



جامعة الجنان  
طرابلس - لبنان  
كلية: الإعلام  
قسم الصحافة والإعلام  
الدراسات العليا

## بيئة العمل الصحفي

في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق

وتأثيرها على أداء القائم بالاتصال

(دراسة مسحية على القائم بالاتصال في صحف هاولاتي و آوينه و روداو و جاودير)

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام/ قسم الصحافة.

إعداد الطالب:

مجيد صالح عزيز

إشراف

د. رامز طنبور

د. غادة صبيح

2013م - ١٤٣٣ هـ

## إقرار المشرف

نشهد إن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق وتأثيرها على أداء القائم بالاتصال دراسة مسحية على القائم بالاتصال في صحف هاولاتي وأوينه وروداو وجاودير)، لطالب الماجستير (مجيد صالح عزيز) قد جرى تحت إشرافنا في قسم الصحافة والإعلام - كلية الإعلام - جامعة الجنان، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإعلام - قسم الصحافة والإعلام، ونوصي بمناقشتها.

التوقيع :

المشرفه : الدكتورة غادة صبيح  
طنبور

التوقيع :

المشرف: الدكتور رامز

التاريخ :

التاريخ :

بناءً على التوصيات المقدمة من المشرفين أُرشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :

الإسم :

عميدة كلية الصحافة والإعلام :

التاريخ :

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا  
مَا بِأَنْفُسِهِمْ)

سورة الرعد الآية ١١

صدق الله العظيم

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، محمد النبي الأمي، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتورة الفاضلة غادة صبيح والدكتور الفاضل رامز طنبور اللذين تفضلا بالإشراف على هذه الرسالة وتوليها صاحبها بالعناية والاهتمام، ولم يبخلا أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور.

ويود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية. وكذلك يتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة فكان لملاحظاتهم وآرائهم أثراً واضحاً في إثرائها.

كما ويسر الباحث أن يتقدم بالشكر إلى جميع الأخوة العاملين في المؤسسات الصحفية (هاولآتي، أوبنة، رووداو، جاودير) ويخص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة في تعبئة الإستبانة.

شكراً إلى الزملاء والزميلات هيووا عزيز، د. رمضان الصيفي، كازاو جلال، كاوه عزالدين، اكرم فريدون وأدريس عمر وعلاء فريق والاخت والزميلة ههلاله محمد على تعاطفهم وتشجيعاتهم ومساعداتهم. وفي الختام لايفوت الباحث أن يشكر كافة العاملين في جامعة الجنان لما قدموه من مساعدة، فلهم جزيل الشكر.

الباحث

مجيد صالح عزيز

## الإهداء

- ♦ إلى روح والدي الطاهر، طيب الله ثراه وتغمده برحمته الواسعة.
- ♦ إلى أمي.
- ♦ إلى الاستاذ نوشيروان مصطفى أمين الذي يقود النضال من أجل العدالة الإجتماعية في كردستان، أرجو أن يكون عملي ينال رضاه.
- ♦ وإلى زوجتي سوبية وأولادي الأحباء رابين ونوفين، اللذين آمل أن يسهم إصرار أبيهما في جعل كردستان مكاناً أفضل للعيش فيه.

# فهرس المحتويات

1	..... الفصل التمهيدي
2	..... مقدمة الدراسة
٤	..... اولاً: مشكلة الدراسة
٤	..... ثانياً: تساؤلات الدراسة
٥	..... ثالثاً: فرضيات الدراسة
٥	..... رابعاً: أهداف الدراسة.
٥	..... خامساً: أهمية الدراسة
8	..... سادساً: صعوبات الدراسة
٨	..... سابعاً: منهج الدراسة وأدواتها
١١	..... ثامناً: فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة
١٣	..... تاسعاً: الدراسات السابقة.
١٦	..... مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

١٨	نشأة وتطور الصحافة في العراق وإقليم كردستان
١٩	..... المبحث الاول: الصحافة في العراق
٢٠	..... المطلب الاول: الصحافة العراقية إبان العهد العثماني
٢٢	..... المطلب الثاني: الصحافة العراقية في عهد الاحتلال البريطاني
٢٣	..... المطلب الثالث: الصحافة العراقية في عهد الملكي ١٩٢١ - ١٩٥٨
٢٤	..... المطلب الرابع: الصحافة العراقية في العهد الجمهوري
٢٧	..... المبحث الثاني: نشأة وتاريخ الصحافة في إقليم كردستان العراق..
٢٩	..... المطلب الاول: الصحافة الكردية في ظل الاحتلال البريطاني
٣١	..... المطلب الثاني: الصحافة الكردية إبان العهد الملكي في العراق
٣٤	..... المطلب الثالث: مرحلة ثورة ١٤ تموز ١٩٥٨ في العراق
٣٨	..... المطلب الرابع: مرحلة ما بعد الانتفاضة ١٩٩١
٤٠	..... اهم الصّحف المستقلة في كردستان

## الفصل الثاني

٥٠

### مدخل إلى إدارة في المؤسسات الصحفية

- ٥٢ ..... المبحث الأول: مفهوم الإدارة و الإدارة في المؤسسات الصحفية
- ٥٢ ..... المطلب الاول: تعريف الإدارة
- ٥٥ ..... المطلب الثاني: الإدارة في المؤسسات الصحفية
- ٦٢ ..... المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للعملية الإدارية
- ٦٢ ..... المطلب الاول: التخطيط في المؤسسات الصحفية
- ٦٩ ..... المطلب الثاني: التنظيم في المؤسسات الصحفية
- ٧٥ ..... المطلب الثالث: القيادة في المؤسسات الصحفية
- ٧٩ ..... المطلب الرابع: الرقابة في المؤسسات الصحفية

٨٦

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال في بيئة العمل الصحفي

- ٨٧ ..... المبحث الاول: الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال
- ٨٧ ..... المطلب الاول : مفهوم الاداء الوظيفي
- ٨٩ ..... المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
- ٩٠ ..... المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
- ٩٣ ..... المبحث الثاني: الاتصال والقائم بالاتصال في المؤسسات الصحفية
- ٩٣ ..... المطلب الاول: مفهوم الاتصال
- ٩٤ ..... المطلب الثاني: القائم بالاتصال
- ٩٧ ..... المبحث الثالث: بيئة العمل وبيئة العمل الصحفي
- ٩٧ ..... المطلب الاول: تعاريف ومفاهيم
- ١٠٤ ..... المطلب الثاني: بيئة العمل الصحفي
- ١٠٧ ..... المبحث الرابع: تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي
- ١٠٧ ..... المطلب الأول: أبعاد بيئة العمل التي تؤثر على الأداء
- ١١٠ ..... المطلب الثاني: تأثير بيئة العمل على أداء القائم بافتصال في إقليم كردستان
- ١٢٤ ..... المطلب الثالث: عناصر بيئة العمل الصحفي

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

١٣٠

١٣٢	..... اولاً: تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
١٣٧	..... ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الوحدة الثانية (البيئة الداخلية)
١٥٧	..... ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الوحدة الثالثة (البيئة الخارجية)
١٦٥	..... رابعاً: نتائج فرضيات الدراسة
١٦٨	..... خامساً: نتائج المتعلقة بالاسئلة الدراسة
١٧٣	..... اهم النتائج
١٧٧	..... التوصيات
١٨٠	..... المصادر والمراجع
١٩٤	..... الملاحق
١٩٥	..... ملحق رقم (١) قائمة المحكمين
١٩٦	..... ملحق رقم (٢) الاستبانة في شكلها النهائي
٢٠٢	..... ملحق رقم (٣) الاستمارة باللغة الكردية



# الفصل التمهيدي

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة

نظراً لطبيعة عمل المؤسسات الإعلامية ومنها الصحفية واتسامها بالخصوصية، والتي تعود إلي المهام المنوطة بتلك المؤسسات، واتصالها المباشر بالجمهور المتلقي والعمل على تشكيل الرأي العام وتنمية المجتمعات وإحداث التغييرات في السلوك والأنشطة والثقافة، فإن تلك المؤسسات تعمل في بيئات غاية في التعقيد والتطور، مما يستوجب استقطابها لأفضل العناصر من العاملين (القائمين بالاتصال) والحرص على توفير وخلق أعلى مستويات بيئة العمل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة. يمثل بيئة العمل الصحفي بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها دوراً كبيراً في بناء السلوك الأخلاقي والاداء الوظيفي لقائمين بالاتصال من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات، لذلك نستطيع ان نقول أن بيئة العمل الصحفي يمثل كيان المؤسسة الصحفية بشكل العام، وعندما ينجح ادارة المؤسسة الصحافية في خلق بيئة ملائم للعمل الصحفي من شأنه أن يشجع على خلق مناخ تنظيمي تؤدي الى الثبات والاستقرار الوظيفي، لان القائم بالاتصال في المؤسسة عندما يشعر بأهميته ويشارك في صنع القرار ورسم السياسات والتخطيط الاعلامي في المؤسسة التي يعمل فيها يولد لديها شعور بالثقة بينه وبين إدارة المؤسسة.

على الرغم من أن الدراسات حول بيئة العمل تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في علم الإدارة، ولكن في هذا العصر أصبح معرفة بيئة العمل "الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية"<sup>(١)</sup>.

الا إن لكل مؤسسة خصائص ومميزات تجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات، كذلك لكل مؤسسة أنشطة واسلوب خاص بها في العمل، وهي عناصر تمثل في مجموعتها بيئة العمل. "وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المؤسسات، لها تأثيرها على أداء ومظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المؤسسة، وتمثل هذا المحيط الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه الإدارية، البيئة الداخلية للمؤسسات"<sup>(٢)</sup>. ونظراً للتغير المستمر في بيئة العمل في المؤسسات، تؤكد الدراسات على أن تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة أحد أركان عمل الإدارة، بمعنى آخر يجب إن تكون إدارة المؤسسة على علم وإطلاع بأحوال البيئة الداخلية لكي تحدد نقاط القوة المتوفرة لديها والتي قد تكون رأس المال البشري والتكنولوجي المستخدم أو شيء يمتلك قوة للمؤسسة.

---

(١) سليمان المعاينة (٢٠٠٤): أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة، جامعة الكرك، الاردن، ص ١٥.

(٢) حماد بن صالح الظاهري (٢٠٠٧): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص ٢.

مفهوم كلمة "البيئة" تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، أما عندما تستخدم في الإدارة، فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، إضافة إلى أسلوب التعامل، وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة فيها مع بعضها البعض، بيئة العمل إحدى أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المؤسسات والمنظمات لما له من أثر في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية البيئة السائدة بأبعادها المختلفة في أي مؤسسة.

والمؤسسات الصحفية لكي يتسنى لها العمل على تحسين شعور القارئ بالإتصال باتجاه المؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقصور وسد الخلل الحاصل نتيجة تراكمات العمل، لا بد ان تهتم بشكل كبير ببيئتها الصحية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

لذلك نرى تزايد اهتمام المؤسسات الصحفية في الوقت الحاضر بموضوع البيئة الصحفية التي يقوم القارئ بالإتصال فيها، بأداء المهمة الموكلة بهم، "اذ أخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم البيئة، أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية"<sup>(١)</sup>.

ويعتبر الاهتمام بتأثير بيئة العمل الصحفي على أداء القائم بالإتصال، من الأمور الهامة في المشهد الإعلامي عموماً، وفي إقليم كردستان العراق خصوصاً كما أن القائم بالإتصال كطرف أساسي داخل المؤسسة الصحفية وأحد العناصر الفاعلة في نظامه البيئي يتأثر بـ"السياسات والتوجيهات الخارجية التي تصدر من مشرّعين أو مسؤولين عن العمل أو المهنة (بيئة الخارجية)"<sup>(٢)</sup>.

ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي حاول الباحث من خلالها تقصي أثر بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية على أداء القارئ بالإتصال، وذلك عن طريق استطلاع وتحليل آراء القارئ بالإتصال في المؤسسات الصحفية الكردية، يتكون الدراسة من فصل التمهيدي وأربع فصول أخرى، الفصل الأول يتكون من مبحثين المبحث الأول يتناول نشأة وتطور الصحافة في العراق والمبحث الثاني يتناول نشأة وتطور الصحافة في إقليم كردستان. الفصل الثاني يتناول الإدارة في المؤسسات الصحفية ويتكون من مبحثين، المبحث الأول يتناول مفهوم الإدارة والإدارة في المؤسسات الصحفية، أما المبحث الثاني يتحدث عن الوظائف الأساسية للعملية الإدارية في الصحافة. في الفصل الثالث يتناول الباحث مدخل إلى الإدارة في المؤسسات الصحفية، ويتكون من أربع مباحث، المبحث الأول يتناول الأداء الوظيفي للقائم بالإتصال، والمبحث الثاني يتناول الإتصال والقائم بالاتصال وفي المبحث الرابع يتناول الباحث بيئة العمل الصحفي، وفي الفصل الرابع يتناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية يليها اهم نتائج الدراسة والمصادر.

(١) محمد سعد فهد المشوط (٢٠١١): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٢.

(٢) مي العبدالله (٢٠١٠): نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، ط ٢، ص ١٥٥.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تشتمل "بيئة العمل الصحفي" على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة في العاملين داخل المنظمات. فتأثير بيئة العمل في العاملين داخل المنظمات، لا ينشأ نتيجة عامل معين أو مجموعة عوامل منفصلة، وإنما جراء التفاعل بين عوامل بيئية متعددة، وإن كان لبعضها تأثير متحكم في سلوك محدد، أو ظواهر سلوكية معينة<sup>(١)</sup>.

وحسب علم الباحث فإنه لا توجد دراسات سابقة على ماهية بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان وتأثيرها في الأداء الوظيفي للقائمين بالاتصال. وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود عدد من المؤشرات الأولية.

بناءً على الدراسات الاستطلاعية وعلى ضوء المحاور العملية للباحث، اتضح وجود مجالات متعددة لتطوير بيئة العمل الصحفي لتنمية الاداء الوظيفي لدى القائمين بالاتصال بما يحقق أهداف المؤسسات الصحفية، بما يبرر ضرورة التعرف على بيئة العمل الصحفي وتأثيره في كل من المؤسسات الصحفية (هاولاتي، آوينة، رووداوو، جاودير)

## ثانياً: تساؤلات الدراسة

سوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي التالي: (ما أثر بيئة العمل الصحفي على أداء القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق؟)

وسيقوم الباحث بتناول هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية نحو رضاهم عن أدائهم الوظيفي ووجود هيكل التنظيمي في المؤسسة التي يعمل فيها؟
٢. ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية نحو رضاهم عن مرتبهم ونمط القيادة المتبع في المؤسسة؟
٣. ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية نحو تحقيق طموحهم الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟
٤. ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية نحو مدى تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل الحكومة إقليم كردستان وضمان حماية حقوق الصحفيين؟

(١) حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، المصدر السابق، ص ٣.

٥. ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية نحو مدى تمتع صحفيي كردستان بحرية حق الحصول على المعلومات ووجودهم في مكان يتناسب مع خبرتهم العلمية والعملية؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من ستة فرضيات وهي كالتالي:

١. توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به القائم بالاتصال حيث يزداد عند رؤساء التحرير مقارنة بالمصورين.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى نظرة القائم بالاتصال لبيئة العمل في المؤسسة والمؤهلات الإعلامية التي حصل عليها.
٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة ونمط القيادة المتبعة في المؤسسة.
٤. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة القائم بالاتصال في اتخاذ القرار ومدى القدرة على تحقيق الطموح الوظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية.
٥. توجد فروق ذات دلالة معنوية في نظرة القائم بالاتصال إلى مساهمة اتحاد صحفيي كردستان بإلزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل في إقليم كردستان العراق باختلاف طبيعة عمله.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كيفية الالتحاق بالعمل الإعلامي ونظرة القائم بالاتصال إلى مدى ضمان حماية حقوق الصحفيين من قبل حكومة إقليم كردستان.

### رابعاً: أهداف الدراسة

يهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على طبيعة بيئة العمل السائد في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان.
٢. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
٣. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر بيئة العمل التي سيتم دراستها ومستوى الأداء القائم بالاتصال.
٤. التعرف على مدى ارتباط مستوى أداء القائمين بالاتصال وبيئة العمل بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي).
٥. التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول بيئة العمل الصحفي الخارجي في إقليم كردستان.
٦. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسات الصحفية وجميع الإدارات العاملة في المجال الإعلامي على تحسين ورفع مستوى الأداء للقائمين بالاتصال.

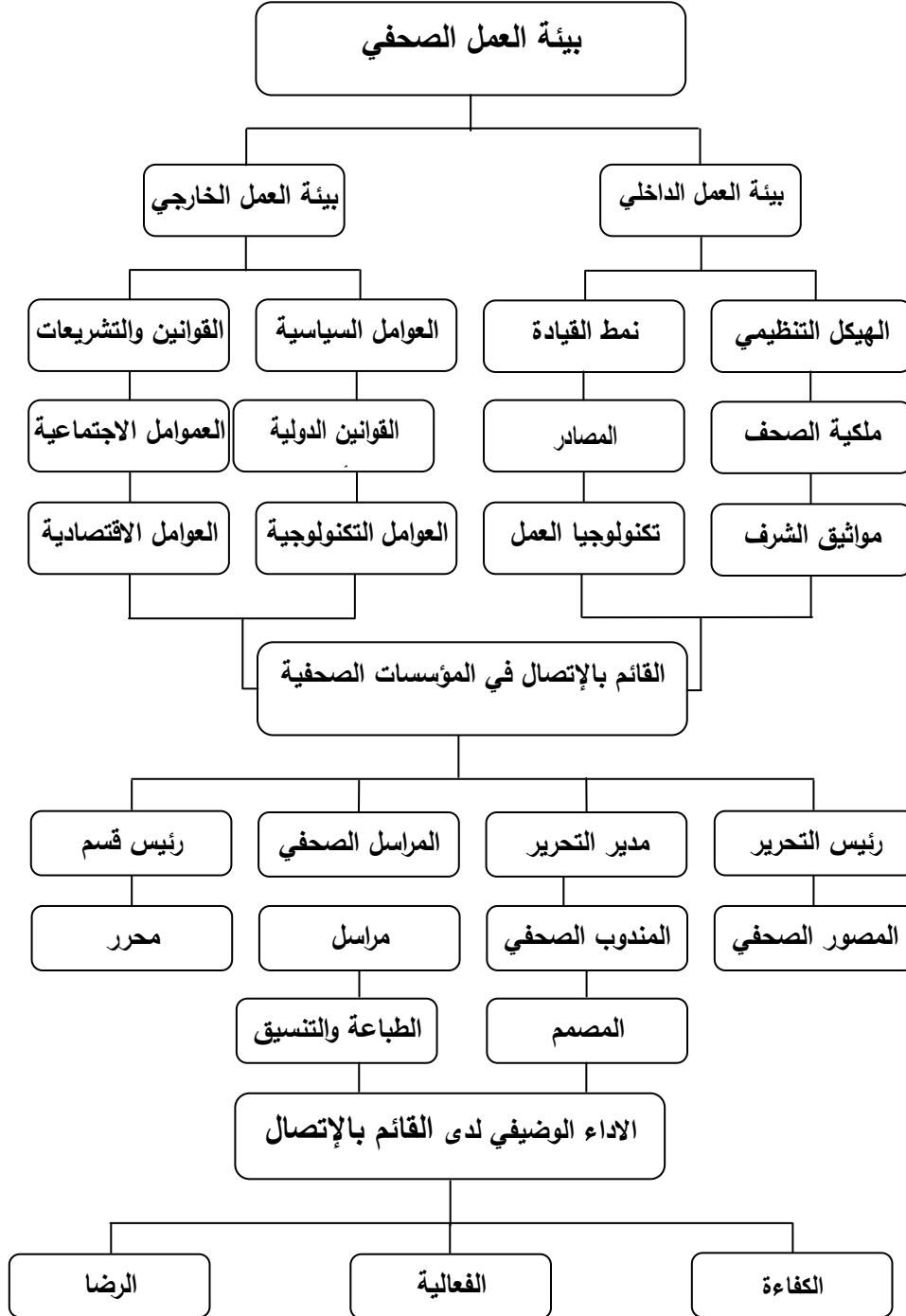
## خامساً: أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة رائدة على مستوى العراق وإقليم كردستان (حسب معرفة الباحث) كونها تصف بيئة العمل الصحفي، وتأثيرها على أداء القائمين بالإتصال في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان، ليس لأنها تعالج أحد جوانب القصور في المكتبة الكردية والعراقية وحسب، بل ولأنها ستسهم وفق منهج علمي، في إجراء عملية تقييم للذين يحررون ويرسلون الرسالة الإتصالية، ويمارسون عبر وظائفهم تلك، دوراً هاماً في بلورة وعي المواطن والتأثير على توجهاته إزاء مجتمعه وبلده وما يموج فيه من قضايا ومشكلات، لذا يمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١. قد تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية بإقليم كردستان على التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط، بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية، بمستوى أداء القائمين بالإتصال، بغية تهيئة بيئة مناسبة تقوم بتصويب ما يحتاج للتصويب، أو تعزيز ما هو إيجابي.
٢. يأمل الباحث أن يسهم، بحثه هذا في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات ادارة المؤسسات الإعلامية في إقليم كردستان العراق.
٣. ترتاد هذه الدراسة مجالاً مهماً من مجالات دراسة البيئة الإعلامية وتأثيره على القائمين بالإتصال، ومن ثم تتطرق هذه الدراسة من افتراض رئيسي انطلقت منه دراسات إعلامية اخرى، ألا وهو أن البيئة الإعلامية تمارس دوراً مؤثراً في ممارسات القائمين بالإتصال.
٤. كما تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، المتمثل في ربط عناصر بيئة العمل، بمستوى الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة اربع مؤسسات صحفية كردية.
٥. باتت المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق تمارس دوراً مهماً في الحياة السياسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية، لذلك فإن تحسين بيئة العمل الصحفي فيها سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء القائمين بالإتصال فيها، وسيؤثر ذلك بالإيجاب على المجتمع الكردي والعراقي.

## نموذج الدراسة الافتراضي:

يتكون الإطار العام للدراسة من (الجانب النظري والجانب العملي) من خلال المخطط الذي أُعد من قبل الباحث ليكون أنموذجاً للدراسة ويظهر هيكلية الدراسة وفق الشكل التالي:  
شكل (١) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: (من إعداد الباحث)

## سادساً: صعوبات الدراسة:

١. صعوبة التواصل بين محافظتي اربيل والسليمانية ومكاتب المؤسسات الاربع الكائنة في المدن والبلدات البعيدة.

٢. صعوبة إجراء الدراسة الميدانية على المرسلين، وذلك لإرتباط الكثير منهم بالانشطة الميدانية اليومية ذات الصلة بأحداث كردستان والعراق.

٣. صعوبة الحصول على قوائم بأسماء الصحفيين المرسلين في صحيفتي هاولاتي وأوينة، وذلك لرفض صحفيهم الإنضمام إلى نقابة صحفيي كردستان، وبالتالي عدم ورود اسمائهم ضمن قوائم نقابة الصحفيين في كردستان، مما استدعى من الباحث القيام بعملية حصر من خلال المؤسسات المعنية.

## سابعاً: منهج الدراسة وأدواتها

ويتناول وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة وتفسير النتائج بغرض الوقوف على مستوى تأثير بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق على إداء القائمين بالإتصال.

### ١. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لدراسة الظاهرة، لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، كذلك لأن هذا المنهج يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر واقعية.

### ٢. مجتمع الدراسة:

استهدفت الدراسة وصف واقع الممارسة المهنية في أغلب الصحف الكردية، ونظراً لكثرة المؤسسات الصحفية، اختار الباحث صحف: (هاولاتي) و(أوينة) و(رووداو) و(جاودير)، لوصف واقع الممارسة المهنية، باعتبارها الأكثر تفضيلاً لدى القراء، حيث أشارت دراسة حديثة إلى أن هذه الصحف الاربع هي ضمن الصحف الأكثر تفضيلاً لدى القراء في مختلف مناطق إقليم كردستان<sup>(١)</sup>. أما مجتمع الدراسة، فهو كل القائمين بالإتصال في الصحف الاهلية بإقليم كردستان العراق.

---

(١) رابرسى سه بارهت به خوينده وهى رؤژنامه له كوردستان، سه نته رى رابرسى كوردستان، ئه يلول ٢٠٠٨. قام مركز كوردستان لأستطلاع الرأي في ايلول ٢٠٠٨ باستطلاع الرأي حول اكثر الجرائد الكردية تفضيلاً لدى القراء اظهرت النتائج بأن الصحف المذكورة في طليعة الصحف في كوردستان، حيث جاءت في المركز الاول جريدة (هاولاتي)، ثم جريدة



### ٣. عينة الدراسة

تم اختيار عينة هذه الدراسة عن طريق الاختيار الحصر الشامل، أي ١٠٠% من وحدات المعاينة، والمكونه من ١٢٥ مفردة. حيث تم توزيع (١٢٥) استبانة على (١٢٥) من أفراد عينة الدراسة من القائمين بالإتصال في المؤسسات قيد الدراسة وتم استرداد (١١٧) منها، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد اثنان منها نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١١٥) استبانة وهي تعادل ٩٢% من عينة الدراسة، والجدول رقم (١) يبين وصفاً لعينة الدراسة و توزيع العينة حسب المؤسسات الصحفية محل الدراسة.

#### الجدول رقم (١)

#### توزيع العينة على المؤسسات الصحفية محل الدراسة

اسم المؤسسة	العدد الكلي	العينة الكلية	النسبة
هاولاتي	٤٥	٤٣	٣٧%
آوينة	٢٧	٢٤	٢١%
رووداو	٢٩	٢٦	٢٣%
جاودير	٢٤	٢٢	١٩%
المجموع	١٢٥	١١٥	١٠٠%

### ٤. مصادر البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات:

١. **البيانات الأولية:** وتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي جرت، وذلك بتطوير استبانة خاصة لأغراض الدراسة.
٢. **البيانات الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال المراجعة المكتبية لأهم الكتب والمراجع العلمية التي بحثت في موضوع ضغط العمل، بالإضافة إلى الاستفادة من جهود الباحثين السابقين في هذا الموضوع ومن الشبكة العنكبوتية "الانترنت".

(آوينة) في المركز الثاني في حين جاءت جريدة (جاودير) في المركز السابع، وجريدة (رووداو) في المركز التاسع. والدراسة شملت أكثر من ٢٠ صحيفة كردية.

## ٥. أدوات جمع البيانات:

يحتاج الباحث إلى تحديد طريقة أو طرائق تمكنه من جمع المعلومات والبيانات ببحثه وصولاً إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة، لذا فإن أدوات الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث معلوماته،<sup>(١)</sup> لذلك فقد استخدم الباحث أكثر من أداة من أجل الخروج بنتائج دقيقة وهي:

١. **المراجع:** وهي الكتب العربية والكتب المترجمة والكتب الأجنبية والمجلات العلمية والدراسات والبحوث، التقارير الصادرة من المنظمات الدولية المهتمة بالشؤون الإعلامية.

ب. **الملاحظة:** وهي (عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة)<sup>(٢)</sup>، والملاحظة تقوم على مشاهدة الظواهر والانتباه الموضوعي غير المتحيز لها والإحساس بها ومن ثم إدراك ذلك الإحساس أي تفسيره في ضوء المقولات العلمية والخبرة، لذا استخدم الباحث الملاحظة من مشاهدة ومراقبة المواقع الإلكترونية عينة الدراسة عن طريق الانترنت وتسجيل تلك المشاهدات والوقائع طيلة مدة الدراسة.

ج. **المقابلة:** وهي وسيلة لجمع المعلومات والتثبت منها بشكل دقيق ومباشر وذلك لترجمة أهداف الدراسة، لذا قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية إلى اتحاد الصحفيين كردستان ومواقع مؤسسات الصحفية عينة الدراسة وإجراء المقابلات مع رؤساء ومدراء التحرير.

### د. تصميم استمارة التحليل:

١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
٢. عرض الاستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرفون.
٤. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قدموا بدورهم النصح والإرشاد مع تعديل وحذف ما يلزم<sup>(٣)</sup>.

٥. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة من خلال توزيعها على عينة استطلاعية بلغ حجمها ١٠ اشخاص، وقد أجريت بعض التعديلات على الاستبيان بما يتناسب مع التغذية الراجعة.

---

(١) علي شنشول جماليك (٢٠٠٤): الأسس العلمية لانجاز البحوث العلمية لمراحل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ولدوائر الدولة ولكافة الباحثين، بغداد، وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي، الجامعة المستنصرية، ص ٧٨.

(٢) عزيز حنا داود وآخرون (١٩٩٠): منهج الدراسة التربوي، بغداد، مطابع دار الحكمة للطباعة والنشر، ص ١١٧.

(٣) انظر الملحق (رقم ١)، ص ١٩٥ من هذه الدراسة.

٦. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاث وحدات على النحو التالي:

### جدول رقم (٢) توزيع عبارات أداة الدراسة على محاورها

الوحدة الأولى			الوحدة الثانية								الوحدة الثالثة	العدد	المجموع
الأول	الثاني	الثالث	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	ثامن			
المتغيرات الشخصية	الوضع الوظيفي	لفترة الزمنية في العمل	الدورات المهنية في العمل	الرضا الذاتي عن أداء	استخدام تكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الموارد البشرية	مجال الانتاج	الإدارة والإشراف	الاستقرار الوظيفي	بيئة العمل الخارجي	١٠	
١٢	٢١	٥	٤	٤	٢	٥	٢	٢	٥	٢	١٠		
٧٦													

ينقسم مقياس ليكرت الخماسي على ثلاثة أجزاء، إذ تمثل المساحة الواقعة ما بين (٣,٥ - ٥) استجابة ذات شدة مرتفعة، كما أن المساحة الواقعة (٢,٥ - ٣,٥) تمثل استجابة وتفاعل ذات شدة متوسطة، في حين تمثل المساحة الواقعة ما بين (١ - ٢,٥) استجابة ذات شدة متدنية.

كانت إجابات كل فقرة في الاستبانة وفق معيار ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف      موافق جداً      موافق      محايد      غير موافق      غير موافق إطلاقاً

### ثامناً: فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة

١: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في الإعلام والإحصاء، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات للإستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها ليصبح عدد الفقرات ٧٦ فقرة:

## ٢: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة ٢٥ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

## ٣: طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط.

### جدول رقم (٣)

### معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

القسم	المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الثبات	الأول	الوضع الوظيفي	٢	٠,٧١
	الثاني	الرضا الذاتي	٤	٠,٦١
	الثالث	تكنولوجيا الاتصال	٢	٠,٥٧
	الرابع	الهيكل التنظيمي	٧	٠,٦٦
	الخامس	الموارد البشرية	٤	٠,٧٣
	السادس	الانتاج	٢	٠,٧٠
	السابع	الادارة والاشراف	٦	٠,٨٧
	الثامن	الاستقرار الوظيفي	٣	٠,٦٨
الثالث	مجال واحد	البيئة الخارجية	١٠	٠,٩٢
		معامل الثبات العام	٤٠	٠,٨٨

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات العام للاستبانة عال حيث بلغ (٠,٨٨) وهذا يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### حدود الدراسة.

أنجزت هذه الدراسة حسب الحدود التالية:

- أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على العلاقة بين بيئة العمل الصحفي وتأثيره على مستوى أداء القائم بالاتصال في المؤسسات الصحفية الكردية.
- ب. الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية خلال ١٠ نيسان ٢٠١٢ و 1 تشرين الثاني ٢٠١٢، ومثلت الفترة التي انجزت خلالها هذه الدراسة.

ج. الحدود الجغرافية: والمقصود بها أن الدراسة اقتصرت على مؤسسات "هاولآتي، أوبنة، جاودير، في محافظة السليمانية، ورووداو في أربيل عاصمة إقليم كردستان الذي يضم ثلاث محافظات هي أربيل والسليمانية ودهوك، وقد استثنيت دهوك، لخلوها من الصحف الاهلية.

