

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية: وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية القضارف أنموذجاً

The Impact of the Organizational Culture on Corporate Image Management in the governmental Ministries: A case of the Ministry of Urban Planning and Public Utilities in Gedarif State

د. فرح يس فرح عبد الخير<sup>1</sup>. د. مأمون يس بدوي<sup>2</sup>. أ. بثينة آدم عبد الله<sup>3</sup>

### Abstract

This study aimed to know and investigate the impact of the Organizational Culture on Corporate Image Management: a study at the Ministry of Urban Planning and Public Utilities – Gedarif State in the Sudan. To achieve the objectives, the study followed the analytical descriptive method supplemented by the statistical analytical techniques, besides, it designed a questionnaire covered the random sample of 96 clerks in the Ministry. The most important findings of the study were: there is a care of the Organizational Culture at the ministry with a moderate level, besides; there is a less care of the Corporate Image Management with a weak level, also, there is a strong positive and significant statistical correlation between Organizational Culture and Corporate Image Management. Interestingly, there is a significant impact of just three variables of Organizational Culture, which are; the justice, teamwork, and elites on Corporate Image Management. Finally, the study offered some recommendations to assist the decision makers in consolidating the states in Organizational Culture and Corporate Image Management so that they support and affect positively on overall performance.

**Key words:** Organizational Culture – Corporate Image Management

1. منسق قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم والآداب بجامعة الملك خالد حالياً وأستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة القضارف سابقاً.  
2. رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية المجتمع بجامعة الملك خالد حالياً وأستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة الجزيرة سابقاً.  
3. الباحثة في إدارة الأعمال والمعلمة بوزارة التربية ببلدية القضارف والأمين العام للاتحاد العام للمرأة السودانية بولاية القضارف.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة والتحقق من أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بوزارة التخطيط والمرافق العامة في ولاية القضايف في السودان. لتحقيق أهدافها أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، كما تم تصميم استبانة لعينة عشوائية من 96 موظفاً بالوزارة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن هناك اهتمام بالثقافة التنظيمية وبمستوى وسط، بجانب اهتمام ضئيل بإدارة الصورة الذهنية وبمستوى ضعيف، أيضاً توجد علاقة قوية موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية، كما وأن التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية جاء فقط من متغيرات ثلاث هي؛ العدالة، فرق العمل، والصفوة. أخيراً، قدمت الدراسة عديد من التوصيات التي من شأنها معاونة متخذي القرار فيما يخص تعزيز الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية بما يدعم ويؤثر إيجاباً على الأداء الكلي.

## المقدمة:

إن إدارة أي منظمة تريد أن تعرف ما تفكر فيه جماهيرها المختلفة (الداخلية والخارجية)، وتظل المنظمات تبذل جهودها لبناء وتحسين صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها بما يمكن من تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. لذا فإنه لمن المفيد جداً أن تعمل الشركة بكل قوة ونشاط على بناء وتحسين هذه الصورة عند الجمهور وتقديم منتجاتها (سلعة/خدمة) لتعزز بها سمعتها. فالصورة الذهنية مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين أو نظام ما أو فلسفة أو قومية ما أو مؤسسة معينة أو أي شيء آخر<sup>(1)</sup>. لقد أصبح بناء صورة ذهنية مميزة وممتازة غاية رئيسة لأي منظمة تسعى لتقديم ذاتها وخدماتها للجميع لأجل البقاء على قيد الحياة مستوفية لشروط المواطنة الصالحة. فلا يمكن مثلاً لأي شركة أن تتنازل عن بند تكوين وإدارة الصورة الذهنية من أجندتها الرسمية، لأنها في هذه الحالة تترك نفسها مفتوحة على مصادر مختلفة قد تشكل صورة غير مرغوبة<sup>(2)</sup>.

لما سبق، فإن ما يشعر به الأفراد العاملين في المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من رؤى مشتركة تجاه منظماتهم، من حيث الاتجاهات، القيم الثقافية، والمبادئ الخ... أمر مهم لتبقى المنظمة قادرة على الحياة والاستمرار في تحقيق أهدافها. وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في أن عبرها يتم تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات والتي تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها<sup>(3)</sup>. ولعل الصورة الذهنية تتشكل من خلال عديد من العوامل من بينها توفر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة. إن الحديث عن الثقافة التنظيمية أصبح ظاهرة مألوفة، إلا أن الدراسات تكاد تكون شحيحة لتقييم العلاقة المؤثرة للثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية.

## مشكلة الدراسة:

سيطرت على المشهد العالمي في الإدارة عديد من المتغيرات منها اتجاه الإدارة للتقييس والمواصفات على غرار ما يحدث في الجودة، تنامي مطالبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والإفصاح والشفافية، وازدياد التنافسية- لتصبح أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات هي انهيار حدود بين ما هو داخلي وما هو خارجي. في ذلك نجد أن متغيرات مثل الثقافة التنظيمية والتي تعتبر من الفعاليات الداخلية المستندة على العوامل الشخصية للعاملين والتفاعلات التنظيمية الداخلية تشكل محدد رئيس في بناء شخصية المنظمة وهويتها التنظيمية الداخلية والليذان بدورها يتفاعلان بديناميكية فيما يلي فعاليات خارجية كسمعة المنظمة (الانطباع الثابت عن المنظمة) وصورتها الذهنية باعتبارها (الانطباع الحالي عن المنظمة) للجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة. إن الصورة الذهنية هي إحدى الفعاليات المهمة للمنظمات المعاصرة، فلم يُعد كافياً أن تُعنى بها إدارات العلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي فقط، إذ يجب على الكل داخل المنظمة جعلها من المهام اليومية.

لذا يتعاطم الاهتمام بالصورة الذهنية وإدارتها لتحسينها بحسبان أنها بمثابة القوة الخفية والمدخل المؤدي لتشكيل وكسب انطباعات ذات قيمة إيجابية طيبة تعزز من سمعة المنظمات. لذا من الواجب إدارة الصورة الذهنية كواحد من الموارد الاستراتيجية<sup>(4)</sup>، فالفشل في عمل ذلك له عواقب وخيمة<sup>(5)</sup>، لأن معظم الباحثين يثبت ونفي بحوثهم الأثر السلبي بسبب فقدان السمعة والمساس بالصورة الذهنية للمؤسسة داخلياً وخارجياً<sup>(6)</sup>، فلا يوجد في عالم اليوم أفضع من تشويه سمعة المنشأة وبخاصة التي تملك وتعتمد على الصورة الذهنية<sup>(7)</sup>.

إن إدارة الثقافة في المنظمة أصبحت مفتاحاً أنتبه له الفكر الإداري لمعالجة كثير من المواقف من نواتج العمل الأدائية والموقفية والسلوكية، ومن بينها بناء وتحسين صورة ذهنية إيجابية حسنة للمنظمات. ولعل الأجهزة الحكومية أحوج ما تكون لإحداث انطباعات إيجابية عنها لدى المتعاملين الخارجيين والداخليين على حد سواء- ونجد أن عديد من العوامل تؤثر في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة كالعوامل الشخصية المتمثلة في السمات الذاتية كالتعليم، الثقافة، القيم الخ...، والاجتماعية في تأثير ثقافة المجتمع والقيم السائدة فيه، والتنظيمية وأهمها الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها، ومنتجاتها<sup>(8)</sup>. ولعل وزارات حكومة ولاية القضايف هي أجهزة تعمل بمكونات ثقافة خدمة مدنية عتيقة لتقديم خدماتها بشكل يستفيد منه المتعاملين وبما يرسل إشارات ذهنية موجبة وحسنة لديهم. وتُعد وزارة التخطيط العمراني من الوزارات المهمة وذات الملفات الحساسة والتي تخضع دائماً لرقابة تشريعية وتنفيذية ومن المواطنين لأهمية الخدمات المختلفة التي تقدمها مثل خدمات التخطيط العمراني والإسكان وغيره. إذ، فتوفر فعاليات داخلية مؤثرة للثقافة التنظيمية في بناء فعاليات خارجية ممثلة في الصورة الذهنية الطيبة أمر ينبغي أن يدرس ويقوم ويقوم. عليه فسؤال الدراسة الرئيس هو: ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بوزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف؟ وتتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع القيم المكونة للثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف.
- 2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصورة الذهنية في الوزارة المبحوثة.
- 3- ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية في الوزارة المعنية.

