمال طريقة الاختبار وإعادةه على نفس الأشخاص في فرصتين مختلفتين والتي تعتبر الأسهل والأكثر استخداما في مثل هذه البحوث، وفي الأخير تم الوصول إلى نفس النتائج تقريبا.

9 * طرق المعالجة الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمد بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات فقط ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة.....3 إلخ، وقد استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية التالية:

1 - مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء النفسي التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 109.
2 - ليلي السيد فرحات (2001): القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص 144.
3- محمد السيد: الإحصاء البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1970، ص 74

9-1- النسب المئوية : استخدم الباحث قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة، ويساوي:

عدد الإجابات × 100

المجموع الكلي

9-2- قانون ك² (كاف تربيعي): اختبار تربيع "أو كامي سكوبر" من أهم المقاييس الاحصائية المستخدمة، ويرمز لها

ب: ك²، ويستخدم عندما يمكن تقسيم الأفراد إلى فئات، ويهدف إلى معرفة تطابق التكرارات المشاهدة بالتكرارات

المتوقعة، وقد وضع لحساب ذلك القانون التالي:

$$K^2 = \frac{(T م - T ن)^2}{T ن}$$

ت م : التكرارات المشاهد.

ت ن : التكرارات النظرية او المتوقعة.

x : درجة الخطأ المعياري (x = 0.05 أو مستوى دلالة).

هـ: يمثل عدد الفئات الأعمدة .

ت : درجة الحرية. ت = (هـ - 1).

• تتم مقارنة ك² المحسوبة مع ك² الجدولة.

ملاحظة: اذا كانت ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولية تكون هناك فروق دالة، وإذا كانت ك² المحسوبة أصغر من ك²

الجدولية لا تكون هناك فروق دالة.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق في هذا الفصل يمكن أن نستفيد منه في فهم واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والتقنيات التي تم الاستعانة بها في جمع البيانات والمعلومات، كما تعرفنا على مجال دراستنا المكانية والزمنية والبشرية فكان كل هذا كفيلا للقيام بدراستنا هذه بصورة دقيقة وواضحة.

تمهيد:

من متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض مناقشة وتحليل مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها الإطار النظري. وانطلاقاً من هذه الاعتبارات المنهجية يمكننا تفسير النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية في البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف على أن للبيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية لها دور في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين.

كما أن هذا الفصل يخص بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها.

أولا : خصائص أفراد عينة الدراسة

● الجنس:

الجدول رقم 01 يوضح توزيع افراد حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	15	83.33
اناث	03	16.66
المجموع	18	100 %

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور ويمثلون نسبة 83.33% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من الإناث ويمثلن نسبة 16.66% من جميع مفردات عينة الدراسة. ويرجع ذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة حيث ان نشاط المؤسسة نشاط ميداني فيه تنقلات واعمال ميدانية تتطلب تنقل العنصر الذكوري وذلك لاعتبارات طبيعة المنطقة.

● العمر:

الجدول رقم 02 يوضح توزيع افراد وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	33.33
من 30 الى 50 سنة	11	61.11
أكثر من 50 سنة	1	05.55
المجموع	18	100 %

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الطبقة الشبابية والتي تمثل نسبة اقل من 50 سنة ويمثلون نسبة 94.44 % من جميع مفردات عينة الدراسة ونسبة 05.55 % تمثل فوق 50 سنة. وهذا يدل على ان موظفي قطاع الشباب والرياضة من فئة الشباب وله من الخبرة ما يساعدهم على اداء مهامهم بصفة جيدة ، كما يعتبر هذا الامر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة اذا تمكنت من استغلاله بالشكل الامثل، من خلال غرس قيم تنظيمية جيدة لديهم، وتنميتها عن طريق المراقبة المرنة، الامر الذي يؤدي الى خلق الفعالية المؤسسية، والتي تؤدي بدورها الى نشر الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

● المؤهل العلمي:

الجدول رقم 03 يوضح توزيع افراد حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
11.11	02	ثانوي
88.89	16	جامعي
00	00	غير ذلك
% 100	18	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من ذات تكوين جامعي ويمثلون نسبة 83.33% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ذات تكوين ثانوي ويمثلن نسبة 11.11% من جميع مفردات عينة الدراسة.

ويمكن ان نقول من خلال ما توصل اليه من نتائج ان منتسبي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ذو مستوى أكاديمي جيد يسمح باكتساب صورة ذهنية جيدة.

● الخبرة في مجال العمل:

الجدول رقم 04 يوضح الخبرة في مجال العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
38.89	07	أقل من 10 سنوات
50.00	09	من 10 الى 20 سنة
11.11	02	أكثر من 20 سنة
% 100	18	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن معظم تنوع خبرات موظفي مديرية الشباب والرياضة حيث نجد اقل من 10 سنوات خبرة يمثلون نسبة 38.89% والذين لهم من الخبرة ما بين 10 الى 20 سنة يمثلون النصف أي 50% اما الذي لهم أكثر من 20 سنة فيمثلون نسبة 11.11%

وهذا يدل على ان الموظفين لهم خبرات كافية في مجال عملهم لتكون صورة ذهنية مناسبة وهذا يساعدنا في مجال

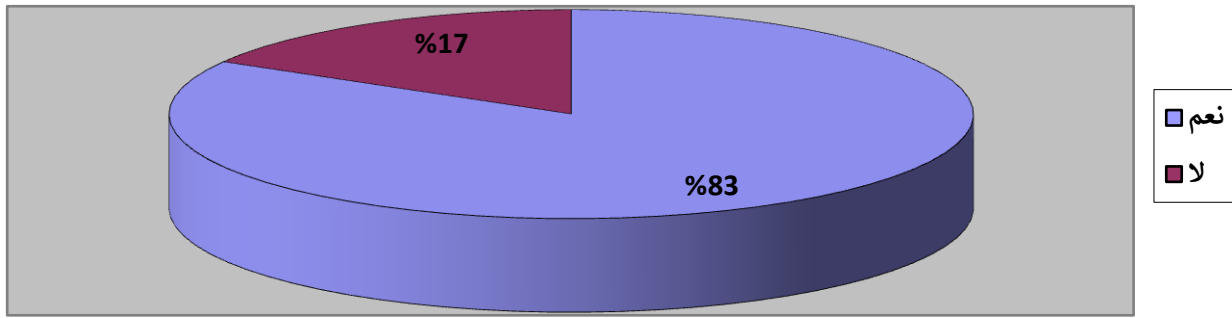
دراستنا.

- المحور الاول: للثقافة التنظيمية دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العبارة 01: هل لديك استعداد للمشاركة والتعاون مع زملائك؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
01					
التكرارات	15	03	08	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 05: يبين إجابات استعدادات الموظفين للمشاركة والتعاون مع زملائه الموظفين.



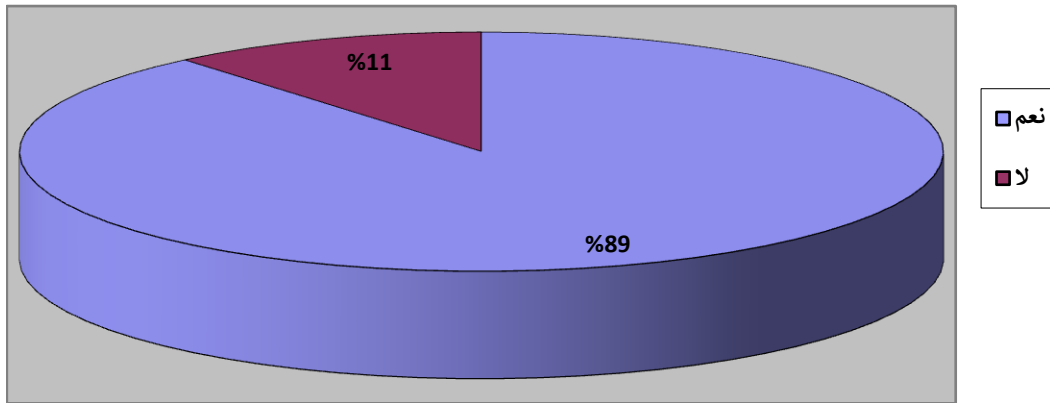
الشكل رقم 05: يمثل استعدادات الموظفين للمشاركة والتعاون مع زملائه الموظفين.

التحليل والمناقشة: من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على استعداداتهم للمشاركة مع زملائهم والتعاون معهم ، في حين أن نسبة 16.66% ينفون ذلك في بعض الاحيان، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 ، وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين لهم استعدادات للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته، وبين الموظفين الذين يقولون العكس وبالتالي نستنتج من خلال القراءة الكمية أن غالبية الموظفين يتعاونون فيما بينهم أثناء تأدية المهام، و هذا يعني أن التعاون في المؤسسة يمثل قيمة تنظيمية مشتركة بينهم، وهي قيمة شخصية يتبناها الفرد عندما يقتنع بها، ويطبقها دون أي ضغط من قبل اللوائح التنظيمية أو المواد القانونية، أو حتى أوامر المسؤولين، حيث أن العمل الجماعي وتنمية روح المجموعة من شأنه أن يساهم في تحقيق ظروف مناسبة تشجع على القيام بالأعمال المؤكدة للفريق بأحسن طريقة ممكنة.

العبارة 02: هل يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
02	نعم	لا	10.88	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	16	02			
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 06: يبين إجابات الموظفين فيما يتعلق بتبادل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل باستمرار.



الشكل رقم 06: يمثل تبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن نسبة 88.88 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أنهم يتبادلون المعلومات الهامة المتعلقة بالعمل بينهم باستمرار دائم ، في حين أن نسبة 11.11% ينفون هذا ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1.