د. الحدود المهنية: اقتصرت الدراسة على القائمين بالإتصال فقط، لكونهم العنصر الأساسي في العملية الإعلامية، وكذلك لأهمية الصحف الاهلية وتأثيرها في الرأي العام والعملية الإعلامية بشكل عام.

### أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الاحصائية التالية:

1. معامل ارتباط كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

### تاسعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة محمد صاحب سلطان "الادارة الصحفية في العراق (أنماط وأساليب القيادة) دراسة حالة جريدة الجمهورية" رسالة ماجستير تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الاداب جامعة بغداد بتاريخ ايار ٢٠٠٠.

خلص الباحث إلى الاستنتاجات اهمها:

1. عدم وجود تعريف محدد متفق عليه لمفهوم الإدارة الإعلامية والصحفية.
2. أن العمل المتخصص يجب أن يتصف بالتنسيق، مما يخلق ضرورة لأداء العمل الإداري.

٣. ضرورة توفر ظروف العمل التي تساعد على إيجاد علاقات إنسانية جيدة بين القائد وبين أفراد جماعته.

٤. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار التي تهم طبيعة عملهم، يؤدي إلى نتائج ملموسة تحقق إيجابيات كثيرة على مستوى العمل.

٥. القاعد الفعال في الإدارة الإعلامية، يفترض فيه الاهتمام بتدريب مرؤوسية على العمل لزيادة مهاراتهم وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية.

٦. كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين طبيعة وتقاليد العمل باستقرار والتزام العاملين لأداء العمل.

**الدراسة الثانية: دراسة، سامية احمد هاشم "انعكاس البيئة الإعلامية على القائم بالإتصال"،** اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإعلام جامعة بغداد عام ٢٠٠٦. وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة أساليب الممارسة المهنية للمؤسسة الإعلامية وانعكاس تغيير المكان على تغيير الاهداف من عدمه. فضلاً عن معرفة القوى المؤثرة من قبل نظم البيئة المحيطة على المؤسسة الإعلامية والقائم بالإتصال. واتخذت الباحثة تجربة انتقال مركز تلفزيون الشرق الاوسط من لندن إلى مدينة دبي للإعلام موضوعاً لدراستها. وقد كشف احد جوانب الدراسة ان الصحفيين يتعرفون على الخطوط الحمر التي تتضمنها سياسة المؤسسة الصحفية، بواسطة الحس الصحفي، وفي المرتبة الثانية جاءت توجيهات رؤساء العمل، وفي المرتبة الثالثة حل دور الزملاء في العمل وفي المرتبة الرابعة جاء دور الضوابط الإعلامية لمدينة دبي للإعلام.

**الدراسة الثالثة: دراسة، خليل ابراهيم فاخر الضمداوي، "بيئة العمل الصحفي في العراق دراسة تحليلية لتأثير العامل السياسي في القائم بالإتصال".** رسالة ماجستير تقدم بها إلى مجلس كلية الإعلام جامعة بغداد، ايلول ٢٠٠٨. واهم ما توصلت اليها هذه الدراسة:

١. اظهرت الدراسة ان ٨٢,١٩% من المبحوثين يتعرضون إلى ضغوط خارجية، اما (احياناً او دائماً).  
٢. ذكر ٤٣,٣٣% من المبحوثين انهم تعرضوا إلى ضغوط مارستها عليهم (الجماعات المسلحة)، وتأتي هذه الفئة في المرتبة الأولى. فيما حلت ضغوط (قوات متعددة الجنسيات) بالمرتبة الثانية وبنسبة ٢٨,٢٢%.

**الدراسة الرابعة: دراسة أمير نامق عبدالله، "الضغوط المهنية على القائم بالإتصال وأثرها على السلوك المهني، دراسة ميدانية للعاملين في قناتي كورسات وزاكروس الفضائيتين"،** اطروحة دكتوراه غير منشورة، قدم بها الباحث إلى فاكلتي العلوم الأنسانية سكول العلوم الانسانية قسم الاعلام/التلفزيون في عام ٢٠١٢. وقد توصل الباحث بناء على هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. هناك ضغوطات متنوعة وكثيرة تمارس على القائم بالإتصال في قناتي كورسات وزاكروس الفضائيتين.

٢. تتجسد هذه الضغوطات بأشكال مختلفة يمكن تحديد ابرزها بضغوطات سياسية وضغوطات ادارية وضغوطات قانونية وضغوطات مهنية.

٣. اجمع العاملون في الفئتين على أن الجوانب السياسية في مقدمة الممنوعات ويأتي بعدها الموضوعات الدينية ثم الثقافية وأخيراً الاقتصادية.

٤. ومع كل ضغوطات والممارسات والمعوقات العمل ومتابعة ومصاعبة، لكن بالمقابل هناك رغبة في مواصلة العمل وعدم ترك المهنة.

**الدراسة الخامسة:** دراسة عبد الجواد سعيد محمد ربيع. "النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية دراسة مقارنة بين مؤسسة دار الهلال ومؤسسة روزاليوسف خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٦". رسالة ماجستير. (القاهرة: قسم الصحافة كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٩) تتكون هذه الدراسة من ١٥ فصل:

النظم والإدارة، الإدارة الصحفية في مصر، النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية، النظام الإداري لقطاع التحرير في مؤسسة دار الهلال، النظام الإداري لقطاع الإعلانات في مؤسسة دار الهلال، النظام الإداري لقطاع المطابع في مؤسسة دار الهلال، النظام الإداري لقطاع التوزيع في مؤسسة دار الهلال، الإدارات المعاونة في مؤسسة دار الهلال، النظام الإداري لقطاع التحرير في مؤسسة روزاليوسف، النظام الإداري لقطاع الإعلانات في مؤسسة روزاليوسف، النظام الإداري لقطاع المطابع في مؤسسة روزاليوسف، النظام الإداري لقطاع التوزيع في مؤسسة روزاليوسف، الإدارات المعاونة في مؤسسة روزاليوسف، الدراسة المقارنة بين مؤسسة دار الهلال ومؤسسة روزاليوسف، التحديات التي تواجه الإدارة الصحفية في مصر. أجرى الباحث دراسة وصفية تحليلية لدراسة الوحدات الإدارية التي تشملها كل من مؤسسة دار الهلال ومؤسسة روزاليوسف والتي تضم قطاعات التحرير، الإعلانات، المطابع والتوزيع وذلك خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٦.

### **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

١. تمثل المؤسسة الصحفية نظام إجتماعي وإقتصادي وتقني في وقت واحد يقوده ويحركه متعهد من خلال نظام واسع يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

٢. يفوق عدد العاملين في النشاط الإداري في دور الصحف عدد العاملين في نشاط التحرير وإن كان متوسط الأجر بين الغدابين أقل عنه بين العاملين في مجال التحرير.

٣. لا يوجد نشاط لإدارة العلاقات العامة في معظم المؤسسات الصحفية حيث يقتصر مفهومها على الدور التقليدي الذي يقوم به الموظفون ويتمثل في إستقبال الزائرين.

٤. تهتم المؤسسات الصحفية بعنصر التدريب في أضيق الحدود ويقتصر على مجال التحرير.

**الدراسة السادسة:** إبراهيم بن حمد بن عبد الله العبدوي. "التأثيرات التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل الصحفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الصحفية العمانية". رسالة ماجستير. (القاهرة: قسم الصحافة

كلية الإعلام جامعة القاهرة، ٢٠٠٣) تتكون هذه الرسالة من ٥ فصول هي:

الإطار المنهجي للدراسة، الإطار النظري للدراسة "الإرجونومية"، التأثيرات الصحية لبيئة العمل المؤتمتة، التكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها في جريدتي "عمان والوطن"، الدراسة الميدانية.

أجرى الباحث دراسة استكشافية وصفية لتحديد تأثير التكنولوجيا الحديثة من الناحية الصحفية على العاملين في المؤسسات الصحفية العمانية (عمان، الوطن) وتم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين بالصحفيين مجال الدراسة في إبريل ٢٠٠٢.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:**

١. أثبتت الدراسة وجود عددا من المخاطر الصحفية المحيطة بالعاملين في المؤسسات الصحفية العمانية خاصة المتعاملين مع تكنولوجيا الحاسب الآلي وجاء الصراع بنسبة ٥٠% يليه الإرهاق بنسبة ٤٧,٢%.

٢. أوضحت الدراسة غياب التشريعات التي تنظم العمل في المؤسسات الصحفية العمانية بغرض الحفاظ على صحة وسلامة العاملين بها بما يعكس الغياب الإداري بهذه النقطة.

٣. غياب الضمانات الصحية التي توفرها المؤسسات الصحفية العمانية للصحفيين والعاملين بها فلا يوجد طبيب خاص للمؤسسة لعلاج المصابين.

### **أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

◆ تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول أثر بيئة العمل في المؤسسات الصحفية على الأداء القائم بالإتصال، في اربع المؤسسات الصحفية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال إلا أن دراسة الضمداوي (٢٠٠٨) والتي تناولت " تأثير العامل السياسي على بيئة العمل الصحفي في العراق.

◆ تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر بيئة العمل الصحفي الداخلية والخارجية والتي تم اعتمادها للدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة بيئة العمل السائد في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان.

لقد أولى الباحث بالدراسات السابقة الأهمية الكبرى، ويمكن تحديد أهم أوجه الاستفادة منها في الآتي:

١. كشف الغموض حول موضوع الدراسة، وأخص بذلك الدراسة الأولى والدراسة الثانية.

٢. الاستفادة من الإطار النظري والإطار المنهجي الخاص بالدراسة الأولى والدراسة الثانية .

### **مصطلحات الدراسة:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها.

**إقليم كردستان العراق:** مصطلح يطلق على النظام السياسي في جنوب كردستان وهو عبارة عن كيان إداري وجزء من جمهورية العراق الفدرالي. يقع في شمال العراق وتأسس عام ١٩٩١. "ان للإقليم



علما وشعاراً ونشيداً ورئيساً وبرلماناً وقوات أمنية خاصة به، "يقر هذا الدستور، عند نفاذه، إقليم كردستان وسلطاته القائمة، إقليمياً اتحادياً"<sup>(١)</sup>.

### **بيئة العمل الخارجية:**

ويقصد بها "تلك الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التعاونية، وحتى المناخية، التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها، أو على قطاع بذاته دون غيره، أو التأثير عليه يكون واضحاً فعلاً، نظراً لصلته الوثيقة، إما بمدخلاتها أو مخرجاتها"<sup>(٢)</sup>.

### **بيئة العمل الداخلية:**

هي "تلك البيئة المحيطة بالعاملين في داخل المنظمة، لما لها من خصائص متعددة في التنظيمات ذات علاقة بالعمل داخل الجهاز الإداري، كأسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، ونوعية العمل، وحوافزه، وفرص الترقيات"<sup>(٣)</sup>.

### **التعريف الإجرائي لبيئة العمل الصحفي:**

يقصد ببيئة العمل الصحفي العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان وما له من علاقة بالتأثير على دوافعهم وسلوكهم وأدائهم في العمل في ضوء ما يكشف عن مقياس بيئة العمل المستمد من هذه الدراسة وهي تمثل درجة استجابات افراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

### **إدارة المؤسسة الصحفية:**

مصطلح صحفي يمكن النظر اليه من زاويتين، الأولى وهي الاكثر شيوعا بمعنى الجهة أو الهيئة أو العضو الموجود داخل المؤسسة الصحفية والذي يهيمن على نواحي النشاط الاعلاني والطباعي والتوزيعي بهدف جعل العمل التحريري مادة تباع بثمن يغطي مصروفات اصدارها ويحقق ربحاً مجزياً لأصحاب رأس المال اي الناشرين.

### **الأداء الوظيفي:**

ويقصد بالأداء في هذه الدراسة قيام القائمين بالإتصال بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها الهيكل التنظيمي لمؤسسة التي يشتغل فيها وقياس مستوى الأداء الوظيفي في هذه الدراسة من خلال العبارات التي تضمنها أداة الدراسة.

(١) المادة (١١٧) من الدستور الدائم للجمهورية العراق، منشورات مجلس النواب العراقي، الدائرة الإعلامية، ص ٥٧.

(٢) عامر بن خضر الكبيسي (١٩٩٨): التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، القطر، مطابع دار الشرق، ط١، ج ٤، ص ٨٩ - ٩٠.

(٣) حماد بن صالح الظاهري، المصدر السابق، ص ٩.

# الفصل الأول

نشأة وتطور الصحافة في العراق  
وإقليم كردستان

# المبحث الأول: الصحافة في العراق

في ١٥ حزيران من كل عام، يحتفل الصحفيون العراقيون بعيد الصحافة العراقية وهو التاريخ الذي صدرت فيه أول صحيفة عراقية عام ١٨٦٩.

لكن الباحث العراقي "رزوق عيسى" صاحب مجلة المؤرخ يشير في مقال له نشر بمجلة "النجم" الموصلية الصادرة عام ١٩٣٤، إلى تأريخ صدور أول جريدة في بغداد بأسم "جورنال عراق"<sup>(١)</sup>. يعود إلى السنة الأولى من حكم الوالي "داؤد باشا" اي عام ١٨١٦.

ويؤكد "الوردي" هذا الرأي ايضاً بقوله "صدرت أول جريدة في بغداد باسم "جورنال عراق" وكانت تطبع في مطبعة حجرية وباللغتين العربية والتركية، وتوزع على قادة الجيش وكبار الموظفين وأعيان المدينة، كما وتُعلق نسخ منها على جدران مبنى "السراي"، وكانت تحتوي على وقائع العشائر وأخبار الدولة العثمانية وأوامر الوالي والاصلاحات الواجب اجراؤها وما شابه"<sup>(٢)</sup>.

كانت جورنال عراق (جريدة العراق)، هي "أحد انجازات والي بغداد داود باشا (١٧٦٧-١٨٣١)، الذي حكم بغداد للفترة (١٨١٦-١٨٣١) وكان له دور كبير في العديد من الاصلاحات في تاريخ العراق الحديث"<sup>(٣)</sup>.

وفيما يتعلق بالآراء القائلة بان "جورنال عراق" لم تكن جريدة بالمعنى المتعارف عليه، بل مجرد نشرة توزع على الدوائر الرسمية والشخصيات، يرد الهاشمي "الرأي مردود، وذلك بسبب قلة المتعلمين أو الذين يجيدون القراءة والكتابة في تلك الفترة، إضافة إلى عدم شيوع ثقافة قراءة الصحف بسبب تأخر صدورها في مجتمعاتنا الشرقية"<sup>(٤)</sup>.

ولم يتسن العثور حتى الان على نسخة ملموسة من هذه الجريدة من قبل الباحثين او المؤرخين العراقيين، اذ اقتصر ذكر "جورنال عراق" على ما ورد سجلات الرحالين فقط خاصة "غروفس و فريزر وبتلر" وغيرهم، وقد ذكر الباحث والعلامة المرحوم الدكتور عبد الرزاق الحسني انه "لم نعثر على نسخة من جريدة جورنال عراق، لا في المتحف البريطاني ولا في المؤسسات العثمانية القائمة"<sup>(٥)</sup>.

(١) مصطفى الصالح، تأريخ الصحافة العراقية، وانظر الرابط:

<http://www.iraqpress.info/history.htm> تاريخ الزيارة ٢٠/٤/٢٠١٢.

(٢) علي الوردي (ب.ت): لمحات اجتماعية من تاريخ العراق الحديث، قم، إيران، طبعة انتشارات المكتبة الحيدرية، ج ١، ص ٢٥٠.

(٣) انظر موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، جورنال\_عراق، على الرابط: <http://ar.wikipedia.org/>

تاريخ الزيارة ١٩/٤/٢٠١٢.

(٤) حميد الهاشمي، جريدة الزوراء أم جورنال عراق نحو تصحيح كتابة تاريخ الصحافة العراقية، وانظر الرابط:

<http://www.freemediawatch.org/92-010607/64.htm> تاريخ الزيارة ٢٠/٤/٢٠١٢

(٥) مصطفى الصالح، تأريخ الصحافة العراقية، المصدر السابق.

ولكن العراقيين صاروا يحتفلون رسمياً بعيد الصحافة العراقية في ١٥ من حزيران من كل عام منذ احياء ذكرها المئوية عام ١٩٦٩، اذ صدرت للمرة الأولى جريدة (الزوراء) باللغة العربية عام ١٨٦٩ أبان عهد الوالي مدحت باشا.

## المطلب الاول: الصحافة العراقية أبان العهد العثماني

كان العراق في العهد العثماني مؤلفاً من ثلاث ولايات هي بغداد والموصل والبصرة فان صحيفة واحدة صدرت في كل من الولايات الثلاث باسم (الزوراء والموصل والبصرة) والتي كانت ناطقة باسم سلطات تلك الولايات وعلى النحو الآتي:

### أولاً: صحيفة الزوراء

صحيفة الزوراء كانت لسان حال ولاية بغداد، وقد صدر عددها الأول صبيحة يوم الثلاثاء الموافق ل(١٥) من حزيران عام ١٨٦٩، وكانت تضم اربع صفحات فقط و باللغتين العربية والتركية مناصفة. وكانت تلك الصحيفة تصدر ايام الثلاثاء فقط، وتضم اخبار متنوعة عن الاحداث الداخلية والخارجية، وكانت قيمتها عن مدة سنة كاملة (٧٠) قرشاً، وعن ستة أشهر (٤٠) قرشاً، وكان النسخة منها داخل الولاية ب (٦٠) بارة<sup>(١)\*\*</sup>.

واستمرت الزوراء في الصدور نحو (٤٨) عاماً حتى بلغ مجموع ما صدر منها ٢٦٠٧ عدد، و صدر العدد الاخير منها في ١١/٣/١٩١٧، وظلت الصحيفة الوحيدة في بغداد حتى صدور الدستور العثماني سنة ١٩٠٨، حيث ظهرت بعدها في العراق جرائد عدة باللغة العربية.

### ثانياً: صحيفة الموصل

بعد الزوراء اصدرت الحكومة العثمانية في الموصل صحيفة "الموصل" (باللغتين العربية والتركية). وذلك يوم الخميس ٢٥/٦/١٨٨٥.

وكانت مؤلفة من اربع صفحات بالحجم المتوسط ٢٧×٤٣ سم، وتعد "الموصل" التي كانت تصدر ايام الخميس أول صحيفة تصدر في ولاية الموصل، كما وتعتبر الجريدة الرسمية للولاية. لكن هذا لم يمنع المشرفين عليها من متابعة الأخبار والحوادث في الولاية خاصة وأنها خصصت باباً أسمته "أحداث الولاية"، تناولت فيه أخبار ولاية الموصل السياسية والاقتصادية والعسكرية وقد اعتادت الجريدة على نشر بعض مضامين خطب الجمعة ولم تهمل الأخبار الخارجية وقدمت الكثير من النصائح الزراعية والصحية للناس<sup>(٢)</sup>. وتوقفت الصحيفة عن الصدور اثر الاحتلال البريطاني للموصل في ٣٠/١٠/١٩١٨.

(\*) عملة متداولة في العهد العثماني.

(١) خالد حسيب الراوي (١٩٧٨): من تاريخ الصحافة العراقية، منشورات وزارة الثقافة والفنون العراقية، ص ٨.

(٢) منير بكر التكريتي (١٩٦٩): الصحافة العراقية واتجاهاتها السياسية والاجتماعية والثقافية ١٨٦٩-١٩٢١، بغداد، بلا دار النشر، ص ٥٦.

## ثالثاً: صحيفة البصرة

صدرت صحيفة البصرة في ١٨٨٩/١٢/٣١، وكانت لسان حال ولاية البصرة والسلطات العثمانية وقتذاك. وكانت أسبوعية سياسية أدبية وتصدر كل يوم خميس، باللغتين العربية والتركية. صدر العدد الأول منها يوم الجمعة ١٨٨٩/١/١٨ أبان عهد السلطان عبد الحميد الثاني.

اما رئيس تحريرها فكان "رفعتلو محمد علي أفندي". كان بدل اشتراكها ٧٦ قرشاً، وتوقفت الصحيفة عن الصدور أبان عهد "احمد حمدي باشا" ونقل رئيس تحريرها إلى ولاية بيروت وأنيطت أمور الجريدة بمدراء المطبعة ومنهم "عبد الحميد بك باشا" و"عبد النبي أفندي" و"الشيخ صالح أفندي باشا" علماً بأنها كانت في البداية بأسم (جلبي زاده محمد علي) وقد احتجبت عن الصدور في يوم الأحد ١٩١٤/١١/٢٢.

كان الهدف من الصحف الثلاث (الزوراء والموصل والبصرة) هو إيصال تعليمات الدولة العثمانية إلى العراقيين، أي أنها كانت ناطقة بلسان السلطة العثمانية وتطبع باللغتين التركية والعربية. قبل الحرب العالمية الأولى وأثناءها صدرت في مختلف أنحاء العراق خصوصاً مدينة بغداد مجموعة كبيرة من الصحف السياسية والادبية، وكان معظمها باللغتين العربية والتركية ويروج لسياسة "حزب الاتحاد والترقي". وفيما يلي معلومات مختصرة عن كل جريدة ومجلة<sup>(١)</sup>:

- أ. **بغداد**: جريدة سياسية أصدرها مراد بك سليمان في بغداد باللغتين العربية والتركية في السادس من آب ١٩٠٨، كانت تنشر آراء "جمعية الإتحاد والترقي" العثمانية.
- ب. **العراق**: جريدة سياسية عربية أصدرها في بغداد عبد الجبار باشا الخياط في أول كانون الثاني عام ١٩٠٩.
- ج. **التعاون**: أصدرها الملا رشيد أفندي في بغداد باللغتين العربية والتركية في ٢٥ نيسان ١٩٠٩.
- د. **نينوى**: جريدة علمية أدبية سياسية صدرت في الموصل باللغتين العربية والتركية مرة كل أسبوع، صاحبها فتح الله سرسم، برز عددها الأول في ١٥ تموز ١٩٠٩.
- هـ. **صدي بابل**: صحيفة سياسية تجارية أدبية أخبارية، أصدرها في بغداد المعلم داود صلية ويوسف غنيمة. صدرت العدد الأول في ١٣ آب ١٩٠٩.
- و. **الرياض**: جريدة سياسية عربية صدرت في بغداد في السابع من كانون الثاني ١٩١٠، صاحبها سليمان الدخيل.
- ز. **النجف**: جريدة سياسية أخبارية أصدرها في مدينة النجف نخبة من الكتاب الاحرار باللغة الفارسية وعهدوا أمر ادارتها إلى السيد مسلم بن زوين. صدرت العدد الأول في تيسان ١٩١٠.

(١) عبدالرزاق الحسني (١٩٧١): تاريخ الصحافة العراقية، صيدا، لبنان، مطبعة العرفان، ج١، (بتصرف)، ص ٦٠ - ٧٣.

## المطلب الثاني: الصحافة العراقية في عهد الاحتلال البريطاني

دخلت القوات البريطانية مدينة البصرة في ٢٢ تشرين الثاني من عام ١٩١٤، بذلك زال الحكم العثماني في العراق وتوقيف الجرائد والمجلات التي كانت تصدر أبان الحكم المذكور كافة، في بداية دخولهم إلى مدينة البصرة "استولت القوات البريطانية على ثلاث مطابع"<sup>(١)</sup>. لتأمين الدعاية الإعلامية لها، والغت سلطات الاحتلال البريطاني جميع الصحف الصادرة في العهد العثماني بما فيها صحيفة (البصرة) الرسمية.

وأولى المحتلون عناية خاصة بالصحافة باعتبارها وسيلة هامة من وسائل توطيد حكمهم العسكري وترسيخ سياساتهم، فأصدروا نشرة يومية باسم "البصرة تايمز" باللغتين العربية والانكليزية، أوكل الاشراف على تحرير البصرة تايمز إلى الكابتن برنس ونيطت الترجمة من الانكليزية إلى الياس ايلو أفندي<sup>(٢)</sup>. "وقد تطورت هذه النشرة إلى جريدة يومية سياسية أدبية مصورة، يحرر فيها "جون فليبي" وغيره من مروجي السياسة البريطانية ولما شعرت الحكومة المحتلة بضرورة وجود جريدة ثابتة تعبر عن سياستها وتبهيء الرأي العام في البلاد إلى الأحداث المقبلة أوعزت إلى سليمان بك الزهير أن ينشئ جريدة بأسمه لهذا الغرض فصدرت جريدة الأوقات البصرية في أول عام ١٩١٥ بأربع لغات وهي العربية، والانكليزية، والتركية، والفارسية"<sup>(٣)</sup>.

سخرت القوات البريطانية كل امكاناتها الإعلامية في مسعى لاقتناع الشعب العراقي، بانها جاءت من اجل تغيير اوضاعهم نحو الافضل والترويج لحكمها في العراق، فانشأت في بغداد صحيفة (العرب) يوم ٤ تموز ١٩١٧ وكانت الصحيفة الرسمية لقوات الاحتلال البريطاني وتصدر باللغة العربية، تعد هذه الصحيفة أولى الجرائد التي أصدرها الاحتلال، لما تشتمل عليه من خصائص الصحيفة، وخاصة بعد أن أصبحت يومية منتظمة الصدور في ١ ايلول ١٩١٧<sup>(٤)</sup>، وقد تولى ادارتها "عبدالله فيلبي" فترة من الزمن وساهم في تحريرها العلامة "انستاس الكرمللي"<sup>(٥)</sup> وبعض كتاب بغداد، وتوقفت الصحيفة عن الصدور بتاريخ ٣١ ايار ١٩٢٠ لتحل محلها صحيفة (العراق) التي صدرت بتاريخ احزيران ١٩٢٠. "ظهرت

(١) عبدالرزاق الحسني، تاريخ الصحافة العراقية، المصدر السابق، ص ٧٤.

(٢) هادي طعمة (١٩٨٤): الاحتلال البريطاني والصحافة العراقية دراسة في الحملة الدعاية البريطانية، دار الحرية للطباعة بغداد، ص ١٠٦ - ١٠٨.

(٣) عبدالرزاق الحسني، تاريخ الصحافة العراقية، المصدر السابق ص ٧٤.

(٤) هادي طعمة، الاحتلال البريطاني والصحافة العراقية دراسة في الحملة الدعاية البريطانية، المصدر السابق، ص ١١١.

(٥) رجل دين مسيحي، ولغوي، ولد الأب انستاس ماري الكرمللي في ٥ آب ١٨٦٦ ببغداد، لأب لبناني وهو ميخائيل عواد وأم بغدادية. ووضع كتباً مهمة وأبحاثاً جديدة عن اللغة العربية. وساهم في عملية التعريب، وأصدر مجلة (لغة العرب). توفي في ٧ كانون الثاني ١٩٤٧ في بغداد.

العراق على شاكلة سابقتها العرب ولم تختلف عنها في شيء خاصة من حيث الاخراج ومن حيث انها حملت اسم شخص يمتلكها هو رزوق داود غنام<sup>(١)</sup>.

كما "واصدت قوات الاحتلال البريطاني عام ١٩١٨ صحيفة بغداد تايمز باللغة الانجليزية، وسخرتها لخدمة مصالح المحتلين والترويج لآرائهم وافكارهم. صدرت ابان فترة الاحتلال ايضا، صحيفة في الموصل باسم النادي العلمي وفي كركوك صحيفة النجم؛ وساندت تلك الصحف سلطات الاحتلال، وكان ابرزها، صحيفتي العراق والشرق"<sup>(٢)</sup>.

## المطلب الثالث: الصحافة العراقية في العهد الملكي ١٩٢١-١٩٥٨

يمكن الإشارة إلى أن نشأة الصحافة العراقية تراكمت مع نشأة الدولة العراقية نفسها في عام ١٩٢١. يقول بطي عن هذه المرحلة "لقد تميزت تلك الفترة من تاريخ الصحافة العراقية، اي منذ تأسيس الحكم الأهلي في العراق في آذار ١٩٢١، بتعدد المجلات اكثر من الصحف، إذ ما أخذنا بنظر الاعتبار إن اكثر من نصف الصحف لم تكن سياسية وهي اقرب إلى المجلة الفكرية شكلاً ومضموناً. أما الصحف السياسية فقد ساهمت في نشر الوعي الوطني والقومي"<sup>(٣)</sup>.

تطور الحياة السياسية وتأسيس الاحزاب والمنظمات والتي كانت تصدر بدورها جرائدها المعبرة عن اهدافها ومبادئها يعد احد أهم العوامل المساهمة في تطور الصحافة العراقية في تلك المرحلة.

بعد خروج العراق من طائلة الإنتداب البريطاني في عام ١٩٣٢ واستقلاله الذاتي وانضمامه إلى عصبة الأمم في نفس عام، خطى العراق خطوة كبيرة نحو الصناعة والانتاج المحلي وارتبط ذلك كله بمجمل التطورات الإجتماعية والسياسية في البلاد. وانتشرت ظاهرة الاعلانات والترويج للسلع المحلية في الجرائد، مما دفع أصحاب الجرائد إلى زيادة عدد صفحات جرائدهم. "كان للإعلانات دور كبير في تطور شكل ومضمون الصحافة العراقية في تلك المرحلة"<sup>(٤)</sup>.

### ومن ابرز صحف هذا العهد:

أ. المزمار: جريدة أدبية أسبوعية لصاحب امتيازها ومديرها المسؤول أحمد عزت محمد "روزباني" ورئيس تحريرها عبدالأمير الناهض، أصدرها في بغداد الملا عبود الكرخي في ١٤ حزيران ١٩٣١ واحتجبت في ٦ آب نفس العام<sup>(٥)</sup>.

(١) هادي طعمة، المصدر السابق، ١١٧.

(٢) انظر جبران الحديث، الصحافة العراقية في ذكرى تاسيسها، دنيا الرأي، انظر الرابط:

<http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/167629.html>. تاريخ الزيارة للموقع ٢٣/١٠/٢٠١٢

(٣) فائق بطي (١٩٦٨): الصحافة العراقية ميلادها وتطورها، مطبعة الاديب البغدادية، ص ٣٠.

(٤) فائق بطي، الصحافة العراقية ميلادها وتطورها، المصدر السابق، ص ٣١.

(٥) عبد الرزاق الحسني، تاريخ الصحافة العراقية، المصدر السابق، ص ١٢٤.

ب. **حبزبوز**: جريدة فكاوية أسبوعية ومديرها المسؤول نوري ثابت، صدرت العدد الأول في بغداد في ٢٩ أيلول ١٩٣١، غابت عن الأنظار في عام ١٩٣٨ بعد وفاة صاحبها<sup>(١)</sup>.

ج. "إن أكثرية صحافة هذه الحقبة كانت وليدة جهود فردية، كذلك كان عمر العديد من الجرائد والمجلات قصيرة وذلك للأسباب السياسية بشكل خاص وعوامل مادية وفنية بشكل عام، ومن ميزات هذه الفترة نمو صحافة الهزل والفكاهة، علاوة على ذلك اسهام رجال الفكر والثقافة من السياسيين وشعراء في كتابة الصحفية"<sup>(٢)</sup>.

## المطلب الرابع: الصحافة العراقية في العهد الجمهوري

في صباح يوم الاثنين الموافق ١٤ تموز ١٩٥٨ تم الإعلان عن قيام الجمهورية العراقية وانتهاء حقبة العهد الملكي من خلال البيان الأول للحركة ضباط الاحرار والذي أذاعه عبد السلام عارف من دار الإذاعة، وذلك بعد نجاحه في قلب نظام الحكم بالسيطرة على القيادة العامة للجيش ودار الإذاعة. وبذلك انتهت حقبة المملكة العراقية وتغير بعد الثورة اسم العراق إلى الجمهورية العراقية.

### أولاً: عهد عبدالكريم قاسم ١٩٥٨ - ١٩٦٣

لما أعلنت الثورة صبيحة الرابع عشر من تموز عام ١٩٥٨ استبشر الصحافيون خيراً، واطلقت حرية النشر واستؤنف صدور جميع الصحف المعارضة التي كانت معطلة، وظهرت في بغداد وحدها خمس واربعون صحيفة ومجلة، وخارج بغداد صدر حوالي عشرين صحيفة ومجلة. "بعد الثورة نالت الصحافة العراقية حرية نسبية وقامت حكومة الثورة بالغاء امتيازات قسم من الصحف، التي مثلت العناصر الموالية للنظام الملكي البائد والتي كانت تصدر في ذلك العهد، ومن ابرزها جريدة "الشعب" اليومية وجريدة العمل واعد استئناف صدور جميع الصحف المعارضة التي كانت معطلة سابقاً"<sup>(٣)</sup>.