## 3. أهداف الدراسة

- 1- معرفة ودراسة واقع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف.
- 2- معرفة ودراسة واقع إدارة الصورة الذهنية في الوزارة المدروسة.
- 3- معرفة والتحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الصورة الذهنية في الوزارة المبحوثة.
- 4- معرفة والتحقق من أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية في الوزارة المعنية.
- 5- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها إعانة متخذي القرار في الوزارة المعنية.

## أهمية الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية أصبحت عاملاً مؤثراً في قدرة المنظمات المعاصرة على معايشة الواقع وتقوية مرتكزات الاستعداد للمستقبل لتصبح المنظمة ناجحة مستوفية لشروط الحياة لأطول فترة في البيئة التي تخدمها. كما وأن إدارة الصورة الذهنية أصبحت ضرورة لازمة للمنظمات في ظل تعقيدات التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي.

- إن وزارة التخطيط العمراني جهاز حكومي منوط به كثير من الأعمال التي تحتاج إلى قيم تحمل جينات اتجاهات إيجابية تجاه عديد من القضايا وتواجه أعمالها مشاكل تتطلب قدراً كبيراً من الحرص على سمعة الوزارة والانطباع الجيد لدى جمهور المتعاملين.

- أن قلة الدراسات (على حسب علم الباحثين) في معرفة واقع هذين المجالين ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما زاد من أهمية الدراسة وإمكانية رfd الأدبيات بمثل هذا النوع من الدراسات.

- يحسب الباحثين أن مخرجات هذه الدراسة ستعاون متخذو القرارات إن شاء الله في صناعة واتخاذ قرارات ذات قيمة وفائدة في تحسين العملية الإدارية.

## 5. فرضيات الدراسة

- 1- تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف بالثقافة التنظيمية.
- 2- لا تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف بإدارة الصورة الذهنية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية.
- 4- تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية.

## حدود الدراسة:

- 1- الزمنية: تم تطبيقها في العام 2016م.
- 2- المكانية: اقتصرت الدراسة داخل حدود إدارات رئاسة وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف.

## منهج وعينة الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ودعم التحليل بالأساليب الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بإدارات رئاسة وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف، وجاء اختيار فئة الموظفين لأهميتهم في أداء عديد من الأنشطة والمهام التي تتطلب التمتع بالثقافة التنظيمية الخاصة بالوزارة. كما أن الموظفون يمثلون

العدد الأكبر في الوزارة بالمقارنة مع بقية فئات العاملين إضافة إلى أنهم يُعدون من الجماهير الداخلية للمنظمات. إن عدد جميع العاملين في الوزارة يبلغ 431 فرداً، بينما يبلغ مجتمع الموظفين فيها 312 موظفاً، أي أن نسبتهم تبلغ 72% من عدد جميع العاملين بالوزارة. في هذه الدراسة تم عشوائياً اختيار 100 موظفاً من الجنسين وزعت عليهم الاستبانة وذلك بنسبة 24% من عدد جميع العاملين (431) وبنسبة 32% من مجتمع الموظفين (411). استرجعت 96 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 96%.

أدوات وأساليب الدراسة:

### 1- أدوات جمع البيانات

أ. الأدبيات والكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية وشبكة الإنترنت.  
ب. استمارة الاستبانة وقد تضمنت (46) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء رئيسية ضمت البيانات الشخصية، محاور الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية.

### 2- أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة برمجية SPSS لمعالجة البيانات بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وهي: معامل الثبات/ اعتمادية ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة، تحليل الارتباط والانحدار.

الإطار النظري للدراسة:

### 1- ماهية الثقافة التنظيمية

عرّف تايلور الثقافة بأنها كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع<sup>(9)</sup>. ولمفهوم الثقافة ارتباط ببعض المفاهيم كالقيم والتي هي جزء مهم في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام. فالقيم عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها<sup>(10)</sup>. لذا تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>(11)</sup>. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من الخصائص والقيم والأعراف والقواعد والمعايير السلوكية والمعتقدات والأفكار المشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل المنظمات والتي تمثل أساليب وطرائق وأنماط ووسائل عقلية ولا عقلية ترشد وتوعي وتحكم تفاعلهم مع بعضهم والآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

### 2- أهمية الثقافة التنظيمية

قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية. عليه يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنعكس على الفرد داخل المنظمة: تزويد العاملين الإحساس بالهوية، جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض،

تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة<sup>(12)</sup>.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها: تكوين شخصية مستقلة للمنظمة، تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام، تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين، هي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة، تحقيق الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة<sup>(13)</sup>. إذاً، تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها نظام مرجعي قيمي ومبدئي يؤثر على السلوك الإنساني والتنظيمي للأفراد والجماعات مقبول وسط الجميع وداخل المنظمة ويحقق أهدافها.

### 3- أبعاد القيم المكونة للثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم وهي<sup>(14)</sup>:

أ. القوة: إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة.

ب. الصفوة: تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة.

ج. المكافأة: إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء.

د. الفاعلية: تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات.

هـ. الكفاءة: تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد.

و. العدالة: تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل.

ز. فرق العمل: تتجزأ الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين.

ح. القانون والنظام: تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين.

إن القيم التنظيمية التي تم عرضها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهام والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة<sup>(15)</sup>. ونخلص إلى أن أفضل مجموعة للقيم التي تشكل للثقافة التنظيمية هي تلك المكونة من القيم، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

#### 4- ماهية الصورة الذهنية

تُعرف الصورة الذهنية للمنظمة بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف منفرد 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<sup>(16)</sup>. إذاً فالصورة الذهنية للمنظمة هي فكرة ذهنية/ عقلية لشيءٍ أو لشخص أو لمنظمة تتطبع في ذهن فرد لمجموعة انطباعات تنتج من تفاعل تجارب وخبرات سبقتها مدركات مرئية أو غير مرئية وارتبطت بعواطف ذلك الفرد لمنتجات (خدمة أو سلعة) أو تعاملات أو تقنية أداء إداري أو غير ذلك لتلك المنظمة.

#### 5- أهمية الصورة الذهنية

إن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمتنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دوراً بارزاً في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضاً 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<sup>(17)</sup>. إن الصورة الذهنية هي كل شيء<sup>(18)</sup>، كما أن الصورة الذهنية للمؤسسات هي إحدى الموارد المفتاحية غير الملموسة التي تزيد من الميزة التنافسية المستدامة<sup>(19)</sup>. كما أن المؤسسة ذات الصورة الذهنية الجيدة تجذب وتحتفظ بالعاملين أصحاب المقدرات العالية<sup>(20)</sup>. وتستطيع المنشآت تمييز نفسها عن المنافسين وكسب ميزة تنافسية عبر توقع صورة ذهنية تركز على الاختلافات الدقيقة والرفيعة كالخدمة، الاعتمادية، التسليم السريع، والأمان<sup>(21)</sup>.

