

**إستراتيجيات ادارة التنوع للحشد الشعبي
وانعكاسها على الصورة الذهنية في المناطق المحررة
دراسة مسحية للجمهور في المناطق المحررة
للمدة من 2023\4\1 الى 2023\9\1**

م. د. مجيد عبود فهد الحسني

جامعة اوروك / كلية الاعلام - قسم الصحافة الاذاعية والتلفزيونية، بغداد \ العراق

**Diversity Management Strategies for the Popular
Mobilization Forces and Their Reflection on the
Mental Image in the Liberated Areas
A Survey Study for the Public in the Liberated
Areas for the Period from 1/4/2023 to 1/9/2023**

Lect. Dr. Majid Abboud Fahd

Uruk University College of Mass Communication

Department of Radio and Television Journalism

Baghdad / Iraq

E-Mail: mageedzezo@gmail.com

Mobile: +9647702945548



المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة التنوع للحشد الشعبي وانعكاسها على الصورة الذهنية بالمناطق المحررة، وتحقيقاً لأهداف البحث والإجابة على تساؤلاته فقد اعتمد الباحث على الدراسة الوصفية، مستخدماً المنهج المسحي للجمهور في المناطق المحررة، وبالنظر لمنهج البحث وتحقيقاً لأهدافه استخدم الباحث أسلوب المقابلة المعمقة لمعرفة أثر سياسة التنوع لدى الفئات المستهدفة فضلاً عن بناء مقياس للصورة الذهنية للحشد الشعبي، وبالنظر لطبيعة الجمهور المستهدف الذي يتسم بالتنوع فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي، واستخدم الباحث في دراسة الجمهور العينة العشوائية المنتظمة وهي من العينات الاحتمالية. وقد اشتملت العينة على (1842) مبحوثاً من الجمهور في المناطق المحررة عند مستوى ثقة بلغ (0.97)، توصلت الدراسة الى ان غالبية المبحوثين يحملون صورة ذهنية إيجابية عن الحشد الشعبي سواء ما يتعلق بوظيفته الرئيسة وقياداته وسلوكيات اعضاءه فضلاً عن شرعية وجوده وقد اتضح من الإجابات وجود اثر كبير لإدارة التنوع التي اتبعها الحشد الشعبي في بلورة هذه الانطباعات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستكمال إستراتيجيات إدارة التنوع في جميع تشكيلات الحشد الشعبي وضرورة تشكيل فرق لمراقبة وتقييم اليات ادارة التنوع ومعالجة الاخفاقات والتأكيد على منع اي تحيز او تمييز داخل الحشد الشعبي ازاء الافراد.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، إدارة التنوع، الصورة الذهنية، الحشد

الشعبي، الجمهور



Abstract

The research aims to reveal the diversity management strategies of the Popular Mobilization Forces and their impact on the mental image in the liberated areas. In view of the research methodology and in order to achieve its objectives, the researcher used the in-depth interview method to find out the impact of the diversity policy on the target groups, as well as building a measure of the mental image of the popular crowd. The systematic random sample is a probability sampling. The sample included (1842) respondents from the public in the liberated areas at a confidence level of (0.97). There is a significant impact of the diversity management that the martyr engineer followed in crystallizing these impressions. The study recommended the need to pay attention to completing the steps of the martyr engineer in adopting diversity management in all formations of the popular crowd, and the need to form teams to monitor and evaluate the mechanisms of managing diversity and addressing failures. Emphasis on preventing any bias or discrimination within the popular crowd about individuals.

Keywords: Strategy, Diversity management, Mental image, Popular crowd, and audience.



مقدمة البحث

يعد التنوع في القوى العاملة من الأمور الشائعة على اختلاف المؤسسات سواء كانت خدمية ام إنتاجية وغيرها وفي الوقت الحاضر زاد الاهتمام بإدارة التنوع بالنظر للمطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر.

وبعد سيطرة داعش على مساحات واسعة من العراق واحتلالهم لمناطق ومحافظات غالبيتها من طيف واحد، وصدور فتوى الجهاد الكفائي التي هب من خلالها ملايين العراقيين من أبناء الوسط والجنوب للدفاع عن الوطن ومواجهة قوى التطرف ومقاتلتهم في تلك المناطق وقبل ذلك على اسوار العاصمة بغداد

وبالنظر لتتابع الانتصارات المتوالية التي سطرها أبناء الحشد الشعبي في تلك المناطق عمد الاعلام المظلل والداعم للجماعات المتطرفة فضلا عن ماكنة داعش الإعلامية الى شن العديد من الحملات الإعلامية التي استهدفت تشويه صورة لحشد الشعبي بغية خلق فجوة بين أهالي المناطق وأبناء الحشد الشعبي اذ تعالت الأصوات الى اخراج قوات الحشد الشعبي من هذه المناطق ولم يقتصر هذا الدعوات على الاعلام فحسب وانما خرجت العديد من التصريحات لدواعش السياسة التي كانت تتخذ من هذا الخطاب وقودا لإشعال فتيل الحرب الطائفية والنيل من انتصارات العراقيين على قوى الشر والظلام.

اذ توجهت العديد من الاتهامات لأبناء الحشد الشعبي في تلك المرحلة كمحاولة للنيل من عزيمتهم والتقليل من حجم الانتصارات والتغطية على هزائم داعش في تلك المناطق وفضح مخططاتهم الرامية الى احداث التفرقة بين أبناء الوطن الواحد ومن هذه الاتهامات ان الحشد هو قوة شيعية جاءت لتمارس افعالاً انتقامية بدوافع طائفية انتقامية.

من هنا انطلقت قيادة الحشد الشعبي في رسم سياسة التنوع داخل الحشد الشعبي واعتماد إستراتيجية احتواء أبناء المناطق المحررة للدخول داخل تشكيل الحشد الشعبي لاستيعابهم بغية إضفاء الصبغة الوطنية للحشد الشعبي، انطلاقا من هذه الأهمية سنتناول في هذه البحث استراتيجيات إدارة التنوع للحشد الشعبي وانعكاسها على الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور في المناطق المحررة.

أولاً: منهجية البحث..

1 - مشكلة البحث وتساؤلاته

بالنظر إلى أن طبيعة وحجم تأييد المجتمع للحشد الشعبي يتوقف على نوع الصورة الذهنية التي يحملها عنه أفرادها، لذا جاءت هذه الدراسة لتركز في طبيعة العلاقة التي تربط الحشد الشعبي بالمجتمع بعد اعتماده إستراتيجيات إدارة التنوع وانعكاس هذه الإدارة في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن الحشد الشعبي لدى الجمهور، باعتبار: أن طبيعة هذه الصورة سواء كانت (سلبية أم إيجابية) هي التي تحدد سلوك الناس إزاء الحشد الشعبي، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: (ما استراتيجيات إدارة التنوع بالحشد الشعبي، وما هو انعكاسها على الصورة الذهنية لدى الجمهور بالمناطق المحررة؟)

وسنحاول التعرض الى هذا الموضوع عن طريق الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:
-ماذا نقصد بإدارة التنوع في الحشد الشعبي؟

- ما هي مبررات اللجوء الى إدارة التنوع في الحشد الشعبي؟
- ما انعكاسات إدارة التنوع في الحشد الشعبي على تحقيق النصر؟
- ما الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي؟
- ما أثر إدارة التنوع في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن الحشد الشعبي لدى الجمهور؟

2 - أهمية البحث

لم يقتصر الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها على مستوى الأفراد فحسب، بل أمتد ليشمل: المؤسسات بمختلف أنشطتها وخدماتها، إذ أصبح موضوع بناء الصورة الحسنة هدفاً أساسياً يسعى الجميع للوصول إليه وتحقيقه عن طريق الأداء الجيد الذي يتفق مع حاجات الجمهور ويحقق رغباته، وبذلك يُعد موضوع الصورة الذهنية أحد المجالات الأساسية التي يجب أن توليها جميع المؤسسات أهمية خاصة، ولا سيما مؤسسة الحشد الشعبي بكونها ترتبط ارتباطاً مباشراً مع الجمهور، فضلاً عن حاجتها لدعمهم



وتأييدهم بشكل مستمر ودائم نظرا للظروف الحالية، وان هذا الدعم والتأييد يتوقف على طبيعة الصورة التي يحملها الجمهور عنها ووفقا لذلك تم اعتماد إستراتيجيات إدارة التنوع لرد على جميع الادعاءات التي تتهم الحشد بالطائفية والفئوية وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها الأولى التي تركز على هذا الموضوع فضلا عن قياس اثر إستراتيجيات إدارة التنوع في بناء الصورة الذهنية الإيجابية عن الحشد الشعبي لدى الجمهور بالمناطق المحررة.

