



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس



عنوان المذكرة

دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - بسكرة -

- إقامة شتمة -6- نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

تحت إشراف الدكتورة

● قشي إلهام

من إعداد الطالب :

● بلة محمد ياسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

\*قال الله تعالى {ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن

أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين}.

\* الشكر للمولى العلي القدير الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع.

\* و أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل ما أمدني بيد المساعدة، من قريب أو بعيد

لإنجاز هذا العمل، و أخص بالذكر أستاذتي ومشرفتي \*قشي الهام\* التي شجعتني

على إتمام هذا العمل بفضل توجيه رشيد و رأي سديد و نصح مفيد.

\*إلى أستاذي الفاضل جوادي يوسف على نصائحه و توجيهاته القيمة.

\*إلى روح أستاذي ♥ أوليفي ناجي ♥ رحمة و رضوان من الله تنزل عليه.

\*كذلك أتقدم بالشكر الخالص إلى أساتذة تخصص علم النفس العمل و التنظيم على

تشجيعهم المستمر و لنا.

باسم  
الن

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من تمنحني هامتي له نبلا أبي

إلى من حملتني وهنا على ومن أمي

إلى من أشد به أزرني أخواتي

إلى رفقاء دربي و أصدقائي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

أصدقائي طلبة علم النفس وتخصص العمل والتنظيم بالإضافة إلى

أصدقائي في الإقامة 59-58b شتمة-6-

إلى كل من يقتنع بفكرة و يدعم لها، و يعمل على تحقيقها لا

يقصد بها إلا وجه الله و منفعة الناس في كل مكان و زمان

أهدي هذا العمل

بلة محمد ياسين



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري في مديرية الخدمات الجامعية- بسكرة- إقامة شتمة-6-، الهدف من إجراء هذه الدراسة هو:

1- تسليط الضوء على هذه الفئة من الجماعات و معرفة مانوع دورها في تشكيل السلوك الإداري.

2- معرفة مدى أهمية الصورة الذهنية للمنظمة و كيفية بنائها.

3- معرفة ما إذا كان للجماعات غير الرسمية دور في تكوين صورة نمطية من عدمه.

تكونت عينة الدراسة من (50) مورد بشري من المؤسسة محل الدراسة 8 منهم دائمون و 42 متعاقدين.

و لتحقيق أهداف الدراسة فمنا باستخدام أداتين لجمع المعلومات ، الاستمارة و المقابلة حيث اعتمدنا الاستمارة كأداة رئيسية و المقابلة أداة مساعدة بحيث اعتمدنا على أجوبة المقابلة و صممنا على إثرها الاستبيان .

و قد تم جمع البيانات و تحليلها اعتمادا على الوسيلة الإحصائية ( spss ) للحصول على أدق النتائج.

و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

\*وجود جماعات غير رسمية في المؤسسة محل الدراسة.

\*عدم وجود علاقة بين الجماعات غير الرسمية مع الصورة النمطية من خلال حساب العلاقة بيرسون، إذ كانت جد ضعيفة و هذا ما يؤكد غياب دور هذه الفئة من الجماعات تعميم للسلوكات و تشويهها من قبلهم.

## فهرس المحتويات

الرقم	المواضيع
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
أ	ملخص الدراسة بالعربية
ب-و	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
01	مقدمة
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
07	تمهيد
09	1- إشكالية الدراسة
11	2- تساؤلات الدراسة
12	3- فرضيات الدراسة
12	4- أسباب اختيار الموضوع
13	5- أهمية الدراسة
13	6- أهداف الدراسة
14	7- تحديد متغيرات الدراسة اصطلاحيا و اجرائيا
17	8- الدراسات السابقة و مناقشتها
	<b>الفصل الثاني: الجماعات غير الرسمية</b>
26	* تمهيد
	أولا: ماهية الجماعات غير الرسمية
	* الجماعة
27	ماهية الجماعة

27	1- تعريف الجماعة
28	2- خصائص الجماعة
28	3- عوامل تكوين الجماعة
29	7- أنواع الجماعة
	*الجماعات غير الرسمية
30	1- مفهوم الجماعات غير الرسمية
33	1-2- خصائص الجماعات غير الرسمية
35	1-3- أهداف الجماعات غير الرسمية
36	1-4- أنواع تكوين الجماعات غير الرسمية
38	2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية
41	3- تماسك الجماعات غير الرسمية
43	4- وظائف الجماعات غير الرسمية
44	ثانيا: ماهية الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم
44	1- أهمية الجماعات غير الرسمية في الحياة التنظيمية
45	2- علاقة المنظمة بالجماعات غير الرسمية
46	3- الجماعات والتنظيم الفني للعمل
48	4- الإدارة و الجماعات غير الرسمية
50	5- الجماعات غير الرسمية و الإنتاج
50	6- مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية
54	7- سلبيات الجماعات غير الرسمية
55	* خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الصورة الذهنية</b>
	* تمهيد
58	أولاً: ماهية الصورة الذهنية

58	1- مفهوم الصورة الذهنية
61	2- خصائص وسمات الصورة الذهنية
62	3- أنواع الصورة الذهنية
63	4- أهمية الصورة الذهنية
64	5- طبيعة الصورة الذهنية
64	6- بنية الصورة الذهنية
64	6-1 تكوين الصورة الذهنية للمنظمة
65	6-2 صورة المؤسسة و مكوناتها
69	6-3 مصادر وبرامج تكوين الصورة الذهنية
74	6-4 أبعاد الصورة الذهنية
77	6-5 دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية
79	6-7 المركز الدماغي للصورة الذهنية
	<b>ثانيا: العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية</b>
80	1- عوامل بناء الصورة الذهنية (العوامل التي تسهم في تكوين الصورة الذهنية)
80	2- قياس الصورة الذهنية
81	3- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمات
83	4- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة
84	5- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية
86	6- مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة
86	7- إستراتيجيات المنظمة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لها
88	8- آليات تشكيل الصورة الذهنية
91	9- أهمية بحوث الصورة الذهنية و أهدافها
92	10- النظريات المفسرة للصورة الذهنية
101	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: الصورة النمطية</b>

131	* تمهيد
132	* ماهية الصورة النمطية
133	1- تعريف الصورة النمطية
134	2- خصائص الصورة النمطية
136	3- وظائف الصورة النمطية
138	4- كيف تتم صناعة الصورة النمطية
140	5- البنى المعرفية و الصورة النمطية
	6- المنظومة العامة لتمرير الصورة النمطية
142	7-أهم الفروق بين الصورة الذهنية و الصورة النمطية
148	8-القولبة و الصورة النمطية
149	9-التوجهات النظرية في تفسير الصورة النمطية
	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: السلوك الإداري</b>	
	*تمهيد
168	أولاً: ماهية السلوك الإداري
170	1-نشأة السلوك الإداري
172	2-تعريف السلوك الإداري
173	3-مميزات و خصائص السلوك الإداري
175	4-أهداف السلوك الإداري
175	5-أهمية السلوك الإداري
176	6-أنواع السلوك الإداري
178	ثانياً: عناصر و شروط السلوك الإداري
178	1-عناصر السلوك الإداري
180	2-مبادئ السلوك الإداري
183	3- شروط السلوك الإداري

184	4-نمط السلوك الإداري
188	5-تنظيم السلوك الإداري
189	6-المدائل النظرية للسلوك الإداري
201	7-مشكلات السلوك الإداري
202	خلاصة الفصل
	<b>الجانبا التطبيقي</b>
	<b>الفصل السادس: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
166	1- الدراسة الاستطلاعية
167	2-مجالات الدراسة
169	3-منهج الدراسة
169	4-مجتمع الدراسة
169	5-أدوات الدراسة
172	6-الخصائص السيكومترية للإستبيان
173	7-الأساليب الإحصائية
202	خلاصة الفصل
	<b>الفصل السابع: عرض و مناقشة نتائج الدراسة</b>
176	*تمهيد
177	1-عرض نتائج الدراسة
177	أ-المقابلة
177	1-2- نتائج و تحليل المقابلة
	ب- الاستمارة
183	1-2-نتائج و تحليل الاستمارة
193	2-العلاقة بين متغيرات الدراسة
194	3-مناقشة الفرضية الرئيسية
195	4-مقترحات الدراسة

## فهرس المحتويات

191	*خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الحمد لله

# السلوك الإداري

## تمهيد

أولاً: ماهية السلوك الإداري

1-نشأة السلوك الإداري

2-تعريف السلوك الإداري

3-مميزات و خصائص السلوك الإداري

4-أهداف السلوك الإداري

5-أهمية السلوك الإداري

6-أنواع السلوك الإداري

ثانياً: عناصر وشروط السلوك الإداري

1-عناصر السلوك الإداري

2-مبادئ السلوك الإداري

3-شروط فاعلية السلوك الإداري

4-نمط السلوك الإداري

5-تنظيم السلوك الإداري

6-المدخل النظرية للسلوك الإداري

7-مشكلات السلوك الإداري

خلاصة الفصل

## تمهيد

إن السلوك الإداري عملية ليس بعملية أو أسلوب إداري بل هو منهج و طريقة حياة المنظمات بحيث هو من يقرر بقاء المنظمة من اضمحلالها و ما له من أهمية داخل المنظمات، و في فصلنا هذا سنتعرض لأهم عناصره بداية من الماهية وما تحتويه من تعريف و خصائص وأنواعه، ثم عناصره و شروطه و مبادئه و أخيرا النظريات التي التي قامت بدورها بتفسير السلوك الإداري و أخيرا أهم المشاكل التي تواجه السلوك الإداري.

## أولاً: ماهية السلوك الإداري

أن فهم السلوك الإداري يحتاج بداية إلى استيعاب بعض الملاحظات التي تبدو بديهيات أساسية، و أهمها :

أ- إن التصنيفات الموضوعية لأنماط السلوك الإنساني، كالقول سلوك إداري، سلوك سياسي، وسلوك اجتماعي.... لا يلغي حقيقة أن كل أنماط السلوك التي يتصرفها الأفراد في حياتهم هي سلوكيات إنسانية، ولا شك أنها تحتكم إلى خصائص السلوك الإنساني و آلياته، إلا ذلك لا يلغي أهمية تصنيفها حسب مجالات الحياة التي تحدث خلالها، والتعامل معها على أساس هذه التصنيفات وما تفرضه من خصوصيات. فسلوك الفرد كفرد و هو يقف أمام نفسه وخصوصياته، يختلف عن سلوكه باعتباره عضواً في جماعة ما، أو في منظمة ما ، لأن في عناصر الموقف الذي يوجد فيه دوراً مهماً في تشكيل هذا السلوك، كما لاحظنا عند الحديث عن آلية السلوك الإنساني . ولا بد أن يحتكم كل سلوك إلى القواعد والضوابط و الخصوصيات... التي يفرضها وجوده في الجماعة، أو المنظمة التي يرتبط بها لأن ذلك يمثل أساس وجوده وقبوله واستمراره في تلك الجماعة أو المنظمة.

ب- يختلف نمط السلوك من منظمة لأخرى، لأن لكل منظمة شخصيتها وخصوصيتها، مثل ما أن لكل فرد شخصية وخصوصية. وتتشكل شخصية المنظمة وخصوصيتها بالتفاعل بين كافة عناصرها التي لا تتماثل أبداً مع عناصر أي منظمة أخرى، ومهما كانت تبدو أوجه الشبه في بعض الجوانب الهيكلية أو الوظيفية، فوجود الناس في أية منظمة كفيلاً أن يضي عليها تميزاً خاصاً.

ج- تختلف أنماط السلوك الإداري من منظمة إدارية لأخرى وذلك تبعاً لاختلاف العاملين فيها، ولإختلاف العاملين فيها، واختلاف الأساليب الإدارية والفلسفات الإدارية التي تحتكم كل إليها كل منظمة. إلا أن هذا لا يلغي حقيقة وجود قواسم مشتركة في سلوكيات المنظمات الإدارية، وبخاصة تلك التي تعمل في إطار فلسفة واحدة . فالمنظمات الأمريكية التي تقوم على الحياة الإدارية فيها على أساس فلسفة المنافسة وقاعدة " أن التنظيم هو الذي يقرر كل شيء" تلتقي على قواسم مشتركة كبيرة فيما بينها. وتكاد تمثل مجموعة من المبادئ الإدارية الثابتة نسبياً، وقد يشمل ذلك أيضاً المنظمات في دول أوروبا الشرقية والدول الصناعية الأخرى ذات التأثير بالحضارة الأوروبية وخصوصياتها كالمنظمات في استراليا، وكندا، وغيرهما من الدول التابعة للعالم الثالث.

بينما المنظمات الإدارية في اليابان تعمل على أطر فلسفية مختلفة تقوم على فلسفة المشاركة وقاعدة رئيسية مفادها " أن جماعة العمل وعلاقته هي التي تقر كل شيء " ، ويستطيع المتابع للتجارب في هذا المجتمع أن يتحدث عن قواسم مشتركة كبيرة، وربما مبادئ عامة ثابتة نسبياً أيضاً، تحتكم إليها المنظمات الإدارية اليابانية وتضفي على التجربة اليابانية خصوصية خاصة.

وتجاوزاً على أية تباينات أو خصوصيات بين المنظمات الإدارية، فإنه يمكننا أن ننظر للسلوك الإداري بصورة مجردة ونقول أنه السلوك الذي يشمل كافة العلاقات لأي منظمة من المنظمات، وتشمل هذه العلاقات :

\* العلاقة الداخلية التي تدور في بيئة المنظمة الداخلية، وتشمل بدورها :

- العلاقات الرسمية، العمودية بين الرؤساء والمرعوسين أفراداً أو جماعات صغيرة أو جماعات كبيرة... وسواء كانت هذه العلاقات صاعدة من أسفل لأعلى أو هابطة من أعلى لأسفل.

- العلاقات الرسمية الأفقية ( الوظيفية ) بين العاملين في المنظمة أفراداً أو جماعات صغيرة أو جماعات كبيرة... و سواء كانت تتم على نفس المستوى الواحد أو صورة علاقات تقاطعية عبر المستويات.

\* العلاقات الخارجية التي تربط المنظمة مع البيئة من حولها، وتتعدد هذه العلاقات حسب ما تقيمه المنظمة المعنية من علاقات، ومن أبرز ما يمكن أن نشير إليه هنا هي العلاقات مع المجتمع ومع السلطة والقوى السياسية داخل المجتمع. ( عساف ، ، 2004 ، ص 30-32).

### 1- نشأة السلوك الإداري:

تعود نشأة السلوك الإداري إلى بداية نشأة الظاهرة الإدارية التي تعود بدورها إلى بداية نشأة الإنسان كائن عاقل و إداري بطبعه. فتصرفات الإنسان وعلاقته مع نفسه، و الناس ، والبيئة من حوله ، تعتبر تصرفات وسلوكيات ذات طبيعة إدارية طالما انه يستعمل عقله فيها، ويحاول خلالها أن يكيف نفسه و يوازنها مع مجمل التغيرات التي يعيشها أو يمر بها. إلا أن نشأة الإتمام بالسلوك الإداري ، أو بالسلوك الإنساني في المنظمات الإدارية تعتبر نشأة حديثة، ويمكن إعادة بذورها إلى "روبرت أوين" الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800 م مصنعاً، وعمل، على عكس البيئة الصناعية حوله ، على

الاهتمام بالعاملين حيث رفض استخدام الأحداث وعلم العمال النظافة وحسن السلوك، وعمل على تحسين ظروف العمل.

كذلك فإن "أندرو أور" قد أشار في كتابه "فلسفة الصناعة" الذي نشر عام 1835 إلى أن هناك ثلاث جوانب للصناعة هي : الجوانب الميكانيكية، والتجارية، والإنسانية، و أوضح الجانب الإنساني بما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني في الصناعة.( عساف، 2004، ص 34-35).

أن السلوك الإداري من أهم الموضوعات في ميدان التربية، نظراً لأن رجل الإدارة نموذج سلوكي يأتي إلى عمله مزوداً بمجموعة من أساليب السلوك التي اكتسبها من البيئة فأثرت في اتجاهه واستعداداته وقدراته وخبراته وإنتاجه، يتم ملاحظة هذه الأساليب في الموقف الإداري.

هذه الأساليب السلوكية الإدارية قد تكون المناسبة مناسبة أو غير مناسبة للموقف الإداري ومواجهة متطلباته وتحقيق أهدافه، ولكنها تؤثر فقط في الأداءات والإجراءات.

والسلوك الإداري هو الذي يتمثل في حل المواقف وتخطي العقبات، والتغلب على المشكلات أو اكتساب المهارات.

ويحدد السلوك الإداري المثيرات البيئية سواء كانت وليدة خبرات سابقة أو نتاج للنضج المهاري والتنمية المهنية، والممارسة العملية التي هي عبارة عن أداء معزز.

ونتائج التجارب الحالية الصحيحة المعززة تساعد على إتقان الأداء وتحقيق التناسق بين الأعمال وتساعد على تنمية المهارة . والنضج المهاري يؤدي إلى تقدم في الأداء والرفع من معدله وتحسين كفاءته . و التنمية المهنية تساعد في تعلم بعض الأعمال التي تحتاج إلى مهارة خاصة، و الممارسة العملية فهي شرط ضروري لتعلم المهارات وحل المشكلات وترتبط هذه الممارسة بشروط و محددات فاعلية السلوك الإداري.( شمس الدين والفقهي،-، 2007، ص 216-217).

## 2- تعريف السلوك الإداري :

## 2-1- تعريف السلوك

الواقع أن كلمة السلوك متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، و السلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد، لكي يتوافق و ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته وحل مشكلاته. وطالما هناك أن حياة فهناك سلوك من جانب الفرد.

كما يمكن تعريف السلوك على أنه : سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تتقل الفرد من موقف إلى آخر. فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات، (فليه و بد المجيد، 2005، ص29-30).

## 2-2- تعريف الإدارة :

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي ( لكي يخدم ) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. (النمر ، سعود وآخرون ، 2001، ص4).

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة". وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة".

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة (الجزعي وسعد ، 2005، ص18).

### 2-3- تعريف السلوك الإداري:

يعرف السلوك الإداري بأنه توزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المنظمة.

ويعرف على أنه الأنماط السلوكية الأساسية لتحقيق درجة الرشد الإنساني.

ويعرف آخرون السلوك الإداري على انه وضع نظام لعلاقات، منسقة إداريا لتحقيق هدف مشترك، وبذلك فهو عبارة على نظام يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها، وتكمل بعضها البعض، ولأن أي خلل في أي منها يحدث خلا في النتيجة الكلية.

وفي ضوء ما سبق نستخلص أن السلوك الإداري هو سلوك العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد الذين يسعون إلى هدف مشترك. (فليه و عبد المجيد، 2005، ص71).

### 3- خصائص و مميزات السلوك الإداري:

#### 3-1- الخصائص:

ليس ثمة شك في أن السلوك الإداري في أن السلوك الإداري سلوك إنساني قبل كل شيء، و لما كانت حقيقة السلوك الإنساني واحدة سواء كانت سلوكا اجتماعيا أو سياسيا أو إداريا. و لكن الذي تتبغى الإشارة إليه ، أن كل سلوك إداري سلوك إنساني ، إلا أن كل سلوك إنساني لا يعتبر سلوكا إداريا. من هنا يمكن القول بوجود بعض الخصائص المميزة للسلوك الإداري و أهم ما يميزه :

- أنه سلوك حركي ( ديناميكي ) فالحياة الإدارية لا تنتسم بالسكون او بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية، ففي سكونها موتها.

- أنه سلوك عقلائي أو رشيد و هذا ما أشارت إليه المدرستين الكلاسيكية و العقلانية، و العقلانية و الرشد هي القاعدة التي تضمن ترشيد الحركة و إبداعاتها و مبادرتها، و ضبطها في تحقيق الأهداف العليا التي تسعى المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري إلى الوصول إليها، و الارتقاء من خلالها.

- أنه سلوك متوازن، و التوازن هنا لا يعني السكون و لا يتناقض مع قادة الحركة، بل هو توازن حركي يتوازى مع حركة المنظمة الإدارية، أو الإنسان الإداري، و ينتقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي و التوازن الإداري معاً

ترتبط المنظمات الإدارية بالتالي أنماط السلوك الإداريين بغاية عليا، أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله أو التحييد عنه و هو تحقيق الفعالية الإدارية. فالإدارة هي علم الفعالية، و السلوك الإداري هو السلوك الفعال. و هذا ما يميز السلوك الإداري عن غيره من أنماط السلوك الإنساني الشخصية، و حتى يصبح كل سلوك إنساني سلوك إداري لابد له أن يتمحور حول هذه الغاية و يسعى إليها، و علامة سعيه لذلك التزامه بالقواعد الثلاثة السابقة الذكر. فالحركية × العقلانية × التوازن = الفعالية. ( عساف، 2004، 32-34).

### 3-2- المميزات:

- للسلوك الإداري بعض المميزات الخاصة به منها :
- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات و السلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق و التكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط و التحكم في سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي.
- مدى تحقيق أهداف المنشأة. (فليه و عبد المجيد، 2005، ص78-80).

### 4- أهداف السلوك الإداري:

- يستهدف السلوك الإداري عدة دروب ذات أهمية نذكر منها :
- زيادة الكفاية الإنتاجية أي زيادة قدرة الفرد على الإنتاج الكفاء.
- زيادة توافق الفرد مع بيئة العمل و الإحساس بالأمن و الأمان وتقدير الذات.
- الاستقرار في العمل بتحقيق أسباب الراحة النفسية و الانسجام في العلاقات الاجتماعية والشعور و الطمأنينة.
- زيادة النشاط كما تتوقعه جهة الإدارة وما يستشعره الفرد نفسه
- النمو المهني والتواءم مع ظروف العمل وطبيعته، والتكافؤ مع رفاق الأداء الوظيفي في سلوك الإنجاز.
- الرضا عن نمط الحياة و النظرة الموجبة إلى العمل وقيمه والرضا عن زملائه و رؤسائه .

- الانسجام مع التراث الاجتماعي، وأهداف المجتمع و أيدلوجياته وقيمه، والعادات والتقاليد السائدة فيه حيث ارتباط السلوك الإداري بكل هذه المقومات. (شمس الدين و الفقي، 2007، ص 219).

### 5- أهمية السلوك الإداري:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات ، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني. (كردي، 2011، ص 2-3).

**6- أنواع السلوك الإداري:**

ينقسم تنظيم السلوك الإداري في أي منظمة إلى نوعين :

**6-1- التنظيم الرسمي :**

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، وتحديد السلطة والمسئولية، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهو الصورة الرسمية لما ينبغي أن يقوم عليه الجهاز الإداري للمؤسسة في ضوء التشكيل المنطقي والطريقة المثلى التي تسير بها الأمور ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية، وتبين الخريطة الوحدات التنظيمية في شكل إدارات وأقسام، كما تبين خطوات الاتصال داخل المؤسسة.

**6-2- التنظيم غير الرسمي :**

يقصد به : شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم وبعض في مجال العمل، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها، ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة.

وتتضح صورة العلاقات غير الرسمية و أثرها على التنظيم الرسمي إلى جانب إطار التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة الرسمية ويحدث درجات التسلسل الوظيفي، كما توجد علاقات أخرى اجتماعية تتمثل في علاقات غير رسمية يشملها تنظيم غير رسمي، ويلعب دوراً في إحداث عمليات التفاعل الواقع بين أفراد المؤسسة ويؤثر على السلطة التقليدية للتنظيم الرسمي.

ويلعب تنظيم السلوك الإداري دوراً في تنسيق جهود الجماعة وتقليل الجهد وتقليل المبدول من كل فرد مع تنظيم العائد الذي يحصل عليه كل منهم، ولا يوجد في الواقع تنظيم مثالي يمكن إتباعه في جميع الأحوال وإنما يجب تصميم التنظيم الذي يلائم المنظومة التي يوضع من أجله ويتفق مع ظروفها وبيئتها الخاصة بها لذلك يجب مراعاة العوامل الآتية:

- طبيعة نشاط المنظومة، و مدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط.  
- التطور الذي يطرأ على نشاط المنظومة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو اتساع نطاقها.

- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه.

- درجة التخصص التي تسير عليه منظومة المؤسسة الإدارية.

- النمط التنظيمي الذي تتبعه المنظومة، والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات التنفيذية و الاستشارية.
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظومة، ودرجة تقدمها وتعقدتها، وذلك من حيث الآلات والمعدات وكذلك الطرق و الأساليب المتبعة في العمل.
- خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي تديره، ووجهة نظرها نحو الهيكل التنظيمي وعلاقته والخدمات الاستشارية المتاحة لها في تنظيم جهازه وتطويره. (فيه و عبد المجيد، 2005، ص77).

### ثانيا :عناصر وشروط السلوك الإداري

#### 1-عناصر السلوك الإداري:

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المؤسسات المختلفة بتعدد عناصر العمليات ذاتها، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من بين أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإداري الجيد في تلك المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي :

#### - شمولية الأهداف :

يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى لتحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محددا و واضحا لجميع العاملين. بمعنى وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائي.

#### - وضوح الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها.

- **تقسيم العمل** :إن تقسيم العمل مبني على أن كل وظيفة تحوي عملا واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيقة، وتقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبق لقدراته، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها.

- **تحليل العمل**: يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذي يجب على كل واحد من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، بحيث يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء، و كم و نوع التجهيزات و الأدوات التي يمكن استخدامها، وشروط العمل و المخاطرة التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل.

ويقصد بها توصيف الوظيفة، وهو بيان تحليلي دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغليها أي تحديد دقيق للمسئوليات و السلطات المرتبطة بوظيفة معينة.

- **التنسيق** : ويقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، ولقد اختلف علماء الإدارة في موقع التنسيق ، فالبعض منهم اعتبره جزءاً من الوظائف الإدارية والبعض الآخر اعتبره جزءاً لا ينفصل عن التنظيم ، حيث أن التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلاقي التناقض والتضارب و الازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة.

و التنسيق يعني تحقيق الربط و التكامل بين أجزاء التنظيم، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم، من جانب.

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر السلوك الإداري تضم ما يلي :

- الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- الأفراد أو العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال.( فليه و عبد المجيد، 2005 ص72).

## 2- مبادئ السلوك الإداري:

يعتبر التنظيم الإداري من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن، إذ لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطات المختلفة، لأن التنظيم الإداري الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة مع الحصول على أحسن كفاية في الأداء، وضمان سير العمليات الإدارية و التعليمية في سهولة ويسر.

وهنا عدد من المبادئ الرئيسية التي تحكم عملية التنظيم، يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم و المهام الإدارية الأخرى، ويمكن حصر أهم المبادئ الإدارية التي ناقشها علماء الإدارة فيما يلي :

**2-1- نطاق الإشراف الممكن :**

ويقصد بها العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة ويقدر بعدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ. ويتوقف تحديد نظام الإشراف على عدد من العوامل، أهمها :

- النشاط الذي يمارسه المرؤوسون.

- مدى إمكانيات الرئيس وقدرته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرعوسيه بما يسمح له بالإشراف الواضح على أكبر عدد من المرؤوسين والقدرة على أداء عملهم، وكذلك يوكل إليهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع في كل الأمور إلى الرئيس.

- مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم ومدى السلطات المفوضة بهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس في كل المواقف.

- مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة لعمل.

**2-2- تفويض السلطة :**

ويقصد به بأن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئوليته إلى بعض معاونيه بمعنى أن ينقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى أحد المرؤوسين ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، وإنما يعني من منحى الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أو وقت من مرعوسيه وإعادة تفويضه للآخرين، وإذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم على النهوض بالمسئوليات التي كلفوا بها، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرعوسيه ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابت، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغيير في حجم المسئوليات التي يحملها هؤلاء المرؤوسين.

ويشترط في حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر من الأعباء والمسئوليات التي انتقلت إلى المستوى التنظيمي الأقل.

**2-3- المسؤولية الفعلية :**

وهي تعني أن تفويض السلطة لا يعفي المدير من مسؤولياته عن أعمال مرعوسيه بل يضل مسئولاً عن نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ، ولا يعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين أن الرئيس قد فوض معها مسؤوليته عن أداء العمل أمام رئيسه، فالمسؤولية لا تفوض.

على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه أعمال من يفوضهم، فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المدير مسئولاً أمام من يتصدره من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه وفعاليتها حتى إن كان قد فوض بعضاً من سلطاته إلى مرعوسيه لإنجاز هذه الأعمال.

**2-4- وحدة الأمر :**

وهو يتمثل في أن يكون للعامل رئيس مباشر واحد فقط ، ويعني أن لا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط ، ويعني ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد، لأنه لو تلقى أحد العاملين أوامر متناقضة من عدد من المشرفين في ذات الوقت فإنه يكون في موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح، وسرعان ما يزداد الأمر اضطراباً، ومن ثم تتخفف كفاءته، وقد تتأثر معنوياته، ويؤدي هذا في النهاية إلى انخفاض إنتاجيته .

**2-5- التدرج في السلطة :**

ويعني نقل وتحويل السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسمياً في جميع أجزاء المنظمة في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال، وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة، ويؤدي هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها، وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات.

**2-6- تساوي السلطة المسئولة :**

السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، أما المسئولية فهي إلزام الشخص بالقيام بالأعمال المسندة إليه ، ومن ثم فالالتزام هو جوهر المسئولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها.

ولا تعنى السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لا تعنى أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية.

بمعنى أن السلطة هي حق إصدار أمر للآخرين لفعل شيء معين والسلطة و المسؤولية عاملان متقابلان يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة، لذا يجب أن يكون الشخص مسئولاً عن كل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته ويجب إعطائه السلطة بقدر الواجبات المسندة إليه أي ينبغي تحقيق مبدأ ضرورة تعادل السلطة والمسؤولية:

### 2-7- مرونة التنظيم :

يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات والتنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية، بمعنى أن يتركوا قدراً في المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة مما يؤدي إلى تعديل المسؤوليات والسلطات وفي العلاقات بين وحدات العمل. (فليه و عبد المجيد، 2005، ص74).

### 3- شروط فاعلية السلوك الإداري:

- تجانس أجزاء وعناصر العمل أثناء الممارسة.
- الإلمام بخواص العمل والمهارات اللازمة له نوعاً ومستوى.
- التيقن من فهم المتغيرات الأساسية في المكون الأساسي للعمل.
- تفعيل علاقات التواصل القائم على المعنى و الوضوح والحس الاجتماعي مما يقلل من جهد المعاناة في التواصل.
- توفير مسائل الاكتشاف و التحليل و موجات التفسير بغية تعرف الموقف السلوكي.
- تنشيط دافعية السلوك الأدائي عن طريق ديناميات التغذية المرتدة بالإعلام عن مردود الأداء.
- التحديد الواضح و الدقيق للمقاصد التربوية والعمل على تنظيمها وتخطيطها جيداً مما ينعكس أثره ايجابياً على السلوك.
- حسن التدريب من أجل إكساب معارف و اتجاهات ومهارات تنمية الأداء الموجب.

ومن حسن القول أن السلوك الإداري هو سلوك التفاعل من جماعة العمل الرسمية و اللارسمية ، وهو عملية دينامية مستمرة بهدف إيجاد علاقة أكثر توافقاً في بيئة العمل وما يحاط بها، مما يحدث انسجاماً في البناء الدينامي للتنظيم يعتمد على ديناميات جماعة العمل وآلية العلاقات القائمة ، وإشباع الحاجات و إحراز المكانة ودعم سلوك الدور و التأكيد على معايير الجماعة، وتعزيز عملية التكيف. هذا هو السلوك الإداري السوي، أما السلوك الإداري اللاسوي فيتمثل في نقص القدرة الاجتماعية مثل

عدم القدرة على تكوين علاقات اجتماعية سليمة، أو التفاعل السوي مع الآخرين، أو الاحتفاظ بصداقات حميمة، و الشعور بفقدان الأمن، و العادات السيئة و الصراعات الانفعالية وعدم الكفاءة في الأداء. ( شمس الدين و الفقي، 2007، ص 217-218).

#### 4- نمط السلوك الإداري:

إن السلوك الإداري يتعلق بالفعل ( الأداء ) مصحوبا بشروط الفعل ومقومات مجاله. ورجل الإدارة (المدير) يقوم بنشاطاته و أفعاله من زاوية الأسلوب الذي يراه مناسباً لإدارة العمل، الذي يرى فيه عائد نظري وتطبيقي، وما يمكن من خلاله تقويم الفعل وتوجيهه لتحقيق إدارة عالية الكفاءة للعمل.

في ضوء ذلك تبلورت عدة أساليب أو أنماط في سلوك رجل الإدارة يستخدمها في إدارة وتفعيل آلية العمل وهي لاشك لها أثرها في تشكيل منظومة القيم الأساسية في محيط العمل نعرضها إجمالاً لنستخلص مرتكزاتها في إيجاز وذلك على النحو التالي:

#### 4-1- أسلوب القهر :

وهو أسلوب ينزع فيه رجل الإدارة إلى التحكم والسيطرة والاعتماد غالباً على إصدار الأوامر وطلب الانصياع الأعمى من قبل العاملين وطلب الرجوع إليه دائماً في كل صغيرة وكبيرة في العمل، ويمسك بزمام الأمور كلها في حوزته فنصابها في يده، ولا يميل إلى تفويض أي من سلطاته لغيره في المستوى الذي يليه بل يطلب الطاعة الكاملة في تنفيذ الأوامر دون مناقشة.

وهذا المدير التسلطي يتسم بالصفات التالية :

- أنه صارم و متعسف وشديد وغلبيظ في معاملته لمرؤوسيه وغير ودود ولا حميم مما يجعلهم ممتثلين خوفاً من العقاب وليس للاقتناع و الرضا.

- لا يتيح الفرصة لمنح مساحة من الحرية أو الانطلاق في العمل بل يتدخل بصلف في أعمال مرؤوسيه، ويبادر بعمليات تفتيشية عليهم بين الفينة و الأخرى مع إجراء المحاسبة الفورية على أي تقصير يبدو في مسيرة العمل.

- غامض في تعليماته و أوامره، ولذا فهو لا يصدر أوامره كتابة أو محررة بل يقدمها شفاهة وهي وليدة الموقف.

- يلتزم بحرفية الإجراءات، وغير مرن في تطويعها أو الأخذ بروحها أو تطويعها.

وعلى الرغم مما ذكر عن ايجابيات لهذا الأسلوب تتعلق بحرص المدير على الأداء الفعلي و الكفاية الإنتاجية. إلا أن المناخ النفسي في محيط العمل لا يحقق للمرؤوسين الإشباع المطلوب ، نتيجة التوتر السائد في الجو النفسي. (شمس الدين و إسماعيل محمد الفقي، 2007ص219

#### ومن عيوب هذا الأسلوب :

- كبت الحرية، وقتل المبادرة والابتكار وإضعاف الروح المعنوية.

- خفض في قيمة رضاء المرؤوسين لما يدعو لسوء التوافق المهني مما ينعكس أثره على العاملين و يدخلهم في دائرة سوء التوافق الاجتماعي.

- يضطر المرؤوسين للغياب عن العمل و انتشار تمارضهم وكثرة الاعتذارات، وشعورهم بالملل والتعب، وطلب الاستئذان بالانصراف عن العمل أو التأخير في الحضور نتيجة لعدم لتقبل و الرضا.

- خفض معدل الكفاية الإنتاجية وضعف الروح الجماعية و الحيلولة دون الإقبال على التطوير، و الإقدام المتحمس للعمل.

#### 4-2- أسلوب المشاركة:

يتميز هذا الأسلوب أنه ديمقراطي النزعة يعتمد على المشاركة والقيادة الجماعية للعمل، وقليلاً ما يستخدم السلطة المطلقة حيث اتباعه و مباشرته لعمل لآليات التوجه اللا مركزي في السلطة .

كما يتسم بالاحترام المتبادل بين المدير و العاملين واعتبار كل فرد منهم ذو أهمية بالغة في تسيير التنظيم حيث العمل بروح الفريق، يدعو إلى الإسهام الفعلي وتنمية روح المبادرة و الابتكار والانتماء حيث يشارك العاملين في إتخاذ القرارات و العمل على تنفيذها، والمشاركة الفاعلة في عملية التقييم لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في بلوغ الأهداف المنشودة ويساهم هذا الأسلوب في رفع مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية.

هذا المدير الديمقراطي يتسم بالصفات التالية :

- إلزامه بقواعد الاحترام المتبادل بينه وبين العاملين نتيجة التفاعل السوي معهم واحترام كرامة الفرد كإنسان فاعل له دوره و مكانته.
- إتباعه مبدأ المساواة في الحقوق و الامتيازات ومكافأة المجتهد .
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين في المجالات النوعية بالتنظيم.
- ممارسة أسلوب التوجيه الإرشادي للعاملين مما يخلق روح الثقة و الرضا فيما بينهم و في أنفسهم ويرفع الروح المعنوية ويزيد من حجم التعاون و الإنجاز .
- اتصافه بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته مع العاملين، والعمل على إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية .
- استخدامه القانون المشروع للسلطة بعيداً عن النزاعات و الميول و الأهواء الشخصية والنزاعات الفردية.

و يأخذ على هذا الأسلوب عدة سلبيات نذكر منها :

- الإفراط المبالغ فيه في ممارسة الحريات.
- البطء في اتخاذ القرارات نتيجة انتظار نتائج المشاورات.
- عدم الارتكاز على المبتكرين وإشباع رغباتهم.
- الاهتمام بصاحب الصوت الأعلى أكثر من صاحب الرأي الأفضل.
- وضع اعتبار كبير ومتزايد للهيكل اللارسمي ودوره في صنع القرار .

#### 4-3- الأسلوب الإنساني:

ويطلق عليه أسلوب العلاقات الإنسانية الذي يعتمد على التوازن بين إشباع حاجات الأفراد وبلوغ الأهداف التنظيمية بما يؤدي إلى تحقيق داعم للرضا النفسي و الحفز الموجب على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى إنتاج في ظل ما يوفره هذا الأسلوب من مناخ نفسي و اجتماعي دافع لظروف عمل مواتية في صورة جيدة وحسبما سبق التخطيط له.

وتعتبر الدراسة التي تمت بإشراف التون مايو Elton mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1927 وعام 1932، المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين.

وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك و العواطف، وأن للجماعة أثراً على سلوكيات الفرد، و أن لمعايير الجماعة أثراً كبيراً في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن اثر متغير(النقود)،يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن.

وقد قادت هذه النتائج إلى إبراز، أهمية العامل الإنساني في تشغيل النظم وتحقيق أهدافها. غير أن نتائج هذه الدراسة لم تسلم من النقد، ولكن مهما كان النقد الموجه إليها إلا أنه يمكن القول أن دراسات هوثورن قد شددت الاهتمام نحو العوامل الإنسانية في الإدارة، بحيث أصبح الإنسان كمدخل معقد التركيب له تأثيره على الأداء التنظيمي، وأن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة ، بل أنه يتأثر بسلوك الجماعة التي يتفاعل معها.( شمس الدين و محمد الفقي ، 2005، ص219-223).

### 5- تنظيم السلوك الإداري:

بعد وضع أهداف أي مؤسسة، و التخطيط لكيفية الوصول غلى تلك الأهداف، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف .

ويعتبر التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتنوع فيه الاختصاصات والمسئوليات و السلطات المعادلة لها، ومن ثم ينبغي أن نحدد دور التنظيم الإداري في الوسيلة التي يستطيع الأفراد العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الأهداف .

ومن هنا يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها أن يقوم بتحديد الأعمال و الأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم تضع المواصفات و الخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال، وتحدد العلاقة بينهم و الأدوات التي يستخدمونها.

وقد ركز رواد الفكر الإداري على تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات و المستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية، بينما ركز رواد الفكر الإداري الحديث على العنصر الإنساني و التفاعلات المختلفة التي يحدثها داخا الهيكل التنظيمي.

ويعد التنظيم الإداري واحد من أهم وظائف الإدارة التي تعتبر من المكونات الأساسية للعلية الإدارية بمختلف أبعادها و مستوياتها. (فليه و عبد المجيد-2005-ص70).

### 6- المداخل النظرية للسلوك الإداري:

تعتبر الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة من أجل المزيد من الفعالية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية و استمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها.

ومن ثم فإن الإدارة تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات و التنظيمات وفي توجيهها وجهات معينة وفي تحديد أولوياتها وعلى الرغم من أن علم الإدارة حتى الآن يستند إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر و عناصر العملية الإدارية فإن عدة نظريات جزئية قد سادت مجالات الإدارة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر و النصف الأول من القرن العشرين.

### 6-1-1- مراحل تطور النظريات في الإدارة :

مع بداية الثورة الصناعية ظهر بما يسمى بالإدارة التقليدية التي أعطت الإنتاج الأولوية ثم تبين قصور هذه الإدارة في تحقيقها لأهدافها فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة الإنتاج ثم التوجه نحو الحاسبات الآلية و النظريات الإدارية الأخرى.

### 6-1-1- الاتجاه التقليدي ( الكلاسيكي ) في الإدارة :

بني هذا الاتجاه على الافتراض بأن المهارات الإدارية محددة بالمستويات العليا من التنظيم الإداري، أي يمكن أن يقوم بها بعض الناس وليس كلهم ويستند هذا الاتجاه إلى مفهوم "الرجل الاقتصادي" و هو الذي يتسم بالرشد و العقلانية و يعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة في إطار من التسليم بشرعية السلطة الإدارية ممثلة في الأوامر و التعليمات التي تصدر من أعلى.

وتتصف الإدارة التي تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات و رسم السياسات في أعلى المستويات التنظيم الإداري بينما تترك للمناطق و الوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر و التوجيهات.

و في الإطار الاتجاه التقليدي هذا تقع نظريات ثلاثة في الإدارة هي :

#### أ - نظرية الإدارة العلمية **Scientific Management Approach**:

و هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة و قد اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور F-Taylor وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية و دراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين و العوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين و كان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال و انتهى إلى مهندس صناعي أمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. و كان يعتقد هو و زملائه بان الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل و الإنتاج عن طريق الحوافز المادية و تلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه و قد تبلورت آراءه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العامل الإداري كان من أهمها :

- تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
- تحديد شروط العمل و متطلباته و مستوياته و المدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.
- ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله
- التركيز على ضرورة و أهمية تدريب العناصر البشرية و تطوير كفاءتهم الإدارية و الإشرافية و الإنتاجية.

- وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي :

- التنظيم الإداري الهرمي.
- الإشراف الدقيق.
- الضبط المركزي الشديد.

- تحديد المهمات بدقة ووضوح.

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه :

- العقلانية و المنطقية.

- الموضوعية و الحياد ( أي عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل).

- النظام و الصرامة.

- الشكلية و الآلية.

### ب - نظرية التقسيمات الإدارية Administration Organization Approach :

اقتترنت هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين الفرنسي "هنري فايول" H.Fayol الذي عرف

السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية :

- التنظيم : دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.

- التخطيط : إعداد عناصر الإعداد الإداري البشرية و المادية في شكل منظم.

- إصدار الأوامر إعطاء إشارة البدء و التنفيذ.

- التنسيق : توحيد و ربط كافة أوجه العمل الإداري.

- الضبط و السيطرة : مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات.

و يركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، و وحدة السلطة، و الانضباط و خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة. وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور. فهي لا تؤمن بان ضعف مستويات تحمل المسؤولية و افتقاده المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة و الإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري. و يرى فايول بأن تقسيم العملية على مكونات أو وظائف يسهل كثيراً عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات و مراحل التنفيذ.

\* المبادئ النظرية عند فايول :

- تقسيم العمل : ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقاناً و كفاءة.
- السلطة : وتعني أن المسئول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال و إنجاز المهام.
- وحدة الأمر: وتعني أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة من مسئول واحد فقط لان تعدد المسئولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك و التخبط.
- مركزية اتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة.
- المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة : و ذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ج- نظرية البيروقراطية Rational or Bureaucratic Administration-Lgal

- لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "M.weber" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية .
- و قد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية :
- تقسيم العمل و يعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
  - تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا محددًا .
  - وضع مجموعة من القوانين و الأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم و واجباتهم.

- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة و حتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.

- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة و بعضهم البعض و بينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمر الشخصية أو العاطفية.

شكل رقم (07) يوضح اتجاهات المدرسة الكلاسيكية

الاتجاه الكلاسيكي

ماكس فيبر 1864-1920 ألمانيا	هنري فايول 1821-1925 فرنسا	فريدريك تايلور 1856- 1915 أمريكا
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير البيروقراطية :</li> <li>-التدرج الهرمي للسلطات.</li> <li>البناء المنطقي للوظائف.</li> <li>-الرسميات و يعني بها القواعد و القرارات و الإجراءات التي يجب إتباعها.</li> <li>-فصل الإدارة عن الملكية</li> <li>- الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها.</li> <li>-الكفاءة</li> <li>-اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة و المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع مبادئ أساسية للإدارة منها :</li> <li>-تقسيم العمل</li> <li>-تحديد المسؤولية و السلطة</li> <li>-الاهتمام بمكافآت الأفراد.</li> <li>-أهمية استقرار العمال</li> <li>-العمل بمبدأ تدرج السلطة</li> <li>-التنسيق</li> <li>- الرقابة</li> <li>- الاهتمام بالإدارة العليا.</li> <li>-القيادة أو الرئاسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي :</li> <li>-تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد.</li> <li>- الاختيار العلمي للأفراد</li> <li>حسب الوظائف و متطلباتها</li> <li>- عدالة التنظيم الإداري واحترامه.</li> <li>- تقسيم الواجبات و المسؤوليات بين الإدارة.</li> <li>الاهتمام بالجزئيات و التنفيذ</li> </ul>

المصدر: (فليه و عبد المجيد، 2005، ص57).

**\*نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة :**

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المرحلة :

- أنها باغت في التركيز على الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التي يتقاضوها أو بالنسبة لأصحاب العمل لتخفيض كلفة الإنتاج.
- التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج كان يشيع في الكثير من الأحيان جوا من القلق و الترقب بين العمال و خوفا من أن يؤدي ذلك إلى تقليص فرص العمل.
- أن القواعد الموضوعية التي تتمسك بها النظريتان الكلاسيكية و البيروقراطية يمكن أن تكون أكثر ملائمة و أنسب لتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم و كانوا يتقبلون أي شئ و يرون الانصياع و الطاعة لأرباب العمل شئاً طبيعياً.
- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.

**6-1-2- الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة :**

سبق أن ذكرنا أن أصحاب الأعمال شعروا بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمته و ضبطها للعاملين و بالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد في الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج و اندفاع العاملين بفاعلية و حماس، وقد سبقت فترة ظهور العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية و تطويرها للاستفادة من علم الاجتماع و علم النفس فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العامل في الثلاثينيات ذات أثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية و العلمية.

ويمكن القول أن أهم منجزات هذه الفترة هي :

- تركيز أهمية السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات .
- تأكيد أهمية الجماعات في المؤسسة و تأثير العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعات على عمل المؤسسة و الإنتاج فيها.

- تأكيد مبدأ النسبية و الفوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة وعلى الفوارق أيضا بين المؤسسات المختلفة.

- العناية بالدراسات الاجتماعية و النفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة.

شكل رقم (08) يوضح اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية

هنري جانيت 1919 - 1866	جورج التون مايو 1949 - 1880	ماري باركر فوليت 1933 - 1868
الاهتمام بإنشاء إدارات لشؤون الأفراد.	توفير المناخ الإداري المناسب للعمال.	-قانون التعارض و التكامل. -قانون الموقف.
-ربط الأجر بالعلوات حيث تثبت الأجر و تحرر العلوات حسب طبيعة العمل و الإنتاج.	-الاهتمام بشخصية العامل. التركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة.	-الخلط بين القوة و السلطة. -المسؤولية المجردة. -التخطيط كنوع من التنسيق. -مهنة الإدارة تحت التكوين.

المصدر: (فقيه و عبد المجيد، 2005، ص 64).

\*أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقه يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيكية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحني آخر فيما بعد.

- ما يأخذ عليها أيضا أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين، مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية.

-افتترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة.

- كما أن هذه النظرية ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع.

- كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء عليها أولاً.

- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي. ( مصطفى، 2001 ص 30).

### 6-1-3- الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة(المدرسة السلوكية):

كان من انتقادات الاتجاه التقليدي أنه وجه عنايته بالمؤسسة الرسمية ناظرا إليها كمركز للإنتاج وتحقيق الربح فأهمية القصوى لتطور وسائل الإنتاج وتخفيض كلفته ل هذا بمعزل عن الإنسان الذي ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعي الفروق بين الأفراد.

ولقد جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة و أضاف إليها بعض بعض الأفكار والمبادئ الحقائق التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس و علم الاجتماع و علم دراسات الإنسان و العلوم السياسية و الاقتصادية.

يعتبر هذا الاتجاه الجديد امتداداً طبيعياً لنظرية العلاقات الإنسانية، لأنه يقر بأن مصلحة المؤسسة و مصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة.

وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية و تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي و التفسير الموضوعي، وذلك يمكن إيجادها إثارته بالحوافز و التعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين و تلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى .

وتقترح هذه النظرية استخدام كافة أنواع الحوافز مادية و معنوية لحفز العاملين بإرادتهم نحو التعاون و التواصل أخذه في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية في للقرار الإداري و الجوانب الإنسانية.

وقد اشتهر عدد من الإداريين المهتمين بالفكر الإداري وكان لهم أثر فعال في تطوير نظريات هذا الاتجاه و أبرزهم :

- تشستر بيرنارد Chester Bernard في كتابه 1908, the Function of the Executive حيث ركز على :

. الاهتمام بشكل أساسي جوهري بالجانب الرسمي بالمؤسسة و بنيتها وإدارتها بفاعلية هذا الجانب .

.إقامة التوازن بين مطالب وطموحات العاملين في المؤسسة التي يجب العمل على تحقيقها .

- فيلكس بوتلس ترجر و وليم ديسكون Felix Gothlisberger and William 1939 في كتابهما الإدارة و العامل،و قد أكدا في دراستهما التي اعتمدت على دراستهما التي اعتمدت على دراسة ألتون مايو السابقة على أمر أصبح ذا أثر في فهم المؤسسات و سلوك العاملين و هو إن المؤسسة غير الرسمية بما تمتلك من قوة تستطيع التأثير في العاملين و المرؤوسين بل و في القادة و الموجهين و هم لا يشعرون بهذا التأثير فيهم، و يظنون أنهم يسيطرون على كل شيء في حين أنهم هم واقعون تحت تأثير الجانب الرسمي في المؤسسة.

و قد كان لأرائهما في احتياجات الأفراد و الجماعات و الجماعات غير الرسمية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تأثيرا في كثير ممن جاء بعدها من علماء الاجتماع و الإدارة.

- قام هيربرت سيمون (H. Simon) بتطور فكرة بارنارد عن التوازن التنظيمي في الإدارة وبنى عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية التي نظر بموجبها إلى الإدارة كنظام تبادلي يتم من خلال عملياتها المختلفة تبادل بين الإنتاج من جهة و المكافآت من جهة أخرى. وبهذا الشكل استطاع سيمون توليف الاستفادة من حقائق علم النفس و علم الاجتماع حول دوافع الأفراد للعمل و تلبية حاجتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل إنتاجي مريح اقتصاديا و ذي أهمية اجتماعية..

و من هنا نستخلص أهم المزايا الاتجاه السلوكي :

❖ ينكر معاملة البشر على الأساس المادي البحت.

❖ يعترف بحاجات الفرج الاجتماعية و النفسية و الأحاسيس و المشاعر التي تنمو داخل الجماعة.

❖ يعترف بأثر القيم و الأنماط الحضارية على سلوك أفراد الجماعة.

## 6-2- كثرة النظريات الإدارية الحديثة :

قد يكون من الصعب جدا أن يستطيع متتبع أو دارس أن يحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية، و قد دعا لذلك أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات بغابة النظرية الإدارية و هو عنوان مقالة كتبها " هارولد كونتز " سنة 1980 بعد أن أحصى عام 1961 ست نظريات في الإدارة في حين وجد أنها بلغت عام 1980 إحدى عشر نظرية و قد لا تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها و إنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما. (فليه و عبد المجيد-2005-ص 50-70).

وأهمها :

- الاتجاه الكمي في الإدارة.

- اتجاه النظم في الإدارة.

## 7- مشكلات السلوك الإداري:

### 7-1- المشكلات الوظيفية :

- عدم الوعي بنمط التنظيم و مقاصده.
- عدم وضوح المسؤولية والمهام وضوحاً كاملاً.
- فقدان العدالة في تقسيم العمل بين العاملين في التنظيم.
- وعدم سرعة البت في الأمور والتواني في اتخاذ القرارات.

### 7-2- مشكلات العلاقات التبادلية :

- التعالي على الآخرين وتضخم الذات.
- المنافسة الشديدة في العمل التي قد تتحول إلى صراع.
- التصلب في الرأي والتحيز للاتجاه الشخصي.

- نقص الخبرات و المهارات الجماعية و السلوكية.
- ضعف مقومات المشاركة وتعاونية العمل.

وما من شك أن هذه المشكلات وغيرها تعوق الفرد عن القيام بالسلوك الذي نقصده هنا بالعمل الإداري. وكما يقول علماء النفس أنه ما من سلوك إلا وراءه دافع يدفع إليه و يوجهه حتى يتحقق غرضه. (شمس الدين و الفقي، 2007 ص 218-219).

## خلاصة الفصل

تطرنا في هذا الفصل إلى موضوع السلوك الإداري الذي شغل اهتمام العديد من الباحثين و المدارس الفكرية في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية لما له من تأثير على الفرد كونه عنصر هام في المنظمة و على المنظمة كونها المكان الذي يكون فيه السلوك الإداري، فدراسة السلوك التنظيمي تساعد على التكيف و استقرار المنظمات و التأقلم في البيئة التي يعمل فيها و ذلك لتحسين الأداء و الفعالية و من جهة، الرقي بالمنظمة من جهة أخرى.

قمنا بتبيان نشأة السلوك الإداري و كيف ظهر ثم قمنا بتعريف بعض المصطلحات التي تتعلق بالسلوك الإداري و إلى أهم أهدافه و أهميته و أنواعه، ثم تطرقنا إلى أهم عناصره و مبادئه و ختمنا فصلنا بالنظريات المفسرة للسلوك الإداري و أهم المشاكل التي تواجه السلوك الإداري.

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	أنواع الجماعات و تصنيفها	01
147	الفروق بين الصورة النمطية و الصورة الذهنية	02
213	أبعاد الصورة النمطية	03
213	درجات الاستبيان	04
214-215	أسئلة المقابلة مع العمال	05
182-183	استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد الصورة النمطية للمقابلة	06
183-184	طول خلية درجات الموافقة (المدى)	07
184-185	درجات استجابة لعينة الدراسة حول وجود الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة	08
187	درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود تعميم للسلوكات الفردية السلبية على السلوك الإداري	09
193	عرض نتائج العلاقة بين الجماعات غير الرسمية و الصورة النمطية	10
/	عبارات التي تم تعديلها و حذفها من الاستبيان	11

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	أنواع الجماعات غير الرسمية	01
53	تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة	02
69	مكونات صورة المؤسسة	03
77	مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة	04
82	عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة	05
84	نموذج للعلاقة بين فلسفة و ثقافة المنظمة و صورتها الذهنية	06
156	اتجاهات المدرسة الكلاسيكية	07
158	اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية	08
186	درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الجماعات غير رسمية	09
189	درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تعميم صورة السلوك الإداري	10
192	درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تشويه صورة السلوك الإداري	11

رجع البدايات الأولى للصورة الذهنية كظاهرة -نفسية اجتماعية- إلى مرحلة مبكرة من مراحل الاتصال الإنساني، حيث سعى الإنسان إلى التغلب على محدودية القدرات و الإمكانيات التي يمتلكها في مواجهة التعقيدات الشديدة لبيئة محيطه، و ذلك عن طريق تصورات عامة عن أجزاء تلك البيئة تمكنه من وضع تصور ذهني تقريبي لواقع البيئة الأصلية يعتمد عليه في إطلاق الأحكام على الآخرين و إطلاق موقفه منه.

و يؤكد علماء النفس و الاتصال الذين درسوا هذا المصطلح أن ( الصورة الذهنية) تتكون لدى الفرد إما من خلال الخبرة غير المباشرة من خلال ما تنقله وسائل الإعلام بشتى أنواعها ( المكتوبة - المرئية- و المسموعة ) أو من خلال الخبرة المباشرة نتيجة احتكاكه المباشر بغيره من الأفراد و المؤسسات و الأنظمة، الأمر الذي يشير إلى أن التنظيم بنوعيه الرسمي و غير الرسمي و الاتصال بأنواع يشكلون العامل الأساس في بناء (الصورة الذهنية) و تكوينها. كما انتبه الباحثون في علم النفس الاجتماعي إلى أهمية الصورة و الانطباعات المسبقة في تكوين اتجاهات الفرد و مواقفه من مختلف القضايا ( السياسية و الاقتصادية و اجتماعية) ، فاهتموا بتحديد هذا المتغير، و التعرف على خصائصه و سماته و آثاره، مما زاد من الاهتمام بأهمية الصورة الذهنية و أهميتها بالنسبة للفرد نظرا لما تقوم به هذه الأخيرة من دور هام في اتخاذ القرارات و تشكيل السلوك، و قد أصبح تكوين الصورة الطيبة هدفا أساسيا يسعى الجميع لتحقيقه على أي مستوى و أي مجال من خلال الآراء الطيبة التي تتفق مع احتياجات الجماهير المؤثرة و المتأثرة بسياسة الفرد و المنظمة.و يعد موضوع الصورة الذهنية أحد المجالات الأساسية التي يجب أن توليها البحوث و الدراسات الاقتصادية و المؤسساتية و خاصة الخدماتية كما هو الحال مع مديرية الخدمات الجامعية محل دراستنا. و في ضل التقدم الذي يشهده العالم في تطور وسائل الإعلام و الاتصال ظهرت ما تسمى بالصورة النمطية أو الستيروتايب ( Stereotype ) على يد الصحفي الأمريكي "والتر ليبمان" فقد كان أول من استعمل هذا المصطلح (Stereotype) لتفسير أن الشعور الذي يحمله أي شخص تجاه حدثٍ ما هو في الأساس نابعٌ من تصوره الذهني للحدث وأن ما يقوم به لا يعتمد على معرفة مباشرة بل على صورة صنعها أو أعطيت له. و هم مفهوم حديث الاستخدام مستعار من عالم الطباعة ويعني الصحيفة التي تستخدم لإنتاج نسخ مطابقة للأصل، تم استخدام هذا المصطلح ليصف ميل الإنسان إلى اختزال المعلومات والمدرجات، ووضع الناس والأفكار والأحداث في قوالب عامة جامدة، بحيث يمثل رأياً مبسطاً، أو موقفاً عاطفياً، أو حكماً متعجلاً غير مدروس، يتسم بالجمود وعدم التغيير . تعد الصورة النمطية من أشد المشكلات المستعصية التي تواجه

العلاقات الدولية، فكل الأمم لديها صور نمطية عن الأمم و الشعوب الأخرى و هذه الصور تأثر تأثيرا سلبيا في تصور الشعوب الأخرى و التعامل معها، و في بعض الأحيان تكون منفردة جدا. لذلك سعت الشعوب إلى تغيير الصور النمطية السيئة بشتى الوسائل.

و لما كانت شبكة الانترنت من ابرز وسائل الإعلام التي عكست وجود الصور النمطية، كما تعكس أيضا جهودا كبيرة لمقاومة هذه الصور، ثم تلتها وسائل الإعلام الأخرى خاصة الوسائل (المرئية و المكتوبة). و وارتبطت الصورة النمطية باستهداف ثلاث قضايا ( الجنس،العرق، و الدين) فالجنس يتعلق بالمرأة، فطالما كانت المرأة وسيلة تتخرها الصورة النمطية و تشوهها، فالمرأة مساعدة فقط و تحصل على أدنى المراتب و أقل قيمة من الجنس الآخر، أما العرق و لون البشرة فهو مربوط بأصحاب البشرة السوداء فهم يعتبرون الفئة الأكثر استهدافا و تجلى هذا في إنتاج أفلام تساند ذلك و رسوم كاريكاتورية استهزائية تصفهم بأرذل الصفات، و عن الدين فالصورة النمطية و من بداية ظهورها اقترن اسمها بالإسلام فتشويه الإسلام و العرب ضل الاسم المرادف للصورة النمطية فبمجرد لمسة زر واحدة على الإنترنت فيها الإسلام تظهر لك عشرات الألوف من الصفحات و المواقع على الشبكة العنكبوتية تسيء فيها للعرب و المسلمين.