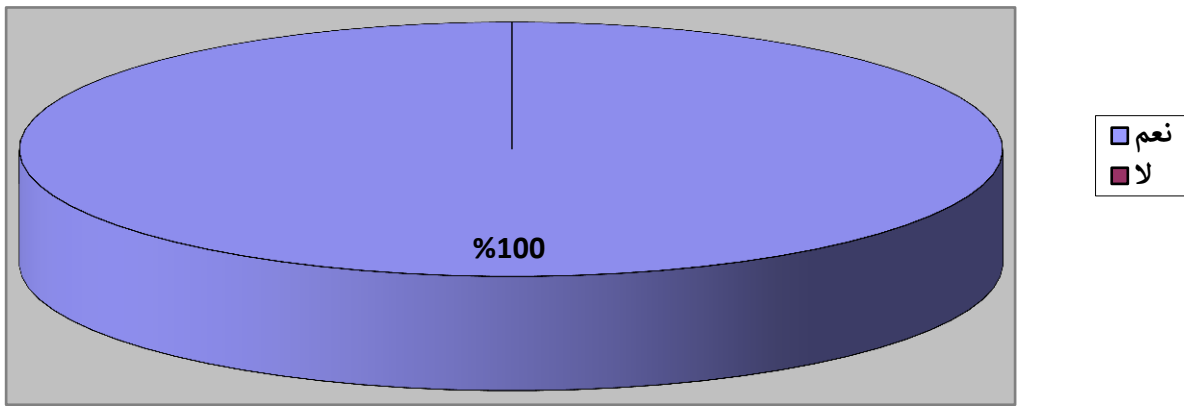
وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين لهم استعدادات لتبادل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية يمكننا أن نستنتج أن أغلبية الموظفين ينسقون فيما بينهم أثناء تأدية مهامهم و ذلك بغرض تذليل صعاب المهام الموكلة إليهم و تسهيل التعامل فيما بينهم، و بالتالي يمكننا تأكيد انتشار قيمة التنسيق ضمن الثقافة التنظيمية المعتمدة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

العبارة 03: يدرك الموظفون أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	لا	نعم			
03					
التكرارات	00	18	18	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	00	100			

الجدول رقم 07: يبيّن ادراك الموظفين أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.



الشكل رقم 07: يمثل ادراك الموظفين أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.

التحليل والمناقشة:

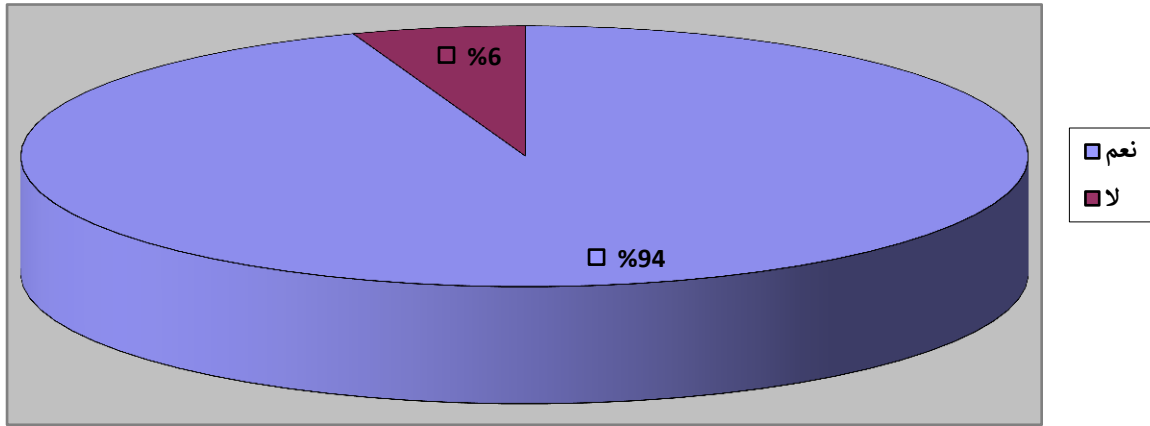
من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي ، في حين أن نسبة 00 % ينفون هذا الدور الفعال، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1.

وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين لهم ادراك أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية يمكننا أن نستنتج أن قيمة المسؤولية ترتقي إلى مؤشر مساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية و ايجابية، ويمكن أن نفسر هذه الأرقام بوجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل الموظفين والمسؤولين، و بالتالي فعالية النظام الرقابي المعتمد في المؤسسة .

العبارة 04: هل العلاقات التي بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
04	17	01	14.22	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	17	01			
النسبة %	94.44	5.55			

الجدول رقم 08: يبيّن طبيعة العلاقات بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة.



الشكل رقم 08: يمثل العلاقات بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة.

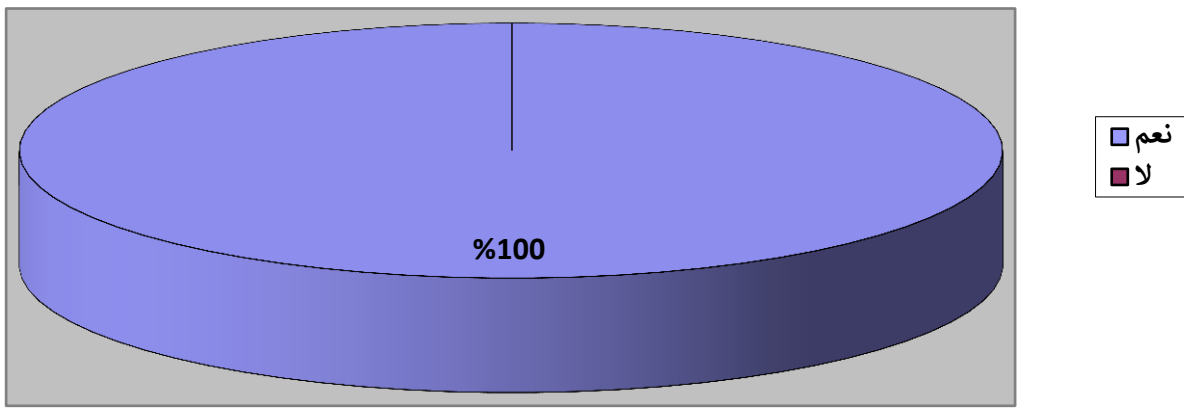
التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن نسبة 94.44 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن العلاقات بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة، في حين أن نسبة 5.55% والممثلة في موظف واحد ينفي وجود هذه العلاقات، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين فيما يخص العلاقات بينهم حيث يغلب عليها روح الأخوة والزمالة، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية يمكننا أن نستنتج أن قيمة الاخوة ترتقي إلى مؤشر مساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية و إيجابية حيث كلما كانت العلاقات بين الموظفين علاقة اخوية وزمالة كلما كانت هناك تسهيل التعامل فيما بينهم، و بالتالي يمكننا تأكيد انتشار قيمة الاخوة والزمالة ضمن الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

العبارة 05: هل الموظفون في المؤسسة يمتازون بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
05	نعم	لا	18	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	18	00			
النسبة %	100	00			

الجدول رقم 09: يبين ان الموظفين لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم.



الشكل رقم 09: يمثل وجود معرفة كافية للموظفين عن كيفية أدائهم لأعمالهم.

التحليل والمناقشة:

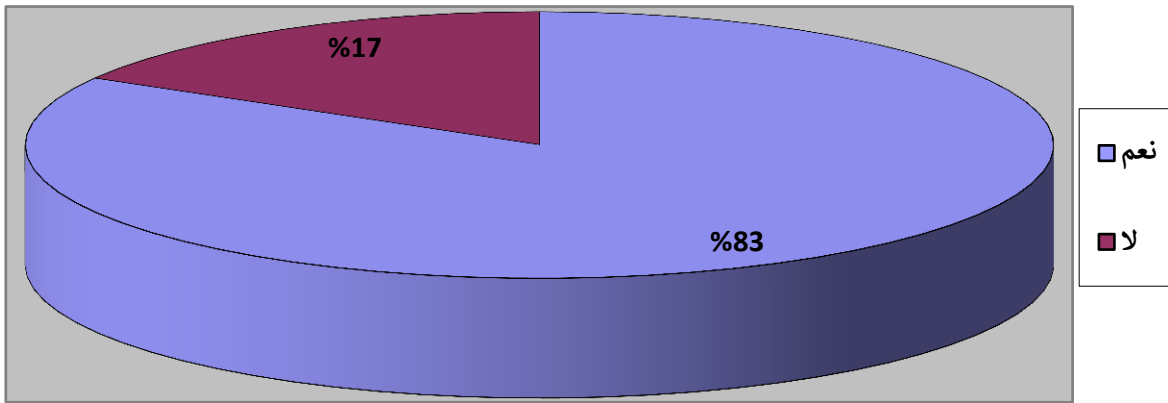
من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن كافة الموظفين المستجوبين بنسبة 100 % يبينون وجود معرفة كافية لديهم عن كيفية أدائهم لأعمالهم ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان لهم معرفة كافية للموظفين عن كيفية أدائهم لأعمالهم ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية يمكننا أن نستنتج ان للموظفين معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم وهذا راجع لكفاءة الموظفين ومعرفتهم ما لهم وما عليهم واتقانهم كيفية التسيير من خلال كفاءتهم وشهاداتهم وممارسة العمل الميداني مما تكون لهم كفاءة علمية وخبرة ميدانية تساعدهم في اداء اعمالهم بشكل جيد، وبالتالي يمكننا تأكيد انتشار قيمة الكفاءة ضمن الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

العبارة 06: أقبل أي عمل أكلف به من قبل إدارة المؤسسة حتى أضمن استمرارية العمل.

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
06	نعم	لا	08	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 10: يبيّن تقبل الموظفين تكليفهم باي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل.



الشكل رقم 10: يمثل تقبل الموظفين تكليفهم باي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل.

التحليل والمناقشة:

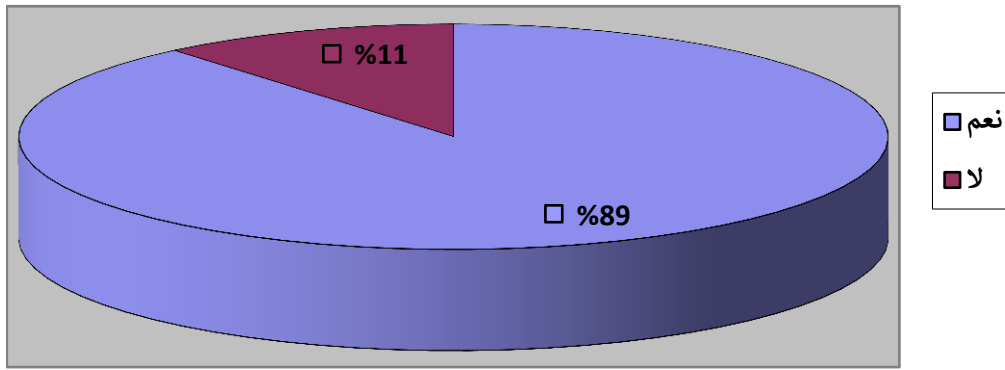
من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يقبلون تكليفهم باي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل، في حين أن نسبة 16.66% ينفون ذلك، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 01، وعليه بعد مقارنة نتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يقبلون تكليفهم باي مهام مقابل استمرارية العمل، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

من خلال النسب المبينة في الجدول نستنتج أن غالبية الموظفين يقبلون تكليفهم باي مهام مقابل ضمان استمرارية العمل، فهم يقومون بالتضحية بمصالحهم الشخصية في بعض الاحيان من اجل المصلحة العامة ، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على حب الولاء والانتماء للمؤسسة لدى الموظفين، وهذا يدل على انتشار القيم التنظيمية الايجابية ضمن الثقافة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، والتي ساهمت في الرفع من مستوى الولاء و الانتماء و كذا الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

العبارة 07: أشعر بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستي التي أعمل بها على أنها أفضل مؤسسة يمكن العمل والارتباط بها.