3 - أهداف البحث

- لابد أن تكون لكل دراسة أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وتشكل هذه الأهداف السبب الرئيس الذي يحود بالباحث إلى بذل الجهد والوقت لتنفيذها، وتتمثل أهداف الدراسة بالآتي:
- معرفة المقصود بإدارة التنوع في الحشد الشعبي؟
 - الكشف عن مبررات اللجوء الى إدارة التنوع في الحشد الشعبي؟
 - التعرف على انعكاسات إدارة التنوع في الحشد الشعبي في تحقيق النصر؟
 - الكشف عن الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي؟
 - تسليط الضوء على أثر إدارة التنوع في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن الحشد الشعبي لدى الجمهور؟

4 - الدراسات السابقة

- اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة القريبة من موضوع بحثه ونوضح في هذا المحور مجموعة من هذه الدراسات.
- دراسة هيثم احمد محمد حسين (2021) (صورة الحشد الشعبي في الفضائيات العربية لدى الجمهور) (رسالة ماجستير) جامعة بغداد / كلية الاعلام
- تناول هذا البحث صورة الحشد الشعبي في الفضائيات العربية لدى الجمهور وتتناول طبيعة ونوع الصورة المتشكلة من قبل الفضائيات العربية لدى الجمهور والمتمثل بالنخب الأكاديمية، وتهدف الدراسة الى التعرف عن مدى الاهتمام الذي اولته الفضائيات العربية لصورة الحشد الشعبي فيها والكشف عن الدور الذي تؤديه الفضائيات العربية في تشكيل صورة الحشد الشعبي لدى الجمهور استخدم الباحث المنهج المسحي (مسح الجمهور)

وتوصلت الدراسة الى ان قناة الميادين كانت الأولى في متابعة اخبار الحشد الشعبي من قبل الجمهور وان الانطباعات التي يحملها الجمهور كانت إيجابية اوصت الدراسة بضرورة الدعوة الى الفضائيات العربية بالاهتمام بالشأن العراقي قدر المستطاع فيما يخص الحرب شرسة ضد اعلى تنظيم ارهابي ومساندة العراق ضد الرهاب، -الدعوة للفضائيات العراقية بأن تخصص برنامج تتناول فيه تضحيات وشجاعة مقاتلي الحشد الشعبي، وذلك بتخصيص برامج، كالأفلام التسجيلية، او البرامج الحوارية، او غيرها ومن خلال استضافة مجموعة من المقاتلين المنتمين للحشد الشعبي

- دراسة كريم عبد الله كريم طاهر البيضاني، (2016) دور التغطية الإخبارية التلفزيونية في تشكيل اتجاهات الجمهور إزاء الحشد الشعبي، (أطروحة دكتوراه) جامعة بغداد / كلية الاعلام

تناولت الدراسة التغطية الإخبارية التلفزيونية للقنوات الفضائية ودور هذه التغطية في تشكيل اتجاهات الجمهور إزاء الحشد الشعبي، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي بوصفه منهجا والدراسة واسلوب لجمع للبحث البيانات والمعلومات المطلوبة، تمثل مجتمع الدراسة سكان مدينة بغداد من عمر 28 سنة فما فوق، وقد اختار الباحث العينة العشوائية المنتظمة وهي من العينات الاحتمالية. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: حصلت القنوات العراقية على المرتبة الأولى للقنوات التي اتاحت معرفة خصائص ايجابية عن الحشد الشعبي لجمهور البحث يمكن ربطه بنسبة المتابعة المرتفعة لتلك المجموعة، والدليل انها تصدرت المجموعات في تقديم المعلومات السلبية ايضا، تصدر قناة المنار) بعد قناة الحدث وقناة العربية (على قناة الجزيرة من حيث المتابعة في المجموعة العربية وظهور قناة الميادين، يشير إلى اختلاف خيار المتابعة لدى الجمهور العراقي بعد ظهور قنوات منافسة تتناول اخبار الحشد الشعبي وتكون محايدة أو داعمة لتوجهاته.

- دراسة مروة كاظم محمد (2019) التضحية بالذات وعلاقتها بالفخر لدى الحشد الشعبي جامعة بغداد / كلية الآداب، قسم علم النفس

هدفت الدراسة الى قياس التضحية بالذات لدى مقاتلي الحشد الشعبي، 2 - التعرف على الفروق في التضحية بالذات تبعاً لمتغير: أ- الفئة العمرية (15-24) سنة، (25-34) سنة، (35-44) سنة 45 سنة فأكثر. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي.



وبلغت عينة البحث: (450) مقاتل من جميع الأعمار وبمختلف تحصيلهم الدراسي توصلت الدراسة الى ان لدى مقاتلي الحشد الشعبي تضحية ذات عالية دالة إحصائياً، وتوجد فروق لدى مقاتلي الحشد الشعبي في التضحية بالذات تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي ولصالح المتوسطة والاعدادية مقارنة مع الابتدائية فأقل

- دراسة عزام عبد النبي احمد (2017) دراسة مقارنة آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر هدفت الدراسة الى التوصل الى آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وذلك من خلال عرض إدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع ومبرراته وأسس وفوائده ومداخله وآلياته، مظاهر ومبررات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري، وآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي بكل من كندا وأستراليا، والتحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات العامة والآليات الخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب والتطوير إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات تطبيقها ومعوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

5 - تحديد المفاهيم الاجرائية

- إستراتيجيات: يقصد بالاستراتيجيات في هذا البحث الخطط والإجراءات التي اعتمدها الحشد الشعبي لغرض دمج أكبر عدد من المقاتلين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية للحشد الشعبي من خلال سياسات وبرامج مدروسة "
- إدارة التنوع: وتعني مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تهدف الى إضفاء الصبغة الوطنية للحشد الشعبي عبر تضمينه مختلف فئات المجتمع العراقي بكافة أطيافه وخلفياته الثقافية.
- الحشد الشعبي: مؤسسة عسكرية تشكلت بعد فتوى المرجعية العليا بالنجف بعد اجتياح تنظيم داعش المتطرف لمساحات واسعة من العراق ومؤسسة الحشد الشعبي ترتبط بالقائد العام للقوات المسلحة.

- **الصورة الذهنية للحشد الشعبي:** الصورة الذهنية هي مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور إزاء مؤسسة الحشد الشعبي والتي يبني مواقفه بناء عليها، وتتكون تلك الصورة عن طريق: الخبرة الشخصية القائمة على الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية، وتتشكل سمات وملامح الصورة عن طريق إدراك شخصية الحشد الشعبي ووظائفه وقياداته وأهدافه وشرعيته وصورة الحشد الشعبي في هذا البحث هي الانطباعات التي يحملها الجمهور إزاء مؤسسة الحشد الشعبي والتي تتضمن ادارته وقياداته وشرعيته **الجمهور:** يشار الى الجمهور في هذا البحث أبناء المناطق المحررة وهي فئة تتميز بالتنوع من حيث البيانات الديمغرافية والخلفيات الثقافية.