وعن هذه الحقبة يشير مؤرخ الصحافة العراقية بطي"لأول مرة في تاريخ صحافتنا العراقية، يدخل الصحافيون التحقيق السياسي والريبورتاج الصحفي والإستفتاء الشعبي في صحفهم واسعة الإنتشار، الحزبية منها والمستقلة، نظراً لإنبثاق النقابات والمنظمات المهنية والعمالية والفلاحية، وتشعب مجالات العمل السياسي والثقافي ويكفي أن نذكر في هذا الصدد، ان مجموع ما كان يوزع من الصحف آنذاك تتراوح عدده بين ١٦٦ - ١٨٠ ألف نسخة يومياً"<sup>(٤)</sup>. ومن الصحف الصادرة في عهد الجمهورية هي:

أ. **البلاد**: استمرت جريدة البلاد على صدور صباح يوم الثورة وقد انتقل امتازها بعد وفاة مؤسسها رفائيل بطي عام ١٩٥٦ إلى ورثته وكان رئيس تحريرها كمال البطي، تعرضت للتعتيل في ٨ شباط ١٩٦٣.

(١) عبدالرزاق الحسني، تاريخ الصحافة العراقية، المصدر نفسه ، ص ١٢٤.

(٢) وائل عزت البكري (١٩٨٤): تطور النظام الصحفي في العراق ١٩٥٨ - ١٩٨٠، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ص ٢٦ - ٢٧، (بتصرف).

(٣) وائل عزت البكري، تطور النظام الصحفي في العراق ١٩٥٨ - ١٩٨٠، المصدر السابق، ص ٥٢ - ٥٣.

(٤) فائق بطي ( ١٩٧٦): الموسوعة الصحفية العراقية، بغداد، بلا دار نشر، ص ٢٨٦.



ب. الإخبار: اصدرها لفيف من الشباب اليسارى بعد الاستيلاء عليها لفترة قصيرة وكان رئيس تحريرها آنذاك جوزيف، استمرت على الصدور حتى ٨ شباط ١٩٦٣.

ت. الجمهورية: صدرت لأول مرة في ١٧ تموز ١٩٥٨، صاحب الامتياز هو العقيد الركن عيدالسلام عارف ورئيس تحريرها سعدون حمادي ومدير تحريرها معاذ عبدالرحيم واخذت تمثل اتجاه حزب البعث العربي الاشتراكي<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: الصحافة العراقية في عهد البعث الأول ١٩٦٣

في ٨ شباط ١٩٦٨ قام حزب البعث العربي الإشتراكي بإنقلاب عسكري واسقط نظام عبد الكريم قاسم وجرى إعدامه، وجاء انقلاب ليدفع بالصحافة والصحافيين إلى وضع أكثر سوء، وفي عهد حكم البعث الأول ألغت حكومة الانقلاب رخص جميع الصحف والمجلات في العراق وفي مقدمتها (البلاد)، (الأخبار) و(الزمان)، كذلك قام "بتشريع قانون جديد للمطبوعات والغاء قانون المطبوعات لسنة ١٩٥٤"<sup>(٢)</sup>.

من خلال النظر لواقع الصحافة العراقية في عهد البعث الأول والذي دام تسعة اشهر فقط، لم تترك أي أثر إيجابي في تاريخ الصحافة العراقية، "بل أدت إلى هجرة كوادر مهنية إلى الخارج وابتعاد أخرى عن المهنة"<sup>(٣)</sup>. اما الصحف والمجلات الصادرة خلال هذه الفترة هي "الثورة، الطليعة، الشعب"<sup>(٤)</sup>. أن أهم ما يميز صحافة تلك الفترة من ناحيتين الشكل والمضمون حسب رأي بطي "كانت دون المستوى المطلوب ويعود السبب في ذلك إلى دخول عناصر كثيرة غير صحفية إلى ميدان العمل بدافع السياسي"<sup>(٥)</sup>.

### ثالثاً: الصحافة العراقية في عهد العارفين ١٩٦٣ - ١٩٦٧

المرحلة العارفية الأولى عززت من استهانة الحاكم بالصحافة والصحافيين، كما واستهان بالكفاءات المهنية وتم الاستعانة بخبير مصري ليطور الصحافة العراقية، أما العهد العارفي الثاني فكان الأكثر انفتاحاً. وصدرت خلال شهور صحف متميزة أعادت للكفاءات المهنية اعتبارها، ولكن الأمر لم يطل، رغم ان الصحف الحكومية في العهد العارفي كانت الأفضل مهنيا من الصحف التي صدرت بعد وصول البعث للسلطة.

(١) فائق بطي، الموسوعة الصحفية العراقية، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٢٨٦.

(٢) وائل عزت البكري، تطور النظام الصحفي في العراق ١٩٥٨ - ١٩٨٠، المصدر السابق، ص ٥٥.

(٣) على سبيل المثال أصدرت سلطات الانقلاب قراراً بسحب الجنسية العراقية من الشاعر العراقي محمد مهدي الجواهري، ومصادرة أمواله المنقولة وغير المنقولة، هو وأولاده (ولم يكن، لا هو ولا أولاده، يملكون منها شيئاً).

(٤) فائق بطي، الموسوعة الصحفية العراقية، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٣٣٠.

(٥) فائق بطي، الموسوعة الصحفية العراقية، المصدر السابق، ص ٣٣٨.

## رابعاً: الصحافة العراقية بعد ١٩٦٨ - ٢٠٠٣

بعد ١٧ تموز ١٩٦٨ ومجيء البعثيين إلى السلطة للمرة الثانية، مرت الصحافة العراقية بأسوأ مراحلها، ففي هذه الحقبة "شهد الجهاز الإعلامي تغيرات جذرية في الهيكلية وأسلوب الأداء باتجاه تعزيز السيطرة المركزية على مساحة الأداء الإعلامي من خلال إصدار سلسلة من التعديلات على قانون المطبوعات"<sup>(١)</sup>.

كانت مؤسسات الإعلام والثقافة في العراق اثناء حكم حزب البعث العربي الاشتراكي تتبع وزارتين كالآتي<sup>(٢)</sup>:

وزارة الإعلام وتتبعها المؤسسات التالية: وكالة الأنباء العراقية، دائرة الإعلام، الهيئة الهندسية الفنية، دائرة الشؤون الإدارية، دار الحرية للطباعة، دار الجماهير للصحافة، مجلة (ألف باء)، دار القادسية للنشر، جريدة (بغداد اوبزرفر)، مركز أم المعارك للبحوث والمعلومات، دائرة الإذاعة والتلفزيون، دائرة تلفزيون بغداد الدولي (قناة بغداد)، دائرة الرافدين الفضائية.

أما وزارة الثقافة فترتبط بها المؤسسات التالية: دائرة قصر المؤتمرات، دائرة الفنون التشكيلية، دائرة الشؤون الثقافية العامة، دائرة الشؤون الإدارية، دار الأزياء العراقية، الهيئة العامة للآثار، هيئة السياحة، دار الكتب والوثائق، دار المأمون للترجمة والنشر، دار ثقافة الأطفال، دائرة السينما والمسرح، دائرة العلاقات الثقافية، دائرة الشؤون الموسيقية، دار الثقافة والنشر الكردية.

فبعد أن رسخ قدمه في السلطة خلال ١٩٦٨ - ١٩٧٥ الغى حزب البعث اتفاقياته مع الكرد والشيوعيين، وبمرور الوقت أحكمت الاجهزة الأمنية قبضتها على كل مفاصل وحلقات الصحافة والإعلام. وانفرد الحزب بالسلطة وتولت الجهات الحكومية والمنظمات المهنية والنقابية المرتبطة بحزب البعث فقط، إصدار الصحف والمطبوعات فضلاً عن السيطرة على الإذاعة والتلفزيون.

(١) صدر في عام ١٩٦٨ قانون جديد للمطبوعات في العراق وحمل الرقم (٢٠٦).

(٢) صباح ياسين، الإعلام في العراق المسيرة.. الواقع.. وإعادة البناء، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، (بتصرف)، انظر الرابط: <http://www.iraqsnuclarmirage.com/articles/news.html>، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/١٢/١.

# المبحث الثاني: نشأة وتاريخ الصحافة الكردية

"للصحافة الكردية، تاريخ هام ومكمل لتاريخ الصحافة في العراق، وسجل حافل وفاعل، اذ تفاعلت بموضوعية وجرأة ومصداقية مع مجمل الاحداث التي مرت بالعراق الحديث، وطنا وشعبا، وادت الصحافة الكردية وروادها، دوراً بارزاً في تعزيز وتوطيد أواصر الاخوة الكردية - العربية، وعبرت بشفافية ومنطقية عن تطلعات شعب العراق عموماً والشعب الكردي على وجه الخصوص"<sup>(١)</sup>.  
وقبل الخوض في غمار تاريخ الصحافة بإقليم كردستان العراق لابد من أن نعرض ولو بإيجاز إلى بدايات ظهور أول صحيفة كردية نهاية القرن التاسع عشر.

## أولاً: نبذة تاريخية عن الصحافة الكردية

يعود تاريخ ظهور الطباعة في الامبراطورية العثمانية إلى عام ١٥٥١، إلا أن الطباعة بلغات الشعوب الإسلامية من العرب والترك والكرد تأخرت كثيراً بسبب تخلف تلك الشعوب، وسياسات التجهيل التي مارسها السلاطين العثمانيون بحقها، "كانت القوانين تمنع طبع أي مخطوط باللغتين الكردية والعربية، لكن التفوق الثقافي الاوروبي والانجازات العلمية للغرب القت بظلالها على الامبراطورية العثمانية، ودفعت بالأقليات الدينية ضمن الامبراطورية العثمانية إلى اقامة مطابعها، فقد أسس الأرمن صحافتهم القومية داخل الدولة العثمانية في وقت مبكر، وفي عام ١٨٢٥ ظهرت أول صحيفة في مدينة أزمير العثمانية وكانت تطبع باللغة الفرنسية، وظهرت أول جريدة باللغة التركية عام ١٨٣٢ باسم (تقويم وقايع)"<sup>(٢)</sup>.  
وقد اكتسبت هذه الخطوة أهمية كبيرة، اذ مهدت الطريق لظهور صحافة الشعوب غير التركية، التي رأت في الصحافة وسيلة فعالة ومؤثرة في الصراع السياسي الدائر وقتذاك، "على الرغم من صدور صحف عدة باللغات التركية والعربية والفارسية واليونانية والارمنية فضلا عن اللغتين الفرنسية والانكليزية في اسطنبول والولايات العثمانية الاخرى، الا ان السلطات العثمانية لم تسمح بصدور اي صحيفة او مطبوعات كردية في المناطق التي احتلتها. بل ولم يسمح الولاة العثمانيون للغة الكردية بان تكون اللغة الثانية في اي من الصحف التي صدرت في ولاياتهم كافة، وحظروا على المتقنين الكرد اصدار صحف بالكردية"<sup>(٣)</sup>.  
هذه السياسة دفعت بالمتقنين الكرد إلى السعي لإنشاء صحافة خاصة بهم، بناء عليه وقبل نهاية القرن ١٩ بعامين فقط اختار الكرد مدينة القاهرة لإصدار أول صحيفة كردية في التاريخ. "وفي يوم الخميس

(١) فائق بطي (٢٠١١): الموسوعة الصحفية الكردية في العراق تاريخها وتطورها، دار المدى للثقافة والنشر، ص ٥.

(٢) برزو محمود، ميلاد الصحافة الكردية، وانظر الرابط:

<http://rojawa.net/BERZOMAHMUD22.04.2008.htm> . تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/٦

(٣) نهوشيروان مستهفا ئەمین (٢٠١١)، چەند لاپەرەهەیک لە میژوی روژنامەوانیی کوردی، بەرگی یەكەم، دەزگای چاپی سەر دەم سلیمانی، (باللغة الكردية)، ص ٩-١٣.

الموافق ٢٢ نيسان عام ١٨٩٨ أصدر مقداد مدحت بك بدرخان أول صحيفة كردية في القاهرة باسم (كردستان) والتي طبعت في مطبعة الهلال<sup>(١)</sup>.

لم تكن الصحافة الكردية منذ انبثاقها سوى وسيلة من وسائل النضال السياسي والاجتماعي الذي خاضه الشعب الكردي ضد الامبراطورية العثمانية لنيل الحرية والاستقلال. كتب بدرخان في العدد الأول من صحيفة كردستان "لا ابغي من صدور هذه الجريدة سوى خدمة مصالح شعبي وسعادته ورفع مستواه الثقافي"<sup>(٢)</sup>.

خلال مدة قصيرة اشتهرت جريدة "كردستان" في جميع أنحاء كردستان وأكدت في جميع أعدادها على ضرورة افتتاح المدارس ونشر التعليم، وسلطت الأضواء على جوانب من حياة الشعب الكردي وتراثه بنشر القصائد والملاحم الكردية.

"استمر صدور صحيفة كردستان حتى ١٤ نيسان عام ١٩٠٢ وبلغ مجموع ماصدر منها (٣١) عدداً، منها الاعداد (١-٥) في القاهرة وترأس تحريرها مقداد مدحت بك بدر خان، والاعداد (٦-١٩) في جنيف، ثم العودة ثانية إلى القاهرة المهد التي صدر فيها الاعداد (٢٠-٢٣)، فيما صدر العدد (٢٤) في لندن، والاعداد (٢٥-٢٩) في فولكستون - شمالي إنجلترا، والعددان (٣٠-٣١) في جنيف، حيث ترأس تحريرها عبد الرحمن بك بدرخان.

وبعد صحيفة (كردستان) التي توقفت عن الصدور في نيسان ١٩٠٢ لم تصدر اي صحيفة كردية اخرى، إلا بعد مرور ست سنوات، حيث تفجرت في تركيا ثورة الاتحاديين ضد السلطان عام ١٩٠٨ والتي عرفت ب(الثورة الدستورية) أو (المشروطية) فصدرت في اسطنبول في شهر تشرين الثاني ١٩٠٨ صحيفة باسم (كورد تعاون وترقي غزته سي) وكانت لسان حال أول جمعية سياسية كردية تشكلت بهذا الاسم بعد تلك الثورة"<sup>(٣)</sup>.

وفي عام ١٩١٠، تأسست جمعية للطلبة الكرد، في الأستانة، باسم "كرد هيوبي طلبه جمعيتي"، أي جمعية الأمل للطلبة الكرد، على يد عمر جميل أفندي وقصري جميل باشا، وكانا من أعيان ديار بكر، وفؤاد تمو بك الوائلي، ومحمود سليم، وزكي بك، من طلبة مدرسة الزراعة في إسطنبول، وذلك بإيعاز من خليل خيالي الموطكي (موتكي) وتشجيعه. وأصدرت الجمعية عام ١٩١٣، مجلة "روزا كورد"، أي يوم الكرد، لتكون ناطقة باسمها.

(١) كه مال مه زهر ئه حمه د (١٩٧٨)، تيگه يشتني راستي و شوييني له رۆژنامه نوسي كورديدا، چاپخانه ي كۆري زانياري بغداد، (باللغة الكردية)، ل ١١١ .

(٢) جريدة كوردستان، العدد الاول، ٢٢ نيسان ١٨٩٨، ص ١.

(٣) أسست أول جمعية سياسية كردية، في الأستانة، عام ١٩٠٨، تحت اسم كوردستان تعالي جمعيتي، أي جمعية تقدم كوردستان، على يد مجموعة من الأكراد البارزين، مثل الأمير أمين عالي بدرخان، والفريق شريف باشا، والسيد عبد القادر (الذي شنقه الكماليون، فيما بعد، في ديار بكر)، والداماد أحمد نو الكفل باشا.

وتعتبر مجلة "روژا كورد" أول مجلة كردية في التاريخ وقد تغير اسمها، بعد صدور العدد الرابع، إلى "هه تاوي كورد"، أي شمس الكرد. وصدر منها (٤) أعداد فقط.

وكان صاحبها والمدير المسؤول فيها شخص يدعى اسم (عبدالكریم سليمان) من أهالي مدينة السليمانية في كردستان العراق. وواصلت الجمعية نشاطها، حتى دخول إسطنبول الحرب العالمية الأولى، فتعطلت أعمال الجمعية، بسبب توجه أعضائها كافة إلى ميادين الحرب. وبعد ان وضعت الحرب أوزارها عام ١٩١٨، عاودت جمعية "هيفي" أو "الامل" نشاطها، حتى دخل مصطفى كمال أتاتورك إسطنبول وانتهت الدولة العثمانية بصفتها السياسية في ١ تشرين الثاني ١٩٢٢. وفي تلك الاثناء كان جمع من المنقذين الكرد، يصدرون في الأستانة، صحيفة كردية باسم "زين" أي الحياة.

### ثانياً: مراحل تطور الصحافة في إقليم كردستان العراق

بعد اتفاقية (سايكس بيكو) عام ١٩١٦ المبرمة أبان الحرب العالمية الأولى بين الدول العظمى آنذاك والتي تم بموجبها تقسيم ارض كردستان إلى أربعة أجزاء بين (تركيا وإيران والعراق وسوريا) تأثرت مسيرة الصحافة الكردية بتلك الاوضاع والمستجدات، لكن عوامل التطور والنمو توفرت لها في إقليم كردستان العراق، أكثر من أجزاء كردستان الاخرى.

## المطلب الاول: الصحافة الكردية في ظل الاحتلال البريطاني

شرعت القوات البريطانية، بعد احتلال العراق وبسط سيطرتها خلال ١٩١٤-١٩١٨، باصدار عدد من الصحف الكردية، بغية ترسيخ نفوذها في المنطقة، ومنها "تيگهيشتنى راستى" فهم الحقيقة" التي صدرت في بغداد ١٩١٨، وصدر النجمة في كركوك عام ١٩١٨، و(پيشكهوتن - التقدم) في السليمانية، ونعرض فيما يلي بأختصار تلك الصحف:

أ. **تيگهيشتنى راستى (فهم الحقيقة):** صدر العدد الأول منها يوم الثلاثاء، الأول من كانون الثاني ١٩١٨ للهجرة، وهي أول صحيفة كردية سياسية، اجتماعية، اسبوعية في تاريخ العراق<sup>(١)</sup>. صدرت (تيگهيشتنى راستى) للوهلة الأولى بصفتين، ثم بأربع صفحات بدء من العدد ٢٠ والصادر في ١١ اذار ١٩١٨، وكانت الصحيفة تصدر أول الامر أيام الثلاثاء والسبت من كل اسبوع ولكن وابتداء من العدد ٢١، صارت تصدر ايام الاثنين فقط واستمرت بهذا الشكل حتى العدد الاخير منها، وقد صدرت بحجم ٢٤×٣٦ سم<sup>(٢)</sup>.

(١) جمال خزندار، مرشد الصحافة الكردية، منشورات وزارة الاعلام، مديرية الثقافة الكردية العامة، ص ٢٣.

(٢) كهمال مهزهر ئهحمهه (١٩٧٨): تيگهيشتنى راستى و شويئى له رۆژنامه نوسى كورديدا، چاپخانهى كۆرى زانيارى بغداد ١٩٧٨، ص ١٣٧.

وبعدها بسنة وثلاثة اشهر اي في نيسان ١٩١٩ أسس (ميجرسون) الضابط السياسي البريطاني في مدينة السليمانية جريدة (بيشكهوتن - التقدم) الكردية - الأسبوعية، التي استمرت في الصدور بشكل منتظم حتى عودة "الشيخ محمود البرزنجي"<sup>(١)</sup> من منفاه إلى مدينة السليمانية في حزيران ١٩٢٢ وصدر منها (١٤٤) عدداً.

حققت الصحافة الكردية تطوراً ملحوظاً في ظل حكمدارية الشيخ محمود ١٩٢٢-١٩٢٤ حيث صدر عدد من الصحف وهي:

- ب. **صحيفة بانگی كردستان - نداء كردستان**: وكان صاحب امتيازها والمدير المسؤول فيها هو مصطفى باشا ياملي الضابط السابق في الجيش العثماني، صدر العدد الأول منها في ٢ آب ١٩٢٢ بالسليمانية، و بمساحة ٢٠×٣٢ سم، وقد صدرت باللغات الكردية والتركية والفارسية<sup>(٢)</sup>.
  - ج. **صحيفة رؤى كردستان - شمس كردستان**: وكانت سياسية، اقتصادية أدبية، اجتماعية، رسمية أسبوعية، وقد صدرت في السليمانية وكان رئيس تحريرها ومديرها المسؤول م. نوري، وصدر العدد الأول منها في ١٥ تشرين الثاني ١٩٢٢، صدر منها ١٥ عدداً فقط، آخرها في ٣ مارس ١٩٢٣.
  - د. **بانگی حق - نداء الحق**: صحيفة سياسية اسبوعية صدرت ثلاثة اعداد فقط في السليمانية، قبل ان تتوقف عن الصدور، والعدد الاخير صدر بتاريخ ١٢ نيسان ١٩٢٣.
  - هـ. **نومیدی استقلال - امل الاستقلال**: صحيفة سياسية، اقتصادية أدبية اجتماعية رسمية أسبوعية، وكان رئيس تحرير ومديرها المسؤول رفيق حلمي صدر منها ٢٥ عدداً، وصدر العدد الأول سنة ١٩٢٣. وهي بمجملها صحف أسبوعية، سياسية أدبية اجتماعية؛ صدرت بأربع صفحات فقط؛ الصحف الثلاثة الأولى كانت رسمية تعبر عن سياسة الشيخ محمود وسلطته، أما الرابعة فصدرت بعد تدهور العلاقة بين الشيخ وسلطات الاحتلال الانجليزي التي استولت على المطبعة.
- صدرت تلك الصحف جميعها في السليمانية وضواحيها خلال أقل من سنة ونصف، وكانت تنشر مقالات سياسية واجتماعية وثقافية مؤثرة إلى حد ما، وعمل فيها نخبة من المثقفين الملتفين حول الشيخ محمود وحكمادريته.

---

(١) محمود الحفيد (١٨٨١ - ١٩٥٦) أعلن استقلال ولاية الموصل تحت قيادته عام ١٩١٩ إبان احتلال الإنكليز للعراق ورفض التفاوض معهم فأرسلوا قوات عسكرية هزمت قواته واعتقلته شخصياً. حكم عليه الإنكليز بالإعدام واستبدلوه بالنفي للهند. وبعد سنتين تقريباً، اضطر الإنكليز لإعادته إلى السليمانية مرة أخرى بسبب الاضطرابات السياسية التي اعقبت نفيه واستمر يتمتع بحكم ذاتي في بعض مناطق إقليم كردستان العراق حتى عام ١٩٣٦ حين أعاد الإنكليز توحيد المملكة العراقية.

(٢) نوشيروان مصطفى امين، **چهند لاپه رهيهك له ميژوي روژنامه گهري كوردی**. (باللغة الكردية)، المصدر السابق، ص ٥١ - ٥٣.

## المطلب الثاني: الصحافة الكردية أبان العهد الملكي في العراق

وفي شباط ١٩٢٥، جاءت اللجنة المكلفة من عصبة الأمم لبحث قضية ولاية الموصل (إقليم كردستان)، وأجرت دراستها للأوضاع في الولاية، وقدمت تقريرها إلى عصبة الأمم، حيث تبنت اللجنة وجهة النظر البريطانية القاضية بضم كردستان إلى المملكة العراقية، مع مراعاة حقوق الأكراد فيما يخص اللغة الكردية، وتعيين الموظفين الإداريين الكورد.

وبعد القضاء على حكومة الشيخ محمود دخلت الصحافة الكردية مرحلة جديدة، سيما وان الحكومة العراقية وقتذاك لم تكن تسمح بإصدار صحف كردية سياسية، ما اضطر المثقفين الكرد لإصدار صحف أدبية، تمسكاً بالهوية الكردية والحقوق القومية للكرد، والمطالبة بتنفيذ وعود قطعت لهم، ضمن الدولة العراقية. فيما يلي اهم صحف الكردية أبان العهد الملكي:

### أولاً: الانتداب البريطاني:

تعد صحيفة (ژیانهوه - الانبعاث) <sup>(١)</sup> أول صحيفة شبه رسمية تصدرها الحكومة العراقية في السليمانية التي شهدت ايضاً صدور صحيفة "ژیان - الحياة" في ٢١ كانون الثاني ١٩٢٦ والتي صدر منها ٥٥٣ عدداً تحت ادارة الفيلسوف الكردي "بيرميرد" واستمر صدورها إلى عام ١٩٣٨. وفي بغداد العاصمة صدرت مجلة "دياري كردستان" وكانت مجلة أجتماعية أدبية اسبوعية مصورة، تصدر باللغات الكردية والعربية والتركية.

وكان صاحبها ومديرها المسؤول صالح زكي صاحبقران ومدير أدارتها رشيد شوقي، وصدر العدد الأول منها في مارس ١٩٢٥ وخلال سنتين من عمرها صدر منها ١٦ عدداً، آخرها في ١١ ايار ١٩٢٦ <sup>(٢)</sup>. ومجلة **پهيزه (مسعد)**: وكانت مجلة أدبية، اجتماعية، قومية كردية صدرت في بغداد تحت اشراف مصطفى شوقي، وصدر العدد الأول والآخر منها عام ١٩٢٧.

شاركت مدن أخرى السليمانية وبغداد في النشاط الصحفي "فصدرت أول مجلة كردية في مدينة (رواندوز) بمحافظة اربيل بأسم "زاري كرمانجي" وكانت مجلة أجتماعية، أدبية، تاريخية فنية، شهرية، صدر منها ٢٤ عدداً، آخرها في ١٩٣٢، وكان صاحبها ورئيس تحريرها حسين حزني موكرياني" <sup>(٣)</sup>.

### ثانياً: الصحافة الكردية في عهد الاستقلال ١٩٣٢ - ١٩٥٨

في الثلاثينات في القرن الماضي طرأت تغيرات جوهرية على الصحافة الكردية من حيث الشكل والمضمون، اقتضتها طبيعة العمل الصحفي المتطور، فظهرت مجلات وصحف كردية بحال جديدة وبشكل مصور وبتقنية حديثة، تطورت فيها أساليب الكتابة، وغدت منافسة لأخواتها من الصحف

(١) صدر العدد الاول منها بتاريخ ١٨ ايلول ١٩٢٤.

(٢) جمال خزندار، مرشد الصحافة الكردية، منشورات وزارة الاعلام، مديرية الثقافة الكردية العامة، ص ٣١.

(٣) جمال خزندار، مرشد الصحافة الكردية، المصدر السابق، ص ٣٣.

العراقية، وقد تنوعت فيها المواضيع التي تحررت من النهج التقليدي القديم. ومهد ذلك لانبثاق صحف كردية متطورة مقارنة بسابقاتها ومن ابرزها:

أ. **مجلة غلاويژ - النجم الساطع:** وكانت مجلة ادبية ثقافية شهرية تصدر في بغداد، وصاحبها ومديرها المسؤول ابراهيم احمد ومدير ادارتها علاء الدين سجادي. صدر العدد الأول منها في كانون الأول عام ١٩٣٩، وتعد "گه لاوئژ" من افضل المجلات الكردية وأطولها عمراً أبان العهد الملكي، ولعبت دوراً فاعلاً في نشر الأفكار الوطنية والديمقراطية وتنمية الثقافة والأدب القوميين وخلق وتأهيل جيل من الأدباء والكتاب الكرد وفق اسس تقدمية ووطنية، وصدر منها خلال عشر سنوات من عمرها ١١٦ عدداً، آخرها في آب عام ١٩٤٩.

ب. **مجلة روناي - النور:** وهي مجلة ادبية، علمية، اجتماعية، اسبوعية صدرت في مدينة أربيل، ومديرها المسؤول رسمياً المحامي "شيت مصطفى" الا ان الاديب الكردي "حسين حزني المكرياني" هو الذي يتولى اصدارها في الواقع.

وصدر العدد الأول منها يوم الخميس الموافق ٢٤ تشرين الأول عام ١٩٣٥. الا ان مجموع ما صدر منها بلغ ١١ عدداً فقط، آخرها في ١٦ ايار ١٩٣٦، اذ اغلقتها الحكومة غداة نشرها مقالاً عام ١٩٣٦ تناول مدى حاجة سكان مدينة اربيل إلى مشروع للمياه النقية<sup>(١)</sup>.

ج. **صحيفة زين - الحياة:** وكانت أدبية، اجتماعية، أسبوعية. تصدر في السليمانية، اما صاحبها ورئيس تحريرها الشاعر الكردي "بيرميرد"، ومن بعده جميل صائب ونورى أمين محمود واحمد زرنك والشاعر عبدالله كوران. صدر العدد الأول منها في ٢٦ كانون الأول ١٩٣٩ في مدينة السليمانية، واستمرت في الصدور حتى عام ١٩٦٣.

د. **صحيفة زبان - اللغة:** وكانت اسبوعية، تصدرها بلدية السليمانية ويحررها صالح قفطان، وصدر العدد الأول منها في ١٢ أيلول ١٩٣٧ واستمرت لأكثر من سنتين، صدر العدد ٧٠ منها في ٢٩ نيسان ١٩٣٩. رغم اشتهار الصحيفة بكونها تاريخية، إلا ان الصحيفة تعرف نفسها بالعبارة الآتية "جريدة كردية تصدر كل يوم أحد". حسب رأى عمر "السبب يعود إلى كون رئيس تحريرها صالح قفطان كان من رواد المؤرخين الكرد"<sup>(٢)</sup>.

هـ. **مجلة دنگی گیتی تازہ - صوت العالم الجديد:** وكانت شهرية عامة، صدرت عن لجنة العلاقات العامة في السفارة البريطانية لدى بغداد، العدد الأول منها صدرت في تشرين الأول عام ١٩٤٣ واستمرت

(١) كمال مظهر احمد، تيگه يشتنى راستى و شويئى له روژنامه نوسى كورديدا، المصدر السابق، ص ٨٦.

(٢) فاروق على عمر (١٩٩٩): الصحافة الكردية في العراق البدايات ١٩١٤ - ١٩٣٩، رسالة ماجستير لم تنشر تموز ١٩٩٩ بغداد، ص ١١٢.



في الصدور حتى عام ١٩٤٧ مجموع اعدادها بلغ ٢٤ عدداً. المجلة كانت تتبع سياسة بريطانية في العراق، اكثرية مقالاتها تترجم من اللغة الأنكليزية إلى الكردية<sup>(١)</sup>.

و. مجلة نزار: وهي سياسية اسبوعية، صدرت في بغداد باللغتين الكردية والعربية، وكانت صاحبها ومدير ادارتها علاء الدين سجادي ورئيس تحريرها المحامي محمود السنوي. كانت تصدر كل ١٥ يوم في بغداد العاصمة. صدر منها ٢٢ عدداً فقط اولها في ٣٠ آذار عام ١٩٤٨ و آخرها في ١٥ شباط ١٩٤٩<sup>(٢)</sup>.

وسعت المجلة بكل امكاناتها "توثيق روابط الأخوة بين الشعبين الكردي والعربي في العراق، فضلا عن اهتمامها بالادب الكردي"<sup>(٣)</sup>.

### ثالثاً: أبرز خصائص الصحافة الكردية في العهد الملكي (١٩٢١ - ١٩٥٨):

ان المميزات التي تميزت بها الصحافة الكردية خلال العهد الملكي (١٩٢١ - ١٩٥٨) هي مميزات الصحافة في المجتمعات النامية وحددها الباحث فرهاد بستة نقاط وكما يلي<sup>(٤)</sup>:

١. صدورها باللغتين العربية والكردية و احيانا بعدة لغات.
٢. افتقارها إلى عامل التوزيع و التوزيع المحدود.
٣. اعتمادها الكلي على المشتركين.
٤. افتقارها إلى مستلزمات الطباعة.
٥. عدم الاستفادة من الإعلانات.
٦. غياب عامل الخصوصية او التبويب على مستوى الصحيفة: فنية، رياضية، عمالية، فلاحية؛ وغياب التخصص على مستوى العاملين في الصحيفة: محرر شؤون اقتصادية، محرر شؤون سياسية، محرر فني، مخبر صحفي.

(١) عبدالجبار محمد جباري (١٩٧٠): ميژوى رۆژنامه گهري كوردى، شارهوانى كهركوك، ص ٩٩.