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
07					
التكرارات	16	02	10.88	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 11: يمثل شعور الموظفين بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم.



الشكل رقم 11: يبين شعور الموظفين بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة 88.88 % من الموظفين المستجوبين يشعرون بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم وبأنها أفضل مؤسسة يمكن العمل والارتباط بها، في حين أن نسبة 11.11% ينفون هذا ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يشعرون بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستهم ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

من خلال القراءة الكمية للنتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية الموظفين يعتقدون ان مديرية الشباب والرياضة أفضل مؤسسة يمكن العمل والارتباط بها حيث بينت يدعم النتائج أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي في المؤسسة، وهذا يدل على الولاء للمؤسسة لدى الموظفين، بسبب العديد من الظروف منها الاشتراك في اتخاذ القرارات و التحفيز وكذا الظروف المصاحبة للعمل...، اما من صوت بـ " لا " فلا يعني أنهم غير راضون عن العمل بالمؤسسة بل يمكن أن يعود سبب حرصهم على تغيير المؤسسة إلى تطلعاتهم و طموحاتهم في فرص عمل أفضل.

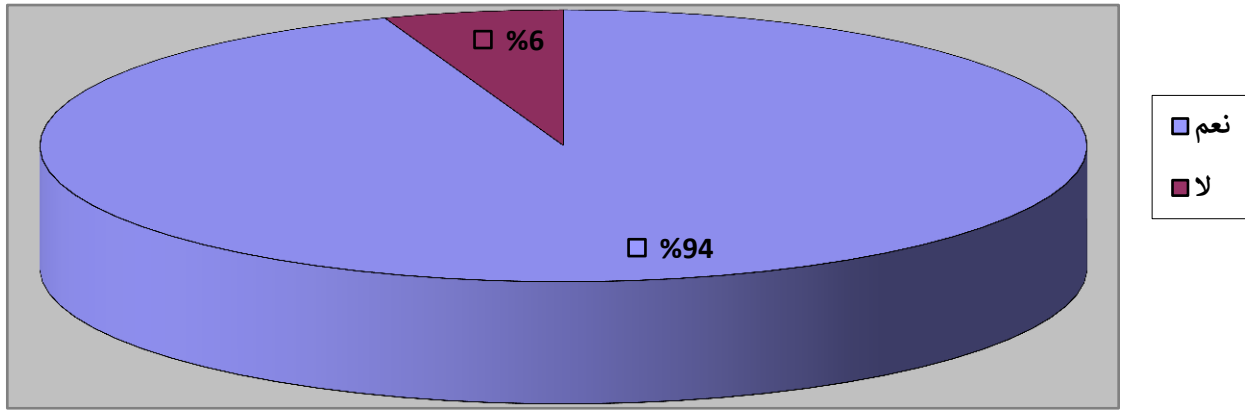
• المحور الثاني: للهيكل التنظيمي دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية

المسئلة.

السؤال الأول: هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل المناصب؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
01	17	01	14.22	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	17	01			
النسبة %	94.44	5.55			

الجدول رقم 12: يبين مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف.



الشكل البياني رقم 12: يمثل مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل المناصب.

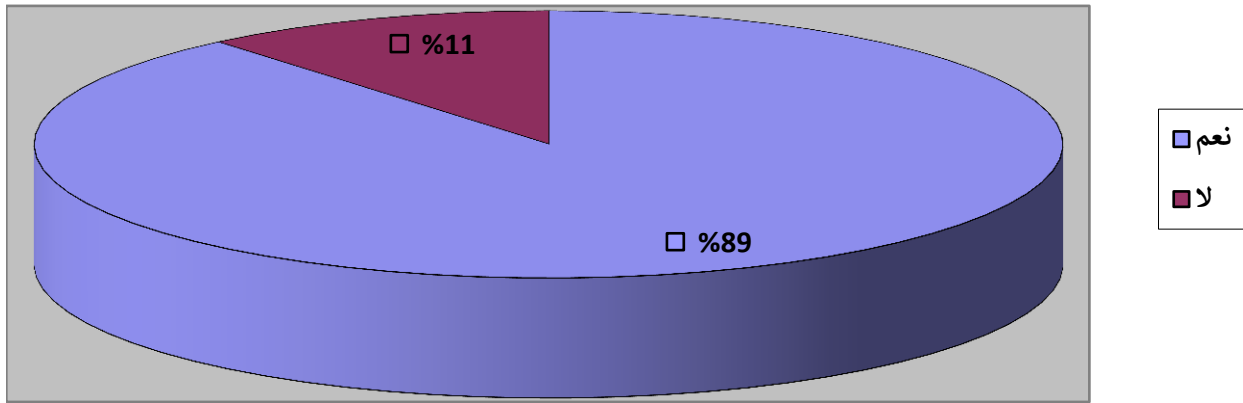
التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن نسبة 94.44 % من الموظفين يؤكدون على مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف ، في حين أن نسبة 5.55% والممثلة في موظف واحد ينفي وجود هذه العلاقات، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل الوظائف، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية للنتائج نستنتج أن هناك إجماع شبه تام على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل المناصب من خلال سد الفراغ والنقص الموجود وعلى حسب متطلبات المؤسسة.

السؤال الثاني: هل يساعد الهيكل التنظيمي على توحيد جهود العاملين؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	لا	نعم			
02					
التكرارات	02	16	10.88	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	11.11	88.88			

الجدول رقم 13: يبين مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توحيد جهود العاملين.



الشكل البياني رقم 13: يمثل مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توحيد جهود العاملين.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توحيد جهود العاملين. ، في حين أن نسبة 11.11% ينفون هذا ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 ، وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1.

وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين

يروون ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على توحيد جهود العاملين ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

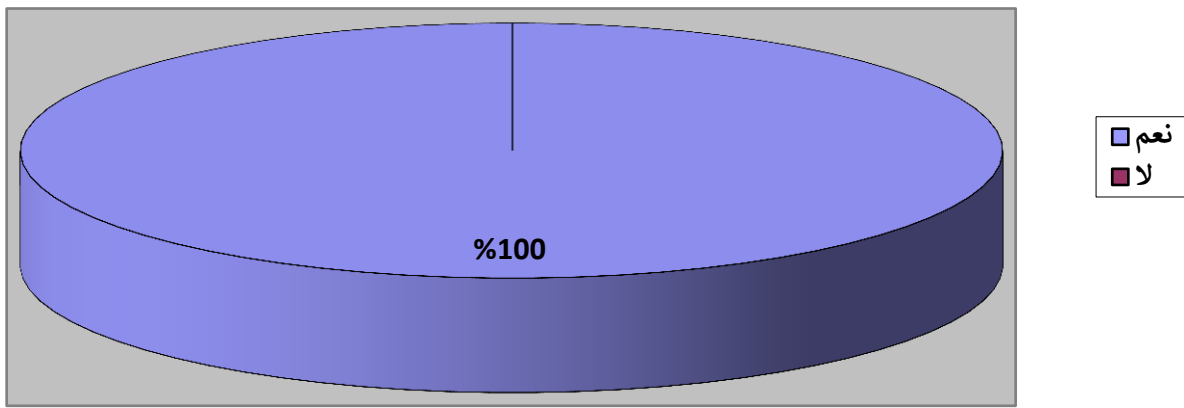
ومن خلال القراءة الكمية للنتائج نستنتج أن هناك إجماع شبه تام على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد

على توحيد جهود العاملين حيث أنهم يشبهون الخلية او البنيان المتكامل الذي يكمل بعضه البعض .

السؤال الثالث: هل الموظفون الموجودون في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
03	نعم	لا	18	3.84	دال إحصائياً
التكرارات	18	00			
النسبة %	100	00			

الجدول رقم 14: يبين هل الموظفون الموجودين في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية.



الشكل رقم 14: يمثل هل الموظفون الموجودين في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية.

التحليل والمناقشة:

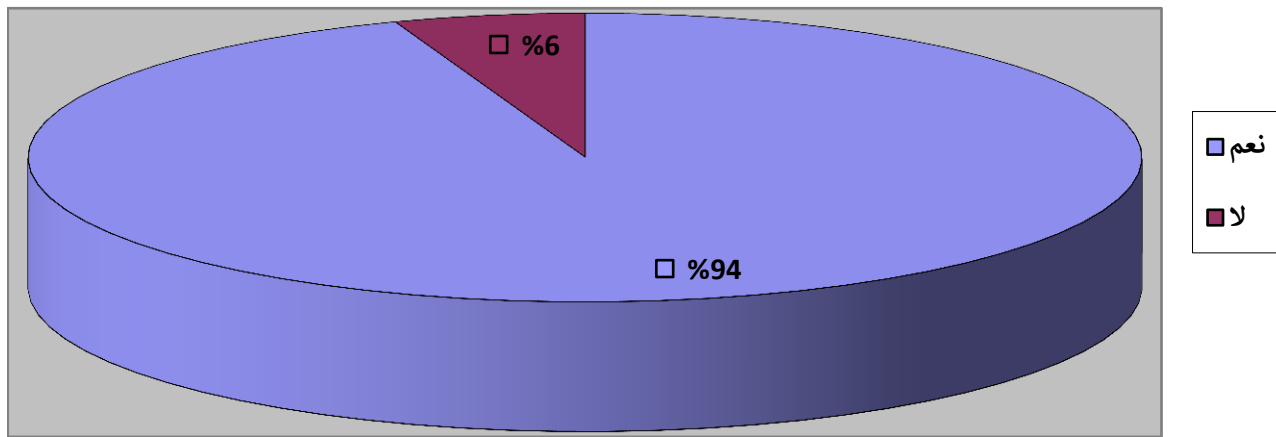
من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن كافة الموظفين المستجوبين بنسبة 100 % يعترفون ان الموظفين الموجودين في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1.

وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية للنتائج نستنتج أن هناك إجماع شبه تام على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتوي على موظفين من ذوي الكفاءات العالية و هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة و متطلباتها، التي تحتاج الى موظفي اكفاء اضافة الى طبيعة التوظيف الذي تغير في السنوات الاخيرة واصبحت الكفاءة والشهادة مقياس للتوظيف.