ثانياً \ الخلفية النظرية للبحث ..

المحور الأول: إدارة التنوع في الحشد الشعبي

يمكن تعريف إدارة التنوع بأنها " البرامج والإجراءات المنهجية والمخططة التي يتم تصميمها بهدف التفاعل بين الأشخاص المتنوعين وخاصة الأعراق المختلفة والجنس والثقافات وجعل هذا التنوع مصدراً للإبداع والتكامل وزيادة الفاعلية" (إدارة التنوع، 2021)

ووفقاً لذلك فإن إدارة التنوع تعني إدارة الموارد البشرية داخل الحشد الشعبي بما يضمن خلق ميزة تنافسية في ظل التنوع بالمجتمع العراقي والحد من المشكلات التي قد يطرحها هذا التنوع وتعظيم المساهمة لكل منتسب او متطوع في هذا التشكيل لممارسة دوره في تحقيق اهداف الحشد الشعبي والاستفادة قد الإمكان من الاختلافات والهويات الجماعية مثل "العرق، السن، القومية، الانتماء التنظيمي"

1. قيادة الحشد الشعبي ومشروع إدارة التنوع

ان إدارة التنوع كعملية تتطلب قيادة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الفردية الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن ان كل شخص منفرد بذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان

وهو ما تجسد في ادارة الحشد الشعبي التي كانت مدركة للفروق الموجودة داخل تشكيل الحشد الشعبي فقد كان فارق العمر هو اول تنوع داخل التشكيل وقد تضمن مختلف الفئات العمرية من شباب وكبار في السن فضلاً عن مشاركة فاعلة للمرأة في سوح القتال بالإضافة الى العديد من موظفي الدولة المفرغين الذين شكلوا عاملاً فارقاً في تشكيل الحشد الشعبي، اذ ان هذا التشكيل الفتى وبالنظر الى ظروف تشكيله لم يعتمد المعايير التقليدية في التوظيف حيث كان معيار حب الوطن والاستعداد في التضحية من اجله هو المعيار السائد (الكوفي، 2023)

2. منطلقات إدارة التنوع لدى قيادة الحشد الشعبي

إدارة التنوع في الحشد الشعبي هي " سلسلة من الإجراءات التنظيمية الطوعية المصممة لدمج أكبر عدد من المقاتلين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية للحشد الشعبي من خلال سياسات وبرامج مدروسة " وبذلك يمكن تحديد رؤية قيادة الحشد الشعبي في تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي:

- الاهتمام بوجهات النظر والخبرات العسكرية التي يحملها المقاتلين من أبناء المناطق المحررة لتطوير القدرات العسكرية للحشد الشعبي
- اعتماد إستراتيجية تمدين الحشد عبر استحداث مديريات مدنية تضم الكادر النسوي
- بناء ثقافة داخل الحشد الشعبي لتقبل التنوع والاستفادة منه في تحقيق عمل مشترك بفاعلية عالية

ويوضح الجدول (1) اعداد المنتمين الى الحشد الشعبي في المناطق التي شهدت معارك ضد تنظيم داعش اذ فتحت العديد من مراكز استقبال المتطوعين في تلك المناطق وقد بلغ عدد الافراد المتنوعين (44250)

جدول (1) التوزيع النسبي للمقاتلين المتنوعين في الحشد الشعبي (الحشد، 2022)

اسم المنطقة	اسم اللواء	عدد المقاتلين	الوية السنة المناطقية
الانبار	57/55/54	13000 مقاتل	الوية السنة المناطقية
صلاح الدين	51/88	4000 مقاتل	
نينوى	60/59/58	12000 مقاتل	
ديالى	62ل	1800 مقاتل	
كركوك	61 ل	2400 مقاتل	
الوية التركمان			الوية التركمان
كركوك	53ل	1200 مقاتل	
الوية الاكراد			الوية الاكراد
ديالى	110ل	1600 مقاتل	
الوية الايزيدية			الوية الايزيدية
نينوى	30ل	1250 مقاتل	
الوية المسيح			الوية المسيح
نينوى	50ل	1000 مقاتل	
المجموع	16	44250	7



المحور الثاني \ مبادئ إدارة التنوع في الحشد الشعبي

ان إدارة التنوع في تشكيل مثل الحشد الشعبي حديث الولادة هي عملية معقدة وترتبط بالكثير من القضايا والموضوعات والتحديات ووفقا لذلك يمكن تحديد المبادئ الرئيسية لإدارة التنوع بالآتي (الدراجي، 2023):

- 1 - يجب النظر الى إدارة التنوع في الحشد الشعبي بانها مفتاح لتعزيز الكرامة والاحترام داخله ويجب اعتبار المتنوعين عاملا ضروريا لنجاح الحشد الشعبي
- 2 - تمثل القيادة العنصر الأكثر أهمية لتعزيز الانتقال نحو إدارة التنوع وبالتالي يجب ان يبدا التحول في التفكير من القمة
- 3 - الرؤية المستقبلية للحشد الشعبي هي الأداة الأكثر أهمية في اعتماد سياسة إدارة التنوع ودورها في تحقيق أهدافه وان وضع هذه الرؤية ومشاركتها مع المتنوعين يجسد واحدة من مظاهر إدارة التنوع.
- 4 - يجب ان يستخدم المديرون للتنوع المعرفة الكافية للتركيز على تنوع الثقافات والسمات الشخصية والقدرات وان العلاقة بين هذه المتغيرات تمثل مفتاح نجاح او فشل إستراتيجيات الاتصال لتحقيق إدارة التنوع.

المحور الثالث \ مبررات تطبيق إدارة التنوع في الحشد الشعبي

لإدارة التنوع في الحشد الشعبي مجموعة مبررات يمكن ايجازها بالآتي (محمد، 2022)

أولاً: ان التنوع حقيقة موجودة لتبقى: ان المجتمع العراقي هو مجتمع فسيفسائي يتكون من ثقافات متعددة وان هذه التعددية يجب ان تتجسد في جميع مؤسساته ومنها الحشد الشعبي

ثانياً: ان إدارة التنوع هي الشئ الصحيح الذي يجب القيام به: ان تحقيق مبدأ المساواة من حيث الوظائف وتقسيم العمل والواجبات والمسؤوليات يوجب على الإدارة العليا في أي مؤسسة ان تتخذ من إدارة التنوع إستراتيجية أساسية لها حتى يكون تحقيق الهدف في هذه المؤسسة مسؤولية تكاملية يضطلع بها الجميع فضلا عن كونها تسهم في انهاء حالات التمييز بمختلف اشكاله.

ثالثا: ان التنوع امر منطقي وجيد: تلجا معظم المؤسسات الى اعتماد إدارة التنوع لأنه يوفر ميزة تنافسية تتصف بالعدالة ويكون فيها جودة العمل هو معيار التفاضل وانطلاقا من ذلك يمكن ان نحدد مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة التنوع في الحشد الشعبي في ضوء ما ذكره احمد ماهر في كتاب إدارة الموارد البشرية (ماهر، 2014) وهي:

1 - مبررات نفسية

أثبتت العديد من الدراسات ان إدارة التنوع لها دور كبير في اشباع الحاجات النفسية للعاملين ومنها الرضا الوظيفي والانتماء والعدالة والانجاز. وفي هذا الجانب يمكن ان نوضح نقطة مهمة جدا تجسدت في الكثير من تصريحات قيادة الحشد الشعبي اذ كانت تؤكد على مشروعية الحشد الشعبي وعراقيته وانه يمثل طيفا واسعا من المجتمع العراقي وهو بذلك يرد على جميع الادعاءات التي كانت تصف الحشد الشعبي بالطائفية وانه قادم للمناطق السنية بدوافع انتقامية وطائفية وبذلك عمل الشهيد القائد على دمج أبناء هذه المناطق في مؤسسة الحشد الشعبي بما يسمى بالحشد العشائري والايديدي لإضفاء الصفة الوطنية الامر الذي يعزز من جوانب الاطمئنان والأمان لدى المنتمين من أبناء المناطق المحررة على نحو خاص وكان ذلك واضحا من خلال لقاءه أبناء تلك المناطق من مدنيين او منتمين للحشد الشعبي.