(٢) جمال خزندار، مرشد الصحافة الكردية، المصدر السابق، ص ٥٥.

(٣) سمو جباري (٢٠٠٤): كۆي بهرهمه كوردیه کانی نوسهري شهيد جهبار جهبارى، مطبعة شفان، السليمانية، ص ٩٦ و ٩٧.

(٤) فرهاد محمد احمد، صعوبات المهنة: الصحفيون الكورد في العراق خلال العهد الملكي، انظر الرابط:

[http://farhad-mohammed.blogspot.com/2011/11/blog-post\\_265.html](http://farhad-mohammed.blogspot.com/2011/11/blog-post_265.html) تاريخ الزيارة ٢٣/٤/٢٠١٢

## المطلب الثالث: مرحلة ثورة ١٤ تموز ١٩٥٨ في العراق

انتهت الملكية في العراق بعد قيام انقلاب ١٤ تموز ١٩٥٨ على يد قيادة تنظيم " الضباط الاحرار". ساهم الضباط الكرد في تنظيمات الضباط الأحرار التي هيأت للثورة وساهموا في حمايتها، وقد نص الدستور المؤقت للثورة ولأول مرة في تاريخ العراق على أن "يقوم الكيان العراقي على أساس من التعاون بين المواطنين كافة باحترام حقوقهم وصيانة حرياتهم ويعتبر العرب والكرد شركاء في هذا الوطن ويقر هذا الدستور حقوقهم القومية ضمن الوحدة العراقية"<sup>(١)</sup>. وهي خطوة لم تكن موجودة في القانون الأساسي الدستور في العهد الملكي الذي ألغي في ١٤ تموز ١٩٥٨.

لقد أحدثت الثورة زلزالاً قوياً في إيقاظ الشعور القومي الكردي بعد كل ذلك الكبت والقهر والإستلاب عبر قرون من الزمن. "انطلقت الثورة حرية النشر وأعيد استئناف صدور جميع الصحف المعارضة التي كانت معطلة، وظهرت في بغداد وحدها خمس واربعون صحيفة ومجلة، وفي خارج بغداد صدرت حوالي عشرين صحيفة ومجلة"<sup>(٢)</sup>.

"لقد كان لثورة ١٤ تموز ١٩٥٨م أثر كبير في تنامي الوعي السياسي في العراق، وقد قامت الصحافة بدور فاعل في ذلك وازدهرت حركة اصدار الصحف وتتنوعت أنماطها، فصدر منها صحف حزبية، سياسية، رياضية، وأدبية، واقتصادية"<sup>(٣)</sup>. وسمحت حكومة الثورة لأول مرة في تاريخ الصحافة الكردية المعاصرة، بإصدار جريدتين سياسيتين.

وكان هذا انجازاً كبيراً للصحافة الكردية، ذلك لأن الحكومات السابقة لحكومة الثورة كانت تمنع إصدار أية جريدة سياسية خوفاً من نشر التوعية السياسية والقومية بين صفوف الجماهير الكردية" ولم تصدر جريدة يومية اجتماعية وسياسية في كل أجزاء كردستان إلى عام ١٩٥٩.

فقد ناضل المثقفون الكرد نضالاً عنيداً في الفترة بين الاربعينيات والخمسينيات من القرن المنصرم، للحصول على رخصة إصدار جريدة سياسية يومية، لكنهم اخفقوا في ذلك. حتى قامت الثورة وتغيرت الظروف واطلقت الحريات العامة، فسمح للكرد "بإصدار صحيفتين اجتماعيتين سياسيتين هما آزادي (الحرية)، لسان حال الحزب الشيوعي العراقي، (صدر العدد الأول منها في آيار ١٩٥٩ بمدينة كركوك).

(١) المادة (٣) من الدستور المؤقت لعام ١٩٥٨.

(٢) محمود الوندي، تاريخ الصحافة العراقية، انظر الرابط: <http://www.ankawa.com> ،

تاريخ الزيارة ٢٢/٧/٢٠١٠.

(٣) حسين صديق عفرابي (ب.ت): تطور الإعلام الكردي ١٩٩١ - ٢٠٠٣، مديرية الطباعة والنشر في دهوك، ص

وخبّات (النضال)، لسان حال الحزب الديمقراطي الكردستاني، صدر العدد الأول منها في ٤ آذار عام ١٩٥٩ ببغداد<sup>(١)</sup>. نقدم فيما يلي أهم صحف هذه المرحلة:

أ. **خهبات - النضال**: صدر العدد الأول من خبات باللغة الكردية يوم الثلاثاء ٤ نيسان ١٩٥٩ في بغداد، و كان صاحب امتيازها ورئيس تحريرها ابراهيم أحمد، وصدر العددان (٦،٧) بالعربية والعددان (٨،٩) بالكردية والاعداد (١٠،١١،١٢) بالعربية، والعددان (١٣-٢٤) بالكردية، واستمر الوضع على هذا المنوال حتى صدور العدد ١١٢. ومن ثم تواصل صدور الصحيفة بالعربية حتى العدد ٤٦٢ منها وهو العدد الذي اغلقت بعده الصحيفة.

"ولم تكن خبات صحيفة يومية في بادئ الامر، نظراً لمحدودية الامكانيات المادية والمطبعية، فكانت تصدر يومي السبت والثلاثاء فقط من كل اسبوع، ثم صارت يومية حتى اغلاقها في ٢٨ اذار ١٩٦١ من قبل حكومة الرئيس العراقي الاسبغ عبد الكريم قاسم، وصدر الامر باعتقال صاحب الامتياز ورئيس التحرير ابراهيم أحمد"<sup>(٢)</sup>.

ب. **التآخي**: وهي صحيفة يومية سياسية صدرت في بغداد باللغة العربية، وكان صاحب امتيازها ورئيس تحريرها صالح اليوسفي وهيئة التحرير تألفت من: شوكت العقراوي، المحامي نجيب بأبان، محمد سعيد الجاف، عبدالله سعيد، وصدر العدد الأول منها في ٢٩ نيسان ١٩٦٧. واغلقت في نهاية عام ١٩٦٩، بعد ان صدر منها ٤٢٨ عددا.

"كانت التآخي الصحيفة الناطقة باسم الحزب الديمقراطي الكردستاني، وصدرت اثر الاتفاقية التي وقعها الحزب الديمقراطي مع حكومة عبد الرحمن عارف في ٢٩ حزيران ١٩٦٦، ورفضت الحكومة الاسم السابق لصحيفة الحزب (خهبات) فاستبدل بالتآخي"<sup>(٣)</sup>.

ج. **صحيفة النور**: كانت يومية سياسية صدرت بالعربية في بغداد في ١٣ تشرين الأول ١٩٦٨، حيث كان قانون المطبوعات الصادر عام ١٩٦٤ والذي ينص على منح امتياز الصحيفة السياسية لخمسة اشخاص على الاقل نافذاً، لذلك منح امتياز الصحيفة بأسماء كل من: كمال محي الدين، خالد عبد الواحد، محمد حسن برزو، حلمي علي شريف، عمر مصطفى.

وكانت ناطقة بلسان الحزب الديمقراطي الكردستاني جناح المكتب السياسي المنشق عن الزعيم مصطفى البارزاني. وتوقفت عن الصدور في اذار ١٩٧٠ اثر صدور بيان ١١ اذار ١٩٧٠<sup>(٤)</sup>.

---

(١) معروف خزندار(١٩٩٣): موجز تاريخ الادب الكردي المعاصر، ترجمة الدكتور عبدالمجيد شيخو، الناشر: هوشنك قرداغي، ص٦٦.

(٢) شريف احمد (٢٠٠٢): ابراهيم احمد ثيان وبهرهمهكاني (باللغة الكردية)، مشورات وزارة الثقافة، ص ٢٦٧.

(٣) رزكار نوري شأويس(١٩٩٨)، رزكارى ثم خهبات لسان حال الحزب الديمقراطي الكوردستاني، منشورات مؤسسة (برايمتى وخهبات) الصحافية، اربيل، ص٥٩-٦٠.

(٤) فائق بطي، الموسوعة الصحفية العراقية، منشورات دار المدى، ص٣٦٩.

## مرحلة ما بعد بيان ١١ آذار ١٩٧٠<sup>(١)</sup>.

في الساعة الثامنة من مساء يوم ١١ آذار أعلن الرئيس العراقي أحمد حسن البكر نص اتفاقية سلام بين الحكومة المركزية والقيادة الكردية وذلك من دار الإذاعة والتلفزيون العراقي.

جاء في البيان "تأكيداً لروابط المواطنة والاخوة التاريخية بين أبناء العراق من العرب والکرد والاقليات المتأخية وانسجاماً مع المبادئ الديمقراطية لثورة السابع عشر من تموز ووفاء بعهدتها وتطبيقاً لبيان الحادي عشر من آذار لسنة ١٩٧٠ ولما تضمنه ميثاق العمل الوطني، وتعزيزاً للنضال المشترك والمصالح المشتركة لجميع أبناء الشعب ولما ناضلت من اجله ودعت إليه كل القوى الوطنية والقومية التقدمية. قرر مجلس قيادة الثورة تطبيق الحكم الذاتي في كردستان. أن تطبيق الحكم الذاتي في المنطقة التي غالبية سكانها من الكرد وعلى أسس ديمقراطية يوفر السبل الكفيلة لممارسة شعبنا الكردي كامل حقوقه القومية المشروعة"<sup>(٢)</sup>.

وبموجب هذا القانون تشكلت كل الهيئات التشريعية والتنفيذية للمنطقة وبعمل مستمر كانت حرية استخدام اللغة في كل ميادين الحياة العراقية بما فيها المحافظات الجنوبية عندها شرعت الدولة العراقية بتعليم اللغة الكردية في كل المدارس العراقية.

وكما جاء في المادة الأولى من هذا القانون:

١. تتمتع منطقة كردستان بالحكم الذاتي وتسمى المنطقة حيثما وردت في هذا القانون.

٢. تتحدد المنطقة بحيث يكون الكرد غالبية سكانها ومن خلال الاحصاء العام حدود المنطقة وفقاً لما جاء في بيان ١١ آذار وتعتبر قيود احصاء ١٩٥٧ اساساً لتحديد الطبيعة القومية للاغلبية السكانية المطلقة في الاماكن التي سيجري فيها الاحصاء.

٣. تعتبر المنطقة وحدة ادارية واحدة، لها شخصية معنوية تتمتع بالحكم الذاتي في اطار الوحدة القانونية والسياسية والاقتصادية للجمهورية العراقية وتجري التقسيمات الادارية فيها وفقاً لاحكام قانون المحافظات مع مراعات احكام هذا القانون.

٤. المنطقة جزء لا يتجزأ من ارض العراق وشعبها جزء لا يتجزأ من شعب العراق.

٥. يكون مركز محافظة اربيل مركزاً لادارة الحكم الذاتي.

٦. هيئات الحكم الذاتي جزء من هيئات الجمهورية العراقية.

أما من ناحية الحقوق القومية تضمنت هذه المادة مايلي<sup>(٣)</sup>:

---

(١) هي اتفاقية تم توقيعها في ١١ آذار ١٩٧٠ بين الحكومة العراقية والزعيم الكردي الملا مصطفى البارزاني وفيها اعترفت الحكومة العراقية بالحقوق القومية للأكراد مع تقديم ضمانات للأكراد بالمشاركة في الحكومة العراقية واستعمال اللغة الكردية في المؤسسات التعليمية.

(٢) مقدمة قانون الحكم الذاتي لمنطقة كردستان، انظر الرابط:

[http://www.al-moharer.net/moh265/images/bayan\\_11\\_azar74.pdf](http://www.al-moharer.net/moh265/images/bayan_11_azar74.pdf): تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٥/٦.

(٣) المادة (١) من مقدمة قانون الحكم الذاتي لمنطقة كردستان، المصدر السابق.

١. تكون اللغة الكردية هي اللغة الرسمية إلى جانب اللغة العربية في المنطقة.
  ٢. تكون اللغة الكردية لغة التعليم للاكتراد في المنطقة ويكون تدريس اللغة العربية إلزامياً في جميع مراحل التعليم ومرافقه.
  ٣. تنشأ مرافق تعليمية في المنطقة لابناء القومية العربية ويكون التعليم فيها باللغة العربية وتدرّس اللغة الكردية إلزامياً.
  ٤. لأبناء المنطقة كافة حقوق اختيار المدارس التي يرغبون التعليم فيها بصرف النظر عن لغة الام.
  ٥. يخضع التعليم في جميع مراحلها في المنطقة السياسية التربوية والتعليمية العامة للدولة.
- بعد اقرار القانون أسست الحكومة المركزية مديرية الثقافة الكردية العامة، وبعد عامين تشكلت دار التضامن للطباعة والنشر، وفي الفترة الواقعة بين اعلان بيان الحادي عشر من آذار ١٩٧٠، وفي عام ١٩٧٦ اصدرت الحكومة العراقية انذاك قانون رقم (٢٩) لتأسيس "دار الثقافة والنشر الكردية".
- برزت الصحف والمجلات التي صدرت في هذه الفترة وازدهرت خلالها ومن اهمها:
- أ. **صحيفة التآخي وملحقها الكردي**، والتي صدرت لأول مرة في بغداد في ٢٩ نيسان ١٩٦٧ كجريدة عربية يومية ولسان حال الحزب الديمقراطي الكردستاني و صدر ملحقها الكردي (برايتي) في ٦ حزيران ١٩٦٧ وكان أسبوعياً.
  - ب. **صحيفة "هاوكاري" الأسبوعية**: و صدرت في بغداد في كانون الثاني ١٩٧٠ واستمرت حتى بدايات القرن الحالي، وقد صدرت في البداية عن "دار الجماهير للصحافة" التي سميت بعد بيان الحادي عشر من آذار بـ "دار الثقافة والنشر الكردية".
  - ج. **مجلة "بهيان" الأدبية**: صدر عددها الأول ببغداد في تشرين الثاني ١٩٦٩، وازدهرت في مرحلة بيان ١١ آذار، وكانت تصدر عن دار الثقافة والنشر الكردية شهرياً.
  - د. **مجلة "رؤى كردستان: شمس كردستان"** الثقافية الشهرية، و صدر العدد الأول منها في حزيران ١٩٧١، وكانت تصدر عن (جمعية الثقافة الكردية) في بغداد.
  - هـ. **مجلة "رؤشنييري نوي"**: الأدبية والثقافية: صدر العدد الأول منها في تشرين الثاني ١٩٧٣ وكانت تصدر عن "دار الثقافة والنشر الكردية" ببغداد، وكانت مجلة فصلية علمية أكاديمية اهتمت بالدراسات التاريخية والفلكلورية والثقافية واللغوية، وقد تطورت في السنوات اللاحقة واستمرت إلى ٢٠٠٣<sup>(١)</sup>.
  - و. **مجلة "زكين ألوان"**: وكانت مجلة شهرية منوعة سياسية وجامعة، صدر عددها الأول في عام ١٩٨٧، عن "دار الثقافة والنشر الكردية" ببغداد، واستمرت في الصدور حتى بعد ٢٠٠٣.

(١) حسين صديق عقراوي مصدر السابق، ص ٢٠٧، ٢٠٨.

## المطلب الرابع: مرحلة ما بعد الانتفاضة ١٩٩١

تعتبر انتفاضة شعب كردستان العراق، التي اندلعت في آذار عام (١٩٩١) غداة حرب الخليج الثانية بقيادة الولايات المتحدة ومشاركة قوات التحالف الدولي، والتي انتهت بإخراج الجيش العراقي من دولة الكويت بعد عدة أشهر من احتلالها، أحد أهم وأبرز الأحداث السياسية في تاريخ العراق الحديث والمعاصر عموماً، وتاريخ الشعب الكردي في هذا الجزء من كردستان بشكل خاص؛ وقد اندلعت الانتفاضة الكردية ضمن انتفاضة شعبية عارمة عمت غالبية مناطق العراق، خصوصاً المناطق الجنوبية وبعض المناطق الوسطى، كرد فعل على السياسات الكارثية التي مارسها النظام السابق على المستويين الداخلي والخارجي.

وعشية انتفاضة عام ١٩٩١، دشنت الصحافة الكردية في إقليم كردستان العراق مرحلة جديدة، شهدت على نحو تدريجي صدور "خلال الفترة من عام ١٩٩٢ لغاية ٢٠٠٨ كما هو مسجل ٢٨١ جريدة يومية وأسبوعية أو دورية و ٥٢٠ مجلة ومطبوع أسبوعي أو دوري"<sup>(١)</sup>. أما حسب آخر إحصائية فان "عدد المطبوعات التي جرى قيد اعتمادها في نقابة صحفيي كردستان ٥٣٥ امتياز لمجلة وجريدة"<sup>(٢)</sup>. وكما ذكر آنفاً فان الأحزاب الكردستانية هي التي وقفت وراء هذه الصحافة وما برحت تستحوذ عليها، وتسخرها لخدمة برامجها واستراتيجياتها الحزبية، حيث غدا هذا النمط من الصحافة الكردية تتوقع ضمن المفاهيم الحزبية وصارت أسيرة نفوذ الأحزاب وهيمنتها وبالتالي ناطقة باسمها.

### أولاً: أبرز خصائص الصحافة الكردية في مرحلة بعد ١٩٩١

١. كثرة وتعدد العناوين الصحفية، التي تجاوزت ٥٣٢ صحيفة في اغلب الأحيان، و ٢٦ قناة فضائية، و ٨٥ راديو، و ٧٠ تلفازاً محلياً و ٢٥ مكتبا لفضائيات عالمية وأكثر من ٢٠٠ موقع إلكتروني. ويعتبر هذا العدد كبيراً في إقليم لم يتجاوز عدد سكانه (٥) ملايين نسمة. ومن خلال معادلة رياضية بسيطة، نلمس حجم التضخم الذي تشهده الساحة الإعلامية في الإقليم؛ "فإذا علمنا بأن تعداد شعب كردستان يربو على الخمسة ملايين نسمة فإن وان هناك ٨٠٠ وسيلة إعلامية فإن كل ٦,٢٥٠ نسمة سيكون مقابل وسيلة إعلامية واحدة. ولو افترضنا ان متوسط عمر الإنسان يساوي (٧٠) عاماً، فسيكون عدد الفئات العمرية في حال احتسبناها عشر سنوات لكل فئة كالاتي:  $٧٠ / ١٠ = ٧$  فئات عمرية من ذوات العشر سنين. الفئة الأولى لا تتابع الإعلام، لأنها دون عمر المتابعة، والفئة الأخيرة لا تتابع لأسباب صحية نفسية وبدنية، لذا فان المتبقي هو خمس فئات، وبذا يكون الحاصل كالاتي:

$٦,٢٥٠$  نسمة مقابل كل وسيلة إعلام/٧ =  $٨٩٣$  مواطن في كل فئة  $٥ \times$  فئات تتعامل مع الإعلام =  $٤٤٦٥$  مواطن تستهدفه كل وسيلة. وهو رقم متدني للغاية، إذا ما علمنا أن المعدل الذي تستهدفه وسيلة

(١) فائق بطي، الموسوعة الصحفية الكردية في العراق تاريخها وتطورها، المصدر السابق، ص ١٥.

(٢) روزنامة نووس (مجلة) ژماره‌ی متمان‌ه‌و متمان‌ه‌ی سه‌ن‌دی‌کا، العدد ٢٥، خريف ٢٠١١، ص ١٧٣.

الإعلام يتراوح ما بين مائة ألف إلى مليون نسمة، في الدول النامية، وما بين مليون إلى خمسة ملايين في الدول المتقدمة، وفقاً للإحصائيات العلمية. وهذه المعادلة الحسابية تدل على أننا أمام تضخم إعلامي يشهده الإقليم<sup>(١)</sup>.

٢. غلبة الصحف الحزبية والسياسية التي طغت على سواها. "بحسب رأي صحفيين خبراء فإن أكثر من ٩٥% من الصحفيين العاملين في إقليم كردستان هم غير مهنيين ولا أكاديميين. وأكثر من ٩٠% من وسائل الإعلام في الإقليم تابعة للأحزاب السياسية"<sup>(٢)</sup>.

٣. "ازدياد عدد العاملين في مجال الصحافة، حيث بلغ عدد الأعضاء المنتميين إلى نقابة الصحفيين كردستان حسب آخر احصائية أكثر من (٦٠٠٠) عضو"<sup>(٣)</sup>، وكذلك عدد المطابع الأهلية "حيث بلغ عدد المطابع الأهلية في إقليم كردستان ٤٠ مطبعة ١٠ منها درجة الأولى ١٠ أخرى من درجة الثانية أما البقية من مطابع درجة ثالثة، علماً عدد المطابع قبل ١٩٩١ كان ١٢ مطبعة فقط"<sup>(٤)</sup>.

٤. استخدام التقنيات الحديثة في مجالات التنظيف والتصميم والطباعة، وعلى رأسها استخدام جهاز الحاسوب (الكومبيوتر) وملحقاته؛ واستخدام الهواتف الجوال (الموبايل) في التصوير ونقل الخبر والمعلومة.

٥. ازدياد مؤسسات ودور النشر الكبيرة في محافظات كردستان، والتي لعبت ولا تزال تلعب دوراً هاماً في تطوير الصحافة الكردية خاصة الصحف والمجلات والدوريات الفكرية والأدبية والعلمية. من الدور النشر المعروفة مؤسسة سردم ومؤسسة خندان في محافظة السليمانية ومؤسسة سبيريز في محافظة دهوك، ومؤسسة شفق في بغداد، مؤسسة نوشفق ومؤسسة هوال في كركوك، مؤسسة آراس ومؤسسة موكریان في اربيل.

٦. ظهور صحافة مستقلة، أو ما يسمى بالصحافة الأهلية، في بدايات القرن الحالي، والتي يديرها ويعمل فيها صحفيون أكثرهم من الشباب المستقلين سياسياً<sup>(٥)</sup>. للتمويه على الصحف المستقلة ولتشويه الدور التي تلعبه بادر احزاب السلطة في الإقليم بإصدار مجلات وصحف خارج نطاق إعلامها الرسمي، وهي ما يسمى بـ "صحافة الظل"

---

(١) تقرير منظمة كتاب بلا حدود، الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار ٢٠١٢. انظر الرابط:

[http://www.kurdonline.info/news\\_detail.php?id=11873](http://www.kurdonline.info/news_detail.php?id=11873)، تاريخ الزيارة ٢٦/٧/٢٠١٢.

(٢) تقرير منظمة كتاب بلا حدود\_الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار، انظر الرابط:

[http://www.kurdonline.info/news\\_detail.php?id=11873](http://www.kurdonline.info/news_detail.php?id=11873)، تاريخ الزيارة ٧/٥/٢٠١٢

(٣) مقابلة الباحث مع نائب نقيب اتحاد الصحفيين كردستان شوان داودي، ١٥/٩/٢٠١٢

(٤) مقابلة الباحث مع سوران عبدالرحمن رشيد مسئول العلاقات العامة في نقابة اصحاب المطابع في كردستان، ٥/٧/٢٠١٢ اربيل.

(٥) في ٢٩ آب ٢٠١١ بينما كان يغادر مكتبه في السليمانية تعرض أسوس هردي مؤسس صحيفة أوبنة (المراة) المستقلة إلى الاعتداء من قبل مجهولين وخضعت لـ ٣٢ قطة في الرأس مع وجود كدمات عليه.

٧. قلة مصادر المعلومات وفقر الأرشيف في أكثر الأحيان.

٨. ضعف المعايير المهنية لدى أكثرية الصحفيين وكثرة ملاحقاتهم من قبل الأجهزة الأمنية والقضائية.

## ثانياً: اهم الصحف المستقلة في كردستان

### ١. صحيفة "هاولاتي - المواطن"

اول صحيفة اهلية كردية سياسية مستقلة، في بداية صدورها كانت تصدر بشكل أسبوعية، في مدينة السليمانية باللغة الكردية و صدر العدد الأول منها في ٥/١١/٢٠٠٠. "عرفت هاولاتي منذ انطلاقتها بالمنبر الحقيقي لجميع المواطنين بغض النظر عن الجنس والدين والانتماء السياسي والقومي، وقدمت هذه الصحيفة نموذجاً جديداً من الصحافة الكردية في هذه المرحلة، عبر نجاحها في الاستمرار والصدور دون تلقي اي مساعدات من مؤسسات حكومية او حزبية، وسعت "هاولاتي" باستمرار لتحقيق استقلاليتها الاقتصادية، وعدم تلقي المساعدات المالية من اي جهة حزبية او حكومية وقد افلحت في ذلك"<sup>(١)</sup>.

تهتم الجريدة بأخبار الشؤون السياسية في إقليم كردستان بشكل كبير والعراق والمنطقة والعالم والاعخبار المتنوعة. كما تجد فيها أخبار منقولة عن الصحف العربية والصحف العالمية، كما تكتب الجريدة عن أخبار الأدب والفن والرياضة والشباب والإقتصاد والمال، وتتيح من خلال زاوية "التنفس" لأقلام الكُتاب في زوايا رأي ومدارات ومنبر الذي يتيح للجمهور التواصل مع الجريدة وطرح آرائهم السياسية. وكما تفتح الجريدة عبر موقعها الالكتروني المجال للتعليق على المواضيع التي تُطرح. كنوع من التنفيث أو لجس نبض الرأي العام.

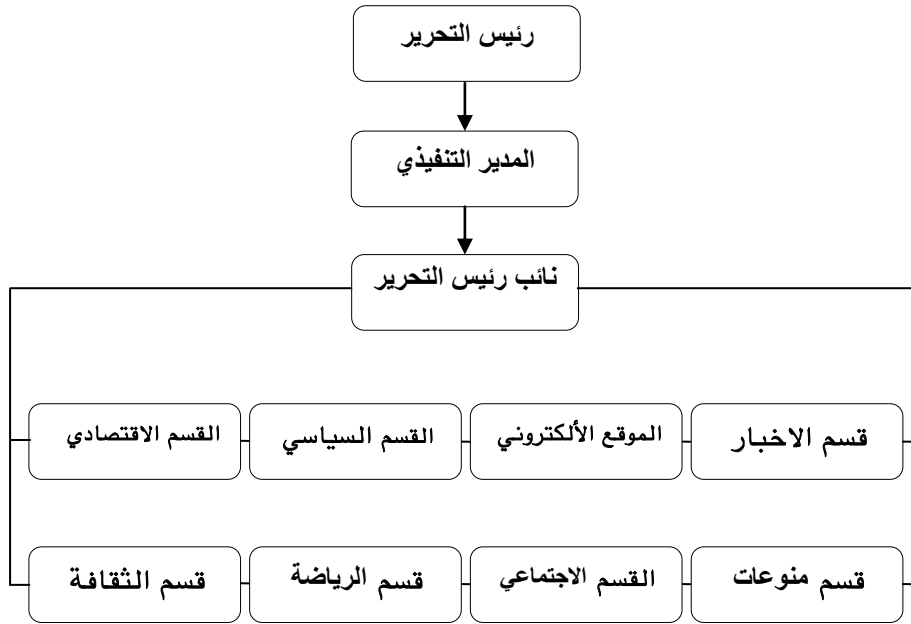
تمول الصحيفة من عوائد المبيعات والأعلانات وطباعة المطبوعات للغير وهي مملوكة مروؤوسة من قبل صاحب الامتياز طارق فاتح والكادر مجموعة من الصحفيين على الملاك وآخرين بنظام القطعة ومصممين وموظفي ادارة، الجميع يساهمون في اصدار الجريدة بشكل يومي.

---

(١) لقاء الباحث مع كمال رؤوف رئيس التحرير صحيفة هاولاتي، ١٣/٩/٢٠١٢.



## الهيكل التنظيمي لقسم التحرير:



الشكل رقم (٢) الهيكل التنظيمي لقسم التحرير

### رئيس التحرير:

يشغل رئيس التحرير ارفع موقع اداري في قسم التحرير، وينتخب من قبل صاحب امتياز الصحيفة، وهو المسؤول الاول عن مضامين المواضيع المنشورة، وعن اي اشكاليات قضائية تتعرض لها الصحيفة جراء النشر، ويشكل رئيس التحرير مع كل من المسؤول الاداري ونائب رئيس التحرير والمدير التنفيذي، اعضاء الهيئة الادارية.

### نائب رئيس التحرير:

يشغل نائب رئيس التحرير اعلى موقع اداري في قسم التحرير، بعد رئيس التحرير، وينتخب من قبل صاحب الامتياز ورئيس التحرير والمدير العام، ويشكل نائب رئيس التحرير مع رئيس التحرير والمسؤول الاداري والمدير التنفيذي، الهيئة الادارية.

نائب رئيس التحرير وبصفته عضوا في الهيئة الادارية، مسؤول عن تامين الربح للصحيفة وتحقيق اهدافها، بالتنسيق مع رئيس التحرير.

### مسؤول الموقع الالكتروني:

موقع هاولاتي الالكتروني له مسؤولان، يعملان على مدار الساعة لنشر المواضيع في الموقع وكذلك تحرير الاخبار ونشرها، فضلا عن نشر التعليقات الواردة، والاعلانات التجارية، واي شأن آخر يخص الموقع.

## مسؤول قسم الاخبار:

قسم الاخبار، له مسؤول واحد ويعمل على مدار الساعة، وهو مسؤول عن الصفحات ١،٢،٣ في الجريدة، ويخضع لإشراف مباشر من قبل نائب رئيس التحرير، وينبغي له حضور الاجتماعات اليومية والاسبوعية.

## مسؤول الشؤون السياسية:

رئيس التحرير هو المسؤول عن قسم الشؤون السياسية، وهناك شخص واحد فقط يعمل في هذا القسم بصفة "متعاون" او "نائب" وعلى مدار الساعة، براتب شهري مقداره مليون ومائتا الف دينار عراقي، ويشرف على الصفحتين ٤،٥ الخاصتين بالتقارير واللقاءات السياسية، وهو مسؤول ايضاً عن ملحقين سياسيين بواقع ٨ صفحات لكل منهما، يصدران يومي الاحد والاربعاء من كل اسبوع.

## القسم الاقتصادي:

المسؤول عن هذا القسم يعمل على مدار الساعة، وهو مسؤول عن الصفحتين ٦،٧ من الجريدة، وعن ملحق رياضي من ٨ صفحات، ويخضع مباشرة لإشراف نائب رئيس التحرير الذي يجتمع به يومياً.

## قسم الرياضة

ولهذا القسم مسؤول واحد، يعمل في اوقات محددة وهو مسؤول عن الصفحتين ٨،٩ في الجريدة اضافة إلى ملحق رياضي اسبوعي من ٨ صفحات، ويخضع مباشرة لإشراف نائب رئيس التحرير، الذي يجتمع به يومياً، وينبغي له حضور الاجتماعات الاسبوعية.

## قسم الاحداث الاجتماعية / هموم المواطنين

ولهذا القسم ايضاً مسؤول واحد ويعمل في اوقات محددة، وهو مسؤول عن الصفحتين ١٠، ١١ في الجريدة ويخضع مباشرة لأشراف نائب رئيس التحرير، ويحضر الاجتماعات اليومية والاسبوعية.