السؤال الرابع: هل يساعد الهيكل التنظيمي على تطوير أداء الموظف؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	لا	نعم			
04	لا	نعم	14.22	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	01	17			
النسبة %	5.55	94.44			

الجدول رقم 15: يبين إجابات الموظفين حول مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تطوير أداء الموظف



الشكل البياني رقم 15: يمثل إجابات الموظفين حول مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تطوير أداء الموظف.

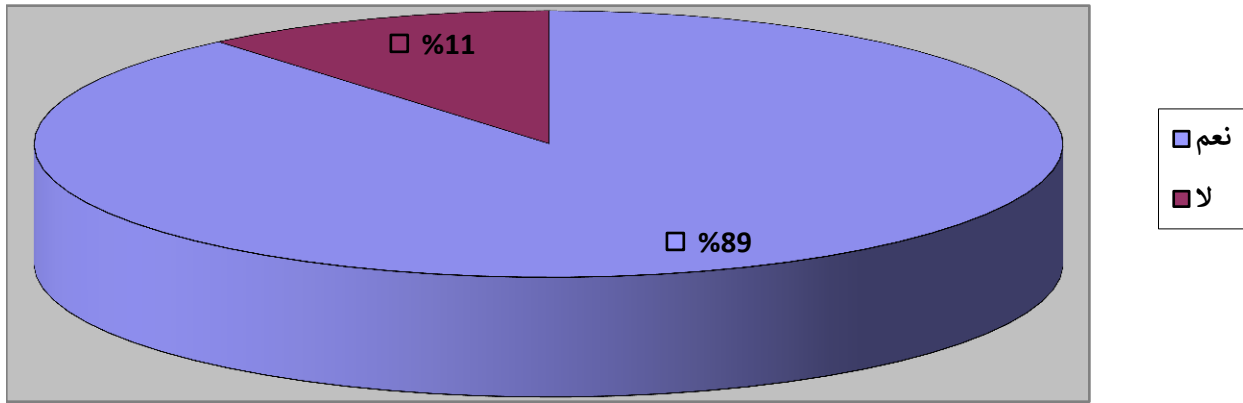
التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 94.44% من الموظفين يؤكدون على مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تطوير أدائهم ، في حين أن نسبة 5.55% والمتمثلة في موظف واحد ينفي وجود هذه العلاقات، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تطوير أداء الموظف، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية للنتائج نستنتج أن هناك إجماع شبه تام على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساهم في تطوير أداء الموظف عن طريق اكسابه عنصر الخبرة من خلال ممارسة العمل الميداني .

السؤال الخامس: هل يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
05	16	02	10.88	3.84	دال إحصائياً
التكرارات	16	02			
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 16: يبين مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

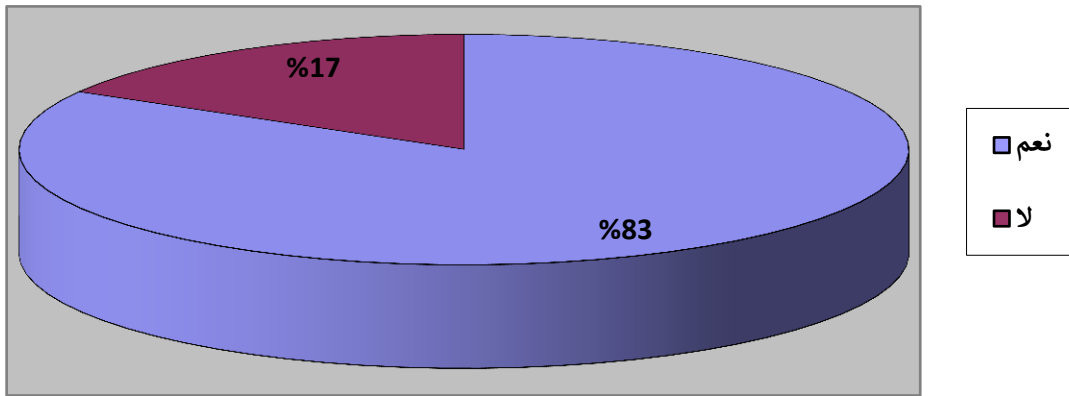


الشكل البياني رقم 16: يمثل مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة. **التحليل والمناقشة:** من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة. ، في حين أن نسبة 11.11% ينفون هذا ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² المجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس، ومن خلال القراءة الكمية للنتائج نستنتج أن هناك إجماع شبه تام على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة، فطبيعة الهيكل التنظيمي السائد له دور كبير في المساعدة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة، حيث أن ضعف وعدم تنظيم وتوازن العملية الاتصالية يقابله ضعف في الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، و بالتالي فالهيكل التنظيمي له دور فعال في سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

السؤال السادس: في رأيك هل يوجد اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - افقي) داخل المؤسسة؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
06	نعم	لا	08	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 17: يبين وجود اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - افقي) داخل المؤسسة.



الشكل رقم 17: يمثل وجود اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - افقي) داخل المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

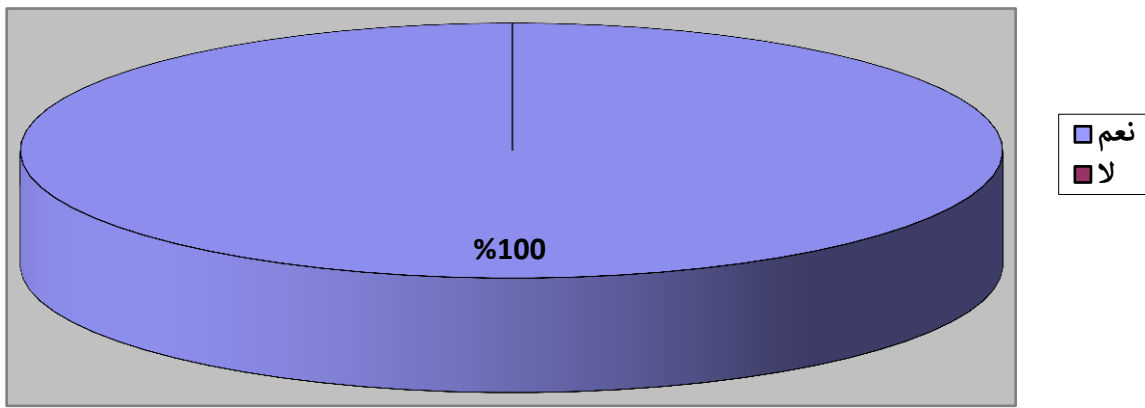
من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يعتقدون بوجود شبكة اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - افقي) داخل المؤسسة ، في حين أن نسبة 16.66% ينفون ذلك في بعض الاحيان، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² ، إذ تحصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 ، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان هناك اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - افقي) داخل المؤسسة، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية نستنتج ان اغلبية الباحثين يرون وجود عملية الاتصالية بمستوياتها الثلاث من خلال الاخذ بعين الاعتبار بانشغالات الموظفين، و وضوح الرسائل الاتصالية النازلة الى القاعدة التنفيذية والتركيز على تفعيل العملية الاتصالية الخارجية و الداخلية، و هذا ان دل على شيء فهو يدل على اهتمام قيادة المؤسسة بالبعد الاتصالي ، الامر الذي يعكس ثقافة تنظيمية معينة تتبناها المؤسسة بشأن الاتصال الداخلي.

السؤال السابع: هل يتم اشراكك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
07	نعم	لا	18	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	18	00			
النسبة %	100	00			

الجدول رقم 18: يبين مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.



الشكل رقم 18: يمثل مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن كافة الموظفين المستجوبين بنسبة 100 % يؤكدون انهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون انهم يشتركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

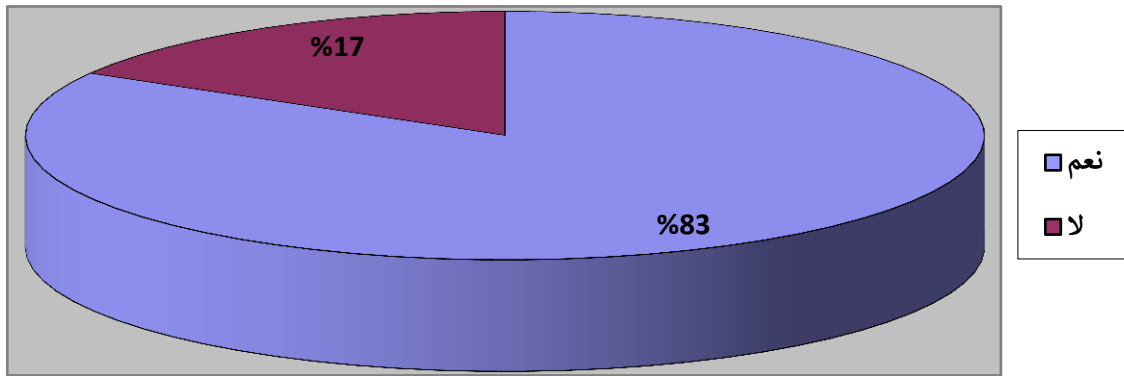
ومن خلال القراءة الكمية نلاحظ ان الاجابات كلها كانت ب نعم، وهذا يعني ان الموظفين يشاركون في تسير شؤون المؤسسة، الامر الذي يدل على دور مهم للطبقة المنفذة (الموظفين المنفذين)، اضافة الى اهتمام الادارة بالاتصال الصاعد، وبالتالي فالموظفين يشاركون في عملية صنع القرارات التي تتخذها المؤسسة وهذا يساهم في بناء صورة ذهنية مرغوبة داخليا و خارجيا.

• المحور الثالث: للقيم التنظيمية دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

السؤال الاول: هل توفر لك المؤسسة هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملك؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
01	15	03	08	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 19 يبين مدى توفير المؤسسة للموظفين هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملهم.