سمى داو لينغ عدة مؤسسات ناجحة قامت بالتركيز على دور الصورة الذهنية في إضافة قيمة لتلك المؤسسات والتي قادت إلى صورة ذهنية وسمعة لتلك المؤسسات بحيث صُممت لتكون أحد الأصول الاستراتيجية لها<sup>(22)</sup>، فالصورة الذهنية الجيدة بإمكانها تزويد المؤسسة بفرصة ثانية عندما تتعرض لأزمة<sup>(23)</sup>، أن العمل السيئ ينتج عنه وصمة عار اجتماعية (الصورة الذهنية المدركة) كما هو الحال لدى شركات تصنيع السجائر<sup>(24)</sup>. ويمكن النظر إلى الصورة الذهنية على أنها واحدة من الأصول الاستراتيجية التي تقود إلى إيجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمنظمة<sup>(25)</sup>.



## 6-أنواع الصورة الذهنية

تتعدد أنواع الصور الذهنية والتي تُعد صورة مفتوحة، وقابلة للتغيير، وأنها تزداد وضوحاً كلما ازدادت المعلومات المتوافرة عنها<sup>(26)</sup>، ويمكن تقسيم الصورة الذهنية إلى ثلاثة أنواع وهي: الصورة المرغوبة/المخطط لها: وهي التي ترغب المنظمة بإصالتها إلى الفئة المستخدمة وتتكون في أذهانهم، الصورة الحقيقية: وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة، المنتج، والعلامة، والصورة المدركة: وهي الصورة التي تدركها الفئة المستهدفة<sup>(27)</sup>. إن هناك تصنيفاً آخرًا قسم الصورة الذهنية إلى ذاتية، مرغوبة/ مخطط لها، ومدركة؛ فالذاتية فهي شعور العاملين تجاه ما تفعله المنظمة<sup>(28)</sup>، والمرغوبة (المخطط لها) فهي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور<sup>(29)</sup>. فيجب على المنشأة أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض<sup>(30)</sup>، أما المدركة فهي التصورات، الأحاسيس، والعلاقات<sup>(31)</sup>، وهي ما تنتقله المنظمة عن نفسها لمستقبلي الصورة<sup>(32)</sup>. عليه، فالصورة الذهنية يمكن تقسيمها إلى الصورة الذهنية الذاتية وهي مشاعر الأفراد بالمنظمة تجاه ما تفعله المنظمة، الصورة الذهنية المرغوبة وهي التي ترغب المنظمة في توصيلها لجمهورها المستهدف، والصورة الذهنية المدركة وهي الإحساس الفعلي لإدراك الجمهور للمنظمة.

## 7-إدارة الصور الذهنية

يجب على المنظمة إدارة كل أنواع الصور الذهنية والأنماط التي بداخلها<sup>(33)</sup>، فالإدارة تجري البحوث لتطوير استراتيجية لإدارة الصورة الذهنية<sup>(34)</sup>، فالصورة الذهنية الجيدة تجذب الاستثمارات والمستهلكين وتستقطب نوعية جيدة من الموظفين<sup>(35)</sup>. لذلك تم التأكيد على أهمية قياس الصورة الذهنية<sup>(36)</sup>. إن جميع الباحثين في استراتيجية الشركات يثبت ونفي بحوثهم الأثر السلبي بسبب فقدان السمعة والمساس بالصورة الذهنية للمؤسسة داخلياً وخارجياً، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن بند تكوين وإدارة الصورة الذهنية من أجنحتها الرسمية، لأنها في هذه الحالة تترك نفسها مفتوحة على مصادر مختلفة قد تشكّل صورة غير مرغوبة<sup>(37)</sup>. إذاً فعلى المنظمة أن تقرر أي نوع من المنظمات تبغي أن تكون (صورة ذاتية)، ثم ما هي الصورة التي ترغبها لنفسها (صورة مرغوبة/المخططة)، فتستخدم البحوث لقياس صورتها الفعلية لدى كل أصحاب المصلحة (صورة مدركة)، وعلى إثر ذلك تطور خطط العمل لتعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات.

## 8-العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة

إن لسلوك الأفراد أثر مباشر على هوية المنظمة وصورتها الذهنية<sup>(38)</sup>، وقد أوضح نورمان أن الصورة الذهنية (كان يعني الصورة المدركة) تتأثر بالثقافة، الناس، المنظمة، المنتجات، الخدمات، الخ...<sup>(39)</sup> وتحتاج الثقافة إلى أن تُرى ليس فقط كمتغير ليقاس، يُحسب، ويُراقب، بل كإطار في داخله تتشكل تفسيرات الهوية التنظيمية وتُسبب مقاصد التأثير على الصورة الذهنية للمنظمة<sup>(40)</sup>. تتكون الصورة الذهنية عادة من خلال عدة مراحل من بينها ربط المعرفة بالمفاهيم والثقافة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل، ويتمثل بقناعة كاملة عن الجهة أو القضية<sup>(41)</sup>. عليه، فأن هناك عوامل شخصية تتمثل في السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...) تؤثر في تكوين الصورة الذهنية<sup>(42)</sup>.



إن النتائج تقدم دليل على أن هناك علاقة ديناميكية بين الثقافة التنظيمية، والهوية، والصورة الذهنية وهي لحد ما أقرحت على المستوى النظري، ولكنها لم تتجذر في البيانات التجريبية<sup>(43)</sup>. إذاً فالثقافة التنظيمية تبرز هوية المنظمة وتعمل كدليل إرشادي، وتجذب المتميزين، وتوجه سلوك العاملين، وترسم صورة المنظمة وتميزها، وتساعد الإدارة وتوفر ميزة تنافسية، وتعمل على الحث ومواكبة التطور.

#### الدراسات السابقة:

أ. دراسة (العنزي، 1425هـ)<sup>(44)</sup>: جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (454) مفردة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

ب. دراسة (آل حسن، 1422هـ)<sup>(45)</sup>: قام آل حسن بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة. توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

ج. دراسة (الفالح، 1422هـ)<sup>(46)</sup>: قام الفالح بدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي: الصفة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم وهي: القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

د. دراسة (البدايانه و العضايله، 1416هـ)<sup>(47)</sup>: قام البدايانه والعضايله بمقارنة نتائج دراستهما عن قيم المديرين كمؤشر لثقافة منطمتين أردنيتين بنتائج الدراسة السابقة التي قام بها هيجان (1412هـ). توصلت الدراسة إلى أن هناك اتساقاً في قيم المديرين في المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية حيث تبين أن قيم الدفاع والقوة والفاعلية والكفاءة والعدالة والصفة تمثل أعلى القيم على التوالي في المنظمات الأردنية والسعودية أما قيم التنافس والقانون والاقتصاد والمكافأة وفرق العمل واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في المنظمات.