و ظهر مفهوم آخر للصورة النمطية دخل إلى حيز التنظيم و المؤسسات و ذلك لحدة التنافس فيما بينها، من ناحية الخدمات و أساليب الترويج و الإعلانات و غيرها، فأضحت كل مؤسسة تقوم بدعايات لها و ضد المؤسسات المنافسة و تحاول تشويه صورتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كأعظم شركتي مشروبات غازية في العالم (كوكاكولا و بيبسي) فمنذ عشرات السنين ليومنا هذا وكل مؤسسة تدعي النجاح و تهاجم المؤسسة الأخرى كطريقة للترويج و الدعاية الإعلانية ثم انتقل الأمر إلى قنوات التلفزيون و السيارات و غيرهم،و عن المؤسسات الخدمائية كما هو الحال مع دراستنا و المقامة في من نفس المجال و مع وجود تنظيمين في المؤسسة( التنظيم الرسمي و غير الرسمي فالصراع و خلق الصور النمطية و تعميمها يتواجد بشكل مستمر خاصة من الجماعات غير الرسمية و التي دائما توجه لها أصابع الاتهام كونها تعمل خارج النظم و اللوائح و القوانين عكس الجماعات الرسمية مما قد يشعل الصراع داخل التنظيم و ينتشر التشويه و التعميم بين الجماعات تجاه السلوك الإداري خاصة و الإدارة عامة.فأي منظمة تتشكل من جماعات رسمية تعمل في إطار اللوائح و القوانين و يطغى عليه التنظيم الرسمي و النوع الثاني تجلى في الجماعات غير الرسمية و هي جماعات مستمدة من التنظيم غير الرسمي تعمل خارج اللوائح و القوانين، و من الأوائل من تكلم عن هذا النوع من الجماعات التون

مايو (1927-1930) و الذي تحدث عن مدى أهمية هذا النوع من الجماعات تجاه المنظمة و العملية الإنتاجية و كذا تحقيق التوازن داخل التنظيم في خضم العدل بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي من أجل إعطاء صورة حسنة عن السلوك الإداري من شأنه تكوين صورة جيدة و تشكيل انطباع جيد يصب في صالح المنظمة.

و تأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة للكشف عن دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري في إحدى المؤسسات الخدمائية (مديرية الخدمات الجامعية -بسكرة- إقامة شتمة -6- نموذجاً) و قد اختير هذا الموضوع نظراً لحساسيته و مدى أهميته من جهة و لنقص دراسة مثل هذه مواضيع من جهة أخرى.

إن الانشغالات و التساؤلات المطروحة ستجد في طي هذا البحث الذي قسمين أساسين جانب نظري و جانب تطبيقي.

**\* فالجانب الأول:** يشمل الجانب النظري و يشمل خمسة فصول هي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، و يتضمن إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة اصطلاحياً و إجرائياً، الدراسات السابقة، ثم مناقشتها.

- **الفصل الثاني:** تم استعراض الجماعات غير الرسمية و ما تضمنته من عناصر بشيء من التفصيل حيث تناولنا ماهية الجماعات غير الرسمية بداية من الجماعات و ما تضمنته من خصائص و عوامل تكوينها و أنواعها، ثم عرضنا مفهوم الجماعات غير الرسمية و خصائصها و أهدافها و أنواعها و أهدافها و أسباب تكوينها فوظائفها، ثم انتقلنا إلى ماهية الجماعات غير الرسمية في التنظيم ، هذا الأخير تضمن أهمية الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم و علاقة المنظمات بالجماعات غير الرسمية مع شيء من التفصيل، ثم على مداخل تكوين الجماعات غير الرسمية و تشتمل على نظريات تفسرها و أخيراً تقييمها من باب سلبياتها و مزاياها.

**الفصل الثالث:** تطرق هذا الفصل إلى الصورة الذهنية و عالجه بالتفصيل حيث عرج إلى ماهيتها و احتوت على المفهوم و الخصائص و الأنواع و الأهمية و طبيعة الصورة الذهنية و بنيتها، كما احتوت بنية الصورة الذهنية على صورة المؤسسة و مكوناتها ،مصادر و برامج الصورة الذهنية إبعادها و دور وسائل الإعلام في تشكيلها و المركز وكيفية تكوينها داخل الدماغ.

أما الشق الثاني للفصل فتكلم على العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية و تمثلت في قياس الصورة الذهنية و إدارتها للمنظمات و تشكيلها و عوامل تأثيرها، مزاياها استراتيجياتها آلياتها و نظريات التي تفسرها.

**-الفصل الرابع:** تناول فصل الصورة النمطية ماهيتها و المتكونة من تعريفها و خصائصها و وظائفها ،كذلك كيف تتم صناعتها و الفرق بينها ة بين البنى المعرفية و الصورة الذهنية و القولية ، كذلك احتوى الفصل على المنظومة العامة لتمريرها و أخيرا التوجهات النظرية في تفسيرها.

**-الفصل الخامس:** احتوى هذا الفصل على السلوك الإداري، و جاء فيه ماهية السلوك الإداري جاء على إثره نشأة وتعريف و مميزات ،خصائص،أهداف،أهمية، و أنواعه، أما الشق الثاني من الفصل فكان عن عناصر و شروط السلوك الإداري و الذي جاء على إثره عناصر و مبادئ و شروط فاعلية السلوك الإداري بالإضافة إلى نمط و تنظيم السلوك الإداري ثم عرجنا إلى النظريات التي تكلمت عنه و أخيرا مشكلاته.

**الجانب الثاني:** و يشمل الجانب التطبيقي و تكون من فصلين:

**الفصل السادس:** تناول فصل إجراءات الدراسة و تضمن الدراسة الاستطلاعية ، مجالات الدراسة حيث تطرقت على التعريف بالمؤسسة و مصالحها وكذلك الحدود الزمنية و البشرية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة و عينته،أدواته و المتمثلة في المقابلة و الاستبيان، الخصائص السيكومترية للاستبيان ( صدق و ثبات الدراسة) و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل السابع:** تضمن عرض و تحليل نتائج الدراسة و كان ذلك في شقين:

\*الشق الأول:عرض النتائج (المقابلة،الاستبيان).

\*الشق الثاني قراءتها و تحليلها على ضوء تساؤلاتنا و الدراسات السابقة و النظريات ، و بناءا على نتائج الدراسة قدم استنتاج عام حول الدراسة و جملة من المقترحات بالإضافة إلى قائمة المراجع و الملاحق.

# الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- مقدمة

2- إشكالية الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهمية الدراسة

6- أهداف الدراسة

7- تحديد متغيرات الدراسة اصطلاحيا و إجرائيا

8- الدراسات السابقة و مناقشتها

### تمهيد:

يعتبر فصل الإطار العام للدراسة بوابة الممهدة لبداية أي دراسة و عليه سنتطرق فيه إلى مقدمة للدراسة و مشكلة البحث و التي جاء على إثرها مجموعة من التساؤلات و وضع الفروض الخاصة بالدراسة، ثم وضحنا أسباب التي دعتنا لاختيار هذا الموضوع و الخوض فيه، فأهمية الدراسة و بعدها مجموعة من الأهداف التي سنجيب عنها في آخر الدراسة، ثم حددنا متغيرات الدراسة اصطلاحيا و إجرائيا وأخيرا تعرضنا إلى الدراسات السابقة و مناقشتها.

1- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تعاضم أهمية الصورة الذهنية بالنسبة للمجتمعات والمنظمات نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه المنظمات، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المنظمات التي تتشد النجاح، وقد عت المنظمات ضرورة دراسة وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها حتى تبني الخطط والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير ، ومن هنا فإنه من المفيد جدا أن تعمل المنظمة بكل قوة ونشاط على بناء هذه الصورة وتعزيزها عند الجمهور . لم تكن المنظمات تولي اهتمام لصورتها ولا تهتم (بتصميمها) إذ كانت تهدف إلى الريح دون محاولة معرفة صورة المخرجات أو صورة المنظمة ككل ، كما لم تكن تحاول كسب ثقة وتقدير جمهورها الخارجي إلى غاية القرن (19) حيث سجل سخط كبير للرأي العام الأمريكي عن الأوضاع السائدة نظرا لما عانوه من تهيمش، وقامت الصحافة برغم هذا السخط بنشر مقالات ضد المسؤولين عن المؤسسات وتعتبر هذه المرحلة منعرجا هاما من تاريخ نشاط العلاقات العامة في ميدان تحسين صورة المنظمة. وهكذا بدء نشاط العلاقات العامة في مجال تلميع الصورة يزداد أهمية يوما بعد يوم وقد انتقل هذا الاهتمام في بلدان مختلفة بداية بالولايات المتحدة الأمريكية ثم الدول الأوروبية وبعد ذلك الدول العربية بداية بمصر وسوريا والعراق و المملكة العربية السعودية وحديثا جدا إلى الجزائر.

ويعتبر مجال تحسين الصورة ومحاولة كسب ثقة وتقدير الجمهور الخارجي للمنظمة حديث النشأة في الجزائر إذ خرجت المنظمات بعد الاستقلال بهياكل مشوهة تابعة أساسا لخدمة الدول المستعمرة الأمر الذي تطلب تدخل الدولة وقيامها بدور العلاقات العامة وذلك عن طريق شرح وضعية المنظمات للعمال وتوعيتهم بالخطوات التي يجب أن يقوموا بها لتغيير وتحسين الأوضاع قصد إعطاء صورة حسنة عن المنظمات ومحاولة كسب تقدير الجمهور الخارجي، وليس عبثا أن تقوم احد أهم قواعد الدعاية على المبدأ الأتي ( قبل أن تبدأ بالعمل الدعائي اعر صورتك الذهنية اهتماما خاصا ) وهكذا نجد انه لا يمكن لأي منظمة أن تتنازل عن بند تكوين وإدارة الصورة الذهنية من أجدنتها الرسمية ،لأنها في هذه الحالة تترك نفسها مفتوحة على مصادر مختلفة قد تشكل صورة غير مرغوبة وجميع الباحثين في إستراتيجية الشركات يثبتون في بحوثهم الأثر السلبي بسبب فقدان السمعة والمساس بالصورة الذهنية للمؤسسة داخليا وخارجيا.

أما من ناحية الشق الثاني للصورة وهو بناء صورة نمطية أو بالأحرى الصورة المغلطة أو المشوهة للمنظمة فهي البناء الثاني للصورة الذهنية إلا أنها تختلف في الجوهر .

ولدت دراسات الصورة النمطية في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثرت بظروف موطنها واهتماماته ، فوالتر ليبمان الذي يعد أول من طرح مفهوم الصورة النمطية ، كان صحفياً أمريكياً إلا أنه اهتم بالفلسفة والسياسة ويعد كتابه الرأي العام الذي حاول فيه الإجابة على الأسئلة التي أثارها الحرب العالمية الأولى من أشهر مؤلفاته كانت الدراسات الاجتماعية من أولى الحقول التي انتقل إليها المفهوم وكانت الدراسات والبحوث الاجتماعية في ثلاثينيات وأربعينيات القرن المنصرم تنصب بشكل أساسي على الصورة النمطية العرقية كاستجابة مباشرة للصراعات العرقية والتعصب العرقي الذي كان سائداً في تلك الفترة.

وفي أثناء الحرب العالمية الثانية دخلت الصورة النمطية إلى مجال البحث الاجتماعي ضمن الاهتمام بدراسة الشعوب الأخرى ، كما دخل مفهوم الصورة النمطية إلى حقل العلوم السياسية وخاصةً ما يعرف بدراسات السلوك الدولي وذلك ضمن الاهتمام بما يسمى بالشخصية القومية فظهر مفهوم الصورة النمطية القومية التي توصف بأنها " السمات الشائعة الثابتة التي تسري على شعب ما من جانب شعب آخر ، والتي تأخذ شكل العقيدة العامة الجماعية والتي تصاغ على أساس غير عملي أو موضوعي ، تأثراً بأفكار متعصبة تتسم بالتبسيط في تصورهما للآخر " وفي الستينيات شهدت الدراسات حول الصورة النمطية خاصة في مجال الإعلام ازدهاراً كبيراً نتيجة لإقرار الحقوق المدنية ومن ثم تم تنظيم الندوات والمؤتمرات وورشات العمل من قبل وسائل الإعلام المختلفة لتقدم نقداً للكيفية التي عكست وروجت بها تلك الوسائل الصور النمطية للزنج والأقليات الأخرى . وقد كانت هذه حقبة بمثابة التمهيد لدخول الصورة النمطية إلى ميدان علم الاجتماع الإعلامي من أوسع الأبواب في السبعينيات ، وظهرت ما عرف بالصورة النمطية الاجتماعية ( Social Stéréotype ) كمقابل للصورة النمطية الشخصية في علم النفس ..

و بينما أنه يعتمد حالياً نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها، إذ إن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة و هو العنصر الجوهري الذي يستند إليه التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ضمن مخططاتها وبرامجها وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات سواء كان جماعات أو أفراد.

ويفرق عديد من الإداريين اليوم بين نوعين من الجماعات داخل المنظمة فنجد الجماعات الرسمية والممثلة في جماعات العمل والتي تنتمي إلى التنظيم الرسمي. ونجد أيضا الجماعات غير الرسمية والممثلة للتنظيم غير الرسمي وكلاهما لهما دور في المنظمة ، فالجماعات الرسمية تتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو فيها طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم تتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس ،قنوات اتصال رسمية ...) أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها أنها تتكون نتيجة عوامل خارجية مثل جماعة الإنتاج ،جماعة التسويق، جماعة المبيعات ،ولعل فرق العمل أكبر مثال على الجماعات الرسمية. أما الجماعات غير الرسمية تتكون هذه بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إلى الجماعة بإرادته ،كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري أي تتشكل نتيجة عوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالفرد غالبا مثل الحاجة إلى التفهم والمشاركة والوجدانية واثبات الذات والحماية وتأخذ هذه الجماعات غالبا الطابع الإنساني مثل جماعة الأصدقاء .

وبناء على ما سبق يدخل السلوك الإداري كهزمة وصل بين صورة المنظمة وجماعات العمل فهو الذي يوزع الواجبات والوظائف التي يقوم بها جماعات العمل وهو سلوك العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات و تنسيق العلاقات بين الأفراد الذين يسعون إلى هدف مشترك والذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم .من حيث السلطة والمسؤولية ويحدد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات و الموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.

و السؤال الجوهرى الذى تدور حوله الدراسة هو :

• هل الجماعات غير الرسمية لها دور فى تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإدارى فى

مديرية الخدمات الجامعية ببسكرة ؟

و منه تنبثق أسئلة فرعية ذات أهمية كبيرة فى الدراسة و هى كالتالى:

• هل للجماعات غير الرسمية دور فى تعميم السلوكيات الفردية السلبية على السلوك

الإدارى ككل بمديرية الخدمات الجامعية ببسكرة ؟

• هل للجماعات غير الرسمية دور في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بالمنظمة بمديرية الخدمات الجامعية ببيسكرة ؟  
وانطلاقاً من هذه التساؤلات كان لا بد من صياغة واختبار فرضيات محددة يمكننا على ضوءها الكشف ما إذا كان للجماعات غير الرسمية دور في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري.

### 1-2 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية و فرضيتين فرعيتين وهي كالتالي:

#### الفرضية الرئيسية:

➤ للجماعات غير الرسمية دور في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري بمديرية الخدمات الجامعية ببيسكرة.

#### الفرضيات الفرعية:

1. للجماعات غير الرسمية دور في تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري ككل لمديرية الخدمات الجامعية ببيسكرة.
2. للجماعات غير الرسمية دور في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ببيسكرة.

### 3.1. أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع . و من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث هذا هي :

- الرغبة في إلقاء الضوء على موضوع الصورة النمطية لمحدودية الدراسات المقدمة فيه.
- قرب هذا الموضوع ومناسبته لتخصصي في الدراسة.
- الدور الكبير الذي حققته العلاقات العامة في تكوين صورة ذهنية جيدة، والذي لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة، و هذا مقارنة بمؤسساتنا الوطنية في صناعة صورة جيدة لها.

• رغبة الطالب الباحث في توسيع معارفه العلمية من خلال هذا الموضوع .

#### 4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في :

- أهمية صورة المنظمة وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع يجعل من الأهمية بمكان إن تولى هذه الموضوعات ذات الصلة بالصورة الذهنية أهمية بالغة في البحث.
- تحديد دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري.
- تمهيد الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تتناول موضوعات ذات صلة بصورة علمية وشاملة، بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي والبحثي، و إثراء المكتبة بدراسة حديثة من هذا النوع.
- الإسهام في عن دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري على مستوى مديرية الخدمات الجامعية - بسكرة - .
- تحليل مفهوم الجماعات غير الرسمية و أهميتها بالنسبة للتنظيم الرسمي .
- الوصول إلى نتائج ميدانية تبين أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

#### 5-1- أهداف الدراسة:

ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد وبدقة بغية الوصول إليها في النهاية و من خلال تناولي للموضوع رسمت أهدافا محددة كالآتي:

- تسليط الضوء على موضوع الجماعات غير الرسمية و التفصيل في دراستها.
- إظهار مدى اعتراف المنظمات والمديرين بالصورة الذهنية للمنظمة .
- محاولة التعرف على دور الجماعات غير الرسمية .
- محاولة التعرف على دور السلوك الإداري.

6.1. تحديد متغيرات الدراسة اصطلاحيا و إجرائيا:

1-6-1-الدور:

أ-التعريف الاصطلاحي :

لقد اختلف العلماء في إعطاء مفهوم جامع مانع للدور فمنهم من اعتبره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذ تعلق الأمر بالقدر .  
ومنهم من ربط مفهوم الدور بمعنيين معنى الأستاتيكي وآخر معياري فالعباري هو الذي ، يتوقع الدور والدور المقابل و الأستاتيكي هو المعنى الذي يرتبط به.(لقصير ، 2007، ص 23).

ب- التعريف الإجرائي:

يقصد بالدور في هذه الدراسة مجموعة السلوكات التي تقوم بها الجماعات الغير رسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري.

1-6-2-تعريف الجماعة:

هي تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية، وترتبطهم بعض القيم والمعايير، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، حيث يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص، وأهم ما يميز الجماعة هو الاتصال الوثيق، و الضوابط التي تمارسها على أعضائها. (الجيلاني،2015،ص17).

1-6-3- الجماعات غير الرسمية:

أ-التعريف الاصطلاحي :

هي عبارة عن جماعات يتم تكوينها بناءً على تجمع عدد من الأفراد يعملون معاً بأسلوب غير منظم وغير رسمية بدون أي التزام بلوائح معينة و بدون مراعاة لأي قوانين منظمة، و يرتبط أعضاء هذه الجماعات برباط أدبي فقط قوامه التعاون المتميز البناء بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك.(عمر،2001،ص 229).

ب- التعريف الإجرائي:

هي جماعات تتكون بصفة تلقائية كنتيجة للتفاعلات الشخصية بين أفراد التنظيم لتحقيق أهداف مشتركة من أجل حماية مصالحهم و تأمين مستقبلهم ، و يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على بنود مقياس مستوى الجماعات غير الرسمية و مستوى الجماعات غير الرسمية ببعده واحد المعد للدراسة.

1-6-4 تعريف الصورة:

هي عملية معرفية نفسية نسبية ذات أصول ثقافية تقوم على إدراك الأفراد الانتقائي المباشر و غير المباشر لخصائص و سمات موضوع ما ( مؤسسة، جماعة، فرد، مجتمع) و تكوين اتجاهات عاطفية نحوه ايجابية أو سلبية وما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكية (ظاهرة أو باطنة) في إطار مجتمع معين. (شقرة، 2015، ص 29).

كذلك هي انطباعات يكونها الفرد عن شخص أو جماعة و يكون لمحتوى هذه الصورة أثر في تفاعلات الفرد مع الآخرين، و تتعدد التوجهات في دراسة الصورة بين نفسية و اجتماعية. (شقرة، 2015، ص 16).

1-6-5- الصورة الذهنية:

أ- التعريف الاصطلاحي :

هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون لدى الأفراد و الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم. ويغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تتمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها. (علي عوجة، 2003، ص 9-10).

ب- التعريف الإجرائي:

هي تصور للأفراد أو الجماعات حول مؤسسة الخدمات الجامعية بسكرة بغض النظر فيما كان هذا التصور ايجابيا أو سلبي بالنسبة للمؤسسة، و عادة ما يدرك هذا التصور عن طريق الحواس بحيث يستحضر العقل لما يبق إدراكه.

1-6-6-6 الصورة النمطية :

أ- التعريف الاصطلاحي :

إن مفهوم الصورة النمطية ( Stéréotype ) مفهوم مستعار من عالم الطباعة، ويعني الصفيحة التي تستخدم لإنتاج نسخ مطابقة للأصل. تم استخدام هذا المصطلح ليصف ميل الإنسان إلى اختزال المعلومات والمدرجات، ووضع الناس والأفكار والأحداث في قوالب عامة جامدة، بحيث يمثل رأياً مبسطاً، أو موقفاً عاطفياً، أو حكماً متعجلاً غير مدروس، يتسم بالجمود وعدم التغيير، وهي الحكم الصادر لوجود فكرة مسبقة في شيوع فكرة معينة عن فئة معينة فيقوم المدعي بالباسها صفة العمومية أو فكرة مسبقة تلقي صفات معينة على كل أفراد طبقة أو مجموعة. (راشد ، 2015 ، ص 89).

ب- التعريف الإجرائي:

هي تصورات مجردة تم تعميمها و تبسيطها بشكل مبالغ فيه، و توجيهها نحو مجموعة من الأشخاص قصد تشويهم، تتسم هذه التصورات بالجمود و التصلب ، تكون غالبا غير صحيحة و غير عادلة، و يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على بنود مقياس مستوى الصورة النمطية ثنائي الأبعاد ( التعميم ، التشويه) المعد للدراسة).

1-6-6-7 تعريف السلوك:

هو سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر. فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات، (فليه وعبد المجيد، 2005، ص،30).

1-6-8- السلوك الإداري:

أ- التعريف الاصطلاحي :

هو مجموعة من النشاطات المختلفة التي يبديها الفرد داخل البيئة التنظيمية كالأفعال والأقوال والتعبيرات وغيرها بفعل ضغوط داخلية كقلة الحوافز وعدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدم مراعاة العدالة والمساواة بين الموظفين أو ضغوط خارجية كزحمة المرور والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ولذا فإن السلوك الإداري هو سلوك إنساني في الأصل لكنه محكوم أو متأثر بالأنظمة واللوائح المقررة من قبل التنظيم. (اليوسف 2011 ، ص 24).

ب- التعريف الإجرائي:

هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

1-7- الدراسات السابقة:

بما أن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث الاقتران بأن عمله هو عبارة عن حلقة وصل متصلة بمحاولات كثيرة فكل عمل من هذا القبيل لا بد أن يكون على الأقل قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة أو مشابهة و لقد أدرجت بعض الدراسات التي، وجدتها أثناء بحثي في موضوع الدراسة والمتمثلة في:

1-7-1 الصورة الذهنية :

الدراسة الأولى (2013-2014) :

وهي عبارة عن بحث أكاديمي في إطار إنجاز مذكرة الماستير للطالب حمزة غموقي تخصص اتصال وعلاقات عامة بقسم العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر - بسكرة- (الجزائر) 2013-2014 تحت عنوان : دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي دراسة ميدانية على عينة من جمهور الداخلي بمؤسسة صناعة الكوابل-ENICAB- بسكرة واعتمدت على تساؤل رئيسي فحواه:

ما مدى فعالية إدارة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية لدى جمهورها الداخلي

لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة؟

\*أهداف هذه الدراسة كالاتي:

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

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

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

للمؤسسة.

-التعرف على جملة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة داخل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في

بناء الصورة الذهنية

- معرفة قدرة ونجاح القائمين على العلاقات العامة في إيصال الرسائل، و الأساليب

المستعملة مع العمال و الموظفين على اختلاف مراتبهم، وأدوارهم كجمهور داخلي.

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

اتبعت الدراسة المنهج المسحي الاجتماعي، و يمثل مجتمع الدراسة من " عمال مؤسسة صنع

الكوابل - بسكرة" و البالغ عددهم 1038 عاملا ينقسمون إلى :

- إطارات و مسيرين بنسبة 100/0.38 أي ما يعادل 4 إطارات.

- إطارات عليا بنسبة 100/1.05 من مجموع العمال أي ما يعادل 49 عاملا.

- أعوان التحكم يقدرون بنسبة 100/24.02 من المجموع الكلي للعمال أي ما يقدر 252 عاملا.

- أعوان التنفيذ تقدر نسبتهم 100/69.88 و هي النسبة الأعلى أي ما يعادل 733 عاملا.

تم اختيار العينة التطبيقية للدراسة انطلاقا من مجتمع المؤسسة الشامل حتى نغطي فئة الجمهور

داخل المؤسسة.

عدد العينة قدر بنسبة 100/10 و عددها 104.

وفي الأخير فقد خلص الطالب إلى النتائج التالية:

- يملك الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB صورة ذهنية مقبولة عن المؤسسة،

وهذا من خلال تشكيل المؤسسة صورة جيدة لها في أذهان جمهورها وكسبها لهم بنشاطاتها.

- تتمتع المؤسسة بثقة جمهورها الداخلي حيث كان غالبية جمهورها يحمل عليها ثقة مقبولة % 11.11 وجيدة.24%

- للجمهور الداخلي للمؤسسة معرفة كافية لمهام ووظائف المؤسسة، حيث أنهم يحملون معلومات عليها تتزايد أكثر بت ازيد مدة العمل فيها. 86.52%

- التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، فهناك الوسائل المكتوبة كالمجلات والإعلانات الحائطية 76.91% ، والوسائل السمعية كالهاتف ومكبرات الصوت 6.72%، والاتصال الشخص 14.41% .

- يمثل الاتصال المطبوع بين الجمهور الداخلي النسبة الأكبر 76.91% فهو الغالب على بقية الأنواع الاتصالية الأخرى وأكثر الأنواع استخداما في المؤسسة .وررضا الجمهور على هذا النوع من الاتصال حيث يراه أكثر مناسبة له مقارنة بالوسائل الأخرى.

- طموح العمال في استخدام المؤسسة لوسائل سمعية بصرية في الاتصال 13.17% لكونهم يرونها أكثر تأثيرا حسبهم.

- النقص الكبير في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتطورة وتحديدًا الإنترنت.

#### الدراسة الثانية (2006-2007) :

أ- و هي عبارة عن بحث أكاديمي في إطار إنجاز مذكرة ماجستير للطالبة رزيقة لقصير ، قسم علوم الإعلام و الاتصال تخصص وسائل الإعلام و المجتمع.جامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2006-2007 ، تحت عنوان " دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة".

واعتمدت على تساؤل رئيسي فحواه :

- كيف تحاول المؤسسة التعريف بنفسها ومحاولة كسب ثقة وتقدير جمهورها الخارجي ؟

و قد اندرجت هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي و التي تستخدم منهج المسح الميداني للحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، أما عينة الدراسة فكانت العينة الدائرية المنتظمة حيث

- تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى عينات .واستعملت الطالبة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعمة ذلك بالملاحظة و المقابلة، للجماهير الداخلية و الخارجية.
- كما تناولت الدراسة إلى الأهداف التالية:
- الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
  - إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
  - الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
  - اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي أداة جمع البيانات، ، كما تم اختيار العينة الدائرية المنتظمة، أما المجتمع الأصلي فهو الجمهور الخارجي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الأملاح ويتمثل في (60) مفردة ، نظراً لكبر حجم مجتمع البحث تم اختيار نقطة بيع لمؤسسة الأملاح بقسنطينة، و تم اختيار ( 60 ) أي ما يعادل 100/100 من المجتمع الأصلي.
- وفي الأخير فقد خلصت الطالبة إلى النتائج التالية:
- يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح بقسنطينة لدى الجمهور الخارجي حيث تحتل منتجات المؤسسة المكانة الأولى بين منتجات مؤسسات أخرى بنسب كبيرة تفوق المؤسسات المنافسة لها.
  - تحظى منتجات مؤسسة الأملاح بقسنطينة بتقدير جمهورها الخارجي حيث تحظى منتجاتها لدى الزبون المرتبة الأولى مقارنة مع منتجات أخرى ،وكذلك خلصت النتائج أن ليس هناك تراجع في منتجات المؤسسة بنسبة 95% حيث يدل على أن الزبون ا رض عن منتجاتها.
  - مصداقية مؤسسة الأملاح في التعامل مع جمهورها الخارجي لعدم استخدامه أي إغراء من طرف المؤسسة لجمهورها مما ساعد على الاستمرارية.
  - تركيز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل لحصول عدد كبير وصل إلى 76%من الزبائن تحصلوا على مطبوعات خاصة بالمؤسسة واطلاع الزبائن على محتويات هذه المطبوعات الأمر الذي جعلني أختار هذه الدراسة كمرجع سابق لدراستي هي أنها تبحث عن دور العلاقات العامة كإدارة متخصصة في المؤسسة الصناعية وكذا الوسائل و الأساليب المستعملة من أجل توطيد الصلة وبناء علاقات حسنة مع كلا الجماهير الداخلية و الخارجية، وهذا يعد محور هام في دراستي الذي سأحاول البحث فيه في نفس النوع

من المؤسسات الاقتصادية ألا و هي مؤسسة صناعة الكوابل **ENICAB** بسكرة كمؤسسة اقتصادية صناعية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي.

### 1-7-2 الجماعات غير الرسمية:

✚ دراسة سمرة عسلي بعنوان (2007): الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية- برحال-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007.

### \* هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة و ذلك من خلال تشخيص الجماعات غير الرسمية.

- معرفة مدى تأثير الجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي للمؤسسة.

- محاولة التعرف على أسباب التي أدت على تكوين الجماعات.

- معرفة ما مدى مطابقة الأفكار النظرية في الميدان من خلال التعرف على المشكلة و تحليلها و تفسيرها داخل المؤسسة.

و تكون مجتمع الدراسة من 266 عاملا، و طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 115 عاملا أي حالي 100/43 من مجتمع الدراسة الكلي و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

### و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحديد مؤشرات النظام الاتصالي الخاص بالجماعات غير الرسمية و ذلك من خلال الحصول على معلومات و نوعية المعلومات المتبادلة و تصديق المعلومات المتداولة.

- تأثير الجماعات غير الرسمية على المكونات البنائية للنظام الرسمي خاصة النظام الرسمي خاصة نظام الاتصال.

- تبيين أوجه التأثيرات للجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي ( الرسمي) للمؤسسة.
- تحديد طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ( الأفقي العمودي) و مقارنته بنظام اتصال الجماعات غير الرسمية.
- تأثير الجماعات غير الرسمية على عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- ميل الجماعات غير الرسمية في تشكيلها إلى جملة من العوامل أهمها ( ديموغرافية، اجتماعية، مهنية، نفسية).

### دراسة النون مايو (1927-1930)

وتمت في معامل هاوثورن التابعة لشركة غربية قرب شيكاغو حيث انطلق مايو من محاولة تحقيق فرضية تايلور: إن تحسين ظروف العمل المادية (الإدارة) تؤدي إلى زيادة وارتفاع في الإنتاج وقد أكدت نتائج دراسة مايو عدم صحة الفرضية، حتى يتأكد من بعض الفروض الجديدة، صمم مجموعة تجريبية من 14 عاملاً وضعهم في نفس الظروف السابقة مع ملاحظ. بعد أسابيع من التجربة لاحظ مايو أن الإنتاج تحسن عن ذي قبل وارتفاع الإنتاج هذا لم يكن نتيجة للمتغيرات المادية في ظروف العمل وإنما نتيجة للمتغيرات المادية في ظروف العمل وإنما كنتيجة للعلاقات الإنسانية الجديدة التي نشأت بين أعضاء المجموعة داخل العمل.

كشفت دراسة مايو عن وجود هيكل تنظيمي كامن، تبلورت فيه العلاقات الوجدانية المتماثلة (التضامن أو التباغض) وكي ترتفع الإنتاجية يجب القضاء على الاختلاف القائم بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي وأثبت أن أحسن نظام يمكن الوصول إليه هو ذلك الذي يجمع بين نظام رسمي ونظام غير رسمي دون الإخلال بأهداف المؤسسة ونظامها.

وفي دراسة قام بها (بيرنز) في أحد المصانع، كشف عن وجود نوعين من الجماعات غير الرسمية بين موظفي إدارة المصنع.

يجتمع أفراد هذه الجماعات في الممرات والمصنع بعد انتهاء ساعات العمل، ويتمثل النشاط الرئيسي لهذه الجماعات في تبادل الحديث، إذ يضم النوع الأول كبار السن ممن لا تستهويهم الأساليب الإدارية الحديثة يعارضون ويوجهون النقد لمن هم ناجحين في العمل ناجحين في العمل، فهي نوع من النظام الدفاعي ضد التطور.

أما النوع الثاني من الجماعات غير الرسمية، فيضم صغار السن نسبيا ممن يسعون للتقدم وضم نوي النفوذ الساعين للرفي بما ينسجم وانشغالهم ومركز اهتمامهم.

### دراسة حسان الجيلاني (1985)

قام الباحث بدراسة حول الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية أثبت من خلالها أن جماعات العمل غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم. أكدت الدراسة على وجود صراع و تعارض بين أهداف التنظيم الرسمي و غير الرسمي حيث تلجأ الإدارة إلى تفريق جماعات العمل و معاقبة قادتهم غير الرسميين مما يزيد من تؤثر على العلاقات بينهم و قد تؤدي إلى تنافر و تصادم جماعات العمل.

هذه الحالة أدت إلى احتدام الصراع الذي يتجسد غالبا في الإضراب، و توصل الباحث إلى أن الصراع السلبي و زيادة التعب و انتشار الإشاعات أدت كلها إلى نشوء موقف سلبي لهذه الجماعات اتجاه التنظيم الرسمي.

كما أكدت على أن البناء الداخلي للجماعات غير الرسمية يتمحور أساسها حول التشابه في المهنة والوظائف و القرب المكاني و الأقدمية في العمل و السن والجنس وتقارب المكانة الاجتماعية والانتماء إلى المجتمع المحلي الواحد.

حيث اعتبرها أسس و محددات تعمل على تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

### 1-7-3- مناقشة الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة سندا قويا لدراستنا حيث استفدنا كثيرا منها خاصة في:

- ✓ بناء خطة الفصول.
- ✓ تحديد المنهج المناسب للدراسة
- ✓ مناقشة تساؤلات الدراسة.
- ✓ أدوات جمع البيانات.
- ✓ طريقة اختيار العينة المناسبة للدراسة.
- ✓ تصميم خطة للجانب النظري.

### ✓ طريقة اختيار العينة.

كما أضافت دراستنا إلى الدراسات السابقة إضافة نوعية خاصة و أنها طبقت في مؤسسة جامعية عكس باقي الدراسات التي طبقت في مؤسسات صناعية و أضافت زاد نظري معتبر ملم بمختلف العناصر التي درست و لم تدرس بعد الجانب التطبيقي هو الآخر حضي بأهمية بحيث استعملنا أداتين الاستمارة و المقابلة و طبقنا دراستنا في عينة جديدة و بطريقة مغايرة و دعمنا نتائج الدراسات السابقة بنتائج جديدة و وفي الأخير لا يسعنا القول إلا أن الدراسات السابقة تعد إضافة لدراستنا و دراستنا اضافة لبقية الدراسات. كما تمهد دراستنا الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تتناول موضوعات ذات صلة بصورة علمية وشاملة، بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي والبحثي كما استفدنا نحن من الدراسات السابقة.

# الجماعات الغير رسمية

أولاً: ماهية الجماعات غير الرسمية

تمهيد

\*الجماعات

ماهية الجماعة

1 تعريف الجماعة

2 خصائص الجماعة

3 عوامل تكوين الجماعة

4 أنواع الجماعات

\*الجماعات غير الرسمية

1- مفهوم و تعريف الجماعات غير الرسمية

1-2- خصائص الجماعات غير الرسمية

1-3- أهداف الجماعات غير الرسمية

1-4- أنواع و أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

3- تماسك الجماعات غير الرسمية

4- وظائف الجماعات غير الرسمية

**تمهيد :**

الإنسان مخلوق اجتماعي و يولد ليجد نفسه في جماعة أولية(أسرته) و يمضي جزءا كبيرا من حياته بعد الطفولة يعيش و يمرح و يلعب مع الجماعات في المدرسة و النادي و غيرها و بعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل و الجماعات المهنية الاتحادات و غيرها لإنجاز الأعمال و إشباع حاجاته، إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، و هي ضرورة حتمية في الأرض الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال و الإنجازات التي يقوم بها الأفراد في إطار الجماعات في مختلف الميادين و الجماعات و المنظمات تعتمد على جماعات العمل في انجاز أعمالها و تحقيق أهدافها.

بعد تناولنا في الفصل السابق المفاهيم الأساسية في دراستنا خاصة مفهوم الجماعات غير الرسمية سوف نتناول ( ماهية الجماعة وأهداف عوامل تكوينها و الأسس التي تقوم عليها الجماعات و أنواعها و أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية ، بالإضافة إلى بناء الجماعات غير الرسمية و تطرقنا إلى تماسك الجماعات غير الرسمية و وظائفها خصائصها و الجماعات غير الرسمية في التنظيم في جميع جوانبه و أخيرا ختمنا هذا الفصل بمداخل تكوين الجماعات غير الرسمية ( النظريات) و ايجابيات و سلبيات الجماعات غير الرسمية وملخص للفصل).

## أولاً: ماهية الجماعات غير الرسمية

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب و الباحثين من مختلف العلوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، وسنسلط الضوء على بعضها،

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها و التعرف عليها، وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة. وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة (حريم، 2009 ، ص 53).

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات شفوية و ( أحيانا مكتوبة ) كلقاء والاجتماعات ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة، وهذه التأثيرات متشعبة فجزء منها يسري على فهم و إدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، و جزء ثاني يسري على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، وجزء ثالث يسري على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية له ( ماهر، 2003، ص 244).

## 1-تعريف الجماعة :

يعرف كريشو كرتشفيلد الجماعة بأنها : شخصان فأكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية صريحة.

ويعرف نيوكمب Newcomb الجماعة بأنها شخصان أو أكثر يشتركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا، أي أنه لا تقوم الجماعة إلا إذا كان الأفراد يشاركون بعضهم البعض الآخر في معايير معينة ويستطيع كل واحد منهم أن يتنبأ بسلوك الآخر تنبؤا واضحا إلى حد كبير. ( نصر الدين و الهاشمي ، 2011 ، ص 67).

كما يعرفها سيلامي أنها كناية عن " مجموعة منظمة من الأشخاص يتفاعلون ويشكلون بناءا أو كيانا عضويا قادر على تحديد سلوك الأفراد الذين يتألف منهم هذا الكيان " وهي تخضع بتوازنها لقوى داخلية و خارجية علما أن المواقف و العلاقات تتغير باستمرار.

أما برايليفن Lewin فهي مستوحاة من نظرية الجشطات وتعرّف على أنها ‘كل دينا مي يرتقي باتجاه أهداف‘.

يمكننا إذن تعريف الجماعة على أنها وحدة اجتماعية مؤلفة من عدد من الأفراد تتفاعل فيما بينها من خلال دور الفرد و مكانته في هذه المجموعة لها أهداف مشتركة. (شكور، 2010 ، ص 31).

## 2- خصائص الجماعة :

لكي تكون هناك جماعة يجب أن يتوفر عدد من الخصائص أهمها :

- ✓ وجود أعضاء تكوّن الجماعة ( فردين فما فوق ).
- ✓ وجود أهداف مشتركة ويقدر ما تتحقق هذه الأهداف تتأمن مشاعر الإشباع لديها.
- ✓ وجود قيم و معايير متفق عليها تشكل الإطار المرجعي لسلوك الأفراد لديها.
- ✓ وجود ميول و دوافع مشتركة تعزز التفاعل بين أعضائها.
- ✓ وجود وسائل الاتصال بين الأفراد وبخاصة اللغة.
- ✓ وجود الرغبة في العيش معاً وفي العمل على تحقيق الأهداف وفي الاستعداد للدفاع عنها من كل ما يهدد ديمومتها وسلامتها. (شكور، 2010، ص 31-32).

## 3- عوامل تكوين الجماعة:

يعيش الفرد في عدد من الجماعات في نفس الوقت ويقضي معظم أوقاته في جميع مراحل العمرية في جماعات صغيرة سواء في نطاق الأسرة أو الفصل الدراسي أو النادي أو محل العمل، وهذه الجماعات كلها تؤثر على شخصية الفرد وعلى سلوكه.

وهناك تفسيرات و آراء قد طرحت حول عوامل تكوين الجماعة منها التفسيرات المرتبطة بالإشاعات التي تقدمها الجماعة سواء داخل الجماعة أو خارجها.

وتتمثل إشباع الحاجات داخل الجماعة في الآتي:

- التجاذب بين الأشخاص: وهذا يعني أن الأشخاص يجذبون نحو من يتشابهون معهم في الاتجاهات القيم و السمات البدنية والشخصية و الخصال و الخصائص الوجدانية والمستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

- الجاذبية لأنشطة الجماعة : مثل الانضمام لنادي معين نظرا لاهتمامه بالنشاط الاجتماعي و الرياضي.

- الجاذبية لأهداف الجماعة: عادة ما ينظم الفرد إلى الجماعة التي تحقق الأهداف التي يتطلع إليها.

#### 4- أنواع الجماعات:

توجد عدة معايير و أسس لتصنيف الجماعات، فمثلا:

- جماعة تصنف في ضوء أهداف الجماعة

- جماعات تصنف في ضوء أعضائها ( حجم العضوية)

- جماعات تصنف في ضوء طبيعة التفاعل.

- جماعات تصنف في ضوء مدة أو طول بقائها.

ومن أشهر هذه التقسيمات أو التصنيفات تلك التي تصنف الجماعات من حيث كونها جماعات رسمية أو غير رسمية.

ويقصد بالجماعات الرسمية تلك الجماعات التي تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة و القواعد و الإجراءات الرسمية المنظمة لها مثل جماعات العمل. أما الجماعات غير الرسمية فهي تلك الجماعات ذات الإجراءات القليلة وليس لها أهداف محددة مثل جماعة المقهى أو جماعة الأصدقاء . كما توجد جماعات أساسية وأخرى مهمشة. (فليه و عبد المجيد، 2004، ص 96).

#### جدول رقم (01) يبين أنواع الجماعات و تصنيفها:

أساس التصنيف	أنواع الجماعات	أمثلة
- علاقات شخصية مباشرة التفاعل وجود أو عدم وجود تفاعل.	- أولية. - ثانوية.	- الأسرة- الرفاق - القرية - المركز - الولاية- الأمة- حزب سياسي...الخ.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام وجود أو عدم وجود</li> <li>رئاسة، ودستور و قوانين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسمية.</li> <li>- غير رسمية.</li> <li>- وسطى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس الجامعة.</li> <li>- الأصدقاء أو الرفاق.</li> <li>- لأسرة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنفعة الاجتماعية.</li> <li>علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماعية.</li> <li>- شبه اجتماعية.</li> <li>- ضد المجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأسرة ، المدرسة، جمعية</li> <li>خيرية الخ...</li> <li>-عصابة، جماعة احتكار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختيار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جبرية.</li> <li>- اختيارية.</li> <li>- مفروضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الجنس البشري، السلالة، الأسرة،</li> <li>الديانة.</li> <li>-النشاط في الكليات، و الرحلات.</li> <li>-بالانتخاب مجلس الهيئة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التجانس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متجانسة.</li> <li>- غير متجانسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جماعات طلاب يدرسون مادة</li> <li>متخصصة.</li> <li>- الطلاب الجدد القادمون إلى</li> <li>الجامعة قبل توزيعهم.</li> </ul>

المصدر: ( الجيلاني، 2014، ص 29)

### \* الجماعات غير الرسمية:

#### 1- مفهوم الجماعات غير الرسمية:

إذا كنا نعرفنا في الفقرة السابقة على مفهوم الجماعة ففي هذه الفقرة فإننا نستعرض أهم التعريفات الواردة عن الجماعة غير الرسمية، لنخرج بتعريف ملائم لبحثنا، يرى معجم العلوم الاجتماعية انه لكي يكون للتعريف دلالاته يجب ان يرتبط بنوع البناء المتكامل، لا بمجرد مجموعة من الأفراد، ولذلك فالأفراد يشكلون جماعة إذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج، يمكن تحديد درجته، أما "تشارلز كولي" فقد وضع تعريفا للجماعة حدده بخمسة خصائص هي :

- تواصل الوجه لوجه.

- عدم تخصيص نوع التواصل.

- قلة عدد الأشخاص المتواصلين.

- الألفة النسبية بينهم.

إلا أن هذا التعريف يبدو انه مقتصر على روابط التواصل، و الألفة، ويهمل المعايير و الضوابط التي تمارسها الجماعة على أعضائها.

وقد ذهب "Smith" إلى أن (... الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم).

وبهذا اعتبر "smith" أن معيار العمل هو أساس وجود الجماعة، ولكننا قد نعثر على أفراد يشكلون جماعة، ولا تجمعهم بيئة عمل واحدة، كالأسرة أو جمعية النادي.

أما "كريش Crech" و "كرتشفيلد" Crutchfield فيقرران أن (...المعيار الذي على أساسه يمكن تقرير ما إذا كانت مجموعة معينة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة نفسية يرتكز على دعامتين :

- أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

- أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميا...

يتضح من هذا التعريف أن التفاعل الدينامي هو أساس الجماعة.

وبعد هذه التعريفات يمكن الخروج بتعريف شامل للجماعة غير الرسمية التي نقصدها في بحثنا هذا، فنرى أنها تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات، وتفاعلات تلقائية، وترتبطهم بعض القيم و المعايير، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، حيث يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص، وأهم ما يميز الجماعة هو الاتصال الوثيق، و الضوابط التي تمارسها على أعضائها كأن لا تنتج أكثر من

الجماعة، ولا تنتج أقل من الجماعة، ولا تخرج من معايير الجماعة، وما شابه ذلك، من التحديدات التي تضعها الجماعة لأعضائها، والتي تؤثر بها على المنظمة بصورة عامة. (الجيلاني، 2015، ص 19-20).

### 1-1- تعريف الجماعات غير الرسمية:

اختلفت تعريفات الجماعات غير الرسمية باختلاف أصحابها وتصوراتهم، فالجماعة غير الرسمية عند "بيرنارد" تكون عادة صغيرة الحجم وأن أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة عن عشرة أفراد ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد الجماعة.

ويرى "شنايدر" أن الجماعات غير الرسمية هي الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف.

ومن جهة أخرى يرى العالمان "ميلر" و"فروم" أن جماعات العمل غير الرسمية تنشأ على أسس شخصية بين العمال بهدف أداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المجتمع.

ويعرفها فرج عبد القادر طه: الجماعات غير الرسمية تنشأ إلى جوار الجماعات الرسمية من خلال انضمام أعضاء من الجماعات الرسمية المختلفة داخل التنظيم الرسمي معاً عن طريق الاختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وهي بهذا أقرب إلى ما نسميهم بجماعة الأصدقاء أو جماعة الشلة.

وينظر "مصطفى عشوي" للجماعات غير الرسمية في المؤسسة على أنها الجماعة التي عينت رسمياً لإنجاز عمل محدد في إطار رسمي وهذه العلاقات اللارسمية تصبح الإيقاع العملي لإنجاز العمل المحدد .

ويتضح من هذه التعريفات أنه من خصائص الجماعات غير الرسمية ما يلي:

- صغر حجمها
- وجود تفاعل تلقائي بين أعضائها.
- دوام الجماعة نسبي لفترة من الزمن.
- وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها.

وهنا ينحصر التعريف الإجرائي للدراسة فيما يلي : الجماعة غير الرسمية هي مجموعة من الأفراد، تتشكل بطريقة تلقائية، تربطها علاقات اجتماعية تُبنى على أساس التفاعل المباشر، والثقة المتبادلة بغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي إليه. (عسلي، 2007، ص 24-26).

### 1-2- خصائص الجماعات غير الرسمية:

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحد فقط بطاقته الفسيولوجية لكن يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة و القرابة و الجيرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد فيها أحيانا في تحديدها، هذا الأخير الذي يمكن أن يحدث تغيير في سلوكيات الأفراد و أحيانا في الأداء يخرج من وراء ذلك سوء بأداء جيد أو العكس، ولهذا فلجماعات العمل خصائص أهمها التماسك ، والتفاعل، التعاون، الصراع وهذا ما سنتناوله في هذا العنصر.

أ- التماسك : يعرف التماسك داخل الجماعة بصفة عامة على أنه " محصلة القوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة وتدفعهم إلى البقاء فيها وبقاء التخلي عن عضويتها وهو يشير أيضا علو الروح المعنوية وقوتها لدى أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، فلأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة تعد مقياسا هاما يدل على قوة التماسك فيما بينهم وتحقق زيادة درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضائها في مواجهة الأزمات. ويتأثر تماسك الجماعة غير الرسمية بعدة عوامل منها :

- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها، يزيد تماسك أفراد الجماعة حينما يجدون حاجاتهم الأولية والثانوية ممكن إشباعها عن طريق الجماعة.

- الإدراك الواضح للأهداف من قبل جميع الأعضاء وإدراكهم لطرق تحقيقها، فكلما كان التعاون كبيرا بين أعضائها دل ذلك على تماسك الجماعة ومشاركتهم في تحديد الأهداف و تنفيذ إجراءات تحقيقها ، وهناك أيضا وحدة اللغة التي تعتبر عاملا أساسيا في تقارب الأفكار و المشاعر ما يساعد على التماسك النفسي الاجتماعي بين أعضاء الجماعة.

ب- التفاعل : هو حالة نفسية شعورية أو لا شعورية، يشير الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات (الانفعالية) رضا أو غضبا، (إدراكية) ذكرا أو نسيانا (مظاهر اجتماعية) تعاونا أو إثارا.

فعندما يكون الفرد في بيئة ومواقف نفسية،اجتماعية فإن هي تفاعل،وكلما كانت الجماعة النفسية أشد قربا و أعظم تماسكا كان التماسك أشد قوة ووضوحا،وللتفاعل الاجتماعي ثلاثة مظاهر هي :

- التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.

- التوقع المشترك بين أفراد الجماعة.

- استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر و التأثير.

**ج- التعاون :** يقصد بالتعاون اشتراك فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في إنجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة. " وهو أيضا قيام فردين. أو أكثر بعمل لتحقيق هدف مشترك.

وعليه فالتعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، فالأفراد يجتمعون من أجل التعاون و السعي وراء تحقيق مصالح يشترك فيها الجميع . وهناك أنماط من التعاون يمكن تلخيصها في :

- **التعاون الموجه :** يحدث عندما تقوم هيئة حكومية أو جماعة أو فرد معين باستعمال السلطة

المخولة له بغرض قيام تعاون بين أفراد أو أطراف معينة وذلك كإعطاء أوامر لفرقة من العمال لتعاون لإنجاز مشروع ما.

- **التعاون التعاقدى :** عبارة عن اتفاق مسبق لتوحيد الجهود من أجل انجاز هدف أو أهداف محددة

في مدة معينة، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو الاجتماعي، وهذا النمط من التعاون هو الأسلوب الذي تتبناه أغلب المؤسسات الغربية التي تقترح نموذجا إداريا يتيح للفرد نوعا من المشاركة في التسيير.

- **التعاون العفوي :** يحدث في الحالات التي تستدعي عملا مشتركا و ذلك كما يقع أثناء الأزمات أو

الكوارث الطبيعية مثلا. و مهما يكن فالتعاون العفوي لا يحدث دائما بمجرد حدوث أزمة أو ما شابه ذلك، بل ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية

وتتجاوز الروح الفردية، فعملية التعاون قد تتماشى مع أهداف التنظيم، فالعمال الذين يعملون كفريق

تتوحد جهودهم في الأداء ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.(ميدون،2014،ص69-81).

د- الصراع : يعرف الخشاب و غيره من الباحثين على أنه " عبارة عن عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه ومنع الآخرين تحقيق ذلك و لو اقتضي الأمر القضاء عليه و تحطيمه".

و يرى البعض أنه " ينشأ نتيجة تعارض دافعين لا يمكن في وقت إرضائهما لتساويهما في القوة".

ما يعني أن " الصراع كعملية اجتماعية يعود إلى الكراهية و العداة و التباين في القيم والأفكار. و تعارض المصالح و الأهداف".

فمن خلال هذه التعارف يتبين لنا أن الصراع عملية تنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباع حاجاته و تحقيق مصالحه (عوض، 2002، ص177-178).

### 1-3- أهداف الجماعات غير الرسمية:

يرمي الأفراد من انضمامهم للجماعة إلى تحقيق أهداف رسموها لأنفسهم، وبأنهم فرادى لا يستطيعون تحقيق هذه الأهداف فقط انضموا إلى تشكيل أنفسهم داخل الجماعات، حتى يحققوا وهم جماعات ما عجزوا عن تحقيقه وهم فرادى، و لإعطاء صورة واضحة عن أهداف الجماعة يمكن عرض نقاط تناول فيها الدكتور " محمود حسن " أهداف الجماعة بإيجاز فيما يلي :

- أن أهداف الجماعة تكون غامضة في البداية، وتحتاج الجماعة إلى تحديد الأهداف قبل أي شيء آخر، ورسم خطة لتحقيق الأهداف.

- عندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها يزداد التوتر بين الأعضاء، فيشعر الأعضاء بالضيق إذا ظهرت عقبات بين الجماعة و وبين أهدافها، وتحاول الجماعة بكل الوسائل القضاء على العائق الذي يقف في سبيلها.

- المنافسة تؤدي بالأعضاء إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف، ويزداد نشاط الأعضاء وحماسهم، إذا شعروا أن هناك جماعة خارجية تهدد مكانة الجماعة، وسمعتها، وتؤدي المنافسة إلى تماسك الجماعة و تضامنها.

- في الجماعات الديمقراطية يبدو اهتمام الأفراد قويا في دفع الجماعة نحو أهدافها، ويزداد التعاون، وتقوى العلاقات الودية، ويسود التفاهم.

- ينصرف العضو عن الجماعة إذا شعر بأنها لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب صراع داخلي، أو أنها تسعى في سبيل أهداف أقل من مستوى طموحه.
- يعتبر مركز الجماعة هو الموقع الذي تفضله الجماعة على غيره من المواقع، وكلما تقدمت الجماعة في حل مشكلاتها فإنها تعيد النظر في أهدافها على ضوء احتمالات النجاح، ويؤدي سعي الجماعة نحو أهداف مختلفة إلى استمرار بقائها.
- في الجماعات التي يسودها الجو الأوتوقراطي يزداد اهتمام كل فرد بأهدافه الذاتية، ويزداد الصراع حول المراكز في الجماعة.

#### 1-4- أنواع الجماعات غير الرسمية:

- الجماعات غير الرسمية متنوعة ومتعددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تتداخل فيما بينها، فنجد العامل فرداً في مصلحة أو إدارة ما وعضواً في نقابة ، أو لجنة ثقافية وغيرها، ويصنف الكتاب والباحثين الجماعات غير رسمية وفقاً لعدة معايير وأسس متعددة مثل الهدف والحجم ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، ولكل نوع خصائص وأهميتها وتأثيره على الفرد وفيما يلي بعض أنواع الجماعات غير الرسمية:
- تتكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل ، وداخل التنظيم للإشباع بعض الحاجات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضائها، والجماعة غير الرسمية تنتمي من مجموعة من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات.
- و إذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة، في جو من التعاون و الاشتراك في انجاز بعض المهام و الأعمال ، فإن لهذه الجماعات أنواع و أقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا هذا غير الرسمية إلى:
- أ- **جماعات المصالح:** هي " تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة".

وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها و هذا من أجل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة ومن أمثلة جماعات المصالح هذه التجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة

أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية ، و عادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم.

**ب- جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لأن أعضائها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي، أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو العرفي... الخ ، مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها و اتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية فقد فرق " دالتون Dalton" بين ثلاثة أنواع من الجماعات:

- **الجماعات الأفقية :** أين نجد أعضائها ينتمون إلى نفس الفئة و يعملون كلهم في نفس المصلحة ، على سبيل المثال هناك تجانس في المكانة و تعامل على أساس قاعدة المساواة مثلا ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما ، فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

- **الجماعات العمودية :** إن الأعضء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة و لكن في نفس المديرية ، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة و التي ترجع لاعتبارات أخرى ،كالمكانة الاجتماعية و السن و الأقدمية ، و هذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل، أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر للوصول إلى تحقيق إلى أهدافه.

- **الجماعات المختلطة:** يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة و إلى مديريات أو مصالح مختلفة و يعملون في أماكن مختلفة، و نجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية ، وعلى سبيل المثال : أنهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم.

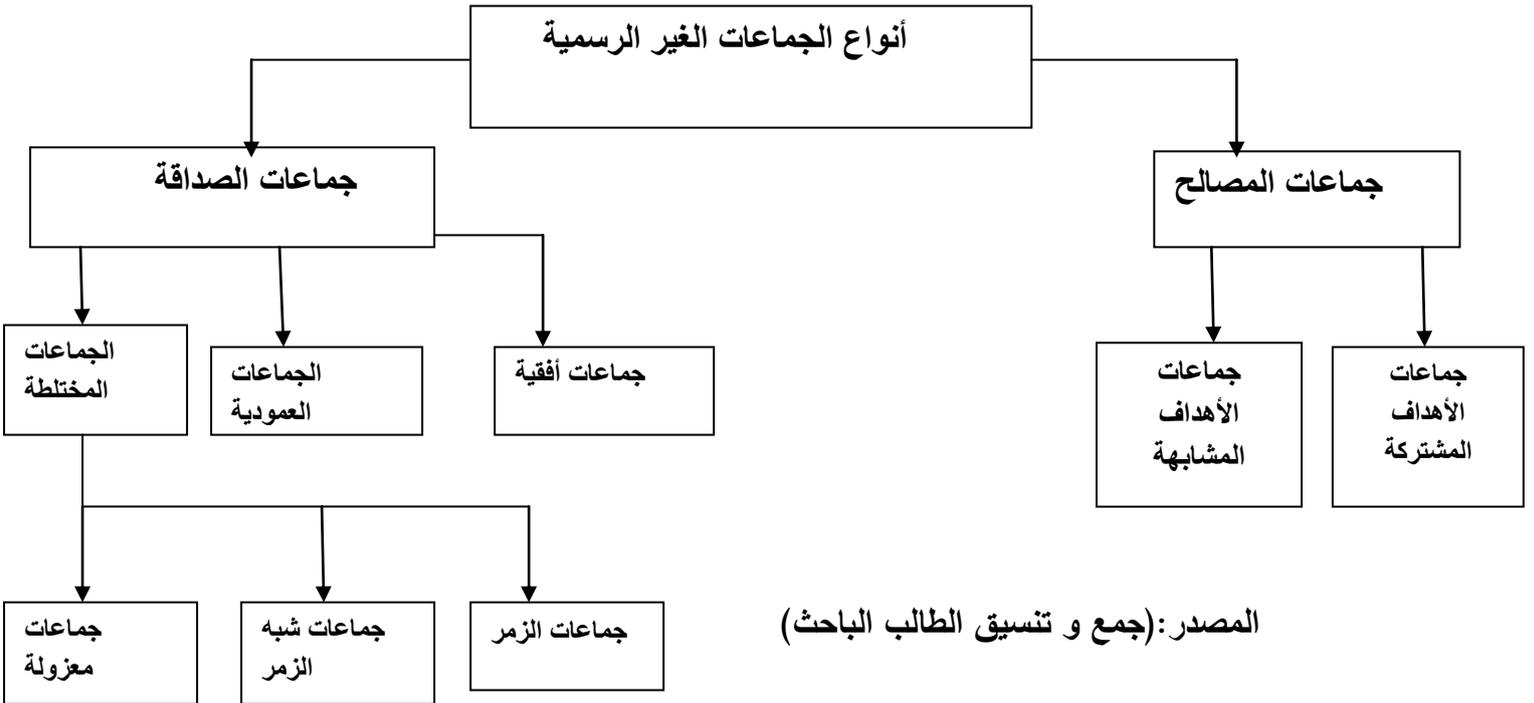
الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم ، و يمكن أن نجد مثلا مدير الإنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من أجل تسهيل أو تسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي ، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا من علاقات خارجية عن العمل نقلت إلى التنظيم (علاقات في النادي، الحي ، الرياضة ، المسجد). وهناك أنواع أخرى للجماعات غير الرسمية صنفها علماء آخرون كالتالي:

➤ **مجموعات الزمر:** تتكون من الأشخاص الذين يشاركون بصورة عامة بعضهم بعضا ويحافظون على معايير اجتماعية معينة، فقبول الشخص في الزمرة يتطلب قبول المجموعة و لا تكفي موافقة عضو أو عضوين.

➤ **جماعات شبه الزمرة:** ترتبط بالزمرة، أعضائها لا يشاركون في الزمرة الرئيسية فيمنحون قبولاً جزئياً فقط.

➤ **الجماعات المعزولة:** المعزولين هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الأفراد قد تحصل بينهم و بين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها. (المرسي و إدريسي، 2000، ص452).

شكل رقم (01) يمثل أنواع الجماعات غير الرسمية



المصدر: (جمع و تنسيق الطالب الباحث)

## 2- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

### 2-1- أسباب اجتماعية:

تعتبر المنظمة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع و الخدمات، كما تمثل نسفا اجتماعيا أين تنتج فيه أفراد من مختلف الفئات، تتفاعل فيما بينها وتنشأ بينهم صلات وروابط اجتماعية فتتشأ الجماعات كنتيجة لعدة عوامل وظروف يمكن حصرها في الجوانب التالية :

#### 2-1-1- القرب المكاني :

من أهم أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية، ويسهل عملية الاتصال بين الأفراد

بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك، فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل.

إذن القرب المكاني يمثل أحد العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية في العمل، وكذلك لتوفير أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها ومصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها و عملها الرسمي داخل التنظيم.