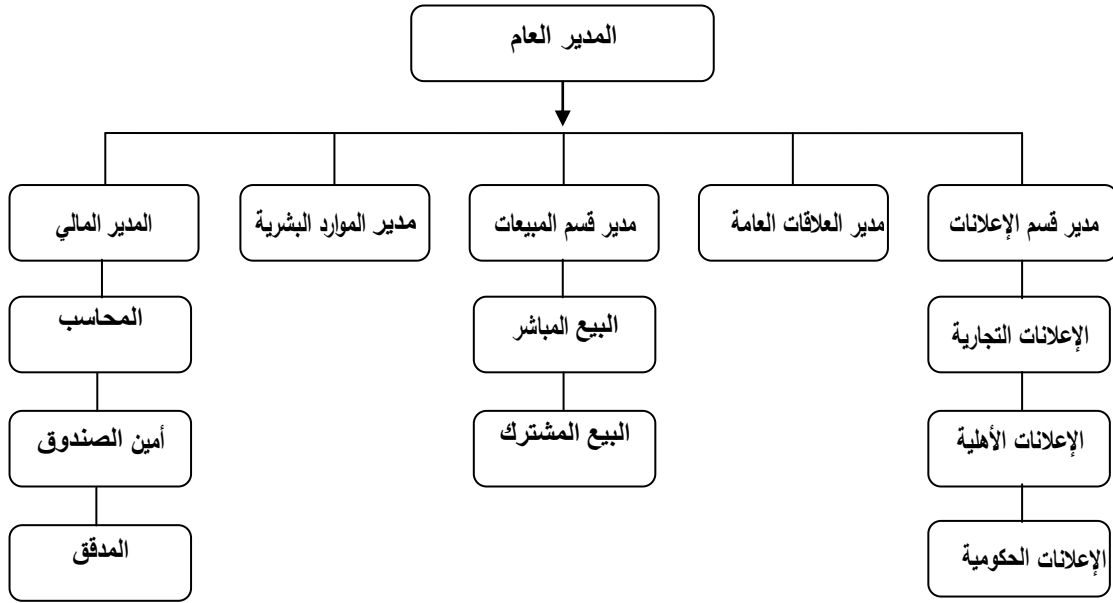
## قسم المنوعات ( شؤون المنزل / اطفال / تسلية / فنون )

ولهذا القسم ايضاً مسؤول واحد، وهو مسؤول عن الصفحات ٢٣ - ٢٦، ويخضع مباشرة لإشراف نائب رئيس التحرير الذي يجتمع به يومياً، ويتوجب عليه حضور الاجتماعات اليومية والاسبوعية.

## الثقافة (الادب والفن)

رئيس التحرير هو المسؤول عن هذا القسم، يعاونه شخص آخر، يجتمع يومياً بنائب رئيس التحرير، ويحضر الاجتماعات اليومية والاسبوعية.

## الهيكل الإداري للمؤسسة هاولاتي:



الشكل رقم (٣)  
الهيكل التنظيمي الإداري لمؤسسة هاولاتي

تعتبر جريدة هاولاتي من إولى الصحف الكردية التي فصلت القسم الاداري عن اقسام التحرير، وعلى صعيد آخر مارست هذه الصحيفة خلال السنوات العشر المنصرمة دوراً فاعلاً في تاهيل كوادر كفوءة ومتمرسة في مجالات الصحافة وإدارة الصحف وفيما يلي صورة لهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة هاولاتي:

### المدير العام:

١. صياغة خطة استراتيجية تضمن الارتقاء بشؤون المؤسسة وتحقيق اهدافها، وتطوير العمل في الصحيفة على الصعيد المالي.
٢. الاشراف على مهام الصحيفة والتأكد من صدور نشرة جيدة وغنية، وتقييم تأثيرها مقارنة بمستويات الصحف الاخرى، ومستوى التسويق.
٣. التخطيط والتطوير، وتنفيذ استراتيجية قوية لتحقيق زيادة في المبيعات.

### مدير قسم المبيعات

١. مسؤول عن البيع، وتحسين الوضع المالي للصحيفة عبر زيادة نسبة مبيعاتها .
٢. مسؤول عن وضع الخطط الاستراتيجية للمبيعات
٣. مسؤول عن قسم البيع المشترك والبيع المباشر والنقل.
٤. ينبغي له اعداد التقارير اليومية والاسبوعية للمدير العام
٥. ينبغي له السعي لإيجاد السبل الكفيلة برفع سقف مبيعات الجريدة.

## مسؤول قسم البيع المشترك

مسؤول قسم المبيعات له اتصال مباشر بمدير قسم المبيعات.

قسم الكمبيوتر: قسم خاص وله اتصال مباشر بالمدير العام.

## قسم العلاقات العامة:

قسم العلاقات العامة قسم خاص مرتبط مباشرة بالمدير العام

اعتباراً من ٦/١/٢٠٠٧، صارت "هاولاتي" تصدر مرتين في الاسبوع، اي يومي الاحد والاربعاء، بواقع ٢٠ صفحة للعدد، منها ٤ صفحات ملونة، وعلى اثر تلك التحولات التي تبنتها الصحيفة ارتفعت نسبة مبيعاتها على نحو ملفت، بموازاة ارتفاع نسبة مبيعات الدعاية التجارية والاعلانات، حتى حققت الصحيفة في عام ٢٠٠٨ مستوى عال من الارباح، وذلك بعد رفع سعر نسخة الجريدة من ٧٥٠ ديناراً إلى ١٠٠٠ دينار عراقي. وفي ٣١/١٢/٢٠٠٩ تمكنت الصحيفة من رفع سقف الارباح إلى ٢١٠ ملايين دينار عراقي اي ما يعادل ١٩٠,٠٠٠ دولار اميركي.

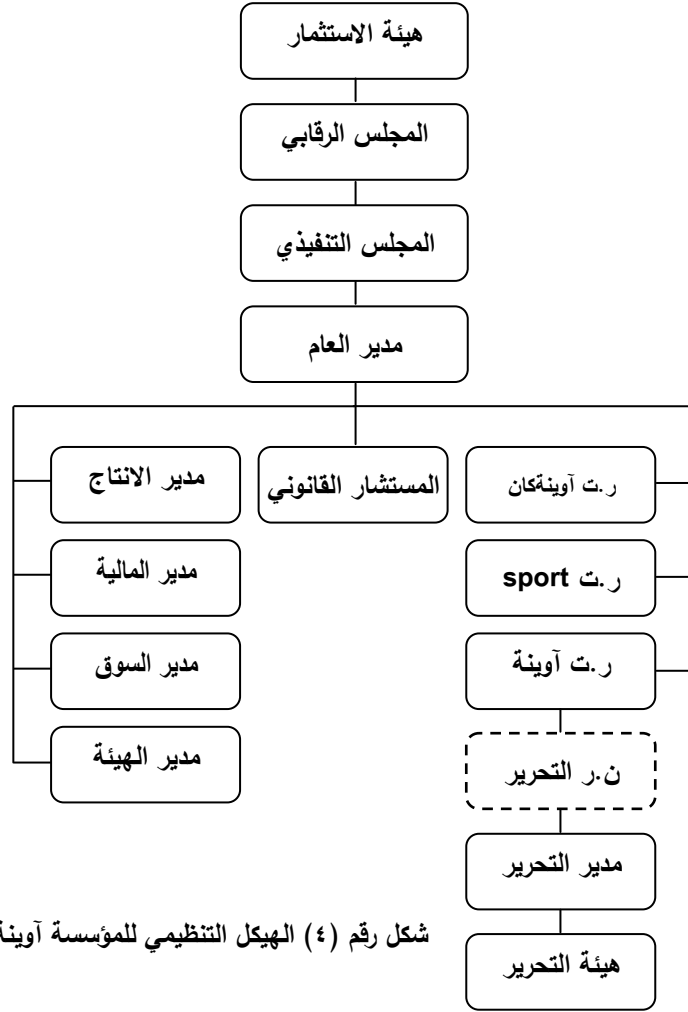
ما يميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة هاولاتي أنها فصلت هيكلية الإدارة التحريرية عن هيكلية الادارة والمالية. ولا يختلف هيكلية قسم التحرير في المؤسسة كثيراً عن باقي المؤسسات الإعلامية الاخرى الا أن الباحث يرى بأن التركيز زائد عن لزوم على الهيكل الاداري ، جعل من المسؤوليات والاختصاصات الذي تتولاه الإدارة المالية والإدارية يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية إدارة التحرير.

## ثانياً: آوينه - المرأة::

صحيفة آوينه وهي اسبوعية تصدر في مدينة السليمانية. آوينه مؤسسة اعلامية محدودة، يملكها عدد من المستثمرين المتفقيين حول الاهداف والمبادئ الاساسية للمؤسسة مفادها " ان وسائل الاعلام لن تكون حرة، مالم تحقق استقلاليتها المالية والاقتصادية " اضافة إلى كونها مشروعاً استثمارياً في مجال الاعلام. وقد تعاونت منظمة (Press Now) الهولندية مع المؤسسة.

"وتسعى "آوينه" لتكون مصدراً موثقاً ومتجدداً للمعلومة ومنبراً لنشر الافكار والرؤى والآراء المختلفة، ومنبراً لمن لا سبيل له للإدلاء برأيه، وتعمل لتكريس اسس التعايش، واحلال منطلق الحوار محل الصراع والعنف".

## الهيكل الإداري للمؤسسة ناوينة:



شكل رقم (٤) الهيكل التنظيمي للمؤسسة آوينة

### اولاً: الهيئة العامة للمستثمرين:

١. تتألف من جميع المستثمرين الذين يمتلكون ما لا يقل عن (١%) من اسهم المؤسسة.
٢. تصادق الهيئة العامة على الميزانية التخمينية السنوية.
٣. يحق للهيئة العامة عند حدوث اي مشكلة ادارية او قانونية، مطالبة هيئة المتابعة بإجراء التحقيق فيها ورفع تقرير نهائي بشأنها.
٤. تحدد الهيئة العامة الدليل الوظيفي للمدير العام.
٥. تشكل الهيئة العامة لجنة ثلاثية لإتخاذ القرارات بشأن العقود والمشاريع التي تتجاوز قيمتها (١٥) الف دولار.

### ثانياً: هيئة المراقبة ( المتابعة ):

مجموعة استشارية رقابية تتابع برامج وانشطة مؤسسة "آوينه" تضم سبعة اعضاء فاعلين وعضوين احتياط.

### ثالثاً: مجلس الادارة

١. هو اعلى سلطة ادارية في مؤسسة آوينه
  ٢. يتولى رئاسة مؤسسة آوينه، ومسؤول عن وضع استراتيجية العمل بموجب الاهداف العامة.
  ٣. مسؤول عن وضع الخطط والموازنة السنوية للمؤسسة، بموجب التخمينات المقدمة من المدير العام ورؤساء الاقسام في المؤسسة، و احوالها إلى الهيئة العامة للمصادقة.
  ٤. مسؤول عن تقييم اي مشروع مقترح من حيث انسجامه و الاهداف العامة للمؤسسة.
  ٥. عند حدوث مشاكل مالية يقرر المدير العام شكل النقشفات والتقنين في النفقات الخدمية.
  ٦. يحق لمجلس الادارة استدعاء ومساءلة اي منتسب يتسبب في خلق مشكلة ادارية في المؤسسة.
- ينكون مجلس الادارة من:

(١) المدير العام

(٢) مدير التسويق

(٣) مدير الانتاج

(٤) مدير المالية

(٥) مدير طاقم العمل

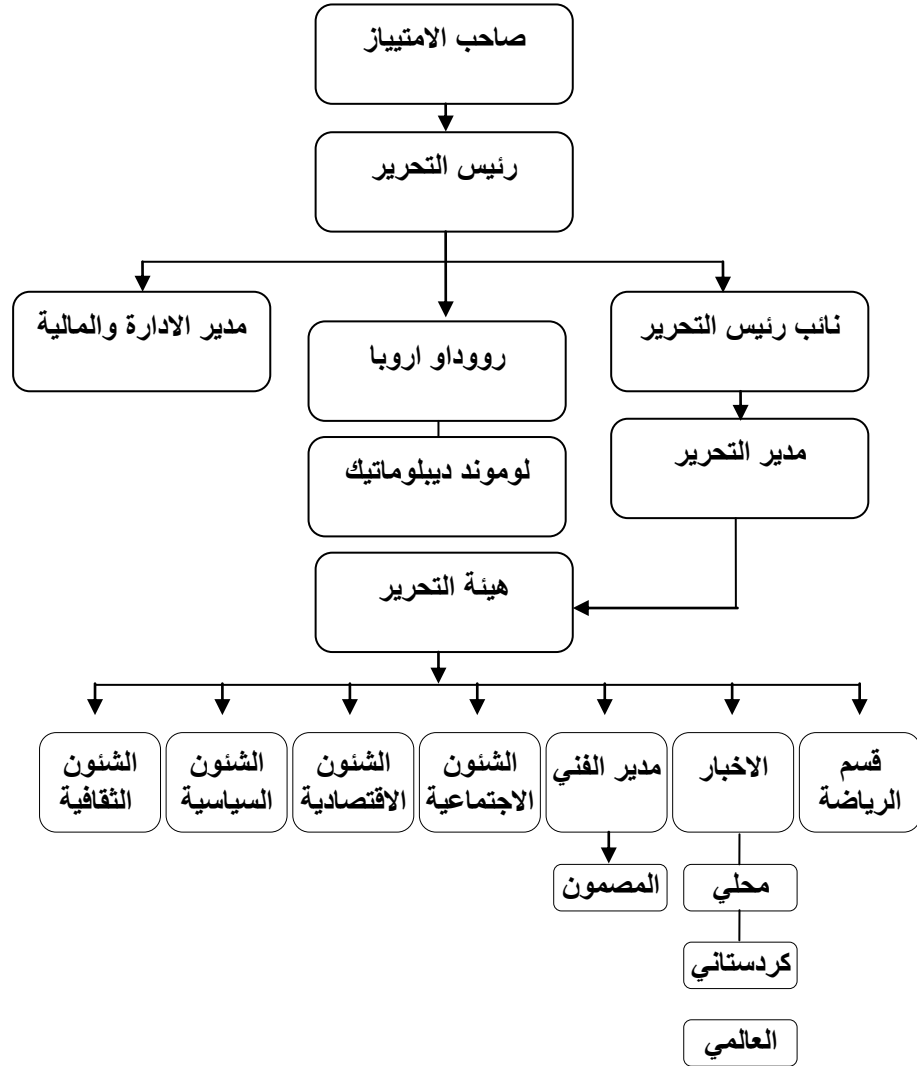
رابعاً. هيئة التحرير

هيئة التحرير هي السلطة العليا الوحيدة المسؤولة عن اصدارات مؤسسة آوينه من حيث الكتابة والتصميم ولها كامل الاستقلالية في ذلك استشارية تضم (رئيس التحرير، نائب رئيس التحرير، مدير التحرير، رؤساء الاقسام، مسؤولو المكاتب الرئيسية في المدن الكبيرة).

### ثالثاً: رووداو - الحدث:

تعد جريدة "رووداو" الصحيفة الاولى التي تصدرها مؤسسة رووداو وهي مؤسسة اعلامية كردية. ومنذ صدورها في اربيل في ٧/٤/٢٠٠٨. استطاعت ان تحتل مكانة متميزة بين الصحف الكردية الاسبوعية. وحققت لنفسها سمعة طيبة من خلال تغطيتها للشؤون الكردية والدولية. وكونها صحيفة كردية نافذة تعد رووداو الصحيفة الكردية الوحيدة التي تنشر في وقت واحد في اوربا وكردستان. وتمتلك رووداو جريدة اسبوعية بالسورانية تطبع ٣ الاف نسخة؛ وموقعا بلغتين، بالكردية (السورانية والكورمانسية) والانكليزية والهولندية، ونسخة كرمانجية من الجريدة تصدر في اوربا، ومحطة تلفزيونية ستبدا بثها في قريباً.

## الهيكل الإداري للمؤسسة روداو:



شكل رقم (٥) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

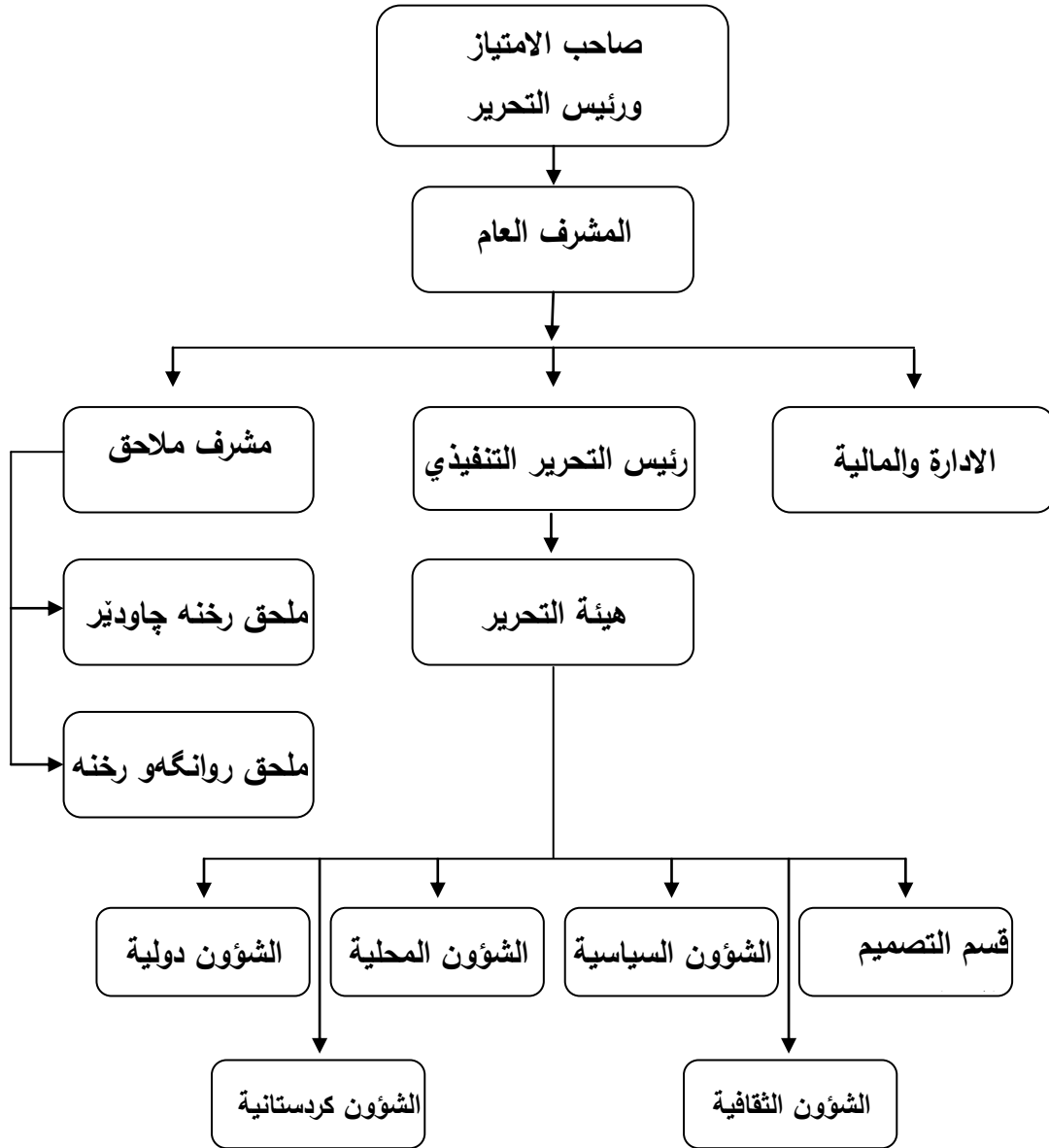
وتتميز بالتنوع في موضوعاتها وتوجهاتها حيث صفحاتها الستة عشر محملة بالموضوعات والاعبار السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

## رابعاً: جاودير - المراقب:

صحيفة أسبوعية سياسية، ثقافية واجتماعية تصدر في السليمانية كل ايام الاثنين، تصدر من قبل مكتب المنظمات الجماهيرية للاتحاد الوطني الكردستاني، صدر العدد الأول من جريدة في ٤/١٠/٢٠٠٤،

ويذكر أن الجريدة بدأت بالصدور بشكل أسبوعي من ١٢ صفحة ووصل حجم توزيعها إلى ٥٠٠ نسخة، صاحب الامتياز ورئيس التحرير هو السياسي الكردي ملا بختيار وسكرتير التحرير هو سامي هادي لدى الصحيفة مكتب الرئيسي في السليمانية ولها مكاتب في اربيل وكركوك ودهوك وكرميان ولها مراسلين في جميع انحاء كردستان.

### الهيكل الإداري للمؤسسة جاودير:



يقول رئيس  
شكل رقم (٦) الهيكل التنظيمي للمؤسسة جاودير  
سط ما بين الإعلام  
الرسمي والإعلام الحزبي والإعلام المستقل وتحاول الجريدة الالتزام بالمبادئ والاخلاقيات الإعلامية،  
وتعمل مت أجل اتساع فضاء حرية التعبير<sup>(١)</sup>.

(١) لقاء الباحث مع ملا بختيار رئيس تحرير جريدة جاودير، ١٢/١٠/٢٠١٢.



كما ان لجريدة ملحقين "روانگهو رمخنه" المؤلف من ٤ صفحات تلاه ملحق "رمخنهى جاودير" وهو عبارة ملحق ادبي فني وثقافي منوع من ٤ صفحات أيضا، توزع في جميع مدن كردستان، يعمل في "جاودير" اليوم ما يقارب ٢٥ صحافي يتوزعون بين مركز الجردية وكاتب الجريدة في محافظات الإقليم وكركوك. ويعتمد الصحافيون في عملهم على أحدث التقنيات في غرفة أخبار مزودة بالأجهزة وآخر تقنيات التحرير، لجدير ذكره أن "جاودير" دخلت عالم الإنترنت اعتبارا من يوم الجمعة في ١٦ حزيران ١٩٩٧ لتقدم إلى قرائها خدمة جديدة "http://www.cawder.org".

الصحف الاربع المذكورة اعلاه "من ابرز الصحف الكردية واكثرها انتشارا ومبيعا في كردستان العراق واشدها انتقاداً للسلطات والقيادات الكردية، واكثرها جرأة في كشف الأسرار التي تثير غالباً فضول القراء. ورغم ملاحظات السلطات عليها والأخطاء التي تقع فيها أحيانا عند نقل بعض المعلومات، ورغم اعتقاد البعض بانها بجانب الحيادية احيانا، الا أن مشوارها تعتبر خطوة على المسار الصحيح وفي صالح الصحافة الكردية"<sup>(١)</sup>.

### ملاحظات حول الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصحفية قيد الدراسة:

١. نوع الهيكل التنظيمي لأكثريّة المؤسسات هي من نوع "الهيكل التنظيمي الوظيفي"، وهو من اقدم اشكال التنظيم تاريخيا ويعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في انشاء الاقسام استناداً إلى وظائفها الاساسية في المؤسسة كقسم الاخبار وقسم السياسة وقسم الثقافة وقسم الرياضة وقسم المالية والحسابات وقسم شؤون الافراد. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة.
٢. تتميز الهيكل التنظيمي لقسم الإداري في المؤسسة بمرکزية اي بمعنى أن السلطات مركزة لدى المدير العام. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها.
٣. نوع الهيكلية شبه طويل بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة (خمس مدراء) تعتبر هذه الزيادة كبيرة مقارنة بمؤسسة صغيرة الحجم ك(هاولاتي)، وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

---

(١) لافا خالد وأحمد الزاويتي، في العام العاشر بعد المائة من عمر الصحافة الكردية كيف يبدو المشهد الإعلامي الكردي اليوم؟، انظر الرابط: <http://www.gilgamish.org/viewarticle.php?id=adab-20080421-9188> تاريخ الزيارة ٢٠١٣ / ٢ / ١٨

# الفصل الثاني

## مدخل إلى إدارة في المؤسسات الصحفية

تؤكد الحقائق أن الإدارة هي الركيزة الأساسية في التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدولة الحديثة، وأن مجرد رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً، بل لا ان يكون هناك جهاز إداري فعال يقوم بتنفيذ هذه السياسة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. بمعنى آخر نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا يتم بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة واستيراد وإنتاج تكنولوجيا الحديثة فقط،

و"التقدم لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير الأموال اللازمة بل إنه يحتاج إلى فكر اداري وتنظيمي يحسن استثمار هذه الأموال وتخطيط عمليات الانتاج ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب"<sup>(١)</sup>.

إن ظهور المؤسسات وتطورها المستمر إحدى سمات المجتمعات الحديثة، من البديهي ان تلك المؤسسات لكي تقوم بمهاماتها بنجاح ويوصل إلى اهدافه، تحتاج إلى نوع من الإدارة حسب قول مازن الساكت إن الإدارة "هي العلم الوحيد في العالم الذي أنتجته التجربة، بمعنى أنه لا يخضع لمختبرات أو فلسفة ولكنه يأتي من التجربة الواقعية، وخير علماء الإدارة هم العاملون في المصانع، فهؤلاء هم قادة الإدارة في أمريكا وغيرها"<sup>(٢)</sup>.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة و الادارة في المؤسسات الصحفية

---

(١) أحمد السيد الكردي، مدخل التنمية الإدارية، انظر الرابط:

(٢) حوار مازن الساكت وزير تطوير القطاع العام والتنمية السياسية الأردني مع مجلة إدارة العدد ٨ يوليو ٢٠١١، ص ٢٩، [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_8228.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post_8228.html) ، تاريخ الزيارة ٢٣/١٠/٢٠١٢،

أن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة والشائكة، لان الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات للمفهوم الإدارة والإدارة في المؤسسات الصحفية. سوف يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة والإدارة في المؤسسات الصحفية وكذلك إلى طبيعة إدارة في المؤسسات الصحفية.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة

للإدارة تعاريف لا تعد ولا تحصى، والسبب يرجع لكون الإدارة تختص بجميع الأنشطة التي يمارسها الإنسان، والإنسان بطبيعته يصعب التنبؤ بسلوكه الغير مستقر، وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب اداريون بشكل مختصر وشامل:

يعرف فايول الإدارة بأنها "عبارة عن مجموعة من النشاطات أو الوظائف. وتتمثل هذه النشاطات أو الوظائف في: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وهذا المنهج يعتبر منهجاً مهماً لأنه لا يقيم وزناً للدور أو المنصب"<sup>(١)</sup>. ولذا فمن الواضح أن فايول يعد النشاطات الإدارية جزءاً من النشاطات الإنسانية وأن كل شخص يقوم بعمل إداري ما. والأمر الذي يميز ما بين العامل والمدير ليس أن واحدا منهم يقوم بنشاطات إدارية والآخر لا يقوم بذلك، بل يعتمد على حجم الوقت الذي يقضى في النشاطات الإدارية. إن الفرق بين ما يقوم به المدير وما يقوم بها الآخرون في داخل المنشأة هو الفرق في الدرجة وليس في النوع. مما تقدم من رؤى فايول يبدو أنه لم يكن يعتبر العاملين "أياد عاملة".

ويعرفها الصباب بانها "ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين"<sup>(٢)</sup>.

اما ابو سمرة يقول "أن الإدارة تتركز على الوظائف التي يقوم بها الأفراد وابرار ما يقوم به المديرين من أعمال لتحقيق الأهداف. كما تبرز أهمية التنسيق والتعاون والاتصال في الجهد المبذول من قبل المدراء والعاملين"<sup>(٣)</sup>.

ولكن العامري يعتقد بأن "الإدارة هي عمليات فكرية تتعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها

---

(١) ابراهيم بن علي ملحم (٢٠١١): علماء الإدارة وروادها في العالم، مجلة الإدارة، دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ٩ أكتوبر، ص ٤٣.

(٢) احمد عبدالله الصباب وآخرون (٢٠١٠): أساسيات الإدارة الحديثة، اصدارات مكتبات خوارزم العلمية، ط ١، ص ٢٥.

(٣) محمد أبو سمرة (٢٠١١): الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط ١، ص ١٨.

مسبقاً<sup>(١)</sup>. في حين يعرف بلوط الإدارة "بأنها مجموعة من النشاطات الموجهة نحو توظيف أمثل واستغلال لأفضل الموارد المؤسساتية المتنوعة والهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك بالإعتماد على شتى الطرق وأساليب الكفاية والفاعلة"<sup>(٢)</sup>.

ويعرفها مبارك بأنها "عملية تضافر الجهود العلمية والمهارية لتحسين مدخلات وموارد ومقومات المؤسسة التشريعية والتنظيمية والبشرية والهندسية والمادية والمالية والإدارية والوقت وغيرها، وإدارة العديد من العمليات عليها لإنتاج وإفراز مخرجات منافسة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار في السوق"<sup>(٣)</sup>.

### ومن خلال الإطلاع على مجموعة التعاريف يرى الباحث أنها تشترك بالآتي:

١. وجود هدف مشترك وواضح لجميع العاملين.
٢. تنفيذ الأهداف وتحقيقها يكون بمشاركة جماعية وإن وجدت أهداف فردية وخاصة.
٣. بالرغم من إن الأهداف تُحدد من قبل الإدارة العليا ولكن تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق الآخرين.

٤. تسعى الإدارة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٥. القدرة على التنبؤ من أجل التخطيط ومواجهه الأحداث والتقلبات المستقبلية.

٦. بصورة عامة فإن الإدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة، لكنها بالتأكيد تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد والمجتمع.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الإدارة، ومكوناتها يمكن للباحث تعريف الإدارة على انها "مجموعة من الأنشطة المتميزة نحو الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل مؤثر في التخطيط والتنظيم وتعبئة القدرات وتوجيهها لغرض الوصول إلى هدف ما او مجموعة من الاهداف تم وضعها مسبقاً في إطار تنفيذي في زمن معين.

### أولاً: نشأة علم الإدارة

لقد تطلب التغيير الذي صاحب الثورة الصناعية تغيير في أنماط الإدارة الشائعة، وبالتالي ظهور علم جديد، هو علم الإدارة، نشأت أصول الإدارة بمفهومها الحديث لأول مرة في مجال إدارة المشاريع الخاصة كما ظهر كتاب ومنظرون يكتبون في هذا المجال من واقع تجاربهم وتجارب الآخرين، من سبقهم ومن عاصرهم وارتبطت باسمين بارزين هما "الأمريكي فريدريك تايلور والفرنسي هنري فايول".

ظهرت كتابات فريدريك تايلور في نهاية القرن التاسع عشر، حيث عمل على رفع كفاءة العمال من خلال تصميم عمليات الإنتاج بشكل علمي. يعتبر فريدريك تايلو أبا الإدارة العلمية. فقد كان يعتقد أن

(١) صالح مهدي محسن العامري وآخرون (٢٠١١): الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، ط٣، الاردن، عمان، ص ٢٩.

(٢) حسن ابراهيم بلوط (١٩٩٨): إدارة المؤسسات، دار قابس للطباعة والنشر، ط ١، ص ١٣.

(٣) على ظاهر إسحاق مبارك (٢٠١٠): الإدارة والتطوير في الإذاعة والتلفزيون، دار العلوم للنشر، القاهرة، ص ١٠٩.

بالإمكان تحويل الأعمال الموكلة للعمل إلى "علم"، وبالتالي تحليلها والعمل على التوصل إلى أفضل طريقة لإنجازها.

ركز تايلور على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب، وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداءه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه. ثم ظهرت أعمال هنري فايول، "وقد اهتم بتقسيم العمل ومفاهيم أخرى، مثل السلطة والمسؤولية والمبادرة وغير ذلك. كما تطرق إلى نظام الرواتب وطالب بربطه بمستوى المعيشة والأوضاع العامة للمؤسسة ونجاح المشروع والمؤهلات"<sup>(١)</sup>.

## ثانياً: الإدارة بين العلم والفن

يرى بعض الخبراء أن الإدارة هي علم، بينما يراها الآخرون بأنها الفن، كما يعتقد بعض بانها فلسفة بحد ذاتها، وفي حقيقة الأمر الإدارة هي علم وفن وفلسفة معاً. فهي علم من حيث أنها تعتمد على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة تم التوصل إليها عن طريق التجارب وثبت صحتها. أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة هي علم بحت يقولون الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها. والإدارة هي فن، لانه المدير يحتاج إلى مهارات فنية عالية ومهارات سلوكية وفن التعامل مع الناس، "وهي فن راسخ الجذور لها أصولها وقواعدها التي بدونها لا تنجح المؤسسة في أدائها. وهذه الأسس والقواعد تصلح في التطبيق على أي نشاط إداري مهما اختلفت طبيعته، وعندما نتحدث عن إدارة المؤسسات الإعلامية فإننا سوف ندرس كيف يمكن لفن الإدارة وأصولها أن تطبق على المؤسسات الإعلامية مع مراعاة طبيعة أنشطتها"<sup>(٢)</sup>.

وهي فلسفة، لان المدير الذي يمارس الإدارة، يحتاج حكمة في اتخاذ القرار، كما تستلزم القيام بالعملية الإدارية "الاستناد إلى فلسفة إدارية محددة تتبناها إدارة المنظمة وتلتزم بها، حيث تؤثر هذه الفلسفة على تصرفات الإدارة وفي أساليبها المتبعة في حل المشكلات وإدارة الازمات. وتقوم الفلسفة الإدارية علي مجموعه من المبادئ والقيم والاتجاهات التي تعتقها الإدارة في تصرفاتها داخل المنظمة"<sup>(٣)</sup>.