هـ. دراسة (عياد، 2014م)<sup>(48)</sup>: تعالج هذه الدراسة موضوع دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وذلك من خلال تسليط الضوء

على أهم العناصر والمتغيرات التي تساهم في إبراز ذلك، ومحاولة التعرف على فعالية إدارة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية لدى جمهورها الداخلي. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وأستخدم الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات المتعلقة بالدراسة. خلصت الدراسة إلى أن للعلاقات دور في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الداخلي، وأن المؤسسة تملك صورة ذهنية مقبولة من خلال تشكيل صورتها في أذهان جمهورها، وأن المؤسسة معروفة بما فيها الكفاية لدى جمهورها، وأكثر الوسائل استعمالاً كانت الوسائل المطبوعة، لكن رغم كل ذلك يبقى دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة محدود ولا يحظى بالاهتمام الكافي.

و. دراسة (السكرانه، 2012م)<sup>(49)</sup>: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق أخلاقيات العمل، تقييم أثر أخلاقيات العمل في إدارة الصورة الذهنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وزعت على المديرين والموظفين الموجودين في المراكز الرئيسية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة إلى: أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بأخلاقيات العمل وإدارة الصورة الذهنية؛ إذ بلغت قيمتي المتوسط العام 4,3 و 4,21 على التوالي. وجود أثر معنوي لأخلاقيات العمل بإبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل. عدم وجود أثر معنوي لأخلاقيات العمل على الصورة الذهنية الذاتية، وجود أثر معنوي لأخلاقيات العمل على الصورة المرغوبة من بعدي العدالة وعدم التحيز واحترام الوقت. عدم وجود أثر معنوي لأخلاقيات العمل على الصورة الذهنية المدركة فيما عدا احترام القوانين والأنظمة والسرعة بالإتقان.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح تشابه دراسات الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة من حيث نوع المؤسسات ومجتمع وعينة وأداة الدراسة في الأجهزة الأمنية والعسكرية في الدول العربية. كما أن محاور الدراسات التي أستخدمت بواسطة تصميم استبانة تركزت محاورها على معرفة واقع ومستوى قيم الثقافة التنظيمية. إضافة لذلك فقد تعرضت الدراسات لمدى توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية، تحديد الواقع والتعرف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة وقيم المديرين كمؤشر للثقافة ومدى اتساقها، ودراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، الرضا الوظيفي وفعالية التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي ودراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. أما دراسات الصورة الذهنية فقد ركزت على تسليط الضوء على أهم العناصر والمتغيرات التي تساهم في إبراز الصورة الذهنية، ومحاولة التعرف على فعالية إدارة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية لدى جمهورها الداخلي وكذلك أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصورة الذهنية.

تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أنها تبحث واقع المتغيرين في مؤسسة حكومية هي وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف، باستخدام مكونات قيم الثقافة التنظيمية لعينة توزع عليها استبانة أعدت لغرض الدراسة. بيد أن الاختلاف يصبح في مكان الدراسة وعينتها المركزة على الموظفين، وكذلك دراسة

علاقة وأثر متغير الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية والتي لم تغط حسب علم الباحثين. لكل هذا فإن الأصالة والمساهمة العلمية والعملية لهذه الدراسة تصبح أمراً مرغوباً ومتوقفاً.

### متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

1- إدارة الصورة الذهنية (متغير تابع): تم قياسه اعتماداً على مقياس استخدمته عديد من الدراسات غطى الصور الذهنية الذاتية، المرغوبة، والمدرّكة.

2- الثقافة التنظيمية (متغير مستقل): تم قياسه بتطوير فقرات استفادت من اتجاهات الدراسات السابقة غطت القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، الصّفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، والقانون والنظام).

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لهذه الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد مدى المتغيرين الرئيسيين تم ترميز إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لتحديد طول خلايا المقياس (الدنيا والعليا). للحصول على طول الخلية الصحيح تم حساب المدى وفقاً للقانون  $(ن - 1) \div (ن)$  أي  $(0,80 = 5/4)$ . بعدها أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. أصبح طول الخلايا المستخدمة للحكم على مدى توفر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:  $(1,80 - 1,00)$  (ضعيف جداً)،  $(2,60 - 1,81)$  (ضعيف)،  $(3,40 - 2,61)$  (وسط)،  $(4,20 - 3,41)$  (قوي)،  $(5,00 - 4,21)$  (قوي جداً).

لتحديد علاقة الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون حيث تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من  $(0,30)$ ، ويمكن اعتبارها متوسطة إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط  $(0,30 - 0,70)$  أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من  $(0,70)$  تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين<sup>(50)</sup>. ولتحديد الأثر اعتمدت الدراسة تحليل الانحدارات ليكون القبول للأثر المعنوي أقل من  $(0,05)$ . أيضاً أُستخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، وقيمة المعامل المقبولة أكبر من 70% ومقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية<sup>(51)</sup>.

### تحليل نتائج الدراسة:

#### 1- نبذة مختصرة عن وزارة

أسست وزارة التخطيط العمراني عند تأسيس ولاية القصارف في العام 1994م حيث بدأت بمسمى وزارة الشؤون الهندسية. وعهد للوزارة كثير من المهام التي تتسق وأهدافها والتي من بينها الطرق والجسور، المياه والكهرباء، الإسكان، التشييد والبنى التحتية، تنفيذ الخارطة الموجهة، والتعدين. بالوزارة عديد من الإدارات والوحدات أهمها إدارات الأراضي، المساحة، المشروعات، التخطيط، المحاجر، الطرق والجسور، الخارطة الموجهة، السكن الاضطراري، والشؤون المالية والإدارية مع مسؤوليتها الإشرافية على هيئة المياه وشركة الكهرباء.

#### 2- صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، حيث عرض الباحثون الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الدراية والخبرة. كما تم تعزيز الصدق عن طريق الجذر التربيعي للقيمة الكلية لألفا

كرونباخ وقد كانت القيمة المحصلة عن ذلك الإجراء هي 0,954 وهي تمثل صدق المحك. لثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقيم متغيرات الدراسة المشروطة بحد أعلى من الحد المقبول وهو 70%. وبلغت قيمة ألفا لفقرات متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية 0,938 و0,834 على التوالي. كذلك كانت قيمة ألفا لجميع فقرات الاستبانة 0,910 وهذا يعني أن معامل الثبات الكلي عالي للغاية.

### 3- التحقق من أهداف الدراسة

#### أ. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تنص على أن "تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضارف بالثقافة التنظيمية"

يوضح الجدول (1) أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية المتجمع الكلي بلغت قيمته 2,84 وبانحراف معياري بلغ 0,95، أي أن القيمة تقع في المدى (2,60 إلى أقل من 3,40) في القياس الافتراضي لتحديد واقع الثقافة التنظيمية. يشير ذلك إلى أن واقع الثقافة التنظيمية تصنيفه وسط، كما أن الواقع مهياً للارتفاع لمدى أعلى (مرتفع) عما هو عليه الآن. يبين ذات الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات المكونة للثقافة التنظيمية بشكل منفرد يتفاوت واقعها بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,23 للقانون والنظام وانحراف معياري بلغ 1,01، وأدناه للقوة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,54 وانحرافها المعياري 0,99، أي أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية المنفردة تقع في المدى (1,80 إلى أقل من 2,60) و(2,60 إلى أقل من 3,40) في القياس الافتراضي.

الجدول (1) متوسطات حسابية وانحرافات معيارية للقيم المكونة للثقافة التنظيمية (الحجم: 96)

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع	الترتيب
القوة	2,54	0,99	ضعيف	8
الصفوة	2,61	0,97	وسط	7
المكافأة	2,79	1,27	وسط	6
الفاعلية	2,84	1,42	وسط	5
الكفاءة	2,97	1,19	وسط	2
العدالة	2,89	1,13	وسط	3
فرق العمل	2,85	1,06	وسط	4
القانون والنظام	3,23	1,01	وسط	1
المجموع	2,84	0,95	الواقع العام:	وسط

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء نتائج بيانات استبانة الدراسة الميدانية 2016م.