### 2-1-2- القرابة و الأساس الجهوي :

قد تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة لصلة القرابة بين مجموعة من العمال ضمن قسم أو وحدة إنتاجية داخلية داخل منظمة، وتعتبر الروابط العائلية و الإقليمية من بين أهم عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية، بحيث نجد أن الاتصالات الدائمة بين الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة داخل التنظيم قد تزيد من توطيد الروابط التي بينهم وتؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية على أساس صلة الدم والقرابة و حتى الجهوية.

### 2-1-3- المكانة الاجتماعية :

يقصد بالمكانة الاجتماعية المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد أو العامل الذي يشغل وظيفة معينة، و المكانة تحدها الجماعة غير الرسمية بناء على مجموعة من المعايير كالخلاص للجماعة، والمحافظة على تماسكها ووحدتها.

ويمكننا أن نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية و التكامل الاجتماعي، وتحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه وتقدير آرائه و اتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التعامل الاجتماعي. كما يتخذ التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة وتتمثل في درجة تفاعل الفرد مع زملائه.

### 2-1-4- الوظيفة المشتركة :

يميل الأفراد ذو المهن المشتركة إلى الانضمام في جماعات غير رسمية يتماثل أعضائها في الوظائف و الأعمال، فنجد جماعة العلماء، وجماعة المهندسين، وغيرها من الجماعات التي يشترك أعضاؤها في المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة و المتشابهة وعليه تعتبر الوظيفة عاملا مؤثرا في اختيار الفرد أو العامل لزملائه و انضمامه إلى جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به.

وقد أثبتت دراسة "هاوثورن" أن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون بزملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.

## 2-2-أسباب نفسية

بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية، هناك عوامل وأسباب نفسية تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية كالداافع و الحاجات.

### 2-2-1- الدافع : يعرف على أنه "حالة جسمية و نفسية داخلية تؤدي إلى توجيه الكائن الحي اتجاه

أهداف معينة من شأنه أن يقوي استجابة محددة من بين عدة استجابات يمكن أن تقابل مثيرا محددا. كما يعرف الدافع أيضا انه " حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري او مكتسب شعوري أو لا شعوري،عضوي أو اجتماعي أو نفسي،يثير السلوك ذهنيا أو حركيا،يسهم في توجيهه إلى غاية إلى شعورية أو غير شعورية، ومن الدافع ما هو فطري، وما هو مكتسب وما هو شعوري وما هو لا شعوري". ومن هذه التعريفات نستنتج أن الدوافع المختلفة مهما تكن طبيعتها هي بمثابة محرك يقود الفرد إلى الانضمام إلى جماعات غير رسمية.

### 2-2-2-الحاجات : الحاجة هي الافتقار لشيء ما،إذا وجد حقق الإشباع و الرضا والارتياح

للفرد،والحاجة شيء ضروري إما لاستقرار الحياة نفسها ( تلبية حاجات بيولوجية كالأكل،و الشرب) أو للحياة بشكل و أسلوب أفضل ( حاجة نفسية كالانتماء و التقدير) . وتتمثل الحاجات في الحاجة إلى المحافظة على النوع و البقاء، فالحاجة إلى الطعام لإشباع دافع الجوع والحاجة إلى الراحة لإشباع دافع التعب. تعد الحاجات النفسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تكوين بناء الجماعة خاصة الجماعات غير الرسمية نتيجة الضغط الرسمي الذي يعيشه العامل وافتقاره إلى أبسط حقوقه داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأجر الزهيد و المعاملات السيئة.

وتقوم الجماعات غير الرسمية على قيم أخلاقية أو معارف أو مهن أو جنس أو عمر،وتتمثل هذه الجماعات في تجمع عدد من العاملين سويا وهم يتناولون طعام الغذاء أو ذهاب بعض العاملين وعودتهم من العمل يوميا، أو تقابلهم بعد وقت العمل في المقهى أو في منزل أحد منهم في أيام معينة، ويرجع تكون هذه الجماعات إلى ما يلي :

- عدم قدرة الجماعة الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية و الاجتماعية.

- الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة و الصداقة والمشاركة والرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين و يشاركونهم أنشطتهم ومشاعرهم ويتبادل معهم المعلومات.
- الحاجة الاجتماعية للتقدير و الاحترام وإثبات الذات ويستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية أن يشبع هذه الحاجات.
- قد تكون الجماعة مصدرا هاما للنمو والتطور وتوسيع المدارك و المعارف والمهارات والمنافسة البناءة، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد والتقدم والابتكار. (عسلي، 2007، ص26-30)

### 3- تماسك الجماعات غير الرسمية

- يذهب الدكتور " حنفي محمد سليمان" في تعريفه للتماسك بأنه يعني (درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة، ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها، فكلما زادت درجة الانجذاب، وبالتالي الرغبة في العضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح).
- في حين يذهب بعض الكتاب الآخرين مذهباً مشابهاً في تحديدهم لمفهوم التماسك (.... بجاذبية الجماعة لأعضائها، ولكل جماعة- بالطبع- سماتها الجاذبة، وتماسكها، وهو حصيلة القوى المتعارضة).

### 3-1- العوامل الداخلية للتماسك:

- نظراً لأن هناك عدة عوامل داخلية، نفسية، واجتماعية، تسهم في عملية تماسك الجماعة، فإننا سنتعرض لنموذجين من عوامل التماسك الداخلية .

- يتمثل النموذج الأول فيما ذهب إليه الدكتور " أحمد عزت راجح في حصره لهذه العوامل في النقاط التالية :

- التجانس بين الأعضاء، أي أن يكون الأعضاء متقاربين على قدر المستطاع في المزاج، والاهتمامات و القيم
- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها، كالحاجة إلى الأمن، و التقدير و احترام الذات.
- إدراك الأهداف إدراكاً واضحاً، من طرف جميع الأعضاء وإدراك طرق تحقيق هذه الأهداف.

- أما النموذج الثاني فيتمثل فيما ذهب إليه الدكتور " حنفي محمود سليمان " والمتمثل في النقاط التالية :

- كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء، كلما زادت درجة تماسك الجماعة.
- أن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء.
- للقيادة أثر هام في درجة التماسك.
- كلما زادت الحرية في الاتصال بالآخرين ، كلما زاد الرضا وقوة درجة انجذاب العضو للجماعة.

### 3-2-2- العوامل الخارجية للتماسك :

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة التماسك تأثيرا كبيرا، خاصة على جماعات العمل غير الرسمية ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي :

**3-2-1- الإدارة و الإشراف :** إن الإشراف الجيد يعمل على توطيد أواصر الأخوة، ويدعم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل، ويجعل أعضائها أكثر ولاء، وانسجاما مع الإدارة ، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، وبالتالي فإن درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة و المشرفين للجماعات، ذلك أن الجماعات غير الرسمية يتأثر تماسكها (...بوجود خطر خارجي يهدد الأعضاء، كأن يتهددهم رئيس أرعن، أو لائحة ظالمة، أو تغيير مفاجئ في طريقة العمل، ونوعه).

**3-2-2- المجتمع المحلي :** من بين العوامل الخارجية التي تؤثر في تماسك الجماعة نجد أن المجتمع المحلي يلعب دورا أساسيا في التأثير على هذا التماسك، فقد توصل " الفن جولدنر " أثناء دراسته لأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية عند مقارنته لاكتشاف الفروق في استجابة قسمين من أقسام المصنع للإجراءات، والقواعد البيروقراطية، توصل إلى نتائج هامة في تماسك الجماعات غير الرسمية حددها من زاويتين، الأولى وتتمثل في قسم عمال التعدين الذين ينتمون في جماعات صغيرة متماسكة، وتمارس هذه الجماعات عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية، وهذا ما جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير، و القيم الخاصة بأداء العمل، والثانية تتمثل في عمال قسم الورق الذين تميزت علاقاتهم بالتفكك، و الفردية مما جعلهم يفشلون في تكوين تنظيم اجتماعي غير رسمي، وفي تعليقه لذلك توصل " الفن جولدنر " إلى أن الفروق بين القسمين تقوم على ظروف الحياة الاجتماعية في المجتمع المحلي حيث أم عمال قسم التعدين تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل، فهم يعيشون حياة أقرب إلى الجماعة التضامنية في

مجتمعهم المحلي، وذلك عكس عمال قسم الورق الذين تتعدم بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، ولهذا فإن المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة يؤثر على تماسك جماعات العمل غير الرسمية، أو على تفككها حسب حالة المجتمع، وظروف العمال ذلك لأن العمال قبل أن يكونوا أعضاء في جماعات عمل داخل مؤسسة، فإنهم أعضاء ويقومون بدور أساسي في مجتمعاتهم المحلية، وهم بذلك يحملون ثقافة وقيم المجتمع المحلي إلى جماعاتهم التي يشكّلونها داخل المؤسسة، وهذه الجماعات يتأثر تماسكها إلى حد بعيد بما يحمله العمال من قيم ثقافية، تؤدي بهم إلى زيادة الارتباط و التضامن بين بعضهم أو تسهم في التفرقة و التفكك.(الجيلاني،2015،ص 41-52).

#### 4- وظائف الجماعات غير الرسمية:

تؤدي الجماعات غير الرسمية وظائف لأعضائها،من خلال إشباع بعض حاجاتهم و تحقيق أهدافهم من جهة، كما تعمل على انجاز وظائف متعددة و كثيرة لا يتسنى ذكرها كاملة و لذا ارتأينا ذكر البعض منها و ضمن الوظائف الاجتماعية و النفسية ما يلي:

#### 4-1- الوظائف الاجتماعية:

و نعني بالوظائف الاجتماعية للجماعة غير الرسمية،هي الدور المؤدى من خلال المركز الخاص بكل فرد، و يشير مفهوم المكانة إلى وضعية الفرد داخل الجماعة، أما الدور فهو السلوك المناسب الذي يسلكه الفرد بناء على وضعه داخل الجماعة أو المكانة التي يحتلها. فالمكانة و الدور يحددان بناء على ما يساهم به كل عضو على تحقيق أغراض و أهداف الجماعة، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدرته على الإسعاف و العلاج السريع، و قد وضع عبد الباسط محسن في كتابه علم النفس الصناعي أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية و هي:

- تعريف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن الجماعة

- تحديد مستويات الأداء أو الإنتاج وفقا لصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة و الأعضاء.

- إخضاع الفرد لقيم ومعايير الجماعة.

- تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة و توثيق الترابط الاجتماعي بينهم.

#### 4-2- الوظائف النفسية:

تحقق جماعات العمل الوظائف النفسية لأعضائها، فبالإضافة إلى الوظائف الاجتماعية المختلفة التي تنجزها، يذكر "شيندان" جملة من الوظائف النفسية التي تؤديها و نذكر منها:

- تخفيف الشعور بالملل.

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد للاكتساب مكانة معينة.

- تهيئة الفرصة لزيادة و تدفق الاستجابات الانفعالية.

- زيادة الشعور بالأمن.

هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهيئ المناخ النفسي الملائم، و تتيح للعمال ظروف ملائمة للعمل، و كذلك تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل و الروتين. (عسلي، 2007، ص 35-36).

#### ثانيا: ماهية الجماعات غير الرسمية في التنظيم:

##### 1- أهمية الجماعات غير الرسمية في الحياة التنظيمية:

على اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي تكتل مبني على علاقات عاطفية تكونت على أسس جهوية أو قرابة أو مكان العمل أي شكلتها عوامل غير تلك العوامل التنظيمية أسس جهوية أو قرابة أو مكان العمل أي شكلتها عوامل غير تلك العوامل التنظيمية

كالاستقطاب و التعيين و التوجيه، وعلى اعتبار أن الجماعات غير الرسمية تشبع الكثير من الحاجات الأساسية التي يعجز التنظيم الرسمي على إشباعها أو قد لا يعطيها الأولوية لأنه قد تختلف أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد و من هنا تتضح أهمية التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي، و بعبارة أخرى هل الجماعات غير الرسمية واقع يجب التعامل معه أم خطر يجب القضاء عليه؟، ومادام من غير الممكن وضع قوانين تمنع العمال من بناء علاقات شخصية و اختيار الزملاء، يعني من غير الممكن وجود تنظيم رسمي يخلو من الجماعات غير الرسمية، أي هي واقع يجب التعامل معه و هي ظاهرة صحية إذا ما عمل التنظيم

الرسمي على فهمها و دعمها من أجل إشباع حاجاتها و وفر لها الجو المناسب لتحقيق بعض الأغراض التي لم يستطع تحقيقها، فتكون في هذه الحالة جماعات غير صراعية و لا تعمل في اتجاه معاكس للتنظيم الرسمي لأنه لا يمثل لها عائقا بل عامل مساعد، و من هنا يأتي التوافق بين الرسمي و اللارسمي و تصبح الجماعات غير الرسمية عاملا معززا و مدعما لتحقيق أهداف المؤسسة و العمال في آن واحد. (عسلي، 2007، ص40).

## 2- علاقة المنظمة بالجماعات غير الرسمية:

أورد الأستاذ "كمال دسوقي" هذا التأثير المتبادل بين الجماعات غير الرسمية و المنظمة في عشر نقاط أساسية نوجزها فيما يلي :

- تميل معايير ومستويات المنظمة الصناعية إلى التأثير في سلوك الجماعات غير الرسمية.
- إذا ما نشأ اعتراض على بعض معايير المنظمة، تضع الجماعات غير الرسمية معايير ومحددات للإنتاج.
- إذا لم تكن هناك معارضة بين الجماعات غير الرسمية و المنظمة تقوى دوافع أعضاء الجماعات للوصول إلى أهداف رسمية أبعد.
- يبني أعضاء الجماعة غير الرسمية، نشاطا منسجما للميول نحو المصلحة المشتركة تميل معه المصلحة الذاتية إلى التبعية و تصبح ثانوية.
- تهيب الجماعات غير الرسمية لظهور قادة غير رسميين، يختارهم الأعضاء تلقائيا، و يخضعون لهم أكثر من خضوعهم للقائد الرسمي المفروض عليهم بحكم التنظيم.
- يقوم القادة غير الرسميين بدور بلورة مستويات فاعلية الجماعة.
- عدم توافق الأعضاء مع معايير الجماعة غير الرسمية يؤدي إلى تعرضهم للعقوبة.
- لأعضاء الجماعة غير الرسمية استعداد لمعاونة بعضهم البعض من أجل تحقيق معايير الجماعة.
- يتصرف القائد غير الرسمي كأداة دفاع عن جماعته في البيئة الخارجية للتنظيم.

- يظهر تسلسل هرمي للقيادة غير الرسمية في الجماعة كلما عُلّت (الجيلاني، 2015، ص 89-91).

### 3-الجماعات غير الرسمية و التنظيم الفني للعمل:

في هذه الفقرة سنتناول ثلاث محاور أساسية تؤثر بشكل كبير على الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة، وتتمثل هذه المحاور في النظام الداخلي للمؤسسة، و التنظيم الرسمي لها، وأثر التكنولوجيا الحديثة، وسوف نتناول ذلك حسب الترتيب التالي :

#### 3-1- الجماعة و النظام الداخلي للمؤسسة:

الجماعات غير الرسمية تتفاعل بأنظمة المؤسسة الداخلية، وينبغي أن يدرك العاملين معايير المنظمة، ونظامها فإذا لم يدرك العاملون هذه المعايير التي تتوقعها الإدارة، فإنهم يمكن أن يكون سلوكهم خاطئاً وغير موجه، والمنظمة الحكيمة هي التي تشرح لعاملها مختلف اللوائح و الأنظمة الداخلية، وينبغي إقناعهم بجدوى تلك اللوائح، و الغرض من تكوينها، وسبب إنشائها، بل أن " كيث ديفيز " يذهب إلى أن العاملين يؤيدون المعايير التي اشتركوا في خلقها، وابتكارها، ويساندها، أما المعايير و اللوائح التي لم يشاركوا في صنعها فإنهم يساندها بدقة ، بل تكون مفروضة عليهم من الخارج فلا يتقبلوها برحابة.

... ( والمنظمة نفسها تفرض مطالب معينة على أعضائها، وغالبا ما يعبر عن هذه المطالب في الصناعة على النحو التالي : " عمل يوم كامل من أجل أجر يوم عادل " ويفرض أعضاء أي الجماعة مطالب مماثلة على المنظمة، مثل المعاملة العادلة الكريمة، والعلاوات الدورية، وظروف العمل المناسبة)، و بالإضافة إلى ذلك فإن التمسك باللوائح الإدارية، والنظم بحرفيتها، ودقتها، أمر يؤدي لتجاهل الجماعات في المنظمة، والفروق الفردية بينهم، فإننا نعرضهم لنفس النوع من المعاملة التي نعامل بها الكراريس، والمناضد بما يلغي الجانب الشخصي في العلاقات النظامية، ويصبح العاملون ضحايا لنظام غير حي، مما يؤدي عدم العدالة. (الجيلاني، 2008، ص 85-86).

#### 3-2- أثر التكنولوجيا على الجماعات غير الرسمية:

إن التنظيم الفني و التكنولوجي للعمل يؤثر في العلاقات والتفاعلية الاجتماعية، وبالتالي يؤدي إلى تقسيم السلوك الإنساني، فتنشأ الجماعات غير الرسمية، حيث أتاحت لها فرصة النشوء، وتفك جماعات أخرى إذا كان التنظيم الفني للعمل لا يساعد على التقاء العمال، واحتكاكهم، وتفاعلهم معا، وفي هذا الصدد فقد

أجريت دراسات لكشف أثر التنظيم الفني على الجماعات غير الرسمية ، ومن بينها تلك الدراسة التي قام بها "تريست وبامفورت" على التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية، فقد تغير نظام العمل التقليدي نتيجة التوسع في استخدام آلات جديدة لاستخراج الفحم على نطاق واسع بين عامي 1920-1930 مما أدى إلى تجزئة الأعمال فأصبح كل عامل يقوم بدور روتيني محدد، وتفككت الجماعات الاجتماعية غير الرسمية، وحلت محلها جماعات رسمية تسودها علاقات صورية، وتخضع للإدارة البيروقراطية، وبذلك فقدت ظروف العمل ما كانت تتمتع به من قيمة اجتماعية عالية، بل أصبح العمال يعانون قدرا كبيرا من القلق، والضيق النفسي، ويؤدي الحال بهم إلى الاغتراب كما ترى الماركسية في ذلك. كما يذهب (دافيد سلفرمان) إلى أن التكنولوجيا تحرم العمال من الإشباع، وهذا التأكيد يدعمه البرهان، وهو أن الرجال الذين يقترب عملهم من النمط النموذجي لخط الإنتاج، هم أكثر العمال تغيبا، وأكثرهم قابلية للاستقالة . (الجيلاني، 2008، ص87-88).

### 3-3- الجماعة غير الرسمية و التنظيم الرسمي :

وخصائص التنظيم حسب ما توصلت إليه بعض الدراسات فإن هناك تناقضا بين متطلبات الشخصية الإنسانية ، الرسمي، ويتضح هذا التناقض أكثر عند تطبيقنا لأسس التنظيم الرسمي، فينتج عن ذلك حسب ما أورده الدكتور " علي السلمي " النتائج التالية :

- لا يملك الإنسان إلاّ حداً أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، فكل شيء محدد، ومنظم وفق خطة مرسومة سابقا.

- يتحول الإنسان عادة إلى شخص سلبي، مطيع يعتمد على التنظيم في كل شيء.

- يميل الإنسان في التنظيم الرسمي إلى تفضيل الإشباع العاجل القليل على الإشباع ال الآجل الكثير .

- لا يستخدم التنظيم الرسمي إلاّ استغلال القليل من الطاقات الإنسانية البسيطة، نتيجة التخصص، وتقسيم العمل، لذا تميل القدرات الإنسانية غير المستغلة إلى الضعف و الانهيار.

وأمام هذا الوضع الذي يتصف به التنظيم الرسمي من خصائص جافة لا تساعد على نمو وحركة الشخصية الإنسانية المتطورة، ما هو موقف الجماعة من هذا التنظيم الذي لا يراعي المشاعر ولا يعترف

بالسلوك الإنساني؟ يضع أماننا الدكتور "علي السلمي" أربع احتمالات يمكن أن يلجأ إليها الإنسان وهي بإيجاز كالتالي :

- إما أن يترك العمل نهائياً.

- أو يحاول تسلق السلم التنظيمي (بأي طريقة) للوصول إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من بعض الضغوط.

- أن يصبح متكاسلاً غير عابئ بشيء، فيتهاون، ويمهل عمله، ولا يهتم بالتنظيم و أهدافه.

- وأخيراً يستطيع أن ينظم للجماعة غير الرسمية بحثاً عن الحماية والأمان.  
(الجيلاني، 2008، ص90.91).

#### 4- الإدارة و الجماعات غير الرسمية:

لقد مالت التعريفات المختلفة التي أعطيت إلى الإدارة إلى جوانبها الرسمية، و ركزت على جانب الرشد فيها، فقد أعطى " لينرد براون" تعريفاً للإدارة الحديثة وجه الاهتمام فيه للإدارة كنسق للسلطة الرسمية، إلا أنه أغفل الجوانب الاجتماعية في الإدارة عندما اعتبر الإدارة عبارة عن نسق للسلطة الرسمية، كما ذهب البعض إلى النظر إلى الإدارة من عدة زوايا ومنظورات مختلفة فقد حدد كل من " هاريسون مايدز" ثلاث منظرات للإدارة هي :

- الإدارة كأحد الموارد الاقتصادية، تستهدف تنظيم و إدارة الموارد المختلفة.

- كنسق للسلطة السياسية اللازمة للإدارة المهام المختلفة.

- كجماعة اجتماعية خاصة.

#### 4-1- موقف الإدارة من الجماعات غير الرسمية:

إن للإدارة دستورا و قوانين، تهدف إلى تنظيم المؤسسة، وقواعد بيروقراطية تساعد على ترتيب الآلات و الأدوات، والقوى البشرية وفق خطة مضبوطة، الهدف منها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، وتأدية المهام، و المسؤوليات الملقاة عليهم بصورة رشيدة، بعيدة عن العواطف و الأهواء الشخصية، لذلك فإن أي سلوك إنساني خارج عما حددته الإدارة بصورة دقيقة، وواضحة، يعتبر مرفوضاً ، وغير معترف به، إلا أن

الإدارة تواجه صعوبات كبيرة من طرف جماعات العمل غير الرسمية، عندما تحاول تطبيق اللوائح، والقواعد الرسمية، وقد تتحرف هذه القواعد الرسمية إذا أصبحت سلوكا للعاملين في التنظيم.

لذلك فمهمة الإدارة قد تتعلق بإصدار الأوامر، والقرارات فقط، بل هي عملية اجتماعية يشارك في قراراتها جميع أفراد التنظيم، وفي هذا السياق نجد أن " أ- براون" عندما يتكلم عن النتائج التي توصل إليها "التون مايو" يقول أن جزءا من هذه الدراسة علمتنا درسين:

أ- لا يمكن أن تكون مجموعة من الناس تم بينهم اتصال لفترة زمنية مهما كان طولها، دون أن تتكوّن بها مثل هذه التجمعات غير الرسمية.

ب- من العبث تفكيك تلك التجمعات و على السياسة الحكيمة أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة و اهتمامات العمال، بحيث تعمل الجماعات غير الرسمية على تحقيق نفس الأهداف بدلا من إحباط كل منها لمجهود الأخرى، ذلك أنه إذا تعارضت أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف الإدارة فإن كل جهة تمل على إحباط مجهودات أخرى و الجماعات غير الرسمية تظهر، شاءت الإدارة أم أبت لأنها تمثل الطبيعة البشرية، ومن الصعوبة محاربة هذه الطبيعة، فانتماء الأفراد إلى الجماعات المختلفة حاجة فطرية أساسية في النوع البشري، كما أنها حاجة تنمو بتأثير الثقافة، فوجود الجماعات غير الرسمية بالمؤسسات الصناعية أمر طبيعي و عادي، وظهر هذه الجماعات غير الرسمية في التنظيمات المختلفة كما يرى الدكتور " محمد علي شهيب" إنما يعود للأسباب التالية :

- أن تكوين و ظهور الجماعات أمر لا يمكن تجنبه مهما كانت طبيعة ودرجة الرضا عن العمل في التنظيم.

- أن للجماعات آثار لا يستهان بها بالنسبة للأداء، و السلوك الكلي لأعضاء التنظيم.

- أن عضوية الأفراد في الجماعات يمكن أن يكون لها طابع إيجابي أو سلبي وهذا حسب الظروف و الأوضاع التي تمر بها جماعات العمل داخل المؤسسة ، و أيضا موقف الجماعة يتحدد وفقا لموقف الإدارة ،سلبي كان أو إيجابي.(الجيلاني،2008،ص97-105).

## 5- الجماعات غير الرسمية و الإنتاج:

إن المشكلة الأساسية في الصناعة أنها ليست مجرد عملية تجميع، بين الآلات و المواد، والإنسان ، ولكنها أخطر و أبعد من ذلك، إنا عملية تنظيم القوى البشرية، وتنسيقها وتحفيزها لبذل جهد أكبر لإنتاج أكثر،... والإنسان يختلف عن الآلة ، فالآلة لها إنتاجية معينة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة، أو المواد الخام، في حين أن الإنسان له طاقة لا حدود لها، إذا أُعطيت له الفرصة للانطلاق) إلا أن الإنسان لا يبذل كل طاقاته في العمل، فهناك محددات اجتماعية ثقافية، وسيكولوجية تحد من طاقته .

و الواقع أن ظاهرة تحديد الإنتاج من طرف جماعات العمل ليست عملية جديدة، فقد اكتشف "تايلور" هذه العملية لكنه ردها إلى ضعف الإدارة و التسيير، وعدم ضبط الأفراد من طرف الإدارة، فالمدرسة الكلاسيكية كانت تفسر سلوك العمال إذا لم يكن منضبطا، ونابعا من التنظيم الرسمي، يعبر شادا، وفوضويا، لأنه يعرف الإنتاج، وينبغي القضاء عليه.(الجيلاني، 2008، ص107-108).

## 6- مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:

لقد أصبحت الدراسات المتعلقة بتكوين الجماعة، لا تستند إلى الأبعاد العفوية للتكوين، وإنما أصبحت ظاهرة التكوين التي تركز إليها الجماعة، حقيقة أساسية في النشوء والتأثير على المنظمة، سواء بالسلب أو الإيجاب، وهذا راجع لطبيعة الجماعة وتوجهاتها نحو دعم أو إعاقة المنظمة، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد أشار المفكرين إلى عدة صور لتكوين الجماعة، وقد ظهرت في هذا المغزى عدة نظريات.

## أ- نظرية "هومانز" لتكوين الجماعة:

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها "إلتون مايو" في مصانع ( هاوثورن) حيث ركز في عملية التحليل انطلاقاً من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل والإحساسات أو العواطف والأنشطة.

إذن كما أشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وسنتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:

- التفاعل **INTRACTION**: وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية.

- الأنشطة **activités**: وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر عن الأفراد، كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطرق كمية "دقيقة، وذلك سواء أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" 1.

- العواطف أو المشاعر **SENTIMENTS**: وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداوة والخوف والكرهية...إلخ. وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض.ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة، بحيث يصنف " هومانز " صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظاما متكامل من العلاقات والذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل "الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة (سليمانى، 2008، ص66).

#### ب- نظرية التبادل الاجتماعي **SOSIAL EXCHNGETHEOAY** :

ترتبط هذه النظرية بالباحث بيتر بلو " BETER BLAN " وهي من النظريات الحديثة في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى الجماعة التي تحقق له عائدا أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...إلخ. أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والإرهاق "الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى الجماعة" 1.

من خلال ما تقدم، نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين الجماعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها

والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعياً لبقاء الجماعة واستمرارها أي: " إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة . (ماهر، 2003، ص247).

### ج- نظرية القرب PRAPINQUITY:

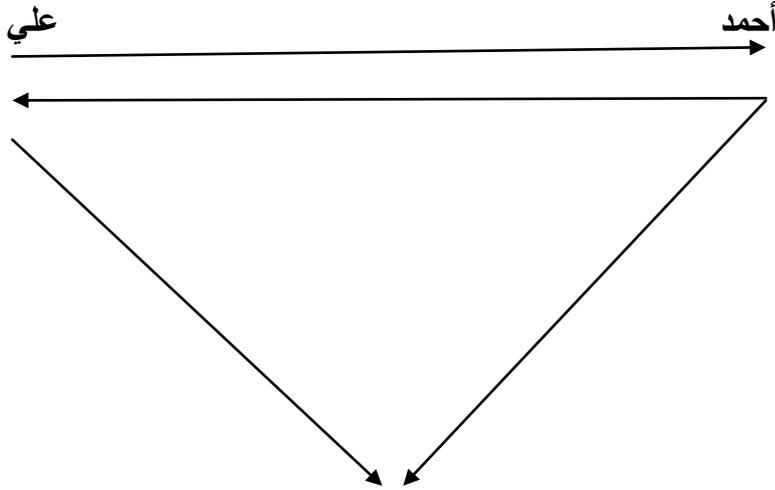
تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو على ماكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على أن التقارب المادي في العمل، يلعب دوراً رئيسياً وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في "العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات".

وباختصار شديد، يمكن القول أن التقارب في أماكن العمل، أو العمل في إدارة واحدة، أو على آلة واحدة أو في مكاتب إدارية متجمعة له من الأهمية البالغة في تكوين الجماعات، إذن فالقرب المادي مهم في تكوين وانجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض. (عبد الباقي، 2000، ص155-156).

### د- نظرية الاتزان أو الموازنة " BALANCE THEORY ":

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب" THEODORS NEWCCOMP والتي تقوم على افتراض مفاده، أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض، إنما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة، كما أن هذه النظرية لا تحمل في طياتها عمليتي القرب المادي للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعله في هذا الإطار هو وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تكوين الجماعات، ويوضح الشكل التالي نظرية الموازنة، بحيث الشخص الذي يدعي أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذي يدعي علي، وذلك بسبب الاتجاهات والقيم المتشابهة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة، فإنهم يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، في حين إذا حدث عدم توازن، فإن الأعضاء يبذلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وإن فشلوا في ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد "ويتفرق أعضاء الجماعة". (عبد الباقي، 2000، ص156).

الشكل رقم (02) يبين تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة



المصدر (عبد الباقي، 2000، ص157).

7- إيجابيات و سلبيات الجماعات غير الرسمية:

7-1- إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد و المنظمة، على السواء، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاتها، و على مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على انجاز العمل في المجالات التالية :

- التنظيم غير الرسمي يعزز و يكمل التنظيم الرسمي. فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقييد الحرفي بالسياسات و الأنظمة و القواعد و الإجراءات الرسمية.

- توفير القيم الاجتماعية الضرورية و الاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعات غير الرسمية تشبع حاجات الشعور و الانتماء و الأمان، و يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع و الإحباط و الفشل، و تشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

- تخفيف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يلزم نفسه بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين لتأكد من ان كل شيء يسير على ما يرام.

- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، غن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، و يمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء و الإنجاز، إذ ما حرصت على دراستها و توظيفها لمصلحة المنظمة.

### 7-2-سلبيات الجماعات غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي :

- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، و من الحقائق المسلم بها في المنظمات أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة و العكس صحيح أيضا.
- تضارب الأدوار: أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه من رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر و دوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

ماذا يعني ذلك ؟

من حقائق أي منظمة أن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي و إن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة لمنظمة، و تكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية و غير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل و تحقيق أهداف المنظمة و رغبات الأفراد، و تقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف.

فعلية أن يتفهم ويعي طبيعة التنظيمات غير الرسمية و قيمتها، و أن يقف عن أهدافها و قيمها و أنماط سلوك أفرادها و قيادتها ( غير الرسمية). و هو مطالب بالسعي الجاد المتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي و تحقيق أهداف المنظمة.

و مفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي، إذ يجب على المدير/ المشرف أن يتعامل معه بمنتهى الحرص و الاهتمام و الحصافة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين . ( حريم، 2009، ص 156-157).

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالجماعات غير الرسمية حيث تطرقنا في البداية إلى تعريفها وأنواعها و أهدافها و تماسكها ووظائفها من بوابة ماهيتها، ثم ماهيتها داخل التنظيم من خلال أهمية الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم و علاقة المنظمة بهذه الفئة من الجماعات، وكذا المقاربات النظرية المفسرة لها وأخير ايجابيات و سلبيات هذه الجماعات. ومن خلال ما تقدم من معلومات في هذا الفصل اتضح لنا أن للجماعات غير الرسمية دورا هاما في المنظمات و وزن معتبر ، فهي بدورها تشارك و بقوة في التنظيم الإداري، فلا تستطيع المنظمات الاستغناء على هذه الفئة الهامة من الجماعات و ذلك من أجل إحداث توازن بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي و خلق الاستقرار داخل المنظمة.

# الصورة الذهنية

تمهيد

أولاً: ماهية الصورة الذهنية

1. مفهوم الصورة الذهنية
2. خصائص وسمات الصورة الذهنية
3. أنواع الصورة الذهنية
4. أهمية الصورة الذهنية
5. طبيعة الصورة الذهنية
6. بنية الصورة الذهنية
- 1.6. تكوين الصورة الذهنية للمنظمة
- 2-6. صورة المؤسسة و مكوناتها
- 3.6. مصادر وبرامج تكوين الصورة الذهنية
- 4.6. أبعاد الصورة الذهنية
- 5.6. مكونات الصورة الذهنية للمنظمة
- 6.6. دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية
- 7.6. المركز الدماغي للصورة الذهنية

ثانياً: العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية

- 1- عوامل بناء الصورة الذهنية (العوامل التي تسهم في تكوين الصورة الذهنية)
- 2- قياس الصورة الذهنية
- 3- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمات
- 4- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة
- 5- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية
- 6- مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة
- 7- إستراتيجيات المنظمة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لها
- 8- آليات تشكيل الصورة الذهنية
- 9- أهمية بحوث الصورة الذهنية و أهدافها
- 10- النظريات المفسرة للصورة الذهنية

**تمهيد:**

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد، وتؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات والمؤسسات الاقتصادية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات، ورسم الخطط الكفيلة لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها، وإذا كانت صورتها مضطربة. عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيدا. وأصبح تكوين الصورة الذهنية الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير.

و يتضمن هذا الفصل ماهية الصورة الذهنية وتشتمل على مفهوم الصورة الذهنية حيث نعرض فيه تعريف الصورة الذهنية وأهميتها وخصائصها كذلك أنواع الصورة الذهنية، وتناولنا بنية الصورة الذهنية و التي تحتوي على تكوين الصورة الذهنية للمنظمة و صورة المؤسسة و مكوناتها و مصادر وبرامج تكوين الصورة الذهنية و عوامل بناء الصورة الذهنية و أخيرا المداخل النظرية.

**أولا : ماهية الصورة الذهنية:**

بما أن الكثير من المؤسسات أدركت مدى أهمية الصورة الذهنية و مدى قدرتها على حفاظ بقاء المؤسسات و تحقيق الاستمرارية، إلا أننا قمنا بهذه الدراسة بتخصيص لها جملة من العناوين الهامة يتناول ماهية الصورة الذهنية حيث تناولنا فيه مفهوم و تعريف خصائص و أنواع و وظائف و أهمية الصورة الذهنية و خصائصها التي تمتاز بها كما سوف نعرض إلى طبيعة و أبعاد الصورة الذهنية.

**1- مفهوم الصورة الذهنية**

في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين: الصورة، والذهنية. فالصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، ويذكر معجم لسان العرب لابن منظور أن الصورة (ظاهر الشيء وهيئته وحقبة الشيء وصفته) .

أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل كذلك هي (الفطنة والحفظ) وبهذا فان الذهن يطلق على الإدراك والتفكير الاستدلالي عن طريق إنشاء العلاقات.

وفي إطار ما تقدم فإن الجمع بين مفردتي الصورة و الذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي هو لغة: صورة الشيء وتصوره في هيئته و حقيقته وظاهره، يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله للأشياء.

أما في اللغة الانجليزية فإن مصطلح الصورة الذهنية تقابله مفردة (image) والتي تعني تصور عقلي أو فكرة عن موضوع أو شيء كما أنها الانطباع العام عن شخص أو منظمة يتكون لدى الجمهور، أو هي صورة أو وصف يظهر في كتاب أو صورة أو رسم.

وفي معنى آخر هي (صورة أو انطباعه ذهنية، وصف يعكس الصورة) وهو ذات المعنى الذي يشير إليه المعجم وبستر (تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير الى اتجاه هذه الجماعة نحو شخص أو شيء معين). (باقر، 2013، ص52-53).

### 1-1- تعريف الصورة الذهنية

عرفها د. علي عجوة بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، 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، إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.

فقد عرفها قاموس (وبستر) بأنها تشير على العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي أحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة ارتبطت بعواطف معينة وفي استرجاع ما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق.

أما جيفكتر فيعرف الصورة الذهنية في العلاقات العامة بأنها الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح لأنه كلما يكون الانطباع صحيحا كلما كونته معلومات حادثة ودقيقة. يمكن أن يكون غير صحيح إذا كونته معلومات مضللة أو مغرضة كما أن نثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية، ويضيف إليها بعدا آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناء على المعلومات التي يتلقاها الأفراد، وإنما تشوه هذه المعلومات وتترك نحو لا يتفق

مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد والاتجاهات ذات الصلة بما يتم إدراكه. (الجريدة، 2001، ص381-320).

وعرفها والتريجان بأنها ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنية عن إنسان أو أمر ما، وأكد أن الناس يعترفون على الحقائق ومعهم تصورات ثابتة مسبقة عنها لذلك فإنهم لا يشاهدون هذه الحقائق بوضوح ويقصد بهذا أن الإنسان أحيانا يتلقى معلومات عن شيء أو شخص أو جماعة وهذه المعلومات تخزن في عقله وفي ضوء هذه المعلومات والصور يجري فهم وتفسير أي معلومات جديدة يتلقاها هذا الإنسان أي في ضوء الصور السابقة.

ويعرف هارولد ماركس "Harold H. Marquis" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

وعرفها والتريجان بأنها ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنية عن إنسان أو أمر ما، وأكد أن الناس يعترفون على الحقائق ومعهم تصورات ثابتة مسبقة عنها لذلك فإنهم لا يشاهدون هذه الحقائق بوضوح ويقصد بهذا أن الإنسان أحيانا يتلقى معلومات عن شيء أو شخص أو جماعة وهذه المعلومات تخزن في عقله وفي ضوء هذه المعلومات والصور يجري فهم وتفسير أي معلومات جديدة يتلقاها هذا الإنسان أي في ضوء الصور السابقة.

ويعرف هارولد ماركس "Harold H. Marquis" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

ويعرف جيمس جراي "James Gray" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها. (هشام و صرصور، 2010، ص35).

**2- خصائص الصورة الذهنية و سمات الصورة الذهنية للمنظمة:**

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

أ- **عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساساً هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة

ب- **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.

ج - **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظراً 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.

د - **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.

هـ - **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صوراً ذهنية عن الماضي، ويكون صوراً ذهنية عن الحاضر.

إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج

يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح 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 و هوية الشركة وثقافتها والطريقة الاتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير ..).

- الصورة الذهنية ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تثبت للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية ( وصول المعلومة ومن ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك) (سليبي أو إيجابي) تجاه المؤسسة.
- الصورة الذهنية ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور. (غموقي، 2014، ص77-78).

### 2-1- سمات الصورة الذهنية للمنظمة:

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم و إحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تقدم تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديمًا لعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها و أبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أيا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة
- الصورة الذهنية للمنظمة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو ايجابية. (عجوة و فريد، 2005، ص130).

### 3- أنواع الصورة الذهنية :

- عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة لا بد أن تبدأ أولاً بالتعرف على الواقع الفعلي للصورة الذهنية وانعكاساتها، و لذلك لا بد من التعرف بالأنواع المختلفة للصورة الذهنية و هي كالتالي:
- و يمكن تصنيف الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور اتجاه المنظمة إلى الأنواع التالية:

- أ. **صورة المرآة:** ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قاداتها، وتكون بداية للانطباع التي يتخذها الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيها بعد.
- ب. **الصورة الحالية:** وتعكس الطريقة التي ينظر بها الزبائن خارج المؤسسة إلى المؤسسة وتعتمد هذه الصورة على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للزبائن وتعرف كذلك بالصورة الحقيقية.
- ج. **الصورة المأمولة المرغوبة:** هي الصورة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الزبائن على معلومات كاملة عنه.
- د. **الصورة المتكاملة:** ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بعض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون تلك الصورة من عدة عناصر عدة ويشترك في تكوينها: تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، مسؤوليتها الاجتماعية، علاقاتها الداخلية والخارجية.
- هـ. **الصورة متعددة الإجراء:** وهي متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برمها المادية والمعنوية (1)
- و. **الصورة المنتج أو الخدمة:** وهي صورة تنتج عن الجهود الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة وتركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة.
- ز. **الصورة المثالية:** هي أمثل صورة يمكن أن يحملها الجمهور اتجاه المنظمة مع الأخذ في الاعتبار المنافسة بين المنظمة المختلفة والتي تسعى للتأثير على الجماهير. (الدليمي، 2011ص176).

#### 4- أهمية الصورة الذهنية:

وقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة أو على مستوى الدول نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك. وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه، مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة. فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.

وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دورا بارزا في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضا بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين

إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطراً عليها. (غموقي، 2014، ص 76).

### 5- طبيعة الصورة الذهنية:

لقد نشأ الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الناس يفترض أن تكون لديهم صورة صحيحة عن أشياء كالمؤسسات الكبرى في العالم، و قد لا يعرف الناس شيئاً عما يقدم و لكنهم إذا ما تلقوا معلومات كثيرة عنها و تكونت بالتالي صور معينة في أذهانهم فإنه يصعب تغيير هذه الصورة تغييراً حاسماً في الظروف العادية.

فالإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور، كما أنه يتعصب لهذه الصور و يتحيز لها، فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا يتفق معها و هو يدرك محتوى الرسائل التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف و التفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت في وقت ما و استقرت و أصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما يحدث بعد ذلك و رؤيته للواقع و تخيله للمستقبل، وهذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف و الأحوال.

فالصور عملية ديناميكية و ليست عملية استاتيكية، و لذلك فهي لا تتصف بالثبات و الجمود و إنما تتسم بالمرونة و التفاعل المستمر، فتنمو، تتسع، تتعدد، تتعمق و تقبل طوال الحياة. و إذا كانت بعض الشخصيات القيادية أو المؤسسات تسعى إلى تكوين صورة ودية مشرفة بين جماهيرها فإنها تواجه في حالات كثيرة بقوى أخرى تحاول النيل منها و زعزعة صورتها في أذهان الجماهير، و من هنا ظهرت أهمية مراجعة الإنجازات التي تتحقق في مجال تكوين الصور المحابية و التعرف على آثار التشويه التي يصنعها الخصوم و مواجهتها على أسس علمية سليمة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن للصورة الذهنية أهمية بالغة تكمن في القدرة على رسم أو إعادة تشكيل آراء وأفكار و انطباعات جديدة حول المؤسسات، كما لديها طبيعة تحد من سيرورتها كالرسائل التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية عما يتفق مع مكتسباتها . (عجوة 2003، ص10).

### 6-بنية الصورة الذهنية:

#### 6-1 تكوين الصورة الذهنية للمنظمة:

مراحل تكوين الصورة الذهنية:

تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

**6-1-1- المرحلة الأولى:** هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة و التي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية الكلية للعمل.)

**6-1-2- المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate Identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، و التي تتحدد بناء على الأهداف الكلية لمنظمة، و هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا و الموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها ؟ كيف يتم قولها ؟ أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Research Image، المسح البيئي Environnemental scanning ، مراقبة للقضايا الاجتماعية و السياسية socio-political monitoring ، العلاقات مع وسائل الإعلام Media LIAISON، ويجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

**6-1-3- المرحلة الثالثة:** هي مرحلة صورة المنظمة وتعتبر صورة المنظمة Image Corporate نقطة للالتقاء و التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة.(لونيس،2012،ص38).

**6-2- صورة المؤسسة الاقتصادية و مكوناتها:**

**6-2-1- تعريف المؤسسة:**

أ- لغة:

حسب ما ورد في المنجد الأبجدي، أن كلمة المؤسسة مأخوذة من الفعل أسس وتعنى جمعية أو شركة.

ب- اصطلاحا:

لقد بدأت المحاولات في إعطاء تعريفات للمؤسسة على يد علماء الاقتصاد لتتنقل بعد ذلك إلى علماء الاجتماع ، ثم علماء الإدارة وخاصة بمجيء تايلور وفايول ،لذلك تم الأخذ بعين الاعتبار هذا التطور من خلال استعراض تعاريف المؤسسة.

## - التعريف الاقتصادي للمؤسسة:

يعرف أحد علماء الاقتصاد على أنها تنظيم اقتصادي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي والتكلفة الكلية .

## - التعريف الاجتماعي للمؤسسة:

يعرفها بيارلو كما يلي " هي مجموعة متدرجة من المواد البشرية،تستخدم وسائل معنوية ومادية ومالية ، لاستخراج وتوزيع الثروات وإنتاج خدمات وفق أهداف محددة نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الجوانب البشرية في المؤسسة، كما لم يهمل الجانب المعنوي والمادي والمالي، إلا أن ما يعاب على هذا التعريف هو عدم تبيان طبيعة الأهداف المحددة المرجوة من هذا البناء أو الشكل للمؤسسة. تعرف كما يلي " هي هيئة ذات شكل قانوني محدد بالقواعد والإجراءات القانونية التي تنظم وتحكم علاقاتها.

من هذه التعريفات نخلص إلى التعريف الإجرائي وهو " المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة متدرجة من الموارد البشرية ، توجد ضمن تنظيم اقتصادي تقوم بوظائف عديدة، كالإدارة ، والإنتاج على سبيل المثال لا الحصر ، باستعمال وسائل فكرية ومادية وتنظيمية، لإيصال المنتج سواء كان سلعة أو خدمة إلى المستهلك بفرض تخفيض الربح والمنفعة الاجتماعية في آن واحد، وفقا لإجراءات قانونية محددة." ( عبد الفتاح بوخمخيم، 2000 ،ص،16-17-20).

## 6-2-2- صورة المؤسسة :

## أ- تعريف صورة المؤسسة:

إن كلمة Image تعود إلى أصل لاتيني هو Imago المتصلة بالفعل Imitari بمعنى يحاكي أو يمثل، و بذلك تدل كلمة Image على المحاكاة و التمثيل. ( . ماجي الحلواني 2002 ،ص، 141 ).

## ب- أنواع صورة المؤسسة:

## - التصنيف الأول:

## • الصورة المعطاة:

وهي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها، أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها ، و المقاسة بطريقة موضوعية، المرفوقة بعنصرها البنائي والمعلومات التي تصدرها، تعليقاتها..الخ.

## • الصورة المحصلة :

هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المؤسسة، و هي البناء المكون من طرق مجموعة من الأفراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، وهذه الصور هي الصور المفهومة المحولة عن طريق القيم والأفكار و الاتجاه الخاص بكل فرد.

### • الصورة المرادة (المرغوبة)

و هي الصورة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسة الأخرى وجمهورها في التأثير على الجماهير، والصورة المرادة تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها و بنائها على مدى ثلاث أو خمس سنوات.(عاطف علي عبيد ، 1993 ، ص130 )

### - التصنيف الثاني:

وتنقسم الصورة بدورها إلى عدة أصناف وهي:

### • الصورة المؤسسية:

وتكون على المستوي الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة ، و تعبر عنها ، وخاصة في المجالين الاجتماعي و الاقتصادي.

### • الصورة المهنية :

وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها لها.

### • الصورة العلائقية:

وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

### • الصورة العاطفية:

وتشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة، بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهم

. (فضيل دليو، 2003 ، ص53 ).

### ج- مكونات صورة المؤسسة:

وتتكون هذه الصورة من العناصر الآتية:

## - اسم المؤسسة:

إن اختبار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها ، و تزداد القدرة على تذكر الاسم حينما إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.

## - الأشكال المادية:

وتتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدمة وهي عناصر ينبغي أن تتسم بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ ينبغي أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكون صورة طيبة ومميزة في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر ، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

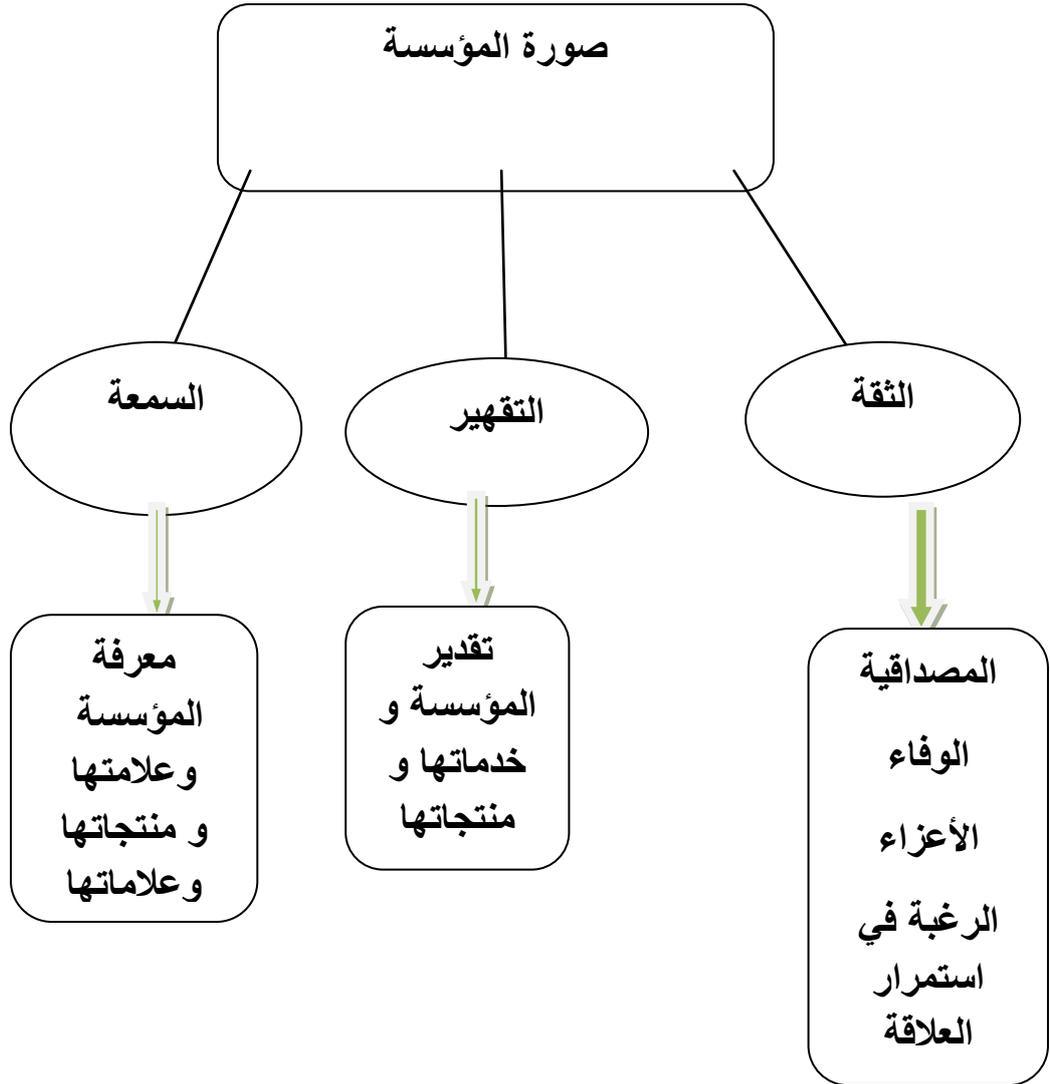
## - الشعار والرمز:

فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة وتهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة و يستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية معينة تعبر عنها ، وتبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بابتسامة، سمعة معينة بارزة، يرى معده بأنها أكثر تأثير انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعر أو قراءته، فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والآمال وبعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور. ( أبو قحف ، 2000 ، ص، 89 )

ويمكن توضيح أهم مكونات الصورة الذهنية بالشكل التالي

:

شكل رقم (03) يبين مكونات صورة المؤسسة



المصدر ( أبو قحف ، 2000 ، ص،90 )

### 6-3- مصادر و برامج تكوين الصورة الذهنية:

#### 6-3-1 المصادر:

إن من بين أهم المصادر التي تتشكل أو تتكون منها الصورة الذهنية هي كالاتي:

#### أ- الخبرة المباشرة ( Direct Expérience ) :

إن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد بالمؤسسات و الأنظمة و القوانين يعد مصدرا مباشرا و مؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، و هذه العامة و أجهزة مقدمي في الوزارات أو هيئات العلاقات العامة في تعاملها المباشر حيث يقوم رجال العلاقات و المنظمات الرسمية وغير الرسمية دورا مهما في تكوين هذه الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية لدى الآخرين.

**ب- الخبرة الغير مباشرة:( Mediated Expérience) :**

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات و أحداث و أشخاص و دول لم يرههم و لم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة، و في هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة و المرئية دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي تشكل الناتج النهائي لهذه الصورة الذهنية .

وعليه نستنتج أن للصورة الذهنية مصادر مختلفة و متنوعة قد تم ملاحظتها فيما سبق

حيث تعد الخبرة المباشر أهم المصادر الموثوقة في تك و بين الصورة الذهنية عن المؤسسات وذلك راجع إلى خبرة الفرد المباشرة و ملاحظته الشخصية التي يتعايش معها، كذلك عن طريق تجاربه و مكتسباته القبلية، أما المصدر الثاني و المتمثل في الخبرة غير المباشرة التي تتكون لدى الفرد من خلال ما يسمعه و يراه من الأصدقاء و عبر وسائل الاتصال الجماهيري المختلفة حيث تنقل له هذه المعلومات التي لم يتم الاحتكاك بها و تجربتها.

هذا ما يؤدي إلى تكوين انطباعات و صور ذهنية لدى الأفراد حول الموضوع المراد تبنيه، أما فيما يخص برامج تكوين الصورة الذهنية التي تعمل المؤسسات جاهدة على وضعها فتمر عبر خطوات أساسية أهمها تحديد الجمهور المستهدف و معرفة خصائصه و مزاياه ثم تليها خطوة قياس الصورة الذهنية المكونة لدى الجماهير عن المؤسسة عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات التي بإمكانها تحديد انطباعات الجماهير المختلفة حول المؤسسة مثل مقياس الفروق و بحوث استطلاع الرأي و غيرها، أما الخطوة التالية فهي التخطيط للصورة المرغوبة عن طريق وضع الخطط و الاستراتيجيات التي تحدد نقاط القوة و الضعف في

الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة و المرغوب إعادة تشكيلها لدى الجماهير . أما فيما يخص الخطوة التي بعدها هي اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لتكوين أو إعادة تشكيل صورة ذهنية مرغوبة عن طريق شبكة اتصالات جيدة و فعالة، و تليها خطوة التقييم و التي تتضمن تقييم برامج التخطيط و الوسائل و الأثر الفعلي لهما ،أما الخطوة الأخيرة و هي تغيير الصورة الذهنية و التي تتطلب فريق عمل مختص لديه خطط هامة تساهم في إعادة تشكيل الصورة الذهنية لدى الجماهير .

**6-3-2 البرامج:**

و تمر عبر الخطوات التالية:

## أ- تحديد الجمهور:

فهذه المرحلة تهدف إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة و أدورها في المجتمع ، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهاته القطاعات الجماهيرية حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المختلفة.

## ب- قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها:

بعد تحديد الجمهور المستهدف ، تأتي أهم خطوة في تحليل هذا الجمهور ، و هي تحديد الصورة الذهنية الحالية التي تتعلق في ذهن الجمهور عن المؤسسة و منتجاتها و كذلك منافسيها و هذا يساعد المؤسسة في إدراك ما الذي تسعى إليه، فيما يتعلق بأهداف الاتصال، فاتجاهات الأفراد و تصرفهم اتجاه شيء معين، مرتبط ارتباطا كبير بمعتقداتهم عن هذا الشيء، وبالتالي فالصورة الذهنية هي تعبير يستخدم لوصف مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين، و تظهر أهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تعطيها وقد تمتد لفترة أطول بعد انتهاء معين .1. ولأسباب التي أدت إلى ظهورها بهذه الطريقة و لتقريب هذه النقطة نجد أنه من الممكن لأي مؤسسة كانت أن تستحوذ على المركز الأول أو التابعة إلى مؤسسة رائدة و قفزت إلى المركز الأول ، إذ تظل صورتها الذهنية تابعة أو في المركز الثاني لفترة طويلة قبل أن تتغير هذه الصورة له تظهر أهمية أن تحافظ المؤسسة على صورة ذهنية طيبة لدى جماهيرها و أن تعمل دائما على تحسينها.

و هناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند جماهيرها أوجد هذه المقاييس المشهورة يسمى بمقياس الفروق ذات الدلالة، وهذا المقياس يتضمن إيجاد مجموعة من الصفات على مقياس معين، و يتم وضع الصفة في ظرف من مقياس الصفة (المضادة في الطرف الآخر مثل (قوي، رديء ) و يتكون المقياس من أجزاء أو 5 أو 9 ويعكس كل جزء درجة من توفر الصفة، و يمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث م ا رجل:

- التقييم ( :حسن، سوء الجودة للصورة الذهنية.)

- القوة ( : قوة المؤسسة أو ضعفها.)

- النشاط ( :تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة.) (الصحف، 2003، ص232).

و يطلب المتقضي في هذه الحالة من المستقيسين أن يضعوا العلامة المناسبة على كل

مقياس بحيث يعكس مدى انطباعاتهم عن توافر الصفة المعنية في المؤسسة محل السؤال ، يتم حساب المتوسط الخاص بالدرجات و تحويلها إلى نقط يتم ربط هذه النقاط بكل صفة، فتظهر في النهاية الملامح النهائية للصورة الذهنية للمؤسسة، و يوضح الشكل مقياس الفروق ذات الدلالة ، و يستخدم في مقياس الصورة الذهنية للمؤسسة و هو:

- معروفة جدا \_\_\_\_\_ معروفة بدرجة قليلة.

- تنمو بسرعة \_\_\_\_\_ تنمو ببطء.

- يمكن الاعتماد عليها \_\_\_\_\_ لا يمكن الاعتماد عليها.

- قوية. \_\_\_\_\_ ضعيفة.

- مؤسسة كبيرة. \_\_\_\_\_ مؤسسة صغيرة

ولكي تتحقق الفائدة الإضافية من البيانات الموجودة يجب أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بإعادة حساب و قياس الصورة لكل مجموعة من جماهير المؤسسة الهامة ، فقد يكون لكل جمهور صورة ذهنية مختلفة عن الآخر لنفس المؤسسة و هذا يؤثر على أهداف الاتصال المستخدمة. ثم يتم التخطيط للبرامج التي تساعد على محو هذه الصورة عند الجماهير وهكذا .

ويرى **غراهام دوالينغ** أن الطريقة الجيدة للقياس تتلخص في:

- استخدام أساليب البحث النوعي لتكشف المؤسسة الصفات المميزة للصورة الذهنية .

- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم و تصنيفهم للمؤسسة

و منافسيها فيها. (شحاتة، 2003، ص 357).

فالبحث النوعي يعتبر أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في

وصفهم للصورة الذهنية التي يعرفونها و الأساليب الأكثر رواجاً في البحوث النوعية هي:

- فحص الإدارة لأفكارها و دوافعه

- إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة

- إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة .

وتفيدنا هذه البحوث في إعطائنا معلومات عن الأسس المناسبة التي تارها عينة البحث عن الصورة الذهنية و كذلك النتائج الخاصة بالجماهير.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما و غالباً ما تحتاج إلى جهود صعبة لذلك فمن

الممكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة للاستعانة بمؤسسة مهنية متخصصة في بحوث الأسواق

و مواكبة البحث و متابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة الذهنية أو تطويرها حسب لمعلومات. ( محمد فريد الصحن 2002 ،ص،232 ).

### ج- التخطيط للصورة المرغوبة :

بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم تحديد نقاط الضعف و القوة في الصورة الحالية للمؤسسة ، و ذلك بمراجعة المعالم الإيجابية و السلبية مع الإدارة العليا للمؤسسة لتدرك هذه الإدارة نواحي القبول و الرفض لسياستها بين الجماهير المعنية ، و تتعرف على الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها لإضعاف دوافع الرفض و تحديدها، كما يدرك المسئولون على العلاقات العامة أسباب النجاح أو الفشل في التعبير عن المؤسسة، و تقديمها إلى الجماهير المستهدفة و بعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها عند جماهيرها، و هذا يلزم معرفة حقيقة المؤسسة، لأن الصورة المرغوبة إذا كانت بعيدة عن الواقع فإن احتمال تحقيقها سوف تعترضه المصاعب و ربما يكون بعدها الواقع بسبب أقوال المؤسسة ودوافعها ولذلك فإنه من الضروري أن نجيب على هذه التساؤلات بدقة كاملة من نحن؟ ماذا نريد؟بماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نود أن يفكر فينا الآخرون؟.