2 - مبررات اجتماعية

تتصل بتطوير المجتمع وإصلاح واقعه وهي متصلة باحتياجات افراده على مختلف انتماءاتهم وعقائدهم وقد شرعت هيئة الحشد الشعبي بالقيام بالعديد من المهام الخدمية فضلا عن تعزيز الجوانب الفكرية لدى أبناء تلك المناطق.

3 - مبررات وطنية

وتتمثل هذه المبررات في ان يكون معيار التفاضل هو حب الوطن والتضحية من اجله بأرضه وسماءه وسيادته بعيدا عن القوميات والفوارق الأخرى.



4 - مبررات قانونية

وتتعلق بتقنين إدارة التنوع داخل الحشد الشعبي بما يضمن الحقوق ويحدد المسؤوليات والواجبات.

المحور الرابع \ ماهي الصورة الذهنية

أن (الصورة الذهنية) لا تقتصر على الأفراد فحسب، بل يمكن أن تتكون لدى الجماعات، وهي لا تتناول موضوعاً واحداً بعينه، وإنما هي: تشمل كل ما يحيط بالفرد في الحياة، وهذه الانطباعات تتكون بناءً على خبرة الفرد سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة ويؤدي الجانب العاطفي للفرد دوراً كبيراً في تكوين (الصورة)، كما إن دقة (الصورة الذهنية) التي يحملها الأفراد تتوقف على دقة المعلومات التي كونتها، وإن الصورة الذهنية تسهم في اتخاذ الفرد لقراراته واتجاهاته سواء كان ذلك سلباً أم إيجاباً. وهي بهذا تُعدّ (إحدى القوى النفسية أو البدنية التي تحدد اتجاهات الفرد وأنماط سلوكه، وهي قابلة للتغيير؛ لأنها عملية ديناميكية تتغير وتتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي، وتغير الأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية، غير إن ذلك لا يعني بالضرورة: فقدانها لصفة الثبات، سيما إذا كان الجمهور يعيش جواً إيجابياً تتوافق فيه الرسائل التي يتلقاها مع الصورة الذهنية التي يحملها إزاء الأشياء، وهذا بالضرورة يؤدي إلى ثبات ورسوخ الصور التي تكونت سابقاً) (الشمري، 2007)

1 - خصائص الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور

يمكن النظر للصورة الذهنية للحشد الشعبي بأنها: (تلك الانطباعات والأفكار التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي، والتي تكونت بفعل الأعمال التي يقدمها الحشد، وسياسته الإدارية، ومدى فاعلية علاقته مع المجتمع بصورة مباشرة، وغير مباشرة)

ووفقاً لذلك يمكن ان نحدد خصائص صورة الحشد لدى الجمهور بالآتي:

- صورة الحشد هي: مجموعة انطباعات عقلية تتميز بأنها: ذاتية ومعنوية غير ملموسة، وتعد النواة الأولى لمعرفة الصورة الذهنية الكلية عن الحشد لدى الجمهور.

- صورة الحشد تتباين وتختلف من فرد إلى آخر على اعتبار: أنها تتكون نتيجة خبرات الفرد وتجاربه الشخصية فضلاً عن المعلومات التي يخبئها عن الحشد
- صورة الحشد غير ثابتة، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتغير عوامل تكوينها
- صورة الحشد إما أن تكون ايجابية أو سلبية أو محايدة، وهي تتكون بناءً على المعلومات التي تتعلق بالحشد، وطبيعة عملها، وأنشطتها، وعلاقتها مع المجتمع المحلي وأثر اعتماد سياسة إدارة التنوع في تكون الصورة الذهنية للحشد الشعبي.

2 - مكونات الصورة الذهنية

اجمع معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشمل ثلاث مكونات وأبعاد رئيسة تتمثل فيما يلي (القادر، 2007):

- المكونات المعرفية للصورة الذهنية:

الصورة الذهنية هي في الأساس: انطباعات تكونت بفعل معلومات تلقاها الفرد سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، وان هذا المكون يقصد به: تلك المعلومات التي يدرك عن طريقها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، ويكون صورة ذهنية عنه بناءً على تلك المعلومات (راضي، 2005)

- المكونات العاطفية للصورة الذهنية:

يُقصد بهذا المكون: الميل عاطفياً بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة (الصور الذهنية) التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد، وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البُعد الوجداني ما بين الإيجابية والسلبية (الكردي، 2011).



- المكونات السلوكية للصورة الذهنية:

يعكس سلوك الفرد طبيعة (الصورة الذهنية) المُشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، إذ ترجع أهمية (الصورة الذهنية) تبعاً لهذا المكون إلى أنها تُمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يُفترض منطقياً: أنها تُعكس اتجاهاتهم في الحياة، ويظهر هذا المكون في بعض السلوكيات المباشرة، والتي قد تكون ظاهرة، مثل: (التحيز ضد جماعة ما، أو القيام بأعمال عدوانية تجاه هذه الجماعة)، وهناك أيضاً السلوكيات غير الظاهرة أو الباطنة، ومنها: (التقييم السلبي، والاستعلاء أو الازدراء) (ندا، 2004، صفحة 31)

ثالثاً \ إجراءات البحث الميداني وادواته..

يهدف هذا المحور إلى توضيح خطوات البحث الميداني المتضمنة: منهج البحث وأدواته، وحدود البحث ومجالاته، واختبارات الصدق والثبات، وقد راعى الباحث ان تكون مستوفية للشروط العلمية للوصول إلى نتائج دقيقة تحقق اهداف البحث وتجب على تساؤلاته.

أ - منهج البحث وادواته

وفقاً لمتطلبات البحث وأهدافه أعتمد الباحث على الدراسة الوصفية وبعتماد المنهج المسحي الذي لا يقف عند حد جمع البيانات في معرفة إستراتيجيات إدارة التنوع للحشد الشعبي وانعكاسها على الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور، إنمّا يمتد مجالها إلى تصنيف هذه البيانات والحقائق التي تمّ تجميعها، وتفسيرها، وتحليلها، واستخلاص نتائج ودلالات مفيدة تؤدي إلى إمكانية إصدار تعميمات بشأنها.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة اساليب هي:

- **المقابلة:** استخدم الباحث أسلوب المقابلة لشخصيات من قيادات الحشد الشعبي ممن كانوا على تواصل دائم مع الشهيد المهندس وقد استفاد الباحث من هذه المقابلات في تحديد إستراتيجيات اتباعها الشهيد المهندس لتطبيق سياسة إدارة التنوع بالحشد الشعبي وقد اعتمد الباحث أسلوب الأسئلة المباشرة وغير المباشرة بغية الوصول الى إجابات حول تساؤلات بحثه كما اعتمد الأسلوب غير المباشر وذلك من خلال عرض مؤشرات سلوكية كانت تعتمد أثناء المعارك قام الباحث بتبويبها وفقاً لإستراتيجيات إدارة التنوع.