ووفقاً للجدول (1) جاء ترتيب واقع القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالقانون والنظام بداية بقيمة متوسط حسابي بلغ 3,23 وانحراف معياري بلغ 1,01، تلاه الكفاءة بقيمة متوسط حسابي بلغ 2,97 وانحراف معياري بلغ 1,19، ثم العدالة بقيمة متوسط حسابي 2,89 وانحراف معياري بلغ 1,13، ثم فرق العمل بقيمة متوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري بلغ 1,06، فالفاعلية بقيمة متوسط حسابي 2,84 وانحراف معياري بلغ 1,42، فالمكافأة بقيمة متوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري بلغ 1,27، والصفوة بقيمة متوسط حسابي بلغ 2,61 وانحراف معياري بلغ 0,79، وأخيراً القوة بقيمة متوسط حسابي 2,54 وانحراف معياري بلغ 0,99. وهذا يشير إلى أنه تتفاوت القيم المكونة للثقافة التنظيمية بتصنيفات تمتد من ضعيف إلى وسط، كما أن القيم

(فيما عدا القوة) مهياً للارتفاع لمدى واقع أعلى (مرتفع)، إضافة لذلك فإنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة تلك القيم. إذاً إجمالاً يتم قبول الفرضية الأولى القائلة بأنه: تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف بالثقافة التنظيمية.

الفرضية الثانية: تنص على أنه "لا تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف بإدارة الصورة الذهنية". يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الصورة الذهنية المتجمع الكلي بلغت قيمته 2,47 وبانحراف معياري بلغ 0,93، أي أن قيمة إدارة الصورة الذهنية الكلية المتجمعة تقع في المدى (1,80 إلى أقل من 2,60) في القياس لتحديد واقع إدارة الصورة الذهنية. يشير ذلك إلى أن واقع إدارة الصورة الذهنية الكلية المتجمعة تصنيفه ضعيف، كما أن الواقع مهياً للارتفاع لمدى أعلى (وسط). ويبين ذات الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات المكونة لإدارة الصورة الذهنية بشكل منفرد يتفاوت واقعها بأعلى متوسط حسابي بلغ 2,53 للصورة الذاتية وبانحراف معياري بلغ 1,04، وأدناه للصورة المدركة حيث بلغ 2,41 وبانحراف معياري بلغ 1,04، أي أن القيم المكونة لإدارة الصورة الذهنية المنفردة المتجمعة تقع في المدى (1,80 إلى أقل من 2,60) في القياس الافتراضي.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الصورة الذهنية (الحجم: 96)

الترتيب	الواقع	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسم المتغير
1	ضعيف	1,04	2,53	الذاتية
2	ضعيف	1,12	2,46	المرغوبة
3	ضعيف	1,04	2,41	المدركة
الواقع العام: ضعيف		0,93	2,47	المجموع

المصدر: الباحثين على ضوء نتائج بيانات استبانة الدراسة الميدانية 2016م.

وفقاً للجدول (2) جاء ترتيب واقع المتغيرات المكونة لإدارة الصورة الذهنية بالصورة الذاتية أولاً بقيمة متوسط حسابي بلغ 2,54 وبانحراف معياري بلغ 1,04، وثانياً الصورة المرغوبة بقيمة متوسط حسابي بلغ 2,46 وبانحراف معياري بلغ 1,12، وثالثاً الصورة المدركة بقيمة متوسط حسابي 2,41 وبانحراف معياري بلغ 1,04. هذا يشير إلى أن واقع أبعاد بشكل منفرد لإدارة الصورة الذهنية تصنيفاته ضعيفة، كما أن جميع الأبعاد مهياً للارتفاع لمدى واقع أعلى (وسط). إضافة لذلك فإنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة تلك الأبعاد. إذاً إجمالاً يتم قبول الفرضية الثانية القائلة بأنه: لا تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف بإدارة الصورة الذهنية.

الفرضية الثالثة: تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف".

يوضح الجدول (3) أن متغيرات الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية ترتبط وبشكل منفرد ارتباطاً موجباً وبدلالة إحصائية معنوية وتتفاوت في معاملات ارتباطها، حيث سجلت أعلى قيمها في ارتباط متغير الفاعلية بمتغير الصورة الذهنية الذاتية وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0,81، بينما سجلت أدناها في متغير ارتباط فرق العمل

بمتغير الصورة الذهنية المدركة وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0,33. وهذا يدل على أن علاقات الارتباط بشكل منفرد تتراوح بتصنيفات قوية ومتوسطة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومتغيرات إدارة الصورة الذهنية. وبالتالي فإن متغيرات إدارة الصورة الذهنية تزيد إما بشكل قوي أو متوسط إذا زادت متغيرات الثقافة التنظيمية. يوضح الجدول (3) بأنه وبالنسبة للارتباط الكلي لأي متغير للثقافة التنظيمية وبشكل مفرد مع جميع متغيرات إدارة الصورة الذهنية فقد جاءت أعلى علاقة ارتباط موجبة قوية للفاعلية وبمعامل ارتباط بلغ 0,79، وأدناها علاقة ارتباط موجبة متوسطة لفرق العمل وبمعامل ارتباط بلغ 0,45. وبالنسبة للارتباط الكلي لأي متغير لإدارة الصورة الذهنية وبشكل مفرد مع جميع متغيرات للثقافة التنظيمية فقد جاءت أعلى علاقة ارتباط موجبة قوية للصورة الذهنية المرغوبة وبمعامل ارتباط بلغ 0,81، وأدناها علاقة ارتباط موجبة متوسطة للصورة الذهنية المدركة وبمعامل ارتباط بلغ 0,53.

إجمالاً يوضح جدول (3) بأن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بإدارة الصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتجمع بينهما (0,82). هذا يدل على أن توفر قيم الثقافة التنظيمية الكلية يزيد بقوة من إدارة الصورة الذهنية الكلية. عليه يتم قبول الفرضية الثالثة القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القصارف.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية (الحجم: 96)

الترتيب وتصنيف العلاقة	علاقة متغير الثقافة بمتغيرات الصورة الذهنية	الصورة الذهنية المدركة	الصورة الذهنية المرغوبة	الصورة الذهنية الذاتية	إدارة الصورة الذهنية قيم الثقافة التنظيمية
متوسطة (6)	**00,67 0,000	**00,34 0,001	**00,69 0,000	**00,64 0,000	القوة
متوسطة (4)	**00,70 0,000	**00,46 0,000	**00,63 0,000	**00,72 0,000	الصفوة
متوسطة (7)	**00,66 0,000	**00,35 0,000	**00,70 0,000	**00,66 0,000	المكافأة
قوية (1)	**00,79 0,000	**00,46 0,000	**00,77 0,000	**00,81 0,000	الفاعلية
قوية (2)	**00,76 0,000	**00,54 0,000	**00,74 0,000	**00,69 0,000	الكفاءة
قوية (3)	**00,73 0,000	**00,58 0,000	**00,72 0,000	**00,59 0,000	العدالة
متوسطة (8)	**00,45 0,000	**00,33 0,001	**00,49 0,000	**00,35 0,001	فرق العمل
قوية (5)	**00,72 0,000	**00,52 0,000	**00,67 0,000	**00,67 0,000	النظام والقانون
	**00,82 0,000	**00,53 0,000	**00,81 0,000	**00,77 0,000	علاقة متغير الصورة الذهنية بمتغيرات الثقافة
		(3) متوسطة	(1) قوية	(2) قوية	الترتيب

المصدر: الباحثين من الدراسة الميدانية 2016م. \* الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01.