### د- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

يؤكد كلود روينسوت وولتر بارلو على استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين أو تشكيل معالم الصورة، فالصورة الطيبة في رأيهما هي نتاج طبيعي للاتصالات المستمرة بين المؤسسة و جماهيرها و وسائل الاتصال تحدد بعد تحديد و معرفة الجمهور المستهدف، ومن الضرورة أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنباً إلى جنب مع الاتصال الشخصي، كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين و البائعين بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة و مطبوعاتها أو أغلفة السلع التي تنتجها.

### هـ- التقييم:

من الضروري أن يتضمن التخطيط البرامج الصورة وسائل التقييم المناسب بمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج ، و يذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تضم برامج العلاقات العامة بحيث تتضمن أهدافاً معينة وواقعية ، يحكم تحديد نتائجها أو قياس أثرها، و التقييم ينطوي على تحديد جوانب القصور و الضعف و جوانب النجاح أو القوة فضلاً على اقتراح أساليب علاج القصور و مناطق الضعف و المشكلات التي يتم اكتشافها. (عجوة 1999 ،ص،87).

**6-4-4- أبعاد الصورة الذهنية:**

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاث مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

**6-4-1- البعد المعرفي : ( Cognitive Component )**

يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو شخصا ما، و تعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد على الآخرين و الموضوعات و القضايا المختلفة ، و بناء على دقة المعلومات و المعارف التي يحصل عليها عن الآخرين تكون الصورة الذهنية التي كونها عنهم ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.(عمرو وآخرون،2002،ص194).

**6-4-2- البعد الوجداني (Affective Component):**

يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب الذهنية التي يكونها الأفراد ،ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات و المعارف التي كونها الأفراد و تبقى الجوانب الوجدانية التيتمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص و القضايا و الموضوعات المختلفة ، و يندرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية ، و تؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة ، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني و خصائص الشعوب من حيث اللون و النوع و اللغة ، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية،والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

**6-4-3- البعد السلوكي: (Behavioral Component) :**

يعكس سلوك الفرد و طبيعة الصور الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة ، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن في التنبؤ بسلوك الأفراد وسلوكياتهم ويفترض منطقيا أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.( عمرو وآخرون،2002،ص195).

**6-5- مكونات الصورة الذهنية للمنظمة:**

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة وهذه العناصر هي:

**6-5-1- صورة العلامة التجارية:**

وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة ايجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

**6-5-2- صورة منتجات/ خدمات المنظمة:**

تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغيير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

**6-5-3- صورة إدارة المنظمة(فلسفة المنظمة):**

إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، لذلك فان فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير، وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة: وهي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة ماذا تفعل المنظمة ؟ لذا تعتبر البرامج و الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملا مؤثرا في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك فهي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

**6-5-4 - صورة المنظمة كمكان للعمل:**

تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز و أجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث و نظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للعمل.

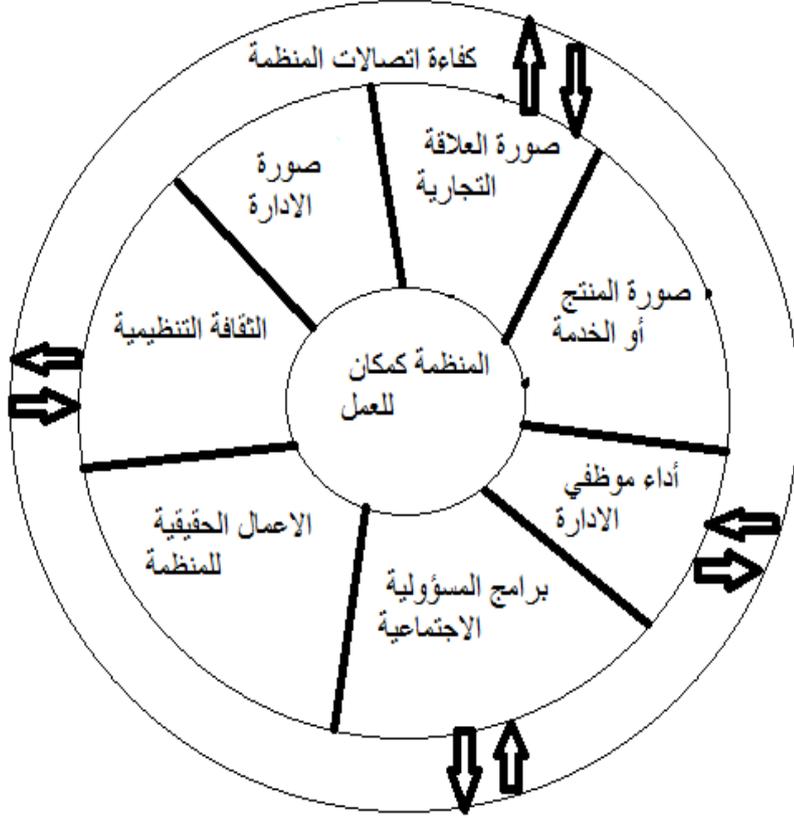
**6-5-5 - أداء موظفي المنظمة:**

تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة و سرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطبعا إيجابيا نحوها.

**6-5-6 - كفاءة اتصالات المنظمة:**

تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، وما تنقله المنظمة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها، وفلسفتها للجماهير(عجوة و فريد، 2005، ص141-143).

شكل رقم (04) يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة



( عجوة و فريد، 2005، ص143 )

6-6- دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية :

تلعب وسائل الإعلام دورا هاما في تشكيل الصورة الذهنية و تتمثل في:

- تقوم وسائل الإعلام بدور مهم و جوهري في المجتمع ، و يحصل الفرد على المعلومة والآراء و المواقف من وسائل الإعلام ، و تساعده في تكوين أو تشكيل تصور للعالم الذي يعيش فيه ، و تعد وسائل الإعلام من عوامل الإدراج المعرفي لدى الجمهور لأنها تقوم بتقديم المعلومات و توجيهها بالطريقة التي ترغب فيها .

- تقوم وسائل الإعلام بتقديم المعلومات و المواقف الرسمية و غير الرسمية عن كافة القضايا المعاشة ، و تقوم بإمداد جمهورها بكافة المعلومات و توجيهها بالطريقة التي تتسق مع سياستها الإعلامية و الإيديولوجيات التي تحكمها، و يتوقف نجاح الصحافة في تكوين أو تشكيل الصورة الذهنية إذا ما قامت بخلق

صور جديدة لم تكن موجودة أو أن تعمل على تقوية وترسيخ التصورات الموجودة .أو تعمل على تحويل و تغيير التصورات.

- ويرى عدد كبير من الباحثين أن وسائل الإعلام تستطيع خلق آراء عن الموضوعات الجديدة، لأن درجة وضوح الموضوع، أو عدم ارتباطه بتجمعات أو تمركز الاتجاهات تجعله قادر على التغلب على الصعوبات التي تقف عادة أمام التحول ، فالفرد ليس مهيباً لأن يرفض وجهة النظر التي يسمعا حول موضوع جديد عليه، ذلك لأن العمليات الانتقائية لن تقف عقبة في وجه المعرفة ، وان كان من غير المحتمل أن تعاون تلك العمليات الرسالة على تحقيق التأثير.(الحسين،1993،ص45).

تؤدي وسائل الإعلام دوراً مهماً في تكوين الصور الذهنية عن قضايا الحياة المختلفة فهي الوسيلة الرئيسية لنقل الصور والآراء والأفكار ، و تدعم وسائل الإعلام الصورة الذهنية الموجودة مسبقاً في أذهان الأفراد التي تكونت أو تشكلت في مرحلة الطفولة في داخل الأسرة و المدرسة، فتضفي عليها بعداً أوسع النطاق و ثقة إضافية، و دور وسائل الإعلام في تدعيم الصور يكون أكثر من دورها في تغيير و تعديل هذه الصور ، كما تؤدي دوراً مهماً في خلق صورة ذهنية عن الموضوعات الجديدة التي لا يمتلك الفرد عنها أي معلومات.

وتبرز أهمية وسائل الإعلام في تكوين الصور الذهنية بالنقاط الآتية:

- إن نطاق تجربة معظم الناس محدودة بطبيعته، و لذلك فإن الإنسان يستقي معلوماته بما تنشره و تذيعه و تعرضه وسائل الإعلام واسعة الانتشار، و اتضح أن % 70 من الصور التي يبنها الفرد لعالمه مستمدة من وسائل الإعلام المختلفة و تختلف هذه النسبة باختلاف تقدم الدول التكنولوجية ، فإن ما يقرب من % 95 من الأمريكيين يحصلون على معلوماتهم من وسائل الإعلام.

- الانتشار الواسع لوسائل الإعلام، و امتداده الأفقي و العمودي، فهي تحاصر الإنسان

في كل مكان حيث يوجد، وبسبب هذا الانتشار الكبير فلا يمكن للفرد الهروب من رسائلها.

- قدرة وسائل الإعلام على تفسير الأحداث و الحقائق التي تجرب في العالم يوميا

وتبلورها في صور معينة ، وهذا يوفر على الفرد جهداً في التفكير و التحليل فيلجأ إلى الاعتماد على هذه الوسائل في معرفته للعالم المحيط به.

- يكون كل فرد صور ذهنية نتيجة لتفاعله مع البيئة الحقيقية، وبالتالي تختلف الصورة

الذهنية من شخص إلى آخر لأن خبرة كل فرد لا يمكن أن تتشابه مع خبرة الآخرين . (عطية، 1993، ص 40).

### 6-7- المركز الدماغي للصورة الذهنية:

تتم عملية التصوير الذهني داخل الدماغ ، في داخل الدماغ تخلق الصور ، إلا أنه يتوجب علينا أن نتعلم من جديد كيف نقوم بذلك بكفاءة . ويقسم الدماغ إلى قسمين يعملان بطريقتين مختلفتين .

أ- فعمليات المنطق والتسبيب والرياضيات والقراءة والكتابة واللغات والتحليل تتم في القسم الأيسر ، في حين تتم عمليات التعرف والتناغم والصور البصرية والخلق والتركيب والأحلام والعلامات والعواطف في القسم الأيمن.

ب- لا تبدأ أي عملية تصوير ذهني إلا بعد أن تصبح في حالة استرخاء تام . ويمكن الوصول إلى ذلك بطرق مختلفة منها التنويم المغناطيسي الذاتي، وعلى أية حال يجب أن تصبح عينك مغمضتين ، وتنفسك بطيناً ومنتظماً ، وعضلاتك مرتخية ، ولا يهم أن تكون مستلقياً على سرير أو جالساً على كرسي . وفي حالة الجلوس على الكرسي ليكن ظهرك مستقيماً وقدماك مبسوطتان على الأرض ويداك في وضع مريح

هنا تبدأ عملية التصور التي يمكن أن تنقسم عدة أقسام هي:

- **صورية** : أغلق عينيك وتدرّب على خلق الصور التالية في عيني ذهنك : أرقام مكتوبة على لوحة، حروف أو كلمات مكتوبة على لوحة. - دائرة ملونة . ،مثلث ملون وإذا كانت هناك بعض الصعوبة في خلق هذه الصور ارسمها على ورقة بيضاء كبيرة ، ثم انظر إليها لعدة دقائق ثم حاول تصويرها في ذهنك.

- **صوتية**: تصور في ذهنك الأصوات التالية ، وإن وجدت صعوبة في ذلك تخيل مشهداً تكون هذه الأصوات جزءاً منه : جرس ، صوت يناديك باسمك ، أطفال يلعبون ، المرور في شارع ، القطار.

- **حركية**: تصور أنك تقوم بالحركات التالية : المشي ، الركض ، السباحة ، قيادة السيارة.

- **لمسية**: تصور إنك تقوم بما يلي : ، المصافحة باليد ، تحريك أصابعك على صوف ناعم.

- **ذوقية**: تصور أنك تتذوق ما يلي : طبقك المفضل من الطعام، برتقالة، آيس كريم، شراب حار.

- شمّية: تصور أنك تشم ما يلي : عطر، نطف، خبز خارج توّاً من الفرن، نعناع ، زهرة.

كانت هذه أمثلة ليس إلا ، إذ تستطيع أن تتصور ما شئت . المهم هو أن تتدرب عليها بأن تتصور نفسك في ذلك المشهد وأنت ترى أو تشم أو تتذوق أو تفعل ما أنت تتصوره . ركز تماماً وعد إلى المشهد كلما تشوش تفكيرك . ( محمد شديد ،ماذا تعرف عن العلاج العقلي والتصوير الذهني.2013)

## ثانيا: العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية:

### 1- عوامل بناء الصورة الذهنية:

هناك عوامل عديدة يمكن أن تسهم في بناء الصورة الراهنة لدى الإنسان أبرزها الأسرة و المؤسسات التربوية و التعليمية و الإنتاج المعرفي و الثقافي ويضاف لها وسائل الإعلام المختلفة التي تلعب دورا أكثر فعالية وخطورة لاسيما بعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وما حصل من نمو كبير في صناعة الرسائل الإعلامية والتي أصبحت أهم وسيلة لنقل الصور و الآراء والأفكار وتدعيم الصور الموجودة أصلا في أذهان الناس.

وتعتمد المؤسسات على وسائل الإعلام لنشر الصورة المناسبة لها باستخدام الإعلانات، حيث ظهر إعلان خاص يسمى إعلان الصورة الذهنية الذي يسعى إلى تحقيق الفهم بين المنظمة والمجتمع وتوثيق صلتها به وليست لبيع منتجاته إذ تعمل إدارة العلاقات العامة على نشر إعلانات في وسائل الإعلام الرئيسية تتضمن جهود المنظمة الايجابية التي تعكس صورة ذهنية مشرقة.(الدليمي،2005،ص81).

### 2- قياس الصورة الذهنية:

"إن المكان الأكثر خطراً للنظر إلى أصحاب المصلحة الجالس خلف طاولة المكتب"، فالطريقة الوحيدة لقياس مقدار تفكير وانطباعات الناس هي التوجه إليهم بالسؤال، ولكي نقوم بهذا العمل بطريقة جيدة ينبغي صنع نموذج لقياس صورة الشركة، وتعتبر منهجية البحث والمؤلفة من ثلاث مراحل طريقة جيدة للقياس والتي تتلخص ب:

- استخدام أساليب البحث النوعي لتكتشف الشركة الصفات المميزة للصورة.
- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم وتصنيفهم للشركة ومنافسيها.
- إجراء تحليل للأرقام الإحصائية بغية تحديد الصور وقياس نقاط القوة والضعف فيها،

فالبحت النوعي يعتبر أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في وصفهم للصورة

التي يعرفونها والأساليب الأكثر رواجًا في البحوث النوعية هي:

أ - فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها.

ب - إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة.

ج - إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة ٤٦

تفيدنا هذه البحوث في إعطائنا معلومات عن الأسس المناسبة التي تراها عينة البحث عن الصورة، وكذلك النتائج الخاصة بالجمهير حيث توضع نتائج البحث لإجراء التغيير في القوى المحركة للصورة. (شهادة، 2003، ص349).

وأما بحوث الاستطلاع للرأي فإمكاننا قياس الرأي عبر ثلاث طرائق هي:

أ - طريقة الاستفتاء

ب - طريقة المسح

ج - طريقة تحليل المضمون

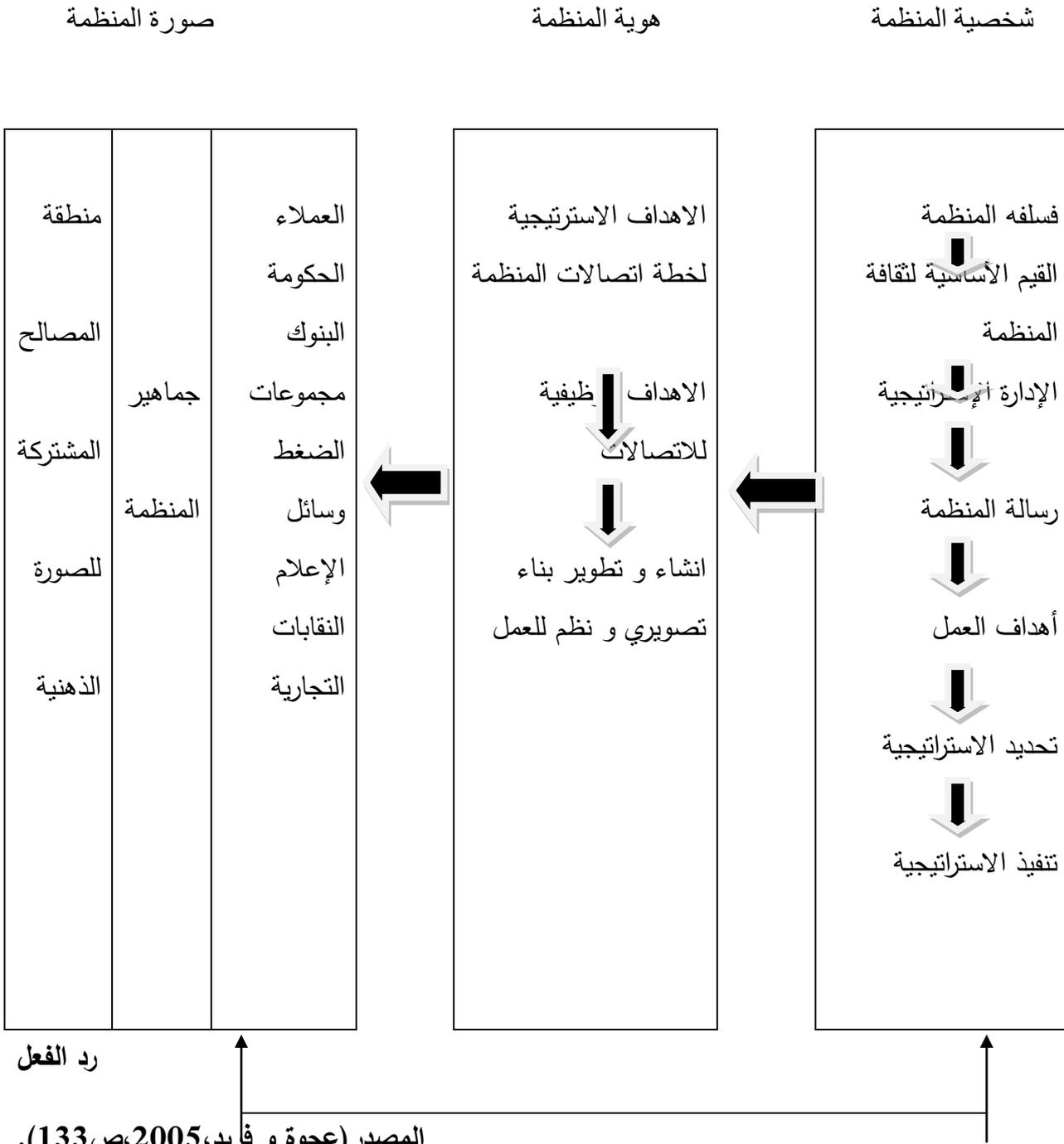
وكل طريقة من هذه الطرق تعتمد على أسلوب خاص، حيث تقدر لجان البحوث أفضل هذه الطرق لقياس الرأس وتعتمدها، وبعد جمع البيانات نحولها إلى أرقام وجداول إحصائية بغرض معرفة نقاط القوة وتعزيزها أو لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما وغالبًا ما تحتاج إلى جهود صعبة، لذلك فمن الممكن للوصول إلى نتائج أكثر دقة الاستعانة بشركة مهنية متخصصة ببحوث الأسواق، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها حسب المعلومات. (شهادة، 2003، ص357).

### 3-عملية إدارة الصورة الذهنية لمنظمات:

وضع الباحثان shett et albratt نموذجًا تطبيقيًا عام 1989 يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل رقم(05) يوضح عملية ادارة الصورة الذهنية للمنظمة من قبل: chett& Abratt



أن الصورة الذهنية shett et albratt نموذج يرى Abratt & chett لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة للمنظمة تتكون من خلال 3 مراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الأولى : هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة Corporate personality وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة Corporate philosophy والتي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، والتي

تشكل بدورها ثقافة المنظمة Corporate culture ،والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة. طالما أن رسالة المنظمة Corporate mission واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية(الكلية للعمل).

**ب- المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا نقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل بحوث الصورة، المسح البيئي، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية، العلاقات مع وسائل الإعلام، ويجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

**ج- المرحلة الثالثة :** هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للالتقاء التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة. حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح للنموذج.

#### 4- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

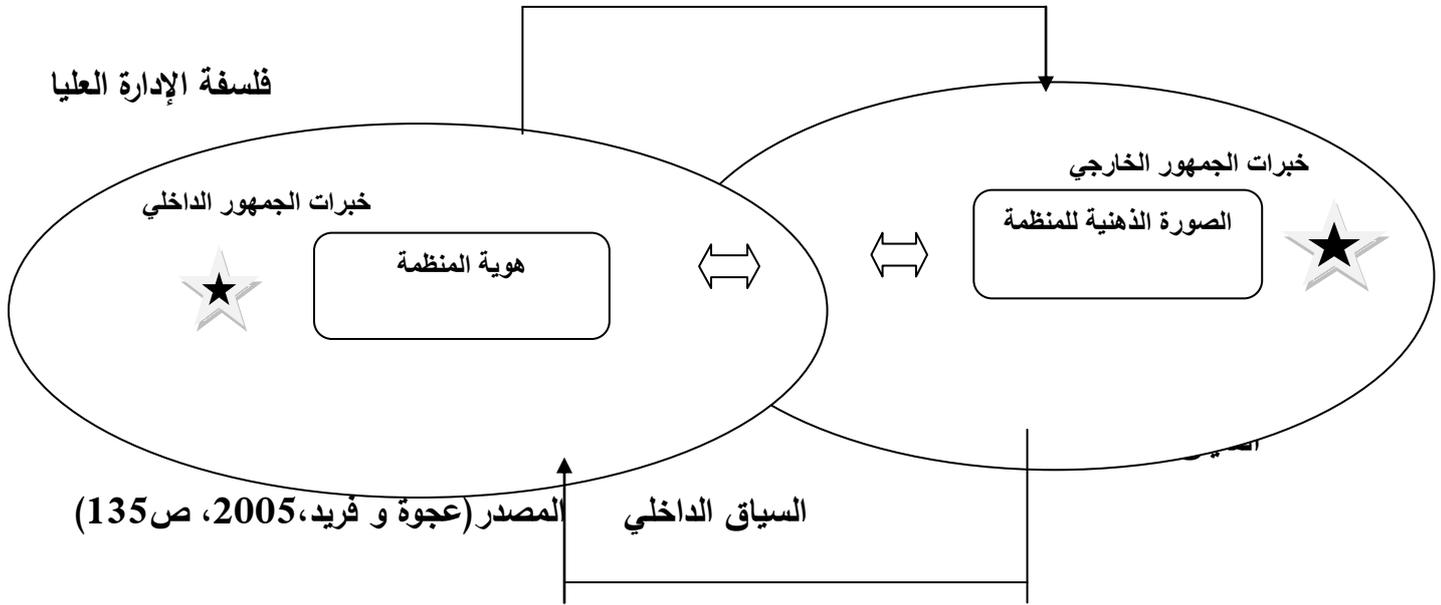
عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية، وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المنظمة فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل، تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين-مستهلكين- موزعين)، والتي تؤثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة ، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة، والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير

ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة ويتضح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم (06) يتمثل في نموذج للعلاقة بين فلسفة و ثقافة المنظمة و صورتها الذهنية



يفسر الشكل السابق العلاقة بين فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية، وبين صورتها الذهنية لدى جماهيرها، وتوضح لنا كيف يفسر الآخرون ماهية المنظمة ؟

فروية قيادة المنظمة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمنظمة، وهم من جانب آخر يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافة المنظمة في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المنظمة صورة جزئية لها، وتساهم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المنظمة مصدرا آخر للانطباعات الجماهير عن المنظمة حيث تعمل إعلانات المنظمة، والقصص والبيانات الخيرية هوية المنظمة، وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير و تأثر متبادل. (عجوة و فريد، 2005، ص 136).

#### 5- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية:

أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال و الاجتماع منهم Kazoleas.kim et Moffit و Gelbert إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمنظمة نفسها، والبعض

الأخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المنظمة، و كلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال العناصر التي تأثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة فيما يلي:

### 5-1- عوامل شخصية:

1- لسمات الذاتية للشخصية المستقبل للمعلومات ( التعليم - الثقافة - القيم ... )

- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.

- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

### 5-2- عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية ( الأسرة و الأصدقاء ) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.

- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير ( الإقناع على مرحلتين ).

- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

### 5-3- عوامل تنظيمية :

- إستراتيجية 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.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.

- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

**5-4- عوامل إعلامية:**

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة، وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو ايجابيتها (المسؤولية الاجتماعية للصحافة).
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة. (عجوة و فريد ، 2005، ص140)

**6-مزايا الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة:**

- الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي:
  - مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
  - تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
  - إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
  - تنمي استعداد الجماهير لتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى - يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة لموقف و رأي المنظمة فيها.
  - تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
  - المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
  - المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة ( عجوة و فريد، 2005 ص 144).
- 7- استراتيجيات المنظمة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية:**

**7-1 - الجانب الإداري:**

- وضع هيكل إداري جيد معتمد على أنظمة الإدارة الحديثة ومسؤولية الأشخاص و أسلوب اتخاذ القرار.
- توظيف الكفاءات البشرية المتمكنة و الخبيرة المخلصة.
- الاعتماد على الموظفين و التقليل ما أمكن من المتعاونين.

- تطوير الكفاءات البشرية إداريا و مهنيا و سلوكيا كل حسب موقعه.
- الاستفادة القصوى من أساليب عمل المؤسسات في بناء و إعادة تشكيل الصورة الإيجابية في المجتمع و نقل و استنتاج ما هو مناسب للبيئة المحلية.

#### 7-2-النشاط:

- الشفافية في العمل و الوضوح الكامل في الأنشطة و لا يعني هذا معرفة كل شيء لكل شخص و لكن وضوح النظام و الأعمال.
- نشر الإحصاءات الدورية عن الأنشطة المنفذة.
- إصدار التقارير الدورية عن الأعمال و العقبات و الإنجازات و الخطط القادمة.
- نشر الميزانيات السنوية ، و الموقف المالي الفصلي والنفقات و الاحتياجات.
- القيام بدراسات و أبحاث متعلقة بطبيعة عمل المؤسسات

#### 7-3- العلاقة مع الغير:

- الزيارات الشخصية للشخصيات العامة و قادة الرأي بغرض التعريف بالمؤسسة وأنشطتها والاستفادة من هذه الشخصيات في إعادة بناء و تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجماهير.

- الاستفادة من المناسبات العامة و التجمعات الكبيرة المحلية و الوطنية لعرض أنشطة المؤسسة ودورها من خلال توزيع المطويات و غيرها.

- التواصل مع رجال الإعلام المحلي و حتى الخارجي إن كان للمؤسسة نشاط خارجي من خلال الزيارات المتبادلة و الهدايا و الحفلات و التزويد المستمر بالمعلومات و النشرات .(التركستاني،2003،ص147).

#### 7-4- الإعلام:

- الإصدارات: إنتاج مجلة دورية فصلية على الأقل تعني بشؤون عمل و نشاط المؤسسة . وبعض التقارير المعلوماتية والتحقيقات الاجتماعية بالإضافة إلى بعض المقالات الثقافية و الموضوعات الدعوية ينبغي أن تصل المجلة إلى الفئة المستهدفة وبشكل مناسب و منتظم.
- إعداد نشرة مختصرة شهرية :تتضمن خلاصات الأعمال و أخبار المؤسسة أو لمشاريع القادمة و التطورات الداخلية.

- التقرير السنوي الشامل لحصيلة الجهد و نتائج العمل و يكون مفصلا و شاملا

بدءا من الهيكل الإداري حتى الميزانية .

- **الملخص الصحفي**: تقرير خاص بالصحافة و لا يشترط أن يكون دوريا بعرض

نشاط محدد أو مشروع أو إنجاز معين و تكون ذات أهمية كبيرة حتى يأخذ طريقة للنشر.

- **شريط الإنجازات**: إنتاج فيديو تلفزيوني يصدر كل عام يعرف بالمؤسسة و أنشطتها و إنجازاتها

السنوية حيث يكون يتميز بالمهنية العالية و يخاطب العقل و يحرك العاطفة.

- **موقع الانترنت**: يمثل الموقع أرشيف المؤسسة و وسيلة الاتصال السهلة مع الغير و يعد مصدرا،

حديثا للأخبار والنشاطات، و يجب أن يحدث يوميا أو أسبوعيا على الأقل ليضمن متابعة معقولة من الزوار.

- **الإعلانات التجارية**: رغم تكلفتها العالية إلا أنها هامة جدا للتواصل مع شرائح من

المجتمع يصعب إليهم الوصول لها.

- **الصحف اليومية**: عادة ما تعطي تخفيضات % 50 لإعلانات تكون ذات تصميم ممتاز وهدف

محدد و رسالة واحدة فقط.

- متابعة الحملات الإعلامية الغربية و تحليلها و الاستفادة منها .الاستعانة بالمتخصصين لوضع

الخطط الإعلامية ومن ضمنها أساليب بناء الصورة الذهنية الإيجابي. (الترمستاني،2003،ص 148-

152).

#### 8- آليات تشكيل الصورة الذهنية:

على الرغم من المقاربات العديدة التي قدمها علماء النفس لتفسير الصور في حالات تنميطها وتكرارها

وجمودها Stéréotype إلا أن نظرية واضحة تفسر عمليات تشكل الصورة الذهنية يمكن أن تعطي إطارا

نظرياً للكيفية التي تحدد بها الصور وترسم لم تتبلور حتى الآن يمكن القول على نحو عام إن بناء الصورة

يرتبط بقوة بآليات اكتساب المعرفة وتخضع لشروط عملية الإدراك الاجتماعي التي تمثل في جوهرها محاولة

لإضفاء المعنى على الرسائل الحسية الواردة إلينا وإضفاء المعنى هو المعطى النهائي بعد مرورها بمراحل

من العمليات العصبية اللاواعية تدور حول تنظيم تلك العناصر أو الرسائل الحسية في محاولة لإدماجها في

تنظيمات أو أطر ذهنية ترسبت في داخل الفرد نتيجة لخبراته السابقة.

تبدأ الصور بالتشكل في المراحل المبكرة من حياة الفرد ويذهب بولدنج إلى ابعده من ذلك حين يرى إن

الصور تتشكل في ذهن الإنسان وهو جنين في رحم أمه " منذ الولادة أو قبل ذلك هناك سيل من الرسائل

تدخل إلى الكائن الحي من جميع منافذه الحسية ."

تعتمد الصور في بنائها على العناصر الثقافية في المجتمع وهي تتشكل من تفاعل معرفة الإنسان (خبراته) بعوامل عدة منها ما هو موضوعي يتعلق بخصائص المدركات أو القضايا موضوع الصور ومنها ما هو ذاتي يرتبط بحامل الصورة نفسه من مثل تجارب الفرد وخبراته السابقة ، حاجاته سواء المتعلقة منها بالإحساس بالأمن أو حاجته لحماية ذاته وعاداته الفكرية أو اتجاهاته وعقائده ويضيف بولدنج عوامل أخرى تقع في إطار ما هو ذاتي منها المكان الذي يحيا فيه الإنسان وموقعه من العالم الخارجي وعلاقاته الشخصية وروابط الأسرة و الجيران فضلاً عن الزمان أو المرحلة التاريخية وتمثل الرسائل التي يتلقاها الفرد من محيطه مادة الصورة الأساسية كما توضح سبيل تغييرها. إلا إن عملية تسلم الرسائل تخضع لشروط عقلية قد تكون شروط الصورة نفسها كما تمتثل للعوامل السابقة التي تساهم في تشكيل الصورة وبنائها، ويتوقف معنى الرسالة بحسب بولدنج على التغيير الذي تولده في الصورة فعندما تضرب الرسالة الصورة يحدث شيء من ثلاثة :

- إن تبقى الصورة غير متأثرة .

- إن تخترق الرسالة الصورة من دون أن تؤثر فيها.

- قد تغير الرسالة الصورة بطريقة يمكن أن تكون إضافة صغيرة قد طرأت على الصورة أو أن تحدث تغييراً جذرياً عندما تضرب الرسالة مسنداً أساسياً من مساند الصورة فيتغير كل شيء.

الجدير بالذكر إن عملية تسلم الرسائل تخضع لآلية معينة تؤدي فيها الصورة دوراً أساسياً إذ أن الرسائل التي تتفق مع صورتنا يتم استلامها بسرعة كبيرة أما تلك التي لا تتفق فغالبا ما يتم استبعادها.

من جهة أخرى لا يتم إدخال الرسائل الجديدة الواردة إلى الصورة مباشرة إذ يرى بولدنج إن في الباب (الذي يستخدمه مجازاً) نجد منظومة القيم بانتظار الرسالة وتطالب بدفع ثمن الدخول، فنحن نرى العالم كما نراه لأنه يكافئنا لنراه كذلك، وتتأثر عملية تسلم الرسائل بعوامل أخرى يؤدي الآخرون فيها دوراً مهماً ففي تجربة شهيرة في علم النفس الاجتماعي عرض الباحثون على كل فرد من أفراد المجموعة المبحوثة سؤالاً يعبر عن مدى إدراكه لتغير مادي بسيط ، على سبيل المثال كون احد الخطين أ ، ب اقصر من الآخر وتم خلال التجربة إعلام شخص واحد من المجموعة إن يعطي إجابة خاطئة وعلى بقية الأفراد إن يحددوا أي من الخطين أطول أو اقصر اتضح أن جميع الإجابات كانت تكرر الإجابة الخاطئة التي أدلى بها الشخص

الأول مما يثبت أن الشخص لا يصدق الرسائل التي توردها أحاسيسه نتيجة لمقارنتها بالأحاسيس أو الرسائل التي تصدر عن أقرانه .

تتشكل البنية الأساسية لصور الفرد في الطفولة المبكرة وتتوسط عمليات التنشئة الاجتماعية العلاقة بين الصورة التي تترسب في ذهن الفرد وبين مصادر هذه الصورة . إذ تنقل العائلة قدراً كبيراً من المعلومات التي تتعلق بالأسماء والمواقع والصفات وقبول الجماعات الأخرى وتقييمها بمعنى ان العائلة تنقل ما تمتلكه من خارطة معرفية حول القضايا والجماعات الأخرى إلى الطفل أما بطريقة مباشرة عن طريق التوجيه المباشر أو بطريقة غير مقصودة عندما يسمع الطفل نقاشات الكبار وهم يتحدثون عن الجماعات الأخرى على سبيل المثال.

أما مصادر الصور فمتعددة منها الطقوس والنصوص المقدسة إذ أن كثيراً من صورنا تتكون بوساطة السلطة التي يبعثها النص المقدس ويرى بولدنج أن المنظومة التي تضع أهمية كبيرة على الرسائل التي تتطابق مع التقليد (أي النص) هذه المنظومة تعمل على تصنيف هذه الرسائل التي تتطابق مع النص وتستبعد الرسائل التي لا تتطابق معه . وتؤدي جماعة الأقران دوراً مهماً في عملية تكديس الصور أو رسمها . فالفرد يتبنى الصور التي يحملها أقرانه نتيجة لخوفه من العقوبات المتمثلة بالرفض والعزلة التي تفوق أحيانا قوة عقوبات الأهل . وتتأثر الصور أيضاً بطبيعة النص الاجتماعي التقليدي الخاص بمجموعة ثقافية معينة وحتى إذا كان هذا النص مكتوباً أو شفهيّاً وهذه النقطة تحيلنا على اللغة بوصفها عاملاً مهماً ومصدراً من مصادر الصور ذلك أنها تؤدي دوراً مهماً في تحويل صورنا الذاتية إلى صور عامة شعبية فالصورة تنتشر عبر اللغة . وفي غياب شمولية الخطاب إذ تكون الصورة المملوكة الخاصة حصراً بكائن واحد ولا يمكن إيصالها إلى أي كائن آخر نقول عندئذٍ عن مثل هذا الشخص أنه مجنون . من جهة أخرى تعتمد اللغة على الرموز غير اللفظية التي تمثل ترجمة لصور ذهنية تحمل معلومات عن واقع معين ويعد الأدب الشعبي من أكثر الخطابات إعادة لإنتاج الصور وتشبيهاها ونثرها يرى الطاهر لبيب إن ما يقدمه الأدب الشعبي من تعريفات للعلاقات بين الشعوب تكتسب مصداقيتها أكثر لدى بعض القراء مما تقدمه من تحليلات رسمية لأنها تعتمد عنصر الخيال الذي يفوق في أهميته العنصر الواقعي .

ورغم ثباتها النسبي إلا أن الصور يمكن أن تتغير أما عن طريق المبدعين ذوي الشخصيات الكاريزمية مثل الأنبياء والعلماء والفلاسفة الذين يمتلكون قوة تنبؤية تعمل على تغيير الصور القديمة لتحل محلها صور

جديدة لها خطابها السلطوي النافذ لتعيد تنظيم صورة العالم ويمكن أن يكون ماركس مثلاً يسهم في توضيح هذه النقطة كما يرى بولدنج. ويتغير كدس الصور عن طريق التعليم الذي يوفر دائماً. (عجوة، 2008، ص26).

رسائل جديدة تعيد تنظيم ما هو قديم وتساعد وسائل الاتصال على سرعة انتشار الصور أو تغييرها ونقلها ويضيف بولدنج عاملاً آخر يساعد على تغيير الصور وهو الولادة و الموت. إلا إن قدرة الصورة على التغيير تعتمد على عوامل تؤثر في الصورة داخل العقل منها قدرة الفرد على الانتقال الحضاري من البيئة الثقافية التي ولد وترى فيها وتشبع بثقافتها إلى بيئة أخرى والخبرات المكتسبة التي كونت شخصيات الأفراد أعطتهم مع الانتقال الحضاري إطاراً دلاليّاً محدداً ساعد على تشكيل اتجاهاتهم نحو كثير من القضايا والمشكلات التي تواجههم وقدرت العقل على التخيل و التذكر بمعنى قدرة العقل على استرجاع الصور التي حدثت في الماضي وتخيل الصور بواقع لم يحدث فضلاً عن العواطف التي تتجرد عن العقل وتتحكم في كمية المعلومات الواردة إليه ونوعيتها.

أما فيما يتعلق بآلية عمل الصورة فيمكن القول أن الصورة تخلق واقعاً خاصاً بها وهذا الواقع يدفع بالأشخاص الذين صوروا إلى التصرف بطريقة تعزز الصورة المحمولة عنه وفي هذا السياق يؤكد بولدنج إن الناس يميلون إلى إعادة رسم صورهم وفقاً للصورة التي يعكسها الآخرون عنهم. وعليه يدخل في العلاقات الشخصية فعل ورد فعل على الصورة فإذا ما اعتقدت بأن السيد (أ) شخص سيئ النية وحقود فأنا سنقوم بمعاملته بطريقة تدفعه بأن يتصرف بحقد وسوء نية بعداء أكبر و العكس صحيح .

ومن الجدير بالذكر توضيح نقطة مهمة تتعلق بكيفية انتشار الصورة التي تتمثل بعملية الرسائل الرمزية الصادرة من الآخرين إذ تعكس هذه الرسائل الصور التي تحملها الجماعة، وعندما يتلقى الأفراد هذه الرسائل تتأكد الصور المتسلمة التي يمتلكونها أصلاً وتعزز. وبهذه الطريقة تحمي الجماعة صورها. (عجوة، 2003، ص27).

### 9- أهمية بحوث الصورة الذهنية و أهدافها:

يشير عدد من الباحثين في مجال العلاقات العامة إلى أهمية البحوث في ضوء ما يأتي:

- تظهر البحوث مستويات إدراك الجماهير التي يتعامل معها المصدر (الحكومة -الدولة-المنظمة- الهيئة-الفرد) و اهتماماتهم و اتجاهاتهم و الصورة الذهنية ومدياتها لديهم و معرفة الدوافع المؤيدة و المعارضة.

- تزود البحوث القائم بعملية الاتصال و المخطط للعملية الاتصالية بالأدلة والمؤشرات التي يتم في ضوءها اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الحلول لموقف ما.

- تعمل البحوث على التقويم الفعلي للبرامج و الخطط المنفذة.

- تساعد البحوث القيادة الإدارية على إدراك و فهم المتغيرات البيئية المحيطة به.

- تسهم البحوث في تحديد نوع الجمهور الذي يتعامل أو يتعرض لنشاط العلاقات العامة، ومن ثم تحديد نوع الصورة الذهنية لديه.

أما فيما يخص أهداف البحوث بصفة عامة فهي:

- تهدف البحوث إلى التعرف على ظاهرة معينة أو تحقيق رؤية جديدة لها،ومن ثم صياغة مشكلة البحث بدقة ووضع الفروض العلمية للبحث.

- تسهم البحوث في رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جماعة مع أو بدون وضع فروض مبدئية حول طبيعة هذه الخصائص

- تهدف البحوث إلى التعرف على الذات عن طريق معرفة الصورة و يتوقف وضوح الصورة على دقة إجراء البحث. (باقر، 2014، ص 76-77).

## 10- النظريات المفسرة للصورة الذهنية:

### 10-1- تشير نظرية التعلم الاجتماعي {التعلم بالملاحظة و التقليد} ( Learning Observing )

(Imatating) أو نظرية التعلم بالتمذجة : إلى أنه وفقا للنظرية يحصل التفاعل بين السلوك و المحددات

المرتبطة بالشخص و المحددات البيئية ، فالسلوك و الصورة النمطية هو وظيفة لمجموعة من المحددات

المتعلمة السابقة و اللاحقة، و أن العمليات المعرفية تلعب دورا بارزا في السلوك الإنساني، ومثل هذه

العمليات تتحكم بكل من السلوك والفرد و البيئة.

وترى النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن مجموعة من مجموعات من الأفراد يتفاعل معها يتأثر و يؤثر بها،لذا، فهو يلاحظ سلوكيات وعادات و اتجاهات الآخرين ويعمل على تعلمها من خلال الملاحظة و التقليد، لأن هؤلاء الآخرين بمثابة نماذج يتم الإقتداء بسلوكهم.

وعند اكتساب الصورة الذهنية، فإن النظرية ترى أن هناك عمليات معرفية تتوسط بين الملاحظة للأنماط السلوكية التي تؤديها النماذج ويتم تنفيذها من قبل الشخص الملاحظ، هذه الأنماط ربما لا تظهر على نحو مباشر لكنها تستقر في البناء المعرفي للفرد، بحي يصار إلى تنفيذها في الوقت المناسب.

واكتساب الصورة الذهنية لدى الرد كما ترى النظرية تتضمن جانبا انتقائياً، فليس ضروريا أن عمليات التعرض إلى الأنماط السلوكية التي تعرضها النماذج يعني تقليدها، وأن الجانب الانتقائي ينعكس على عمليات الأداء وهذا يرتبط بمستوى الواقعية و العمليات المعرفية لدى الفرد الملاحظ. ولقد أجرى " باندورا" تجارب متعددة ضمن هذه النظرية(1976-bandwra) .

ومن عوامل اكتساب الصورة الذهنية حدوث الانتباه و الاهتمام، فالانتباه يولد الاهتمام لدى الفرد وحب الاستطلاع، ولكن ليس بالضرورة الانتباه إلى كل ما يدور حول الفرد، وإنما يتم الانتباه إلى نحو تلقائي، وهذا يعتمد على خصائص النموذج من حيث الجاذبية المتبادلة و الرعاية و التقبل وكفاءة النموذج التي يتم إدراكها، إضافة إلى خصائص الشخص الملاحظ و ظروف الباحث.

ويتطلب تكوين الصورة الذهنية وفقا لهذه النظرية التفاعل المباشر مع الأشخاص الحقيقيين في الحياة الواقعية، مثل التفاعل مع أفراد الأسرة (الجماعة الأولية) ، ثم الجماعات الثانوية، مثل الزملاء في المدرسة، و الأقران، وأفراد المجتمع بصورة عامة.

كما يمكن تكوين الصورة الذهنية من خلال التفاعل غير المباشر عبر وسائل الإعلام المختلفة المسموعة والمقروءة و المشاهدة من تلفاز، انترنت، وسائل التواصل الأخرى، إضافة إلى الصحف والمجلات.

## 10-2- أما نظرية التناشز الإدراكي (العرفي) (Dissonance Théorie) " ليوفستنكر" : فهي

تعني بالفعاليات الفكرية (الإدراكية) عند الفرد كالأفكار و الاتجاهات والصورة الذهنية، ترى النظرية أن هناك انسجاماً وتطابقاً بين الجوانب المختلفة الجوانب المختلفة لإدراكاتنا الباطنية، والقاعدة أن الفرد لا يحمل معتقدات أو قيماً أو أفكاراً أو صورة متناقضة في آن واحد و أنه لا يسلك طرائق تناقض معتقداته. وأن هناك تأثيراً على الفرد الذي يأخذ بفكرتين أو معتقدين أو صورتين لا ينسجمان مع بعضهما.

إن التناشز يعكس حالة التعارض أو التناظر بين ما يعتقد الفرد، وبين ما يقوم به من سلوك، أو أي عنصرين يكونان في علاقة متنافرة.

ووفقاً لفستنكر فإن مصادر التناشز تتمثل في عدم التوافق، ودور الأغلبية الحضارية، وما يتبع في ثقافة معينة، ربما يكون متناقضاً مع ثقافة أخرى، ثم رأى الأغلبية عند التطرق للرأي الشخصي و الخبرة السابقة وفيها يحدث التناشز إذا كانت الإدراكات غير متوافقة مع خبرة سابقة. وترى النظرية أن التناشز في الصورة الذهنية يحدث داخل الفرد حالة من التوتر، عدم الراحة ، الشعور بالضيق وهو أمر حسب النظرية يدفع الفرد للتخلص من هذا التوتر، وذلك من خلال تغيير العنصر السلوكي أو الصورة عن طريق تغيير العنصر المعرفي أو تحويل الصورة، أو إضافة عناصر معرفية جديدة، وتمضي النظرية إلى أن وجود الناشر يجعل الفرد لا يعمل فقط على تقليده، و إنما يعمل على تجنب المواقف والمعلومات و الصورة التي تعمل على زيادته.

ويرى فستنكر أن التناشز يؤدي إلى الانتقاء في الصور الذهنية، وأن الفرد يبحث عن صورة تحدث التوافق، وتجنب الصورة التي تحدث التناشز، وينخفض التناشز الإدراكي إما بتغيير الصورة، الاتجاه، الرأي ليلاءم رأي الجماعة أو محاولة تغيير أولئك تناقض وجهة نظرنا مع وجهة نظرهم ، حيث يسعى الفرد لإقناع نفسه بأن هناك بأن أولئك الذين يختلفون معنا، هم أناس يختلفون عنا في بعض الأبعاد، بحيث لا يوجد أساس ذو معنى لمقارنة وجهة النظر.

**10-3- في حين ترى نظرية التوازن المعرفي (Cognitive théorie) "لفيرتز هيدر" ( Fritz )**

(Heider) أن فهم الشخص العادي لعالمه الاجتماعي نقطة انطلاق، وأن أبناء الثقافة الواحدة يؤمنون بافتراضات أساسية حول سلوك الناس، وأن هذه الافتراضات تشكل جزءاً من نظام المعتقدات الخاص بتلك الثقافة يميزها عن ثقافة أخرى.

ويركز هيدر على نوعين من العلاقات بين الناس، الأولى علاقات متصلة بالمشاعر، وهي تنمية للطريقة التي يشعر بها الفرد، ويقيم الأشياء وتتضمن مشاعر الحب والإعجاب و القبول، وهذه العلاقات تفسر كيفية تكوين الصورة بشكل عام، والثانية علاقات متصلة بالوحدة، وهكذا فإن الفرد يسعى للوصول إلى درجة الرضا المطلوبة التي تربطه بمحيطة الخارجي.

وهكذا فإن لنظرية التوازن عدة حالات أو صور، ويؤكد هيدر أن كل فرد يرغب في أن يرى الانسجام بين ما يراه (الصورة التي يحملها) وما يقوم به من أعمال.

**10-4- وإذا ما انتقلنا إلى نظرية التحليل النفسي، فإن فرويد : يرى أن الصورة لها دور حيوي في**

تكوين (الأنا) (ego) التي تمر بمراحل متغيرة من النمو منذ الطفولة إلى مرحلة البلوغ، متأثرة بمحصلة الاتجاهات و الصور التي يكونها الفرد نتيجة لخفض أو عدم خفض توتراته، وأن صورة الفرد نحو الأشياء تحددها في الواقع دور تلك الأشياء في خفض التوتر الناشئ عن صراعه الداخلي بين الهو التي تعبر عن مبدأ اللذة و الأنا التي تعب عن مبدأ الواقع، وهكذا إذا تكونت صورة إيجابية نحو الأشياء و الأفراد والموضوعات أعاققت أو منعت خفض التوتر.

ويرى فرويد أن الطفل في السنتين الأولى من حياته، يتمثل الأسلوب الاجتماعي في ثقافته، عبر ما يطلق عليه التقمص أو التوحد بوالديه، و الفرد يكون الصورة عندما يواجه المجتمع بأساليب الثواب والعقاب، وان المجتمع يضع المحرمات أمام الفرد، وأن الفرد يستجيب لذلك، والفرد ينقل ما يحمله من صور ذهنية و

اتجاهات للجماعة ، وهي نفس الصور و الاتجاهات التي تكونت في تعامله مع محيطه الأسري ولا سيما أن الطفل يتقمص سلوكيات والده أو والدته.

لقد اختلف أنصار فرويد معه لتأكيد على الغرائز و خاصة الغريزة الجنسية، ولتصوره في تناول الظروف الاجتماعية المؤثرة في نمو الشخصية، وهناك من أستقل بنظرية و انشق عن فرويد ، وهناك من رأى أن امتداد لفرويد وأطلقوا على أنفسهم الفرويديون الجدد ، واعتبروا أنفسهم مجددين للتحليل النفسي ولنظرية فرويد.

### 10-5- أما النظرية الضمنية في الشخصية حسب برونر و تاغوري فتكون مشتركة بين أفراد الثقافة

الواحدة، وهناك أفكار و معتقدات وحدود مشتركة لذلك، فهما يضربان مثلا بأن الكثير من الناس يعتقد أن العيون الواسعة دليل على الانبساطية ، وأن صورة الذكي لديهم بأنه يتميز بحجم جمجمة أكبر من الشخص العادي، وبالرغم من ذلك فإن النظرية تناولت الخبرات الشخصية القائمة على التفاعل مع الآخرين وتكوين صورة ذهنية بشأنهم من خلال منظومة من الافتراضات و الاستنتاجات.

وتمضي النظرية الضمنية في الشخصية لتناول ظاهرة التمييز، فقد تقود معلومة واحدة عن الفرد إلى استنتاجات أخرى ، وفي التمييز تنحصر المعلومات في جانب بارز لدى الشخص المستهدف مثل جنسه أو العنصر الذي ينتمي إليه أو قوميته، وتولد المعلومات أحكاما تمثل صورة، لكنها هنا عبارة عن صورة نمطية، فيتم التعميم.

هناك تفسير آخر حول كيفية اكتساب الصورة الذهنية قدمته فرضية بذرة الحقيقة كإجابة عن التساؤل الرئيس. هذه العملية تؤدي إلى تكوين الصورة في عقول الناس، ومن هنا يتضح دور الخبرة المباشرة في تكوين الصورة الذهنية.

## 10-6- واستخدام مصطلح التمثيلات الاجتماعية (Social Representations) من قبل

موسكوفيتش (Moscovici.1981) : للدلالة و الإشارة إلى الاعتقادات و الصور التي يحملها أفراد مجتمع ما، على أساس أن هناك قدرا كبيرا من المعلومات و المفاهيم الجمعية المشتركة بين أي مجموعة من الأفراد أو الجماعات، وهذا لا يعني أن جميع الأفراد في ثقافة ما يحملون البنى المعرفية ذاتها، أو أن هؤلاء الأفراد يحملون آراء موحدة بشأن الآخرين ، وبالرغم من ذلك، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى إدراك الفرد والصورة الذهنية يحملها نحو موضوع ما تحدد بالمحيط الذي يعيش فيه، و أن مثل هذه الصور التي يحملها الفرد تتأثر بشكل أو آخر بالأطر الاجتماعية التي تحيط به، سواء أكانت هذه الصورة إيجابية أم سلبية . إن التمثيلات الاجتماعية وفقا لموسكوفيتش تؤدي وظائفها انطلاقاً من عمليتين الأولى هي الروابط التي تعكس وربما تعبر عن مفاهيم وصور في الذهن ضمن عملية معرفية، والثانية هي عملية التجسيد التي يتم فيها تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء محسوسة، ويتم ذلك عبر التشخيص و التصوير الذي يقصد ب هان يتم تمثيل الصورة أو المعلومة بصورة أو بشكل، وهذا يعكس الصورة الذهنية، ووفقا لهذا المنحنى، فإن التمثيلات الاجتماعية تتضمن تحويل الأفكار المعقدة إلى صور.

والدراسات في هذا الشأن تشير إلى أن المراهق عندما يدخن وحتى طلاب الجامعات عندما يدخنون السجائر على سبيل المثال يكونون تحت تأثير اتجاهاتهم وصورهم الذهنية الايجابية عن التدخين، وقد يكون ذلك بسبب تقليد الآباء و الكبار .

ولا يمكن للباحث أن يتجاوز أهمية المناخ النفسي والثقافي و الاجتماعي و الأسري الذي يوفر بيئة أسرية تساعد الفرد على تكوين أفكاره، وآراءه بل ومعتقداته وقيمه، والصورة الذهنية انطلاقاً من هذا المناخ. كما لا يمكن إنكار دور المشاهدة للفضائيات في تشكيل سلوك الفرد وتكوين الصورة الذهنية، فالعالم اليوم أصبح قرية صغيرة، وإن لم يكن بيتاً صغيراً بواسطة المشاهدة الفورية للأحداث في أي بقعة في العالم، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية للنماذج و الأفراد والمواقف، انطلاقاً من هذه المشاهدة.

**10-7- وترى نظرية الدور :** أن مصطلح دور مقتبس من معاني المسرح، ويعني السلوك المتوقع أن يقوم به الفرد من خلال مركزه في المجتمع، ولذلك نجد أن سلوك الدور تحدده قيم ومعايير واتجاهات، و الصور الذهنية للمجتمع المتوحدة مع الشخصية، ثم قدرات الفرد، والدور حسب النظرية التي صاغها "توماس(thomas)" وبيدل(Biddle) نتاج لعملية التنشئة الاجتماعية، وأن العلاقات بين الأفراد و الجماعات تحدد عن طريق الدور، إن الدور أحد المفاهيم المحورية لمكونات البناء الاجتماعي، فهو الوظيفة بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بناء الكل، وأنماط العلاقات بين الأدوار هي جوهر البناء الاجتماعي. وترتكز النظرية بوصف الفرد من خلال الأساليب التي يعتمدها في قيامه بالأدوار التي يفرضها عليه المجتمع الثقافي المحيط به، والأدوار التي يقوم بها وهي أدوار عديدة.

إن نظرية الدور (Role Théorie) تعترف و تؤكد أن سلوك الفرد والصورة الذهنية لديه، إنما تتكون كنتاج لعمليات التعلم ومتغيرات الفرد.

**10-8-النظرية السلوكية :** التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية تؤكد كما جاء على لسان واطسون (Watson) أن البيئة هي التي تحدد السلوك، وأن السلوك محتوم بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد.

فكما قال واطسن أعطني أثنى عشر طفلاً فأجعل من الرجل رجل دين، ومن الثاني متشرد، والثالث عالم، والرابع قاضي، والخامس منحرف وهكذا.

ويعد بروس سكينر (Skinner) من أشهر علماء النفس المنظرين بهذا الاتجاه من خلال تجاربه العملية على الحيوانات في التعلم و في الشخصية، فالسلوك يشكل المحور الرئيس لهذه النظرية، وتعددت اهتمامات سكينر لاحقاً وتتوعدت مجالات أبحاثه التجريبية لتشمل جوانب السلوك اللفظي واللغوي و الاجتماعي و الأخلاقي، فتأثر سكينر في بناء نظريته بأفكار كل من واطسن وبافلوف بالاشتراط، لكنه اهتم بالتعلم الاستجابي وركز على التعلم الإجرائي، ويشير إلى جميع الاستجابات الإرادية المتعلمة التي تصدر عن الفرد،

واعتبر سكرن أن السلوك هو وحدة الدراسة العلمية التي يجب التركيز عليها لفهم كافة جوانب النشاط الإنساني و الحيواني، وهو ينكر وجود عمليات داخلية مثل التفكير و التصور.

لقد تصدى العديد من النظريات لتفسير اكتساب الصورة الذهنية، فرأى البعض أن تكوين الصورة الذهنية يعود إلى عوامل فردية ذاتية، ورأى البعض الأخر أنها تعود إلى عوامل خارجية، في حين أكدت بعض النظريات تأثير الجماعة.

- و النظريات النفسية أكدت العوامل الفردية في اكتساب الصورة الذهنية، حيث ركز فرويد على السنوات الأولى من عمر الفرد وتأثيرها عليه في المستقبل، وركز على غريزة الحياة المتمثلة في الغريزة الجنسية، في حين تناول إيركسون مراحل النمو النفسي الاجتماعي ، وهي ثماني مراحل، كل مرحلة تشكل أزمة أهمها أزمة الهوية في تكوين الصورة الذهنية، أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على العوامل البيئية، وأهملت الجوانب الأخرى المتمثلة في استعداد الفرد لتكوين الصورة الذهنية، وان بعض التفسيرات جاء ضيقاً من خلال السلوك الإجرائي والتعزيز أو الاشتراط.

- أما باندورا صاحب نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد و المحاكاة، وهي أمور لا يمكن تجاهلها لأهميتها، لكن لا يمكن حصر السلوك الإنساني في هذه العمليات، فالسلوك الإنساني سلوك معقد يحتاج إلى سعة في النظر إليه بزوايا مختلفة.

- أما النظريات المعرفية فتري أن الإنسان مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من اتخاذ القرار، وتؤكد هذه النظرية القصد و النية و التوقع والنشاط العقلي الذاتي، وهذا ما تمثلته نظرية "فستنكر" و "هيدر" ، يركز فستنكر على الناشئ الإدراكي المعرفي، في حين يرى هيدر أهمية التوازن من خلال العمليات المعرفية، ولا يمكن أن تفسر الصورة الذهنية فقط من خلال العمليات المعرفية.

- أما النظريات الاجتماعية، فهي في الواقع ركزت فقط على جانب واحد في تفسير الصورة النمطية وهو الجانب الاجتماعي، ولا يوجد عامل آخر يوازيه في الأهمية، فالصورة الذهنية قد تعبر عن سلوك فردي شخصي، وقد تكون لأسباب ذاتية داخلية و نفسية يكون الفرد بموجبها الصورة الذهنية.

ويرى الباحث أن هناك أدلة تدعم كل نظرية من النظريات، وتدعم صحتها، فالنظريات في ميدان علم النفس نظريات متجاورة بمعنى أن النظرية تجاور الأخرى، ولا تقوم على أنقاضها، ولكن الحقيقة العلمية تقول أيضاً إن أي من هذه النظريات لم يحظ بالدعم المطلق الكامل، وعليه فإن الموقف التكاملي يكون الأكثر موضوعية في تفسير إكتساب الصورة الذهنية، بمعنى أن تكمل النظرية نظرية أخرى قريبة منها في هذه الاهتمامات، ومن الواضح أن كل النظريات متفردة لا يمكن لها أن تضع تفسيراً شاملاً ومقبولاً لتكوين الصورة الذهنية، فمثل هذه الصورة يصعب تفسيرها بواسطة نظرية واحدة بعامل واحد، فهناك عوامل متعددة تلعب دوراً مهماً في اكتساب الصورة الذهنية. (إبراهيم، 2014، ص48-62).

## خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أن كل منظمه بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه تقوم بوضع إستراتيجية محددة تسير وفقها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها أو مجال بناء أو إعادة بناء صورة ذهنية جديدة حول هذه المؤسسة من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص أن الصورة الذهنية كما الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور الذي تقدم له منتجاتها و خدماتها لتحافظ عليه من جهة، و لتكسب جمهور أوسع من جهة أخرى ، و أيضا لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها هذا الجمهور، ومن ثمة تعمل على تحسينها من خلال تغير ما يحتاج إلى التغيير وتعديل أو إعادة تشكيل صورة المؤسسة و ترقيتها، يعتبر مجال عمل العلاقات العامة الذي يسعى إلى التعريف بالمؤسسة و خلق الانطباع الجيد عنها و كسب ثقة الجماهير عن طريق إستراتيجيات محكمة يعمل وفقها خبراء العلاقات العامة من أجل رسم معالم إيجابية عن المؤسسة و ذلك باستعمال مختلف وسائل الاتصال الشخصي التي بدورها تقوم بتوصيل جملة الأهداف و البرامج التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها بغية تشكيل أو إعادة تشكيل صورة ذهنية جيدة جديدة على العموم أليينا على معظم عناصر الصورة الذهنية و مدى أهميتها في التنظيم.

# الصورة النمطية

تمهيد

ماهية الصورة النمطية

1-تعريف الصورة النمطية

2-خصائص الصورة النمطية

3-وظائف الصورة النمطية

4-كيف تتم صناعة الصورة النمطية

5-البنى المعرفية و الصورة النمطية

6- المنظومة العامة لتمرير الصورة النمطية

7-أهم الفروق بين الصورة الذهنية والصورة النمطية

8- القولية و الصورة النمطية

9- التوجهات النظرية في تفسير الصورة النمطية

خلاصة الفصل

## تمهيد

للإعلام بوسائله المختلفة وظائف كثيرة ومن أهمها صياغة الواقع بجميع جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وتتم هذه الصياغة خدمة لأغراض كثيرة قد تتطلب تقديم صورة غير حقيقية وغير معبرة عن الواقع.