- **المقابلة المعمقة:** " وهي من الأساليب البحثية التي تهدف إلى تعميق فهم سلوك المتلقي "المبحوث/ة"، واتجاهاته، وأراءه. ويتم ذلك في ضوء إجراء مقابلة جماعية مع أشخاص يتراوح عددهم من (6-10) مع وجود منسق "مسير". يقود المشاركين / ات في مناقشة حرة نسبياً حول موضوع محدد، وتهدف المقابلات المعمقة إلى جمع بيانات أولية حول ظاهرة معينة لمعرفة الأسباب الكامنة وراءها عبر توليد الأفكار وإيجاد الحلول (العام، 2016م - 2019م)



- مقياس الصورة الذهنية: ويتضمن مقياس للكشف عن الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور إزاء الحشد الشعبي وتضمن أربع محاور بالإضافة الى البيانات الشخصية للمبحوثين وهي (وظيفة الحشد الشعبي / قيادة الحشد الشعبي / سلوكيات أعضاء الحشد الشعبي / شرعية الحشد الشعبي)

مراحل إجراء "المقابلات المعمقة": تتضمن إجراءات "المجموعات البؤرية" الناجحة "اثنتين" من المراحل الرئيسة هي (Evaluation، 2021-10-24/11.52م)

- المرحلة الأولى: تحديد الدليل الإرشادي للمقابلات المعمقة يسمى "دليل النقاش"، أو "الدليل الإرشادي"، ويتكون من مجموعة أسئلة يستخدمها "المسير" عند إجراء المقابلات المعمقة وتوضع هذه الأسئلة بناءً على أهداف البحث وتساؤلاته وتضمن الدليل الإرشادي مجموعة نقاط هي

- مقدمة ترحيبية
- أسئلة تمهيدية وتتضمن (المعرفة بإدارة التنوع / وأهميتها / مبادئها / أهدافها)
- أسئلة انتقالية وتتضمن (المعرفة بطبيعة الانطباعات التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي ودوره في تحرير المناطق)
- أسئلة معمقة وتتضمن (البحث في آثار إدارة التنوع في الحشد الشعبي على العلاقة مع الأهالي وتحقيق النصر وانعكاسها على صورة الحشد لدى الجمهور)
- المرحلة الثانية: تحديد عدد، ونوع المشاركين/ات في "المقابلات المعمقة". وتتضمن تحديد عدد المشاركين في البحث وبياناتهم الديمغرافية وضرورة التنوع في العينة من حيث المستوى العلمي والثقافي والنوع الاجتماعي وقد بلغ عدد المبحوثين في المجموعات المعمقة (63) مبحوثاً.

ب - حدود البحث ومجالاته

يجب ان يخضع الباحث دراسته الى حدود معينة مرسومة لتخدم بحثه (وان تحديد الباحث لمجالات بحثه يعد خطوة اخرى مكملة للمضي في عملية البحث وفق خطوات منسقة ومتكاملة).

1 - **الحدود المكانية:** تحقيقاً لموضوع البحث وتساؤلاته والاهداف التي يسعى الى تحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من المناطق المحررة لإجراء المقابلات المعمقة وتوزيع أداة البحث وهي (الموصل / تكريت / مناطق حزام بغداد) كمجال مكاني للدراسة وقد راعى الباحث التنوع في العينة المستهدفة

2 - **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية المتمثلة في اجراء المقابلات المعمقة وتوزيع الاستمارات وجمعها ومن ثم تفريغها بالمدة من (1/4/2023 الى 1/9/2023)

2 - **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في هذه الدراسة بالآتي:

- الحدود البشرية للمقابلات المعمقة: وتمثلت بإجراء ثلاث مقابلات في المناطق المحررة وبلغ عدد افراد العينة (63) مبحوثا وبواقع (21) مبحوث للمقابلة الأولى و(20) مبحوث للمقابلة الثانية و(22) مبحوث للمقابلة الثالثة.

- الحدود البشرية الخاصة بتوزيع مقياس الصورة الذهنية: وتمثلت بجمهور المناطق المحررة وبلغ عدد العينة (1842) باعتماد مستوى ثقة بلغ (0.97)

3 - **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في هذه الدراسة بالتعرف على إستراتيجيات إدارة التنوع للحشد الشعبي وانعكاسها على الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور

ج - اختبارات الصدق والثبات

يعني الصدق: "أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، أي أن الاختبار الصادق هو: اختبار يقيس الشيء الذي يزعم أنه: يقيسه، ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً عنه أو إضافة إليه" وقد تم التحقق من صدق الاداة عن طريق

1 - **الصدق الظاهري:** تمّ التأكد من صدق المقياس ظاهرياً بعد عرضه على مجموعة من المحكمين/ات(15) في مجال الاعلام والبحوث التربوية والنفسية، لغرض الحكم على مدى صلاحية أداة البحث، وقد قام الباحث بعد ذلك بتعديل بعض الاسئلة، وحذف أخرى استناداً إلى إرشاداتهم.



2 - طريقة إعادة الاختبار: تمّ احتساب معامل ثبات الاداة باستخدام طريقة إعادة الاختبار (Test-re-Test) للتأكد من ثبات الأداة بإعادة توزيع الاداة على العينة الاختبارية البالغة (10%) من مجموع العينة الكلية بعد مرور أسبوعين من التوزيع السابق، وبعد مقارنة إجابات العينة على الاسئلة في المرتين، بلغ معامل ثبات المقياس (0.91) وهو: دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وباستخدام معامل ارتباط "بيرسون"، وهو مؤشر لثبات أداة البحث وبعد التأكد من صدق أداة البحث ظاهرياً وثباته بالاختبار، أصبح جاهزاً للدراسة الميدانية لاختبارات "الصدق والثبات" التي أجراها الباحث على العينة الاختبارية.

رابعاً \ عرض نتائج البحث وتفسيرها

أ - البيانات الشخصية للمبحوثين

1 - النوع الاجتماعي

شكل (1) التوزيع النسبي لعينة البحث



جدول (2) التوزيع التكراري لعينة البحث

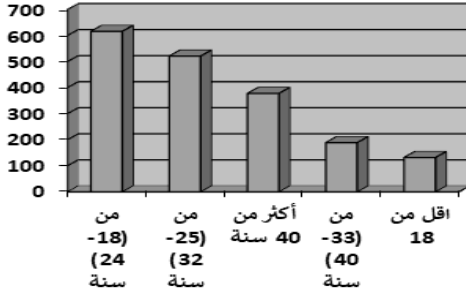
ت	النوع الاجتماعي	تكرار	%
1	ذكر	1650	(%89)
2	أنثى	186	(%10)
	المجموع	1842	%100

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه التوزيع النسبي للمبحوثين حسب النوع الاجتماعي واتضح إن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكثر تمثيلاً في العينة، إذ حلت نسبتهم أولاً بتكرار (1650)، وبنسبة (89%)، في حين حلت الإناث في الترتيب الثاني بتكرار (186)، وبنسبة (10%)، ويمكن ان نعزو ارتفاع نسبة الذكور الى طبيعة المناطق التي تم توزيع المقياس فيها، وكما مبين في الشكل اعلاه الذي يبين التوزيع النسبي للمبحوثين/ات بحسب النوع الاجتماعي.