- الفرضية الرابعة التي تنص على ما يلي: "تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف".

يتضح من خلال الجدولين (4) و(5) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0,871) أي أن الثقافة التنظيمية، مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بإدارة الصورة الذهنية، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0,758) يتضح أن قيم العدالة، فرق العمل، والصفوة على التوالي لها المقدر الأكبر على التنبؤ بقيمة المتغير التابع (إدارة الصورة الذهنية). واختبار دلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) الكلية التي يستدل من خلالها على نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار (العدالة، فرق العمل، والصفوة) من تباين المتغير التابع (إدارة الصورة الذهنية) فإننا نستخدم تحليل تباين الانحدار والموضح بالجدول (5) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية البالغة (0,000) هي أقل من (0,05) وقيمة F تبلغ 34,057، وبالتالي فإن معنوية نموذج الانحدار المتعدد مقبولة. أي أن المتغيرات المستقلة الداخلة في تحليل الانحدار (العدالة، فرق العمل، والصفوة) تفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع (إدارة الصورة الذهنية) ويمكننا الاعتماد عليهم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

جدول (4) نتائج نموذج الانحدار المتعدد بين متغيرات الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية (Beta Coefficient) (الحجم: 96)

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوى دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig.
القوة	0,155 (لا تأثير)	1,827	0,071
الصفوة	0,226*** (تأثير (3))	2,842	0,017
المكافأة	0,034- (لا تأثير)	0,258-	0,797
الفاعلية	0,128 (لا تأثير)	0,781	0,437
الكفاءة	0,177 (لا تأثير)	1,195	0,235
العدالة	0,361*** (تأثير (1))	3,026	0,003
فرق العمل	0,317*** (تأثير (2))	3,264	0,002
القانون والنظام	0,233 (لا تأثير)	1,985	0,050
المؤشرات الإحصائية			
Constant (الثابت)		0,192	
R (معامل الارتباط)		0,871	
$R^2$ (معامل التحديد)		0,758	
Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0,476	
Adjusted R <sup>2</sup> (قيمة معامل الارتباط المعدل)		0,736	
F change (قيمة F المحسوبة)		34,057	
Sig. F Change (مستوى دلالة F المحسوبة المعنوية)		0,000	

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء نتائج بيانات استبانة الدراسة الميدانية 2016م. لتحديد معاملات المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، ولمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة التي لها الأثر الأكبر في المتغير التابع، فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات (4) حيث يتضح أن العدالة لها أثر أكبر من قيمتا فرق العمل والصفوة حيث بلغت قيمة بيتا ( $\beta$ ) للعدالة (0,361) وبمستوى دلالة (0,003)، بينما كانت قيمتا بيتا ( $\beta$ ) لفرق العمل والصفوة (0,317) و(0,226) وبمستوى دلالة

(0,002) و (0,017) على التوالي. وعن طريق ذات الجدول (4) أيضاً يمكننا الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع (إدارة الصورة الذهنية) وهي كما يلي:

إدارة الصورة الذهنية = 0,192 + 0,361 (العدالة) + 0,317 (فرق العمل) + 0,226 (الصفوة) هذا يدل على أن الوزارة المعنية تهتم وتمارس عديد من الأنشطة لمتغيرات العدالة، فرق العمل، والصفوة المؤثرة معنوياً على إدارة الصورة الذهنية، وتحتاج لاجتهاد أكبر لإكمال التأثير المعنوي لبعض متغيرات الثقافة التنظيمية غير المؤثرة (القوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، والقانون والنظام). عليه، تقبل الفرضية الرابعة جزئياً حيث تنص على أنه: تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية في وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف، وذلك لوجود تأثير معنوي لثلاثة متغيرات مستقلة هي: العدالة، فرق العمل، والصفوة على إدارة الصورة الذهنية.

جدول (5) تحليل الانحدار (ANOVA) المتعدد وتباين الانحدار (أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية) (الحجم:

96)

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ف (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	نموذج التباين (Variance Model)	المتغيرات المستقلة (Independent Variables)
0,000	34,06	7,71	7	61,70	الانحدار المتبقي	الصفوة، العدالة، وفرق العمل
		0,23	88	19,70		
			95	81,39		المجموع
معامل الارتباط (R) = (0,871)						
معامل التحديد ( $R^2$ ) = (0,758)						

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء نتائج بيانات استبانة الدراسة الميدانية 2016م.

ب. مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن الوزارة تهتم بالثقافة التنظيمية بواقع تصنيفه وسط وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 1425هـ) وتختلف مع دراسة (الفالح، 1422هـ). إن التفسير لهذه النتيجة ربما يعزى إلى تأثير الوزارة بالولادة المفاجئة دون استغراق مراحل التحول التدريجي من إدارة لوزارة بعد تأسيس ولاية القضايف مما أفقدها تراكم موروثات وإشارات ثقافية معينة لتعاني من خاصية الاستمرارية الثقافية، إذ أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية<sup>(52)</sup>. كما أن التغيرات المستمرة في مسميات الوزارة (شؤون هندسية، تخطيط عمراني ومرافق عامة، الخ...) وتدني وحداتها دمجاً، إلخ، وفصلاً أفقدها ثقافة تنظيمية مركزية قوية.

توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تفاوت في واقع القيم المكونة للثقافة التنظيمية منفردة من مستوى ضعيف إلى وسط وفي ذلك لم تتفق نتيجة الترتيب للقيم المكونة للثقافة التنظيمية مع دراسات (البدايانه والعضايله، 1416هـ)، (الفالح، 1422هـ) و (آل حسن، 1422هـ). يمكن الترحيح بأن قيم القانون والنظام والكفاءة والعدالة جاءوا أعلى ترتيباً تأكيداً لتسيد الثقافة البيروقراطية، التركيز على أداء المهام التشغيلية وتعظيم الاهتمام بأساليب الإدارة بالعمليات (التزام الإجراءات كغاية) وإغفال أساليب الإدارة بالنتائج، كما أن مخرجات ونتائج الوزارة في