وهذا ما تقوم به وسائل الإعلام في صناعتها للصورة النمطية لأشخاص أو فئات أو شعوب معينة حيث تقوم بإظهار هؤلاء بصورة غير حقيقية عن طريق اختراع صفات وقيم قد لا يكون هؤلاء الأشخاص أو هذه الفئات-المراد تنميطها- يتصفون بها، بل يتم إصاقها بهم لاختراع صورة يتم من خلالها التعامل مع هؤلاء بحيث يكون السلوك تجاههم محكوما بهذه الصورة التي تم في إطارها قولبة الأفراد والجماعات دون النظر للفروق الفردية أو ثقافية بين أفراد الفئة أو الشعب المراد قولبة صورته.

## ماهية الصورة النمطية :

فقد عرفها الباحث غوردن بأنها: (اعتقاد مبالغ فيه يرتبط بفئة وظيفية تبرير السلوك إزاء تلك الفئة).

## كما عرفها باحثون آخرون على إنها:

(رأي ثابت ذو طبيعة تقييمية وتعميمية يشير إلى فئة من الناس ومكان أو عنصر أو جماعة معينة.....الخ) الذين يجدهم متشابهين ضمن اعتبار معين.

كما عرفتها الباحثة إرادة الجبوري: (حكم قيمة-سلبى أو ايجابى- بالغ البساطة والتعميم يقترن بفئة من الناس (قومية، ديانة، جنس، جماعة معينة...الخ) متجاهلا الفروق الفردية بين أعضاء تلك الفئة ويصعب تغييره في معظم الأحيان.

وقد عرفها كوهين بأنها: (عملية اختزال لوصف شخص ما بخصائصه الكلية العامة بدلا من خصائصه المنفردة والتميزة).

وقد عرفها والتر ليبمان-وهو أول من استعمل مصطلح الصورة النمطية- بأنها: (عملية و مختزلة تشير إلى العالم وتعبر عن قيمنا ومعتقداتنا). (شقرة، 2015، ص 10)

كما عرفها جورهام على أنها: (عملية تستخدم فيها الخرافات العرقية حيث يتم تحويلها إلى واقع اجتماعي كما يتم تحويلها إلى معتقدات عن أعضاء جماعات عرقية أخرى).

كما عرفها الدكتور محمد جمال الفار: (استخدام الأنماط الفكرية السائدة أو الصور الذهنية السائدة عن فرد أو جماعة أو شعب والصاق مبادئ ونظم وأفكار بشكل يسهل قبولها لدى عامة الناس، فكلمة شيوعي تعني احمر، وامبريالي تعني أمريكي ويهودي تعني خبيث وجشع ومخادع، والهدف الرئيسي من تسليط الأضواء على هذه الصورة النمطية الجامدة السلبية هو إثارة الضغائن والأحقاد و الكراهية ضد صاحبها).

وقد عرفت ويكيبيديا الصورة النمطية بأنها: (الحكم الصادر لوجود فكرة مسبقة في شيوع فكرة معينة عن فئة معينة فيقوم المدعي بالباسها صفة العمومية أو فكرة مسبقة تلقي صفات معينة على كل أفراد طبقة أو مجموعة).

**1- تعريف الصورة النمطية:**

هناك عدة تعاريف للصورة النمطية يمكن الخروج منها بتعريف: (هي التصور الذي يقفز إلى الذهن عند ذكر شخص أو فئة أو شعب نتيجة ما اقتزن في الذاكرة من تراكمات معرفية صنعت حولهم أحكاما مسبقة ودون مراعاة لفروق فردية أو جنسية أو ثقافية بين أفرادهم وفئاته.....)

وغالبا ما تكون هذه الصورة النمطية سلبية تستهدف تشويه أو تدمير أو شيطنة الشخص أو الفئة أو الشعب المراد تمييزه.

و أول من تحدث عن هذه الصورة في العصر الحديث- كما ذكرنا سابقا- هو الصحفي الأمريكي والترليمان 1889-1974 في كتابه (الرأي العام) الذي صدر عام 1922 وقد استعار مصطلح- النمطي- من عالم الطباعة حيث يستخدم هذا المصطلح لوصف الصفائح المعدنية التي تجري طباعة الحروف عليها بطريقة الصب الحراري وبذلك تبقى ثابتة لا يمكن محوها ووجه الشبيه الذي دفع لبيمان لهذه الاستعارة هو الثبات. (شقرة، 2015، ص11) .

**2- خصائص الصورة النمطية:**

أ- **الجمود والتصلب:** فالصورة النمطية تختلف عن الانطباع بأنها صورة راسخة واضحة من وجهة نظر صانعها وحاملها في حين ان الانطباع شعور مبدئي انطبع في الذهن من مجرد الملاحظة، ويظهر الجمود و التصلب من خلال:

- رسوخ صورة الفئة المنمطة في الذهن الجمعي لصانع الصورة.

- ثبات هذه الصورة وان كان نسبيا في بعض الأحيان.

- اعتمادها على الأحكام المسبقة دون اعتبار للتجربة المباشرة والوقائع الموضوعية.

ب- **التحيز:** حيث تنتم الصورة النمطية بالتحيز من جانب صناع هذه الصورة ضد الفئة أو

الشخص أو الشعب المنمط، والتحيز ينطلق من خلفية عقائدية أو ثقافية أو تاريخية.....

- التركيز في هذه الصورة النمطية على الصفات السلبية للشخص أو الفئة المراد تمييزها.

- اختلاف صفات غير ايجابية لتشويه صورة هذه الفئة المراد تمييزها.

- مقاومة محاولات الفئة النمطة لتغيير صورتها السلبية المشوهة.

ج-**الحذف**: حيث أن المقصود بالصورة النمطية إصاق صفات غير حميدة ومذمومة بالفئة النمطة لتشويه صورتها فان ذلك يتطلب حذف كل ما من شأنه منع أو عرقلة ذلك ويكون الحذف عن طريق:

-حذف خلفية الأحداث التي يمكن إن تبرر سلوك صاحب الصورة النمطية كعرض أعمال مقاومة الاحتلال ودفع ظلمه على أنها أعمال عنف و قتل دون عرض خلفية هذه الأحداث كبيان جرائم الاحتلال ضد الشعوب. (شقرة،2015،ص14).

-حذف أي صورة او سلوك ايجابي للشخص أو الفئة المراد تمييزها وسلب الصفات الإنسانية عنها بحيث لا تظهر لا الصورة السلبية لها والتي تخدم الأحكام المسبقة المتعلقة بها.

د- **التعميم**: فالصورة النمطية تقوم على سحب صفات شخص أو بضعة أشخاص من الفئة المراد تمييزها على بقية أفراد هذه الفئة دون النظر لما بين أفراد هذه الفئة من فروق جنسية،أو دينية ، أو ثقافية....

ويتجلى ذلك بتجاهل الصورة النمطية:

- الفروق الفردية بين أفراد الفئة المراد تمييزها وضم أفرادها جميعا بنفس الصفات كتجاهل درجات التطور المختلفة في العالم العربي الإسلامي،واعتبار العرب جميعا متخلفين وراكبي جمال.

- الخلط بين انتماءات الأفراد ضمن الفئة المراد تمييزها كالخلط الذي يتم في الدول الغربية بين العرب و المسلمين.

وهذه الخصائص للصورة النمطية تدل على أن التعصب و العدوانية هي الدافع في معظم الأحيان لصناعة هذه الصورة للأخر و أن وراء هذه الدوافع أهداف و غايات لصانع هذه الصورة قد يتطلب تحقيقها شيطنة هذا الآخر ونزع الصفات الإنسانية عنه...(شقرة،2015،ص15)

## 3- وظائف الصورة النمطية:

على وفق ما تم استعراضه من نظريات ودراسات في الصورة النمطية ، فإنه يمكن القول إن الصورة النمطية تؤدي الوظائف النفسية - الاجتماعية الآتية:

**3-1- الوظيفة المعرفية:** تتمثل الوظيفة المعرفية للصورة النمطية في أنها واحدة من الاستراتيجيات المعرفية التي تعمل على جعل المدخلات الحسية Sensory Input ذات معنى ، فهي توفر طريقة مبسطة لتلخيص المعلومات عن الأشخاص وعن الجماعات الموجودة في العالم الذي نعيش فيه وتحويله من واقع معقد إلى واقع بسيط يسهل التعامل معه فإذا علمنا أن الجهاز العصبي المركزي للإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع أكثر من (50) بايت من المعلومات في الثانية، وأن الأجهزة الحسية (السمعية والبصرية) لها القدرة على استقبال ما يقرب من (4) ملايين وعشرة آلاف (بايت) من المعلومات في الثانية، فإنه يمكن القول أن (99%) من المعلومات التي تصل إلى المدخلات الحسية (العيون والأذنان ) لا يمكن إدراكها بشكل مباشر ، ولذلك فإن ما توفره الصورة النمطية من اختصار لهذه المعلومات له الأثر البالغ في إضفاء المعنى والتعامل الفاعل مع ما يحيطنا ، وربما تعود مقاومة الصورة النمطية للتغير إلى أنها تمثل طريقة مريحة لتبسيط العالم الاجتماعي المعقد الذي نعيش فيه.

**3-2- الوظيفة الاجتماعية - التكيفية :** على وفق هذه الوظيفة ، فإن الصورة النمطية تقوم

بالآتي:

- تؤدي دوراً كبيراً في الحفظ المسبق للنظام القيمي للفرد، وعندما تكون مشتركة بين أفراد الثقافة الواحدة فإنها تؤدي دوراً كبيراً في الحفاظ على النظام القيمي الاجتماعي لأفراد هذه الثقافة.

- تساعد على التوافق الاجتماعي Social Adjustment مع الآخرين ، فالصورة النمطية التي تشترك فيها مجموعة من الناس إنما تحقق درجة من التوافق، والانسجام والقبول الاجتماعي بين المشتركين بها.

وعلى وفق الوظيفة المعرفية والوظيفة الاجتماعية ( التكيفية) للصورة النمطية قام موسكوفيتشي (1981) Muscovici بربط هاتين الوظيفتين عن طريق طرحه لمفهوم التمثيلات الاجتماعية Social Representation الذي أشار به إلى انه: " منظومة من المفاهيم والمقولات والتعليقات التي تنبثق

عن الاتصالات الاجتماعية التي تأخذ مجراها بين الأفراد في سياق الحياة اليومية، والذي عن طريقه تقدم الصورة النمطية الدليل على الطبيعة الاجتماعية المشتركة للأفكار الاجتماعية (أي أننا أفراد في جماعة ما نحقق مع الآخرين فهماً مشتركاً للعالم المحيط بنا ) ، على الرغم من أننا جميعاً لا نحمل البنى المعرفية ذاتها، أو انفنا لا نصل بالي الآراء ذاتها بشأن الآخرين".

فإذا علمنا أن التمثيلات الاجتماعية تؤدي وظائفها عن طريق عملية الربط Anchors (التي هي مفاهيم قائمة في الذهن ضمن نظام معرفي مسبق تعمل على ربط الخبرات الجديدة بما هو قائم في ذلك النظام ) وعملية التجسيد Objectifying (التي هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء محسوسة ليتسنى لمعظم الناس استيعابها وقبولها بوصفها " معرفة " ، والتي لها مظهران هما التشخيص Personification الذي يتجلى في ربط الأفكار أو المعلومات بشخص ما، والتصوير Configuration الذي يعني تمثيل الفكرة أو المعلومة بصورة ما أو بشكل معين) ، فان هذا يعني أن التمثيلات الاجتماعية تعمل على تزويد الجماعة والمجتمع بإطار معرفي يستطيع معه أعضاء تلك الجماعة أو ذلك المجتمع ، تشكيل رؤية مشتركة للعالم ، وتناقلاها ، والتفكير فيها . وهي بذلك تشكل جوهر المعرفة الاجتماعية لأنها تساعدنا على التمكن المعرفي من العالم وفهمه، كما أنها تعزز قدرتنا على التواصل مع الآخرين بشأنه.

### 3-3- الوظيفة الوجدانية: وتعتبر هذه الوظيفة عن نفسها عن طريق :

إن الصورة النمطية تحقق درجة من التعبير الانفعالي Emotional Expression للفرد، فبفضل النمطية ، فإننا نتمكن من التعبير الانفعالي ومن التنفيس العاطفي عن الكثير من سلوكياتنا وخصائصنا غير المرغوبة في شخصياتنا وذلك بإسقاطها على أشخاص آخرين وعلى جماعات اجتماعية أخرى . وما آليات الدفاع النفسي Mechanism Defences اللاشعورية المتمثلة بالإسقاط ، وبالتبرير إلا وسائلها في ذلك.

وعلى هدي هذه الوظائف، فان الخطوط العامة للصورة النمطية على اختلاف أنواعها العرقية، والجنسية، والعقائدية ، ... الخ تتمثل بالاتي:

- إن الصورة النمطية هي موجّهات ، أو مرشّحات للأفعال ، أو للسلوكيات الاجتماعية الأخرى

- وهي قنوات التعبير عن الوجدان .
- وهي الفعل المترجم للتعبير عن التعصب، ذلك الفعل الذي يتجسد في الرموز التي يتم إدراكها اجتماعيا من الآخرين .
- وهي إحدى المخططات المعرفية التي ترسم نموذجا للعلاقات الاجتماعية القائمة بين الكيانات الاجتماعية Social Entities، والتي تم بتقنية البحث والكشف عما هو سائد في المجتمع من معتقدات وتصورات ، واتجاهات ، وآراء بشأن الجماعات العرقية، والطائفية، والجنسية، والمهنية، ... الخ. (أقجوج، 2009، ص17).

#### 4- كيفية صنع الصورة النمطية:

- تتم صناعة الصورة النمطية عبر مراحل يتم من خلالها إيجاد وترسيخ هذه الصورة في الأذهان وإعطائها نوع من المصادقية عند من توجه إليهم.
- وهذه المراحل هي :
- البحث عن الصفات السلبية ليتم استخدامها لتشويه صورة الشخص أو الفئة المراد تنميط صورتها ويكون ذلك من خلال:
- استدعاء ما تحتزنه ذاكرة الشعوب من قصص و روايات ونكات و أساطير... عن الشخص أو الفئة المراد تنميط صورتها وتسخير كل ذلك لتشويه صورة هذا الشخص أو الفئة المعينة، كاستخدام كل موروثات الحروب الصليبية في الغرب لتشويه صورة المسلمين.
- استحداث صفات سلبية لمن يراد صناعة الصورة النمطية له بحيث تكون هذه الصفات نابعة من وقائع وأحداث جديدة، كما يتم في الغرب وصف العرب و المسلمين بالإرهاب استنادا إلى عمليات قتل وتفجير تتم هنا وهناك. (أقجوج، 2009، ص15)
- ويتم إصاق كل هذه الصفات السلبية المستوحاة من الموروث ومن الوقائع الحالية بكل فئات وأفراد الشعوب المراد تنميطها.

- تكرر عرض هذه الصور السلبية بأن يتم إعادة ذكر هذه الصفات و الصور السلبية- مقرونة بمن يراد صناعة الصورة النمطية له- بأشكال مختلفة في كافة وسائل الإعلام مرئية مسموعة ومقروءة.

ويتم التكرار من خلال:

-العرض المستمر المتكرر بأشكال مختلفة للصورة السلبية لمن يراد تنميط صورته.كعرض الصورة المشوهة عن طريق الأفلام السينمائية و التلفزيونية والرسوم الكاريكاتورية....  
-التركيز على إصاق الصفات السلبية بالشخص أو الفئة المعينة بالصورة النمطية عن طريق إظهار هذا الشخص أو الفئة في كل مناسبة يحمل هذه الصفات التي تسيء له وتشوه صورته وسمعته وتضعه في القالب السلبي المراد صياغة شخصيته في إطاره.وكل ذلك مع إخفاء أي صفات ايجابية له.

- البحث عن أي حوادث وممارسات يمكن أن تدعم هذه الصورة السلبية و استغلالها في صناعة وترسيخ هذه الصورة،وذلك عم طريق الربط بين من يراد تنميط صورته وبين هذه الحوادث و الممارسات لإصاق ما توحى به من صفات سلبية وصورة مشوهة قبيحة بهذا الشخص أو الفئة.

وقد أصبحت صناعة الصورة النمطية في هذا العصر سهلة وميسورة في ظل الثورة الإعلامية وتعدد وسائل الإعلام وتنوعها وسطوتها على العقول بقدرتها على التوجيه و صناعة الرأي العام،وخاصة إذا تم توجيه المناهج الدراسية و البرامج التلفزيونية والأفلام السينمائية بسحرها المعروف على جمهور المشاهدين وقدرتها على أسر عقولهم في نفس الاتجاه وبما يخدم صناعة هذه الصور.(شقرة،2015ص15.16)

##### 5- البنى المعرفية و الصورة النمطية:

أولاً:إذا كانت البنى المعرفية Cognitive Construits تؤلف بمجموعها النظام البنائي Structural System لشخصية الفرد وتعبّر عنه ، فإن التنوع الحاصل في طبيعتها كونها بنى معرفية ذات طبيعة نفيذة Permeable أو غير نفيذة Impermeable لها أثارها على شخصية ذلك الفرد، فالبنى المعرفية غير النفيذة تتميز بتصلب مواقفها، وضيق مدركاتها، ومحدودية تفكيرها،

وبساطة أبعادها المفاهيمية ، وانغلاقها اتجاه كل ما هو جديد وغير مألوف . وهي تعطي المؤشرات الآتية عن الشخص الذي يحملها:

أ- أن لدى هذا الشخص خللاً في التكوين النفسي لشخصيته.

ب- إن أصول هذا الخلل ترجع إلى مجموعة من عوامل التنشئة الاجتماعية التي وجهت بناه المعرفية في هذا الاتجاه.

إن وصول هذا الخلل إلى حد معين من الممكن أن يؤدي إلى تعثر نشاطاته المعرفية اتجاه القضايا التي يواجهها أو المواقف التي يكون بصدها إذا كانت الصورة النمطية Stéréotype وعلى اختلاف أنواعها الجنسية، والطائفية، والعرقية، والمهنية، ... الخ ، مصدراً أو تبريراً للتحيز والتعصب اتجاه الجماعات النمطية، فإنها تعمل بحكم طبيعتها هذه على توجيه الإدراك والتفاعل الاجتماعيين بشكل يضمن صحتها والمحافظة على ديمومتها، وهي لهذا تكون سلبية من حيث إنها :

- تؤدي إلى التحيز في العمليات المعرفية المختلفة التي تكتنف الإدراك الاجتماعي للفرد.

- تعمل على تشويه المعلومات وتحريف الحقائق بما يضمن صوابها وصدقها تؤدي إلى المبالغة في الأحكام التي يصدرها الفرد بشأن شخص آخر ، أو مجموعة أخرى من الأشخاص.

وفي سياق الحديث عن الإطار الاجتماعي للبنى المعرفية، أشارت دراسات كوهن Cohen (1981) ، ودراسات كلبرت (1994) Gilbert إلى أن واحداً من أهم المفاهيم الاجتماعية

- المعرفية التي ترتبط بمفهوم البنى المعرفية، هو مفهوم التصنيف الاجتماعي ، وان واحداً من أهم الميكانيزمات (الآليات) التي تفرزها عملية الارتباط هذه هو آلية تكوين الصورة النمطية التي تعد دالة أو مؤشراً للأشخاص الذين هم من ذوي البنى المعرفية غير النفيذة، والتي يلجئون إلى استعمالها كونها واحدة من الوسائل التي تسهل عملية تكوين التصورات الاجتماعية ، و التمثيلات الذهنية للعالم الذي يعيشون فيه وإذا كانت الصورة النمطية تعبر عن ذلك المحتوى المعرفي الذي يحمله الفرد لفظاً أو رمزاً ليكون مرآة لمستوى إدراكه الاجتماعي.

فإن هاملتون (1981) Hamilton قد وجد إن الصورة النمطية تؤدي إلى التحريف والتشويه في تفسير سلوك الأشخاص الآخرين الذين يجسدون موضوع الصورة وتعليلها على نحو يتسق معها ويساعد على إثبات صحتها ، وهي لذلك تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع معظم العمليات العقلية العليا كالذاكرة ، والإدراك ، والتخيل ، والتصور . وان ما يؤكد ذلك هي تلك الارتباطات الوهمية التي تعمل

على ملء الفجوات الحاصلة في تصوراتنا الاجتماعية عن الآخرين أو في تمثيلاتنا الذهنية التي نحملها بشأنهم. (الشميمري، 2010، ص86).

## 6- المنظومة العامة لتمير الصورة النمطية:

**6-1- مناهج التعليم والكتب المدرسية :** تعد مناهج التعليم و الكتب المدرسية الغربية أخطر وسيلة لتشكيل عقول الأطفال منذ طفولتهم على أساس العداة للإسلام، وتكوين جيل عدائي متجدد، ولذلك فإن التركيز على المناهج الدراسية أمر مهم للأسباب التالية :

**أولاً :** التنبيه إلى أن تشكيل العقول على الصورة النمطية يتم منذ وقت مبكر، حيث تترسخ المعلومات في الأذهان، وكما يقول ابن خلدون " التعليم في الصغر أشد رسوخاً، وهو أصل لما بعده، لأن الأساس إلى القلوب كالأساس إلى المَلَكَات، وعلى حسب الأساس وأساليبه يكون خال من ينبنى عليه"، ولأن هذه الكتب لها القدرة على تعليم الفرد ممن يخاف وممن يحب، ومن يكره ، وكيف يكره، بما تتضمن من دسائس وتحريفات، وما تحويه من صور نمطية قائمة ومشوهة وأفكار معادية يتم من خلالها إعطاء صور مغلوطة ، أضف إلى هذا أن هذه المناهج أو هذه المدارس هي التي يتكون ويتخرج فيها المفكر المنظر والكاتب الصحفي و الإعلامي ورجل الدين والسياسي والمخرج السينمائي و الفنان الكاريكاتوري... وفيها يتم تكوين جيل عدائي مستمر و ممتد.

كما أن هذه الكتب يتم شحنها بالمواضيع التي يجهل الغرب حقيقتها جملة وتفصيلاً.

**ثانياً :** إن مسألة المناهج الدراسية من أكثر القضايا المطروحة اليوم على الساحة الفكرية ، ففي الوقت الذي يتم فيه تشويه صورة المناهج والمدارس الإسلامية واتهامها بتخريج المتطرفين والإرهابيين وبتصدير أفكار ومذاهب دينية متشددة - لا تتضمنه في متخيلهم- من مبادئ ضد التسامح والسلام ، فإن المناهج في الدول الغربية على الجانب المقابل تربي أبنائها على الإرهاب الفكري وهو أشد وأخطر أنواع الإرهاب ، لأنها تساهم في بناء الصورة النمطية عن العرب والمسلمين من خلال صياغة ذهن الطالب ووجدانه، وتحديد كيفية تعامله مع مجتمعه ونوعية تفاعله مع المجتمعات المحيطة به، خلال المراحل التعليمية المختلفة. (أجوج، 2009، ص 19-20).

**6-2- وسائل الإعلام :** صناعة الإعلام تبدأ أولاً من السياق الثقافي، والسياسي للمجتمع الذي تقدم إليه الإنتاج الإعلامي، فالبرنامج الذي يقدم لجماهير عربية يدينون بالإسلام سيكون متحدثاً بالعربية، ويقدم محتوى لا يتصادم مع الخطوط الكبرى للإسلام. و الأمر ذاته ينطبق على كل ثقافة .

تتدخل سياسات الدول والوضع السياسي للعالم في تحديد نوعية المحتوى والرسالة التي يحملها، فالإعلام الأمريكي يصوغ برامجه بما يسوق للقيم والمبادئ الأمريكية السياسية، والأمر نفسه ينطبق على كل نظام سياسي قديم أو حديث.

ويقوم الإعلام بصناعة الصورة النمطية من خلال صناعة تصورها للأخريين بهذا الأسلوب:

- وضع العلامة على الفئة المستهدفة عبر اللغة

- تجميع الصور (الحقيقي منها والمفتعل) ووضعها في سياق واحد لتشكيل معنى واحد (العرب سيئون/السود متخلفون/النساء أقل من الرجال/ الشغالات خبيثات الخ).

- إنتاج نفس المعنى ولكن في قوالب مختلفة : إما على شكل فيلم/ رواية/ قصيدة/ دعاية/ أغنية/ مسرحية الخ.

لماذا يصنع الإعلام الصورة النمطية ؟

هناك إشباعات كثيرة يحققها الإعلام للمشاهدين عبر صناعة الصور النمطية وترويجها، ومن ضمنها :

أ- البروباغندا الثقافية\_ الترويج الثقافي:

حين تظهر ثقافة الآخر بصورة الثقافة البغيضة والسيئة، تظهر ثقافتك أنت بصورة جيدة، وقد تظهر هذه الرسالة بشكل صريح دون تلميح مثلما حصل في حلقة: ستان أوف أرابيا، والذي تم تنميط السعودية فيه بشكل بشع، من أجل أن يعود ستان للولايات المتحدة ويقبل أرضها يقول: مهما كانت حياتنا في أمريكا صعبة فإنها أجمل من حياة السعودي.

ب- الدعاية الأيديولوجية / الفكرية:

فعندما يرسم الإعلام صورة سيئة عن الآخر الذي لا يؤمن بنفس أيديولوجيته، يظهر فكره هو كبديل وكخلاص اجتماعي، مثال: الدعاية النازية ضد الشيوعية، والتي كانت تصوّر الجنود السوفييات في الحرب العالمية الثانية كرجال يتضورون جوعاً ويرمون أسلحتهم أمام النازيين لأنهم جوعي بسبب الاشتراكية.

وقد تفتنت وسائل الإعلام في زمن الحروب العظمى في تصوير العدو بصورة سيئة ، كما فعلت هوليوود في هذا الفيلم الدعائي لسياسة الولايات المتحدة في الحرب العالمية الثانية ضد النازية.

**ج- الإمتاع المحض:** فصناعة (الآخر) وإظهاره بصورة مضحكة كأراجوز، يمنح المتفرجين متعة وتسلية بلا حدود، فهم يضحكون على لكنته وعلى لونه وعلى شكله وعلى كل الغرائبيات التي تلصق فيه.

ومثلما قال إدوارد سعيد عن الإعلام التتميطي في السبعينات والستينات : (الشرق هو مشهد مسرحي، يكون فيه الجمهور والمخرج والممثلين موجودين لإمتاع أوروبا) .

**د- منع التغيير الاجتماعي :** فعندما تصوّر الآخر الذي يطالب بالتغيير الاجتماعي على أنه سيقوم بعمل تدمير للمجتمع، فإنك تلعب على وتر العاطفة لتمنع المجتمع من تقبل الفكرة الجديدة، وهذا الهدف ينطبق على مقاومة حركة تمكين المرأة في بداية القرن العشرين والتي يمثلها هذا الفيلم خير تمثيل.

**6-2- الصناعة السينمائية / الأفلام :** إن الروايات الشعبية وما تحمله من توجه عيادي يتم تجسيده ونشره عبر الأفلام هوليوود وغيرها، تعرض الأفلام وغيرها تعرض الإسلام وبشكل نمطي على أنه دين إرهاب ودين مولع بالحرب، وأن العرب سيئون و إرهابيون وعدوانيون ومجرمون وأشرار، و أنهم أقل إنسانية من الغربيين، ومتخلفون كما في الفيلم البريطاني ( سيف الإسلام).

ولم تسلم الأفلام المقدمة للصغار و المعروفة بالكارتون من تمرير تلك الصورة عن الإسلام مثل فيلم (علاء الدين) الذي يظهر المسلمين على أنهم يعيشون من أجل المتعة الجسدية.

لكن صناعة الأفلام و تجارتها - التي تعد أهم مرتكزات الخطاب الغربي المؤثر- لم تعد تقتصر على هذه النظرة الخيالية للغربي و المسلم، بل وأصبحت تمس مباشرة القرآن الكريم جملة وتفصيلاً، حيث وضع القرآن في الواجهة، أن تم إحراقه وتدنيه في أماكن مختلفة من الدول الغربية وفي مناسبات متباينة...

**6-3- الكاريكاتير :** يقول بول فندلي بعد عرضه نماذج من الإعلام الأمريكي وكيفية رسمه وتمثيله لصورة مشوهة : (مثل هذا التتميط للعرب شائع في الرسوم الكاريكاتورية ، وينقل عن " كريغ

ماكنتوش" رسام كاريكاتوري في صحيفة " مونا بوليس " : أن العرب دائماً بالثوب الفضفاض والفلسطيني دائماً بلباس الإرهابي حامل البندقية" ونقل في نفس المقال عن "روبرت انغلهارت" رسام الكاريكاتير في صحيفة " جورنال هيرالد" قوله : أستطيع أن أرسم العربي كقاتل و كذاب و لص ولن يعترض أحد، ولكنني لا أستطيع استخدام صورة نمطية لليهودي وأشعر دائماً وكأنني أسير فوق البيض عندما أرسم شيئاً عن الشرق الأوسط".

هذه هي صورة العربي في مخيلة الآخر، وبهذه الطريقة تمارس حرية التعبير، وهذه الصورة هي التي تعكس من خلال الكاريكاتير وتقدم للقارئ في قوالب التمييز وتكريس الكره و العدا، حيث يتلقاه المتلقي على أنه حقائق ثابتة .

- ولم يعد هذا الفن يقتصر على تصوير وقولية كل ما يتعلق بالعرب و المسلمين وتشويه صورهم والعبث برموزهم الدينية. (أقجوج، 2009، ص 39 - 45-48).

#### 7- أهم الفروق بين الصورة الذهنية والصورة النمطية:

- الصورة الذهنية تبنى على الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة، بينما النمطية تبنى على حقائق مبالغ فيها، ومعلومات مشوهة.

- الصورة الذهنية ليست بالضرورة مشحونة عاطفياً، بخلاف الصورة النمطية التي تكون محملة بالمشاعر الذاتية، ومشحونة بالعواطف الشخصية.

الصورة الذهنية هي صورة مفتوحة (أي أنها تشغيل كل الصور ثم تقوم بترتيب هذه الصور من جديد). وقد تتغير هذه الصور أو تتوسع تدريجياً، وتنمو وتتطور، أو تتوضح زوايا في موضوع ما كانت باهتة، فهي صورة قابلة للتغيير باستمرار، عكس الصورة النمطية التي تتسم بالثبات النسبي، والجمود وترفض استقبال رسائل معكوسة لها، عدا تلك التي تتسجم وتتناسق مع اتجاهاتها.

- كلما زادت المعلومات في الصورة الذهنية، فإن الصورة تزداد وضوحاً، بينما زيادة المعلومات في الصورة النمطية في اتجاه الموضوع الواحد نفسه تؤدي إلى التعقيد، وفي مراحل أعلى تؤدي إلى التمييز العنصري.

إن صانعي الصورة الذهنية للأشياء والأشخاص والدول والجماعات في أذهان الأفراد يسعون إلى تقديم المعلومات والحقائق والمعارف من أجل توسيع مدارك الناس ومعرفتهم بالحياة، بعكس

الصورة النمطية، التي غالبا ما تقف خلفها جهات (جماعات أو مؤسسات) ذات مصالح اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية. (كردبي، 2009، ص 22-23).

جدول رقم (02) يمثل أهم الفروق بين الصورة النمطية و الصورة الذهنية

الصورة النمطية	الصورة الذهنية
<p>- الصورة النمطية تبنى على حقائق مبالغ فيها، ومعلومات مشوهة.</p> <p>- الصورة النمطية التي تكون محملة بالمشاعر الذاتية، ومشحونة بالعواطف الشخصية.</p> <p>- زيادة المعلومات في الصورة النمطية في اتجاه الموضوع الواحد نفسه تؤدي إلى التعقيد، وفي مراحل أعلى تؤدي إلى التمييز العنصري.</p> <p>- الصورة النمطية، التي غالبا ما تقف خلفها جهات (جماعات أو مؤسسات) ذات مصالح اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.</p>	<p>- الصورة الذهنية تبنى على الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة.</p> <p>- تحتاج إلى بذل جهود أكبر لتحقيق الإقناع.</p> <p>- الصورة الذهنية ليست بالضرورة مشحونة عاطفياً.</p> <p>- كلما زادت المعلومات في الصورة الذهنية، فإن الصورة تزداد وضوحاً.</p> <p>- إن صانعي الصورة الذهنية للأشياء والأشخاص والدول والجماعات في أذهان الأفراد يسعون إلى تقديم المعلومات والحقائق والمعارف من أجل توسيع مدارك الناس ومعرفتهم بالحياة.</p>

المصدر ( جمع و تنسيق الطالب الباحث)

8- القولية و الصورة النمطية:

- إن مفهوم الصورة النمطية (stereotype) مفهوم مستعار من عالم الطباعة، ويعني الصحيفة التي تستخدم لإنتاج نسخ مطابقة للأصل.

- تم استخدام هذا المصطلح ليصف ميل الإنسان إلى اختزال المعلومات والمدرجات، ووضع الناس والأفكار والأحداث في قوالب عامة جامدة، بحيث يمثل رأياً مبسطاً، أو موقفاً عاطفياً، أو حكماً متعجلاً غير مدروس، يتسم بالجمود و عدم التغيير.

- تصنيع الصورة النمطية (stereotype) هي عملية إعلامية متعمدة مخطط لها، لا تختزل وتبسيط مغل للصورة العامة لشخص، أو جماعة، أو فئة اجتماعية، أو شعب، بحيث تختزل في مجموعة قليلة من السمات، تستدعي ردود أفعال معينة من الجمهور.

- إن القولية وتصنيع الصورة النمطية السلبية تحدث نتيجة تشويه متعمد للحقائق، والتعميم المفرط، وبعضها غير مستند إطلاقاً إلى الواقع، وهي من أخطر ما تقوم به وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري، ومن أشد أشكال الظلم الذي يتعرض لها البشر في هذا العصر.

- تزداد تعقيدات مشكلة القولية و التتميط وخطورتها لأنه لا مجال للأفراد لاختبار سمات أي صورة نمطية أو التحقق منها من خلال الخبرة الشخصية، لأن وسائل الإعلام أصبحت هي المصدر الرئيس لكل أفكارنا و تصوراتنا، عن الدول والشعوب والثقافات و الديانات... الخ.

- إن الصورة النمطية السلبية التي تقوم وسائل الإعلام بتصنيعها ورسمها لبعض الشعوب والثقافات والأعراق، وبعض الجماعات ذات الأصول الجغرافية والقومية واللونية، وكذلك بعض الاتجاهات السياسية والفكرية، هي مظهر من مظاهر الظلم في هذا العالم، وشاهد على عدم العدل، وهي تهدد بانفجار الكثير من الصراعات، وزيادة حدة الكراهية في العالم، بل إنها تعطي المشروعية لهذه الكراهية، وتبرر عملية الاعتداء على ضحايا الصورة النمطية السلبية، وتجعل العدوان عليهم شيئاً مبرراً ومفهوماً...؟ (الشميمري، 2010، ص، 89-87).

## 9- التوجهات النظرية في تفسير الصورة النمطية:

### 9-1- نظرية الشخصية الضمنية Implicit Personality Theory :

يُعد برونر وتاكيوري (Bruner, J. & Tagiuri, R. (1954) أول من استعمل مفهوم نظرية الشخصية الضمنية ليشير به كالأتي :

- أن هناك افتراضات يستعملها الفرد في إدراك وتقويم الأشخاص الآخرين وهذه الافتراضات تتعلق بالمعتقدات اليومية التي يحملها الفرد عن شخصيته وعن شخصية الآخرين وبالخصائص التي يدركها الفرد في نفسه وفي الآخرين، وبالعلاقات القائمة بين تلك الخصائص.

- إن إدراكنا للآخرين لا يقوم على معرفة بحقيقتهم في الواقع، وإنما يقوم على نظرية عامة نشكلها حولهم، ذلك أن كل واحد منا يحمل أفكاراً بشأن السمات الشخصية التي ترتبط أو تتسق مع سمات شخصية أخرى . وان هذه الأفكار تستعمل لملء الفجوات الحاصلة في تصوراتنا عن الآخرين أو في تمثيلاتنا الذهنية لهم . وبالتالي فان مصطلح نظرية الشخصية الضمنية هو وصف لعمليات الاستنتاج اللاشعورية التي تمكننا من تشكيل الانطباعات عن الآخرين بناء على أدلة محدودة جداً بشأنهم.

- إن النظرية الضمنية في الشخصية تكون مشتركة بين أفراد الثقافة الواحدة. وهذا يفسر على سبيل المثال، لماذا يعتقد كثير من الناس أن العيون الواسعة دليل على الانبساطية وان للأذكيااء جماجم أكبر من الأشخاص العاديين وان الشفاه الممتلئة تدل على الشراهة وما إلى ذلك ولان هذه الاعتقادات تظل راسخة على الرغم من الأدلة المناقضة لها ، فقد اصطلح على وصفها بالارتباطات الوهمية من إذ إنها تقوم على افتراض وجود ارتباطات بين سمات شخصية معينة - بما فيها الملامح الجسمية وبين سمات شخصية أخرى.(عبد الله،1999،61-62،).

على وفق ذلك ، وفي ضوء العلاقة بين نظرية الشخصية الضمنية والصورة النمطية يشير تاكيوري (1969) Tagiuri إلى إن نظرية الشخصية الضمنية تتكون من مجموعة من النزعات المعرفية Cognitive Tendencies ، ومنها النزعة نحو النمطية، التي تعمل على وضع الشخص في فئات مختلفة تبعاً لبعض الخصائص التي يمكن التعرف عليها بسهولة وبسرعة ، مثل الجنس، والطبقة الاجتماعية ، والقومية ، والمهنة،... الخ ومن ثم تنسب إليها تلك السلوكيات أو الخصائص التي يُعتقد أنها تكون ملازمة لمن ينتمي إلى تلك الفئة ، فعندما نلتقي بشخص معين يحمل إشارة ما تدل على انتمائه لفئة ما ، فإننا حالما نضعه في تلك الفئة فأنا نسخر ما عندنا من معلومات لتكوين فكرة عن شخصيته ( وتكون هذه الفكرة ضمنيه ، أي ليست فكرة صريحة) وعن احتمالات تصرفاته في المواقف المختلفة ، فقد يقول الرجل أن النساء ثرثارات ، ومتقلبات ، وحساسات، ولديهن إيمان بالخرافات ، ويقلن الكثير ولا يفعلن إلا القليل. وقد تقول المرأة أن الرجال مستبدون، وليس لديهم إيمان بفكرة المساواة، وجاهلون بحقوق المرأة ، فتكون هذه الصورة النمطية هي القاعدة الأساس التي يستند إليها الشخص لبناء توقعاته عن سلوكيات كل من المرأة أو الرجل ولذلك ما أن يقابل الرجل امرأة أو ما إن تقابل المرأة رجلاً حتى يتصرفان استناداً إلى تلك الصورة التي يحملانها أحدهما عن الآخر، وفي سياق ذلك يؤكد كولدستين (1980) Goldstein

، على أن نظرية الشخصية الضمنية تعبر عن الطرائق الأكثر دقة والأكثر مهارة والتي عن طريقها يتم استنتاج وجهات النظر الضمنية" الخاصة بالآخرين عن طريق كشفها عن المواقف التي تعبر عنها بصورة نمطية فعلى سبيل المثال ، يمكن أن نستنتج أن الكتب التي لم تتعرض أبداً لإبداع المرأة على الصعيد المهني تفترض وبشكل " ضمني" صورة نمطية معينة عن المرأة ، مؤداها أنها ليست على درجة مناسبة من الكفاءة لكي تتجح في المجالات المهنية المتميزة ولقد أكدت ذلك دراسة كرينولد وبناجي Greenwald (1995) & Banaji التي بحثت في الفكرة التي تقول ان الصورة النمطية تكون ضمنية بالنسبة للفرد ، وان الذاكرة الضمنية Impilicent memory هي المسئولة عن هذا التضمين سواء كان ذلك بشكل شعوري أو لاشعوري أو بشكل مقصود أو غير مقصود ، فلقد أعطيت مجموعة من المفحوصين قائمة من الأسماء التي تضمنت أسماءً لذكور مشهورين وأسماء لإناث مشهورات أيضاً، وقد دلت النتائج على أن تذكر المشاركين لأسماء الذكور كان أفضل من تذكرهم لأسماء الإناث، ولقد استنتج الباحثون من ذلك أن هذه النتائج إنما تعرض صورة نمطية (جنسية) "ضمنية" مفادها أن هناك تحيزاً لانجاز الرجال على انجاز النساء وان هناك اعترافاً بانجاز الرجال وإهمالا لانجاز النساء كما أيدت ذلك دراسة لينتون وجماعته Lenton et al., (2000) التي قاموا فيها بإعطاء مجموعة من المفحوصين قائمة من (75) كلمة تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام ، يضم القسم الأول (25) كلمة نمطية مرتبطة بالذكور ويضم القسم الثاني (25) كلمة نمطية مرتبطة بالإناث ويضم القسم الثالث (25) كلمة محايدة ، ولقد أظهرت النتائج أن تذكر المفحوصين للكلمات النمطية المرتبطة بالذكور وبالإناث كان أعلى من تذكرهم للكلمات المحايدة . وان تذكر الكلمات النمطية المرتبطة بالإناث كان أعلى من تذكر الكلمات النمطية المرتبطة بالذكور، وهذا يعني إن للأفراد نزعة نحو النمطية " الضمنية" عن كلا الجنسين.

وفي سياق ذلك ، يؤكد شنايدر وجماعته (1979) على أن نظرية الشخصية الضمنية هي في التحليل النهائي تلك الصورة النمطية التي نحملها عن الآخرين ، وإن الصورة النمطية هي :

- مجموعة من الخصائص التي يبدو أنها مناسبة أو ملائمة لفئة ما أو لجماعة ما من الناس دون غيرها من الفئات أو الجماعات الأخرى.

- النتيجة الحتمية لإدراكنا ولحاجتنا في إعطاء معنى للعالم الذي نعيش فيه.

- النتيجة المؤكدة لعمليات التصنيف المعرفي التي يقوم بها الفرد في إدراكه الاجتماعي للآخرين ، ففي النظرية الضمنية في الشخصية تقود معلومة واحدة عن الشخص إلى استنتاجات عن مظاهر أخرى من شخصيته، أما في النمطية فتشخص المعلومة المولدة للاستنتاجات في جانب بارز لدى الشخص المعين مثل جنسه ، والعنصر الذي ينتمي إليه أو قوميته وما إلى ذلك ، فتولد تلك المعلومة أحكاما بان أي فرد ينتمي إلى جماعة معينة إنما يتصف بخصائص شخصية معينة (تمثل صورة نمطية للفرد) ، وبأن جميع الأفراد الذين ينتمون إلى تلك الجماعة يمتلكون خصائص مشابهة (تمثل صورة نمطية للجماعة)، وهذا ما سوف يتم تناوله بشكل أكثر تفصيلا عن طريق نظريات السلوك بين الجماعات. (الشمري ، 1990، ص 50).

### 9-2- نظريات السلوك بين الجماعات : Theories of Behaviour Between

#### : Groups

تمثل هذه الفئة من النظريات أحد الاتجاهات النظرية الحديثة للاهتمام بأشكال السلوك المختلفة بين الجماعات . وقد وضع ملامحها الرئيسية وصاغها بوجه عام تاجفل وجماعته ، Tajfel et al., (1964) . وتؤكد هذه النظريات على الدور الذي تؤديه العمليات المعرفية في تحديد أفكار الأفراد عن الجماعات الداخلية ( التي ينتمون إليها) والجماعات الخارجية (الجماعات الأخرى التي لا ينتمون إليها) و الموجودة في المجتمع. كما أنها تؤكد على الكيفية التي تسهم بها العمليات المعرفية العديدة في نشأة الاتجاهات التعصبية بأشكالها المختلفة بين الجماعات. فهي تمتد بعملية التصنيف إلى فئات وبالإدراك الاجتماعي إلى دراسة الصورة النمطية التي يكونها أفراد الجماعات المختلفة بعضهم عن البعض الآخر وإشكال التحيزات التي توجد بين هذه الجماعات، وما يترتب على ذلك من تمييز . كما أنها تهتم بدور التمثيلات الاجتماعية والمخططات العقلية في توجيه ومعالجة المعلومات عن الأشخاص والأحداث الاجتماعية .

إن هذه العمليات المعرفية ودورها في تشكيل الصورة النمطية المختلفة هي التي سنتناولها عن طريق النظريتين الآتيتين اللتين تربطهما علاقة واضحة، وتترتب كل منهما على الأخرى، وهما نظرية التصنيف الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية:

## 9-2-1- نظرية التصنيف الاجتماعي Social Classification Théorie :

تتعلق نظرية التصنيف الاجتماعي لتاجفل (1964) من الأفكار المركزية الآتية:

- إن الناس ينزعون إلى تصنيف عالمهم الاجتماعي إلى صنفين: " نحن " (أو الجماعة الخاصة بالفرد) ، و " هم " (أو الجماعة الأخرى).

- إن التمييز لا يحدث إلا إذا تم هذا التقسيم ( مما يجعل التصنيف شرطاً ضرورياً للتمييز ) ، وعندما يتم هذا التقسيم يتولد الصراع والتمييز ( مما يجعل التصنيف شرطاً كافياً أيضاً وليس شرطاً ضرورياً فحسب).

إن من أهم المعايير التي تعتمد في عملية التصنيف الاجتماعي هي العرق، والقومية، والدين، والجنس، ومن أهم الأدلة التي تقوم عليها عملية التصنيف:

أ - إن سمات أو خصائص الشخصية يمكن التعامل معها على أساس أنها أبعاد تماثل الأبعاد التي ننظر عن طريقها إلى الطول والوزن .

ب - ترتبط هذه الأبعاد مثل الذكاء، والكسل ، والأمانة، ... الخ ، بصورة ذاتية وعن طريق الخبرات الشخصية والثقافية، بتصنيفات الأشخاص إلى جماعات ومادام لدينا معلومات نوعية ضئيلة عن احد الأشخاص، فإننا نميل إلى أن نعزو إليه مجموعة من السمات المستمدة من معلوماتنا الخاصة عن عضويته في الفئة التي ينتمي إليها. ويترتب على ذلك مباشرة استنتاجان مهمان هما:

- حينما نواجه بالحاجة إلى تفسير سلوك أعضاء جماعة معينة، فإننا نلتزم بان نعزو هذا السلوك لخصائص الفئة المفترضة. وهذا الاستنتاج يكون أكثر أهمية من الناحية الاجتماعية.

- عندما يرتبط التصنيف ببعد متصل، فإنه توجد لدى الأفراد نزعة إلى المبالغة في الفروق الموجودة بين الموضوعات التي تقع في فئات مميزة على هذا البعد. كما يوجد لديهم نزعة إلى تقليل هذه الفروق داخل كل فئة من هذه الفئات. ولقد أطلق مالپاس وكرافتس Malpass & Kravits (1969) على هذه النزعة (أثر التشديد) Accentuation Effect والذي يشير إلى نزعة الشخص المدرك إلى التشديد على التشابهات الموجودة فيما بين الموضوعات أو فيما بين الناس المنتمين أو الممثلين للفئات أو للجماعات المختلفة ( من خارج الجماعة ) وإلى التشديد على الاختلافات الموجودة

فيما بين الموضوعات أو فيما بين الفئات والأصناف التي هو عضو فيها (من داخل الجماعة). وعلى وفق اثر "التشديد" هذا وضع لندفيل وجماعته (1989) فرضية "التمييز الداخلي" لدى الجماعة التي تنص على : " أن هناك نزعة لدى أفراد الجماعة المعنية إلى رؤية قدر كبير من الاختلاف فيما بينهم على أنهم أجزاء والى رؤية قدر كبير من التشابه فيما بين أفراد الجماعة الأخرى، وان من ابرز آثار هذه النزعة هو أن تقويم أفراد الجماعة الأخرى يكون أدنى من تقويم أفراد الجماعة الخاصة " ، وان هذا الأثر يكون أقوى عندما تكون حقيقة الانتماء لفئة ما أو لصنف معين هي أكثر أهمية بالنسبة للفرد بالموازنة مع الانتماء لفئة أو لصنف آخر ، وكذلك عندما يكون الشخص المدرك أكثر تشابهاً مع المثير الذي يكون تحت التقويم ، وفي سياق هذا الأثر ، فان الأخطاء التي تعزى إلى الأعضاء من داخل الجماعة تكون اقل في تشديدها من الأخطاء التي تعزى إلى الأعضاء من خارج الجماعة.

ج - أن مجرد تصنيف الناس إلى جماعات يكون كافياً لعمل التمييز بين الجماعات، فالتصنيف يؤدي إلى ظاهرة التشديد والتشديد يؤدي إلى التعصب والى ظهور الصور النمطية ، ويرى تاجفل (1982) Tajfel أن هناك مجموعة من المسائل التي تتصل بعملية التصنيف الاجتماعي وهي :

- إن فعل التصنيف الاجتماعي يؤدي إلى أن يكون ما هو داخل الجماعة مفضلاً وان ما هو خارج الجماعة غير مفضل ومواجهها بالتحيز أو التعصب .

- كلما كانت الفئات المصنفة كبيرة ، كلما كانت أكثر تأثيراً على التفكير النمطي.

- لكي تكون عملية التصنيف فاعلة، فإنها يجب أن تتضمن كل من الجوانب الاستقرائية والجوانب الاستدلالية ، ففي الجوانب الاستقرائية نستدل على الفئة من خصائص العضو الذي يمثلها أو ينتمي إليها وفي الجوانب الاستدلالية نستدل على الفرد من خصائص الفئة التي تمثله. إذا كان التصنيف الاجتماعي هو الأداة المعرفية التي يتم بها ترتيب البيئة الاجتماعية وتنظيمها ، فان هذه الأداة من الممكن أن تباشر أشكالاً متنوعة من الفعل الاجتماعي ، فهي لانتظم العالم الاجتماعي فقط ولكنها توفر أيضاً نظاماً توجيهياً لمرجعية الذات فتعمل على التعريف بمكانة الفرد في المجتمع.

وعلى وفق هذه المسائل ، فإن عملية التصنيف الاجتماعي تقوم بالاتي:

## • ايجابيا :

- تبسط ما هو معقد وتنظم ما هو متنوع ، واعتباطي في العالم الذي نعيش فيه.
- تساعد على التوافق مع الاختلافات الغامضة أو المشوشة بين الجماعات أو الفئات المتعددة وتعمل على تحويلها إلى صيغ واضحة.
- وتتسجم هذه الايجابيات مع إشارة فيسك ونيوبيرك (1990) Fiske & Neuberg إلى أن معالجة المعلومات بناء على الصنف الاجتماعي الذي ينتمي إليه الشخص هي اقل الطرائق المعرفية كلفه، في حين أن الاعتماد على الخصائص المميزة لشخص بعينه أو معالجة المعلومات بناء على الخصائص الملاحظة للشخص المعين هي أكثر الطرائق كلفه في ذلك

## • سلبياً :

- تعمل على تكوين اختلافات جديدة بين الجماعات أو تولد تلك الاختلافات أن لم تكن موجودة أصلاً.
  - تؤدي إلى التصنيف الفئوي المبالغ فيه والى التعميم المفرط والحكم المسبق على الآخرين.
  - تركز اهتمام الشخص على النمطية والتعصب والنزعات السلوكية ذات العلاقة بالفئة التي تم تصنيفها .
- وفي إطار ذلك ، أشار تايلور (1974) Taylor إلى أن عملية التصنيف الاجتماعي تقوم على أساس التلميحات البارزة Salient Cues أو الجلية، فلون الجلد يميز بين البيض والسود ، واللهجة تميز بين مواطني البلد الأصليين والأجانب المقيمين في البلد نفسه، وتكوين الجسم والشعر والملبس والصوت وغيرها تميز بين الرجال والنساء. كما أكد على إن الأشخاص المدركين يقومون بتصنيف الناس وينظمون المعلومات عنهم وذلك بعمل التمييزات الاجتماعية والجسمية بينهم معتمدين في ذلك على الجنس، والعرق، والديانة، والقومية... الخ. وفي حال استعمال هذه الإستراتيجية واتساقاً مع ما ذهب إليه تاجفل (1973, 1981) Tajfel ، فإن الاختلافات ضمن الجماعة الواحدة يتم التقليل فيها ، أما الاختلافات القائمة فيما بين الجماعات فانه يتم المبالغة فيها. وبالمقابل وعندما يكون الفرد عضواً في جماعة ما فان التشابه المدرك بين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها يكون اقل من ذلك الذي هو بين أعضاء الجماعة التي هو ليس عضواً فيها أو لا ينتمي إليها وبحسب ما هو مبين في الإيضاح الآتي:

- مجموعة من الناس يتصفون بمجموعة من الخصائص العرقية، والجنسية، والعقائدية، ... الخ. (عبد الله، 1999، ص116)

- نستعمل قانوناً عقلياً لتصنيفهم إلى : داخل جماعتنا، وخارج جماعتنا .

- والآن نحن نبالغ في تلك الفروقات أو الاختلافات الموجودة بين جماعتنا والجماعات الأخرى، ومع استمرارنا في إدراك الاختلافات المهمة الموجودة ضمن جماعتنا ، فإننا ننظر إلى الأعضاء الذين هم من خارج جماعتنا بصورة نمطية.

- والآن نحن نبالغ في تلك الفروقات أو الاختلافات الموجودة بين جماعتنا كما أننا نفترض أن الناس الذين هم من داخل جماعتنا سوف يختلفون مع بعضهم البعض على بعض الإبعاد النفسية والاجتماعية الأخرى ، وان الناس الذين هم من خارج الجماعة سوف يكونون متشابهين مع بعضهم البعض ومختلفين عن جماعتنا.

وهذا يعني، وعلى وفق نظرية التصنيف الاجتماعي، فان الصورة النمطية هي النتيجة الحتمية لعمليات التصنيف، ففي النمطية التي هي ظاهرة اجتماعية مميزة للناس الذين يعيشون في حضارة ما يقوم الناس بالاتي :

- يشخصون أو يحددون الأصناف أو الفئات الاجتماعية تبعاً لجنسهم ، وعرقهم ، ودينهم ، ... الخ .

- يتفقون على عزز مجموعة من الخصائص والسلوكيات إلى أي شخص ينتمي إلى ذلك الصنف أو تلك الفئة ، وبحسب ذلك أشار كل من ليفين وكامبل (1975) Levine & Cambell إلى انه كلما كان الاختلاف أو التناقض كبيراً في الخصائص أو السلوكيات التي بين الفئات أو الأصناف، كلما زادت احتمالية ظهور هذه الخصائص أو السلوكيات في الصور النمطية المأخوذة عن تلك الأصناف أو الفئات، لا سيما إذا تعلقت تلك السلوكيات أو الخصائص بالجانب الجسمي أو المظهري للفئات ، وعليه فان الرجل يكون هدفاً للنمطية من المرأة، والمرأة تكون هدفاً للنمطية من الرجل . كما أن الرجل الذي يكون جلده ابيض يكون هدفاً للنمطية من الرجل الأسود، والرجل الذي يكون جلده اسود يكون هدفاً للنمطية من الرجل الذي يكون جلده ابيض وهكذا ...

وعلى وفق ذلك ، فان الصورة النمطية (الجنسية) تتشكل لان الجنس معيار تميزي (تفريقي) للتصنيف الاجتماعي بين الرجال والنساء، فالمظاهر والسلوكيات والخصائص النفسية والاجتماعية تمثل المنبهات السائدة الدالة عليه، ولذلك فان كل من الرجال والنساء يتعرضون إلى العديد من الصور النمطية (الجنسية) المحمولة عنهم.

ولقد أكد تايلور (1978) Taylor على أن لهذه المنبهات السائدة عدداً من الآثار المهمة التي يمكن التنبؤ بها ، فالأفراد يعطون انتباهاً خاصاً وعالياً لها، ذلك أن الفروقات الناتجة عنها تكون ذات قيمة بالنسبة لهم عندما يواجهون أعضاء الجماعات الأخرى. وتتمثل المشكلة هنا في أن الأشخاص الذين يتم إدراكهم يقومون بعمل تقويمات سلبية متطرفة أكثر مما يجب ، ويكونون بعض الصفات والتصورات الشخصية عن الأشخاص الذين يمثلون هذه المنبهات.

ولقد اثبت ذلك كامبل (1975) Campell عندما قام بتحليل الصورة النمطية لكلا الجنسين، ولقد توصل إلى أن الصورة النمطية التي يحملها الرجال عن النساء وتلك التي تحملها النساء عن الرجال تكون متأثرة بعملية التصنيف الاجتماعي لكل من فئة الرجال وفئة النساء، فلقد تضمنت الصورة النمطية التي تحملها النساء عن الرجال على أنهم:

- أنانيون ومتمركزون حول ذواتهم.
- متسلطون وغير عادلون في تعاملهم مع النساء.
- في حين تضمنت الصورة النمطية التي يحملها الرجال عن النساء على :
- التشكيك في نوايا المرأة.
- إن تفكيرهن تافه ولا يمكن الوثوق به.
- لا يمكن للنساء أن يصلن إلى مستوى الرجال بأي حال من الأحوال.

ولقد أيدت ذلك دراسة تايلور (1978) Taylor عندما توصلت إلى أن الجنس هو واحد من المعايير التلقائية التي يتم العمل بها في عملية التمايز الفئوي بين الرجال و النساء و في الاستجابة النمطية والتمييز القائم بينهما.

إن عملية التصنيف إلى فئات التي تم بها تفسير الصورة النمطية (الجنسية) لها علاقة وثيقة بالشكل الآخر من النظريات المعرفية للعلاقات بين الجماعات وهي نظرية الهوية الاجتماعية ، إذ بها تكتمل أهم الملامح النظرية لهذه الفئة من النظريات كما يكتمل تفسيرها لمفهوم الصورة النمطية. (مكفلين وغروس ، 2002 ، ص 225-226).

## 9-2-2- نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory

تمد نظرية الهوية الاجتماعية لتاجفل (1974) Tajfel بإطار نظري عام لوصف السلوكيات الحاصلة بين الجماعات . وهي تقوم على الافتراضات الآتية:

أ- إن الأفراد يبنون هويتهم الاجتماعية، والتي تكون لاحقاً جزءاً من مفهومهم لذاتهم عن طريق معرفتهم بأنهم أعضاء في جماعة اجتماعية معينة، ومن إعجابهم بها، ومن المعنى الوجداني لعضويتهم فيها، وبذلك فإنهم:

- يسعون لتحقيق هوية اجتماعية خاصة بهم ، والمحافظة عليها بصورة ايجابية.
- يستمدون هويتهم الاجتماعية من عضويتهم في مختلف أنواع الجماعات (رجال - نساء ) ، (عرب - أمريكيان - زوج، .. الخ)، (مسلمون - نصارى - يهود ... ) (معلمون - أطباء - محامون - تجار .. الخ )، وهذه الهوية تضع في حسابها كلا من العمليات المعرفية والدافعية عند تفسير أعضاء الجماعة الداخلية وإدراك أشكال سلوكها نحو أعضاء الجماعة الخارجية.

ب- إن الأفراد يدركون هذه العضوية عن طريق التصنيف الاجتماعي، فالهوية الاجتماعية الايجابية ترمي إلى الموازنة الاجتماعية التي يمكن الحصول عليها بواسطة التمييز الايجابي للأعضاء الذين هم داخل الجماعة وبالتمييز السلبي للأعضاء الذين هم من خارج الجماعة ، ويعمل هذه التميزات تتولد الصور النمطية . وهذا يعني:

- إن عضوية الجماعة عنصر اجتماعي مهم وأساس في هوية الفرد الاجتماعية .
- إن تقويم جماعة الفرد يعتمد على الموازنة الاجتماعية مع الجماعات الأخرى المناظرة أو المقابلة لها (فمثلاً، ان تقويم النساء يعتمد على موازنتهن بالرجال).

- إن التصنيف إلى فئات اجتماعية يستلزم أكثر من مجرد التصنيف المعرفي Cognitive Classification للأحداث ، أو للأشخاص ، أو للأشياء، إذ انه يتمثل في عملية تتأثر بالقيم،

وبالثقافة، وبالتمثيلات الاجتماعية Social Representations وأكثر من هذا أهمية دور كل من عضوية الفئة الاجتماعية، والموازنة الاجتماعية التي تتم بين الفئات في استمرار الهوية الاجتماعية الايجابية للشخص، وهو الدور الذي يقوم به الأفراد للبحث عن أوجه التمييز بين جماعتهم التي ينتمون إليها وللجماعات الأخرى، لا سيما على أساس الإبعاد ذات القيمة الايجابية.

ج- تعد الهوية الاجتماعية جزءاً من مفهوم الشخص الذي يحمله عن ذاته ، فالصورة الذاتية للفرد هي مركب من الهوية الذاتية (التي تتضمن الخصائص والصفات الشخصية التي تجعلنا أفراداً مميزين)، والهوية الاجتماعية Social – Identity ( وهي الإحساس بالذات المستمد من الجماعات التي تنتمي إليها)، وان الفرد يمكن أن يحسن صورته الذاتية عن طريق تعزيز الهوية الذاتية أو الهوية الاجتماعية ، ويؤدي التفاوت في المكانة والقوة بين الجماعات إلى ظهور حالات التحيز والتعصب والنمطية .