2 - الفئة العمرية

شكل (2) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الفئات العمرية



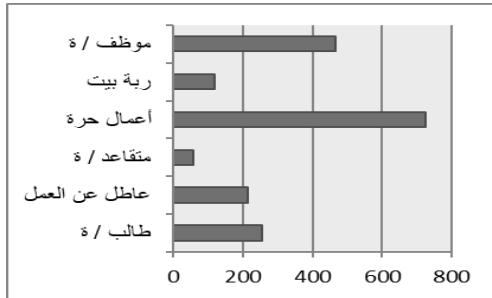
جدول (3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الفئات العمرية

ت	الفئة العمرية	تكرار	%
1	من (24-18) سنة	616	(%33)
2	من (32-25) سنة	521	(%28)
3	أكثر من 40 سنة	378	(%20)
4	من (40-33) سنة	189	(%10)
5	اقل من 18	138	(%8)
	المجموع	1842	%100

الجدول (3) والشكل (2) أعلاه يوضحان إنَّ الفئة العمرية من (24-18) عاماً كانت هي النسبة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، إذ حلت أولاً بتكرار (616)، وبنسبة (33%). أما في المرتبة الثانية، فقد حلت الفئة العمرية من (32-25) عاماً، وذلك بتكرار (521)، وبنسبة (28%) تلتها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أكثر من 40 عاماً، بتكرار قدره (378)، وبنسبة (20%)، وجاءت الفئة العمرية من (40-33) عاماً، رابعاً بتكرار (189)، وبنسبة (10%)، وفي الترتيب الأخير حلت الفئة العمرية اقل من 18 بتكرار (138) وبنسبة (8%) وكما هو موضح في جدول (3) الذي يبين: التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الفئة العمرية

3 - المهنة

شكل (3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المهنة



جدول (4) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المهنة

ت	المهنة	التكرار	%
1	أعمال حرة	724	(%39)
2	موظف / ة	467	(%25)
3	طالب / ة	253	(%14)
4	عاطل عن العمل	215	(%7)
5	ربة بيت	118	(%6)
6	متقاعد / ة	58	(%3)
	المجموع	1842	%100

شكل 3 التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المهنة

تشير نتائج الجدول (4) والشكل (3) اعلاه ان التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المهنة إن نسبة أصحاب الاعمال الحرة، كانت هي النسبة الأكثر تمثيلاً في العينة، إذ حلت نسبتهم أولاً بتكرار (727)، وبنسبة (39%)، في حين حلت فئة الموظفين بالترتيب الثاني بتكرار (467)، وبنسبة (25%)، وتلتها في المرتبة الثالثة نسبة الطلبة، وذلك بتكرار قدره (253)، وبنسبة قدرها (14%)، وجاءت نسبة ربات البيوت، رابعاً بتكرار (118)، وبنسبة (6%)، وفي الترتيب الأخير حلت نسبة المتقاعدين، وذلك بتكرار (58)، وبنسبة (3%)، وكما هو موضح في شكل (4)، الذي يبين: التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المهنة.

ب - نتائج البحث الميداني (الكيفي) (المجموعات البؤرية)

نتناول في هذا المحور التحليل الكيفي لمعرفة اراء المبحوثين في المجموعات المعمقة (البؤرية) إزاء استراتيجيات إدارة التنوع التي اعتمدها الحشد الشعبي وانعكاسها على الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور في المناطق المحررة، ونذكر بأن لكل مبحث/ة رأيه في التعبير عن انطباعاته إزاء الحشد الشعبي ودور إدارة التنوع في تشكيل هذه الانطباعات، والتي قد تتشابه، أو تتعارض مع آراء المبحوثين الآخرين.

وتبعاً لذلك راعى الباحث التنوع في نوعيّة المبحوثين من الجمهور في المناطق المحررة (عينة البحث) وبالتخصصات المختلفة، والفئات العمرية، والمستويات التعليمية، والبيئات الثقافية، والاجتماعية التي يعيش فيها، وتضمنت مناقشة "المجموعات البؤرية": المعرفة بإدارة التنوع / واهميتها / مبادئها / أهدافها، والمعرفة بطبيعة الانطباعات التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي ودوره في تحرير المناطق، البحث في اثار إدارة التنوع في الحشد الشعبي على العلاقة مع الأهالي وتحقيق النصر وانعكاسها على صورة الحشد لدى الجمهور

وقد أظهرت نتائج البحث الكيفي اتفاق معظم المبحوثين في المجموعات المعمقة على ما حققته إستراتيجية إدارة التنوع في الحشد الشعبي العديد من النجاحات على المستوى الميداني وإدارة المعارك ويمكن ان نحدد أبرز الأدوار التي حققتها هذه الاستراتيجية في تحقيق النصر وبالتالي بلورة انطباعات إيجابية عن الحشد الشعبي في المناطق المحررة وكما هو موضح بالآتي:



- 1 - أسهمت إدارة التنوع في قيادة التفاعل داخل المناطق المحررة بين أبناء الحشد الشعبي من الوسط والجنوب وأبناء الحشد الشعبي (المتنوعين) في تلك المناطق
- 2 - جسدت إدارة التنوع الروح الوطنية للحشد الشعبي والرد على ادعاءات داعش واتهام الحشد بالطائفية والعنصرية.
- 3 - مكنت إدارة التنوع من الاستفادة من الخبرات والمعلومات الاستخباراتية لأبناء المناطق المحررة في إدارة المعارك وتفعيل دورهم في ذلك.
- 4 - حققت إدارة التنوع من اعتماد سياسة الاحتواء لأبناء المناطق المحررة واندماجهم داخل المؤسسة الحكومية عبر بوابة الحشد الشعبي
- 5 - عملت إدارة التنوع على تحسين العلاقات الإنسانية وخلق بيئة عمل لتقديم الخدمات داخل هذه المناطق بمساعدة أبناء المناطق المحررة وتوفير فرص العمل
- 6 - مكنت إدارة التنوع من سهولة الكشف عن الجماعات المتطرفة ومطاردتهم من قبل أبناء المناطق وتفعيل الجانب القانوني في محاسبة المنتمين لداعش بعيدا عن الثارات والتصفية
- 7 - أسهمت إدارة التنوع من التخفيف من شعور أبناء الوسط والجنوب من الشعور بالاغتراب الوظيفي عبر انصهارهم في بوتقة واحدة مع أبناء العشائر وان الرابط المشترك هو التضحية من اجل الوطن.
- 8 - ان التنوع يزيد من فرص الابداع والابتكار فضلا عن كون إدارة التنوع تسهم في زيادة المرونة التنظيمية في الحشد الشعبي وتجعلها أسرع للاستجابة للمتغيرات البيئية مما يؤدي الى تحسين انتاجه في مختلف قواطع العمليات.

ج - عرض نتائج المقياس وتحليلها

سنتناول في هذا المحور تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق معرفة إجابات المبحوثين عن أسئلة المقياس الذي تناول الصورة الذهنية للحشد الشعبي لدى الجمهور في المناطق المحررة، وذلك على وفق المحاور التي تضمنها المقياس، والكشف عن مدى اتفاق أو رفض المبحوثين الفقرات التي تضمنها كل محور

المحور الأول \ وظيفة الحشد الشعبي

اظهرت نتائج الدراسة بخصوص وظيفة الحشد الشعبي الى ارتفاع مستوى رضا الجمهور عن اداء الحشد الشعبي وعدم اتفاهم على الفقرة التي تشير الى ان الحشد الشعبي مجاميع وفصائل مسلحة ارهابية وكذلك اتفاهم على ان الحشد وجد للدفاع عن العراق بكل أطيافه وهو مؤشر مهم لانعكاس إدارة التنوع على الانطباعات التي يحملها الجمهور عن الحشد الشعبي ومما يؤكد ذلك عدم اتفاق غالبية المبحوثين على الفقرة التي تشير الى ان الحشد الشعبي جماعات هدفها القتل والسلب والخطف، واتفاق غالبية المبحوثين على ان الحشد الشعبي حفظ العراق وبخصوص النظرة المستقبلية للحشد الشعبي أظهرت النتائج اتفاق غالبية المبحوثين على عدم وجود بديل عن الحشد الشعبي لحفظ امن المواطنين وانه لا يعمل لتحقيق مصالح دول خارجية مما ظهر في نتائج المحور المتعلق بوظيفة الحشد الشعبي يمكن ان نعزوه ما حققه الحشد الشعبي من انجازات كبيرة على المستوى العسكري والانساني والاجتماعي ونجاحه في تحقيق اهداف استراتيجية ادارة التنوع اذ ضم في تشكيلاته متطوعين من مختلف فئات المجتمع العراقي واهتمامه بملف النازحين وتقديم الخدمات الضرورية لسكان المناطق المحررة وكذلك الحملات الخدمية في مختلف مناطق العراق وكما هو موضح في جدول (5).