مجالى الأراضي والمساحة مرتبطة بالغازيتا القضائية التي تتشدد في تثبيت عدالة الحقوق والتعقيدات المكثفة في اللوائح والإجراءات والالتزام بها. وبالنسبة لواقع القوة المتأخر في الترتيب فربما يعزى لضعف اهتمام المديرين في تأكيد هيبتهم في مواجهة الأزمات وإعمال الجزاءات وإثبات قوتهم الحسنة وتنمية علاقاتهم بالمرؤوسين. توصلت الدراسة إلى أن الوزارة لا تهتم بإدارة الصورة الذهنية بواقع تصنيفه ضعيف وانخفاض في جميع أنواع الصور الذهنية وفي ذلك لم تتفق النتيجة مع دراستي (عياد، 2014 م) و(السكران، 2012م). وربما تفسير ذلك يعود لأسباب منها؛ السمعة الثابتة والمشوشة بالشكوك في قدرة الوزارة على اتخاذ قرارات حرة دون تأثير من الجهات التشريعية والتنفيذية العليا، الحرية المقيدة للوزارة من قبل الجهات العليا في إدارة بعض الملفات الحيوية، توقيف إجراءات تقديم الخدمة دون إبداء مسوغات مقنعة، هشاشة الوزارة في مواجهة المشاكل لدرجة إغلاق أبوابها في وجه الجمهور دون توضيح أسباب مقنعة لذلك، عدم توفر المعلومات الدقيقة لدى الجمهور في تكوين الصورة الذهنية الحالية ذات التعميم السالب المبالغ فيه، وبالتالي ضعف تعزيز الفكرة الشاملة المفضية لسمعة إيجابية ثابتة، ضعف التنسيق بين الوزارة والأجسام التنظيمية الأخرى كبلدية القضاة وقمة الهرم الولائي فيما يلي الأنشطة المتداخلة، ضعف القدرة على عكس وتوصيل وإقناع الجمهور بما يدور بالوزارة والتركيز على عكس نشاطات قادتها فقط. ضعف قدرة القيادة على التأثير في المرؤوسين وبناء قوة جذب عاطفي وتوفير بيئة عمل مناسبة لتشكيل مناخ تنظيمي داعم يبني انطباع ذاتي جيد للعاملين، ضعف قدرة إدارة العلاقات العامة والإعلام على عكس الأخبار والإحداث والنشاطات الفعلية بوضوح، ضعف تبني المسؤولية الاجتماعية الحقة لتقديم النفع الفعلي والمتوقع والمرغوب للجميع وإنجاز الأداء المؤسسي الناجح فالجمهور يرغب في الارتباط بالناجحين.

تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية مع تفاوت في العلاقات المنفردة تمتد من متوسطة إلى قوية. بالإمكان تفسير هذه النتيجة لتوفر اتجاه العمل بشكل مخطط أخيراً بما يقوي العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية في ظل وجود مصادر مشكلات متكررة في مجالات العمل تتعلق بتحقيق فعالية الأداء، كفاءة العمل، عدالة الإجراءات والتوزيع والمعاملات وفقاً للنظام والقانون بما يؤدي لإدارة وتحسين الصورة الذهنية أمام الكافة تأكيداً لحقيقة أن الثقافة التنظيمية أحد الآليات الجيدة في تثبيت قيمة الصورة الذهنية الايجابية. بيد إن قيمة علاقة الصفوة بالصورة الذهنية ما زالت تعتمد على طريقة اختيار واستقطاب وتعيين الوظائف القيادية وفقاً للنظرة السياسية دون النظر بعمق للمعايير المهنية الأخرى مع إغفال الدافعية العالية للإنجاز. تتأثر سلباً علاقتي المكافأة وفرق العمل بإدارة الصورة الذهنية بضعف أنظمة التحفيز المادية والمعنوية والاعتماد الكبير على أطراف خارجية غير رسمية في أداء المهام الرسمية كالسماسرة.

أخيراً، توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لقيم العدالة، فرق العمل، والصفوة على إدارة الصورة الذهنية. إن تفسير النتيجة ربما يكمن في أن العدالة قيمة إنسانية عالية المطلب للأفراد تترك عند تحقيقها انطباعاً جيداً. كما أن طبيعة العمل التي تتطلب تكامل الوحدات المختلفة تعزز ضرورة القيام ببناء فرق عمل فاعلة وينخب

قيادية ذات مهنية وفاعلية وكفاءة تضع النجاح والسمعة نصب أعينها لحساسية الخدمات المقدمة.

### النتائج:

- 1- تهتم وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بالثقافة التنظيمية كما أن واقع مستوياتها الكلي تصنيفه وسط ومهياً للارتفاع لمدى أعلى (مرتفع).
- 2- تتفاوت القيم المكونة للثقافة التنظيمية بتصنيفات تمتد من ضعيف إلى وسط، كما أن القيم (فيما عدا القوة) مهياً للارتفاع لمدى واقع أعلى (مرتفع) إضافة إلى أنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة تلك القيم.
- 3- لا تهتم وزارة التخطيط العمراني بولاية القضايف بإدارة الصورة الذهنية كما أن واقع مستوياتها الكلي تصنيفه وسط ومهياً للارتفاع لمدى أعلى (وسط).
- 4- أن واقع أبعاد إدارة الصورة الذهنية تصنيفاته ضعيفة، كما أن جميع الأبعاد مهياً للارتفاع لمدى واقع أعلى (وسط)، إضافة إلى أنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة تلك الأبعاد.
- 5- توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصورة الذهنية بالوزارة.
- 6- أن علاقات الارتباط بشكل منفرد تتراوح بتصنيفات قوية ومتوسطة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومتغيرات إدارة الصورة الذهنية، وبالتالي فإن متغيرات إدارة الصورة الذهنية تزيد إما بشكل قوي أو متوسط إذا زادت متغيرات الثقافة التنظيمية.
- 7- أثبت الارتباط الكلي لأي متغير للثقافة التنظيمية وبشكل مفرد مع جميع متغيرات إدارة الصورة الذهنية بأن أعلى علاقة ارتباط موجبة قوية كانت للفاعلية، وأدناها علاقة ارتباط موجبة متوسطة لفرق العمل.
- 8- أثبت الارتباط الكلي لأي متغير لإدارة الصورة الذهنية وبشكل مفرد مع جميع متغيرات الثقافة التنظيمية بأن أعلى علاقة ارتباط موجبة قوية كانت للصورة الذهنية المرغوبة، وأدناها علاقة ارتباط موجبة متوسطة للصورة الذهنية المدركة.
- 9- هناك تأثير معنوي جزئي للثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية جاء من العدالة، فرق العمل، والصفوة.
- 10- هناك اهتمام وممارسة لعديد من الأنشطة لمتغيرات العدالة، فرق العمل، والصفوة المؤثرة معنوياً على إدارة الصورة الذهنية، وتحتاج لاجتهاد أكبر لإكمال التأثير المعنوي لبعض متغيرات الثقافة التنظيمية غير المؤثرة (القوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، والقانون والنظام).

## التوصيات:

- 1- إقامة احتفالات منتظمة لتكريم الرموز وأصحاب الأخلاق العالية وسرد سير الأبطال والملهمين.
- 2- حفظ وتنشيط الذاكرة التنظيمية بإقامة متاحف يسرد إنجازات وإبداعات وابتكارات الوزارة ومنسوبيها.
- 3- تنويع أساليب المعاينات والتركيز على اختبار القدرات لضمان مدخلات بشرية ذات أثر إيجابي مستقبلي.
- 4- مراجعة معايير اختيار الوظائف القيادية بما يشمل مقدرتهم على التأثير العالي والإلهام وتشجيع والإبداع.
- 5- العمل على تحديث الموقع الإلكتروني وتنشيط صفحات مواقع التواصل الاجتماعي في الشبكة الإلكترونية.
- 6- دعم وتقوية قسم العلاقات العامة والإعلام لتعزيز قدرته على عكس النشاطات والأخبار للجمهور.
- 7- التخطيط لتحسين صورة وسمعة الوزارة عبر تقديم الخدمات بشكل جديد يليق بالوثائقية والمهنية العالية.
- 8- التنسيق مع الأجسام الأخرى في هرم الولاية والمحليات وأصحاب المنفعة والتشاركية في أعمال الوزارة.
- 9- تحديد تفويضات وواجبات ومسؤوليات الوزارة بشكل واضح وفعال.
- 10- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية ومناقشة قضايا حماية القرارات الوزارية والتفويض والتمكين الإداري.
- 11- التفكير في تحويل الإدارات الكبرى إلى هيئات مستقلة تحمي قرارها بالحق والعدل والقانون.
- 12- إحداث التوازن بين جوانب العمل (المساحة، الأراضي، التخطيط، المشروعات الخ...).
- 13- تدعيم وحدة المسح الاجتماعي بما يدعم إيجاباً القيام بدراسة الحالات الاجتماعية بشكل حقيقي.
- 14- الاهتمام بمركز معلومات الوزارة وتحديث معلوماته دورياً للمعاونة على اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.
- 15- تحسين المناخ التنظيمي والتركيز على قيم الانضباط وسلوك المواطننة وتشجيع إقامة العلاقات بين العاملين للتقليل من الصراعات وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية تجاه العمل والوظيفة والوزارة.
- 16- تعزيز قيم عمل وروح الفريق بالشروع في إقامة حلقات الجودة للتغلب على الأساليب المناهضة للجماعية.
- 17- يجب تنفيذ برامج التدريب للعاملين محلياً وخارجياً بما يمكنهم من زيادة المعارف ونقل التقنيات الإدارية.
- 18- استخدام أساليب التحفيز المتنوعة والعادلة للحفاظ على العاملين واجتذاب أصحاب المقدرات المتميزة.
- 19- السعي لعمل دور للعاملين واستغلالها في القيام بالأنشطة المختلفة لزيادة مساحات التعاون والتكافل والتراحم والانسجام والتفاهم بين مختلف العاملين والمعاونة في ابتكار واستحداث آليات العمل.