- إن هناك عملية معرفية يتم بمقتضاها نقل أو تمثل مضمون الفئات في هوية الأفراد الاجتماعية، وهذه العملية تعرف بالتمثل Assimilation ، ذلك أن الأفراد بعضويتهم في جماعة ما يكونون مدفوعين لتكوين صورة ذاتية ايجابية، ويتم تعزيز هذه الصورة عن طريق التقويمات الايجابية للجماعة التي ينتمي إليها الشخص. لذلك يُفترض أن تقويمات الجماعة الداخلية تتم عن طريق الموازنة مع الجماعات الأخرى، ويتبع ذلك وجود ميل عام لدى الأشخاص للبحث عن الفروق الايجابية بين جماعتهم الداخلية والجماعات الخارجية الأخرى وعلى أساس مختلف الأبعاد. وهذا التمييز الايجابي الذي تفترضه نظرية الهوية الاجتماعية يقف خلف العديد من أشكال التحيزات والصور النمطية المختلفة التي تكتشف في سياق الجماعات الداخلية.

وفي إطار ذلك ، أشار زافالوني (1975) Zavalloni إلى أن هناك ثلاثة مسائل أساسية ترتبط بهوية الفرد الاجتماعية وهي :

- إن الفرد يعبر عن هويته الاجتماعية عن طريق شبكة من الخصائص المميزة له والمتمثلة بجنسه، وقوميته، وعرقه، والدين أو العقيدة التي يعتنقها، والاتجاه السياسي الذي ينتمي إليه ... الخ .

- وعن طريق هذه الشبكة تصبح الهوية الاجتماعية انعكاساً للإحساس والإدراك المشترك لكل من أعضاء المجتمع الذين يدركون ويُدركون على أنهم واقع موضوعي ، أي أنها تكون مشتركة لكل

أعضاء المجتمع وبغض النظر عن فروقهم الفردية في ذلك . وهذا يعني ان نوع الهوية أو نمطها يتمثل في العلاقة الموضوعية لعضو المجتمع في انه " أصبح معروفاً " بهوية معينة، وان هناك سلوكيات أو خصائص نفسيه معينه ترتبط بهذه الهوية.

- إن العناصر البنائية أو التركيبية للواقع الاجتماعي الموضوعي إنما تتمثل بمجموعة من القوانين والاتفاقات التي يشترك بها كل أعضاء المجتمع والتي تتضمن العرق أو القومية ، والجنس، والفئة الاجتماعية، والمهنة، والعمر ، والاتجاه السياسي، والأصل العائدي، ... الخ . وإذا كانت هذه العناصر البنائية تمثل الواقع الموضوعي للهوية الاجتماعية، فان السلوكيات والخصائص النفسية والاجتماعية المرتبطة بكل عنصر من هذه العناصر إنما تمثل محتوى الهوية الاجتماعية ومضمونها والذي ينعكس في النمطية Stereotyping المأخوذة عن كل عنصر من هذه العناصر وما تحدثه من اختلافات في العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين مختلف الجماعات الممثلة لهذه العناصر .

وعلى وفق ذلك ، فان نظرية الهوية الاجتماعية ترى أن تكوين الصورة النمطية يعود إلى أن التحيز للجماعة هو سمة عامة في علاقات الجماعات المتبادلة، وان الهوية الاجتماعية تستمد من العضوية في هذه الجماعات وبحسب الجنس، والعرق، والطائفة الدينية، ... الخ . ولان للأفراد حاجة نفسية للتقدير الذاتي والايجابي - ولان الذات تُعرف في إطار عضوية الجماعة، فأن الأفراد بحاجة إلى المحافظة على هوية اجتماعية ايجابية . وعليه فانه كلما زاد الوعي بما هو خارج الجماعة كلما زاد التحيز لما هو داخل الجماعة وأدى إلى ظهور الصور النمطية، ، فالهوية الاجتماعية تعطي الشكل الصورة للصورة النمطية، وكما هو متعلق بالجنس ، والعرق، والدين، والمهنة، ... الخ ، بينما يساعد تمثل القيم الاجتماعية والمعايير السائدة على إعطائها المضمون.

وفي سياق ذلك ، توصلت دراسة سامبسون (1983) Sampson في الصورة النمطية (الجنسية) إلى أن الهوية الاجتماعية تؤدي دوراً كبيراً في تشكيل العنوان الاجتماعي للصورة النمطية المحمولة عن الرجال وعن النساء: كيف يفكرون؟ وما حدود تصرفاتهم؟ ، وما احتمالات سلوكياتهم في المواقف الاجتماعية المختلفة ؟ ، فقد توصلت إلى أن الهوية الاجتماعية للفرد تحدد له التصورات النمطية المرسومة عنه في الحضارة التي يعيش فيها، فالخصائص أو السلوكيات النمطية التي توضح معالم الهوية الاجتماعية للإناث هي على النقيض تماماً من الصفات النمطية التي توضح معالم الهوية الاجتماعية للذكور، فهي اقل تفضيلاً وقل مرغوبة عن الموازنة بينهما.

وابعد من ذلك أشارت دراسة كاردنر وجماعته (Gardner et al., 1995) إلى إن الصورة النمطية (الجنسية) هي النتيجة الحتمية لجهود الأفراد في بحثهم عن هوية اجتماعية توضح معالم جنسهم وأفضلية كل جنس على الجنس الآخر ، ولذلك ، فإن الصورة النمطية التي تحملها النساء عن الرجال هي اقل ايجابية من الصورة النمطية التي تحملها النساء عن جنسهن. كما إن الصورة النمطية التي يحملها الرجال عن النساء هي أكثر سلبية من الصورة النمطية التي يحملونها عن جنسهم هذا عندما توصلت إلى أن الصورة النمطية الجنسية هي المحصلة النهائية لكل من تفاعل الهوية الاجتماعية التي يكتسبها الفرد من بيئته ومفهومه لذاته كونه رجلاً أو امرأة.

## خلاصة الفصل:

تكلّمنا في هذا الفصل على أهم عناصر الصورة النمطية من تعريف ثم خصائص ووظائفها الأساسية و كيف تتم صناعتها و ترويجها داخل المجتمعات، و كذا علاقتها بالبنى المعرفية و الصورة الذهنية و القولية و في الأخير تعرفنا كيف يتم تمرير الصورة النمطية و التوجهات النظرية في تفسيرها.

# الصورة الذهنية

تمهيد

أولاً: ماهية الصورة الذهنية

1. مفهوم الصورة الذهنية
2. خصائص وسمات الصورة الذهنية
3. أنواع الصورة الذهنية
4. أهمية الصورة الذهنية
5. طبيعة الصورة الذهنية
6. بنية الصورة الذهنية
- 1.6. تكوين الصورة الذهنية للمنظمة
- 2-6. صورة المؤسسة و مكوناتها
- 3.6. مصادر وبرامج تكوين الصورة الذهنية
- 4.6. أبعاد الصورة الذهنية
- 5.6. مكونات الصورة الذهنية للمنظمة
- 6.6. دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية
- 7.6. المركز الدماغي للصورة الذهنية

ثانياً: العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية

- 1- عوامل بناء الصورة الذهنية (العوامل التي تسهم في تكوين الصورة الذهنية)
- 2- قياس الصورة الذهنية
- 3- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمات
- 4- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة
- 5- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية
- 6- مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة
- 7- إستراتيجيات المنظمة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لها
- 8- آليات تشكيل الصورة الذهنية
- 9- أهمية بحوث الصورة الذهنية و أهدافها
- 10- النظريات المفسرة للصورة الذهنية

**تمهيد:**

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد، وتؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات والمؤسسات الاقتصادية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات، ورسم الخطط الكفيلة لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المؤسسات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها، وإذا كانت صورتها مضطربة. عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيداها. وأصبح تكوين الصورة الذهنية الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير.

و يتضمن هذا الفصل ماهية الصورة الذهنية وتشتمل على مفهوم الصورة الذهنية حيث نعرض فيه تعريف الصورة الذهنية وأهميتها وخصائصها كذلك أنواع الصورة الذهنية، وتناولنا بنية الصورة الذهنية والتي تحتوي على تكوين الصورة الذهنية للمنظمة و صورة المؤسسة و مكوناتها و مصادر وبرامج تكوين الصورة الذهنية و عوامل بناء الصورة الذهنية و أخيرا المداخل النظرية.

**أولا : ماهية الصورة الذهنية:**

بما أن الكثير من المؤسسات أدركت مدى أهمية الصورة الذهنية و مدى قدرتها على حفاظ بقاء المؤسسات و تحقيق الاستمرارية، إلا أننا قمنا بهذه الدراسة بتخصيص لها جملة من العناوين الهامة يتناول ماهية الصورة الذهنية حيث تناولنا فيه مفهوم و تعريف خصائص و أنواع و وظائف و أهمية الصورة الذهنية و خصائصها التي تمتاز بها كما سوف نعرض إلى طبيعة و أبعاد الصورة الذهنية.

**1- مفهوم الصورة الذهنية**

في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين: الصورة، والذهنية. فالصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، ويذكر معجم لسان العرب لابن منظور أن الصورة (ظاهر الشيء وهيئته وحقبة الشيء وصفته) .

أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل كذلك هي (الفطنة والحفظ) وبهذا فان الذهن يطلق على الإدراك والتفكير الاستدلالي عن طريق إنشاء العلاقات.

وفي إطار ما تقدم فإن الجمع بين مفردتي الصورة و الذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي هو لغة: صورة الشيء وتصوره في هيئته و حقيقته وظاهره، يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله للأشياء.

أما في اللغة الانجليزية فإن مصطلح الصورة الذهنية تقابله مفردة (image) والتي تعني تصور عقلي أو فكرة عن موضوع أو شيء كما أنها الانطباع العام عن شخص أو منظمة يتكون لدى الجمهور، أو هي صورة أو وصف يظهر في كتاب أو صورة أو رسم.

وفي معنى آخر هي (صورة أو انطباعه ذهنية، وصف يعكس الصورة) وهو ذات المعنى الذي يشير إليه المعجم وبستر (تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير الى اتجاه هذه الجماعة نحو شخص أو شيء معين). (باقر، 2013، ص52-53).

### 1-1- تعريف الصورة الذهنية

عرفها د. علي عجوة بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، 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، إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.

فقد عرفها قاموس (وبستر) بأنها تشير على العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي أحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة ارتبطت بعواطف معينة وفي استرجاع ما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق.

أما جيفكتر فيعرف الصورة الذهنية في العلاقات العامة بأنها الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح لأنه كلما يكون الانطباع صحيحا كلما كونته معلومات حادثة ودقيقة. يمكن أن يكون غير صحيح إذا كونته معلومات مضللة أو مغرصة كما أن نثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية، ويضيف إليها بعدا آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناء على المعلومات التي يتلقاها الأفراد، وإنما تشوه هذه المعلومات وتترك نحو لا يتفق

مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد والاتجاهات ذات الصلة بما يتم إدراكه. (الجريدة، 2001، ص381-320).

وعرفها والتريجان بأنها ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنية عن إنسان أو أمر ما، وأكد أن الناس يعترفون على الحقائق ومعهم تصورات ثابتة مسبقة عنها لذلك فإنهم لا يشاهدون هذه الحقائق بوضوح ويقصد بهذا أن الإنسان أحيانا يتلقى معلومات عن شيء أو شخص أو جماعة وهذه المعلومات تخزن في عقله وفي ضوء هذه المعلومات والصور يجري فهم وتفسير أي معلومات جديدة يتلقاها هذا الإنسان أي في ضوء الصور السابقة.

ويعرف هارولد ماركس "Harold H. Marquis" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

وعرفها والتريجان بأنها ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنية عن إنسان أو أمر ما، وأكد أن الناس يعترفون على الحقائق ومعهم تصورات ثابتة مسبقة عنها لذلك فإنهم لا يشاهدون هذه الحقائق بوضوح ويقصد بهذا أن الإنسان أحيانا يتلقى معلومات عن شيء أو شخص أو جماعة وهذه المعلومات تخزن في عقله وفي ضوء هذه المعلومات والصور يجري فهم وتفسير أي معلومات جديدة يتلقاها هذا الإنسان أي في ضوء الصور السابقة.

ويعرف هارولد ماركس "Harold H. Marquis" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

ويعرف جيمس جراي "James Gray" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها. (هشام و صرصور، 2010، ص35).

**2- خصائص الصورة الذهنية و سمات الصورة الذهنية للمنظمة:**

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

أ- **عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساساً هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة

ب- **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.

ج - **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظراً 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.

د - **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.

هـ - **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صوراً ذهنية عن الماضي، ويكون صوراً ذهنية عن الحاضر.

إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج

يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح 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 و هوية الشركة وثقافتها والطريقة الاتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير ..).

- الصورة الذهنية ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تثبت للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية ( وصول المعلومة ومن ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك) (سليبي أو إيجابي) تجاه المؤسسة.
- الصورة الذهنية ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور. (غموقي، 2014، ص77-78).

### 2-1- سمات الصورة الذهنية للمنظمة:

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم و إحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تقدم تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديمًا لعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها و أبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أيا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة
- الصورة الذهنية للمنظمة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو ايجابية. (عجوة و فريد، 2005، ص130).

### 3- أنواع الصورة الذهنية :

- عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة لا بد أن تبدأ أولاً بالتعرف على الواقع الفعلي للصورة الذهنية وانعكاساتها، و لذلك لا بد من التعرف بالأنواع المختلفة للصورة الذهنية و هي كالتالي:
- و يمكن تصنيف الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور اتجاه المنظمة إلى الأنواع التالية:

- أ. **صورة المرآة:** ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قاداتها، وتكون بداية للانطباع التي يتخذها الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيها بعد.
- ب. **الصورة الحالية:** وتعكس الطريقة التي ينظر بها الزبائن خارج المؤسسة إلى المؤسسة وتعتمد هذه الصورة على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للزبائن وتعرف كذلك بالصورة الحقيقية.
- ج. **الصورة المأمولة المرغوبة:** هي الصورة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الزبائن على معلومات كاملة عنه.
- د. **الصورة المتكاملة:** ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بعض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون تلك الصورة من عدة عناصر عدة ويشترك في تكوينها: تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، مسؤوليتها الاجتماعية، علاقاتها الداخلية والخارجية.
- هـ. **الصورة متعددة الإجراء:** وهي متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برمها المادية والمعنوية (1)
- و. **الصورة المنتج أو الخدمة:** وهي صورة تنتج عن الجهود الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة وتركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة.
- ز. **الصورة المثالية:** هي أمثل صورة يمكن أن يحملها الجمهور اتجاه المنظمة مع الأخذ في الاعتبار المنافسة بين المنظمة المختلفة والتي تسعى للتأثير على الجماهير. (الدليمي، 2011ص176).

#### 4- أهمية الصورة الذهنية:

وقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة أو على مستوى الدول نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك. وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه، مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة. فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.

وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دورا بارزا في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضا بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين

إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطراً عليها. (غموقي، 2014، ص 76).

#### 5- طبيعة الصورة الذهنية:

لقد نشأ الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الناس يفترض أن تكون لديهم صورة صحيحة عن أشياء كالمؤسسات الكبرى في العالم، و قد لا يعرف الناس شيئاً عما يقدم و لكنهم إذا ما تلقوا معلومات كثيرة عنها و تكونت بالتالي صور معينة في أذهانهم فإنه يصعب تغيير هذه الصورة تغييراً حاسماً في الظروف العادية.

فالإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور، كما أنه يتعصب لهذه الصور و يتحيز لها، فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا يتفق معها و هو يدرك محتوى الرسائل التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف و التفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت في وقت ما و استقرت و أصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما يحدث بعد ذلك و رؤيته للواقع و تخيله للمستقبل، وهذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف و الأحوال.

فالصور عملية ديناميكية و ليست عملية استاتيكية، و لذلك فهي لا تتصف بالثبات و الجمود و إنما تتسم بالمرونة و التفاعل المستمر، فتنمو، تتسع، تتعدد، تتعمق و تقبل طوال الحياة. و إذا كانت بعض الشخصيات القيادية أو المؤسسات تسعى إلى تكوين صورة ودية مشرفة بين جماهيرها فإنها تواجه في حالات كثيرة بقوى أخرى تحاول النيل منها و زعزعة صورتها في أذهان الجماهير، و من هنا ظهرت أهمية مراجعة الإنجازات التي تتحقق في مجال تكوين الصور المحابية و التعرف على آثار التشويه التي يصنعها الخصوم و مواجهتها على أسس علمية سليمة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن للصورة الذهنية أهمية بالغة تكمن في القدرة على رسم أو إعادة تشكيل آراء وأفكار و انطباعات جديدة حول المؤسسات، كما لديها طبيعة تحد من سيرورتها كالرسائل التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية عما يتفق مع مكتسباتها . (عجوة 2003، ص10).

#### 6-بنية الصورة الذهنية:

#### 6-1 تكوين الصورة الذهنية للمنظمة:

مراحل تكوين الصورة الذهنية:

تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

**6-1-1- المرحلة الأولى:** هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة و التي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية الكلية للعمل.)

**6-1-2- المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate Identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، و التي تتحدد بناء على الأهداف الكلية لمنظمة، و هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا و الموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها ؟ كيف يتم قولها ؟ أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Research Image، المسح البيئي Environnemental scanning ، مراقبة للقضايا الاجتماعية و السياسية socio-political monitoring ، العلاقات مع وسائل الإعلام Media LIAISON، ويجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

**6-1-3- المرحلة الثالثة:** هي مرحلة صورة المنظمة وتعتبر صورة المنظمة Image Corporate نقطة للالتقاء و التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة.(لونيس،2012،ص38).

**6-2- صورة المؤسسة الاقتصادية و مكوناتها:**

**6-2-1- تعريف المؤسسة:**

أ- لغة:

حسب ما ورد في المنجد الأبجدي، أن كلمة المؤسسة مأخوذة من الفعل أسس وتعنى جمعية أو شركة.

ب- اصطلاحا:

لقد بدأت المحاولات في إعطاء تعريفات للمؤسسة على يد علماء الاقتصاد لتتنقل بعد ذلك إلى علماء الاجتماع ، ثم علماء الإدارة وخاصة بمجيء تايلور وفايول ،لذلك تم الأخذ بعين الاعتبار هذا التطور من خلال استعراض تعاريف المؤسسة.

## - التعريف الاقتصادي للمؤسسة:

يعرف أحد علماء الاقتصاد على أنها تنظيم اقتصادي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي والتكلفة الكلية .

## - التعريف الاجتماعي للمؤسسة:

يعرفها بيارلو كما يلي " هي مجموعة متدرجة من المواد البشرية،تستخدم وسائل معنوية ومادية ومالية ، لاستخراج وتوزيع الثروات وإنتاج خدمات وفق أهداف محددة نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الجوانب البشرية في المؤسسة، كما لم يهمل الجانب المعنوي والمادي والمالي، إلا أن ما يعاب على هذا التعريف هو عدم تبيان طبيعة الأهداف المحددة المرجوة من هذا البناء أو الشكل للمؤسسة. تعرف كما يلي " هي هيئة ذات شكل قانوني محدد بالقواعد والإجراءات القانونية التي تنظم وتحكم علاقاتها.

من هذه التعريفات نخلص إلى التعريف الإجرائي وهو " المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة متدرجة من الموارد البشرية ، توجد ضمن تنظيم اقتصادي تقوم بوظائف عديدة، كالإدارة ، والإنتاج على سبيل المثال لا الحصر ، باستعمال وسائل فكرية ومادية وتنظيمية، لإيصال المنتج سواء كان سلعة أو خدمة إلى المستهلك بفرض تخفيض الربح والمنفعة الاجتماعية في آن واحد، وفقا لإجراءات قانونية محددة." ( عبد الفتاح بوخمخيم، 2000 ،ص،16-17-20).

## 6-2-2- صورة المؤسسة :

## أ- تعريف صورة المؤسسة:

إن كلمة Image تعود إلى أصل لاتيني هو Imago المتصلة بالفعل Imitari بمعنى يحاكي أو يمثل، و بذلك تدل كلمة Image على المحاكاة و التمثيل.(. ماجي الحلواني 2002 ،ص، 141 ).

## ب- أنواع صورة المؤسسة:

## - التصنيف الأول:

## • الصورة المعطاة:

وهي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها، أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها ، و المقاسة بطريقة موضوعية، المرفوقة بعنصرها البنائي والمعلومات التي تصدرها، تعليقاتها..الخ.

## • الصورة المحصلة :

هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المؤسسة، و هي البناء المكون من طرق مجموعة من الأفراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، وهذه الصور هي الصور المفهومة المحولة عن طريق القيم والأفكار و الاتجاه الخاص بكل فرد.

### • الصورة المرادة (المرغوبة)

و هي الصورة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسة الأخرى وجمهورها في التأثير على الجماهير، والصورة المرادة تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها و بنائها على مدى ثلاث أو خمس سنوات.(عاطف علي عبيد ، 1993 ، ص130 )

### - التصنيف الثاني:

وتنقسم الصورة بدورها إلى عدة أصناف وهي:

### • الصورة المؤسسية:

وتكون على المستوي الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة ، و تعبر عنها ، وخاصة في المجالين الاجتماعي و الاقتصادي.

### • الصورة المهنية :

وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها لها.

### • الصورة العلائقية:

وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

### • الصورة العاطفية:

وتشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة، بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهم

. (فضيل دليو، 2003 ، ص53).

### ج- مكونات صورة المؤسسة:

وتتكون هذه الصورة من العناصر الآتية:

## - اسم المؤسسة:

إن اختبار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها ، و تزداد القدرة على تذكر الاسم حينما إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.

## - الأشكال المادية:

وتتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدمة وهي عناصر ينبغي أن تتسم بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ ينبغي أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكون صورة طيبة ومميزة في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر ، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

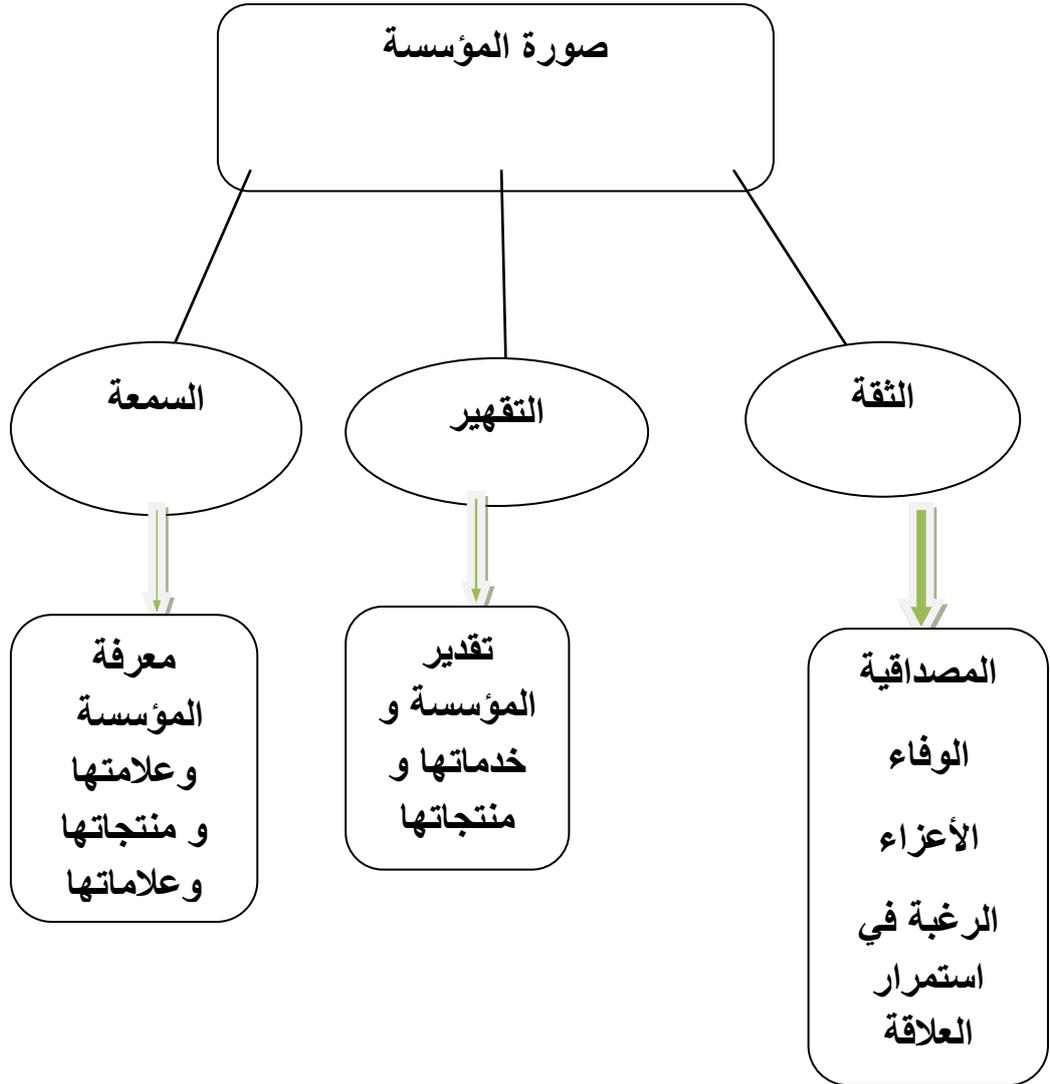
## - الشعار والرمز:

فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة وتهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة و يستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية معينة تعبر عنها ، وتبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بابتسامة، سمعة معينة بارزة، يرى معده بأنها أكثر تأثير انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعر أو قراءته، فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والآمال وبعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور. ( أبو قحف ، 2000 ، ص، 89 )

ويمكن توضيح أهم مكونات الصورة الذهنية بالشكل التالي

:

شكل رقم (03) يبين مكونات صورة المؤسسة



المصدر ( أبو قحف ، 2000 ، ص،90 )

### 6-3- مصادر و برامج تكوين الصورة الذهنية:

#### 6-3-1 المصادر:

إن من بين أهم المصادر التي تتشكل أو تتكون منها الصورة الذهنية هي كالاتي:

#### أ- الخبرة المباشرة ( Direct Expérience ) :

إن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد بالمؤسسات و الأنظمة و القوانين يعد مصدرا مباشرا و مؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، و هذه العامة و أجهزة مقدمي في الوزارات أو هيئات العلاقات العامة في تعاملها المباشر حيث يقوم رجال العلاقات و المنظمات الرسمية وغير الرسمية دورا مهما في تكوين هذه الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية لدى الآخرين.

**ب- الخبرة الغير مباشرة:( Mediated Expérience) :**

إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الإعلام عن مؤسسات و أحداث و أشخاص و دول لم يرههم و لم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة، و في هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة و المرئية دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي تشكل الناتج النهائي لهذه الصورة الذهنية .

وعليه نستنتج أن للصورة الذهنية مصادر مختلفة و متنوعة قد تم ملاحظتها فيما سبق

حيث تعد الخبرة المباشر أهم المصادر الموثوقة في تك و بين الصورة الذهنية عن المؤسسات وذلك راجع إلى خبرة الفرد المباشرة و ملاحظته الشخصية التي يتعايش معها، كذلك عن طريق تجاربه و مكتسباته القبلية، أما المصدر الثاني و المتمثل في الخبرة غير المباشرة التي تتكون لدى الفرد من خلال ما يسمعه و يراه من الأصدقاء و عبر وسائل الاتصال الجماهيري المختلفة حيث تنقل له هذه المعلومات التي لم يتم الاحتكاك بها و تجربتها.

هذا ما يؤدي إلى تكوين انطباعات و صور ذهنية لدى الأفراد حول الموضوع المراد تبنيه، أما فيما يخص برامج تكوين الصورة الذهنية التي تعمل المؤسسات جاهدة على وضعها فتمر عبر خطوات أساسية أهمها تحديد الجمهور المستهدف و معرفة خصائصه و مزياه ثم تليها خطوة قياس الصورة الذهنية المكونة لدى الجماهير عن المؤسسة عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات التي بإمكانها تحديد انطباعات الجماهير المختلفة حول المؤسسة مثل مقياس الفروق و بحوث استطلاع الرأي و غيرها، أما الخطوة التالية فهي التخطيط للصورة المرغوبة عن طريق وضع الخطط و الاستراتيجيات التي تحدد نقاط القوة و الضعف في

الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة و المرغوب إعادة تشكيلها لدى الجماهير . أما فيما يخص الخطوة التي بعدها هي اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لتكوين أو إعادة تشكيل صورة ذهنية مرغوبة عن طريق شبكة اتصالات جيدة و فعالة، و تليها خطوة التقييم و التي تتضمن تقييم برامج التخطيط و الوسائل و الأثر الفعلي لهما ،أما الخطوة الأخيرة و هي تغيير الصورة الذهنية و التي تتطلب فريق عمل مختص لديه خطط هامة تساهم في إعادة تشكيل الصورة الذهنية لدى الجماهير .

**6-3-2 البرامج:**

و تمر عبر الخطوات التالية:

## أ- تحديد الجمهور:

فهذه المرحلة تهدف إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة و أدورها في المجتمع ، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهاته القطاعات الجماهيرية حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المختلفة.

## ب- قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها:

بعد تحديد الجمهور المستهدف ، تأتي أهم خطوة في تحليل هذا الجمهور ، و هي تحديد الصورة الذهنية الحالية التي تتعلق في ذهن الجمهور عن المؤسسة و منتجاتها و كذلك منافسيها و هذا يساعد المؤسسة في إدراك ما الذي تسعى إليه، فيما يتعلق بأهداف الاتصال، فاتجاهات الأفراد و تصرفهم اتجاه شيء معين، مرتبط ارتباطا كبير بمعتقداتهم عن هذا الشيء، وبالتالي فالصورة الذهنية هي تعبير يستخدم لوصف مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين، و تظهر أهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تعطيها وقد تمتد لفترة أطول بعد انتهاء معين .1. ولأسباب التي أدت إلى ظهورها بهذه الطريقة و لتقريب هذه النقطة نجد أنه من الممكن لأي مؤسسة كانت أن تستحوذ على المركز الأول أو التابعة إلى مؤسسة رائدة و قفزت إلى المركز الأول ، إذ تظل صورتها الذهنية تابعة أو في المركز الثاني لفترة طويلة قبل أن تتغير هذه الصورة له تظهر أهمية أن تحافظ المؤسسة على صورة ذهنية طيبة لدى جماهيرها و أن تعمل دائما على تحسينها.

و هناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند جماهيرها أوجد هذه المقاييس المشهورة يسمى بمقياس الفروق ذات الدلالة، وهذا المقياس يتضمن إيجاد مجموعة من الصفات على مقياس معين، و يتم وضع الصفة في ظرف من مقياس الصفة (المضادة في الطرف الآخر مثل (قوي، رديء ) و يتكون المقياس من أجزاء أو 5 أو 9 ويعكس كل جزء درجة من توفر الصفة، و يمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث م ارجل:

- التقييم ( :حسن، سوء الجودة للصورة الذهنية.)

- القوة ( : قوة المؤسسة أو ضعفها.)

- النشاط ( :تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة.) (الصحف، 2003، ص232).

و يطلب المتقضي في هذه الحالة من المستقيسين أن يضعوا العلامة المناسبة على كل

مقياس بحيث يعكس مدى انطباعاتهم عن توافر الصفة المعنية في المؤسسة محل السؤال ، يتم حساب المتوسط الخاص بالدرجات و تحويلها إلى نقط يتم ربط هذه النقاط بكل صفة، فتظهر في النهاية الملامح النهائية للصورة الذهنية للمؤسسة، و يوضح الشكل مقياس الفروق ذات الدلالة ، و يستخدم في مقياس الصورة الذهنية للمؤسسة و هو:

- معروفة جدا \_\_\_\_\_ معروفة بدرجة قليلة.

- تنمو بسرعة \_\_\_\_\_ تنمو ببطء.

- يمكن الاعتماد عليها \_\_\_\_\_ لا يمكن الاعتماد عليها.

- قوية. \_\_\_\_\_ ضعيفة.

- مؤسسة كبيرة. \_\_\_\_\_ مؤسسة صغيرة

ولكي تتحقق الفائدة الإضافية من البيانات الموجودة يجب أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بإعادة حساب و قياس الصورة لكل مجموعة من جماهير المؤسسة الهامة ، فقد يكون لكل جمهور صورة ذهنية مختلفة عن الآخر لنفس المؤسسة و هذا يؤثر على أهداف الاتصال المستخدمة. ثم يتم التخطيط للبرامج التي تساعد على محو هذه الصورة عند الجماهير وهكذا .

ويرى **غراهام دوالينغ** أن الطريقة الجيدة للقياس تتلخص في:

- استخدام أساليب البحث النوعي لتكشف المؤسسة الصفات المميزة للصورة الذهنية .

- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم و تصنيفهم للمؤسسة

و منافسيها فيها. (شحاتة، 2003، ص 357).

فالبحت النوعي يعتبر أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في

وصفهم للصورة الذهنية التي يعرفونها و الأساليب الأكثر رواجاً في البحوث النوعية هي:

- فحص الإدارة لأفكارها و دوافعه

- إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة

- إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة .

وتفيدنا هذه البحوث في إعطائنا معلومات عن الأسس المناسبة التي تارها عينة البحث عن الصورة الذهنية و كذلك النتائج الخاصة بالجماهير.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما و غالباً ما تحتاج إلى جهود صعبة لذلك فمن

الممكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة للاستعانة بمؤسسة مهنية متخصصة في بحوث الأسواق

و مواكبة البحث و متابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة الذهنية أو تطويرها حسب لمعلومات. ( محمد فريد الصحن 2002 ،ص،232 ).

### ج- التخطيط للصورة المرغوبة :

بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم تحديد نقاط الضعف و القوة في الصورة الحالية للمؤسسة ، و ذلك بمراجعة المعالم الإيجابية و السلبية مع الإدارة العليا للمؤسسة لتدرك هذه الإدارة نواحي القبول و الرفض لسياستها بين الجماهير المعنية ، و تتعرف على الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها لإضعاف دوافع الرفض و تحديدها، كما يدرك المسئولون على العلاقات العامة أسباب النجاح أو الفشل في التعبير عن المؤسسة، و تقديمها إلى الجماهير المستهدفة و بعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها عند جماهيرها، و هذا يلزم معرفة حقيقة المؤسسة، لأن الصورة المرغوبة إذا كانت بعيدة عن الواقع فإن احتمال تحقيقها سوف تعترضه المصاعب و ربما يكون بعدها الواقع بسبب أقوال المؤسسة ودوافعها ولذلك فإنه من الضروري أن نجيب على هذه التساؤلات بدقة كاملة من نحن؟ ماذا نريد؟بماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نود أن يفكر فينا الآخرون؟.

### د- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

يؤكد كلود روينسوت وولتر بارلو على استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين أو تشكيل معالم الصورة، فالصورة الطيبة في رأيهما هي نتاج طبيعي للاتصالات المستمرة بين المؤسسة و جماهيرها و وسائل الاتصال تحدد بعد تحديد و معرفة الجمهور المستهدف، ومن الضرورة أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنباً إلى جنب مع الاتصال الشخصي، كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين و البائعين بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة و مطبوعاتها أو أغلفة السلع التي تنتجها.

### هـ- التقييم:

من الضروري أن يتضمن التخطيط البرامج الصورة وسائل التقييم المناسب بمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج ، و يذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تضم برامج العلاقات العامة بحيث تتضمن أهدافاً معينة وواقعية ، يحكم تحديد نتائجها أو قياس أثرها، و التقييم ينطوي على تحديد جوانب القصور و الضعف و جوانب النجاح أو القوة فضلاً على اقتراح أساليب علاج القصور و مناطق الضعف و المشكلات التي يتم اكتشافها. (عجوة 1999 ،ص،87).

**6-4-4- أبعاد الصورة الذهنية:**

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاث مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

**6-4-1- البعد المعرفي : ( Cognitive Component )**

يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو شخصا ما، و تعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد على الآخرين و الموضوعات و القضايا المختلفة ، و بناء على دقة المعلومات و المعارف التي يحصل عليها عن الآخرين تكون الصورة الذهنية التي كونها عنهم ووفقا للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.(عمرو وآخرون،2002،ص194).

**6-4-2- البعد الوجداني (Affective Component):**

يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب الذهنية التي يكونها الأفراد ،ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات و المعارف التي كونها الأفراد و تبقى الجوانب الوجدانية التيتمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص و القضايا و الموضوعات المختلفة ، و يندرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية ، و تؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة ، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني و خصائص الشعوب من حيث اللون و النوع و اللغة ، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية،والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

**6-4-3- البعد السلوكي: ( Behavioral Component ) :**

يعكس سلوك الفرد و طبيعة الصور الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة ، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن في التنبؤ بسلوك الأفراد وسلوكياتهم ويفترض منطقيا أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.( عمرو وآخرون،2002،ص195).

**6-5- مكونات الصورة الذهنية للمنظمة:**

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة وهذه العناصر هي:

**6-5-1- صورة العلامة التجارية:**

وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة ايجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

**6-5-2- صورة منتجات/ خدمات المنظمة:**

تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغيير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

**6-5-3- صورة إدارة المنظمة(فلسفة المنظمة):**

إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، لذلك فان فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير، وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة: وهي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة ماذا تفعل المنظمة ؟ لذا تعتبر البرامج و الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملا مؤثرا في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك فهي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

**6-5-4 - صورة المنظمة كمكان للعمل:**

تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز و أجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث و نظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للعمل.

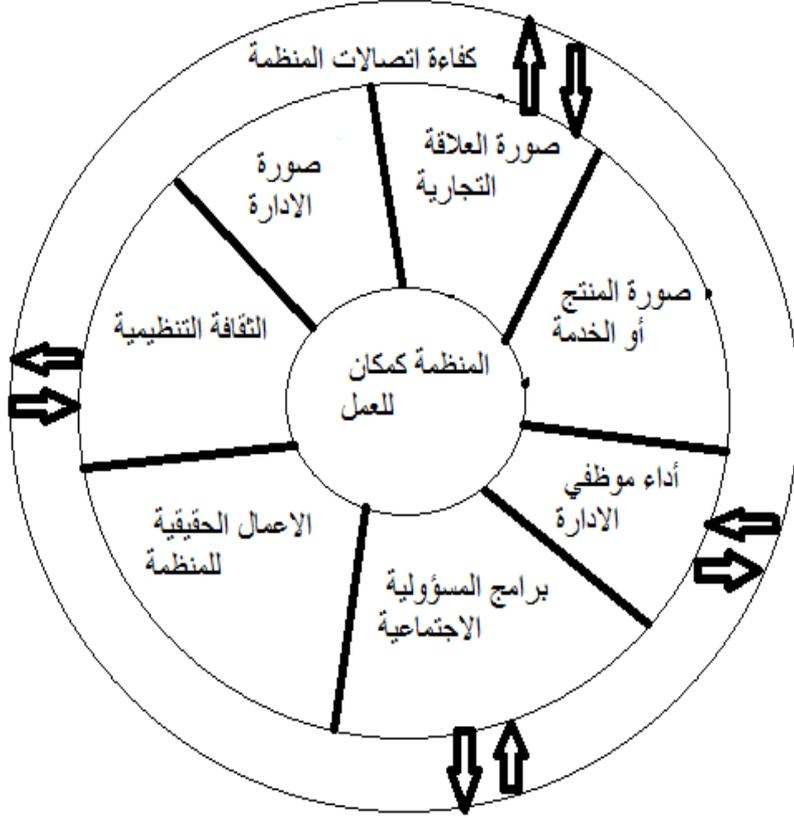
**6-5-5 - أداء موظفي المنظمة:**

تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة و سرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطبعا ايجابيا نحوها.

**6-5-6 - كفاءة اتصالات المنظمة:**

تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، وما تنقله المنظمة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها، وفلسفتها للجماهير(عجوة و فريد، 2005، ص141-143).

شكل رقم (04) يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة



( عجوة و فريد، 2005، ص143 )

6-6- دور وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية :

تلعب وسائل الإعلام دورا هاما في تشكيل الصورة الذهنية و تتمثل في:

- تقوم وسائل الإعلام بدور مهم و جوهري في المجتمع ، و يحصل الفرد على المعلومة والآراء و المواقف من وسائل الإعلام ، و تساعده في تكوين أو تشكيل تصور للعالم الذي يعيش فيه ، و تعد وسائل الإعلام من عوامل الإدراج المعرفي لدى الجمهور لأنها تقوم بتقديم المعلومات و توجيهها بالطريقة التي ترغب فيها .

- تقوم وسائل الإعلام بتقديم المعلومات و المواقف الرسمية و غير الرسمية عن كافة القضايا المعاشة ، و تقوم بإمداد جمهورها بكافة المعلومات و توجيهها بالطريقة التي تتسق مع سياستها الإعلامية و الإيديولوجيات التي تحكمها، و يتوقف نجاح الصحافة في تكوين أو تشكيل الصورة الذهنية إذا ما قامت بخلق

صور جديدة لم تكن موجودة أو أن تعمل على تقوية وترسيخ التصورات الموجودة .أو تعمل على تحويل و تغيير التصورات.

- ويرى عدد كبير من الباحثين أن وسائل الإعلام تستطيع خلق آراء عن الموضوعات الجديدة، لأن درجة وضوح الموضوع، أو عدم ارتباطه بتجمعات أو تمركز الاتجاهات تجعله قادر على التغلب على الصعوبات التي تقف عادة أمام التحول ، فالفرد ليس مهيباً لأن يرفض وجهة النظر التي يسمعا حول موضوع جديد عليه، ذلك لأن العمليات الانتقائية لن تقف عقبة في وجه المعرفة ، وان كان من غير المحتمل أن تعاون تلك العمليات الرسالة على تحقيق التأثير.(الحسين،1993،ص45).

تؤدي وسائل الإعلام دوراً مهماً في تكوين الصور الذهنية عن قضايا الحياة المختلفة فهي الوسيلة الرئيسية لنقل الصور والآراء والأفكار ، و تدعم وسائل الإعلام الصورة الذهنية الموجودة مسبقاً في أذهان الأفراد التي تكونت أو تشكلت في مرحلة الطفولة في داخل الأسرة و المدرسة، فتضفي عليها بعداً أوسع النطاق و ثقة إضافية، و دور وسائل الإعلام في تدعيم الصور يكون أكثر من دورها في تغيير و تعديل هذه الصور ، كما تؤدي دوراً مهماً في خلق صورة ذهنية عن الموضوعات الجديدة التي لا يمتلك الفرد عنها أي معلومات.

وتبرز أهمية وسائل الإعلام في تكوين الصور الذهنية بالنقاط الآتية:

- إن نطاق تجربة معظم الناس محدودة بطبيعته، و لذلك فإن الإنسان يستقي معلوماته بما تنشره و تذيعه و تعرضه وسائل الإعلام واسعة الانتشار، و اتضح أن % 70 من الصور التي يبنها الفرد لعالمه مستمدة من وسائل الإعلام المختلفة و تختلف هذه النسبة باختلاف تقدم الدول التكنولوجية ، فإن ما يقرب من % 95 من الأمريكيين يحصلون على معلوماتهم من وسائل الإعلام.

- الانتشار الواسع لوسائل الإعلام، و امتداده الأفقي و العمودي، فهي تحاصر الإنسان

في كل مكان حيث يوجد، وبسبب هذا الانتشار الكبير فلا يمكن للفرد الهروب من رسائلها.

- قدرة وسائل الإعلام على تفسير الأحداث و الحقائق التي تجرب في العالم يوميا

وتبلورها في صور معينة ، وهذا يوفر على الفرد جهداً في التفكير و التحليل فيلجأ إلى الاعتماد على هذه الوسائل في معرفته للعالم المحيط به.

- يكون كل فرد صور ذهنية نتيجة لتفاعله مع البيئة الحقيقية، وبالتالي تختلف الصورة

الذهنية من شخص إلى آخر لأن خبرة كل فرد لا يمكن أن تتشابه مع خبرة الآخرين . (عطية، 1993، ص 40).

### 6-7- المركز الدماغي للصورة الذهنية:

تتم عملية التصوير الذهني داخل الدماغ ، في داخل الدماغ تخلق الصور ، إلا إنه يتوجب علينا أن نتعلم من جديد كيف نقوم بذلك بكفاءة . ويقسم الدماغ إلى قسمين يعملان بطريقتين مختلفتين .

أ- فعمليات المنطق والتسبيب والرياضيات والقراءة والكتابة واللغات والتحليل تتم في القسم الأيسر ، في حين تتم عمليات التعرف والتناغم والصور البصرية والخلق والتركيب والأحلام والعلامات والعواطف في القسم الأيمن.

ب- لا تبدأ أي عملية تصوير ذهني إلا بعد أن تصبح في حالة استرخاء تام . ويمكن الوصول إلى ذلك بطرق مختلفة منها التنويم المغناطيسي الذاتي، وعلى أية حال يجب أن تصبح عينك مغمضتين ، وتنفسك بطيناً ومنتظماً ، وعضلاتك مرتخية ، ولا يهم أن تكون مستلقياً على سرير أو جالساً على كرسي . وفي حالة الجلوس على الكرسي ليكن ظهرك مستقيماً وقدماك مبسوطتان على الأرض ويداك في وضع مريح

هنا تبدأ عملية التصور التي يمكن أن تنقسم عدة أقسام هي:

- **صورية** : أغلق عينيك وتدرّب على خلق الصور التالية في عيني ذهنك : أرقام مكتوبة على لوحة، حروف أو كلمات مكتوبة على لوحة. - دائرة ملونة . ،مثلث ملون وإذا كانت هناك بعض الصعوبة في خلق هذه الصور ارسمها على ورقة بيضاء كبيرة ، ثم انظر إليها لعدة دقائق ثم حاول تصويرها في ذهنك.

- **صوتية**: تصور في ذهنك الأصوات التالية ، وإن وجدت صعوبة في ذلك تخيل مشهداً تكون هذه الأصوات جزءاً منه : جرس ، صوت يناديك باسمك ، أطفال يلعبون ، المرور في شارع ، القطار.

- **حركية**: تصور أنك تقوم بالحركات التالية : المشي ، الركض ، السباحة ، قيادة السيارة.

- **لمسية**: تصور إنك تقوم بما يلي : ، المصافحة باليد ، تحريك أصابعك على صوف ناعم.

- **ذوقية**: تصور أنك تتذوق ما يلي : طبقك المفضل من الطعام، برتقالة، آيس كريم، شراب حار.

- شمّية: تصور أنك تشم ما يلي : عطر، نطف، خبز خارج توّاً من الفرن، نعناع ، زهرة.

كانت هذه أمثلة ليس إلا ، إذ تستطيع أن تتصور ما شئت . المهم هو أن تتدرب عليها بأن تتصور نفسك في ذلك المشهد وأنت ترى أو تشم أو تتذوق أو تفعل ما أنت تتصوره . ركز تماماً وعد إلى المشهد كلما تشوش تفكيرك . ( محمد شديد ،ماذا تعرف عن العلاج العقلي والتصوير الذهني.2013)

## ثانيا: العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية:

### 1- عوامل بناء الصورة الذهنية:

هناك عوامل عديدة يمكن أن تسهم في بناء الصورة الراهنة لدى الإنسان أبرزها الأسرة و المؤسسات التربوية و التعليمية و الإنتاج المعرفي و الثقافي ويضاف لها وسائل الإعلام المختلفة التي تلعب دورا أكثر فعالية وخطورة لاسيما بعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وما حصل من نمو كبير في صناعة الرسائل الإعلامية والتي أصبحت أهم وسيلة لنقل الصور و الآراء والأفكار وتدعيم الصور الموجودة أصلا في أذهان الناس.

وتعتمد المؤسسات على وسائل الإعلام لنشر الصورة المناسبة لها باستخدام الإعلانات، حيث ظهر إعلان خاص يسمى إعلان الصورة الذهنية الذي يسعى إلى تحقيق الفهم بين المنظمة والمجتمع وتوثيق صلتها به وليست لبيع منتجاته إذ تعمل إدارة العلاقات العامة على نشر إعلانات في وسائل الإعلام الرئيسية تتضمن جهود المنظمة الايجابية التي تعكس صورة ذهنية مشرقة.(الدليمي،2005،ص81).

### 2- قياس الصورة الذهنية:

"إن المكان الأكثر خطراً للنظر إلى أصحاب المصلحة الجالس خلف طاولة المكتب"، فالطريقة الوحيدة لقياس مقدار تفكير وانطباعات الناس هي التوجه إليهم بالسؤال، ولكي نقوم بهذا العمل بطريقة جيدة ينبغي صنع نموذج لقياس صورة الشركة، وتعتبر منهجية البحث والمؤلفة من ثلاث مراحل طريقة جيدة للقياس والتي تتلخص ب:

- استخدام أساليب البحث النوعي لتكتشف الشركة الصفات المميزة للصورة.
- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم وتصنيفهم للشركة ومنافسيها.
- إجراء تحليل للأرقام الإحصائية بغية تحديد الصور وقياس نقاط القوة والضعف فيها،

فالبحت النوعي يعتبر أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في وصفهم للصورة

التي يعرفونها والأساليب الأكثر رواجًا في البحوث النوعية هي:

أ - فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها.

ب - إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة.

ج - إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة ٤٦

تفيدنا هذه البحوث في إعطائنا معلومات عن الأسس المناسبة التي تراها عينة البحث عن الصورة، وكذلك النتائج الخاصة بالجمهير حيث توضع نتائج البحث لإجراء التغيير في القوى المحركة للصورة. (شهادة، 2003، ص349).

وأما بحوث الاستطلاع للرأي فإمكاننا قياس الرأي عبر ثلاث طرائق هي:

أ - طريقة الاستفتاء

ب - طريقة المسح

ج - طريقة تحليل المضمون

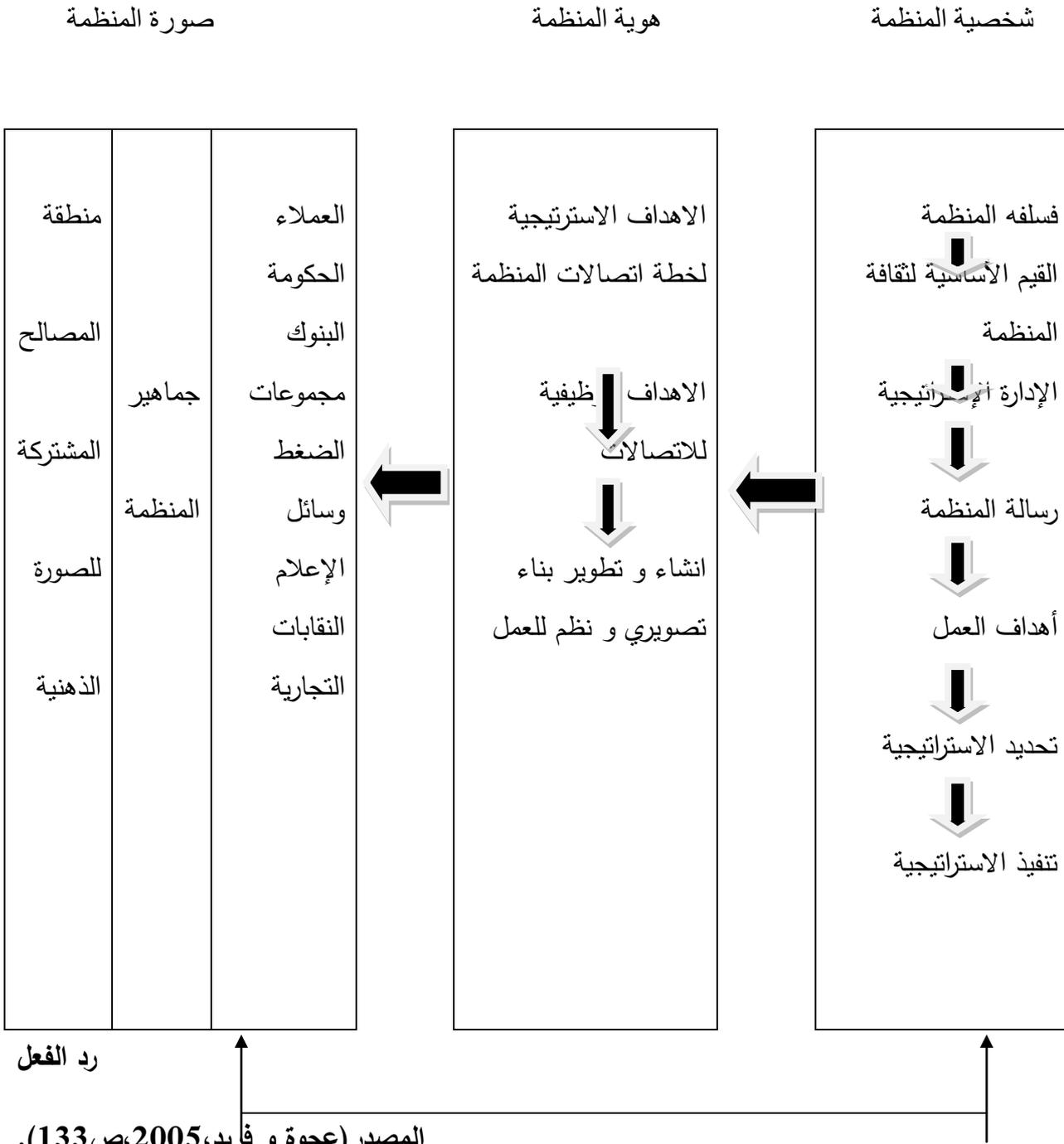
وكل طريقة من هذه الطرق تعتمد على أسلوب خاص، حيث تقدر لجان البحوث أفضل هذه الطرق لقياس الرأس وتعتمدها، وبعد جمع البيانات نحولها إلى أرقام وجداول إحصائية بغرض معرفة نقاط القوة وتعزيزها أو لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما وغالبًا ما تحتاج إلى جهود صعبة، لذلك فمن الممكن للوصول إلى نتائج أكثر دقة الاستعانة بشركة مهنية متخصصة ببحوث الأسواق، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها حسب المعلومات. (شهادة، 2003، ص357).

### 3-عملية إدارة الصورة الذهنية لمنظمات:

وضع الباحثان shett et albratt نموذجًا تطبيقيًا عام 1989 يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل رقم(05) يوضح عملية ادارة الصورة الذهنية للمنظمة من قبل: chett& Abratt



أن الصورة الذهنية shett et albratt نموذج يرى Abratt & chett لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة للمنظمة تتكون من خلال 3 مراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الأولى : هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة Corporate personality وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة Corporate philosophy والتي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، والتي

تشكل بدورها ثقافة المنظمة Corporate culture ،والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة. طالما أن رسالة المنظمة Corporate mission واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية(الكلية للعمل).

**ب- المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا نقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل بحوث الصورة، المسح البيئي، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية، العلاقات مع وسائل الإعلام، ويجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

**ج- المرحلة الثالثة :** هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للالتقاء التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة. حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح للنموذج.

#### 4- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

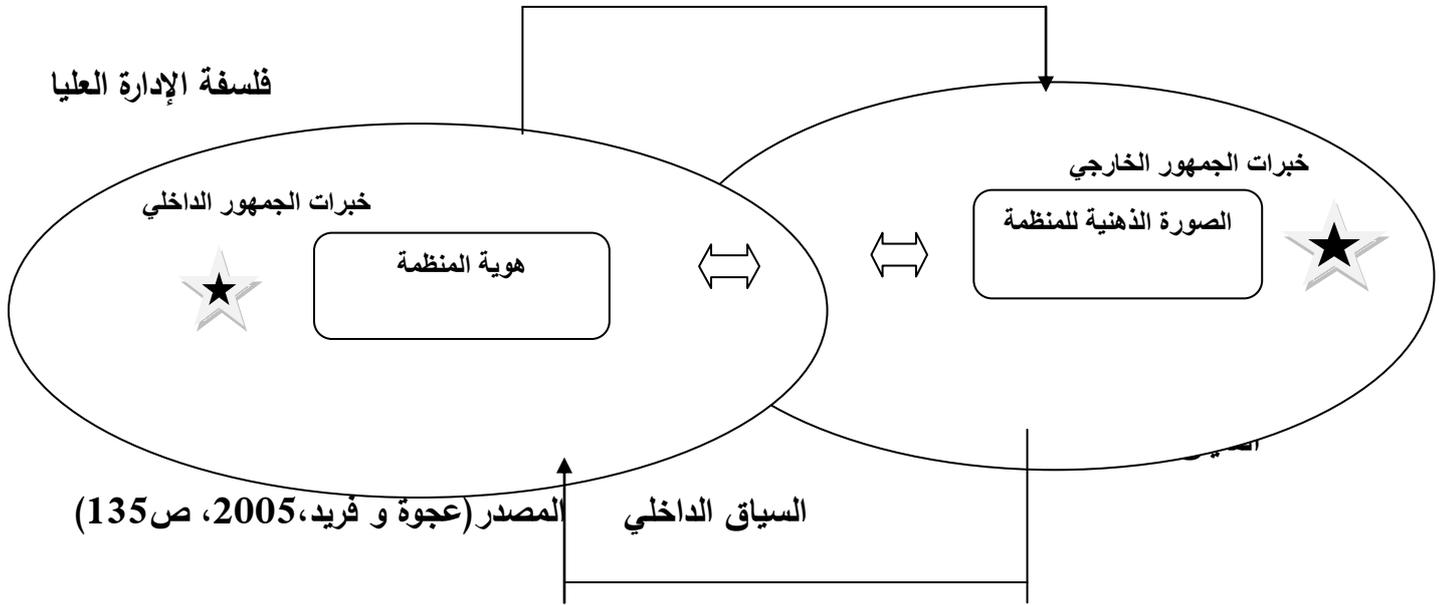
عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية، وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المنظمة فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل، تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين-مستهلكين- موزعين)، والتي تؤثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة ، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة، والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير

ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة ويتضح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم (06) يتمثل في نموذج للعلاقة بين فلسفة و ثقافة المنظمة و صورتها الذهنية



يفسر الشكل السابق العلاقة بين فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية، وبين صورتها الذهنية لدى جماهيرها، وتوضح لنا كيف يفسر الآخرون ماهية المنظمة ؟

فروية قيادة المنظمة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمنظمة، وهم من جانب آخر يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافة المنظمة في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المنظمة صورة جزئية لها، وتساهم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المنظمة مصدرا آخر للانطباعات الجماهير عن المنظمة حيث تعمل إعلانات المنظمة، والقصص والبيانات الخيرية هوية المنظمة، وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير و تأثر متبادل. (عجوة و فريد، 2005، ص136).

#### 5- العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية:

أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال و الاجتماع منهم Kazoleas.kim et Moffit و Gelbert إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمنظمة نفسها، والبعض

الأخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المنظمة، و كلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال العناصر التي تأثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة فيما يلي:

### 5-1- عوامل شخصية:

1- لسمات الذاتية للشخصية المستقبل للمعلومات ( التعليم - الثقافة - القيم ... )

- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.

- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

### 5-2- عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية ( الأسرة و الأصدقاء ) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.

- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير ( الإقناع على مرحلتين ).

- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

### 5-3- عوامل تنظيمية :

- إستراتيجية 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.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.

- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

**5-4- عوامل إعلامية:**

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة، وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو ايجابيتها (المسؤولية الاجتماعية للصحافة).
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة. (عجوة و فريد ، 2005، ص140)

**6-مزايا الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة:**

- الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي:
  - مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
  - تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
  - إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
  - تنمي استعداد الجماهير لتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى - يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة لموقف و رأي المنظمة فيها.
  - تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
  - المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
  - المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة ( عجوة و فريد، 2005 ص 144).
- 7- استراتيجيات المنظمة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية:**

**7-1 - الجانب الإداري:**

- وضع هيكل إداري جيد معتمد على أنظمة الإدارة الحديثة ومسؤولية الأشخاص و أسلوب اتخاذ القرار.
- توظيف الكفاءات البشرية المتمكنة و الخبيرة المخلصة.
- الاعتماد على الموظفين و التقليل ما أمكن من المتعاونين.

- تطوير الكفاءات البشرية إداريا و مهنيا و سلوكيا كل حسب موقعه.
- الاستفادة القصوى من أساليب عمل المؤسسات في بناء و إعادة تشكيل الصورة الإيجابية في المجتمع و نقل و استنتاج ما هو مناسب للبيئة المحلية.

#### 7-2-النشاط:

- الشفافية في العمل و الوضوح الكامل في الأنشطة و لا يعني هذا معرفة كل شيء لكل شخص و لكن وضوح النظام و الأعمال.
- نشر الإحصاءات الدورية عن الأنشطة المنفذة.
- إصدار التقارير الدورية عن الأعمال و العقبات و الإنجازات و الخطط القادمة.
- نشر الميزانيات السنوية ، و الموقف المالي الفصلي والنفقات و الاحتياجات.
- القيام بدراسات و أبحاث متعلقة بطبيعة عمل المؤسسات

#### 7-3- العلاقة مع الغير:

- الزيارات الشخصية للشخصيات العامة و قادة الرأي بغرض التعريف بالمؤسسة وأنشطتها والاستفادة من هذه الشخصيات في إعادة بناء و تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجماهير.

- الاستفادة من المناسبات العامة و التجمعات الكبيرة المحلية و الوطنية لعرض أنشطة المؤسسة ودورها من خلال توزيع المطويات و غيرها.