جدول (5) يبين إجابات المبحوثين على محور (وظيفة الحشد الشعبي)

لا اتفق		أتفق الى حد ما		اتفق		الفقرات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
17	318	10	181	72	1333	المواطن العراقي راض عن أداء الحشد الشعبي
75	1382	9	166	16	293	الحشد الشعبي مجاميع وفصائل مسلحة إرهابية
18	337	4	81	77	1423	الحشد الشعبي يدافع عن العراق بكل اطيافه
75	1382	8	155	16	296	الحشد الشعبي جماعات هدفها القتل والسلب والاختطاف
6	116	10	188	83	1531	الحشد الشعبي حفظ هيبة العراق
30	552	26	485	42	776	لا بديل عن الحشد الشعبي لحفظ امن المواطنين
75	1390	14	261	10	188	الحشد الشعبي يعمل على تحقيق مصالح دول خارجية



المحور الثاني \ قيادة الحشد الشعبي

وفيما يخص الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور في المناطق المحررة ازاء قيادات الحشد الشعبي فقد اظهرت نتائج الدراسة عدم اتفاق غالبية المبحوثين على خضوع قيادات الحشد الشعبي للضغوط الامريكية واتفاقهم على ان ادارة رئاسة الحشد الشعبي تسير بالشكل الصحيح وامتلاكهم رؤية سياسية صحيحة اما في الجانب العسكري اظهرت النتائج ان غالبية المبحوثين يتفقون على ان قادة الحشد لهم خبرة في الجانب العسكري وهم مؤهلون لتولي المناصب، اذ ان تواجههم في ساحات المعارك يدعم المقاتلين ويرفع من قدراتهم القتالية وانهم مدعومين من قبل المرجعية

ويمكن ان نعزو اسباب النتائج الخاصة بقيادة الحشد الشعبي الى كفاءة قادة الحشد وصفاتهم القيادية الفذة وقدرتهم على تنفيذ واجبات العسكرية وفق متطلبات ادارة المعركة الناجحة كذلك تمتعهم بالجوانب الانسانية في التعامل مع المقاتلين ومشاركتهم في الخطوط الامامية للمعركة فضلا على نجاح رئاسة هيئة الحشد الشعبي في توظيف الموارد المتاحة لإدارة التنوع وكسب رضا الشعب العراقي وكما هو موضح في جدول (6)

جدول (6) يبين إجابات المبحوثين على محور (قيادات الحشد الشعبي)

لا اتفق		أتفق الى حد ما		اتفق		الفقرات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
62	1139	17	308	19	395	خضوع قيادات الحشد الشعبي للضغوط الأمريكية
21	385	25	462	54	995	رئاسة الحشد الشعبي تديره بشكل صحيح
62	1146	17	316	20	380	قيادات الحشد الشعبي لهم علاقات بجماعات مسلحة
17	320	24	448	58	1070	يملك قادة الحشد الشعبي رؤية سياسية صحيحة
39	734	22	406	37	662	قيادات الحشد الشعبي تفتقر للخبرة في المجال العسكري
17	325	23	428	59	1039	قيادات الحشد مؤهلون لتولي مناصبهم
19	385	12	215	68	1242	وجود قيادات الحشد في المعارك يدعم المقاتلين في جبهات القتال
53	978	15	283	31	581	يهاجم أعضاء الحشد الشعبي بعضهم البعض في التصريحات الإعلامية
21	392	12	219	66	1230	قادة الحشد الشعبي مدعومين من قبل المرجعيات الدينية

المحور الثالث \ سلوكيات أعضاء الحشد الشعبي

وفيما يتعلق بالصورة الذهنية التي يحملها أبناء المناطق المحررة إزاء سلوكيات أعضاء الحشد الشعبي فقد أظهرت النتائج ان الانطباعات كانت إيجابية وفق مجموعة من المؤشرات نذكر منها عدم اتفاق غالبية المبحوثين على تورط اعضاء الحشد الشعبي بقضايا فساد اداري ومالي، والتزام افراد الحشد الشعبي بتوجيهات المرجعية ورفض الفقرة التي تشير الى انتهاك اعضاء الحشد الشعبي للقوانين في الطرق العامة واتفاق غالبية المبحوثين على تقديم الحشد الشعبي المساعدات للنازحين وعدم اتفاق غالبية المبحوثين على استخدام مقاتلي الحشد الشعبي عبارات طائفية في المعارك واتفاق غالبية المبحوثين على تقديم الحشد الشعبي مساعدات لعوائل الشهداء وان مقاتلو الحشد الشعبي يتعاملون بإنسانية في المناطق الساخنة وعدم اتفاقهم مع الاشاعات التي تروج لها مواقع داعش في ان الحشد الشعبي يمنع الاهالي من العودة الى مناطقهم المحررة، ويمكن ان نعزو اسباب نتائج الجدول الخاص بسلوكيات اعضاء الحشد الشعبي الى ارتفاع مستوى الوعي الوطني لدى افراد الحشد الشعبي والتزامهم بتنفيذ استراتيجية ادارة التنوع والتي تحرص على التعامل الانساني لسكان المناطق المحررة وتقديم المساعدات للنازحين ولعوائل الشهداء ونبذ الطائفية وتسهيل مهمة عودة السكان الى المناطق المحررة بعد اعادة تأهيلها وكما هو موضح في جدول(7)

جدول (7) يبين إجابات المبحوثين على محور (سلوكيات أعضاء الحشد الشعبي)

لا اتفق		أتفق الى حد ما		اتفق		الفقرات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
58	1082	12	229	28	530	أعضاء الحشد الشعبي متورطون في أعمال فساد إداري ومالي
17	321	19	351	62	1157	الحشد الشعبي ملتزمون بتوجيهات المرجعية
47	866	20	380	31	585	تنتهك مواكب أعضاء الحشد الشعبي القوانين في الطرق العامة
26	480	13	236	60	1122	الحشد الشعبي يقدم مساعدات للعوائل النازحة
59	1056	15	271	27	511	افراد الحشد الشعبي يستخدم عبارات طائفية في المعارك
27	510	14	255	58	1073	تقدم مؤسسة الحشد الشعبي مساعدات لعوائل الشهداء
61	1137	10	195	27	497	افراد الحشد الشعبي لا يفرقون بين داعش والسنة
28	527	10	185	61	1129	يتعامل مقاتلو الحشد بإنسانيه مع المدنيين في المناطق الساخنة
73	1366	7	126	18	342	الحشد يتقصد منع الاهالي من العودة الى منازلهم في المناطق المحررة