## المراجع والمصادر:

1. عوجة، علي: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1983م، ص4.
2. داولينغ، غراهام: . تكوين سمعة الشركة-الهوية والصورة والأداء، دار العبيكان، الرياض، 2003م، ص31.
3. العوفي، محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص.23
4. Gray, E.R. and Balmer, J.M.T. .: Managing Corporate Image and Corporate Reputation in Long Range Planning, October 1998, Volume31, Issue5.
5. Anonymous, Find Lesson in Enron Scandal, in Bussiness Insurance, Chicago, April 1, 2002, p.8.
6. داولينغ، غراهام: . تكوين سمعة الشركة-الهوية والصورة والأداء، دار العبيكان، الرياض، 2003م، ص30.
7. Gaines- Ross, L.: Time for execs to add an 11th commandment, in Advertising Age, Volume71, Issue2, 10/1/2000, p.23.
8. باية وقنوني: أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007م/2008م، ص127.
9. حريم، حسين: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص.245
10. عبد الوهاب، أحمد جاد: السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000م، ص ص44-46.
11. أبوبكر، مصطفى محمود: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م، ص.131
12. الفريجات، خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي: المفاهيم معاصرة، ط1، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009م، ص265-267.
13. العوفي، محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص23. 4. فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1416هـ، ص.40
15. النعمي، أحمد مصطفى: أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1418هـ، ص.29
16. عوجة، علي وفريد، كريمان: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، مصر، القاهرة، 2002م، ص180.



17. القضاة، محمد فلاحو خميس، سحر محمد: الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 1، 2000م، ص ص36-37.
18. Gooch, heather:.. Image is everything in the eyes of the media, In Pest Control, Cleveland, Volume 67, Issue 10, pp. 66-63, October 1999, p. 66.
19. Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., and Ainina, M. F.,:.. Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage, in The Academy of Management Executive, Volume 13, Issue 1, 1999, p.58.
20. Vinocur, M. R.:..Image is everything Two Campaigns, In American Printer, Chicago, Volume 226, Issue 4, 2001, p.24.
21. Kotler, P. & Armstrong, G. :. Principles of Marketing, 7th Edition, Prentice Hall College Div., January 1996, p. 256.
22. Dowling, D.R.:. Corporate Super Brand: The Role of Corporate image and Reputation, in Twite, G., and O'Keefe, M., New Directions in Corporate Strategy, St. Leonards, NSW, Australia, Allen and Unwin, (editors) 2000, p.24.
23. Dowling, ibid., p.66.
24. Byrne, J. A.:..Philip Morris, in Business Week, Issue 3657, 1999, p.179.
25. Šmaižien, I., and Oržekauskas, P.:. Corporate Image Audit, Vadyba/Management, Vol. 1, 2006, p.89.
26. القضاة، محمد فلاحو خميس، سحر محمد: الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 1، 2000م، ص ص37.
27. بأية وقنوني: أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007م/2008م، ص127.
28. McCune, J.C.:.Exporting Corporate Culture, in Managing Review, Volume 88, Issue 11, 1999, p.52.
29. Ind., Nicholas J.C.:.The Corporate Image – Strategy for Effective Identity Programmes, London: KoganPge Ltd, 1990.
30. Borger, M.M.:.The Importance of First Impressions, in Business Journal Serving Jacksonville & Northeast Florida, Volume 15, Issue 6, 1999, p.23.

31. Synder, Beth: A master Yard Upends Elite Image, in Advertising Age, (Electronic), Midwest Region Edition, Vol.71, January 31, 2000, p.28
32. Ind, ibid., p.21.
33. Kazoleas, Dean, Kim, Yungwook, and Moffitt, Mary Anne: Institutional Image: a case study in Corporate Communication: an International Journal, MCB University Press, Volume 6, No. 4, 2001, p.209.
34. Reeves, T.: Improving a Corporate Image Through the Use of Research, in Future, July 1999, p.30.
35. Sobnosky, K. J.: The Value-Added Benefits of Environmental Auditing, in Environmental Quality Management, Volume 9, Issue 2, 1999, p.25.
36. Dowling, D.R., Corporate Super Brand: The Role of Corporate image and Reputation, op.cit. p.79.
37. داولينغ, غراهام: تكوين سمعة الشركة-الهوية والصورة والأداء، دار العبيكان، الرياض، 2003م، ص 30-31.
38. Kennedy S.H. : Nurturing corporate images: total communication or ego trip?, European Journal of Marketing, Vol. 11 No. 3, 1977, pp. 120-64.
39. Normann, R., : Service Management; Strategy and Leadership in Service Business, Chic ester, UK, John Wiley & Sons, 1991.
40. Hatch, M. J., Schultz, M. : Relations between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing, MCB University Press, Vol. 31 No. 5/6, 1997, pp. 357.
41. الدسوقي، أحمد: الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، ورقة عمل مقدمة إلى إحدى دورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان، 2005م، ص.9
42. باية وقنوني : أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007م/2008م، ص.127
43. RAVASI, D. & SCHULTZ, M. : RESPONDING TO ORGANIZATIONAL IDENTITY THREATS: EXPLORING THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, Academy of Management Journal, 2006, Vol. 49, No. 3, pp. 433-434.

44. العنزي، بسام بن مناور: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، جامعة الملك سعود، 1425هـ.
45. آل حسن، عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.
46. الفالح، نايف سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.
47. البدايانه، ذياب والعضايله، علي: قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة العلوم الإدارية، مج (8)، ع(1)، 1416هـ.
48. عياد، حمزة غموقى محمود: دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي: دراسة ميدانية على عينة من الجمهور الداخلي بمؤسسة صناعة الكوابل -ENICAB- بسكرة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير (منشورة على الإنترنت)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013م/2014م.
49. السكارنه، بل الخلف: أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون، 2012م.
50. حسب الله، عبد الحفيظ علي، علي، عيسى سالم، وعبد الله، محمد علي: أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2012م، ص1.
51. Allyn, M., Yun, S., & Radosevich, D. :. Is It the Company's or Mine? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge, Seoul Journal of Business , Vol. 12, No. 1, 2006, p. 45.
52. جليبي، عبد الله عبد الرزاق: المجتمع والثقافة الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1996م.