الشكل رقم 19: يمثل مدى توفير المؤسسة للموظفين هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملهم

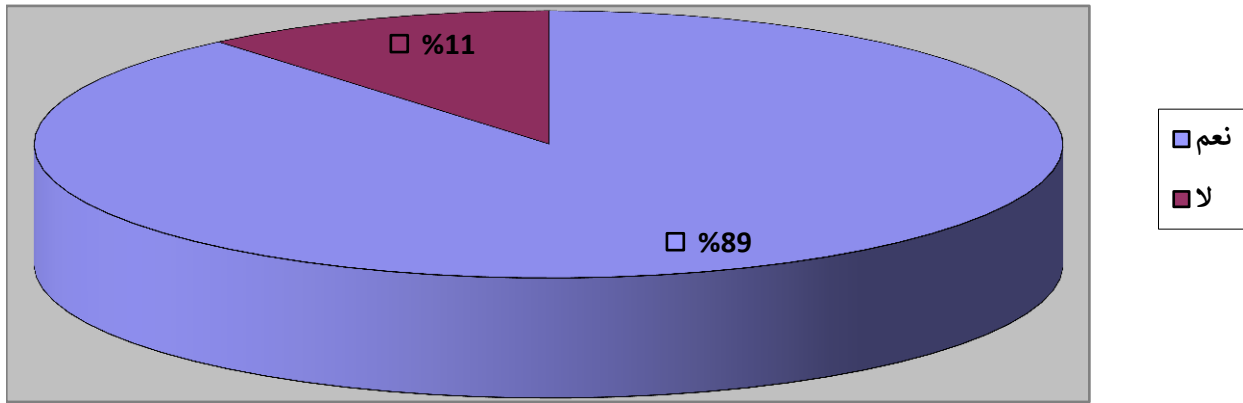
التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يقرون ان المؤسسة توفر هامشا للموظفين من الابداع و الابتكار في مجال عملهم ، في حين أن نسبة 16.66% ينفون ذلك في بعض الاحيان، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 ، وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان المؤسسة توفر للموظفين هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملهم ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس، وبالتالي نستنتج هنا ان قيمة التشجيع على الابتكار و الإبداع في العمل، ضمن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الأمر الذي ينمي لديه الشعور بالأهمية والانتماء والرضا الوظيفي، كما يشعره ذلك أيضا بأنه يساهم مع جهود غيره من الموظفين في تطوير المؤسسة، مما يزيد ثقته و ولائه لها، ، وهذا يعني انه يحمل انطباعات ايجابية عن المؤسسة التي يشتغل بها.

السؤال الثاني: اذا قمت بإنجاز عمل جيد، هل تلقي اعترافا و تقديرا من طرف المسؤولين؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
02	16	02	10.88	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	16	02			
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 20: يبين مدى تلقي الموظفين اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد.



الشكل البياني رقم 20: يمثل مدى تلقي الموظفين اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون تلقي اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد ، في حين أن نسبة 11.11% ينفون هذا ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1.

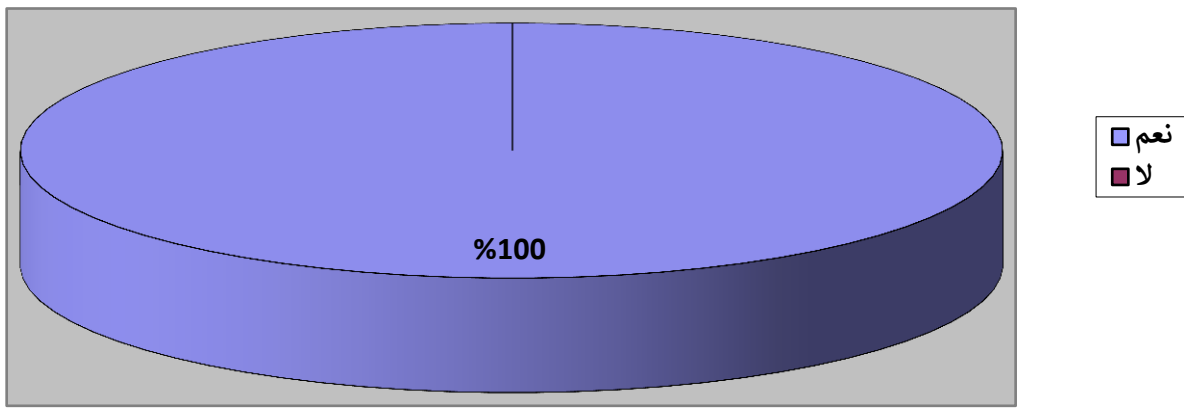
وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون أنهم يتلقون اعتراف وتقدير من طرف المسؤولين في حالة انجاز جيد ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية لبيانات الجدول نستنتج وجود قيمة أخرى من القيم التنظيمية الايجابية، و هي قيمة تقدير وتثمين الانجاز، حيث يرى اغلب الموظفين أن ثقافة المؤسسة الحالية تحتوي على هذه القيمة.

السؤال الثالث: هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
03	نعم	لا	18	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	18	00			
النسبة %	100	00			

الجدول رقم 21: يبين مدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين.



الشكل رقم 21: يمثل مدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين.

التحليل والمناقشة:

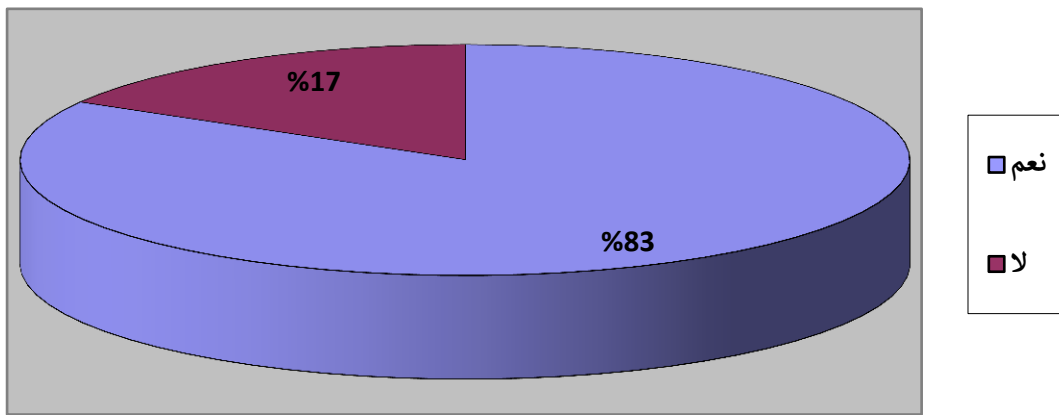
من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن كافة الموظفين المستجوبين بنسبة 100 % يؤكدون ان المؤسسة تشجع على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1، وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان المؤسسة تشجعهم على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية للبيانات يمكننا أن نستنتج أن توفر هذه القيمة التنظيمية باعتبار أن العمل الجماعي و تنمية روح الفريق من شأنه أن يساهم في تحقيق ظروف مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفريق بأحسن طريقة ممكنة وباعتباره جزء من نشاطات المؤسسة.

السؤال الرابع: في رأيك هل يسود نوع من الانضباط لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
04	نعم	لا	08	3.84	دال إحصائياً
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 22: يبيّن مدى وجود الجو الانضباطي لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة.



الشكل رقم 22: يمثل مدى وجود الجو الانضباطي لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة

التحليل والمناقشة:

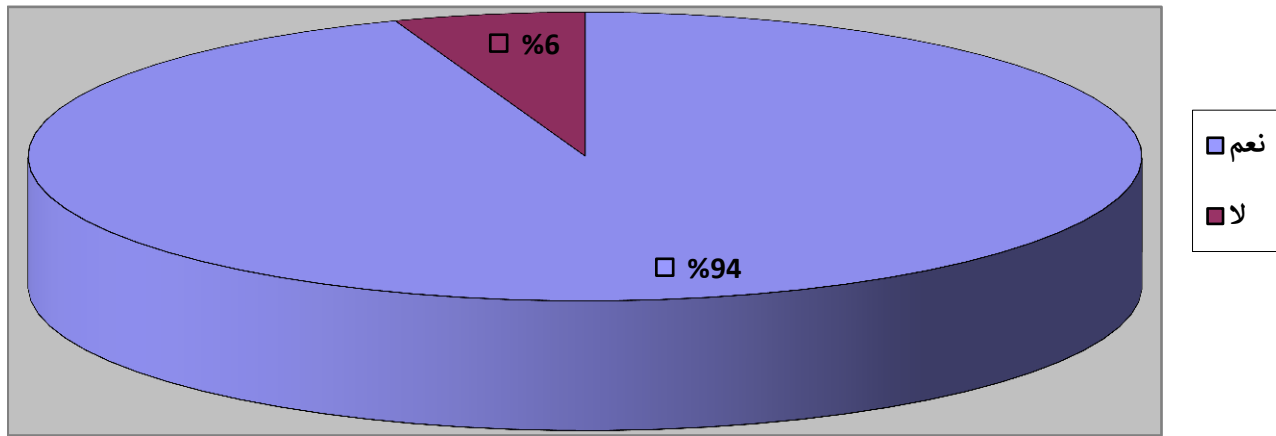
من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يعتقدون بوجود جو انضباطي لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة ، في حين أن نسبة 16.66% ينفون ذلك في بعض الاحيان، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1.

وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان الجو الانضباطي سائد لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية يمكننا أن نستنتج أن قيمة الانضباط تساهم في خلق بيئة تنظيمية قوية وإيجابية، في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، و يمكن أن نفسر هذه الأرقام بوجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل الموظفين والمسؤولين.

السؤال الخامس: هل يلتزم الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
05	17	01	14.22	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	17	01			
النسبة %	94.44	5.55			

الجدول رقم 23: يبين مدى التزام الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه.



الشكل البياني رقم 23: يمثل مدى التزام الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه.

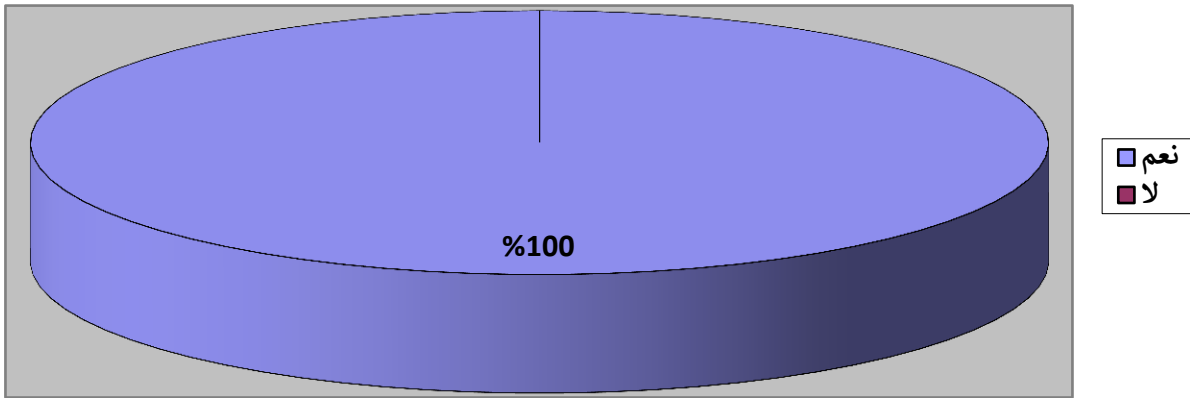
التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن نسبة 94.44 % من الموظفين يؤكدون مدة التزام الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه ، في حين أن نسبة 5.55 % والمثثلة في موظف واحد ينفي ذلك في بعض الحالات، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون انهم ملتزمون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومن خلال القراءة الكمية نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين يرون الالتزام بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه، و بناءً عليه نستنتج وجود قيمة الالتزام في القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ، و هذا ما يتوافق مع وجود قيمة الانضباط و تشجيع التعاون و روح الفريق.