- التواصل مع رجال الإعلام المحلي و حتى الخارجي إن كان للمؤسسة نشاط خارجي من خلال الزيارات المتبادلة و الهدايا و الحفلات و التزويد المستمر بالمعلومات و النشرات .(التركستاني،2003،ص 147).

#### 7-4- الإعلام:

- الإصدارات: إنتاج مجلة دورية فصلية على الأقل تعني بشؤون عمل و نشاط المؤسسة . وبعض التقارير المعلوماتية والتحقيقات الاجتماعية بالإضافة إلى بعض المقالات الثقافية و الموضوعات الدعوية ينبغي أن تصل المجلة إلى الفئة المستهدفة وبشكل مناسب و منتظم.
- إعداد نشرة مختصرة شهرية :تتضمن خلاصات الأعمال و أخبار المؤسسة أو لمشاريع القادمة و التطورات الداخلية.

- التقرير السنوي الشامل لحصيلة الجهد و نتائج العمل و يكون مفصلا و شاملا

بدءا من الهيكل الإداري حتى الميزانية .

- **الملخص الصحفي**: تقرير خاص بالصحافة و لا يشترط أن يكون دوريا بعرض

نشاط محدد أو مشروع أو إنجاز معين و تكون ذات أهمية كبيرة حتى يأخذ طريقة للنشر.

- **شريط الإنجازات**: إنتاج فيديو تلفزيوني يصدر كل عام يعرف بالمؤسسة و أنشطتها و إنجازاتها

السنوية حيث يكون يتميز بالمهنية العالية و يخاطب العقل و يحرك العاطفة.

- **موقع الانترنت**: يمثل الموقع أرشيف المؤسسة و وسيلة الاتصال السهلة مع الغير و يعد مصدرا،

حديثا للأخبار والنشاطات، و يجب أن يحدث يوميا أو أسبوعيا على الأقل ليضمن متابعة معقولة من الزوار.

- **الإعلانات التجارية**: رغم تكلفتها العالية إلا أنها هامة جدا للتواصل مع شرائح من

المجتمع يصعب إليهم الوصول لها.

- **الصحف اليومية**: عادة ما تعطي تخفيضات % 50 لإعلانات تكون ذات تصميم ممتاز وهدف

محدد و رسالة واحدة فقط.

- متابعة الحملات الإعلامية الغربية و تحليلها و الاستفادة منها .الاستعانة بالمتخصصين لوضع

الخطط الإعلامية ومن ضمنها أساليب بناء الصورة الذهنية الإيجابي. (الترمستاني،2003،ص 148-

152).

#### 8- آليات تشكيل الصورة الذهنية:

على الرغم من المقاربات العديدة التي قدمها علماء النفس لتفسير الصور في حالات تنميطها وتكرارها

وجمودها Stéréotype إلا أن نظرية واضحة تفسر عمليات تشكل الصورة الذهنية يمكن أن تعطي إطارا

نظرياً للكيفية التي تحدد بها الصور وترسم لم تتبلور حتى الآن يمكن القول على نحو عام إن بناء الصورة

يرتبط بقوة بآليات اكتساب المعرفة وتخضع لشروط عملية الإدراك الاجتماعي التي تمثل في جوهرها محاولة

لإضفاء المعنى على الرسائل الحسية الواردة إلينا وإضفاء المعنى هو المعطى النهائي بعد مرورها بمراحل

من العمليات العصبية اللاواعية تدور حول تنظيم تلك العناصر أو الرسائل الحسية في محاولة لإدماجها في

تنظيمات أو أطر ذهنية ترسبت في داخل الفرد نتيجة لخبراته السابقة.

تبدأ الصور بالتشكل في المراحل المبكرة من حياة الفرد ويذهب بولدنج إلى ابعده من ذلك حين يرى إن

الصور تتشكل في ذهن الإنسان وهو جنين في رحم أمه " منذ الولادة أو قبل ذلك هناك سيل من الرسائل

تدخل إلى الكائن الحي من جميع منافذه الحسية ."

تعتمد الصور في بنائها على العناصر الثقافية في المجتمع وهي تتشكل من تفاعل معرفة الإنسان (خبراته) بعوامل عدة منها ما هو موضوعي يتعلق بخصائص المدركات أو القضايا موضوع الصور ومنها ما هو ذاتي يرتبط بحامل الصورة نفسه من مثل تجارب الفرد وخبراته السابقة ، حاجاته سواء المتعلقة منها بالإحساس بالأمن أو حاجته لحماية ذاته وعاداته الفكرية أو اتجاهاته وعقائده ويضيف بولدنغ عوامل أخرى تقع في إطار ما هو ذاتي منها المكان الذي يحيا فيه الإنسان وموقعه من العالم الخارجي وعلاقاته الشخصية وروابط الأسرة و الجيران فضلاً عن الزمان أو المرحلة التاريخية وتمثل الرسائل التي يتلقاها الفرد من محيطه مادة الصورة الأساسية كما توضح سبيل تغييرها. إلا إن عملية تسلم الرسائل تخضع لشروط عقلية قد تكون شروط الصورة نفسها كما تمتثل للعوامل السابقة التي تساهم في تشكيل الصورة وبنائها، ويتوقف معنى الرسالة بحسب بولدنغ على التغيير الذي تولده في الصورة فعندما تضرب الرسالة الصورة يحدث شيء من ثلاثة :

- إن تبقى الصورة غير متأثرة .

- إن تخترق الرسالة الصورة من دون أن تؤثر فيها.

- قد تغير الرسالة الصورة بطريقة يمكن أن تكون إضافة صغيرة قد طرأت على الصورة أو أن تحدث تغييراً جذرياً عندما تضرب الرسالة مسنداً أساسياً من مساند الصورة فيتغير كل شيء.

الجدير بالذكر إن عملية تسلم الرسائل تخضع لآلية معينة تؤدي فيها الصورة دوراً أساسياً إذ أن الرسائل التي تتفق مع صورتنا يتم استلامها بسرعة كبيرة أما تلك التي لا تتفق فغالبا ما يتم استبعادها.

من جهة أخرى لا يتم إدخال الرسائل الجديدة الواردة إلى الصورة مباشرة إذ يرى بولدنغ إن في الباب (الذي يستخدمه مجازاً) نجد منظومة القيم بانتظار الرسالة وتطالب بدفع ثمن الدخول، فنحن نرى العالم كما نراه لأنه يكافئنا لنراه كذلك، وتتأثر عملية تسلم الرسائل بعوامل أخرى يؤدي الآخرون فيها دوراً مهماً ففي تجربة شهيرة في علم النفس الاجتماعي عرض الباحثون على كل فرد من أفراد المجموعة المبحوثة سؤالاً يعبر عن مدى إدراكه لتغير مادي بسيط ، على سبيل المثال كون احد الخطين أ ، ب اقصر من الآخر وتم خلال التجربة إعلام شخص واحد من المجموعة إن يعطي إجابة خاطئة وعلى بقية الأفراد إن يحددوا أي من الخطين أطول أو اقصر اتضح أن جميع الإجابات كانت تكرر الإجابة الخاطئة التي أدلى بها الشخص

الأول مما يثبت أن الشخص لا يصدق الرسائل التي توردها أحاسيسه نتيجة لمقارنتها بالأحاسيس أو الرسائل التي تصدر عن أقرانه .

تتشكل البنية الأساسية لصور الفرد في الطفولة المبكرة وتتوسط عمليات التنشئة الاجتماعية العلاقة بين الصورة التي تترسب في ذهن الفرد وبين مصادر هذه الصورة . إذ تنقل العائلة قدراً كبيراً من المعلومات التي تتعلق بالأسماء والمواقع والصفات وقبول الجماعات الأخرى وتقييمها بمعنى ان العائلة تنقل ما تمتلكه من خارطة معرفية حول القضايا والجماعات الأخرى إلى الطفل أما بطريقة مباشرة عن طريق التوجيه المباشر أو بطريقة غير مقصودة عندما يسمع الطفل نقاشات الكبار وهم يتحدثون عن الجماعات الأخرى على سبيل المثال.

أما مصادر الصور فمتعددة منها الطقوس والنصوص المقدسة إذ أن كثيراً من صورنا تتكون بوساطة السلطة التي يبعثها النص المقدس ويرى بولدنج أن المنظومة التي تضع أهمية كبيرة على الرسائل التي تتطابق مع التقليد (أي النص) هذه المنظومة تعمل على تصنيف هذه الرسائل التي تتطابق مع النص وتستبعد الرسائل التي لا تتطابق معه . وتؤدي جماعة الأقران دوراً مهماً في عملية تكديس الصور أو رسمها . فالفرد يتبنى الصور التي يحملها أقرانه نتيجة لخوفه من العقوبات المتمثلة بالرفض والعزلة التي تفوق أحيانا قوة عقوبات الأهل. وتتأثر الصور أيضاً بطبيعة النص الاجتماعي التقليدي الخاص بمجموعة ثقافية معينة وحتى إذا كان هذا النص مكتوباً أو شفهيّاً وهذه النقطة تحيلنا على اللغة بوصفها عاملاً مهماً ومصدراً من مصادر الصور ذلك أنها تؤدي دوراً مهماً في تحويل صورنا الذاتية إلى صور عامة شعبية فالصورة تنتشر عبر اللغة. وفي غياب شمولية الخطاب إذ تكون الصورة المملوكة الخاصة حصراً بكائن واحد ولا يمكن إيصالها إلى أي كائن آخر نقول عندئذٍ عن مثل هذا الشخص أنه مجنون. من جهة أخرى تعتمد اللغة على الرموز غير اللفظية التي تمثل ترجمة لصور ذهنية تحمل معلومات عن واقع معين ويعد الأدب الشعبي من أكثر الخطابات إعادة لإنتاج الصور وتشبيهاتها ونثرها يرى الطاهر لبيب إن ما يقدمه الأدب الشعبي من تعريفات للعلاقات بين الشعوب تكتسب مصداقيتها أكثر لدى بعض القراء مما تقدمه من تحليلات رسمية لأنها تعتمد عنصر الخيال الذي يفوق في أهميته العنصر الواقعي.

ورغم ثباتها النسبي إلا أن الصور يمكن أن تتغير أما عن طريق المبدعين ذوي الشخصيات الكاريزمية مثل الأنبياء والعلماء والفلاسفة الذين يمتلكون قوة تنبؤية تعمل على تغيير الصور القديمة لتحل محلها صور

جديدة لها خطابها السلطوي النافذ لتعيد تنظيم صورة العالم ويمكن أن يكون ماركس مثلاً يسهم في توضيح هذه النقطة كما يرى بولدنج. ويتغير كدس الصور عن طريق التعليم الذي يوفر دائماً. (عجوة، 2008، ص26).

رسائل جديدة تعيد تنظيم ما هو قديم وتساعد وسائل الاتصال على سرعة انتشار الصور أو تغييرها ونقلها ويضيف بولدنج عاملاً آخر يساعد على تغيير الصور وهو الولادة و الموت. إلا إن قدرة الصورة على التغيير تعتمد على عوامل تؤثر في الصورة داخل العقل منها قدرة الفرد على الانتقال الحضاري من البيئة الثقافية التي ولد وترى فيها وتشبع بثقافتها إلى بيئة أخرى والخبرات المكتسبة التي كونت شخصيات الأفراد أعطتهم مع الانتقال الحضاري إطاراً دلاليّاً محدداً ساعد على تشكيل اتجاهاتهم نحو كثير من القضايا والمشكلات التي تواجههم وقدرت العقل على التخيل و التذكر بمعنى قدرة العقل على استرجاع الصور التي حدثت في الماضي وتخيل الصور بواقع لم يحدث فضلاً عن العواطف التي تتجرد عن العقل وتتحكم في كمية المعلومات الواردة إليه ونوعيتها.

أما فيما يتعلق بآلية عمل الصورة فيمكن القول أن الصورة تخلق واقعاً خاصاً بها وهذا الواقع يدفع بالأشخاص الذين صوروا إلى التصرف بطريقة تعزز الصورة المحمولة عنه وفي هذا السياق يؤكد بولدنج إن الناس يميلون إلى إعادة رسم صورهم وفقاً للصورة التي يعكسها الآخرون عنهم. وعليه يدخل في العلاقات الشخصية فعل ورد فعل على الصورة فإذا ما اعتقدت بأن السيد (أ) شخص سيئ النية وحقود فأنا سنقوم بمعاملته بطريقة تدفعه بأن يتصرف بحقد وسوء نية بعداء أكبر و العكس صحيح .

ومن الجدير بالذكر توضيح نقطة مهمة تتعلق بكيفية انتشار الصورة التي تتمثل بعملية الرسائل الرمزية الصادرة من الآخرين إذ تعكس هذه الرسائل الصور التي تحملها الجماعة، وعندما يتلقى الأفراد هذه الرسائل تتأكد الصور المتسلمة التي يمتلكونها أصلاً وتعزز. وبهذه الطريقة تحمي الجماعة صورها. (عجوة، 2003، ص27).

### 9- أهمية بحوث الصورة الذهنية و أهدافها:

يشير عدد من الباحثين في مجال العلاقات العامة إلى أهمية البحوث في ضوء ما يأتي:

- تظهر البحوث مستويات إدراك الجماهير التي يتعامل معها المصدر (الحكومة -الدولة-المنظمة- الهيئة-الفرد) و اهتماماتهم و اتجاهاتهم و الصورة الذهنية ومدياتها لديهم و معرفة الدوافع المؤيدة و المعارضة.

- تزود البحوث القائم بعملية الاتصال و المخطط للعملية الاتصالية بالأدلة والمؤشرات التي يتم في ضوءها اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الحلول لموقف ما.

- تعمل البحوث على التقويم الفعلي للبرامج و الخطط المنفذة.

- تساعد البحوث القيادة الإدارية على إدراك و فهم المتغيرات البيئية المحيطة به.

- تسهم البحوث في تحديد نوع الجمهور الذي يتعامل أو يتعرض لنشاط العلاقات العامة، ومن ثم تحديد نوع الصورة الذهنية لديه.

أما فيما يخص أهداف البحوث بصفة عامة فهي:

- تهدف البحوث إلى التعرف على ظاهرة معينة أو تحقيق رؤية جديدة لها،ومن ثم صياغة مشكلة البحث بدقة ووضع الفروض العلمية للبحث.

- تسهم البحوث في رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جماعة مع أو بدون وضع فروض مبدئية حول طبيعة هذه الخصائص

- تهدف البحوث إلى التعرف على الذات عن طريق معرفة الصورة و يتوقف وضوح الصورة على دقة إجراء البحث. (باقر، 2014، ص 76-77).

## 10- النظريات المفسرة للصورة الذهنية:

### 10-1- تشير نظرية التعلم الاجتماعي {التعلم بالملاحظة و التقليد} ( Learning Observing )

(Imatating) أو نظرية التعلم بالنمذجة : إلى أنه وفقا للنظرية يحصل التفاعل بين السلوك و المحددات

المرتبطة بالشخص و المحددات البيئية ، فالسلوك و الصورة النمطية هو وظيفة لمجموعة من المحددات

المتعلمة السابقة و اللاحقة، و أن العمليات المعرفية تلعب دورا بارزا في السلوك الإنساني، ومثل هذه

العمليات تتحكم بكل من السلوك والفرد و البيئة.

وترى النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن مجموعة من مجموعات من الأفراد يتفاعل معها يتأثر و يؤثر بها،لذا، فهو يلاحظ سلوكيات وعادات و اتجاهات الآخرين ويعمل على تعلمها من خلال الملاحظة و التقليد، لأن هؤلاء الآخرين بمثابة نماذج يتم الإقتداء بسلوكهم.

وعند اكتساب الصورة الذهنية، فإن النظرية ترى أن هناك عمليات معرفية تتوسط بين الملاحظة للأنماط السلوكية التي تؤديها النماذج ويتم تنفيذها من قبل الشخص الملاحظ، هذه الأنماط ربما لا تظهر على نحو مباشر لكنها تستقر في البناء المعرفي للفرد، بحي يصار إلى تنفيذها في الوقت المناسب.

واكتساب الصورة الذهنية لدى الرد كما ترى النظرية تتضمن جانبا انتقائياً، فليس ضروريا أن عمليات التعرض إلى الأنماط السلوكية التي تعرضها النماذج يعني تقليدها، وأن الجانب الانتقائي ينعكس على عمليات الأداء وهذا يرتبط بمستوى الواقعية و العمليات المعرفية لدى الفرد الملاحظ. ولقد أجرى " باندورا" تجارب متعددة ضمن هذه النظرية(1976-bandwra) .

ومن عوامل اكتساب الصورة الذهنية حدوث الانتباه و الاهتمام، فالانتباه يولد الاهتمام لدى الفرد وحب الاستطلاع، ولكن ليس بالضرورة الانتباه إلى كل ما يدور حول الفرد، وإنما يتم الانتباه إلى نحو تلقائي، وهذا يعتمد على خصائص النموذج من حيث الجاذبية المتبادلة و الرعاية و التقبل وكفاءة النموذج التي يتم إدراكها، إضافة إلى خصائص الشخص الملاحظ و ظروف الباحث.

ويتطلب تكوين الصورة الذهنية وفقا لهذه النظرية التفاعل المباشر مع الأشخاص الحقيقيين في الحياة الواقعية، مثل التفاعل مع أفراد الأسرة (الجماعة الأولية) ، ثم الجماعات الثانوية، مثل الزملاء في المدرسة، و الأقران، وأفراد المجتمع بصورة عامة.

كما يمكن تكوين الصورة الذهنية من خلال التفاعل غير المباشر عبر وسائل الإعلام المختلفة المسموعة والمقروءة و المشاهدة من تلفاز، انترنت، وسائل التواصل الأخرى، إضافة إلى الصحف والمجلات.

## 10-2- أما نظرية التناشز الإدراكي (العرفي) (Dissonance Théorie) " ليوفستنكر" : فهي

تعني بالفعاليات الفكرية (الإدراكية) عند الفرد كالأفكار و الاتجاهات والصورة الذهنية، ترى النظرية أن هناك انسجاماً وتطابقاً بين الجوانب المختلفة الجوانب المختلفة لإدراكاتنا الباطنية، والقاعدة أن الفرد لا يحمل معتقدات أو قيماً أو أفكاراً أو صورة متناقضة في آن واحد و أنه لا يسلك طرائق تناقض معتقداته. وأن هناك تأثيراً على الفرد الذي يأخذ بفكرتين أو معتقدين أو صورتين لا ينسجمان مع بعضهما.

إن التناشز يعكس حالة التعارض أو التناظر بين ما يعتقد الفرد، وبين ما يقوم به من سلوك، أو أي عنصرين يكونان في علاقة متنافرة.

ووفقاً لفستنكر فإن مصادر التناشز تتمثل في عدم التوافق، ودور الأغلبية الحضارية، وما يتبع في ثقافة معينة، ربما يكون متناقضاً مع ثقافة أخرى، ثم رأى الأغلبية عند التطرق للرأي الشخصي و الخبرة السابقة وفيها يحدث التناشز إذا كانت الإدراكات غير متوافقة مع خبرة سابقة. وترى النظرية أن التناشز في الصورة الذهنية يحدث داخل الفرد حالة من التوتر، عدم الراحة ، الشعور بالضيق وهو أمر حسب النظرية يدفع الفرد للتخلص من هذا التوتر، وذلك من خلال تغيير العنصر السلوكي أو الصورة عن طريق تغيير العنصر المعرفي أو تحويل الصورة، أو إضافة عناصر معرفية جديدة، وتمضي النظرية إلى أن وجود الناشر يجعل الفرد لا يعمل فقط على تقليده، و إنما يعمل على تجنب المواقف والمعلومات و الصورة التي تعمل على زيادته.

ويرى فستنكر أن التناشز يؤدي إلى الانتقاء في الصور الذهنية، وأن الفرد يبحث عن صورة تحدث التوافق، وتجنب الصورة التي تحدث التناشز، وينخفض التناشز الإدراكي إما بتغيير الصورة، الاتجاه، الرأي ليلاءم رأي الجماعة أو محاولة تغيير أولئك تناقض وجهة نظرنا مع وجهة نظرهم ، حيث يسعى الفرد لإقناع نفسه بأن هناك بأن أولئك الذين يختلفون معنا، هم أناس يختلفون عنا في بعض الأبعاد، بحيث لا يوجد أساس ذو معنى لمقارنة وجهة النظر.

**10-3- في حين ترى نظرية التوازن المعرفي (Cognitive théorie) "لفيرتز هيدر" ( Fritz )**

(Heider) أن فهم الشخص العادي لعالمه الاجتماعي نقطة انطلاق، وأن أبناء الثقافة الواحدة يؤمنون بافتراضات أساسية حول سلوك الناس، وأن هذه الافتراضات تشكل جزءاً من نظام المعتقدات الخاص بتلك الثقافة يميزها عن ثقافة أخرى.

ويركز هيدر على نوعين من العلاقات بين الناس، الأولى علاقات متصلة بالمشاعر، وهي تنمية للطريقة التي يشعر بها الفرد، ويقيم الأشياء وتتضمن مشاعر الحب والإعجاب و القبول، وهذه العلاقات تفسر كيفية تكوين الصورة بشكل عام، والثانية علاقات متصلة بالوحدة، وهكذا فإن الفرد يسعى للوصول إلى درجة الرضا المطلوبة التي تربطه بمحيطة الخارجي.

وهكذا فإن لنظرية التوازن عدة حالات أو صور، ويؤكد هيدر أن كل فرد يرغب في أن يرى الانسجام بين ما يراه (الصورة التي يحملها) وما يقوم به من أعمال.

**10-4- وإذا ما انتقلنا إلى نظرية التحليل النفسي، فإن فرويد : يرى أن الصورة لها دور حيوي في**

تكوين (الأنا) (ego) التي تمر بمراحل متغيرة من النمو منذ الطفولة إلى مرحلة البلوغ، متأثرة بمحصلة الاتجاهات و الصور التي يكونها الفرد نتيجة لخفض أو عدم خفض توتراته، وأن صورة الفرد نحو الأشياء تحددها في الواقع دور تلك الأشياء في خفض التوتر الناشئ عن صراعه الداخلي بين الهو التي تعبر عن مبدأ اللذة و الأنا التي تعب عن مبدأ الواقع، وهكذا إذا تكونت صورة إيجابية نحو الأشياء و الأفراد والموضوعات أعاققت أو منعت خفض التوتر.

ويرى فرويد أن الطفل في السنتين الأولى من حياته، يتمثل الأسلوب الاجتماعي في ثقافته، عبر ما يطلق عليه التقمص أو التوحد بوالديه، و الفرد يكون الصورة عندما يواجه المجتمع بأساليب الثواب والعقاب، وان المجتمع يضع المحرمات أمام الفرد، وأن الفرد يستجيب لذلك، والفرد ينقل ما يحمله من صور ذهنية و

اتجاهات للجماعة ، وهي نفس الصور و الاتجاهات التي تكونت في تعامله مع محيطه الأسري ولا سيما أن الطفل يتقمص سلوكيات والده أو والدته.

لقد اختلف أنصار فرويد معه لتأكيد على الغرائز و خاصة الغريزة الجنسية، ولتصوره في تناول الظروف الاجتماعية المؤثرة في نمو الشخصية، وهناك من أستقل بنظرية و انشق عن فرويد ، وهناك من رأى أن امتداد لفرويد وأطلقوا على أنفسهم الفرويديون الجدد ، واعتبروا أنفسهم مجددين للتحليل النفسي ولنظرية فرويد.

### 10-5- أما النظرية الضمنية في الشخصية حسب برونر و تاغوري فتكون مشتركة بين أفراد الثقافة

الواحدة، وهناك أفكار و معتقدات وحدود مشتركة لذلك، فهما يضربان مثلا بأن الكثير من الناس يعتقد أن العيون الواسعة دليل على الانبساطية ، وأن صورة الذكي لديهم بأنه يتميز بحجم جمجمة أكبر من الشخص العادي، وبالرغم من ذلك فإن النظرية تناولت الخبرات الشخصية القائمة على التفاعل مع الآخرين وتكوين صورة ذهنية بشأنهم من خلال منظومة من الافتراضات و الاستنتاجات.

وتمضي النظرية الضمنية في الشخصية لتناول ظاهرة التمييز، فقد تقود معلومة واحدة عن الفرد إلى استنتاجات أخرى ، وفي التمييز تنحصر المعلومات في جانب بارز لدى الشخص المستهدف مثل جنسه أو العنصر الذي ينتمي إليه أو قوميته، وتولد المعلومات أحكاما تمثل صورة، لكنها هنا عبارة عن صورة نمطية، فيتم التعميم.

هناك تفسير آخر حول كيفية اكتساب الصورة الذهنية قدمته فرضية بذرة الحقيقة كإجابة عن التساؤل الرئيس. هذه العملية تؤدي إلى تكوين الصورة في عقول الناس، ومن هنا يتضح دور الخبرة المباشرة في تكوين الصورة الذهنية.

## 10-6- واستخدام مصطلح التمثيلات الاجتماعية (Social Representations) من قبل

موسكوفيتش (Moscovici.1981) : للدلالة و الإشارة إلى الاعتقادات و الصور التي يحملها أفراد مجتمع ما، على أساس أن هناك قدرا كبيرا من المعلومات و المفاهيم الجمعية المشتركة بين أي مجموعة من الأفراد أو الجماعات، وهذا لا يعني أن جميع الأفراد في ثقافة ما يحملون البنى المعرفية ذاتها، أو أن هؤلاء الأفراد يحملون آراء موحدة بشأن الآخرين ، وبالرغم من ذلك، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى إدراك الفرد والصورة الذهنية يحملها نحو موضوع ما تحدد بالمحيط الذي يعيش فيه، و أن مثل هذه الصور التي يحملها الفرد تتأثر بشكل أو آخر بالأطر الاجتماعية التي تحيط به، سواء أكانت هذه الصورة إيجابية أم سلبية . إن التمثيلات الاجتماعية وفقا لموسكوفيتش تؤدي وظائفها انطلاقاً من عمليتين الأولى هي الروابط التي تعكس وربما تعبر عن مفاهيم وصور في الذهن ضمن عملية معرفية، والثانية هي عملية التجسيد التي يتم فيها تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء محسوسة، ويتم ذلك عبر التشخيص و التصوير الذي يقصد ب هان يتم تمثيل الصورة أو المعلومة بصورة أو بشكل، وهذا يعكس الصورة الذهنية، ووفقا لهذا المنحنى، فإن التمثيلات الاجتماعية تتضمن تحويل الأفكار المعقدة إلى صور.

والدراسات في هذا الشأن تشير إلى أن المراهق عندما يدخن وحتى طلاب الجامعات عندما يدخنون السجائر على سبيل المثال يكونون تحت تأثير اتجاهاتهم وصورهم الذهنية الايجابية عن التدخين، وقد يكون ذلك بسبب تقليد الآباء و الكبار .

ولا يمكن للباحث أن يتجاوز أهمية المناخ النفسي والثقافي و الاجتماعي و الأسري الذي يوفر بيئة أسرية تساعد الفرد على تكوين أفكاره، وآراءه بل ومعتقداته وقيمه، والصورة الذهنية انطلاقاً من هذا المناخ. كما لا يمكن إنكار دور المشاهدة للفضائيات في تشكيل سلوك الفرد وتكوين الصورة الذهنية، فالعالم اليوم أصبح قرية صغيرة، وإن لم يكن بيتاً صغيراً بواسطة المشاهدة الفورية للأحداث في أي بقعة في العالم، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية للنماذج و الأفراد والمواقف، انطلاقاً من هذه المشاهدة.

**10-7- وترى نظرية الدور :** أن مصطلح دور مقتبس من معاني المسرح، ويعني السلوك المتوقع أن يقوم به الفرد من خلال مركزه في المجتمع، ولذلك نجد أن سلوك الدور تحدده قيم ومعايير واتجاهات، و الصور الذهنية للمجتمع المتوحدة مع الشخصية، ثم قدرات الفرد، والدور حسب النظرية التي صاغها "توماس(thomas)" وبيدل(Biddle) نتاج لعملية التنشئة الاجتماعية، وأن العلاقات بين الأفراد و الجماعات تحدد عن طريق الدور، إن الدور أحد المفاهيم المحورية لمكونات البناء الاجتماعي، فهو الوظيفة بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بناء الكل، وأنماط العلاقات بين الأدوار هي جوهر البناء الاجتماعي. وترتكز النظرية بوصف الفرد من خلال الأساليب التي يعتمدها في قيامه بالأدوار التي يفرضها عليه المجتمع الثقافي المحيط به، والأدوار التي يقوم بها وهي أدوار عديدة.

إن نظرية الدور (Role Théorie) تعترف و تؤكد أن سلوك الفرد والصورة الذهنية لديه، إنما تتكون كنتاج لعمليات التعلم ومتغيرات الفرد.

**10-8- النظرية السلوكية :** التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية تؤكد كما جاء على لسان واطسون (Watson) أن البيئة هي التي تحدد السلوك، وأن السلوك محتوم بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد.

فكما قال واطسن أعطني أثنى عشر طفلاً فأجعل من الرجل رجل دين، ومن الثاني متشرد، والثالث عالم، والرابع قاضي، والخامس منحرف وهكذا.

ويعد بروس سكينر (Skinner) من أشهر علماء النفس المنظرين بهذا الاتجاه من خلال تجاربه العملية على الحيوانات في التعلم و في الشخصية، فالسلوك يشكل المحور الرئيس لهذه النظرية، وتعددت اهتمامات سكينر لاحقاً وتتنوعت مجالات أبحاثه التجريبية لتشمل جوانب السلوك اللفظي واللغوي و الاجتماعي و الأخلاقي، فتأثر سكينر في بناء نظريته بأفكار كل من واطسن وبافلوف بالاشتراط، لكنه اهتم بالتعلم الاستجابي وركز على التعلم الإجرائي، ويشير إلى جميع الاستجابات الإرادية المتعلمة التي تصدر عن الفرد،

واعتبر سكرن أن السلوك هو وحدة الدراسة العلمية التي يجب التركيز عليها لفهم كافة جوانب النشاط الإنساني و الحيواني، وهو ينكر وجود عمليات داخلية مثل التفكير و التصور.

لقد تصدى العديد من النظريات لتفسير اكتساب الصورة الذهنية، فرأى البعض أن تكوين الصورة الذهنية يعود إلى عوامل فردية ذاتية، ورأى البعض الأخر أنها تعود إلى عوامل خارجية، في حين أكدت بعض النظريات تأثير الجماعة.

- و النظريات النفسية أكدت العوامل الفردية في اكتساب الصورة الذهنية، حيث ركز فرويد على السنوات الأولى من عمر الفرد وتأثيرها عليه في المستقبل، وركز على غريزة الحياة المتمثلة في الغريزة الجنسية، في حين تناول إيركسون مراحل النمو النفسي الاجتماعي ، وهي ثماني مراحل، كل مرحلة تشكل أزمة أهمها أزمة الهوية في تكوين الصورة الذهنية، أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على العوامل البيئية، وأهملت الجوانب الأخرى المتمثلة في استعداد الفرد لتكوين الصورة الذهنية، وان بعض التفسيرات جاء ضيقاً من خلال السلوك الإجرائي والتعزيز أو الاشتراط.

- أما باندورا صاحب نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد و المحاكاة، وهي أمور لا يمكن تجاهلها لأهميتها، لكن لا يمكن حصر السلوك الإنساني في هذه العمليات، فالسلوك الإنساني سلوك معقد يحتاج إلى سعة في النظر إليه بزوايا مختلفة.

- أما النظريات المعرفية فتري أن الإنسان مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من اتخاذ القرار، وتؤكد هذه النظرية القصد و النية و التوقع والنشاط العقلي الذاتي، وهذا ما تمثلته نظرية "فستنكر" و "هيدر" ، يركز فستنكر على الناشئ الإدراكي المعرفي، في حين يرى هيدر أهمية التوازن من خلال العمليات المعرفية، ولا يمكن أن تفسر الصورة الذهنية فقط من خلال العمليات المعرفية.

- أما النظريات الاجتماعية، فهي في الواقع ركزت فقط على جانب واحد في تفسير الصورة النمطية وهو الجانب الاجتماعي، ولا يوجد عامل آخر يوازيه في الأهمية، فالصورة الذهنية قد تعبر عن سلوك فردي شخصي، وقد تكون لأسباب ذاتية داخلية و نفسية يكون الفرد بموجبها الصورة الذهنية.

ويرى الباحث أن هناك أدلة تدعم كل نظرية من النظريات، وتدعم صحتها، فالنظريات في ميدان علم النفس نظريات متجاورة بمعنى أن النظرية تجاور الأخرى، ولا تقوم على أنقاضها، ولكن الحقيقة العلمية تقول أيضاً إن أي من هذه النظريات لم يحظ بالدعم المطلق الكامل، وعليه فإن الموقف التكاملي يكون الأكثر موضوعية في تفسير إكساب الصورة الذهنية، بمعنى أن تكمل النظرية نظرية أخرى قريبة منها في هذه الاهتمامات، ومن الواضح أن كل النظريات متفردة لا يمكن لها أن تضع تفسيراً شاملاً ومقبولاً لتكوين الصورة الذهنية، فمثل هذه الصورة يصعب تفسيرها بواسطة نظرية واحدة بعامل واحد، فهناك عوامل متعددة تلعب دوراً مهماً في اكتساب الصورة الذهنية. (إبراهيم، 2014، ص 48-62).

## خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أن كل منظمه بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه تقوم بوضع إستراتيجية محددة تسير وفقها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها أو مجال بناء أو إعادة بناء صورة ذهنية جديدة حول هذه المؤسسة من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص أن الصورة الذهنية كما الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و التي تأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور الذي تقدم له منتجاتها و خدماتها لتحافظ عليه من جهة، و لتكسب جمهور أوسع من جهة أخرى ، و أيضا لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها هذا الجمهور، ومن ثمة تعمل على تحسينها من خلال تغير ما يحتاج إلى التغيير وتعديل أو إعادة تشكيل صورة المؤسسة و ترقيتها، يعتبر مجال عمل العلاقات العامة الذي يسعى إلى التعريف بالمؤسسة و خلق الانطباع الجيد عنها و كسب ثقة الجماهير عن طريق إستراتيجيات محكمة يعمل وفقها خبراء العلاقات العامة من أجل رسم معالم إيجابية عن المؤسسة و ذلك باستعمال مختلف وسائل الاتصال الشخصي التي بدورها تقوم بتوصيل جملة الأهداف و البرامج التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها بغية تشكيل أو إعادة تشكيل صورة ذهنية جيدة جديدة على العموم أليينا على معظم عناصر الصورة الذهنية و مدى أهميتها في التنظيم.

# الفصل السادس

## إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- مجالات الدراسة

3- منهج الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- أدوات الدراسة

6- الخصائص السيكومترية للإستبيان

7- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، فهو المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول إلى الميدان، والكشف عن الحقائق، وللقيام بأي بحث يجب تحديد مجالات الدراسة بدقة، وعليه سنحاول من خلال الفصلين المواليين، تجسيد البناء المنهجي ليناكامل البحث، وذلك بتقديم الدراسة الاستطلاعية التي هي من أهم الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه بعمله، حيث يتمكن من جمع المعلومات الأولية، كما سنوضح المنهج المستخدم في الدراسة أو الطريقة المتبعة، التي استخدمها الباحث من أجل دراسة المشكلة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحصيل هذه البيانات.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة و صياغة فرضيات البحث على ضوءها.

أهداف الدراسة حيث عرفها

"رجاء محمود أبو علام "بأنها الأساس الجوهرى لبناء البحث كله". (أبو علام ، 2004 ،

ص 87).

و على هذا الأساس هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الطالب على الجماعات غير الرسمية التي يرغب في دراستها، و جمع معلومات و بيانات عنها.
- استطلاع الظروف والتي تتواجد فيها عينة الدراسة و صياغة الدراسة صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية.
- تهدف للتعرف على الفرضية العامة إن كانت موجودة أم لا.
- تسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية الاستبيان من حيث خصائصه السيكومترية أي ثباته و صدقه، و الوقوف على مدى القصور فيه بهدف تعديله إذا وجب الأمر ذلك.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول إلى العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات و المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة و ذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، و مدى وضوح عباراته و قدرة عينة الدراسة على الإجابة عنها.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارة لمديرية الخدمات الجامعية و لإقامة شتمة - 6 - بعد القيام بالإجراءات التنظيمية والإدارية المطلوبة لدخولنا المؤسسة، ثم إجراء مقابلات مفتوحة أو بما يسمى بالمقابلة الاستكشافية مع بعض العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية،

واستعمل الباحث هذه المقابلات بغرض كسر الحواجز النفسية، بالإضافة إلى استعمال الملاحظة المباشرة البسيطة على العمال وهم في مكان العمل.

## 2- مجالات الدراسة:

2-1- قام الباحث بإجراء دراسته على عمال إقامة شتمة -6- "بلدية شتمة ولاية بسكرة.

### 2-1-2- لمحة عن المؤسسة:

مديرية الخدمات الجامعية ببسكرة تأسست سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 84-95 المؤرخ في 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية- بسكرة- بطاقة استيعاب تضم (6) إقامات بين ذكور و إناث. و بمقتضى القرار الوزاري المشترك رقم 41 المؤرخ في 07 / 10 / 2010 المتضمن إنشاء الإقامة الجامعية شتمة - 6 - .

و بمقتضى القرار رقم 2037 المؤرخ في 03 نوفمبر 2010 المتضمن تعيين السيد عمار خباش بصفته مديرا بالإقامة الجامعية شتمة - 6 - بسكرة. وتنقسم إقامة شتمة - 6 - إلى قسمين ( بنات و ذكور) تحتوي على 8 أجنحة 4 لكل قسم.

و تقدر الطاقة النظرية 2000 سرير 684 غرفة مقسمة بين الذكور و الإناث مقيم بها 872 ذكور و 732 إناث والمجموع الكلي 1604 مقيم .

كما تحتوي على 115 عامل ، 18 دائمين و 97 متعاقدين .

تقدر ميزانية ممنوحة للإقامة ب ( 2مليار و 800 مليون و 60 ألف دينار) .

تقدر مساحة الإقامة ب (10508.00م<sup>2</sup>)

### 2-1-2- المصالح الموجودة بالمؤسسة:

⊠ المدير: و هو المسؤول الأول في الإقامة الجامعية و قد عين بمقتضى القرار

رقم 2037 المؤرخ في 3 / 11 / 2010 المتضمن تعيين السيد عمار خباش

بصفته مديرا بالإقامة الجامعية شتمة - 6 - بسكرة.، كما يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في قيامهم بالمهام المستند إليهم، يؤكد على شروط العمل فيتابع ميدانيا كل ما يتعلق بالمؤسسة، كما يقوم بعقد الاجتماعات ويرأسها لكونه رئيس، و تساعده في ذلك الأمانة العامة و التي بدورها تتولى عملية الاتصال و التنسيق.

☒ **الإدارة العامة :** و هي القائمة على شؤون الإقامة فيما يتعلق بالميزانية و كذلك فهو مسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق من حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب بالتأكد من صحة التسجيل المحاسبي توفر جميع ومصادقية المبالغ، و إدارة شؤون المستخدمين و إدارة الوسائل.

☒ **الإطعام:** و هي المصلحة المكلفة بشؤون الإطعام ( طلبة، عمال، ضيوف الإقامة). تضم المصلحة مطعم واحد بقاعتين بطاقة استيعاب 500 كرسي و 84 طاولة يتم الدخول له بالبطاقة المغناطيسية و مزود بكاميرات مراقبة بالإضافة إلى مخزين للتبريد.

☒ **النشاطات العلمية و الثقافية:** و هي مصلحة تقوم بجميع النشاطات العلمية و الترفيهية و الثقافية و الرياضية في الإقامة ، و كما تحتوي على قاعة لكمال الأجسام وقاعة للانترنت و ملعبين (ماتيكو) و نادي يضم 100 طالب مسير من اللجنة الاجتماعية لشؤون الإدارة.

☒ **الإيواء:** و هي المصلحة المكلفة بتنظيم إيواء الطلبة ، تتكون الإقامة من 8 أجنحة مقسمة بين الذكور و الإناث تضم 684 غرفة مقيم بها (872 ذكر) و (732 أنثى) و يتربع على طاقة نظرية تقدر (2000) سرير كما تضم مخزين لعتاد الإيواء.

☒ **مصلحة الصيانة و النظافة و الأمن الداخلي:** يتولى هذا القسم صيانة وإصلاح

كامل تجهيزات المؤسسة بالإضافة إلى النظافة حيث تتولى شؤون نظافة المؤسسة و

تضم البياضة و مرش يحتوي على 47 غرفة منقسمة بين الذكور و الإناث،

كذلك تهتم بشؤون الأمن الداخلي للمؤسسة تسهر على أمن المؤسسة تحتوي

على حجابة تعمل بالبطاقة المغناطيسية لسلامة المقيمين و المؤسسة على

سواء. (جمع و تنسيق الطالب الباحث)

## 2-2- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 2016/03/08 في إقامة شتمة -6- بشتمة ولاية

بسكرة حيث تم تقديم الطلب للدراسة وتمت الموافقة مباشرة كما تمت في هذه المرحلة محاولة

لاستطلاع مجال الدراسة وبعدها تم إجراء مقابلة مع مدير الإقامة، تم جمع بعض المعلومات

التي تفيد الدراسة وفي الأخير تم توزيع الاستمارة على العاملين بتاريخ 2016/03/28 والتي

دامت ثلاثة أيام عند عدم احتساب يوم العطلة، أي تم جمع واستعادة الاستمارات بتاريخ

2016/04/03 في اليوم الأخير للتريص.

## 2-3- الحدود البشرية: عمال إقامة شتمة-6-

### 3- منهج الدراسة:

إن طبيعة المشكلة والدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب

والملائم لها، ودراستنا الحالية تبحث في ما إذا كان هناك دور للجماعات غير الرسمية في

تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري أم لا، فبذلك المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

### 4- مجتمع و عينة الدراسة:

تعتبر العينة تقنية تهدف إلى بناء نموذج مصغر من المجتمع الكلي بغية الوصول

إلى نتائج قابلة للتعميم، و عينة هذا البحث تمثلت في مجتمع عمال إقامة شتمة -6- ، حيث اختيرت بطريقة عشوائية وتعرف على أنها «هي العينة التي تختار وحداتها من الإطار الخاص بها على أساس يهيئ فرص انتقاء متكافئة من المجتمع المسحوبة منه »

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجموعة من العمال بصفة عشوائية و تم توزيع الاستبيانات، و كان عدد الموارد البشرية 119 مورد بشري و تم توزيع 50 استمارة على 50 مورد بشري أي ما يعادل (42.01%).

#### 4-2- عينة الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على العينة العشوائية في تحديد العينة، حيث وزعت 50 استمارة على جميع أفراد العينة، تم استرجاعها كلها ولم تستبعد ولا استمارة وبهذا كانت نسبة العينة المدروسة فعليا هي (100%).

#### 5- أدوات الدراسة:

ويقصد بها التقنيات المستعملة في الدراسة، فعند الاعتماد على منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة حيث تمثلت هذه الأداة في الاستبيان و المقابلة.

#### 5-1- الاستبيان :

«ويعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية » (موريس أنجرس، 2006 ، ص 204).

\*و تفصل استبيان الدراسة ما يلي:

❖ القسم الأول: تمثل في الجماعات الغير رسمية و تتكون من 20 عبارة.

❖ القسم الثاني: تمثل في محور الصورة النمطية و تكون من 30 عبارة مقسمة إلى بعدين تعميم السلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري 15 بند و بعد تشويه السلوك الإداري 15 بند كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(03) يبين أبعاد الصورة النمطية:

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
15	35-21	تعميم السلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري	الصورة النمطية
15	50-36	تشويه صورة السلوك الإداري	
30	/		المجموع

المصدر (إعداد الطالب الباحث)

❖ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على ثلاث درجات:

❖ الجدول رقم (04): يمثل درجات الاستبيان

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	3	2	1

المصدر (الطالب الباحث)

## 5-2- المقابلة

هناك ترجمتان لكلمة interview فيطلق عليها أحيانا استتبار و ترجم أحيانا بالمقابلة، و الكلمتان تشيران إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات.

و المقابلة هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو عدة أشخاص، لكنها تتميز بخصائص أساسية نوجزها فيما يلي:

- ❖ المقابلة هي مواجهة بين الباحث و المبحوث.
  - ❖ لا تقتصر المواجهة على التبادل اللفظي بينهما فقط بل تستخدم تعبيرات الوجه، و نظرات العيون، و الإيماءات و السلوك العام.
  - ❖ تختلف المقابلة عن الحديث العادي، و ذلك لأنها توجه نحو هدف واضح و محدد
  - ❖ يقوم الباحث بتسجيل الاستجابات التي يحصل عليها في نموذج سبق إعداده و تقنيه.
- (صابرو خفاجة، 2002، ص 131).

\*استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين. وتدرجت الأسئلة من العام إلى الخاص. و كانت أسئلتها كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (05) يمثل أسئلة المقابلة مع العمال

رقم السؤال	الأسئلة
1	هل تلتقي بزملائك خارج العمل في المؤسسة؟.
2	هل تقوم ببعض المهام الإدارية خارج المؤسسة؟.
3	هل تلجأ إلى أصدقائك من أجل حل مشاكلك مع الإدارة؟.
4	هل تتبع أعضاء جماعتك في كل أمور العمل مهما كان نوعها؟.
5	هل يسيء المدير لعمال بين الفينة و الأخرى؟.
6	هل الإدارة الحالية قادرة على تسيير المؤسسة؟.
7	هل تثقك بالإدارة بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام عالية؟.
8	المظهر الخارجي لمؤسستك يذكرك بالجوانب السلبية أم لا؟.
9	هل تحترمون في مؤسستكم عمال النظافة و هل سبق وكرتموهم؟.
10	هل ينصرف رؤساء المصالح عن أماكن عملهم؟.

هل تتلقى اهانات بين الفترة و الأخرى من طرف المسؤولين؟.	11
هل تراعي الإدارة لمشاكلكم و تستمع لكم دائما؟.	12
كيف ترى صورة مديرك؟.	13
هل يكلفك المدير بمهام لا تعنيك؟.	14
هل تتعامل مؤسستك مع جمهورها بشكل لائق؟.	15

المصدر ( الطالب الباحث)

## 6- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

### 6-1- صدق الأداة:

حيث يعرف الصدق على أنه « قدرة الاختبار على قياس ما وضع لقياسه. »  
(بشير معمرية، 2007، ص 131).

للتعرف على صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها ومدى ارتباطها بمجالات الدراسة وسلامة اللغة ووضوح الصياغة، تم عرضها على مجموعة من الحكمين عددهم (4) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم ( ) ) وبعد استرجاع نسخ الاستبيان من لجنة المحكمين، كانت معظم آرائهم لصالح الاستبيان، مع استبعاد بعض العبارات و تم تغييرها بعبارات أخرى تقيس و إعادة صياغة بعض العبارات الناقصة و إعادة تركيبها، وبعد التحكيم أعاد الباحث النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة ، ثم تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة " لاوشي ":

$$\text{❖ معادلة لاوشي لصدق البند} = \frac{\text{مجموع نعم} - \text{مجموع لا}}{\text{مجموع نعم} + \text{مجموع لا}}$$

ن

حيث أن:

ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (تقيس)

ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (لا تقيس)

ن = العدد الكلي للمحكمن

❖ معادلة لاوشي لصدق الاستبيان =  $\frac{\text{مج ص ب}}{ن}$

ن

حيث: مج ص ب = مجموع معادلات صدق البنود

ن = العدد الكلي للبنود

وعليه كان صدق الاستبيان: 0.96

### 6-2- ثبات الإستبيان:

حيث يعرف الثبات بأنه: « مدى الدقة و الاستقرار و الاتفاق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات». ( بشير معمرية، 2007، ص67).

وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بتوزيعه على عينة أولية يقدر عددها ب 10 عمال من الإقامة الجامعية شتمة -6- بسكرة ، ولحساب معامل الثبات تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية ، باستخدام برنامج spss حيث كان عند مستوى الدلالة (0.01) 0.70 و تم تصحيحه بمعامل سبيرمان براون للتصحيح حيث وجد 0.80، و منه نستخلص أن الاستبيان ثابت و قابل للتطبيق.

وهذا يعني صدق ثبات بنود الاستبيان والجدول رقم ( ) يوضح المعاملات المحسوبة.

### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- المتوسط الحسابي
- معامل بيرسون وسبيرمان للتصحيح
- الانحراف المعياري.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الخطوات المنهجية التي تعتبر بدورها من أهم الوسائل التي تساعد في ضبط الدراسة الاستطلاعية حيث تسمح للباحث بالتأكد من كفاءة أداة الدراسة كما تسمح له من تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية و الزمنية ومعرفة المنهج الذي سوف يتبعه الباحث الذي يساعد في ضبط أداة الدراسة والتحقق من ثباتها وصدقها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية واستخدام الخصائص السيكومترية.

# عرض و مناقشة نتائج الدراسة

\*تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة

أ-المقابلة

1-1-نتائج و تحليل المقابلة

ب-الاستمارة

1-2-نتائج و تحليل الاستمارة

2- العلاقة بين متغيرات الدراسة

3- مناقشة الفرضية الرئيسية

4- مقترحات الدراسة

**تمهيد:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في معرفة دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع آراء العاملين بإقامة شتمة -6- (مديرية الخدمات الجامعية-بسكرة-)، و يحتوي هذا الفصل على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات المنبثقة عنها عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، من باب أداتي الدراسة (المقابلة و الاستمارة) و قد قمنا بقراءة النتائج و تحليلها و الخروج بنتيجة عامة و اقتراحات من طرف الباحث تمهيدا لدراسات أخرى.

**1- عرض نتائج الدراسة :****\*أ-المقابلة**

-استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و التي جاء على أساس نتائجها تم تصميم عبارات أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.و قد تم الحرص بعدم ترك الإجابة ناقصة، و شرح لهم تعليمات الإجابة و أن الهدف منها لأغرض علمية لا غير.

- تم إجراء المقابلة مع 10 أفراد من الإقامة الجامعية شتمة -6-بسكرة و التي كانت أسئلتها مقسمة حسب الفرضيات.(الأسئلة في فصل الجدول رقم((

واخترنا عينة من ثلاث أفراد:

**1-1- نتائج المقابلة :****1-1-1- النتائج مع الشخص (x1) وتحليلها:****i.القراءة:**

عن سؤالنا عن هل تلتقي بزملائك في العمل خارج أسوار المؤسسة فكانت إجابته في أغلب الأحيان يلتقون من أجل تفعيل وتقوية العلاقة بينه وبين زملائه حسب رأيه. و عن السؤال الموالي الذي ينص حول تقوم ببعض المهام الإدارية خارج المؤسسة فكانت إجابته أحيانا أي أنه في بعض الأحيان عندما يكون الأمر هاما، و عن السؤال الثالث أجاب وأكد ألجأ إلى أصدقائي لحل مشاكلنا الإدارية و غير الإدارية فنحن تجمعنا روح التعاون دائما.

التساؤل الرابع جاء ليؤكد السؤال الثالث لكن الإجابة لم تتغير حيث جاءت الإجابة لتؤكد مدى تماسك الجماعة غير الرسمية و التفاهم حين يتعلق الأمر بوجود مشكلة داخل الإدارة تخص جميع العمال.

و عن السؤال هل يسيء المدير للعمال بين الفترة و الأخرى قال انه لم يصدر عن المدير أي تصرف خاطئ بالعكس فمدير المؤسسة يهتم كثيرا بشؤون العمال و يقدم لهم يد العون إن تطلب الأمر.

أما عن السؤال الذي يتعلق بقدرة الإدارة على الحالية على تسيير المؤسسة فكانت الإجابة بنعم فمؤسستنا صنفت أحسن إقامة جامعية في بسكرة من ناحية الخدمات و هذا ما يفسر نجاح الإدارة و قدرتها على التسيير.

السؤال الموالي تكلم عن الثقة في الإدارة فأجاب الثقة كل الثقة فمديرنا و إدارتنا تحسن التصرف و قادرة على الذهاب بالمؤسسة بعيدا.

المظهر الخارجي للمؤسسة يذكرني بجوانب سلبية؟ يضحك و يقول لا فقط أتذكر التعب لكن أحب مؤسستي لأنها لقمة عيشي و لي أصدقاء بها و ذكريات جيدة.

و عن احترام عمال النظافة في المؤسسة و هل سبق تكريمهم قال لم يلزمهم شيء في المؤسسة هم يجدون و يتعبون لكسب لقمة الحلال و يمنون النفس في عيشة كريمة و المؤسسة تحترمهم لكن بدرجة أقل و المقصود هنا ليس كثيرا أما عن التكريم فأجاب بـ أحيانا.

السؤال الموالي نص على بهل ينصرف رؤساء المصالح عن أماكن عملهم أجاب بنعم لكن بعد نهاية الدوام.

هل تتلقى اهانات من المسؤولين؟ قال لا عندما نقوم بواجباتنا تجاه مؤسستنا هذا لا يعرضنا لأي اهانات.

و عن اهتمام الإدارة بمشاكل العمال قال نعم فهي تسهر و بشكل دائم على الاستماع لمشاكل و انشغالات العمال و حلها إن أمكن.

و عن صورة المدير قال لا تشوبها شائبة بشهادتي و شهادة العمال و الإدارة و حتى الطلبة المقيمين.

السؤال المالي تكلم بهل تكلفك الإدارة بمهام لا تعني العمال قال كل شخص في مكان عمله لكن في بعض الأحيان نقوم جميعنا بعمل ما كرفع آلة أو ما شابه لكن و نحن راضين و غير مرغومين.

السؤال الأخير تكلم عن معاملة المؤسسة مع جمهورها بصفة عامة بشكل لائق قال نعم فهذا عمل و سلوك الإدارة منذ أن بدأت العمل فيها.

## ii. التحليل:

- من خلال الإجابات التي تم تقديمها من قبل (X1) نستخلص وجود جماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتقائه مع زملائه خارج أوقات العمل، حيث أجاب المبحوث عن وجود لقاءات مع الزملاء و طرح المشاكل الخاصة بالعمل معهم ، تتفق هذه النتيجة مع إجابات العمال من خلال وجود جماعات غير رسمية في المؤسسة حيث أشار هذا الأخير إلى عقد لقاءات مع زملائه خارج أوقات العمل يتم فيها طرح و معالجة قضايا العمل.

- أما فيما يخص الشق الثاني من الأسئلة و المتعلقة بالصورة النمطية عامة بتعميم السلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري خاصة حيث آلت إجابات (x1) إلى عدم وجود تعميم للسلوكيات الفردية السلبية ويتضح ذلك من خلال إجابته على أسئلتنا و التي تتعلق بهذه الأخيرة.

### 1-1-2 قراءة الأجوبة المقابلة مع الشخص (x2) و تحليلها:

#### i. القراءة:

من خلال هذا الطرح تم الحصول على إجابات الأسئلة السابق طرحها :

عن السؤال الأول أجاب بنعم التقي بزملائي خارج إطار العمل خاصة القريبين من مقر سكني.

السؤال الموالي قال عنه انه لا يقوم بمهامه إدارية خارج مؤسسته فكل شيء في مكانه، و عن السؤال الثالث أجاب بنعم الجأ إلى أصدقائي من أجل حل مشاكلي مع الإدارة أن تطلب الأمر ذلك، و عن الإجابة عن السؤال الرابع قال أجل أتبع أعضاء جماعتي و أشاركهم في جميع قراراتهم مهما كانت.

و عن السؤال المتعلق بإساءة المدير للعمال بين الفينة و الأخرى قال أجل فهو غير يسيء خاصة إلى عمال المراحل الدنيا و يهمشهم.

السؤال السادس كأن تعلق بقدرة الإدارة على تسيير المؤسسة فكانت إجابته ب لا يوجد مسؤول في الجزائر بإمكانه تسيير مؤسسة و هذا حسب رأيه و برر ذلك بعدم الكفاءة و نقص الخبرة.

و عن السؤال المتعلق بالثقة بالطاقم الإداري على تسيير المؤسسة قال لا توجد ثقة ن ظرا لكثرة المشاكل الموجودة و القادم أعظم حسب قوله.

و عن السؤال القائل هل يذكر المظهر الخارجي لمؤسستك بالجوانب السلبية قال التعب بدرجة أولى الروتين بدرجة ثانية و المشاكل الإدارية و طبيعة العمل بدرجة ثالثة، و عن احترام عمال النظافة في المؤسسة و هل سبق تكريمهم قال لم يلزمهم شيء في المؤسسة هم يجدون و يتعبون لكسب لقمة الحلال و يمنون النفس في عيشة كريمة و المؤسسة تحترمهم لكن بدرجة أقل و المقصود هنا ليس كثيرا أما عن التكريم فأجاب بـ أحيانا.

و عن انصراف رؤساء المصالح عن أماكن عملهم فكأن إجابته مباشرة بنعم و الانصراف من أماكن العمل لا يتعلق فقط بالمسؤولين بل العمال كذلك . هل تتلقى إهانات من المسؤولين بين الفترة و الأخرى فكأن الجواب بنعم أحيانا نتلقى تعسف و إهانات من المسؤولين في حالة وقوع أخطاء.

السؤال الموالي دار حول اهتمام الإدارة من عدمه بالمشاكل الخاصة بالعمال و هل تستمع لأرائهم إجابته كانت شديدة اللهجة حيث قال أنها لا تهتم و لا تسمع أبدا لهم و آرائهم غير مسموعة من أساسها و وجودهم مثل عدمه فقط يعملون و عن صورة المدير كيف يراها قال سيئة، هل يكلفك المدير بمهام لا تعنيك و لا تخصك وكانت إجابته بنعم وهذه يخص جميع العمال و نكلف بأعمال نحن غير ملزمين بها و لا تعيننا.

أما آخر سؤال و الذي نص عن معاملة المؤسسة مع جمهورها لائق أم لا قال لا يعجبه و ذلك نظرا لعدة أسباب تنظيمية خاصة.

## .ii التحليل:

- إجابة (x2) فكانت توحى بوجود تعميم السلوكات الفردية السلبية على السلوك الإداري و ذلك من خلال إجاباته على أسئلة المقابلة الخاصة بتعميم السلوكات الفردية السلبية،

- أما الشطر الأخير من المقابلة و الذي يتعلق بدور الجماعات غير الرسمية بتشويه صورة السلوك الإداري فكانت الإجابة أيضا منقسمة بين وجود و عدم وجود تشويه حيث أجاب (x1) بعدم وجود تشويه عكس إجابة العامل و الذي صرح بوجود تشويه صورة السلوك الإداري و هذا من خلال تقديمهم لنا الأسباب حسب رأي كل واحد منهم.

## 1-1-3-قراءة أجوبة المقابلة مع الشخص (x3) و تحليلها:

## .i القراءة:

طرحنا على العينة نفس الأسئلة حيث كانت عامة و تحصلنا على الإجابات الآتية:

السؤال الأول قال عنه انه يلتقي بزملائه خارج العمل و أثناء العمل و هذا أمر اعتيادي ، السؤال الثاني تعلق بالقيام ببعض المهام الإدارية التي تخص المؤسسة أنها تقام بين الفينة و الأخرى خارج المؤسسة قال نعم إن لم يكتمل عملي أكمله في البيت أو مع احد زملاء العمل.

السؤال الموالي كانت الإجابة عنه بنعم ألجأ إلى زملائي و أصدقائي و نحل مشاكلنا الإدارية سويا، و عن السؤال الموالي أجاب بأكيد و في أي وقت ، وعن سؤال آخر يتعلق عن إساءة المدير للعمال بين الفينة و الفينة قال أحيانا لكن ليس بصفة دائمة.

هل الإدارة الحالية قادرة على تسيير المؤسسة أجاب بأن الغدرة الجزائرية بصفة عامة لا تعرف ما تعمله أي قام بعملية إسقاط على مؤسسته، و عن السؤال المتعلق بثقته بالإدارة قال متواجدة لكن ليست بدرجة عالية فيمكن جلب مسؤولين أكثر كفاء و خبرة: السؤال الموالي تكلم عن ما

إذا كان المظهر الخارجي للمؤسسة يذكره بالجوانب السلبية قال أنها تذكره بسلبيات المؤسسة لا لا الإيجابيات و عن سؤال المتعلق باحترام عمال النظافة قال لا لكن تقوم المؤسسة في بعض المناسبات بتكريم بسيط على شرفهم. و عن السؤال المتعلق بانصراف رؤساء المصالح من مكان عملهم قال بنعم و هذه عادة لا تزول من المؤسسة.

الإهانات؟ قال توجد إهانات خاصة من العمال من الفئات الدنيا، عن سؤال اهتمام الإدارة لمشاكل العمال قال نوعا ما لكن المؤسسة أهم من العامل بالنسبة لهم حسب قوله، و عن صورة المدير بالنسبة له قال نوعا ما حسنة و عن المهام التي لا تعنيه و يكلف بها أجاب بلا

## ii. التحليل:

- فكانت إجاباته قد غلب عليه التشويه على التعميم فكانت معظم الإجابات تصب في بعد التشويه لكن العمل لم يعمم و ظهر ذلك من خلال إجاباته على الأسئلة الخاصة بالتشويه فكانت كلها تصب نحو التشويه عكس أسئلة التعميم

\* استنتاج المقابلات مع أفراد العينة :

### -المقابلة مع (x1):

\* عدم وجود دور للجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

### المقابلة مع(x2):

\* وجود دور للجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

المقابلة مع (x3):

\*من خلال إجاباته على أسئلتنا تبين أنه تبنى التشويه عكس التعميم ، الذي تبين جليا من أجوبته.