## المطلب الثاني: الادارة في المؤسسات الصحفية

(١) إعداد مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة الصحية، الإدارة الصحية، مطبوعات أكاديمية إنترناشيونال، ٢٠٠٧، بلا مكان النشر، ص ٢٧٠.

(٢) صالح خليل أبو أصعب (٢٠١٠): إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص ١٤.

(٣) إبراهيم عبدالله المسلمي، المصدر السابق، ص ٦٠ - ٦١.

ان التقدم الحاصل في مجال الاعلام خلال السنوات المنصرمة، من حيث الكم والنوع كرس التنافس بجلاء ووضوح بين وسائل الاعلام المختلفة. "ولكي تواصل هذه الوسائل الاعلامية تنافسها فانها بحاجة الى مدارء قادرين على وضع التخطيط الاستراتيجي الاعلامي، ولهذا السبب يتعاظم الاهتمام، المضطرد بإدارات وسائل الاعلام في اوساط الاكاديميين والمختصين في مجالات الاعلام"<sup>(١)</sup>.

### اولاً: مفهوم المؤسسات الصحفية

قبل ان نخوض في ادارة المؤسسات الصحفية، لابد من تعريفها اولاً، يقصد بالمؤسسة الصحفية: "المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة. وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف الإبداعية المرتبطة بالمضمون وبالتحرير الصحفي والإعلان والتوزيع، ويتصل الأفراد من خلالها ببعضهم من اجل تقديم خدمة صحفية، تبرز في شكل جريدة أو مجلة أو إعلان أو خدمات صحفية خاصة تحقق أهدافهم الخاصة والعامة في ظل ترتيب منظم للأفراد والتقنيات المستخدمة"<sup>(٢)</sup>.

اما المسلمي فيعرف المؤسسة الصحفية بأنه "المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة"<sup>(٣)</sup>.

### ثانياً: مفهوم الإدارة في المؤسسات الصحفية

تعد الإدارة الإعلامية من المواضيع الجديرة بالدراسة فإدارة المؤسسة الإعلامية تختلف بطبيعة المهنة عن إدارة المؤسسة الاقتصادية أو الصناعية. المؤسسات الإعلامية مكتوبة كانت أم مسموعة أم مرئية تتعامل مع الأحداث الآتية.

هناك تقسيم كلاسيكي للمؤسسات الإعلامية، هذا التقسيم يقوم على معيار الوسيلة الإعلامية، حسب هذا التقسيم تنقسم المؤسسات الإعلامية إلى اربع أنواع<sup>(٤)</sup>:

١. المؤسسات الصحفية.

---

(١) ژان لوبلان، (٢٠١١): مديريت رسانه، ترجمه الى اللغة الفارسية طاهر روشندل اربطاني، دفتر پژوهشهای فرهنگي، ايران . تهران، ص و.

(٢) عبد النبي عبدالله الطيب (٢٠١٢): إدارة المؤسسات الصحفية، منشورات جامعة وادي النيل، جمهورية السودان، ص ١٠.

(٣) إبراهيم عبدالله المسلمي، المصدر السابق، ص ١١٧.

(٤) أمين سعيد عبد الغني (٢٠٠٦): إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع، ص ٥٤.

٢. المؤسسات الإذاعية.

٣. المؤسسات التلفزيونية.

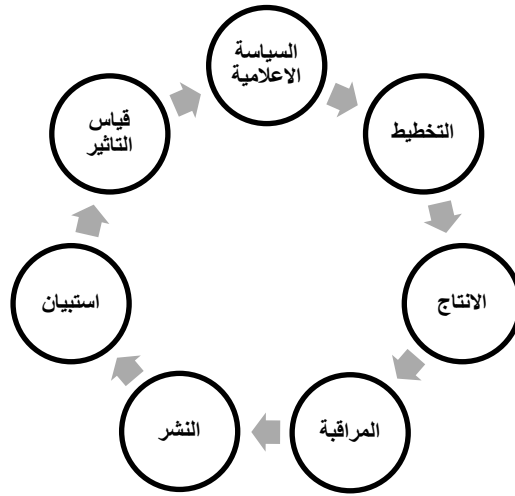
٤. وكالات الأنباء.

لكي لا ننتيه في حيثيات التعريفات الكثيرة لكل قسم من الاقسام المؤسسات الإعلامية، نركز بشكل خاص على تعريفات الموجودة للمؤسسات الصحفية.

ينفق معظم الأساتذة الكبار في المجال الإعلامي والإداري على أنه لغاية الآن ليس هناك تعريف شامل "لإدارة المؤسسات الصحفية". كما أن عدم وجود تعريف جامع مانع يحفز الباحث على استعراض ما توصل إليه من تعريفات موجودة، ومحاولة منه لخروج بتعريف شامل، وهي كما يلي:

يعرف السلطان الإدارة الصحفية بـ"الإدارة التي تتولى شؤون العمل الصحفي وتحديد آليات وسياقات عمله عبر سلوك تعاوني موجه نحو ترشيد وتوجيه الطاقات والإمكانيات المتاحة لتحقيق هدف المنظمة الصحفية ومراعاة مصالح العاملين فيها والمتاملين معها"<sup>(١)</sup>.

اما "فرهنكي" فتعتقد ان ادارة المؤسسات الصحفية تمر بسبع مراحل وهي كالاتي:  
وضع السياسة الإعلامية، التخطيط، الانتاج والتوليد، المراقبة، النشر او البث، استبيان او استطلاع، قياس التأثير.



### شكل رقم (٧) مراحل الادارة الصحفية

من هذا المنظور، إدارة المؤسسات الصحفية هي عبارة "عن دائرة تبدأ من تعيين السياسة الإعلامية ومن ثم حسب السياسة المقررة تبني تخطيط انتاج المواد الصحفية، ومن ثم تأتي مرحلة المراقبة والسيطرة، وبعد النشر والبث المواد المنتجة تأتي مرحلة استطلاع الرأي الجمهور وتأثير المنتج على المخاطبين ومعرفة مدى وصول إلى الاهداف والسياسة المرجوة و نجاح التخطيط"<sup>(٢)</sup>.

(١) محمد صاحب السلطان، المصدر السابق، ص ٥١.

(٢) مقابلة مع الدكتور على اكبر فرهنكي، استاذ جامعة طهران، انظر الرابط:



ومن خلال جميع ما سبق يقترح الباحث التعريف التالي: "ان إدارة المؤسسات الصحفية عبارة عن عملية وضع سياسة اعلامية لتوظيف جميع القدرات المادية والانسانية والتقنية والفنية عبر تخطيط اعلامي مؤثر لخدمة انتاج وتوزيع رسالة هادفة في نطاق نظام متكامل من اجل تأثير ايجابي على الجمهور المتلقي ومن ثم مراقبة ومتابعة تأثير الرسالة المنتجة عبر استطلاع للرأي".

### ثالثاً: إدارة المؤسسات الصحفية:

"ولا يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة. ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها ومن ثم فأى نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط"<sup>(١)</sup>.

تشكل إدارة المؤسسات الصحفية أحد أهم أركان النشاط الإتصالي ونجاحه على مستوى تنظيم الفعاليات الإعلامية ومستوى إستمرار توثيق علاقة النشاط الإتصالي المذكور مع الجمهور القارئ .

#### مسؤولية إدارة المؤسسات الصحفية هي:

الإدارة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان، فالإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ الخطط ودائماً تتاط بشخص ما، ويختصر الجبوري مسؤولية الإدارة في المؤسسات الصحفية في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:

١. وضع الأهداف مثل الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات.
٢. التخطيط المنظم الذي يعكس أهداف المؤسسة وتساعد العاملين على فهمها وتنفيذها.
٣. تنمية المؤسسة بصورة عامة وتنمية مواردها من خلال التخطيط السليم وتنويع الخدمات الإعلامية.
٤. التخطيط لتنمية الكوادر البشرية وتعزيز كفاءة العمل الإعلامي.
٥. التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة.
٦. التخطيط في تنظيم الجانب التحريري لتحقيق عامل الجذب.

### رابعاً: المستويات ومكونات الإدارية في المؤسسات الصحفية

#### ١: المستويات الإدارية في المؤسسات الصحفية:

تقسم في الغالب المستويات الإدارية في أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداري ينفذها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسات الإعلامية في نهاية مرحلة التنظيم وهي<sup>(١)</sup>:

---

http://www.hamshahrionline.ir/news-154267.aspx ، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٥/٧.

(١) عطاءالله أحمد شاکر (٢٠١١): إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط١، ص٥٢.

(٢) سحر خليفة الجبوري (٢٠١٢): تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية، دار المدى للثقافة والنشر، ط١، ص ٢٣.

**أ. الإدارة العليا:** وهي أعلى المستويات الإدارية في المؤسسات وتختص بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات ووضع الخطوط العريضة للعمل على ضوء الإلمام بإمكانات المؤسسة ومواردها والظروف المحيطة بها في البيئة الداخلية والخارجية. ويحتل هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة.

**ب. الإدارة الوسطى:** وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية حيث يختص المديرون في هذا المستوى الإداري بنقل السياسات والأهداف والخطوط العامة التي وضعها المديرون في المستوى الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى، ورفع التقارير للإدارة العليا عن عمليات الإنجاز ومعوقاته.

**ج. الإدارة الإشرافية المباشرة:** ويضم هذا المستوى الإداري المشرفين على العمال والمنفذين من صغار العمال والموظفين داخل صالات الإنتاج للتأكد من تأدية العمل بصورة تحقق الأهداف الموضوعية. يقول نيفريت دينز مدير مركز Gannett للدراسات الإعلامية عن مجال إدارة المؤسسات الإعلامية "يسود عالم المؤسسات الإعلامية في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائم ولا يستطيع أصحاب تلك المؤسسات ان يتولون ادارة تلك المؤسسات بأنفسهم. صناعة الإعلام يحتاج إلى تعريف مهنة جديدة الا وهي فن ادارة المؤسسات الإعلامية. نظراً للمنافسات الشديدة في سوق العمل الإعلامي بين المؤسسات الكبيرة، بات واضحاً ان متخصصين في مجال الإعلام لا يستطيعون ادارة المؤسسات الإعلامية "راديو، تلفزيون، مواقع الإنترنت، والصحف واسعة الإنتشار"<sup>(٢)</sup>.

### ٣: المكونات الإدارية في المؤسسات الصحفية.

يتم توحيد جهود الأعضاء هيئة التحرير للصحيفة لتحقيق أهداف متفق عليها مسبقاً. وتمثل وحدة فرعية، في نظام أكبر، هو المؤسسة الصحفية، كما يضم، في داخله، وحدات فرعية أصغر، ويعد نظاماً مفتوحاً للمعلومات. تتكون إدارة المؤسسات الإعلامية ومنها الصحفية بشكل خاص في عملها على ثلاث جوانب متكاملة للعملية الإدارية:

### ادارة التحرير والتي تتكون من:

#### أ. رئيس مجلس الادارة في المؤسسة الصحفية:

تقوم مجالس ادارات المؤسسات الصحفية بالإشراف على الجوانب الادارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف امورها وانشطتها ويختص رئيس مجلس ادارة المؤسسة الصحفية بما يلي<sup>(٣)</sup>:

- وضع إستراتيجية المنظمة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.

(١) عبد النبي عبد الله الطيب، المصدر السابق، ص ٤٧.

(٢) اميد جهانشاهی، اتحادية راديو وتلفزيونهاى اسلامي، انظر الرابط:

http://irtvu.com/fa/?c=content&id=5339، تاريخ الزيارة ١٧/٥/٢٠١٢.

(٣) عبد النبي عبد الله الطيب، المصدر السابق، ص ٩٩.

- تعين (أو فصل) المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة.
- الرقابة والسيطرة علي الإدارة العليا.
- إعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المنظمة.
- الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة.

وبالرغم من ضرورة اهتمام المجلس بجميع هذه الواجبات لكن أهمية كل منها تختلف باختلاف الظروف. ومن الناحية القانونية يكون المجلس مسؤولاً عن توجيه أمور الشركة وليس إدارتها فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا.

### ب. رئيس التحرير:

يقف على راس ادارة التحرير ويتولى قيادة الصحيفة عبر التوجيهات اليومية التي يقدمها للعاملين معه في كافة فروع العمل والانتاج في الصحيفة الذين يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنسجم الذي يسهم في وصول الصحيفة إلى القارى في الوقت المحدد وفي جعلها ترضي اهتمامات قرائها واحتياجاتهم وتطلعاتهم والثبات في وجة الصحف المنافسة والنجاح في العملية الإعلامية التي تعتبر الصحافة المكتوبة ابرز دعوماتها في عالم اليوم.

"ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة وإلى جانب ذلك فهو مسؤول عن جميع المواد التي تنشرها صحيفته سواء كانت انباء ام تعليقات ام موضوعات فكرية ام تحقيقات وكثيرا ما ينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسؤولية والتبعات الخاصة بها. ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونة بالافكار ووضعها موضع التنفيذ وعلى مسؤوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد ان يكون قد سبق وتناقش فيها مع اعضاء مجلس الادارة او مع اللجنة التي تتولى الاشراف عليها وعليه ان يشرح لمعاونة خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها وقبولها"<sup>(١)</sup>.

كما تتمثل مهمته في الربط بين الاقسام الفرعية التي يتكون منها جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدير وراء هذا الجهاز الصحفي الضخم.

### ج. مدير التحرير:

يعتبر مدير التحرير المسؤول التنفيذي في الصحيفة اليومية وهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة اليه من رئيس التحرير بالاضافة إلى ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما نسليه بالمطبخ الصحفي او (الديسك) وهو المكان الذي يجتمع فيه انتاج كل المحررين حيث تتم مراجعته واعداه بالشكل الملائم للنشر.

(١) جبران الحديثي، ادارة المؤسسات الاعلامية، وانظر الرابط:

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2009/02/21/157584.html> تاريخ الزيارة ٢٠١١/٧/١٢

ومن مسؤوليات مدير التحرير ايضا التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبعة كما يتولى مدير التحرير متابعة كل هذه الاعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لا يتعطل العمل<sup>(١)</sup>.

### ح. سكرتير التحرير:

لكل صحيفة أيضا سكرتير تحرير أو أكثر وهو الذي تتجمع لديه مواد التحرير ويتولى توزيعها على الصفحات طبقاً (للماكيت)، كما أنه يحدد أحيانا مكان الخبر في السطر في الصفحة الواحدة<sup>(٢)</sup>.

### إدارة الاعلان:

يعتبر أهم أقسام المؤسسة الإعلامية لأنه يأتي بأهم إيرادات الصحيفة، وهذا القسم يدير الإعلانات بطرق مختلفة، فأحياناً تتعاقد الصحف مع شركة إعلانات التي تحتكر عملية الإعلان في الصحيفة وتقوم بجلب الإعلانات مقابل نسبة معينة من أجر الإعلان.

"وقسم الإعلان في الصحف مرتبط بشكل أساسي بقسم التحرير حيث تكون هناك خطة مسبقة للاتفاق على الأماكن والمساحات التي يتم تخصيصه الإعلانات. وتقدر أجور الإعلانات إما بسعر السطر الواحد والعمود الواحد إذا كانت إعلانات إخبارية أو بالسنتيمتر المربع إذا كانت الإعلانات مصورة، كما أن الإعلانات قد تكون فردية أو بواسطة عقود تتناول مساحات معينة أي أن المعلن قد يدفع في كل مرة ثمن الإعلان الذي يريد نشره كما أنه قد يتفق على عدد الأسطر أو السنتيمترات"<sup>(٣)</sup>.

### إدارة التوزيع:

"كثيرا ما تعتمد الصحف مهمة التوزيع لشركات خاصة بالتوزيع. أو تنشئ هي شركات توزيع متفرعة عنها تتولى توزيع الجريدة وغيرها من الصحف والمجلات التي تعهد إليها بمهمة توزيعها. وقسم التوزيع هو الذي يقوم بتنظيم عملية التوزيع، ويضم خبراء في التوزيع والتسويق، كما يضم القسم عددا من المفتشين الذين يقومون بدراسة عملية التوزيع والأسواق الجديدة في الأحياء والأقاليم المختلفة والدول الخارجية"<sup>(٤)</sup>.

## خامساً: طبيعة إدارة المؤسسات الصحفية

تتفاوت طبيعة إدارة المؤسسات الصحفية في اسلوب وطريقة إدارة العمل بها، فبعضها يعتمد على أساليب حوارية ديمقراطية والبعض الآخر ينتهج أساليب سلطوية وما بين هذين النمطين تتفاوت أساليب

(١) جبران الحديثي، إدارة المؤسسات الإعلامية، انظر الرابط:

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2009/02/21/157584.html>، تاريخ الزيارة ٩/٥/٢٠١٢.

(٢) عبد النبي عبد الله الطيب، المصدر السابق، ص ٥٥.

(٣) عبد النبي عبد الله الطيب، المصدر السابق، ص ٥٤.

(٤) عبد النبي عبد الله الطيب، المصدر السابق، ص ٥٦.

- صناعة القرارات في المؤسسات الصحفية"<sup>(١)</sup>. كذلك تختلف إدارة المؤسسات الصحفية عن غيرها من المؤسسات والشركات من عدد جهات حددتها شاكر في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:
١. ان طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.
  ٢. ان طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.
  ٣. ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تنتوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.
  ٤. ان طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما ايضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر).
- ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في اغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.
٥. ان إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.
  ٦. ان طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاعل مركزه الوظيفي ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

## المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للعملية الإدارية

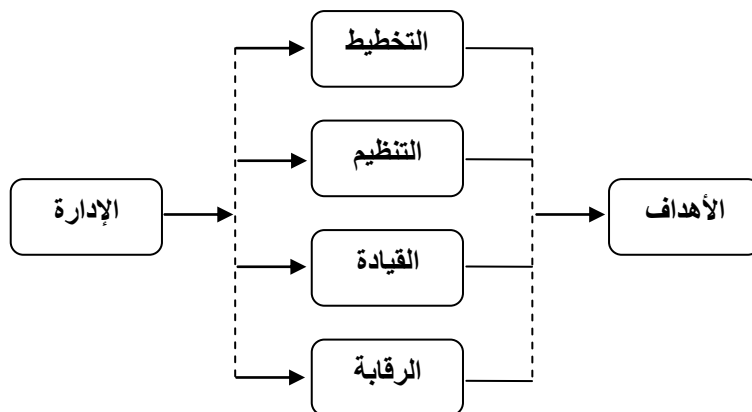
---

(١) محرز حسين غالي (٢٠٠٩): إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، دار العالم العربي، القاهرة- ج.م.ع، ص ٦٥.

(٢) عطا الله أحمد شاكر، المصدر السابق، ص ٧٥-٧٦.

إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة.

"تتضمن العملية الإدارية الوظائف الأساسية المتعارف عليها والمذكورة في كل كتب الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة والتي يمكن أن توضح بالشكل التالي"<sup>(١)</sup>:



شكل رقم (٨) وظائف الإدارة

## المطلب الاول: التخطيط والتخطيط الإعلامي

يعد التخطيط من الامور الضرورية للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، وأن التخطيط يسهل الطريق لتحديد الأهداف، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال، والرقابة عليها.

هذه الوظيفة الإدارية المهمة تخطط للمستقبل وتحدد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. والتخطيط هو"عملية تحديد واقع المؤسسة، والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط يحدد لنا أين كنا؟ وأين نحن الآن؟ واين نريد أن نصل؟ وكيف؟"<sup>(٢)</sup>.

### اولاً: مفهوم التخطيط وأهميته:

(١) سيد رضا سيد جوادالدين (١٣٩٠): مباني سازمان ومديريت، نگاه دانش، ايران - تهران، ص ٣٢.

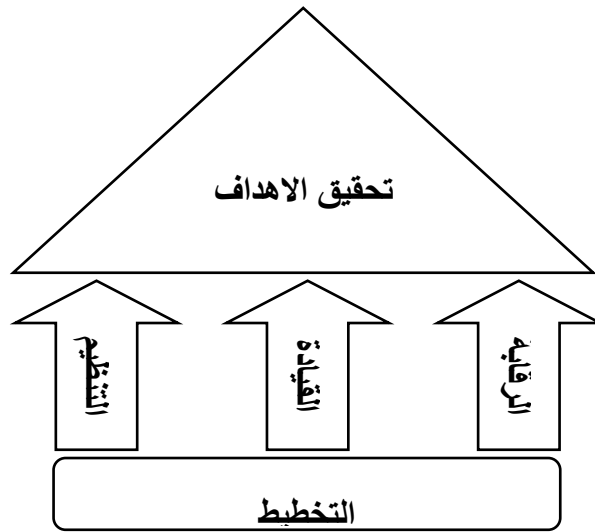
(٢) حبيب رمال (٢٠٠٩): المهارات الاعلامية للعلاقات العامة والملحق الإعلامي، ديوان الكتاب للثقافة والنشر، بيروت - لبنان، ص ١٧.

إن كتب الإدارة تزدحم بتعريفات مختلفة ومتنوعة للتخطيط، فهناك من يعرف التخطيط بأنه "تحديد احتياجات والعمل على وضع أفضل الطرق للإستجابة لتلك الإحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر لك الأولويات والأليات"<sup>(١)</sup>.

ومن الكتاب من يرى التخطيط بأنه "اسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج"<sup>(٢)</sup>.

بينما يقدم جورج تيري التعريف التالي للتخطيط "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"<sup>(٣)</sup>.

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في المؤسسة، وهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، "فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تسبق ماعداها من الوظائف حيث انه بدونها لا يكون للمدير المهام ما ينظمه ولا من الفنيين ما يوجهه ولا من الأعمال ما يراقبه"<sup>(٤)</sup>. ويمكن ان نمثل عملية التخطيط ضمن الهيكل الادارى في المؤسسة في الشكل التالي<sup>(٥)</sup>:



#### شكل (٩) التخطيط أساس الإدارة

تبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد

(١) حبيب رمال، المهارات الاعلامية للعلاقات العامة والملحق الإعلامي، المصدر السابق، ص ١٧.

(٢) ناصر بن فهد الناصر (٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص ٣٢.

(٣) بشير العلق (٢٠٠٩): إدارة الحملات الإعلانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط ١، عمان الاردن، ص ٢٩.

(٤) رامز الطنبور، الوجيز في مبادئ الإدارة، المصدر السابق، ص ٥٧.

(٥) ابراهيم بن علي ملحم، المصدر السابق ص ٢٠٢.

تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة. وينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

٢. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٣. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٤. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٥. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٦. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

٧. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٨. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

عملية التخطيط عملية فنية وإدارية، وحتى يكون التخطيط منطقياً لا بد من تحديد الاجابة عن أربعة أسئلة وهي<sup>(٢)</sup>:

١. ماذا نريد أن نفعل؟

٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

## ثانياً: أنواع التخطيط:

وتتكون عملية التخطيط من ثلاث ويعرضها الطنبور بشكل الآتي<sup>(١)</sup>:

---

(١) سارة نبيل، مفهوم وأهمية ومزايا التخطيط، انظر الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr51293.html>

تاريخ الزيارة ٢٢/١٠/٢٠١٢.

(٢) مبادئ الإدارة ترجمة: خالد الحر، انظر الرابط:

[www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc)، تاريخ الزيارة ٢٠/٥/٢٠١٢.



١. **التخطيط القصير الأجل:** يكون لمدة سنتين ومادون ويغلب عليه الطابع التفصيلي، ويتحول أحياناً إلى برامج عمل لمدة أشهر بعينها لحل مشاكل محددة او طارئة.
٢. **التخطيط المتوسط الأجل:** تتراوح مدته ما بين سنتين وخمس سنوات، و يخصص لمشروع معين بهدف التطوير والتنمية.
٣. **التخطيط الطويل الأجل:** ويشتمل على الاستراتيجيات ويتكون ما بين خمس سنوات إلى ١٠ أو ٢٥ سنة. ويتركز غالباً على المشروعات الرأس المالية الضخمة التي تتطلب وقتاً طويلاً للإنجاز.

### ثالثاً: مراحل إعداد الخطط:

تشتمل مراحل عملية التخطيط على عدد من الخطوات المنطقية هي<sup>(٢)</sup>:

١. **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف المستقبلية.
٢. **تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
٣. **تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
٤. **تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
٥. **اختيار البديل الأنسب:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
٦. **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
٧. **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

### رابعاً: التخطيط الإعلامي:

على رغم ان مبادئ التخطيط العلمي تنطبق على جميع المؤسسات على حد سواء، ولعل جانب الإعلام له نصيب الأسد من التخطيط، فهو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات، وتحدي الصعوبات يتسم التخطيط الإعلامي بالخصوصية خاصة، اذ ان الإعلام في عالم اليوم رافداً أساسياً للتوجيه والتنقيف، وتنمية العلاقات الاجتماعية، والترفيه، والإعلان والدعاية، ولا نجد جميع هذه مهمات في المؤسسات أخرى معاً.

والتخطيط الإعلامي يعتمد على البحوث العلمية للتعرف على اتجاهات الجماهير والظروف المحيطة بهم، لذلك نظراً لأهمية التخطيط في المؤسسات الإعلامية تشارك قياداتها العليا في أجهزة وهيئات التخطيط.

### ١. التخطيط الإعلامي كمصطلح

(١) رامز الظنهور (٢٠١١): الوجيز في مبادئ الإدارة والإدارة الإسلامية، دار مكتبة الايمان طرابلس - لبنان، ط١، ص٦٩.

(٢) ناصر البراق، وظائف الإدارة، الموقع الشخصي، انظر الرابط: <http://www.albarrq.com>، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/١٧.

وتوجد العديد من التعريفات للتخطيط الإعلامي منها:

التخطيط الإعلامي عند رضا يعني: "عملية إرادية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم والتعبئة الجهود سواء أكانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، لكي يتسنى للمجتمع تعبئة امكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة، للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف المرجوة"<sup>(١)</sup>.

اما الدليمي يعرف التخطيط الإعلامي بإنها "الجهود المبذولة لتحقيق أهداف مستقبلية في إطار سياسة إعلامية محددة، وباستخدام خطط إعلامية متكاملة يجري تنفيذها تنفيذاً فعالاً بأجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على تعبئة القدرات والإمكانيات الإعلامية، واستغلالها بطريقة مثلى لتحقيق أهداف الخطط الإعلامية، إضافة إلى التنسيق بين القوى المتفاعلة المؤثرة في العملية الإعلامية بحيث يكفل هذا التنسيق الوقت والجهد وحسن الانتفاع بها، والاستفادة المثلى بين التقدم الذي تحرزه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات"<sup>(٢)</sup>.

وفي تعريف آخر يقول ابو غانم "التخطيط هو عملية إتخاذ القرارات عما نريد تحقيقه في المستقبل وكيفية الوصول إليه انطلاقاً من واقع الوضع الحالي، ويجب أن تأخذ تلك القرارات في حسابها الموارد المتاحة"<sup>(٣)</sup>.

تعريف إبراهيم إمام للتخطيط الإعلامي هو "عملية مقصودة تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتعبئة جهود الأفراد والمؤسسات والجماعات لكي يتسنى للجميع تعبئة إمكانياته الإعلامية المادية والبشرية تعبئة كاملة للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف الموجودة"<sup>(٤)</sup>.

ومن هذه التعريفات يمكن أن نخلص إلى تعريف محدد للتخطيط الإعلامي وهو عملية منظمة ومستمرة القصد منها تحقيق تعبئة وتنسيق وتوجيه كافة الموارد والطاقات الإعلامية والبشرية (القائمين بالإتصال) والمادية من أجل تحقيق أهداف إعلامية محددة بدقة وذلك وفقاً لأوليات مختارة بعناية، بغرض الوصول إلى أقصى استثمار ممكن للموارد و الإمكانيات المتاحة و لعنصري الزمن والتكلفة، وتتم هذه العملية بالتفاعل مع البيئة أو المحيط الاجتماعي الذي تتم فيه.

## ٢. أهمية التخطيط للمؤسسات الصحفية<sup>(٥)</sup>:

١. تطوير المؤسسة من ناحية إنشاءات ومعدات لمواجهة التطور التكنولوجي المستمر فيما يتعلق بالأجهزة والآلات التكنولوجية التي تحتاجها في الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات.

(١) عدلي رضا آخرون، المصدر السابق، ص ١٢٩.

(٢) عبدالرزاق محمد الدليمي (٢٠١٢): **التخطيط الإعلامي**، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الاردن، ص ٨٠.

(٣) حجازي سعيدي أبو غانم (٢٠١١): **التخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية**، دار اسامة، ط ١، عمان - الاردن، ص ١٢٤.

(٤) امين سعيدي عبد الغني، المصدر السابق، ص ٦١.

(٥) ناصر البراق، المصدر السابق، انظر الرابط: <http://www.albarrq.com>، تاريخ الزيارة: ٢٠١٢/٧/١٧.

٢. خطط لتنمية مواردها الاقتصادية لعمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة مثل إصدار صحيفة أو مجلة أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية أو توسيع خدماتها الإعلانية أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع في أسواق جديدة.
٣. التخطيط لتنمية الكوادر البشرية لتعزيز كفاءة المؤسسة الإعلامية ومدتها بدماء جديدة من خلال التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها.
٤. التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة.
٥. التخطيط لتنمية المؤسسة ومواجهة التغيير الذي يطرأ عليها.
٦. التخطيط فيما يتعلق بالجانب التحريري لتكون الصحيفة جذابة وتلبي حاجة القراء.

### ٣. خطوات التخطيط في المؤسسات الصحفية:

يمر التخطيط الإعلامي بعدة خطوات هي كما يلي:

#### أ. جمع المعلومات:

الأولى والحيوية في التخطيط هو توفير المعلومات الكافية والصحيحة عن كل عنصر من عناصر العمل الإعلامي إذ عن طريقها يتم وضع الخطة وصياغتها على نحو محكم ومن المهم هنا تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة ومعرفة مصادرها ومعرفة أساليب جمعها حتى يتم تحليلها وتحديد العلاقات بينها وجدولتها وتفسيرها بدقة، "لأن ذلك يساعد المخطط في كشف العلاقة بين السبب والمسبب ومن تلك المعلومات التي تتعلق بمجال التخطيط الإعلامي وعلى ضوء هذه البيانات يتم تحديد النطاق الزمني الذي تحتاج إليه الخطة وفقاً لإمكاناتها المادية والبشرية وليس المهم هنا فقط هو توفير هذه المعلومات بل الأهم هو معرفة طريقة الاستفادة منها"<sup>(١)</sup>.

#### ب. تحليل الموقف:

ويشكل تحليل الموقف أمراً لا بد منه حتى يستطيع المخطط معرفة موقفه الحالي فيما يتعلق بتحقيق أهدافه واتجاهاته، وبالتالي اختيار الإستراتيجية التي يمكن أن توصله إلى ما يريد بناء على قراره الذي يرسم أو سيحدد الوجهة التي يريدتها.

#### ج. تحديد الأهداف:

صياغة الأهداف يتم بعد دراسة والتحليل للموقف. ونقطة البدء في اختيار الهدف هو تحديد الهدف الاستراتيجي وهو الغرض الأساسي للمؤسسة الإعلامية ومن هذا الهدف يقوم المخطط بتحديد واختيار الأهداف الفرعية الأخرى.

#### د. دراسة المشروع:

(١) إسماعيل بن أحمد النزازي، التخطيط الإعلامي للجهات الخيرية (جمعيات، هيئات، مراكز مؤسسات)، انظر الرابط: [www.yanabeea.net/down1.aspx?donid=11506](http://www.yanabeea.net/down1.aspx?donid=11506)، تاريخ الزيارة ١٥/٩/٢٠١٢

لابد للمخطط من قيام بعملية تحليل ودراسة للمشروع، وذلك لتحقيق عدم تعارضه مع السياسة الإعلامية للمؤسسة الإعلامية، وقد يخرج بأفكار إعلامية جديدة أكثر فاعلية، ويتبين له جوانب المشروع التي تحتاج إلى تركيز خاص أثناء دراسة المشروع، على سبيل المثال تحديد الأماكن أو جمهور معين.