السؤال السادس: في رأيك هل تؤثر الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
06	نعم	لا	18	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	18	00			
النسبة %	100	00			

الجدول رقم 24: يبين تأثير الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين.



الشكل رقم 24: يمثل تأثير الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين.

التحليل والمناقشة:

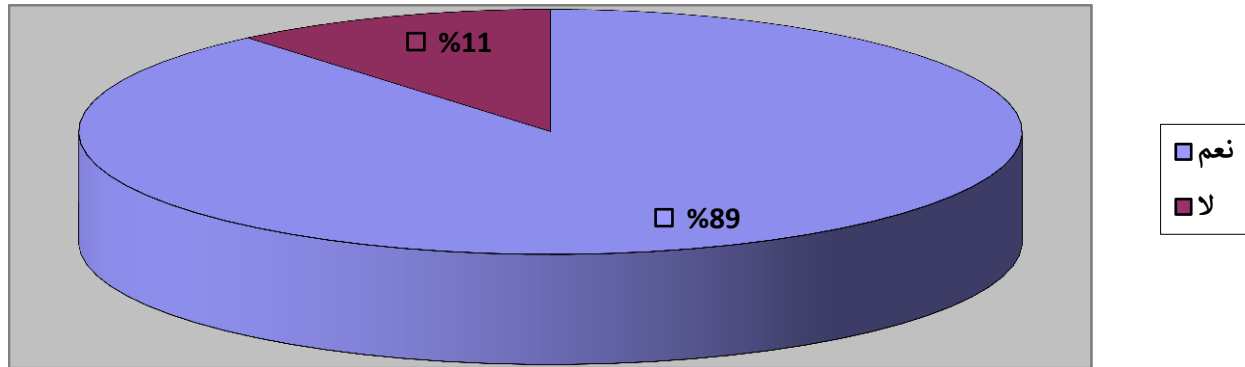
من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن كافة الموظفين المستجوبين بنسبة 100 % يؤكدون ان الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة لها تأثير على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1 ، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان هناك تأثير للممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال النسب المبينة في الجدول نستنتج أن الأغلبية المطلقة من الموظفين يؤيدون الطرح القائل بأن هناك علاقة ما بين الممارسات الإدارية والصورة الذهنية المدركة لدى الموظفين، وهذا يعني (تماشياً مع موضوع الدراسة) أن البيئة التنظيمية التي تتضمن قيم تنظيمية إيجابية من ناحية بعد الممارسات الإدارية، تؤدي إلى بناء انطباعات مرغوبة لدى الموظفين و العكس صحيح.

السؤال السابع: هل ترى ان السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة يتلاءم مع قيمك؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
07	16	02	10.88	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	16	02			
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 25: يبين مدى توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين.



الشكل البياني رقم 25: يمثل مدى توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون مدى توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين ، في حين أن نسبة 11.11% يرون عكس ذلك ، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 1، وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يرون ان هناك توافق بين السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع قيم الموظفين ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس.

ومن خلال القراءة الكمية نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن هناك توافق بين ما يحملونه من قيم وتوقعات تنظيمية من جهة، وبين ما يجدونه من سلوك تنظيمي معتمد في المؤسسة من جهة أخرى، وبناء على ما سبق استنتاجه من تحليل الجداول نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تتضمن قيم تنظيمية ايجابية من ناحية بعد السلوك التنظيمي، مثل الالتزام واحترام الوقت والتعاون والتنسيق والتحفيز... وهذا ما يفسر إجاباتهم حول توافق السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة مع ما يحملونه من قيم و توقعات تنظيمية، أي أن الموظفين يثمنون تصرفات وسلوكيات بعضهم البعض.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى:

● نص الفرضية الأولى: للثقافة التنظيمية دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

في ضوء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلنا الدراسة الى النتائج التالية :
أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة (جداول من 01 الى 07) أن ثقافة المؤسسة تتطور وذلك من خلال مجموعة من القيم الثقافية التي تزرع ثقافة تنظيمية تكسب الموظفين صورة ذهنية ايجابية حيث ان العلاقة بين الموظفين ليست تنافسية بل تشاركية يغالب عليها طابع الاخوة والزمالة وفي النتيجة فان هذه الثقافة بوضعها الراهن التي تعتمد في احد أسسها على إشاعة ثقافة التغيير والابتكار والاهتمام بالجودة والعمل بروح الفريق تساعد على غرس صورة ذهنية ايجابية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا ما وجدناه في نتائج الجداول 01-02-03-04-05، تتوافق مع دراسة الباحث امجد عبد الرحمن الاهدل وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي الذي اظهرت نتائج دراسته ان ثقافة فرق العمل كان لها اثر واضح على الاداء الوظيفي من خلال تشجيع العمل الجماعي وتبادل الافكار ونشر اجواء ودية بين العاملين.

كما يظهر جليا من خلال اجابات الموظفين وجود ثقافة تنظيمية تساهم في بناء صورة ذهنية جيدة وتزرع قيم تنظيمية في المؤسسة تتمثل في قيم الانضباط بوجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل الموظفين والمسؤولين الذين يعرفون ما لهم وما عليهم من خلال كفاءتهم العلمية وخبراتهم الميدانية في العمل كل ذلك ساهم وساعدهم في اداء اعمالهم بشكل جيد، كما يظهر ذلك جليا في الجدول 06-07 من خلال ظهور قيم حب الولاء والانتماء للمؤسسة والشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين وهذا بسبب البيئة التنظيمية المناسبة كالاشتراك في اتخاذ القرارات و التحفيز وهذا يدل على انتشار القيم التنظيمية الايجابية ضمن الثقافة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة وكل هذا يساعد في خلق وبناء صورة ذهنية ايجابية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وهذا ما يمكن ربطه بالدراسة السابقة التي تناولناها والتي كانت للباحث موسى أحمد خير الدين في مذكرته الموسومة تحت عنوان أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حيث ند من نتائج دراسته وجود مستوى مقبول وذو دلالة من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما يتوافق مع دراسة الطالب سليمان قاضي مومن في مذكرته تحت عنوان دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تتوافق ما توصلنا اليه مع نتائج دراسته التي تقول وجود استعداد للعمل وقت اضافي لصالح المؤسسة واستعدادهم للتخلي على المصلحة الخاصة لأجل المصلحة العامة.

وقد اظهرت الدراسة ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية لعنصر الثقافة التنظيمية في بناء الصورة الذهنية لدى

موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وعلى ضوء ما تقدم فإنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية.

● **نص الفرضية الثانية:** للهيكل التنظيمي دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

اظهرت النتائج الإحصائية للدراسة في الفرضية الثانية ان الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

يمتاز بجهاز بسيط يتعد عن التعقيد يساعد على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل المناصب من خلال سد الفراغ والنقص الموجود وعلى حسب متطلبات المؤسسة ويساهم في صنع وبناء صورة ذهنية لدى موظفيه وهذا ما نجده في الجدول 01، هذا ما يجعل نتائج البحث تتفق مع مجموعة من الدراسات التي تناولناها في الخلفية النظرية للبحث حيث نجد ان نتائج دراستنا تتوافق مع دراسة الباحث امجد عبد الرحمن الاهدل وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي الذي اظهرت نتائج دراسته ان المديرين المسؤولين في الشركات تقوم بوضع معايير خاصة في توظيف موظفيها من اجل مثالية في الاداء.

كما انه يساهم على المساعدة في توحيد جهود العاملين حيث انهم يشبهون الخلية او البنيان المتكامل الذي يكمل بعضه البعض من خلال توزيع السلطات والاختصاصات ويحدد المسؤوليات والواجبات وهذا ما اثبتته الدراسة من خلال الجدول 02 هؤلاء الموظفين الذي يمتازون بالكفاءة اللازمة وهذا راجع الى نشاط المؤسسة و متطلباتها، التي تحتاج الى موظفي اكفاء اضافة الى طبيعة التوظيف الذي تغير في السنوات الاخيرة واصبحت الكفاءة والشهادة مقياس للتوظيف وهذا ما يبينه الجدول 03 و 04 وهذا ما يتوافق مع دراسة الباحث محمود احمد فحيل البوم وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان دور البيئة التنظيمية في الاشراف الاداري لدى العاملين الذي اظهرت نتائج دراسته ان ادارة الكلية تحرص على توظيف الكفاءات والشابة التي تعمل بكفاءة عالية.

كما نجد أن هذا الهيكل التنظيمي يساهم في تطوير أداء الموظف عن طريق اكسابه عنصر الخبرة من خلال ممارسة العمل الميداني وهذا ما نجده في الجدول 04 ، وهذا ما نجد في نتائج دراسة الباحث محمود احمد فحيل البوم وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان دور البيئة التنظيمية في الاشراف الاداري لدى العاملين الذي اظهرت نتائج دراسته ان ادارة الكلية تمتلك كفاءات لها من الخبرة ما يسمح له بالتسيير بشكل جيد وذلك من خلال تطويرهم للعاملين لديهم واكسابهم الخبرات اللازمة.

كما ان طبيعة الهيكل التنظيمي السائد له دور كبير في المساعدة على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ووضوح الرسائل الاتصالية النازلة الى القاعدة التنفيذية والتركيز على تفعيل العملية الاتصالية الخارجية و الداخلية، و هذا ان دل على شيء فهو يدل على اهتمام قيادة المؤسسة بالبعد الاتصالي وهذا ما يساعد على التطوير ورفع مستوى الاداء وجودة العمل التي تمكن المؤسسة من خدمة الجماهير داخليا وخارجيا وهذا ما نجده في الجدول 05 و 06 وهذا ما يتوافق مع دراسة الطالب تونسي باديس وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية الذي يرى ان من اهم اسباب عدم وجود اضطرابات والمشاكل هو وجود ووضوح العملية الاتصالية وهو ما يقلل من التفاهم المتبادل.