المحور الرابع \ شرعية الحشد الشعبي

وفيما يتعلق بالصورة الذهنية التي يحملها أبناء المناطق المحررة إزاء شرعية الحشد الشعبي فقد تبين ان الانطباعات إيجابية وفقاً لمجموعة من المؤشرات منها عدم اتفاق غالبية المبحوثين على ان الحشد فاقد للشرعية الكاملة اذ اتفقوا على ان الحشد الشعبي يمثل كل اطياف المجتمع العراقي وهو من ابرز الأهداف التي ركز عليها الشهيد المهندس عبر اتباع سياسة إدارة التنوع في الحشد الشعبي كما اتفق غالبية المبحوثين على ان الحشد جماعات تعمل وفق القانون وان الحشد الشعبي مؤسسة رسمية حكومية اذا أظهرت النتائج عدم اتفاق غالبية المبحوثين على الفقرة التي تشير الى ان الحكومة تعمل على انهاء دور الحشد الشعبي وان من ابرز مؤشرات إدارة التنوع في هذا المحور هو اتفاق غالبية المبحوثين على ان اهل السنة يقاتلون الى جانب الحشد في المعارك ويمكن ان نعزو هذه النتيجة الإيجابية الى صورة الحشد الراسخة لدى الجمهور على انه مؤسسة امنية ملتزمة بالقوانين وبأمر القائد العام للقوات المسلحة وتتمتع بالشخصية الحكومية المشرفة بقانون واداء قياداتها وافرادها يعتمد على استراتيجية ادارة التنوع بالتعامل مع اطياف المجتمع العراقي وهو ما ظهر في اتفاق غالبية المبحوثين في المناطق المحررة على الفقرات التي تجسد إستراتيجية إدارة التنوع. وكما هو موضح في جدول (8)

جدول (8) يبين إجابات المبحوثين على محور (شرعية الحشد الشعبي)

الفقرات		نعم		أحياناً		لا	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الحشد الشعبي فاقد للشرعية الكاملة		466	25	515	12	1160	62
الحشد الشعبي مؤسسة تمثل كل أطياف المجتمع العراقي		1277	69	222	12	334	18
الحكومة لا يمكنها السيطرة على الحشد الشعبي		482	26	417	22	934	50
القرارات الحكومية لا تصب في مصلحة الحشد الشعبي		714	38	522	28	603	32
الحشد الشعبي جماعات تعمل وفق القانون		1185	64	316	17	339	18
الحكومة تعمل على انهاء دور الحشد الشعبي		620	33	444	24	770	41
اهل السنة يقاتلون الى جانب الحشد الشعبي في المعارك		1114	60	335	18	331	20

الاستنتاجات

أظهرت نتائج البحث بشقيه (الكيفي والكمي) مجموعة من الاستنتاجات اتضح من خلالها أثر إستراتيجية التنوع في تكوين انطباعات إيجابية عن الحشد الشعبي في المناطق المحررة ويمكن ان نوجز هذه الاستنتاجات بالآتي:

اولا- انجازات الحشد الشعبي الامنية وتضحياته الكبير ودوره الانساني وتمثيله لجميع اطراف المجتمع العراقي ساهم في تعزيز استراتيجية ادارة التنوع في الحشد الشعبي

ثانيا- اسهام استراتيجية ادارة التنوع التي اعتمدها الحشد الشعبي في بناء صورته الذهنية ايجابية لدى الجمهور في المناطق المحررة إزاء شرعية الحشد الشعبي ودوره في تحقيق النصر

ثالثا- الدور الانساني للحشد الشعبي في المناطق المحررة وتقديم المساعدات للسكان أكد بشكل كبير على فاعلية ادارة التنوع لدى الحشد

رابعا- اسهام الرؤية السياسية الصحيحة لقيادات الحشد الشعبي والادارة الناجحة في تنفيذ استراتيجية ادارة التنوع مما انعكس إيجابا على صورتهم الذهنية لدى الجمهور في المناطق المحررة

خامسا: ان إستراتيجية التنوع التي اعتمدها قيادة الحشد الشعبي متمثلة بالشهيد المهندس أسهمت في تحقيق النصر عبر مد جسور التفاهم بين المقاتلين وأبناء المناطق التي شهدت معارك مع تنظيم داعش وهو مؤشر على الجوانب الإيجابية في الجانب العسكري.

سادسا: ان اتباع إستراتيجية التنوع في الحشد الشعبي أسهم في بلورة انطباعات إيجابية على افراد الحشد الشعبي وردت جميع الادعاءات التي كانت تروج الى طائفية الحشد وفئويته ومخططاته الانتقامية اذ تبين من النتائج ان غالبية المبحوثين ينظرون للحشد بانه يدافع عن الجميع ويستمد شرعيته من الجميع



التوصيات

- اولا- ضرورة تعميم استراتيجية التنوع التي اعتمدها الشهيد ابو مهدي المهندس على كافة تشكيلات الحشد الشعبي وتكون منهدجا تثقيفيا لكافة الافراد
- ثانيا- تكثيف الجهد الخدمي والانساني في المناطق المحررة وتسهيل مهمة عودة السكان لتعزيز مصداقية ادارة التنوع في لدى جمهور هذه المناطق
- ثالثا- ضرورة تشكيل فرق للمراقبة والتقييم داخل مؤسسة الحشد الشعبي تعمل على تقييم اليات ادارة التنوع ومعالجة الاخفاقات
- رابعا- التأكيد على منع اي تحيز او تمييز داخل الحشد الشعبي ازاء الافراد
- خامسا- فتح دورات تثقيفية لإفراد الحشد الشعبي من مختلف الانتماءات على اهمية التنوع ومساعدتهم في فهم بعضهم الاخر

مصادر البحث

1. ابو علي الكوفي. (2023 , 7 3). مدير المديرية العامة للهندسة العسكرية بالحشد الشعبي.
2. احمد السيد طه الكردي. (2011). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في واقع المسؤولية الاجتماعية , . مقترح مقدم إلى كلية التجارة (صفحة 24). قسم إدارة الأعمال: جامعة بنها.
3. احمد ماهر. (2014). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
4. السيد مهند حسين. (2023 , 6 2). معاون المدير العام لمديرية الاعلام العامة هيئة الحشد الشعبي . (قيادة الحشد ونواة ادارة التنوع بالحشد الشعبي، المحاور)
5. الشعبي، قيادة عمليات الحشد. (2022).
6. ايمن احمد محمد. (2022). ادارة التنوع بالدولة الاتحادية بعد التحول السياسي (العراق انموذجا). جامعة بغداد: مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية.
7. أيمن منصور ندا. (2004). الصورة الذهنية والإعلامية. القاهرة: المدينة برس.
8. - فداء ناصر(2021)، ادارة التنوع (صفحة ص4). سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
9. رسمية عبد القادر. (2007). الصورة الذهنية عن المرشد التربوي في المدارس الحكومية في شمال فلسطين . مجلة جامعة النجاح للابحاث " العلوم الانسانية" مجلد 21 العدد 3، صفحة ص924.
10. عبد الهادي الدراجي. (2023 , 7 3). مدير قسم العلاقات العامة بمديرية الاعلام العامة هيئة الحشد الشعبي. (مببرات ادارة التنوع بالحشد الشعبي، المحاور)
11. علي جبار الشمري. (2007). الصورة الذهنية لمجلس النواب لدى الجمهور العراقي. مجلة الباحث الاعلامي العدد 3، صفحة ص82.
12. هيئة الحشد الشعبي. (بلا تاريخ). قيادة العمليات .
13. وزارة تطوير القطاع العام. ((2016م-2019م)). الدليل الإرشادي لعقد مجموعات التركيز في الدوائر الحكومية. المملكة الأردنية الهاشمية: برنامج تطوير أداء الجهاز الحكومي.
14. وسام فاضل راضي. (2005). دور القنوات الفضائية الإخبارية في تشكيل الصورة الإعلامية والسياسية عن العراق. الباحث الاعلامي / جامعة بغداد / كلية الاعلام / العدد 5، صفحة ص14.



15. Data Collection Methods for Program Evaluation. (2008, p1-2, (24-10-2021/11.52م)).
<http://www.cdc.gov/healthyyouth/evaluation/index.htm>. تم الاسترداد من Focus Groups, Department of Health and Human services, centers for Disease control and prevention, .
16. Data Collection Methods for Program Evaluation: Focus Groups, Department of Health and Human services, centers for Disease control and prevention . ((24-10-2021/11.52م)). تم الاسترداد من <http://www.cdc.gov/healthyyouth/evaluation/index.htm>: , p1-2