#### هـ. دراسة الجمهور:

دراسة الجمهور تمكّن من تشخيص اهتمامات وأذواق الجمهور وهي أحد العناصر المهمة عند التخطيط، وقد لا تكفي دراسة الجمهور بجمع آراء المتلقي بصفة عامة حول أنواع الرسائل وصياغة الملائمة ولكن تطلب عادة رأي المتلقي في اختيار الوسيلة المناسبة للبحث. تمكّن دراسات الجمهور من تحديد القدرات المعرفية الفعلية التي يتمتع بها الجمهور والتي تحدّد نوعية متابعته للبرامج ونوعية قراءاته.

#### و. اختيار الوسائل:

وهي اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال بالجمهور المستهدف، ولا بد أن يعرف المخطط الإعلامي بأن لكل جمهور وسيلة اتصال مناسبة وإن يؤخذ بنظر الاعتبار بأن يختار الوسيلة التي تتناسب مع الأهداف المرسومة ويتلائم تلك الوسيلة مع الإمكانيات المتاحة والمتوفرة في موقعه الجغرافي.

#### ي. تحديد الوقت والجدولة:

ينبغي للمخطط هنا أن يحدد متى يبدأ تنفيذ خطته؟ ومتى تنتهي؟ ويحدد وقت كل برنامج منها بدقة، وأن يكون ذلك التوقيت متناسقاً مع الوضع العام والأحداث الاجتماعية والدينية ونحوها، لأن اختيار التوقيت غير المناسب يفسد كثيراً من الجهود الإعلامية حتى ولو كانت مخططة ومتقنة. ثم تأتي مرحلة الجدولة وهي وضع الجداول التنفيذية للمواد الإعلامية كاملة التي سوف تنشر أو تعرض أو تذاع خلال الفترة التي تم تحديدها لتنفيذ الخطة ولا يصل المخطط إلى هذه الخطوة إلا بعد تحديد التكاليف واختيار الأوقات والمساحات وكذلك تحديد منهجية التخطيط، بمعنى هل هو يريد الوصول إلى عدد أكبر من الجمهور؟ أو يفضل منهجية التكرار بزيادة عدد مرات عرض الرسالة؟ أو منهجية الاستمرار التي تعني مدة زمنية أطول؟ وكل ذلك من أجل تحقيق الأثر المتلائم مع أهداف الحملة وأهداف وسائلها.

#### ق. تحديد الميزانية:

تتوقف ميزانية اللجنة الإعلامية على الأهداف التي تود المؤسسة الإعلامية تحقيقها وحجم الأعمال التي ستنفذها المؤسسة وبأي الوسائل وغالباً ما يوضع أمام المخطط الحد الأدنى والحد الأعلى للميزانية لكن يجب على المخططين النظر إلى البعد المستقبلي لأثر الجهد الإعلامي.

#### م. المتابعة والتقييم:

إن المتابعة والتقييم خطوة هامة في العمل الإعلامي للتأكد من السير في الطريق الصحيح لتلافي أي قصور ومعالجته في الحال كما تظهر أهمية التقييم في التخطيط بعيد المدى لأنه لا يمكن التنبؤ بما يحدث من تطورات أثناء تنفيذ العمل الإعلامي<sup>(١)</sup>.

(١) عبدالرزق محمد الدليمي، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٨٤، ٨٥، ٨٦.

## المطلب الثاني: التنظيم في المؤسسات الصحفية

تأتي عملية التنظيم بعد التخطيط وتؤدي إلى نجاح أو فشل ما خططه المخططون، تعاريف التنظيم تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته. هناك تعريفات عديدة نستطيع من خلالها التعرف على معنى التنظيم:

### أولاً: مفهوم التنظيم وأهميته:

عرفه دراكر بـ"مزاولة العمل الحر الخاص بالغد. والابتكار جزء من المهمة الإدارية"<sup>(١)</sup>. عرفه علي ملحم على انه "وضع الخطط مع بعضها البعض لتنفيذها. وتشمل عملية تنظيم الموارد بشقيها البشرية والمادية، وخلق الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة، وتوفير المراقبة المستمرة التقييم. وتكون الإدارة في هذا النشاط شبيهة بالنظام العصبي للكائن الحي، فهي تتصل بكل أطراف وأعضاء المنظمة - تصدر التوجيهات وتستقبل التغذية المرتدة"<sup>(٢)</sup>.

يعرفه العامري بأنه "العملية المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل"<sup>(٣)</sup>. يستخدم بعض الخبراء كلمة "التنظيم" بمعنى "تأطير الاعمال الإدارية" من اجل "إنجاز الواجبات بانسجام التام" يقول العتيبي بهذا الصدد "التنظيم عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف"<sup>(٤)</sup>.

ان أي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح ضرباً من الفوضى والعشوائية، فالتنظيم هو الأسلوب الذي يوصل إلى الأهداف من أقرب الطرق، حدد ماكس فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) عدداً من مبادئ اساسية للتنظيم البيروقراطي التي يجب أن تتميز بها المنظمات الحديثة لكي يديروا شؤونهم الإدارية بأحسن وجه، حيث يمكن الإشارة بإيجاز إلى أهمها<sup>(٥)</sup>:

١. تقسيم واضح للعمل ولا لتخصص الوظيفي وتوزيع الاعمال على الموظفين بصورة رسمية وبأسلوب ثابت مستقر.

(١) بيتر دراكر (١٩٩٦): الإدارة المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة محمد عبدالكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة- ج.م.ع، ط١، ص ٦٧.

(٢) ابراهيم بن علي ملحم، المصدر السابق، ص ٤٣.

(٣) صالح مهدي محسن العامري المصدر السابق، ص ٣٠.

(٤) محمد عبدالله العتيبي، فلسفة التنظيم الإداري، انظر الرابط: <http://m-alotaibi.com/site/?p=196>، تاريخ

٢٠١٢/٦/٢٣

(٥) ژان لوبلان، المصدر السابق ص 141.

٢. وضوح الهيكلية وخطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وتقسيم التنظيم إلى مستويات تتخذ شكلا هرميا Hierarchy تشرف المستويات العليا فيه على أنشطة المستويات الدنيا.
٣. وجود قواعد وتعليمات رسمية لسير العمل. يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة يوضح التوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
٤. فصل تام بين العمل والحياة الشخصية (الاشخصية في التعامل)، إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
٥. اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين وبتابع العاملون مسلكهم الوظيفي في المنظمة حتى النهاية.
٦. فصل الإدارة عن الملكية، لضمان أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

### ثانياً: التنظيم في المؤسسات الصحفية:

يعتبر التنظيم في المؤسسات الصحفية من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية بشكل عام والصحفية بشكل خاص، إذ أن كل مدير أو مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع، بما يحقق أهداف المؤسسة. ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب أو تحديد الأنشطة الأزمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد، وفق قدراتهم وخبراتهم.

وحيث يتم تطرق إلى الإعلام، فإن التنظيم يعني "تحديد العلاقات والمسؤوليات والواجبات المطلوبة من كوادرها، ودراسة لأشكال التنظيم الإعلامي تستلزم دراسة لوسائل متعددة من المؤسسات الإعلامية مثل الإذاعة والتلفزيون والصحافة ووكالات الأنباء ووكالات الإعلان والعلاقات العامة"<sup>(١)</sup>.

عن أهمية التنظيم في المؤسسات الإعلامية يقول رضا "يعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية إذ أن كل مدير أو مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من العاملين، وبما يحقق أهداف المؤسسة"<sup>(٢)</sup>.

يتكون التنظيم في المؤسسات الإعلامية من جانبين هامين، الجانب الأول يهتم بشئون الإدارية الرسالة الإعلامية للمؤسسة والذي تسمى في المؤسسات الصحفية بالإدارة التحرير، أما الجانب الثاني فتهتم بالشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة والتي تخدم وتسهل عمل الجانب الأول (إدارة التحرير).

### ثالثاً: أنماط التنظيم في المؤسسات الصحفية

هناك أنماط عديدة لتنظيم المؤسسات، تختلف في استعمالها باختلاف المؤسسات في حجمها وفي طبيعة أعمالها. لكل طريقة عيوبها ومحاسنها وقد تكون طريقة ما تلائم مشروع ولكنها لا تلائم المشاريع الأخرى. يطرح سلطان ثلاثة أنماط لتنظيم في المؤسسات الإعلامية هي<sup>(١)</sup>:

(١) صالح خليل أبو اصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، المصدر السابق، ص ١٥٦.

(٢) عدلي رضا وآخرون (٢٠٠٩): إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٩.

١. نمط يعتمد على المركزية بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
  ٢. نمط يعتمد على اللامركزية، بحيث يعطي للأقسام مسؤوليات محددة تتيح نوعاً من المرونة في استخدام المسؤولية واتخاذ القرار.
  ٣. نمط يزاوج ما بين الأسلوبين أعلاه.
- والتنظيم في المؤسسة الصحفية يضم الإدارات التالية<sup>(٢)</sup>:**
١. إدارة التحرير (رئيس التحرير - مدير التحرير - معاونو التحرير - سكرتارية)
  ٢. التحرير - (رؤساء أقسام التحرير).
  ٣. إدارة الشؤون المالية.
  ٤. إدارة المطابع (المطابع، لوائح الاستنساخ، التصوير الطباعي).
  ٥. إدارة التوزيع والإعلان.
  ٦. إدارة القسم الفني (التنضيد، التصميم، التنفيذ، المونتاج).
- والعمل الإعلامي الناجح يحتاج إلى تنظيم إداري جيد مع توفير قيادة جيدة وبيئة العمل المناسب وكوادر ذات كفاءة عالية.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصحفية

إذا كان الهيكل التنظيمي عبارة عن الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فهيكّل التنظيمي للمؤسسة الصحفية حسب تعريف سيد محمد هو "الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية بُغية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها"<sup>(٣)</sup>.

إن دراسة التنظيم في المؤسسات الصحفية لا يمكن أن يتوضح إلا من خلال عرض هيكلها التنظيمي، "ذلك أن الهيكل التنظيمي عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات صناعة القرار والاتصال في المؤسسة"<sup>(٤)</sup>.

(١) محمد صاحب سلطان، المصدر السابق، ص ١٠١.

(٢) تسو كاسوفو (١٩٨٥): إدارة الصحفية، ترجمة إيمان احمد، السلسلة المهنية، مدرسة التضامن لتدريب وتأهيل الصحفيين، بغداد، ص ٨١.

(٣) عبدالله المسلمي (٢٠٠٧): إدارة المؤسسات الصحفية، دار الفكر العربي ط ٢، القاهرة- ج.م.ع ص ٢٤٣.

(٤) صالح خليل أبو اصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، المصدر السابق، ص ١٥٧.

وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يوصى به لجميع المؤسسات الصحفية، لأن شكل الهيكل التنظيمي يعتمد على طبيعة وحجم وظروف وبيئة المؤسسة الصحفية. "شكل التنظيم الذي يصلح لجريدة يومية قد لا يصلح لمجلة أسبوعية، بل الشكل نفسه يختلف من جريدة يومية صباحية إلى جريدة يومية مسائية، أو مجلة أسبوعية عامة إلى مجلة اسبوعية متخصصة، وينطبق الكلام نفسه على الصحف الحزبية أو الإقليمية أو المستقلة"<sup>(١)</sup>.

فالإدارة والهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية يعكسان الصورة الفعلية لوجودها واثبات وجوديتها وقدرة إنتاجها الإعلامي ومدى التنافسية في اجواء مؤسسات الإعلام المتعددة في الأهداف والمصالح، فالإدارة و الهيكل التنظيمي يشكلان الأداة الرئيسية والهادفة لتحقيق أهدافها.

وقد اشار الكايد إلى الخدمات والوظائف الرئيسية التي يقدمها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية وهي<sup>(٢)</sup>:

١. الهيكل التنظيمي يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
٢. الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص وضبط تأثير الاختلافات الفردية وهو الذي يضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
٣. الهيكل التنظيمي هو الاطار الذي يتم فيه ممارسة القوة، هو الذي يحدد ايضاً الوظائف تمتلك القوة، (ويتم فيه اتخاذ القرارات).

## خامساً: أنواع الهياكل التنظيمية

١. الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي): ويتميز هذا الهيكل بأنه بسيط وليس معقداً وغير رسمي، "مركز السلطة في قمة الهرم الإداري. هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين، "تتركز السلطة في شخص واحد هو المالك. لا يوجد جهاز استشاري ولا جهاز مساند، والاتصال غير رسمي هو السائد"<sup>(٣)</sup>. هذا النمط من الهيكل التنظيمي يتلائم مع المؤسسات الصحفية الصغيرة والتي عدد العاملين فيها قليل.

٢. الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي: "يتم إتباع هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المؤسسة روتينية وبسيطة، تكون قواعد العمل على درجة عالية من الرسمية والسلطة في اتخاذ القرارات المركزية

(١) عبدالله المسلمي المصدر السابق، ص ٢٤٣-٢٤٤.

(٢) هاني محمود الكايد (٢٠٠٨): إدارة وهيكلية الهيئات والمؤسسات الإعلامية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١٧.

(٣) حسين حريم (٢٠١٠): إدارة المنظمات منظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط ٢، ص ١٣١.



بإتباع التسلسل الهرمي"<sup>(١)</sup>. يصلح هذا النوع من التنظيم للمؤسسات الصحفية الكبيرة وخاصة المؤسسات التي تصدر أكثر من جريدة او المجلة.

٣. **التنظيمي البيروقراطية المهنية:** تشكل القوى التشغيلية المكوّن الرئيس في هذه التنظيم وهي التي تمتلك القوة لكونها تمتلك مهارات حساسة وحيوية المؤسسة ولديها استقلالية من خلال اللامركزية، ويصلح هذا النوع من الهيكل التنظيمي عندما يكون حجم المؤسسة كبيرة و بيئة العمل فيها معقدة وثابتة.

٤. **الهيكل التنظيمي القطاعي/ متعدد الاقسام:** وهنا تهيمن الإدارة الوسطى على المؤسسة حيث يضم هذا الجزء مجموعة من الوحدات المستقلة ولكن كل منها يشكل بيروقراطية آلية والإدارة المركزية تنسق فيما بينها. يناسب هذا النوع من التنظيم المؤسسات ذات الحجم الكبير، حينما تكون التقنيات قابلة للتجزئة والتقسيم وفي حالة وجود بيئة غير معقدة جداً وغير مضطربة جداً.

٥. **الهيكل التنظيمي المؤقت:** يشكل الجهاز المساعد المكوّن الرئيس في المنظمة أما الاستشاريون والتقنيون فقد لا يكونوا موجودين وهو يتميز بالتقسيم الأفقي. يمكن استخدام التنظيم المؤقت في حالة وجود أنواع استراتيجيات والتقنيات غير روتينية وبيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب الابداع"<sup>(٢)</sup>.

## سادساً: خصائص الهيكل التنظيمي الفعال<sup>(٣)</sup>:

١. تحقيق الاهداف بأقل تكلفة ممكنة.
٢. الإبداعية؛ يجب ان يسهل الهيكل التنظيمي بل ويشجّع على الإبداع من خلال تجميع المواد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وغيرها.
٣. المرونة والتكيف.
٤. تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها.
٥. تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

(١) خليفي عيسى، الهيكل التنظيمي، <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=67516>، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٥/٨.

(٢) حسين حريم، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ١٣٢ - ١٣٤.

(٣) حسين حريم، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ١٤٨ - ١٤٩.

٦. تسهيل الاستراتيجية، إن ابعاد الهيكل التنظيمي الثلاث: التعقيد، والرسمية والمركزية تؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي سواءً من حيث صياغة الاستراتيجية أو من حيث تنفيذها.

٧. مراعاة الظروف البيئية: "الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب للتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة"<sup>(١)</sup>.

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة القائمين بالاتصال في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، "فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للخوف من إنشاء أية علاقات أية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف"<sup>(٢)</sup>.

فالهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائماً يساهم في تلوين بيئة العمل للمؤسسة ويشعر القائم بالاتصال انه تمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها .

## المطلب الثالث: القيادة في المؤسسات الصحفية

إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. سوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم القيادة وانماطها والعوامل المؤثرة في الشخصية القيادية بشكل عام والقيادة في المؤسسات الصحفية بشكل خاص.

### أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها:

---

(١) محمد صاحب السلطان، المصدر السابق، ص ٢١٥.

(٢) القريوتي، (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مكتبة الشرق، عمان، الاردن، ط ٤، مجلدات ١، ص ٢٢٨

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، وهو أحد نشاطات العملية الإدارية في جميع المؤسسات، وهو الثالث بالترتيب. حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمؤسسة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. إن الكتاب والباحثين يقدمون لنا عدداً كبيراً من التعاريف على وفق مدارسهم الفكرية ونظرتهم للقيادة وفيما يلي عرض لبعض التعريفات عن القيادة:

تعريف أوردوي تيد tead: القيادة هي النشاطات التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه<sup>(١)</sup>.

ويحدد أردين القيادة بأنها "القدرة على نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"<sup>(٢)</sup>.

إذا نظرنا نظرة شمولية إلى القيادة فهي تعني "التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الهدف"<sup>(٣)</sup>.

تعتبر القيادة عملية تحريك للناس نحو الهدف. الشخصية القيادية في العمل هي شخصية منتجة وقادرة على حل المشاكل والعراقيل، وتبرز أثناء العمل، كما أنها شخصية مبدعة تحب التجديد والتطوير.

"الإدارة اليوم تتطلب وجود قيادات إدارية قادرة على أن تفهم وتمارس الإدارة كصناعة يمكن من خلالها تطوير أدواتها، وابتكار أساليب ومنهجيات وممارسات إدارية جديدة تتمثل في التركيز الدائم على الرؤية، وخلق الإحترافية والثقافة المهنية والتعلم لدى العاملين، وفهم توقعات المستفيد والتغيير المستمر في أسلوب الخدمات، والميل إلى التنافسية أكثر من المحافظة على البقاء، وبناء الشراكات، والتحول نحو الإستثمار، والإستمرار في تعزيز السمعة المهنية للمنظمة وأفرادها، إضافة إلى تبني المفاهيم ذات العلاقة بدعم أخلاقيات الإدارة مثل الشفافية والمساءلة وغيرهما"<sup>(٤)</sup>.

إن القيادات الإدارية التي تتعامل مع الإدارة في محتواها البيروقراطي لن تستطيع أن تستمر في المحافظة على تقدم وتطور المؤسسات على المدى البعيد وذلك لأن التحول الجديد في فهم وتطبيق ممارسة الإدارة يشير إلى أن الإدارة لم تعد أنظمة ولوائح وموارد مستهلكة، بل أصبحت صناعة.

---

(١) ظاهر محمود كلادة (١٩٩٧): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الاردن، ص ١٦١.

(٢) عبد الرزاق محمد الدليمي (٢٠١٠): القيادة الاداريه في المؤسسات الاعلاميه، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد ٢٣، ص ٥.

(٣) صالح مهدي محسن العامري، المصدر السابق، ص ٣٠.

(٤) بركات بن مازن العتيبي، صناعة الإدارة، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٩١ ص ١٩.

كما يعرف الكاتب جيمس جربين القيادة بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة مساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"<sup>(١)</sup>.

يتضح من هذه التعريفات وغيرها أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، ويركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية دور المرؤوسين التابعين في عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد للامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بمرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم.... الخ، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

## ثانياً: أنماط القيادة:

وهناك ثلاثة أنماط للقيادة شائعة الاستعمال في أدبيات علم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي والإدارة هي الأوتوقراطي autocratie والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر الترسي. يقسم الطنبور انماط القيادة إلى ثلاث نماذج رئيسية<sup>(٢)</sup>:

١. القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة الجامدة: ومن سماتها التفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات، حيث يتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر.

٢. القيادة الديمقراطية المرنة: ومن سماتها عدم اصدار الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل الدراسة مع ذوي العلاقة.

٣. القيادة الحرة: وتقضي باعطاء الرئيس الاستقلال التام للمرؤوسين لممارسة السلطة وتنفيذ المهام. وتبقى مهمة الرئيس محصورة بتوجيه والإرشاد ووضع الخطوط العريضة والبرامج العامة.

حسب نتائج الدراسات يعتبر نمط القيادة الديمقراطية أكثر فعالية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث لا شك أن هذا النمط من القيادة هو من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات وتحقق الرضا للموظف وذلك لأن القائد الديمقراطي تتوفر فيه مجموعة من السمات يستحسنها الموظف إضطلاعاً بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته فيتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف، كذلك بروز الجانب الإنساني في علاقته مع مرؤوسه واهتمامه بمشاكلهم واحتياجاتهم الشخصية، كما أنه يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ويعتقد بوجود الفروق الفردية بين الأفراد ليساعدهم على التكيف في مكان العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيشعر الموظف بحالة رضا.

## ثالثاً: القيادة في المؤسسة الصحفية:

(١) حسين حريم، المصدر السابق، ص ٢١٦.

(٢) رامي الطنبور (٢٠١١): الوجيز في مبادئ الإدارة والإدارة الإسلامية، ص ١٣٨.

نظراً لأهمية دور المؤسسات الصحفية في المجتمع، فهي تخضع إلى قيود وضوابط أكثر من مؤسسات أخرى سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو غيره. ومن هنا، فإنه يستلزم على كل مؤسسة صحفية أن تستحوذ على الإداريين والموظفين القياديين القادرين على مجابهة الضغوطات والقيود والمتغيرات حاملين راية هذه المؤسسات واهدافها على بساط الامان والاستمرارية.

وسبب آخر لضرورة وجود الشخصيات القيادية في المؤسسات الصحفية هو كثرة الأنشطة وتعددتها في هذه المؤسسات فهناك نشاط صحفي ونشاط تسويقي ونشاط مالي وإداري. وكذلك فإن المؤسسات الصحفية متنوعة بتنوع انشطتها واداراتها كإدارة التحرير والاعلان والمطابع والتوزيع، وكل من هذه الادارات تتأثر بالمتغيرات وتتحكم بها قيود المجتمع.

وتؤثر القيادة الصحفية على الحياة الاجتماعية والسياسية من خلال قيامها "بدور المرشد أو الدليل الذي يمد المواطنين بمجموعة من المعلومات عن السياسات، وصانعي السياسة، والتي يحتاجونها لصنع القرارات، ولتقييم قادتهم"<sup>(١)</sup>.

لقد بات توضيح مفهوم القيادة في المؤسسات الصحفية نظراً للتباعد الكبير الذي يصل أحيانا حدود التناقض بين اطاره النظري وتطبيقاته العملية، أمراً في غاية الأهمية، اذ انه ليس من الضرورة أن يتطابق مصطلح القائد والمدير، لان دور المدير يتمثل بعدة أنشطة مثل الابتكار التخطيط والتنظيم والتحفيز والاتصال والرقابة؛ فضلاً عن ضرورة أن يقود ويوجه. وعند التعرض إلى مفهوم القيادة في المؤسسة الصحفية فإن الحديث يكرس عن أولئك الأشخاص الذين يتحملون مواقع المسؤولية في إطار المسؤولية، أي المدراء الذين يتولون الإمساك بدفة القيادة والتوجيه في المؤسسة وبمختلف مواقعهم.

وهي "ضرورة لتسيير العمل الإعلامي بكافة جوانبه منذ ولادة فكرة الموضوع في ذهن كاتبه إلى أن يحصل المثقفي على مبتغاه"<sup>(٢)</sup>.

#### رابعاً: خصائص القيادة في المؤسسات الصحفية:

لا تستطيع أية مؤسسة إعلامية الوصول إلى اهدافها وأن تكون أفضل بدون قيادة تتسم بمجموعة من الخصائص حددها الدليمي في النقاط التالية<sup>(٣)</sup>:

١. أن تتوفر لديهم القدرة الإدارية، أي القدرة على الإشراف على نشاطات إدارة العمل الإعلامي وتوجيه أدواته.

٢. القدرة على رسم الخطط الكفيلة بتحقيق مستوى أداء أعلى للعمل الإعلامي.

---

(١) عيسى عبد الباقي، دور الصحافة في المجتمع الديمقراطي، انظر الرابط: <http://shbib.hoos.com/t35>

topic، تاريخ الزيارة ٢٠١٣/٢/١٨

(٢) عبد الرازق محمد الدليمي، المصدر السابق، ص ١١.

(٣) عبد الرازق محمد الدليمي، المصدر السابق، ص ١١.

٣. القدرة على اختيار الوسائل الأفضل في الوصول إلى الجمهور واختيار الزمن الأنسب لتحقيق الهدف.

٤. قوة الشخصية والشجاعة الأدبية التي تمكنه من عرض آراء ومقترحاته بصراحة وقوة.

٥. أهمية أن تتوافر لديها القدرة التحليلية كذلك القدرة على التصور والابداع.

## ١: مسؤوليات القيادة (المدير) في المؤسسة الصحفية:

إن القيادة في المؤسسة الإعلامية كما في جميع المؤسسات أخرى ضرورية، والشخص الذي يتولى مهمة قيادية في المؤسسة الإعلامية لابد أن يلعب دوراً أكبر عن أدوار الأشخاص الآخرين في المؤسسة ولذا فإن القيادة في المؤسسات الصحفية تمارس مجموعة من الأنشطة تتمثل في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة والتوظيف والتمثيل والاتصال. إضافة إلى مجموعة أنشطة أخرى يلخصها الدليمي بست نقاط وهي كالآتي<sup>(١)</sup>:

١. ترتيب أوضاع الإدارة وتوزيع المهام على الأقسام.

٢. سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم به المؤسسة الصحفية.

٣. رفع التقارير الفصلية والسنوية عن الإدارة وعن المؤسسات الإعلامية والصحفية للمدير العام.

٤. تحرير وصياغة وتصحيح رسائل وتقارير الإدارة العامة.

٥. وضع التصورات للفعاليات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة.

٦. متابعة توفير التجهيزات المكتبية والفنية اللازمة.

## ٢. مسؤوليات رئيس التحرير ومدير التحرير

يتولى رئيس التحرير قيادة الصحيفة عبر توجيهات يومية تقوم على رسم وتنفيذ سياسة الصحيفة واتجاهات عملها بعد مناقشتها مع هيئة التحرير. ومن ثم يوافق على نشر ما هو صالح ومفيد من أبناء والمقالات والموضوعات في الصحيفة أو "الغاء أو حذف مواد معينة، فهو يمارس دور المغرل والرقيب الذاتي"<sup>(٢)</sup>. وإلى جانب ذلك فهو يقوم بإعداد وتقديم الخطط والتقارير عن نشاط الإدارة وآفاق تطورها. "يعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة، وكثيراً ما ينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسؤولية والتبعات الخاصة بها"<sup>(٣)</sup>.

أما مدير التحرير فهو المسؤول التنفيذي في الصحيفة ويقوم بتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه من رئيس التحرير. وفي بعض المؤسسات الصحفية تقع المسؤوليات الإدارية والمالية على عاتق مدير التحرير. "من مسؤوليات مدير التحرير أيضاً التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز السكرتارية التحرير والمطبعة"<sup>(٤)</sup>.

(١) عبد الرازق محمد الدليمي، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ١٣.

(٢) محمد صاحب السلطان، المصدر السابق، ص ٩٧.

(٣) عدلي رضا وآخرون، المصدر السابق، ص ٧٧.

(٤) عدلي رضا وآخرون، المصدر السابق، ص ٧٨.

## المطلب الرابع: الرقابة في المؤسسات الصحفية

تأتي وظيفة الرقابة لتكمل المنظومة الإدارية، ذلك أنه بعد أن يتم وضع خطة العمل متضمنة الأهداف وبرامج العمل، يتم وضع الهيكل التنظيمي الذي ينظم العلاقات والسلطات ويحدد المسؤوليات، ويوفر آلية منهجية للتعاون المثمر بين العاملين، ثم يتم التنفيذ. ويقوم المديرون بتوجيه المرؤوسين أثناء التنفيذ بتحفيظهم والاتصال بهم وقيادتهم نحو بلوغ الأهداف، ويبقى أن يتأكد المديرون من مدى مطابقة نتائج التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، وهل تسير في الاتجاه الصحيح أم لا.

### أولاً: مفهوم الرقابة وأهميته:

للرقابة تعريفات كثيرة من أشهرها في العهد الحديث تعريف العالم الإداري هنري فايول حيث وصف عملية الرقابة بأنها تقوم بالتأكد على أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات. والرقابة "هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة أهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية"<sup>(١)</sup>.

أما العامري فيعرف الرقابة بأنها "متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم الانحرافات وإتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. من خلال العملية الرقابية يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجميع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك"<sup>(٢)</sup>. ويقول الظاهر "الرقابة ليست اصطلياً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة لقتل أفراد المؤسسة ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة؛ فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه"<sup>(٣)</sup>.

وبهذا الصدد يقول محمود هاشم: "الرقابة شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى. وظيفة يمارسها المدير أياً كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك

(١) كامل المغربي وآخرون (١٩٩٥): أساسيات في الإدارة، مكتبة دار الفكر، ط ١، عمان. الاردن، ص ١٠٣.

(٢) صالح مهدي محسن العامري المصدر السابق، ص ٣٢.

(٣) نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠١١): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، منشورات عالم الكتب الحديث، ط ١، ص ٣٢٥.

في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر<sup>(١)</sup>. وتتضح من التعريفات السابقة أن الرقابة هي العمليات المنظمة التي تهدف إلى التحقق من تنفيذ خطط المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على تطوير الأنظمة الفرعية والتنسيق بين الوحدات الإدارية والتأكد من كفاءة استغلال موارد المؤسسة، ومساعدة الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود ضعف أو قصور في النظام.

## ثانياً: أهداف وعناصر الرقابة:

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان اتمام الأداء وفقاً للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي<sup>(٢)</sup>:

١. حماية المصالح العامة وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطط وبرامج في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

٢. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية المصلحة العامة، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

٣. ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

أما بخصوص عناصر الرقابة فيشخصها الظاهر بأربع نقاط مختصرة وهي كالاتي<sup>(٣)</sup>:

١. تحديد الأهداف ووضع المعايير.

٢. مقارنة النتائج المتحققة مع معايير المرسومة.

٣. قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

٤. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

## ثالثاً: أنواع الرقابة:

الرقابة كجزء لا يتجزأ من أنشطة النظام الإداري تنقسم إلى أنواع مختلفة:

### ١. الرقابة حسب أهدافها:

ويمكن تصنيف الرقابة حسب أهدافها إلى عدة أشكال أوجزها ياغي كمايلي<sup>(١)</sup>:

(١) محمود هاشم زكي. الإدارة العلمية. الناشر وكالة المطبوعات.

(٢) الجابر للمحاسبة والمراجعة، انظر الرابط: <http://algaber.net/index.php/2012-03-22-19-03-44/74>

٢٠١٣/٢/٢٦. آخر زيارة للموقع 2011-04-08-18-01-03.html

(٣) نعيم إبراهيم الظاهر، المصدر السابق، ص ٣٢٦.



## أ. الرقابة الإيجابية:

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

## ب. الرقابة السلبية:

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيّد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

## ٢. الرقابة حسب مصادرها

أ. رقابة داخلية: تمارس من داخل الجهاز الإداري على نفسه من خلال الأدوات الرقابية المختلفة للتأكد من مطابقة العمل للأهداف والكشف عن الانحرافات المالية والإدارية وتصحيحها.

ب. الرقابة خارجية: والتي تمارس عن طريق أجهزة الرقابة الإدارية والمالية المستقلة والمتخصصه وغير خاضعة للسلطة التنفيذية مثل "رقابة الجمهور والصحافة، رقابة السلطة التشريعية، رقابة السلطة القضائية، رقابة النائب العام" ومهمتها تتصرف إلى الامور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية والتأكد من شرعية وقانونية التصرفات من خلال ضمان الالتزام بالقوانين.

## ثانياً: الرقابة في المؤسسات الصحفية

إن عملية الرقابة في المؤسسات الصحفية هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها ادارتي التحرير والمالية في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح المادة الصحفية والعملية الإدارية.