كما نجد خلال الجدول رقم 07 ان الموظفين يشاركون في تسير شؤون المؤسسة، الامر الذي يدل على دور مهم للطبقة المنفذة (الموظفين المنفذين)، اضافة الى اهتمام الادارة بالاتصال الصاعد، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما انه يوفر المرونة التي يحتاجها العاملين لاتخاذ القرارات في مواجهتهم لهذه المتغيرات ، وفي النتيجة فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضعه الراهن يساعد على التطوير ورفع مستوى الاداء وجودة العمل التي تمكن المؤسسة من خدمة الجماهير داخليا وخارجيا وبالتالي فالموظفين يشاركون في عملية صنع القرارات التي تتخذها المؤسسة وهذا يساهم في بناء صورة ذهنية مرغوبة داخليا و خارجيا، وهو ما تتوافق مع دراسة الباحث امجد عبد الرحمن الاهدل وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي الذي اظهرت نتائج دراسته ان الموظف له يمتلك حرية التصرف بالعمل لتلبية حاجيات الزبائن وهو اثر التمكين كبعد من ابعاد البيئة التنظيمية.

اظهرت الدراسة ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال نتائج مختلف الجداول السبع ومنه يمكن القول ان فرضية دراستنا محققة.

● **نص الفرضية الثالثة:** للقيم التنظيمية دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

اظهرت النتائج الإحصائية للدراسة في الفرضية الثالثة ان هناك مجموعة من القيم التنظيمية السائدة لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتساهم في بناء الصورة الذهنية في المؤسسة حيث يرون أن هناك توافق بين ما يحملونه من قيم وتوقعات تنظيمية ايجابية من جهة، وبين الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة من جهة، وبين ما يجدونه من سلوك تنظيمي معتمد في المؤسسة من جهة أخرى، مثل الالتزام واحترام الوقت والتعاون والتنسيق والتحفيز ،

حيث ان القيم التنظيمية الايجابية تؤدي إلى بناء انطباعات مرغوبة لدى الموظفين و العكس صحيح، وهذا ما نجده في الجدول 21-22 وهو ما يتوافق مع دراسة الباحث سليمان قاضي مومن في مذكرته تحت عنوان دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تتوافق ما توصلنا اليه مع نتائج دراسته التي تقول هناك تعاون بين افراد المؤسسة والالتزام اليومي بمواقيت العمل .

كما نستنتج من اجابات الموظفين بوجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل الموظفين والمسؤولين من خلال الالتزام بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه حيث ان قيمة الانضباط والالتزام تساهم في خلق بيئة تنظيمية قوية و ايجابية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وهذا ما يسمح ببناء صورة ذهنية حديثة جيدة لدى الموظفين، وهذا ما نجده في اجاباتهم في الجدولين 19-20 وهذا ما يتوافق مع دراسة الباحث احمد يوسف ابو رحمة في دراسته بعنوان اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز حيث وجد في نتائج دراسته ان هناك اثر ذو دلالة احصائية للمستوى التنظيمي ودافعية الانجاز .

كما نجد ان مؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تشجع مجموعة من القيم التنظيمية التي تساهم في بناء الصورة الذهنية، ومن بين هذه القيم قيمة التشجيع والتقدير وتتمين الانجاز على الابتكار و الإبداع في العمل ضمن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الأمر الذي ينمي لديه الشعور بالأهمية و الانتماء والرضا الوظيفي، كما يشعره ذلك أيضا بأنه يساهم مع جهود غيره من الموظفين في تطوير المؤسسة، مما يزيد ثقته و ولائه لها، وهذا يعني انه يحمل انطباعات ايجابية عن المؤسسة التي يشتغل بها وهذا ما نجده في الجدول 16-17-18 دراسة الباحث امجد عبد الرحمن الاهدل وتوافق مع نتائج دراسته المعنونة تحت عنوان اثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي الذي اظهرت نتائج دراسته ان الشركة تشجع على العمل الجماعي وتقوم بدعم موظفيها من خلال مكافآت ورحلات من اجل خلق جو من التحفيز والابداع وبالتالي الوصول الى افضل اداء ممكن.

وقد اظهرت الدراسة ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وعلى ضوء ما تقدم فإنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القیعة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة، كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور البيئة الثقافية على تكوين الصورة الذهنية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفریغ هاته النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية ، والتي وجدنا من خلالها أن للبيئة الثقافية دور في تكوين الصورة الذهنية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1- استنتاجات عامة:

جاءت هذه الدراسة ضمن سلسلة الأبحاث التي تناولت البيئة التنظيمية، فقد طرح الموضوع مشكلة البيئة التنظيمية ودور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

● **الفرضية الأولى:** للثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

● **الفرضية الثانية:** للهيكل التنظيمي دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبالتالي تحققت الفرضية مقارنة مع النتائج .

● **الفرضية الثالثة:** للقيم التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبالتالي تحققت الفرضية مقارنة مع النتائج .

ولقد تمت معالجة الموضوع انطلاقا بالاعتماد على استبيان تم انجازه لأجل هذه الدراسة، من خلال تناول للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية، وبعد إعداد أداة جمع البيانات وتحكيمها وتطبيقها على عينة مكونة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها واعتمادا على الدراسات السابقة خلصت دراستنا إلى ما يلي :

● اغلب موظفي المؤسسة من الشباب اصحاب خبرة في العمل، وهذه نقطة ايجابية تحسب للمؤسسة، حيث يمكنها الاستثمار في ذلك من خلال نشر قيم تنظيمية ايجابية بين هؤلاء الشباب، و مرافقتهم في تبنيتها و نقلها الى الاجيال القادمة، الامر الذي يؤدي الى تجسيد الفعالية التنظيمية، و نشر الشعور بالانتماء و الرضا الوظيفي، و تحسين صورتها الذهنية الداخلية على المدى البعيد.

● نجاح العملية الاتصالية الداخلية بمستوياتها الثلاث (صاعد- نازل- افقي)، بسبب:

- المرونة الادارية.

- وضوح الرسائل الاتصالية.

- الاهتمام بالاتصال الصاعد (انشغالات الموظفين).

- التركيز على الاتصال النازل(التعليمات و الاوامر)، و الاهتمام برفع الصدى.

- التوازن والتنظيم بين مستويات الاتصال.

- وجود الارادة في اقامة سياسة اتصالية فعالة.

- نجاح المؤسسة في اقرار سياسة اتصالية داخلية فعالة، و هذا ما يعكسه الانتشار القوي و الايجابي للقيم التنظيمية التي تدخل ضمن البعد الاتصالي.
- انتشار لقيمة اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ضمن القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، حيث تتم عملية اتخاذ القرار بطريقة لا مركزية وتشمل جميع الموظفين، الامر الذي ادى الى خلق نوع من الحماس و الاخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الاهداف لدى الموظفين، وتحمل المسؤولية في حالة الفشل في تحقيقها، نتيجة لإشراكهم في هذه العملية، عكس المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يدعم قيم الولاء والانتماء للمؤسسة والايان بأهدافها وقراراتها والاخلاص في خدمتها.
- انتشار لثقافة تشجيع الابتكارات والابداعات و الحث عليها، ضمن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتوفر مناخ ملائم للتفكير والابداع، بسبب التسهيلات التسييرية الموجودة بالمؤسسة، الامر الذي من شأنه ان يكسب قدرات ومؤهلات الموظفين ويجعل المؤسسة تستفيد من المهارات التي يمكن ان يتمتع بها افرادها.
- انتشار لثقافة التقدير والاعتراف للموظفين المجتهدين في عملهم، وهذا ما عكس بدوره انتشار لسياسة التحفيز بأشكاله المختلفة (مادي- معنوي- ترقية في المنصب...)، ضمن القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، الامر الذي يمكن ان يساهم في خلق أحاسيس ايجابية تجاه المؤسسة، ويكون عنها صورة ذهنية ايجابية لدى موظفيها، فالتحفيز هو أحد أهم القيم التنظيمية التي تدعم الولاء والانتماء للمؤسسة، وهو أداة مهمة في ايدي الادارة لربط وتعزيز اتجاهات وسلوكيات الافراد بأهداف المؤسسة، وتوجيههم نحو تبنيتها ومن ثم تحقيقها.
- قدرت قيمة التشجيع على العمل الجماعي و تنمية روح الفريق داخل المؤسسة، كقيمة جيدة الانتشار، كونها تتوقف على ارادة الافراد في خلق التعاون فيما بينهم لتأدية المهام الموكلة اليهم، ويحقق انتشار قيمة العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ما بين الموظفين، الرضا الوظيفي، والانتماء وخلق مناخ عمل يتميز بالحركية و الملائمة لأداء الأعمال المطلوبة من الأفراد و تحقيق أحسن النتائج، و هذا ما يساهم في تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.
- قدرت قيمة الانضباط، كقيمة جيدة الانتشار، في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بوجود القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل الموظفين والمسؤولين، و بالتالي فعالية النظام الرقابي المعتمد في المؤسسة.
- نجاح المؤسسة في اقرار بعض القيم التنظيمية التي تدخل ضمن بعد السلوك التنظيمي و هذا ما يعكسه الانتشار القوي لبعض السلوكات التنظيمية مثل: احترام الوقت، الاحترام المتبادل، التعاون، التنسيق...

- كذلك نجد مؤشر الولاء للمؤسسة مؤشر قوي لدى غالبية الموظفين من خلال استعدادهم للمساهمة في خدمة المصلحة العامة للمؤسسة على حساب المصلحة الشخصية، و هذا ما نتيجة حتمية لمؤشر الشعور بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، و منه يتضح لنا ان الولاء للمؤسسة مطلق، فمعظم الموظفين يسعون وراء المصلحة العامة للمؤسسة.
- هناك وعي ملموس و اجماع شبه تام من قبل موظفي المؤسسة، على ان الممارسات الادارية السائدة في المؤسسة، لها دور كبير في بناء الصورة المدركة لدى الموظفين.
- هناك وعي ملموس و اجماع شبه تام من قبل الموظفين، على ان طبيعة العملية الاتصالية السائدة في المؤسسة، تؤثر في طبيعة الصورة الذهنية المدركة لدى الموظفين.
- هناك وعي ملموس و اجماع شبه تام، لدى الموظفين، بأن السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة انعكس على طبيعة الصورة الذهنية المدركة لدى الموظفين.
- من خلال نتائج الدراسة، توصلنا الى ان البيئة التنظيمية تمثل احد الازهاصات الرئيسية المؤثرة في بناء الصورة الذهنية الداخلية، انطلاقا من بسط ونشر الثقافة التنظيمية الايجابية ما بين الموظفين و مرافقتهم في تبنيتها وتجسيدها على ارض الواقع، الامر الذي يؤدي الى خلق الولاء وتنمية روح الانتماء للمؤسسة وتدعيم الشعور بالرضا الوظيفي في نفوس الموظفين، وبالتالي تكوين انطباعات ذهنية ايجابية عن المؤسسة.