و الجدول الآتي يوضح إجابات العمال حسب كل بعد.

جدول رقم(06) يمثل استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد الصورة النمطية للمقابلة:

التشويه	التعميم	الاستجابات أفراد العينة
0	0	X1
✓	✓	X2
✓	0	X3
0	0	X4
0	✓	X5
0	0	X6
0	0	X7
0	0	X8
0	✓	X9
0	0	X10

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

✓ = يوجد - 0 = لا يوجد

\* من خلال المقابلة مع الأشخاص العشر نستخلص ما يلي:

- وجود جماعات غير رسمية في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود تعميم من قبل الجماعات غير الرسمية تجاه السلوك الإداري
- عدم وضوح وجود تشويه لصورة السلوك الإداري و هذا يرجع إلى اتفاق في إجابات المبحوثين (محايد).

\*ب- الاستثمار

### 1-2- نتائج الاستثمار

اعتمد الباحث في تفسير استجابات المبحوثين على قيمة المتوسطات الحسابية ، حيث حدد معيارا للحكم على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وذلك عند مناقشة نتائج الجداول الخاصة بمدى وجود العلاقات الغير رسمية في المؤسسة ، حيث جاءت على النحو التالي :

الجدول رقم(07) : يمثل طول خلية درجات الموافقة ( المدى)

طول الخلية	درجة الموافقة
1 - 1.66	غير موافق
1.67 - 2.33	محايد
2.34 - 3	موافق

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

## 1-2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

\* هل توجد جماعات غير رسمية لدى العمال في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب درجات استجابات أفراد العينة و الجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (08) يمثل درجات استجابة لعينة الدراسة حول وجود الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة

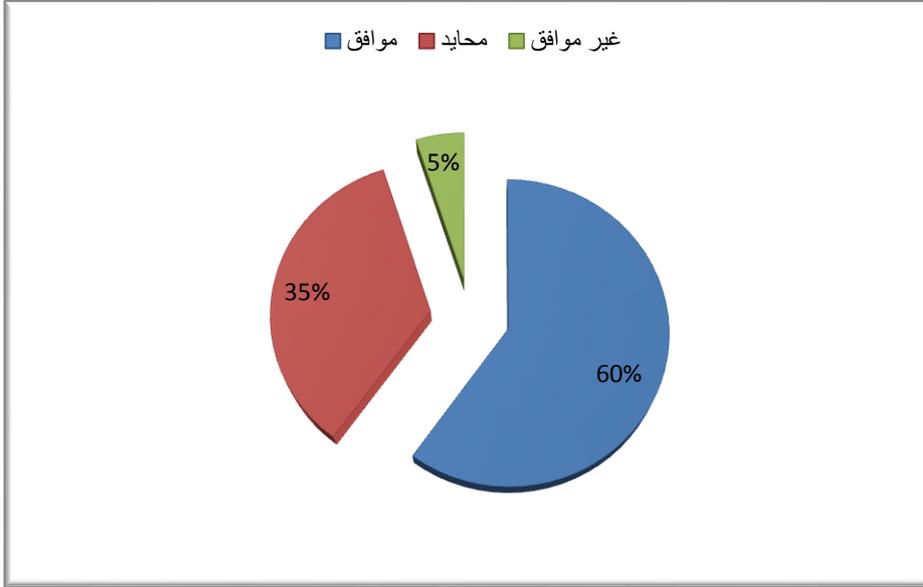
رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	44	1	5	0.61	2.78	موافق
2	36	9	5	0.66	2.62	موافق
3	45	1	4	0.56	2.82	موافق
4	12	6	32	0.85	1.60	غير موافق
5	16	13	21	0.86	1.90	محايد
6	19	4	27	0.95	1.84	محايد
7	35	5	10	0.81	2.50	موافق
8	43	5	2	0.48	2.82	موافق
9	23	14	13	0.83	2.20	محايد
10	38	6	6	0.69	2.64	موافق
11	23	12	15	0.86	2.16	محايد
12	30	13	7	0.73	2.46	موافق
13	33	6	11	0.83	2.44	موافق
14	41	4	5	0.64	2.72	موافق

موافق	2.36	0.82	11	10	29	15
موافق	2.70	0.64	5	5	40	16
محايد	1.84	0.86	23	12	15	17
محايد	2.18	0.85	14	13	23	18
محايد	2.14	0.90	17	9	24	19
موافق	2.60	0.63	4	12	34	20
/	2.36	0.75	/	/	/	المجموع

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( ) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة كبيرة حول تواجد الجماعات الغير رسمية داخل المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية والتي بلغت (2.36) بمستوى موافق وذلك حسب المجال المحدد سابقا ، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة والمكونة من ( 20 عبارة ) نجد أن العبارة رقم (8) و العبارة رقم (3) والتي تحصلتا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.80 و انحراف معياري قدر بـ 0.48 للعبارة رقم (8) و 0.56 للعبارة رقم (3) ، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم (4) وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.60) وانحراف معياري قدر بـ (0.85) . شكل رقم ( ) يوضح درجة استجابات أفراد العينة على مدى وجود الجماعات غير الرسمية.

شكل رقم (09) تمثل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الجماعات غير رسمية



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى وجود الجماعات غير الرسمية كانت بدرجة موافق برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (60%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (35%) بدرجة محايد، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (5%).

- مناقشة و تفسير التساؤل الأول :

هل توجد جماعات غير رسمية لدى العمال في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة؟

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي كانت تتحدث وجود جماعات غير رسمية أو لا فقد كانت نسبة موافق 12 من أصل 20 و بنسبة قدرت بـ (60%) و هي أعلى درجة.

ويمكن تفسير ذلك بأن عمال المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم و يسودهم روح التعاون و التماسك ، كما أنهم يمارسون مجموعة من الأنشطة خارج أوقات العمل و هذا يدل على وجود

اتصال صاعد بين العمال و الإدارة التي من خلال إجاباتهم فهي تمنحهم مجموعة من الصلاحيات بالإضافة إلى المشاركة الفعالة داخل أثناء الدوام و بعده و ذلك من خلال إجابات أفراد العينة و اتفاهم بالإجماع على قوة ممارسة التجمعات غير الرسمية و تفعيلها بشكل متواصل.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة إلتون مايو(1930-1927) و المقامة في مصانع الهاوثورن و التي أشار بها إلى أنه أحسن نظام هو ضرورة القضاء على الاختلاف بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و هو ما يشجع على قيام و ضرورة تكوين الجماعات غير الرسمية .

و التي اختلفت مع دراسة حسان الجيلاني (1985)و التي أجريت في المؤسسة الصناعية الجزائرية و التي أكدت على أن وجود جماعات رسمية في المؤسسة من شأنه خلق الفوضى و الإضرابات المتكررة و كثرة الصراعات بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و هذا الاختلاف قد يكون راجع إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة فدراسة الجيلاني أجريت في مؤسسة صناعية و درستنا أجريت في مؤسسة خدماتية.

و هذا يوحي أن في المؤسسة محل الدراسة جماعات غير رسمية .

### 1-2-2 النتائج المتعلقة التساؤل الثاني:

\* هل للجماعات غير الرسمية دور في تعميم السلوكات الفردية السلبية على السلوك

الإداري ككل بمديرية الخدمات الجامعية ببسكرة ؟

الجدول رقم (09) يمثل درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود تعميم للسلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري:

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
21	21	13	16	0.86	2.10	محايد
22	22	20	8	0.73	2.28	محايد
23	12	12	26	0.83	1.72	محايد
24	40	8	2	0.51	2.76	موافق
25	20	22	8	0.71	2.24	محايد
26	13	19	18	0.78	1.96	محايد
27	27	13	10	0.79	2.34	موافق
28	15	20	15	0.78	2	محايد
29	24	13	13	0.84	2.22	محايد
30	33	8	9	0.78	2.48	موافق
31	29	10	11	0.82	2.36	موافق
32	20	17	13	0.80	2.14	محايد
33	21	14	15	0.84	2.12	محايد

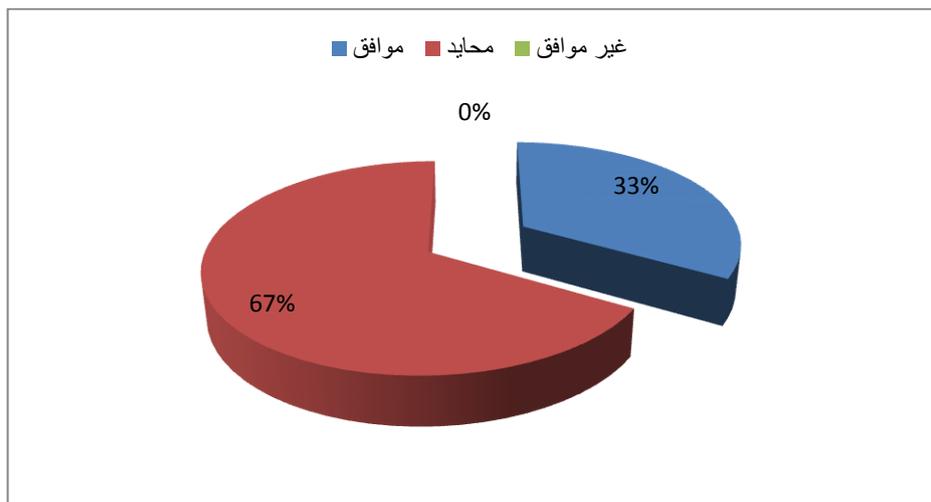
محايد	2.22	0.86	14	11	25	34
موافق	2.48	0.78	9	8	33	35
/	2.22	/	المتوسط العام			

المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة محايد بدرجة كبيرة حول ما إذا كانت هناك صورة نمطية داخل في السلوك الإداري من قبل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية و التي بلغت (2.22) بمستوى محايد و ذلك حسب المجال المحدد سابقا، و بالرجوع إلى عبارات الاستبانة و المتكونة من (15 عبارة) نجد أن العبارة رقم 24 و التي تحصلنا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة و ذلك بمتوسط حسابي قدره (2.76) و انحراف معياري قدر بـ (0.51)، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم 23 و بمتوسط قدر بـ (1.72) و انحراف معياري قدر بـ (0.83).

شكل رقم (10) يمثل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تعميم صورة

#### السلوك الإداري



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري كانت بدرجة محايد برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (67%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (33%) بدرجة موافق، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (0%) أي معدومة.

#### - مناقشة و تفسير التساؤل الثاني :

على ضوء هذه الفرضية وبناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي تدور عن تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري من طرف الجماعات غير الرسمية فقد كانت نسبة درجة محايد (75%) أي 10 من أصل 15 بنبدأ و هي أعلى درجة و من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن معظم الإجابات كانت بدرجة محايد .

و يمكن التفسير بناء على ما توصلنا إليه أن هناك تحفظ بالنسبة لاستجابات مفردات العينة حول هذا العنصر أن هناك تردد من الإجابة و هذا بالاستناد إلى نتائج أسئلة المقابلة

و من خلال ما سبق يوحى لنا أن وجود تعميم للسلوكات الفردية السلبية للسلوك الإداري مبهمة و غامضة بسبب تحفظ العمال عن الإجابة ( محايد). و تتفق دراستنا مع النظرية الشخصية الضمنية لـ"برونر" و "تاكويوري" (1954) و التي كانت أهم مبادئها أن هناك افتراضات يستعملها الفرد في إدراك و تقويم الأشخاص الآخرين و هذه الافتراضات تتعلق بالمعتقدات اليومية التي يحملها الفرد عن شخصيته و عن شخصية الآخرين، و نصت كذلك عن مبدأ أن تصوراتنا عن الآخرين أو في تمثيلاتنا الذهنية لهم هي بمثابة استنتاجات لا شعورية تمكنا من تشكيل انطباعات عن الآخرين بناء على أدلة محدودة جدا بشأنهم و هذا ما ينطبق على محور دراستنا حيث أن العمال شكلوا انطباعات عن السلوك الإداري بناء على معلومات محدودة خاصة و أن معظم أفراد العينة جدد و لا يملكون المعلومات الكافية و ذلك استنادا لما آلت إليه نتائج المقابلة.

و تعارضت دراستنا مع نظرية التصنيف الاجتماعي و هي احد نظريات السلوك بين الجماعات لـ تاجفل (1964) و التي جاء على إثرها أن مجرد تصنيف الناس إلى جماعات يكون كافيا لعمل التمييز بين الجماعات، فالتصنيف يؤدي إلى ظاهرة التشديد، و التشديد يؤدي إلى التعصب و إلى ظهور الصورة النمطية، و حسب "تجفل" كلما كانت الفئات المصنفة كبيرة كلما كانت أكثر تأثيرا على التأثير النمطي وهذا ما تعارض مع نتائج دراستنا.

### 1-2-3- عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث :

للجماعات غير الرسمية دور في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة.

جدول رقم(10) يوضح درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول وجود تشوي صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
36	20	11	19	0.89	2.02	محايد
37	18	16	16	0.83	2.04	محايد
38	33	8	9	0.78	2.48	موافق
39	16	17	17	0.82	1.98	محايد
40	17	10	23	0.89	1.88	محايد
41	15	15	20	0.83	1.90	محايد
42	10	23	17	0.72	1.86	محايد
43	17	7	26	0.91	1.82	محايد

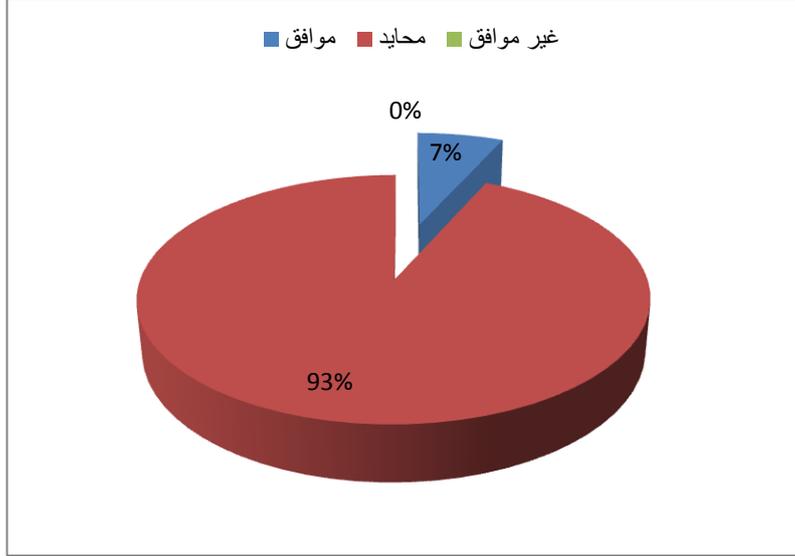
تشويه  
صورة  
السلوك

محايد	1.76	0.84	25	12	13	44	الإداري
محايد	1.82	0.85	23	13	14	45	
محايد	2.22	0.88	15	9	26	46	
محايد	2.08	0.85	16	14	20	47	
محايد	2.32	0.89	14	6	30	48	
محايد	1.86	0.80	20	17	13	49	
محايد	2.28	0.78	10	16	24	50	
/	2.04		المتوسط العام				

المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة محايد بدرجة كبيرة حول ما إذا كانت هناك تشويه لصورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية و التي بلغت (2.04) بمستوى محايد و ذلك حسب المجال المحدد سابقا، و بالرجوع إلى عبارات الاستبانة و المتكونة من (15عبارة) نجد أن العبارة رقم (38) و التي تحصلنا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة و ذلك بمتوسط حسابي قدره(2.48) و انحراف معياري قدر بـ (0.78)، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم45 و بمتوسط قدر بـ(1.82) و انحراف معياري قدر بـ (0.85).

### شكل رقم(11) يمثل يوضح درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تشويه صورة السلوك الإداري



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري كانت بدرجة محايد برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (93%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (7%) بدرجة موافق، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (0%) أي معدومة.

#### - مناقشة و تفسير التساؤل الثالث:

على ضوء هذه الفرضية وبناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي كانت تتحدث عن دور الجماعات الغير رسمية في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة فقد كانت نسبة محايد (93%) أي 14 من أصل 15 و هي أعلى درجة و موافق تحصلت على (7%) ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد أن معظم الإجابات كانت بمحايد أي بدرجة متوسطة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية استجابات العمال كانت متحفظة لأنهم يرون في العنصر ( التشويه) من الخصوصيات الداخلية في العمل، و هذا من اجل الحفاظ على منصبهم و على صورة إدارتهم. اتفقت دراستنا مع نظرية السلوك بين الجماعات لتاجفل (1964) و التي كانت أهم مبدأ لها و أهم معيار و التي اعتمد عليه التصنيف الاجتماعي هو العرق و القومية و الدين و هو ما تجسد و اشترك مع دراستنا حيث يمكن تؤثر هذه العوامل في نتائج دراستنا.

## 2- العلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم(10) يوضح عرض نتائج العلاقة بين الجماعات غير الرسمية و الصورة

### النمطية

المحاور	الجماعات غير الرسمية	الصورة النمطية	التشويه	التعميم	
الجماعات غير الرسمية	1	0.16 sig= 0.24	0.11 Sig= 0.94	0.27 Sig= 0.05	ن
الصورة النمطية	0.16 Sig=0.24	1	**0.84 Sig= 0.00	**0.70 Sig=0.00	
التشويه	0.011	**0.84	1	0.22	

	Sig= 0.94	Sig=0.0		Sig= 0.11	
	0.27	**0.70	0.22		50
التعميم	Sig= 0.05	Sig= 0.0	Sig= 0.11	1	

\*\* مستوى الدلالة: ( $\alpha = 0.01$ ) المصدر (إعداد الطالب الباحث باستخدام برنامج (spss20)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الجماعات الغير رسمية و الصورة النمطية قدر بـ(0.16) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.24 و هذا ما يدل على عدم وجود دور بين المتغيرين (للجماعات الغير رسمية في تشكيل الصورة النمطية).

أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين محور الجماعات الغير رسمية و بعد تعميم السلوكات السلبية الفردية فقدر بـ (0.27) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.05 و هذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين .

و فيما يخص قيمة معامل الارتباط بين محور الجماعات الغير رسمية ومحور تشويه صورة السلوك الإداري قدر بـ (0.01) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.94 هذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين .

### 3- مناقشة الفرضية الرئيسية:

ابتداء بما توصلنا إليه من نتائج التساؤلات الفرعية و ما آلت إليه نتائج الاستمارة و المقابلة نستطيع القول أن الفرضيتين لم يتحققا وانطلاقا من هذين الفرضيتين يمكن القول أن فرضيتنا العامة لم تتحقق و منه نفسر أن الجماعات غير الرسمية ليس لها دور في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري.

## 4- مقترحات الدراسة:

☒ ضرورة الاهتمام بالجماعات غير الرسمية لما لها من تأثير ايجابي على السلوك الإداري.

☒ ضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات من أجل التقدم و النمو و تحسين الأداء.

☒ ضرورة تفعيل الاتصال الصاعد بين الإدارة و العاملين من أجل القضاء على الصورة النمطية و الحد منها.

☒ ضرورة الاهتمام بالسلوك الإداري البناء من شأنه القضاء على الصورة النمطية للمؤسسة

☒ كما يجب الاهتمام بالجماعات غير الرسمية للحد من الصراعات بين التنظيمين الرسمي و غير رسمي و تكوين انطباع جيد عن صورة المنظمة.

☒ ضرورة الاهتمام بالجماعات غير الرسمية و اعتبار هذه الفئة أنها واقع يجب التعامل معها و أنها لا تشكل خطر أبدا للمنظمات و يجب :

• دراسته و تحليله و فهمه و التنبؤ به.

• دعمه في اتجاهات تخدم مصالح المؤسسة و يعزز تحقيق الأهداف بها.

☒ التركيز على أهمية بناء الصورة الذهنية للمنظمة و يحتاج تكوين الصورة المرغوبة

للشركات إلى وضع إستراتيجية عالية الدقة من حيث المعلومات و الثقافة و طرق التواصل

وما إلى هنالك من عوامل مؤثرة في تشكيل الصورة وذلك عن طريق البحوث

واستطلاعات الرأي.

# عرض و مناقشة نتائج الدراسة

\*تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة

أ-المقابلة

1-1-نتائج و تحليل المقابلة

ب-الاستمارة

1-2-نتائج و تحليل الاستمارة

2- العلاقة بين متغيرات الدراسة

3- مناقشة الفرضية الرئيسية

4- مقترحات الدراسة

**تمهيد:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في معرفة دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع آراء العاملين بإقامة شتمة -6- (مديرية الخدمات الجامعية-بسكرة-)، و يحتوي هذا الفصل على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات المنبثقة عنها عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، من باب أداتي الدراسة (المقابلة و الاستمارة) و قد قمنا بقراءة النتائج و تحليلها و الخروج بنتيجة عامة و اقتراحات من طرف الباحث تمهيدا لدراسات أخرى.

## 1- عرض نتائج الدراسة :

### \*أ-المقابلة

-استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و التي جاء على أساس نتائجها تم تصميم عبارات أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.و قد تم الحرص بعدم ترك الإجابة ناقصة، و شرح لهم تعليمات الإجابة و أن الهدف منها لأغرض علمية لا غير.

- تم إجراء المقابلة مع 10 أفراد من الإقامة الجامعية شتمة -6-بسكرة و التي كانت أسئلتها مقسمة حسب الفرضيات.(الأسئلة في فصل الجدول رقم((

واخترنا عينة من ثلاث أفراد:

### 1-1- نتائج المقابلة :

#### 1-1-1- النتائج مع الشخص (x1) وتحليلها:

##### i.القراءة:

عن سؤالنا عن هل تلتقي بزملائك في العمل خارج أسوار المؤسسة فكانت إجابته في أغلب الأحيان يلتقون من أجل تفعيل وتقوية العلاقة بينه وبين زملائه حسب رأيه. و عن السؤال الموالى الذي ينص حول تقوم ببعض المهام الإدارية خارج المؤسسة فكانت إجابته أحيانا أي أنه في بعض الأحيان عندما يكون الأمر هاما، و عن السؤال الثالث أجاب وأكد ألجأ إلى أصدقائي لحل مشاكلنا الإدارية و غير الإدارية فنحن تجمعنا روح التعاون دائما.

التساؤل الرابع جاء ليؤكد السؤال الثالث لكن الإجابة لم تتغير حيث جاءت الإجابة لتؤكد مدى تماسك الجماعة غير الرسمية و التفاهم حين يتعلق الأمر بوجود مشكلة داخل الإدارة تخص جميع العمال.

و عن السؤال هل يسيء المدير للعمال بين الفترة و الأخرى قال انه لم يصدر عن المدير أي تصرف خاطئ بالعكس فمدير المؤسسة يهتم كثيرا بشؤون العمال و يقدم لهم يد العون إن تطلب الأمر.

أما عن السؤال الذي يتعلق بقدرة الإدارة على الحالية على تسيير المؤسسة فكانت الإجابة بنعم فمؤسستنا صنفت أحسن إقامة جامعية في بسكرة من ناحية الخدمات و هذا ما يفسر نجاح الإدارة و قدرتها على التسيير.

السؤال الموالي تكلم عن الثقة في الإدارة فأجاب الثقة كل الثقة فمديرنا و إدارتنا تحسن التصرف و قادرة على الذهاب بالمؤسسة بعيدا.

المظهر الخارجي للمؤسسة يذكرني بجوانب سلبية؟ يضحك و يقول لا فقط أتذكر التعب لكن أحب مؤسستي لأنها لقمة عيشي و لي أصدقاء بها و ذكريات جيدة.

و عن احترام عمال النظافة في المؤسسة و هل سبق تكريمهم قال لم يلزمهم شيء في المؤسسة هم يجدون و يتعبون لكسب لقمة الحلال و يمنون النفس في عيشة كريمة و المؤسسة تحترمهم لكن بدرجة أقل و المقصود هنا ليس كثيرا أما عن التكريم فأجاب بـ أحيانا.

السؤال الموالي نص على بهل ينصرف رؤساء المصالح عن أماكن عملهم أجاب بنعم لكن بعد نهاية الدوام.

هل تتلقى اهنات من المسؤولين؟ قال لا عندما نقوم بواجباتنا تجاه مؤسستنا هذا لا يعرضنا لأي اهنات.

و عن اهتمام الإدارة بمشاكل العمال قال نعم فهي تسهر و بشكل دائم على الاستماع لمشاكل و انشغالات العمال و حلها إن أمكن.

و عن صورة المدير قال لا تشوبها شائبة بشهادتي و شهادة العمال و الإدارة و حتى الطلبة المقيمين.

السؤال المالي تكلم بهل تكلفك الإدارة بمهام لا تعني العمال قال كل شخص في مكان عمله لكن في بعض الأحيان نقوم جميعنا بعمل ما كرفع آلة أو ما شابه لكن و نحن راضين و غير مرغومين.

السؤال الأخير تكلم عن معاملة المؤسسة مع جمهورها بصفة عامة بشكل لائق قال نعم فهذا عمل و سلوك الإدارة منذ أن بدأت العمل فيها.

## ii. التحليل:

- من خلال الإجابات التي تم تقديمها من قبل (X1) نستخلص وجود جماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتقائه مع زملائه خارج أوقات العمل، حيث أجاب المبحوث عن وجود لقاءات مع الزملاء و طرح المشاكل الخاصة بالعمل معهم ، تتفق هذه النتيجة مع إجابات العمال من خلال وجود جماعات غير رسمية في المؤسسة حيث أشار هذا الأخير إلى عقد لقاءات مع زملائه خارج أوقات العمل يتم فيها طرح و معالجة قضايا العمل.

- أما فيما يخص الشق الثاني من الأسئلة و المتعلقة بالصورة النمطية عامة بتعميم السلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري خاصة حيث آلت إجابات (x1) إلى عدم وجود تعميم للسلوكيات الفردية السلبية ويتضح ذلك من خلال إجابته على أسئلتنا و التي تتعلق بهذه الأخيرة.

### 1-1-2 قراءة الأجوبة المقابلة مع الشخص (x2) و تحليلها:

#### i. القراءة:

من خلال هذا الطرح تم الحصول على إجابات الأسئلة السابق طرحها :

عن السؤال الأول أجاب بنعم التقى بزملائي خارج إطار العمل خاصة القريبين من مقر سكني.

السؤال الموالي قال عنه انه لا يقوم بمهامه إدارية خارج مؤسسته فكل شيء في مكانه، و عن السؤال الثالث أجاب بنعم الجأ إلى أصدقائي من أجل حل مشاكلي مع الإدارة أن تطلب الأمر ذلك، و عن الإجابة عن السؤال الرابع قال أجل أتبع أعضاء جماعتي و أشاركهم في جميع قراراتهم مهما كانت.

و عن السؤال المتعلق بإساءة المدير للعمال بين الفينة و الأخرى قال أجل فهو غير يسيء خاصة إلى عمال المراحل الدنيا و يهمشهم.

السؤال السادس كأن تعلق بقدرة الإدارة على تسيير المؤسسة فكانت إجابته ب لا يوجد مسؤول في الجزائر بإمكانه تسيير مؤسسة و هذا حسب رأيه و برر ذلك بعدم الكفاءة و نقص الخبرة.

و عن السؤال المتعلق بالثقة بالطاقم الإداري على تسيير المؤسسة قال لا توجد ثقة ن ظرا لكثرة المشاكل الموجودة و القادم أعظم حسب قوله.

و عن السؤال القائل هل يذكر المظهر الخارجي لمؤسستك بالجوانب السلبية قال التعب بدرجة أولى الروتين بدرجة ثانية و المشاكل الإدارية و طبيعة العمل بدرجة ثالثة، و عن احترام عمال النظافة في المؤسسة و هل سبق تكريمهم قال لم يلزمهم شيء في المؤسسة هم يجدون و يتعبون لكسب لقمة الحلال و يمنون النفس في عيشة كريمة و المؤسسة تحترمهم لكن بدرجة أقل و المقصود هنا ليس كثيرا أما عن التكريم فأجاب بـ أحيانا.

و عن انصراف رؤساء المصالح عن أماكن عملهم فكأن إجابته مباشرة بنعم و الانصراف من أماكن العمل لا يتعلق فقط بالمسؤولين بل العمال كذلك . هل تتلقى إهانات من المسؤولين بين الفترة و الأخرى فكأن الجواب بنعم أحيانا نتلقى تعسف و إهانات من المسؤولين في حالة وقوع أخطاء.

السؤال الموالي دار حول اهتمام الإدارة من عدمه بالمشاكل الخاصة بالعمال و هل تستمع لأرائهم إجابته كانت شديدة اللهجة حيث قال أنها لا تهتم و لا تسمع أبدا لهم و آرائهم غير مسموعة من أساسها و وجودهم مثل عدمه فقط يعملون و عن صورة المدير كيف يراها قال سيئة، هل يكلفك المدير بمهام لا تعنيك و لا تخصك وكانت إجابته بنعم وهذه يخص جميع العمال و نكلف بأعمال نحن غير ملزمين بها و لا تعيننا.

أما آخر سؤال و الذي نص عن معاملة المؤسسة مع جمهورها لائق أم لا قال لا يعجبه و ذلك نظرا لعدة أسباب تنظيمية خاصة.

## .ii التحليل:

- إجابة (x2) فكانت توحى بوجود تعميم السلوكات الفردية السلبية على السلوك الإداري و ذلك من خلال إجاباته على أسئلة المقابلة الخاصة بتعميم السلوكات الفردية السلبية،

- أما الشطر الأخير من المقابلة و الذي يتعلق بدور الجماعات غير الرسمية بتشويه صورة السلوك الإداري فكانت الإجابة أيضا منقسمة بين وجود و عدم وجود تشويه حيث أجاب (x1) بعدم وجود تشويه عكس إجابة العامل و الذي صرح بوجود تشويه صورة السلوك الإداري و هذا من خلال تقديمهم لنا الأسباب حسب رأي كل واحد منهم.

## 1-1-3-قراءة أجوبة المقابلة مع الشخص (x3) و تحليلها:

## .i القراءة:

طرحنا على العينة نفس الأسئلة حيث كانت عامة و تحصلنا على الإجابات الآتية:

السؤال الأول قال عنه انه يلتقي بزملائه خارج العمل و أثناء العمل و هذا أمر اعتيادي ، السؤال الثاني تعلق بالقيام ببعض المهام الإدارية التي تخص المؤسسة أنها تقام بين الفينة و الأخرى خارج المؤسسة قال نعم إن لم يكتمل عملي أكمله في البيت أو مع احد زملاء العمل.

السؤال الموالي كانت الإجابة عنه بنعم ألجأ إلى زملائي و أصدقائي و نحل مشاكلنا الإدارية سويا، و عن السؤال الموالي أجاب بأكيد و في أي وقت ، وعن سؤال آخر يتعلق عن إساءة المدير للعمال بين الفينة و الفينة قال أحيانا لكن ليس بصفة دائمة.

هل الإدارة الحالية قادرة على تسيير المؤسسة أجاب بأن الغدرة الجزائرية بصفة عامة لا تعرف ما تعمله أي قام بعملية إسقاط على مؤسسته، و عن السؤال المتعلق بثقته بالإدارة قال متواجدة لكن ليست بدرجة عالية فيمكن جلب مسؤولين أكثر كفاء و خبرة: السؤال الموالي تكلم عن ما

إذا كان المظهر الخارجي للمؤسسة يذكره بالجوانب السلبية قال أنها تذكره بسلبيات المؤسسة لا لا الإيجابيات و عن سؤال المتعلق باحترام عمال النظافة قال لا لكن تقوم المؤسسة في بعض المناسبات بتكريم بسيط على شرفهم. و عن السؤال المتعلق بانصراف رؤساء المصالح من مكان عملهم قال بنعم و هذه عادة لا تزول من المؤسسة.

الإهانات؟ قال توجد إهانات خاصة من العمال من الفئات الدنيا، عن سؤال اهتمام الإدارة لمشاكل العمال قال نوعا ما لكن المؤسسة أهم من العامل بالنسبة لهم حسب قوله، و عن صورة المدير بالنسبة له قال نوعا ما حسنة و عن المهام التي لا تعنيه و يكلف بها أجاب بلا

## ii. التحليل:

- فكانت إجاباته قد غلب عليه التشويه على التعميم فكانت معظم الإجابات تصب في بعد التشويه لكن العمل لم يعمم و ظهر ذلك من خلال إجاباته على الأسئلة الخاصة بالتشويه فكانت كلها تصب نحو التشويه عكس أسئلة التعميم

\* استنتاج المقابلات مع أفراد العينة :

### -المقابلة مع (x1):

\* عدم وجود دور للجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

### المقابلة مع(x2):

\* وجود دور للجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

## المقابلة مع (x3):

\*من خلال إجاباته على أسئلتنا تبين أنه تبنى التشويه عكس التعميم ، الذي تبين جليا من أجوبته.

و الجدول الآتي يوضح إجابات العمال حسب كل بعد.

جدول رقم(06) يمثل استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد الصورة النمطية للمقابلة:

التشويه	التعميم	الاستجابات أفراد العينة
0	0	X1
✓	✓	X2
✓	0	X3
0	0	X4
0	✓	X5
0	0	X6
0	0	X7
0	0	X8
0	✓	X9
0	0	X10

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

✓ = يوجد - 0 = لا يوجد

\* من خلال المقابلة مع الأشخاص العشر نستخلص ما يلي:

- وجود جماعات غير رسمية في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود تعميم من قبل الجماعات غير الرسمية تجاه السلوك الإداري
- عدم وضوح وجود تشويه لصورة السلوك الإداري و هذا يرجع إلى اتفاق في إجابات المبحوثين (محايد).

\*ب- الاستثمار

### 1-2- نتائج الاستثمار

اعتمد الباحث في تفسير استجابات المبحوثين على قيمة المتوسطات الحسابية ، حيث حدد معيارا للحكم على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وذلك عند مناقشة نتائج الجداول الخاصة بمدى وجود العلاقات الغير رسمية في المؤسسة ، حيث جاءت على النحو التالي :

الجدول رقم(07) : يمثل طول خلية درجات الموافقة ( المدى)

طول الخلية	درجة الموافقة
1 - 1.66	غير موافق
1.67 - 2.33	محايد
2.34 - 3	موافق

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

## 1-2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

\* هل توجد جماعات غير رسمية لدى العمال في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب درجات استجابات أفراد العينة و الجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (08) يمثل درجات استجابة لعينة الدراسة حول وجود الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة

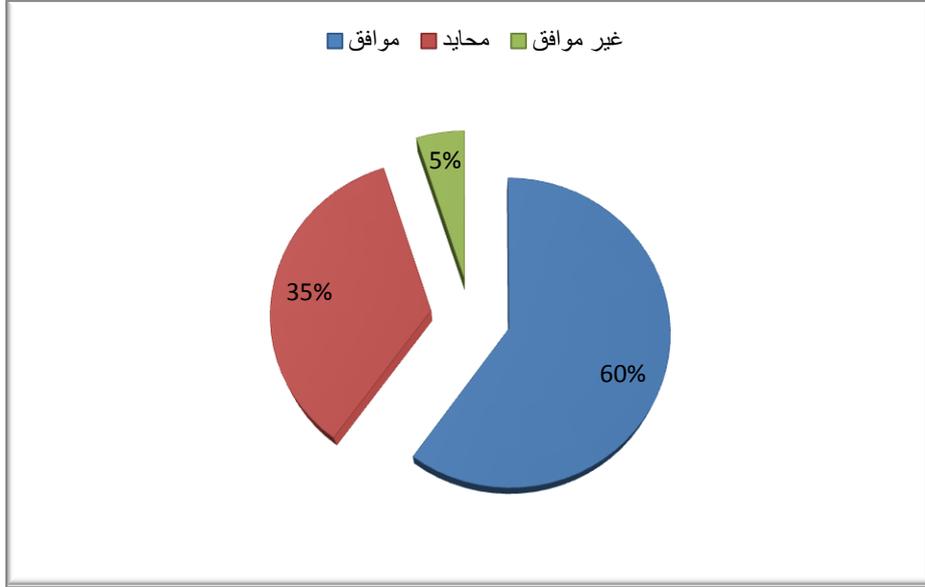
رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	44	1	5	0.61	2.78	موافق
2	36	9	5	0.66	2.62	موافق
3	45	1	4	0.56	2.82	موافق
4	12	6	32	0.85	1.60	غير موافق
5	16	13	21	0.86	1.90	محايد
6	19	4	27	0.95	1.84	محايد
7	35	5	10	0.81	2.50	موافق
8	43	5	2	0.48	2.82	موافق
9	23	14	13	0.83	2.20	محايد
10	38	6	6	0.69	2.64	موافق
11	23	12	15	0.86	2.16	محايد
12	30	13	7	0.73	2.46	موافق
13	33	6	11	0.83	2.44	موافق
14	41	4	5	0.64	2.72	موافق

موافق	2.36	0.82	11	10	29	15
موافق	2.70	0.64	5	5	40	16
محايد	1.84	0.86	23	12	15	17
محايد	2.18	0.85	14	13	23	18
محايد	2.14	0.90	17	9	24	19
موافق	2.60	0.63	4	12	34	20
/	2.36	0.75	/	/	/	المجموع

المصدر ( إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( ) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة كبيرة حول تواجد الجماعات الغير رسمية داخل المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية والتي بلغت (2.36) بمستوى موافق وذلك حسب المجال المحدد سابقا ، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة والمكونة من ( 20 عبارة ) نجد أن العبارة رقم (8) و العبارة رقم (3) والتي تحصلتا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.80 و انحراف معياري قدر بـ 0.48 للعبارة رقم (8) و 0.56 للعبارة رقم (3) ، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم (4) وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.60) وانحراف معياري قدر بـ (0.85) . شكل رقم ( ) يوضح درجة استجابات أفراد العينة على مدى وجود الجماعات غير الرسمية.

شكل رقم (09) تمثل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الجماعات غير رسمية



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى وجود الجماعات غير الرسمية كانت بدرجة موافق برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (60%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (35%) بدرجة محايد، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (5%).

- مناقشة و تفسير التساؤل الأول :

هل توجد جماعات غير رسمية لدى العمال في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة؟

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي كانت تتحدث وجود جماعات غير رسمية أو لا فقد كانت نسبة موافق 12 من أصل 20 و بنسبة قدرت بـ (60%) و هي أعلى درجة.

ويمكن تفسير ذلك بأن عمال المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم و يسودهم روح التعاون و التماسك ، كما أنهم يمارسون مجموعة من الأنشطة خارج أوقات العمل و هذا يدل على وجود

اتصال صاعد بين العمال و الإدارة التي من خلال إجاباتهم فهي تمنحهم مجموعة من الصلاحيات بالإضافة إلى المشاركة الفعالة داخل أثناء الدوام و بعده و ذلك من خلال إجابات أفراد العينة و اتفاهم بالإجماع على قوة ممارسة التجمعات غير الرسمية و تفعيلها بشكل متواصل.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة إلتون مايو(1930-1927) و المقامة في مصانع الهاوثورن و التي أشار بها إلى أنه أحسن نظام هو ضرورة القضاء على الاختلاف بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و هو ما يشجع على قيام و ضرورة تكوين الجماعات غير الرسمية .

و التي اختلفت مع دراسة حسان الجيلاني (1985)و التي أجريت في المؤسسة الصناعية الجزائرية و التي أكدت على أن وجود جماعات رسمية في المؤسسة من شأنه خلق الفوضى و الإضرابات المتكررة و كثرة الصراعات بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و هذا الاختلاف قد يكون راجع إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة فدراسة الجيلاني أجريت في مؤسسة صناعية و درستنا أجريت في مؤسسة خدماتية.

و هذا يوحي أن في المؤسسة محل الدراسة جماعات غير رسمية .

### 1-2-2 النتائج المتعلقة التساؤل الثاني:

\* هل للجماعات غير الرسمية دور في تعميم السلوكات الفردية السلبية على السلوك

الإداري ككل بمديرية الخدمات الجامعية ببسكرة ؟

الجدول رقم (09) يمثل درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود تعميم للسلوكيات الفردية السلبية على السلوك الإداري:

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
21	21	13	16	0.86	2.10	محايد
22	22	20	8	0.73	2.28	محايد
23	12	12	26	0.83	1.72	محايد
24	40	8	2	0.51	2.76	موافق
25	20	22	8	0.71	2.24	محايد
26	13	19	18	0.78	1.96	محايد
27	27	13	10	0.79	2.34	موافق
28	15	20	15	0.78	2	محايد
29	24	13	13	0.84	2.22	محايد
30	33	8	9	0.78	2.48	موافق
31	29	10	11	0.82	2.36	موافق
32	20	17	13	0.80	2.14	محايد
33	21	14	15	0.84	2.12	محايد

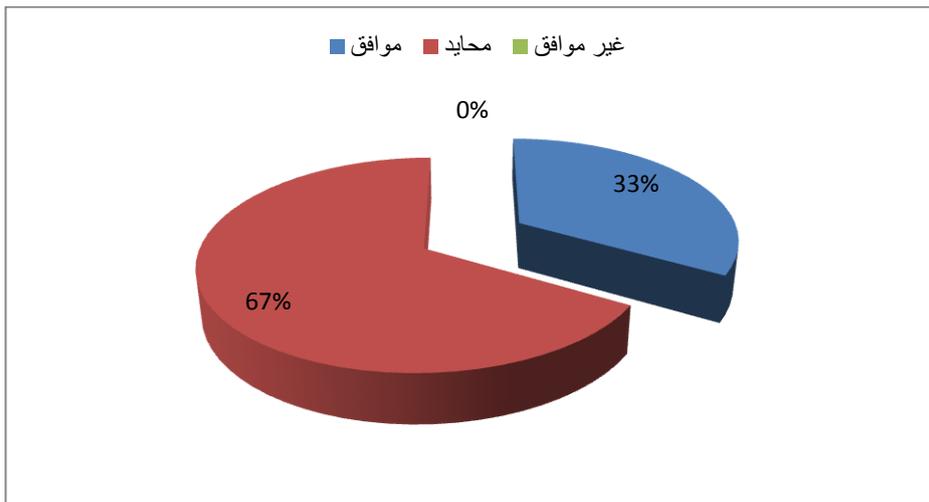
محايد	2.22	0.86	14	11	25	34
موافق	2.48	0.78	9	8	33	35
/	2.22	/	المتوسط العام			

المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة محايد بدرجة كبيرة حول ما إذا كانت هناك صورة نمطية داخل في السلوك الإداري من قبل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية و التي بلغت (2.22) بمستوى محايد و ذلك حسب المجال المحدد سابقا، و بالرجوع إلى عبارات الاستبانة و المتكونة من (15 عبارة) نجد أن العبارة رقم 24 و التي تحصلنا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة و ذلك بمتوسط حسابي قدره (2.76) و انحراف معياري قدر بـ (0.51)، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم 23 و بمتوسط قدر بـ (1.72) و انحراف معياري قدر بـ (0.83).

شكل رقم (10) يمثل درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تعميم صورة

#### السلوك الإداري



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري كانت بدرجة محايد برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (67%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (33%) بدرجة موافق، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (0%) أي معدومة.

#### - مناقشة و تفسير التساؤل الثاني :

على ضوء هذه الفرضية وبناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي تدور عن تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري من طرف الجماعات غير الرسمية فقد كانت نسبة درجة محايد (75%) أي 10 من أصل 15 بنبدأ و هي أعلى درجة و من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن معظم الإجابات كانت بدرجة محايد .

و يمكن التفسير بناء على ما توصلنا إليه أن هناك تحفظ بالنسبة لاستجابات مفردات العينة حول هذا العنصر أن هناك تردد من الإجابة و هذا بالاستناد إلى نتائج أسئلة المقابلة

و من خلال ما سبق يوحى لنا أن وجود تعميم للسلوكات الفردية السلبية للسلوك الإداري مبهمة و غامضة بسبب تحفظ العمال عن الإجابة ( محايد). و تتفق دراستنا مع النظرية الشخصية الضمنية لـ"برونر" و "تاكويوري" (1954) و التي كانت أهم مبادئها أن هناك افتراضات يستعملها الفرد في إدراك و تقويم الأشخاص الآخرين و هذه الافتراضات تتعلق بالمعتقدات اليومية التي يحملها الفرد عن شخصيته و عن شخصية الآخرين، و نصت كذلك عن مبدأ أن تصوراتنا عن الآخرين أو في تمثيلاتنا الذهنية لهم هي بمثابة استنتاجات لا شعورية تمكنا من تشكيل انطباعات عن الآخرين بناء على أدلة محدودة جدا بشأنهم و هذا ما ينطبق على محور دراستنا حيث أن العمال شكلوا انطباعات عن السلوك الإداري بناء على معلومات محدودة خاصة و أن معظم أفراد العينة جدد و لا يملكون المعلومات الكافية و ذلك استنادا لما آلت إليه نتائج المقابلة.

و تعارضت دراستنا مع نظرية التصنيف الاجتماعي و هي احد نظريات السلوك بين الجماعات لـ تاجفل (1964) و التي جاء على إثرها أن مجرد تصنيف الناس إلى جماعات يكون كافيا لعمل التمييز بين الجماعات، فالتصنيف يؤدي إلى ظاهرة التشديد، و التشديد يؤدي إلى التعصب و إلى ظهور الصورة النمطية، و حسب "تجفل" كلما كانت الفئات المصنفة كبيرة كلما كانت أكثر تأثيرا على التأثير النمطي وهذا ما تعارض مع نتائج دراستنا.

### 1-2-3- عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث :

للجماعات غير الرسمية دور في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة.

جدول رقم(10) يوضح درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول وجود تشوي صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
36	20	11	19	0.89	2.02	محايد
37	18	16	16	0.83	2.04	محايد
38	33	8	9	0.78	2.48	موافق
39	16	17	17	0.82	1.98	محايد
40	17	10	23	0.89	1.88	محايد
41	15	15	20	0.83	1.90	محايد
42	10	23	17	0.72	1.86	محايد
43	17	7	26	0.91	1.82	محايد

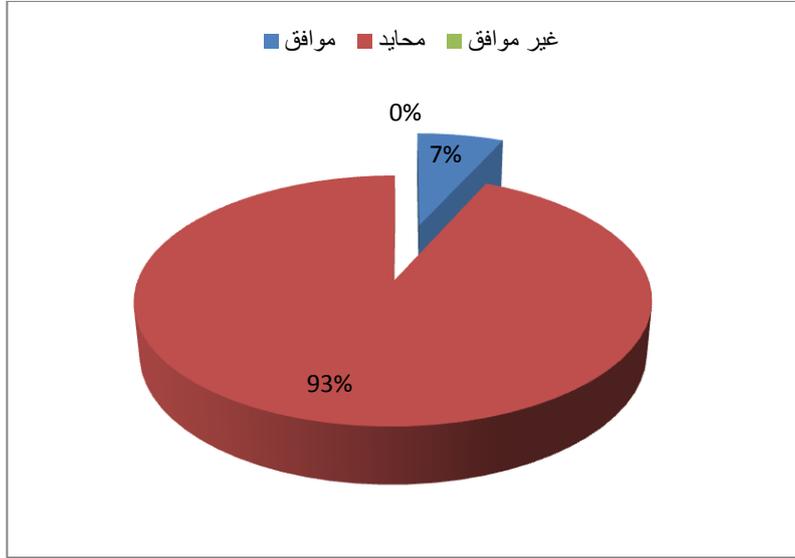
تشويه  
صورة  
السلوك

محايد	1.76	0.84	25	12	13	44	الإداري
محايد	1.82	0.85	23	13	14	45	
محايد	2.22	0.88	15	9	26	46	
محايد	2.08	0.85	16	14	20	47	
محايد	2.32	0.89	14	6	30	48	
محايد	1.86	0.80	20	17	13	49	
محايد	2.28	0.78	10	16	24	50	
/	2.04		المتوسط العام				

المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة محايد بدرجة كبيرة حول ما إذا كانت هناك تشويه لصورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما تؤكدته نتائج المتوسطات الحسابية و التي بلغت (2.04) بمستوى محايد و ذلك حسب المجال المحدد سابقا، و بالرجوع إلى عبارات الاستبانة و المتكونة من (15عبارة) نجد أن العبارة رقم (38) و التي تحصلنا على أكبر درجة موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة و ذلك بمتوسط حسابي قدره(2.48) و انحراف معياري قدر بـ (0.78)، أما فيما يخص العبارة التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي نجد العبارة رقم45 و بمتوسط قدر بـ(1.82) و انحراف معياري قدر بـ (0.85).

### شكل رقم (11) يمثل يوضح درجات موافقة أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تشويه صورة السلوك الإداري



المصدر: (إعداد الطالب الباحث)

نلاحظ من الشكل التالي أن الغالبية الساحقة لاستجابات أفراد العينة حول مدى تعميم السلوكات السلبية الفردية على السلوك الإداري كانت بدرجة محايد برتبة أولى و بنسبة مئوية قدرت بـ (93%) كما نجد أن الرتبة الثانية قدرت بـ (7%) بدرجة موافق، و جاءت الرتبة الثالثة لاستجابات رتبة العينة لدرجة غير موافق بنسبة (0%) أي معدومة.

#### - مناقشة و تفسير التساؤل الثالث:

على ضوء هذه الفرضية وبناء على ما تم التوصل إليه من خلال عرض نتائج الدراسة و التي كانت تتحدث عن دور الجماعات الغير رسمية في تشويه صورة السلوك الإداري ككل في أذهان العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة فقد كانت نسبة محايد (93%) أي 14 من أصل 15 و هي أعلى درجة و موافق تحصلت على (7%) ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستنتج أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد أن معظم الإجابات كانت بمحايد أي بدرجة متوسطة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن غالبية استجابات العمال كانت متحفظة لأنهم يرون في العنصر ( التشويه) من الخصوصيات الداخلية في العمل، و هذا من اجل الحفاظ على منصبهم و على صورة إدارتهم. اتفقت دراستنا مع نظرية السلوك بين الجماعات لتاجفل (1964) و التي كانت أهم مبدأ لها و أهم معيار و التي اعتمد عليه التصنيف الاجتماعي هو العرق و القومية و الدين و هو ما تجسد و اشترك مع دراستنا حيث يمكن تؤثر هذه العوامل في نتائج دراستنا.

## 2- العلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم(10) يوضح عرض نتائج العلاقة بين الجماعات غير الرسمية و الصورة

### النمطية

المحاور	الجماعات غير الرسمية	الصورة النمطية	التشويه	التعميم	
الجماعات غير الرسمية	1	0.16 sig= 0.24	0.11 Sig= 0.94	0.27 Sig= 0.05	ن
الصورة النمطية	0.16 Sig=0.24	1	**0.84 Sig= 0.00	**0.70 Sig=0.00	
التشويه	0.011	**0.84	1	0.22	

	Sig= 0.94	Sig=0.0		Sig= 0.11	
	0.27	**0.70	0.22		50
التعميم	Sig= 0.05	Sig= 0.0	Sig= 0.11	1	

\*\* مستوى الدلالة: (α = 0.01) المصدر (إعداد الطالب الباحث باستخدام برنامج (spss20)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الجماعات الغير رسمية و الصورة النمطية قدر بـ(0.16) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.24 و هذا ما يدل على عدم وجود دور بين المتغيرين ( للجماعات الغير رسمية في تشكيل الصورة النمطية).

أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين محور الجماعات الغير رسمية و بعد تعميم السلوكات السلبية الفردية فقدر بـ (0.27) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.05 و هذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين .

و فيما يخص قيمة معامل الارتباط بين محور الجماعات الغير رسمية ومحور تشويه صورة السلوك الإداري قدر بـ (0.01) و ذلك بمستوى دلالة (sig) 0.94 هذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين .

### 3- مناقشة الفرضية الرئيسية:

ابتداء بما توصلنا إليه من نتائج التساؤلات الفرعية و ما آلت إليه نتائج الاستمارة و المقابلة نستطيع القول أن الفرضيتين لم يتحققا وانطلاقا من هذين الفرضيتين يمكن القول أن فرضيتنا العامة لم تتحقق و منه نفسر أن الجماعات غير الرسمية ليس لها دور في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري.

## 4- مقترحات الدراسة:

☒ ضرورة الاهتمام بالجماعات غير الرسمية لما لها من تأثير ايجابي على السلوك الإداري.

☒ ضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات من أجل التقدم و النمو و تحسين الأداء.

☒ ضرورة تفعيل الاتصال الصاعد بين الإدارة و العاملين من أجل القضاء على الصورة النمطية و الحد منها.

☒ ضرورة الاهتمام بالسلوك الإداري البناء من شأنه القضاء على الصورة النمطية للمؤسسة

☒ كما يجب الاهتمام بالجماعات غير الرسمية للحد من الصراعات بين التنظيمين الرسمي و غير رسمي و تكوين انطباع جيد عن صورة المنظمة.

☒ ضرورة الاهتمام بالجماعات غير الرسمية و اعتبار هذه الفئة أنها واقع يجب التعامل معها و أنها لا تشكل خطر أبدا للمنظمات و يجب :

• دراسته و تحليله و فهمه و التنبؤ به.

• دعمه في اتجاهات تخدم مصالح المؤسسة و يعزز تحقيق الأهداف بها.

☒ التركيز على أهمية بناء الصورة الذهنية للمنظمة و يحتاج تكوين الصورة المرغوبة

للشركات إلى وضع إستراتيجية عالية الدقة من حيث المعلومات و الثقافة و طرق التواصل

وما إلى هنالك من عوامل مؤثرة في تشكيل الصورة وذلك عن طريق البحوث

واستطلاعات الرأي.

- 1) . أحمد لبيب(2003)،العلاقات العامة هومة للنشر ط1،عمان، -الأردن-.
- 2) فاروق عبده فليه،محمد عبد المجيد، (2004) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دا رالمسيرة،المنصورة مصر).
- 3) د علي عجوة الدكتور كريمان فريد،(2005)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ،ط1،القاهرة،مصر .
- 4) ابراهيم الداوقى،(1996)، صورة العرب لدى الأتراك، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان-
- 5) أحمد السيد كردي،(2011)،إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة- مصر -
- 6) أحمد كدري (2009)،مجلة الباحث العلمي، مجلة فصلية علمية محكمة، تصدر عن كلية الإعلام بغداد، عدد مزدوج،6-7،حزيران-أيلول/،).
- 7) أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،ط1 مصر الدار الجامعية الإسكندرية .
- 8) ارادة زيدان راهي ، (2012) ، الصورة النمطية صورة العرب مصر .
- 9) أسماء هشام حسن صرصور، الصورة الذهنية لمجلس طالبات الجامعة الإسلامية لدى جمهور الطالبات، "مذكرة تخرج"، تخصص العلاقات العامة والإعلان، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية الآداب قسم الصحافة والإعلام، 2010.
- 10) بسام عبد الرحمان الجرايدة،(2001)، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-.
- 11) شير معمريّة، القياس النفسي، دار الحبر، باتنة، الجزائر، 2007 .

- 12) بلحاج فروجة (2011)، التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقتها بالدافعية للتعلم لدى المراهق
- 13) بلحاج فروجة، (2011)، التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في العالم الثانوي، رسالة ماجستير ،علم النفس المدرسي ، تيزي وزو
- 14) الجضعي ، خالد سعد ، (2005). الإدارة : النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى السعودية.
- 15) جليل وديع شكور،(2010)،فصول في علم النفس،دار النهضة العربية،بيروت لبنان).
- 16) جمال محمد المرسي ،(2000)، ثابت عبد الرحمن ادريسي ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، لإسكندرية -مصر-.
- 17) حسب الله محمد التركستاني ، تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودي، مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، السعودية.
- 18) حسن الجيلاني،(2008)، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات الغير رسمية، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع،الجزائر.
- 19) حمزة غموقي،(2014) دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، "رسالة ماستر"، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية،.
- 20) خالد ابراهيم، (2014)، الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، ط1، الرياض - السعودية-.
- 21) د باقر موسى،(2014)، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان-الأردن-.

- (22) د حسين حريم،(2009)، لسلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال.ط3، دار الحامد،.
- (23) د علي عوجة. ( 2003 )،العلاقات العامة و الصورة الذهنية، ط2، عالم الكتاب،القاهرة  
-مصر-
- (24) د/ محمود عمر، (2001)، سيكولوجية العلاقات الإجتماعية،دار المعرفة الجامعية،بدون طبعة.
- (25) الدليمي عبد الرزاق(2011)،،العلاقات العامة رؤية معاصرة، دار الثقافة عمان - الأردن-.
- (26) رجاء محمود أبو علام،مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4 ، دار النشر للجامعات ،القاهرة، مصر.
- (27) راشد عبد العزيز، (2015)، التربية الإعلامية كيف نتعامل مع الإعلام؟ ط2 دار الفكر، عمان الأردن).
- (28) سماتي حاتم،(2010-2011)،النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج - بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة
- (29) سمرة عسلي،الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-برحال-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم،جامعة منتوري-قسنطينة-2006-2007.
- (30) سمية جقيدل،(2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط ، مذكرة نهاية الدراسة

لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة:.

(31) سمير محمد الحسي، (1993) **تخطيط الحملات الإعلانية واتخاذ القرارات الإعلان**، الطبعة الثانية، مكتبة عالم الكتب، مصر،

(32) شدوان علي شيبية، (2005)، **العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق**، د.ط دار المعرفة الجامعة، جامعة الإسكندرية، -مصر -.

(33) صحراوي، و اخرون (2006)، **السلوك التنظيمي**، دار القصة. "ط1 ، الجزائر.

(34) صلاح الدين عبد الباقي (2000)، **"السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع، د.ط، الاسكندرية - مصر - .

(35) الطاهر لبيب ، ( 1996)، **صورة الآخر العربي ناظراً ومنظوراً** اليه ، ط1 عمان الأردن  
(36) طاهر مرسي عطية ، (1993) **فن الإعلان وتخطيط الحملات الإعلانية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، مصر .

(37) عباس محمود عوض (2002)، **علم النفس الصناعي** ، دار المعرفة الجامعية عمان - الأردن .

(38) عبد الكريم مصطفى ("2001)، **الإدارة والتنظيم**، بدون دار النشر. .

(39) عبد المعطي محمد عساف، (2004)، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للطباعة و النشر، عمان الأردن.

(40) عبيدة الصبطي، وكلثوم مسعودي، (2010) ، **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار الخلدونية، الجزائر.

(41) عدنان متروك الشديفات، (2013)، **ماجستير في الاعلام**، الصورة الذهنية لدائرة العلاقات العامة و الإعلام لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.

- 42) علي خليل شقرة، (2015)، الإعلان والصورة النمطية (صورة العرب والمسلمين نموذجا، ط1 عمان - الأردن.
- 43) علي عجوة، (1999) العلاقات العامة والصورة الذهنية، كلية الإعلام جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، مصر).
- 44) عبد الرزاق الدليمي، (2005)، العلاقات العامة والعولمة، القلم للنشر و التوزيع، ط1 عمان، الأردن).
- 45) علي عجوة، (2005)، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط1، عالم الكتاب، القاهرة - مصر.
- 46) الغدير عمرو ا رشد وحداد شفيق إبراهيم، (2002 ) ،مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لأنشطة التسويق الاجتماعي دراسة " ميدانية على البنوك التجارية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد 8، الأردن.
- 47) غراهام دواليينغ، ( 2003)، تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء، ترجمة :وليد شحاتة، مكتبة العبيكان، مصر.
- 48) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، (2002)، أسس و مبادئ البحث العلمي، مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية).
- 49) فهد بن عبد الرحمان الشميمري، (2010)، التربية الإعلامية (كيف نتعامل مع الإعلام)، ط1، الرياض -السعودية-
- 50) محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال 2013-2014.

51) محمد شديد (2013) ،ماذا تعرف عن العلاج العقلي والتصوير الذهني.

(<http://www.edracat.com>)

52) محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي(2007)

، السلوك الإداري، دار الفكر، ط1، عمان - الأردن-.

53) محمد فريد الصحن، (2003) ،العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق ،الدار الجامعية

للطباعة والنشر والتوزيع، مصر .

54) محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية، مرجع سبق ذكره .

55) مصطفى سويف(2008) ، العلاقات العامة ، ط1. القاهرة ،مصر، الدار الجامعية

56) منصور عبد الله،(2004)، الصورة النمطية ومواجهتها من خلال الانترنت، دار

الفكر، عمان - الأردن-.

57) موريس أنجرس،(،) (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد

58) ناجية أجبوج،(2009)، الصورة النمطية الإسلامية في المتخيل العربي سوء فهم أم

مركب جهل، ط1، فاس -المغرب-.

59) نحاوة لونيس،(،) (2012). أهمية العلاقات العامة في الرباطات الجهوية في حل المشكلات

الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة، "مذكرة تخرج ماجستير"، تخصص

الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد

علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية،

60) النمر ، سعود وآخرون (2001)، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الطبعة الخامسة

، الرياض ، -المملكة العربية السعودية-

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	أنواع الجماعات و تصنيفها	01
147	الفروق بين الصورة النمطية و الصورة الذهنية	02
213	أبعاد الصورة النمطية	03
213	درجات الاستبيان	04
214-215	أسئلة المقابلة مع العمال	05
182-183	استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد الصورة النمطية للمقابلة	06
183-184	طول خلية درجات الموافقة (المدى)	07
184-185	درجات استجابة لعينة الدراسة حول وجود الجماعات غير رسمية داخل المؤسسة محل الدراسة	08
187	درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود تعميم للسلوكات الفردية السلبية على السلوك الإداري	09
193	عرض نتائج العلاقة بين الجماعات غير الرسمية و الصورة النمطية	10
/	عبارات التي تم تعديلها و حذفها من الاستبيان	11