2- التوصيات و الاقتراحات :

- على ضوء دراستنا للنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة و التي أثبتت أن للبيئة التنظيمية دور في بناء الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات نذكر منها:
- يجب العمل على نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فهذه القيمة من شأنها ان توجه حركة الحياة داخل المؤسسات، كما انها خطوة عظيمة نحوى تحقيق علاقات عمالية سليمة و جيدة تجسد سيادة روح التسامح، والصبر، والقدرة على تقبل اراء الاخرين مهما كان مستواهم الوظيفي، والحث على العمل المشترك و تنمية روح الفريق، مما يساعد حتما على تحقيق اهداف المؤسسة.
 - ايضا يساهم نشر و تشجيع قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، في اظهار قيم جديدة تسهم في تدعيم قيم الولاء، والانضباط، والالتزام، و تحمل المسؤولية، و الثقة المتبادلة بين الادارة و موظفيها.
 - تفعيل الاتصال، تفعيل نظام الحوافز و المكافآت، تقديم خدمات اجتماعية للموظفين والمشاركة في حياتهم الاجتماعية، العدل، المساواة، الشفافية...كلها قيم تنظيمية تساعد على خلق جو من التفاهم و الثقة المتبادلة بين المؤسسة وموظفيها ويجاد روح التعاون المتبادل، مما يساهم في تدعيم العلاقات الانسانية ويزيد من ولاء الموظفين لمؤسستهم، وكل هذا يصب في منحى واحد وهو الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة لدى موظفيها فموظفي المؤسسة هم الذين يمثلونها امام الفئات الجماهيرية المختلفة و بالتالي فأحسن سفير للصورة الذهنية هو الجمهور الداخلي للمؤسسة.
 - ترسيخ الطابع الانساني ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بهدف تقريب المسافات بين الافراد و خلق مناخ تنظيمي يتسم بالاحترام، والتعاون، والتفاهم، والتساند، والتكامل والتآزر، وبالتالي تشجيع الحاجيات الاجتماعية والنفسية للأفراد، و احلال مشاعر الود و التعاطف محل الحقد و الكراهية، فيزول التناقض بين الافراد و تُعكس صورة ايجابية عن المؤسسة.
 - العمل على تشجيع الابداع والابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات، للاستفادة مما تقدمه من بحوث و دراسات.
 - وضع مخطط عادل وشفاف، يحتوي كيفية توزيع المكافآت و التحفيزات المادية بين الموظفين، بغرض اشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يدفعهم الى بذل جهود معتبرة، فالعدالة في منح الحوافز و المكافآت تشكل منهجا لتشجيع الموظفين المجتهدين على تقديم اداء جيد، كما انها تمثل ايضا وسيلة لتحفيز العمال المتخاذلين.
 - انشاء خلية تُعنى بمهمة بناء و تحسين، والحفاظة على الصورة الذهنية للمؤسسة وتكون هذه الخلية تابعة لمكتب الاعلام و الاتصال.
 - اجراء فحص شامل لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، و تقويم او تعديل او تغيير القيم التنظيمية السلبية .



✓ قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. المرسي، جمال مُجّد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط5، عمان ، دار وائل للنشر، 2010 .
4. العامري والغالي ، " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
5. القطامين، احمد، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2003.
6. الكبيسي، عامر، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
7. جواد شوقي، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال، ط1، عمان، دار حامد، 2000.
8. حجاب منير مُجّد، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
9. حريم، حسين ،"إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ،عمان ، الأردن، 2009.
10. ليلي السيد فرحات، القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
11. موسى أحمد خير الدين، دراسة بعنوان أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، جامعة البترا ، عمان ، الاردن.
12. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
13. مُجّد السيد :الإحصاء البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2 ، دار النهضة العربية، مصر، 1970 .
14. مُجّد حسن علاوي و مُجّد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1996.
15. مُجّد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000.
16. مُجّد صبحي،القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر..
17. ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة قسنطينة، 1995.



18. منصور بن صالح يوسف، مقال الولاء التنظيمي، إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة، العدد 143، جمادى الآخرة/ مارس 2017.

19. مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء النفسي التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.

20. سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.

21. عباس أحمد صالح: طرق تدريس التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 1.

22. عبد اللطيف حمزة: مناهج البحث العلمي، ط 2، دار الفكر العربي، مصر، 1978.

23. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة.

24. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2003.

25. عواد فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

26. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1984.

27. فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

28. صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في

العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009.

29. خير الدين أحمد علي عويس، دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.

30. خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007.

☑ قائمة المذكرات والاطروحات:

1. سبع فضيلة، ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الاتصال الداخلي، أطروحة دكتوراه، كلية الاعلام و

الاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر03، 2017.

2. بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة في مجلس الأمة في إدارة الصورة الذهنية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم

الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015.

3. بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GP1Z،

رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014.



4. امجد عيد الرحمن الاهدل، رسالة ماجستير بعنوان أثر البيئة الداخلية على الاداء الوظيفي للعاملين، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
5. سميرة صالح، أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
6. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
7. حمزة غموقي، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الداخلي، دراسة ميدانية على عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
8. أمنية هاجر شلابي، العلاقات العامة الداخلية والصورة الذهنية دراسة في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة بالبوية، مذكرة ماستر، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03.
9. بسمة حمزة، دور اتصال المؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة وزارة المالية بالجزائر، مذكرة ماستر في الاتصال المؤسسي، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03.
10. بلقاضي كمال، دراج كمال، ستي ميلود، المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق - دراسة حالة عملية التوزيع بمؤسسة نفضال ووحدة مطاحن حمزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة - duea فرع : تقنيات بنكية، جامعة التوين المتواصل، دفعة 2005 - 2004.

☑ قائمة المذكرات والاطروحات:

1. بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلالي، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. بن حليلة وشعباني، محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي والخدمة العمومية، يوم 2017/11/22، الساعة 14:00.
3. مصطفى عشوي، سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 1992/11/28، 30، بن عكنون، الجزائر.

الملحق رقم (02): الاستمارة الاستبيانينة

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان
البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين

ولهذا الغرض قمنا بإعداد هذه الاستمارة والتي نضعها بين أيديكم، ونظرا لأهمية إجاباتكم في تحقيق أهداف هذا البحث
وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر

نرجو منكم أن تجيبوا بكل صدق وموضوعية عن جميع عبارات الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
ونحيطكم علما أن بان هذا الاستبيان يبقى سرا وأجوبتكم ستستعمل لغرض البحث فقط. كما أنه لا توجد أجوبة
صحيحة وأجوبة خاطئة وأن كل ما يهمنا هو رأيكم الصحيح.

نشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا

استمارة استبيان

1- الجنس:

انثى

ذكر

2- العمر:

أكثر من 50 سنة

من 30 الى 50 سنة

أقل من 30 سنة

3- المؤهل العلمي:

غير ذلك

جامعي

ثانوي

4- الخبرة:

أكثر من 50 سنة

من 30 الى 50 سنة

أقل من 30 سنة

لا	نعم	العبارات
المحور الاول: للثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.		
		1. هل لديك استعداد للمشاركة والتعاون مع زملائك؟
		2. هل يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل؟
		3. يدرك الموظفون أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.
		4. هل العلاقات التي بين الموظفين يغلب عليها روح الأخوة والزمالة؟
		5. هل الموظفون في المؤسسة يمتازون بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم؟
		6. أقبل أي عمل أكلف به من قبل إدارة المؤسسة حتى أضمن استمرارية العمل.
		7. أشعر بالفخر أثناء الحديث عن مؤسستي التي أعمل بها على أنها أفضل مؤسسة يمكن العمل والارتباط بها.
المحور الثاني: للهيكل التنظيمي دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.		
		1- هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحديد الموظفين المطلوبين لشغل المناصب؟
		2- هل يساعد الهيكل التنظيمي على توحيد جهود العاملين؟
		3- هل الموظفون الموجودون في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من ذوي الكفاءات العالية؟
		4- هل يساعد الهيكل التنظيمي على تطوير أداء الموظف؟
		5- هل يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة؟
		6- في رأيك هل يوجد اتصال منظم و متوازن (صاعد- نازل - أفقي) داخل المؤسسة؟
		7- هل يتم اشراكك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
المحور الثالث: للقيم التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.		
		1- هل توفر لك المؤسسة هامشا من الابداع و الابتكار في مجال عملك؟
		2- اذا قمت بإنجاز عمل جيد، هل تلقى اعترافا و تقديرا من طرف المسؤولين؟
		3- هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي، و تنمية روح الفريق ما بين الموظفين؟
		4- في رأيك هل يسود نوع من الانضباط لدى الموظفين عند ممارسة المهام داخل المؤسسة؟
		5- هل يلتزم الموظفون في المؤسسة بإجراءات العمل و السياسات المعتمدة فيه؟
		6- في رأيك هل تؤثر الممارسات الادارية المعتمدة في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين؟
		7- هل ترى ان السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة يتلاءم مع قيمك؟

ملخص البحث

عنوان الدراسة : البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين

هدف الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر هذا الواقع في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الوقوف على طبيعة الصورة الذهنية المدركة لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
- الاطلاع على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية السائدة في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين.

مشكلة الدراسة :

- هل البيئة التنظيمية دور في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

الفرضيات الجزئية :

- للثقافة التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للهيكل التنظيمي دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للقيم التنظيمية دور في تحسين الصورة الذهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الكلمات الدالة للبحث: البيئة التنظيمية، الصورة الذهنية، مديرية الشباب والرياضة.

إجراءات الدراسة :

– العينة: 18 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي

الأدوات المستعملة في الدراسة : استمارة الاستبيان.

النتائج المتوصل إليها :

من خلال نتائج الدراسة، توصلنا الى ان البيئة التنظيمية تمثل احد الازهاصات الرئيسية المؤثرة في تحسين الصورة الذهنية الداخلية، انطلاقا من بسط ونشر الثقافة التنظيمية الايجابية ما بين الموظفين و مرافقتهم في تبنيتها وتحسينها على ارض الواقع، الامر الذي يؤدي الى خلق الولاء وتنمية روح الانتماء للمؤسسة وتدعيم الشعور بالرضا الوظيفي في نفوس الموظفين، وبالتالي تكوين انطباعات ذهنية ايجابية عن المؤسسة.