ولكن بشكل عام الرقابة على وسائل الإعلام بحسب الادبيات الإعلامية هي ماتعني "ملاحظة خروج مضمون وسيلة اعلامية معينة على ضوابط وتشريعات دستورية او قانونية من جهه مخولة حكومياً بالشكل التي لها صلاحيات اغلاق او حجب او تجريم او تغريم كاتب الرسالة الإعلامية او من يملكها او من يحمل امتيازها والتي بحسب تلك التشريعات تعد خرقاً للقانون المنصوص عليه في الدولة"<sup>(١)</sup>.

## ١. أنواع الرقابة الإعلامية:

بشكل عام هناك ثلاث مفاهيم أساسية للرقابة في المؤسسات الصحفية، الرقيب الذاتي، ممثلاً بالإعلامي نفسه (والذي يسمى بالاصطلاح حارس البوابة الإعلامي)، الرقابة الإدارية في المؤسسة

(١) محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٨٧): مبادئ الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، ط ١، ص ٣٢٠ - ٣٢٧.

(٢) الرقابة صراع الذات القلقة مع المؤسسة المهيمنة، جريدة فلسطين، يومية سياسية ، العدد ١٠٠٧، ١٣ آذار ٢٠١٠، ص ٢٦.

الإعلامية والرقيب الحكومي الاجرائي، ويعمل وفق عمل رقابي لمضمون وسائل الإعلام وله الحق في إحالة المؤسسة الخارقة للضوابط أو بتشريع منه، بحسب صلاحياته من قبل النظام الحاكم.

### أ. الرقيب الإعلامي من داخل المؤسسة (حارس البوابة):

إن الرسالة الإعلامية تمر من خلال عدد من البوابات حتى تنتهي إلى المستقبل الإعلامي. واضع هذه النظرية هو عالم النفس النمساوي الأصل والأمريكي الجنسية "كيرت ليوين" حيث يرى "أنه على طول الرحلة الإعلامية التي تقطعها المادة الصحفية حتى تصل إلى الجمهور المستهدف، توجد نقاط (بوابات) يتم فيها اتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج وكلما طالت رحلة المادة الإخبارية حتى تظهر في الوسيلة، تزداد المواقع التي يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما إذا كانت الرسالة ستنقل بنفس الشكل والمحتوى أو بعد ادخال تعديلات عليها، ويصبح نفوذ من يديرون هذه البوابات لهم أهمية كبيرة في انتقال المعلومات"<sup>(١)</sup>.

بمعنى آخر حارس البوابة هو الرقيب الذي تمر من بين يديه المعلومات ويقرر ما يجب نشره وما يجب ان يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا على طبيعة الرسائل الإعلامية ويتضح دور حارس البوابة في التأثير على اتخاذ القرار.

وعلى سبيل المثال رئيس التحرير ومدير التحرير وحتى في بعض المؤسسات الصحفية رؤساء الأقسام يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن ان ينشر أو ما لا ينشر وهذا يمكن ان يزداد تأثيره إذا كان حارس البوابة ذا توجه إيدلوجي أو ديني معين.

### ب. الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية:

وهي التي تشرف على "عناصر لعمل الانساني، والرقابة على المواد والرقابة على الخدمات والرقابة على المالية"<sup>(٢)</sup>. يقوم بها جهاز أو إدارة ولجنة متخصصة بالعمل الرقابي داخل المؤسسة الإعلامية، حيث تقوم "بالتفتيش وفحص ومتابعة الأعمال المالية والإدارية، والتحقق من سير العمل وفق الأنظمة واللوائح، والمحافظة على أموال المؤسسة وحسن استخدامها وترفع تقاريرها إلى الإدارة العليا بالمؤسسة موضحة نواحي القصور والخلل ومقترحات العلاج"<sup>(٣)</sup>.

يدخل النوعين المذكورين من الرقابة ضمن الرقابة الداخلية للمؤسسة.

### ج. الرقابة الحكومية:

---

(١) أمين وافي، نظريات الإعلام، انظر الرابط: [site.iugaza.edu.ps/awafi/files/2010/02/nmmn.doc](http://site.iugaza.edu.ps/awafi/files/2010/02/nmmn.doc)، تاريخ الزيارة ١٠/٥/٢٠١٢.

(٢) صالح خليل ابو أصبع، إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي، المصدر السابق، ص ٢٥٤.

(٣) سعيد يوسف حسن كلاب (٢٠٠٤): واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٥٢.

الرقابة الحكومية على الصحافة هي السلاح السياسي التنفيذي او التشريعي ضد المؤسسات الإعلامية وحقوق الابداع المختلفة، فالرقابة الإعلامية كما يقول هنري هربرت هي "سياسة الحد من التعبير العام عن الأفكار والآراء والدوافع والمشيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على تفويض السلطة الحكومية أو تفويض النظام الاجتماعي والأخلاقي التي تعتبر السلطة أنها ملتزمة بحمايتها"<sup>(١)</sup>.

ولكي تأخذ الرقابة شكلاً قانونياً لجأت السلطات القمعية إلى فرض تشريعات اعلامية صارمة على وسائل الإعلام، هذا وقد قسم علماء الاتصال والإعلام وخبراء التشريعات الإعلامية القيود الحكومية على الإعلام إلى أربع اصناف القانونية، الإدارية، والعقابية، والاقتصادية.

## ٢. القيود القانونية:

من أكثر الإجراءات التشريعية شيوعاً واستخداماً على مدار تاريخ وسائل الإعلام الحديثة بها هي "تشريعات المتعلقة بالعملية الإعلامية برمتها تضعها السلطة المختصة في أي دولة للقواعد القانونية والدستورية، يعاقب عليها أو بالأحرى يعاقب على مخالفتها سواء بالغرامة أو بالعقوبة"<sup>(٢)</sup>.

كذلك "اخضعت الحكومات الديكتاتورية وسائل الإعلام إلى تشريعات تحد من حق الحصول على المعلومات"<sup>(٣)</sup> وتدفق المعلومات إلى عامة الناس ومنع دخول وسائل الإعلام الخارجية إلى البلد، فحسب تقرير لجنة حماية الصحفيين لعام ٢٠١٢ هناك عشر دول في العالم تخضع لحكم ديكتاتوري فرضت الرقابة التشريعية الصارمة على الإعلام. "وتصدر إريتريا القائمة تليها كوريا الشمالية وسورية وإيران وغينيا الاستوائية ثم أوزبكستان وميانمار والمملكة العربية السعودية وكوبا وبيلاروس"<sup>(٤)</sup>.

## ٣. القيود الإدارية:

تمثل القيود الإدارية النوع الثاني من أنواع القيود الأكثر استخداماً وهي "القوانين التي يقيّد التراخيص إلى تمنح لاشخاص الذين يعملون في الحقل الإعلامي وتعتبرها الحكومة محرصة على إثارة الفتنة في المجتمع وتتضمن هذه القيود إلزام وسائل الإعلام بالتسجيل والحصول على ترخيص للعمل من السلطات المختصة، وتقديم ضمانات مالية. ويمثل انتشار مثل هذه الإجراءات الإدارية نوعاً من القيود الشديدة

(١) نقلاً عن بسام عبدالرحمن المشاقبة (٢٠١٢): *فلسفة التشريعات الإعلامية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص ١٤٠.

(٢) بسام عبد الرحمن المشاقبة، المصدر السابق، ص ١٢١.

(٣) صدر قانون ضمان حق الحصول على المعلومات رقم ٤٧ لعام ٢٠٠٧ بتاريخ ٢٠٠٧/٦/١٧ في الاردن كأول قانون من نوعه في العالم العربي بعدها بخمس سنوات اي في ٢٤ نيسان ٢٠١٢ أقر مجلس النواب اليمني قانون حق الحصول على المعلومات وهي ثاني دولة عربية لديها هذا القانون.

(٤) تقرير لجنة حماية الصحفيين لعام ٢٠١٢، الرابط: انظر <http://cpj.org/ar/2012/05/019264.php> تاريخ

الزيارة ٢٠١٢/١٠/١١

خاصة بالنسبة للمعارضين السياسيين الذين تحرمهم هذه الإجراءات من إنشاء وإدارة وسائل إعلامية تحمل أفكارهم إلى الجماهير"<sup>(١)</sup>.

#### ٤. القيود العقابية (العنف المادي):

يمثل العنف المادي والمعنوي الوسيلة الثالثة من وسائل الحد من حرية التعبير والصحافة. وتتضمن هذه الوسيلة- التي تلجأ إليها الحكومات لعقاب المعارضين وأصحاب الأفكار والاتجاهات المخالفة لها- الضرب والاختطاف والاعتقال العشوائي والقتل. وتزخر التقارير السنوية لمنظمات حقوق الإنسان والمنظمات المعنية بحرية الصحافة بنماذج كثيرة على هذا النوع من الرقابة الذي لا تكاد تخلو منه حتى الدول الديمقراطية.

وتظهر أبحاث لجنة حماية الصحفيين "أن ما يقارب ٩٠ بالمائة من حالات قتل الصحفيين في جميع أنحاء العالم تمضي دون أن يعاقب الجناة. وتتسم البلدان التي ترد في هذه القائمة (ومن بينها الفلبين، وسريلانكا، وباكستان، وروسيا، والعراق) بأن لديها أسوأ سجل في مجال فرض القانون عندما يتعلق الأمر بالعنف القاتل ضد الصحافة"<sup>(٢)</sup>.

#### ٥. القيود الاقتصادية:

بعد تجربة كل الوسائل السابقة وفشلها قامت الأنظمة الشمولية إلى فرض قيود اقتصادية على الصحافة المطبوعة؛ وهي تأخذ أشكالاً متنوعة ك"وضع الضرائب الكبيرة على صناعة الورق والحبر لكي تتمكن الحكومة من كسب ولاء أصحاب الصحف ومالكيها واستخدام سلاح الإعلان للحد من ازدهار الصحافة المستقلة ودعم الصحف الموالية للحكومات، بالإضافة إلى التحكم في المواد الخام اللازمة لصناعة الصحافة وتوزيعها وفقاً لدرجة ولاء الصحف"<sup>(٣)</sup>.

وقد قام الباحث بقياس موضوع الإدارة والاشرف والرقابة في المؤسسات قيد الدراسة من خلال تخصيص فقرة خاصة في الاستمارة"<sup>(٤)</sup>.

اتضح في ما سبق بان الإدارة هي عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال التوظيف والتطوير والسيطرة على الموارد البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

كما وتبين بأن إدارة في المؤسسات الصحفية وان كان لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل الا انها تختلف عنها بكثير

(١) بسام عبدالرحمن المشاقبة، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٦١-٦٢.

(٢) تقرير لجنة حماية الصحفيين لعام ٢٠١٢، المصدر السابق.

(٣) بسام عبدالرحمن المشاقبة، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٦٤.

(٤) انظر ملحق رقم ٢ الفقرة السابعة من الاستمارة

من الامور، اذ ان المؤسسات الصحفية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع ان يحل مشكلات مؤسسة صحفية، بل تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في المؤسسة. فالمؤسسة الصحفية لها خصوصيتها بحكم تعاملها مع أنماط مختلفة من البشر، سواء العاملون فيها أم قرائها من مختلف الاتجاهات والمشارب والثقافات.

واستنتجنا بأن إدارة المؤسسات الصحفية لكي تستطيع تحقيق أهدافها لابد من تنفيذ الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة). وهي وظائف تؤثر سلبا أو إيجابا على العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه الوظائف والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيئ ظروفًا أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث

الأداء الوظيفي للقائم بالإتصال  
في بيئة العمل الصحفي

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة.

وفي هذا الفصل سيعرض الباحث البعد الثالث من الإطار النظري وهو أداء الوظيفي، حيث يوضح مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، أبعاد الأداء الوظيفي، ومحدداته، ومفهوم تقييم الأداء، وأهميته وأهدافه، وفوائده، وطرق تقييمه، ومعوقاته ثم سيتم التطرق إلى الاتصال والقائم بالاتصال وبيئة العمل الصحي وتأثيره على الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال.

## المبحث الاول: الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال:

ان الاهتمام بالأداء الوظيفي يتزايد في المؤسسات المعاصرة حيث اكتشف دور المهم في تحقيق أهداف المؤسسات. ويمثل المورد البشري لب الاداء الوظيفي وهو احدى الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل الاستمرارية، إذ يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو العنصر التنظيمي الوحيد الذي يمكن من خلاله تطوير المؤسسة واستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف الجديدة لبيئة العمل. ومن خلال هذا المبحث سوف يتطرق الباحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي وابعاده وإلى عناصره وكيفية تقييمه.

### المطلب الاول: مفهوم الاداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء مهماً بالنسبة للمؤسسات لكونه الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. وقد حاول الكثير من المهتمين في هذا المجال من الباحثين التوصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي. "يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية"<sup>(١)</sup>.

إن الأداء الوظيفي هو "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل"<sup>(٢)</sup>.

(١) الشيخ الداوي (٢٠٠٩-٢٠١٠): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد ٧، ص ٢١٧.

(٢) عامر حجل (٢٠٠٨): أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٢٢.

وفي تعريف A.Kherakhem أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، ينظر هذا الكاتب إلى الأداء على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

تعريف بوعطيط جلال الدين للأداء "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"<sup>(٣)</sup>.

تعريف خالد أحمد الصرايرة "الإداء الوظيفي (Jop Perfomance) هو نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالإستخدام المعقول للموارد"<sup>(١)</sup>.

سارة نبيل تعرف الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك الدور).

ويشير الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله"<sup>(٢)</sup>.

بعد عرض التعاريف لمفهوم الأداء، يتناول الباحث فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

**أولاً: البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

(١) خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد الأول + الثاني، ص ٦٠٥.

(٢) سارة نبيل، مفهوم الاداء الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، انظر الرابط:

http://www.hrdiscussion.com/hr49308.html ، تاريخ الزيارة ٢٢/٧/٢٠١٢.

(٣) الشيخ الداوي، المصدر السابق، ص ٢١٩.



يتضح مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضى عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضى العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد، إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

## المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر رئيسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتأثر تلك العناصر بعدة عوامل وقد حدد الباحثون عناصر الأداء والعوامل المؤثرة عليها ذلك من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:

ومن المساهمات لتحديد عناصر الأداء الوظيفي ما ذكره " الشنطي " وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية<sup>(١)</sup>:

١. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.

٣. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

٤. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

(١) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، المصدر السابق، ص ٣٨.

١. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج لإداراتها.
٢. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
٣. اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
٤. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
٥. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الاخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي:

تقويم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة.

"وقد أثبتت الدراسات في مجال علم النفس الإداري أنه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي، حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد"<sup>(١)</sup>.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة وتساعد على تحليل وفهم أداء العاملين في فترة زمنية محددة. التقييم عند بن فهد الرهيط هو "عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار حكم على الشيء المراد قياسه في ضوء ما يحتوي من الخاصية الخاضعة للقياس، ونسبتها إلى قيمة أو معيار معين"<sup>(٢)</sup>.

(١) أسس وأساليب تقويم الأداء الوظيفي، انظر الرابط:

(٢) عبدالرحمن بن سليمان بن فهد الرهيط، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز، جامعة الملك سعود،

كلية التربية قسم الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤، ص ١٠.

وقد أثبتت الدراسات في مجال علم النفس الإداري أنه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي؛ بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي، حيث إن نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تتشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

### ثانياً: فوائد تقييم الأداء:

يمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

١. رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.
٢. إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة<sup>(١)</sup>.
٣. تنمية وتطوير أداء الموظفين.
٤. زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.
٥. تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
٦. تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
٧. الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب وفيما يلي نذكر باختصار أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي وهي<sup>(١)</sup>:

(١) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، المصدر السابق، ص ٤٦.

(٢) أحمد سيد الكردي، كيفية تقييم الأداء في منظمات الأعمال، انظر الرابط:

[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_6535.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_6535.html)، تاريخ الزيارة ١٢/١٢/٢٠١٢.

**الطريقة الأولى:** وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتمشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى، من الرئيس المباشر باعتماد التقييم.

ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم، هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم، ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم إلى أعلى.

**الطريقة الثانية:** وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات، أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش، والبوليس، والمستشفيات، والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة.

**الطريقة الثالثة:** وهي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وما زالت تحت التجريب، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى؛ لأنها قد تقصد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية، وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة، لدى قادة ومديري المستقبل، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلالية، أن تستخدم هذه الطريقة.

**الطريقة الرابعة:** فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء، يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم، لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافراً بشكل دائم، ولذلك تميل بعض المنظمات، إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدة، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفعال الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيساً واحداً. وقد قام الباحث بقياس الاداء الوظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسات قيد الدراسة من خلال طرح مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالاداء الوظيفي بمدى رضائهم عنه<sup>(٢)</sup>.

## المبحث الثاني: الاتصال والقائم بالاتصال في المؤسسات الصحافية

لقد اصبح علم الاتصال النشاط الأهم في حياة الانسان وهو جزء من علم السلوك الانساني وفرع من فروع العلوم الاجتماعية الهامة، وعلى علاقة وصلة وثيقة بعلوم الادارة وعلم النفس وفروعها المختلفة،

(١) محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، مفكرة الاسلام، انظر الرابط: <http://www.islammemo.cc/fan-el->

2011/04/25/122471.html edara/Human-resources-Management ، تاريخ الزيارة ١٢/١٢/٢٠١٢

(٢) انظر ملحق رقم ٢ من البحث الوحدة الثانية من استمارة الاستبيان.

مثل التسويق والإعلان وكذلك علوم الإعلام وتوجيه الجماهير والتأثير في الرأي العام<sup>(١)</sup>. من خلاله يتفاعل الانسان مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وأحلامه وبه يعبر عن شخصيته وثقافته وحرية وفكره.

لذا يحاول الباحث في هذا المبحث أن يعرض تعريفاً مختصراً لمفهوم الاتصال ومن ثم يتطرق بشكل مكثف لمفهوم وخصائص ومسؤوليات القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة في ادائه الاتصالي، وذلك للوقوف على تقييم الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال من جهة، ومعرفة الأداء المفترض إنجازها، وتحديد العوائق التي تؤثر في تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل من جهة أخرى.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال

إن كلمة اتصال Communication مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة Communes وتعني عاما أو مشتركاً، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة. "وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، الا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، او قضية"<sup>(٢)</sup>. يعرف الاتصال " العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل"<sup>(٣)</sup>.

لقد أخذت عملية الاتصال اشكال متعددة مثل الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي أو الوجيه والاتصال الجمعي (وهو الذي يحدث بين مجموعة من الأفراد) والاتصال الجماهيري وهو الاسلوب الاوسع والاتصال الحضاري وهو اتصال جماهيري ذو بعد دولي واسع والذي كان السبب في ظهور مصطلحات الاتصال مثل الدعاية الدولية الدبلوماسية الشعبية الغزو الثقافي الاختراق الإعلامي الهيمنة الغربية العولمة الإعلامية الغزو الالكتروني وآخر شكل من هذه الاشكال هو اتصال الوسائط الرقمية او الوسائط المتعددة ويقصد بالوسائط المتعددة شبكة المعلومات العالمية الانترنت والنشر الالكتروني والتلفزيون التفاعلي وشبكات التواصل الاجتماعي.

### عناصر العملية الاتصالية في الإعلام

لا يمكن لأية عملية اتصال ان تؤدي هدفها المنشود بين البشر دون الإستناد على خمسة عناصر اساسية اوردها الباحث (مراد) كما هي<sup>(٤)</sup>:

(١) محمد ابو سمرة (٢٠١١): الاتصال الإداري والإعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ص ٧.

(٢) بشير العلق (٢٠٠٩): الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١٧.

(٣) كامل خورشيد مراد (٢٠١١): الإتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص ٦١.

(٤) كامل خورشيد مراد، المصدر السابق، (بتصرف)، ص ٦٩-٧٤.

"المرسل أو (القائم بالاتصال): وهو مصدر الرسالة و قد يكون الانسان او الالة او المؤسسة أو الشركة او الدائرة او المنظمة الحكومية أو الأهلية أو أي كيان آخر له هدف اتصالي يهدف من خلاله اىصال معلومة معينة او رسالة معينة تفيد باعث الرسالة. وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.

**الرسالة:** تعرف الرسالة الاتصالية على انها الناتج الحقيقي لما أمكن للمرسل ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة في شكل لغة يمكن فهمها ونقلها إلى المتلقي. والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي. و لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل.

**الوسيلة الاتصالية:** وهي القناة التي تنقل الرسالة وتوصلها من المرسل إلى المتلقي او المستقبل. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتختلف الوسائل فيما بينها من حيث الآثار التي تخلفها ونوع الرسائل التي تحملها ونوع الجمهور الذي تتصل به.

**المستقبل أو المتلقي:** وهو المتلقي الذي تصله رسائل المرسل فيعمل على حل رموزها وتحويلها إلى معنى بقصد تفسيرها وفهمها. ان ادراك المستقبل لمفهوم الرسالة يتوقف على ما يسميه علماء الاتصال بالخبرات المشتركة بين الطرفين من جهة، وعلى قدرته على إدراك العلاقات المختلفة بين الجديد والقديم من جهة أخرى، بالإضافة إلى نوع الحالة الاجتماعية والنفسية والبيئية التي تحيط بالمستقبل.

**رجع الصدى أو رد الفعل:** يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.

## المطلب الثاني: القائم بالاتصال

تعد دراسة القائم بالاتصال في المؤسسات الصحافية من الدراسات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع الدراسات والبحوث التي تناولت الإعلام عموماً والدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الجماهيري بشكل خاص. أن القائم بالاتصال في المؤسسات الصحافية يشكّل أبرز أركان تلك المؤسسات، إذ تبدأ به العملية الاتصالية من حيث كونه مصدر المعلومات والممثل لهوية المؤسسة الصحافية. ويشغل القائم بالاتصال في خريطة العملية الاتصالية موقعا استراتيجياً، فهو صاحب القرارات المصيرية التي تتعلق بمضمون وشكل الرسالة الاتصالية، تلك القرارات التي قد تسهم في تكوين رأي عام حيال قضية معينة.

### تعريف القائم بالاتصال

تختلف المفاهيم التي وضعتها المدارس الإعلامية للقائم بالاتصال، فقد اتجه بعض الدراسات إلى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعرف بأنه "كل من يساهم في صنع القرار داخل وسائل

الإعلام بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>(١)</sup>. في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، على أنه "الشخص الذي يعمل في إحدى المؤسسات الإعلامية، ويتولى مسؤولية ما في صنع وإنتاج الرسالة الإعلامية بدءاً من وضع الفكرة أو السياسة العامة ومرحلة الصياغة المختلفة لها، وانتهاءً بإخراجها وتقديمها للجمهور المتلقي بهدف توصيل الرسالة والتأثير فيها"<sup>(٢)</sup>.

وطبقاً لهذا التعريف فإن أي دراسة عن القائم بالاتصال في أي مجال من مجالات الإعلام يجب أن تضع في اعتبارها تناوله من زاوية تعبيره عن فريق ذي علاقة ما بالمؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها، لذلك فإن تناول القائم بالاتصال في الدراسة لا بد وأن لا يغفل دراسة العلاقة القائمة بينه وبين المؤسسة التي يمثلها، ولا يتم النظر إليه كفرد مبتور الصلة بالمناخ أو بالمحيط الاجتماعي الذي يتحرك داخله ويمارس فيه عمله"<sup>(٣)</sup>.

أما مفهوم القائم بالاتصال عند عيسى فهو "أي شخص لديه أفكار وقناعات يؤمن بها ويسعى للترويج عنها بمختلف الوسائل المتاحة من أجل تشكيل رأي عام تجاه تلك الأفكار. والأمثلة الشائعة على القائمين بالاتصال من داخل المؤسسات الإعلامية هم الصحفيون والكتاب والمذيعون ومقدمو البرامج وحتى المصورون"<sup>(٤)</sup>.

وتطرح المدرسة الفرنسية في الإعلام مفهومًا آخر للقائم بالاتصال إذ تطلق عليه لقب "الوسيط" على أساس أن الصحفي يقوم بأدوار متعددة، فهو يبحث عن المعلومة ويختار مضمون الرسالة ثم يتوجه بها إلى الجمهور، وهو بذلك يلعب دوراً تفاوضياً بين صانع المعلومة (المصدر) والجمهور (المتلقي)<sup>(٥)</sup>. ويتبنى جيرمي تاتستال تعريف القائم بالاتصال من خلال المهنة؛ حيث يعرف القائمين بالاتصال بأنهم "العاملون غير الكتابيين داخل المؤسسات الإعلامية، فهم الذين يختارون وينفذون البرامج والرسائل الإعلامية الأخرى لنقلها إلى الجمهور"<sup>(٦)</sup>.

ويعرف أبو أصعب القائم بالاتصال بأنه "اية عملية اتصالية تعني وجود من يقوم بالاتصال وهو المتصل Communicator وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً - مؤسسة او شركة/ وزارة... الخ-، وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال إذ يقوم بتوجيه الرسالة إلى شخص أو أشخاص عديدين"<sup>(٧)</sup>.

---

(١) رغبة محمد عيسى (٢٠٠٥): العوامل المؤثرة على القيادات الاعلامية النسائية باتحاد الاذاعة والتلفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الاعلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ص ٥٠.

(٢) عطاالله أحمد شاكر، المصدر السابق، ص ٨٠.

(٣) نجوى الفوال، قراءة في دراسات القائم بالاتصال، القاهرة، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، سبتمبر ١٩٩٥م.

(٤) أحمد المنصوري، الإعلاميون الجدد، جريدة الاتحاد الاماراتي، انظر الرابط:

<http://www.alittihad.ae/wajhatdetails.php?id=64273> تاريخ الزيارة ٢٥/٩/٢٠١٢

(٥) عواطف عبدالرحمن وآخرون (١٩٩٢): القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، كلية الاعلام جامعة القاهرة، ص ٢.

(٦) محمد بن سليمان الصبيحي، المصدر السابق، ص ١٧٧.

اما الهيئي فينظر إلى القائم بالإتصال من منظور المرسل في العملية الإتصالية فيقول: "يتولى المصدر الجماهيري Mass Source صياغة الرسالة التي يضمنها الافكار والمعاني والمعلومات التي يسعى إلى ان يشاركه الآخرون فيها، ثم يتولى إرسالها، لذا يسمي قائماً بالإتصال الجماهيري Mass Communicator مرسلًا Sender أو صائغاً للرموز Encoder أو اتصالياً Actor"<sup>(٢)</sup>.

في كل الاحوال يعدّ القائم بالإتصال من أهم العوامل اللازمة لنجاح أي عمل إعلامي، والوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوسيلة إلى تحقيقها، "وفي ضوء ما يتمتع به القائم بالإتصال من قدرات الكفاءة في الأداء يتحدد مصير عملية الإتصال برمتها، وهناك جوانب تحدد قدرات القائمين، منها الخلفية الإجتماعية والثقافية لهؤلاء الأفراد، وعلاقتهم بالمؤسسات التي يعملون فيها ورؤيتهم للجماهير وعلاقتهم به والسياق المجتمعي الذي يجري فيه نشاطهم ووعيهم بالتحديات الحقيقية التي تواجه المجتمع"<sup>(٣)</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن الدراسة الاجتماعية للقائم بالإتصال تمت من خلال أربعة مداخل، وهي<sup>(٤)</sup>:

١. دراسة القائم بالإتصال من خلال المهنة: وهو مدخل يركز على تحليل المفهوم العام للقائم بالإتصال، ويرجعه إلى مكوناته المتخصصة والمتعددة، فهذا المدخل يركز على الأصول الاجتماعية للقائمين بالإتصال، وخلفياتهم الطبقية، وهوياتهم وانجازاتهم.

٢. دراسة الأدوار الوظيفية للقائم بالإتصال داخل المؤسسة الكبيرة، التي تؤثر في إبداع القائم بالإتصال.

٣. دراسة المتطلبات اليومية التي تؤثر مباشرة في شكل وكم ونوع المضمون الاتصالي.

٤. وصف الاتجاهات المهنية للقائم بالإتصال وعلاقتها بعدد من المتغيرات.

## المبحث الثالث: بيئة العمل وبيئة العمل الصحفي

في ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة، يتحتم على المؤسسات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة كي تحقق اهدافها. إن بيئة العمل هي أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر. "وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين اختصاصاتهم، ومذاهبهم الفكرية، فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على

---

(١) صالح خليل أبو أصبع (١٩٩٩): الإتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١١.

(٢) هادي نعمان الهيئي، المصدر السابق، ص ٢٧.

(٣) أمين منصور وافي (٢٠٠٦): الإعلام الفلسطيني والأداء المهني للإعلاميين الفلسطينيين في إنتفاضة الأقصى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام قسم علوم الإعلام والإتصال، ص ١٢٦.

(٤) المصدر السابق، ص ١٢٣.

عن محمد بن سليمان الصبيحي، المصدر السابق، ص ١٨٤



الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح البيئة، وهل يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة ام أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً<sup>(١)</sup>.

من هذا المنطلق فقد حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر، بعد أن عابوا على رواد الفكر التقليدي إغفالهم لدور بيئة العمل. وسيتناول الباحث في هذا المبحث تعريف بيئة العمل وبيئة العمل الصحفي وأهميتها وأبعادها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها، ومدخل دراستها.

## المطلب الأول: تعاريف ومفاهيم

عند النظر إلى مفهوم بيئة العمل، سيلاحظ أي باحث بأن المفكرين وعلماء الإدارة اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد لبيئة العمل، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أراد الباحث قبل أن يعرض المفهوم الذي أعتمده في هذه الدراسة عن بيئة العمل أن يخوض بشكل سريع في أهم المفاهيم المختلفة لبيئة العمل لبعض الباحثين والمفكرين، حتى يمكن الإلمام بشكل جيد بخلفية هذه المفاهيم وأقربها إلى المفهوم الذي سيعتمده الباحث في نطاق هذه الدراسة، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة ببيئة العمل.

ويستعمل مفهوم بيئة العمل في الأدب الإداري مجازياً، "لأن كلمة البيئة بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر في البيئة المحيطة"<sup>(٢)</sup>.

في مفهومها العام يقصد بالبيئة "ذلك الوسط والمجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان ويتأثر به ويؤثر فيه، وقد يتسع هذا الوسط ليشمل منطقة كبيرة جداً، وقد يضيق فلا يتضمن سوى مساحة بسيطة لا تتعدى رقعة المنزل الذي يسكنه، فالبيئة هي كل ما تخبرنا به حواسنا فقد أكد مؤتمر ستوكهولم عن البيئة عام ١٩٧٢ أنها "كل شيء يحيط بالإنسان"<sup>(٣)</sup>.

ويرى علماء الاجتماع أن مفهوم البيئة لا يقف عند البعد الطبيعي فقط، بل يتضمن مجموعة من العوامل، فالبيئة هي "مجموعة العوامل الطبيعية والاجتماعية، الثقافية والسياسية والاقتصادية المحددة لقرارات الأفراد وسلوكهم التنظيمي"<sup>(٤)</sup>.

---

(١) بو دعمة نقيل (٢٠٠٩): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، جامعة الحاج الخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، ج.ج.د، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٤٠.

(٢) محمد القربوني، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، عدد: ٥، عام ٢٠٠٤، ص ٧٨.

(٣) عبد المقصود زين الدين (١٩٨١): البيئة والانسان . علاقات ومشكلات، دار البحوث العلمية، الكويت، ص ٧.

(٤) المصدر السابق، ص ٣٢١

تعريف إمري وتريست "البيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"<sup>(١)</sup>.

وفقاً لهذا التعريف فإن بيئة العمل تتضمن مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة منظمة، وهي تحدد الملامح الأساسية وسلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها.

وفي ضوء إسهامات الصفار نرى أن بيئة العمل هي "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة"<sup>(٢)</sup>.

يؤكد هذا الرأي إلى دور الإدارة في خلق بيئة العمل يساعد في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما يركز على مرجعية خصائص بيئة العمل المميزة للمؤسسة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عالٍ من الأداء.

أما "سلامة" فينقل عن روبرت ليفينغ، المؤسس المشارك لمؤسسة "أفضل مكان للعمل" تعريفاً لبيئة العمل وهو: "تضم بيئة العمل، العديد من الجوانب والمعايير المطبقة في المنشأة أو المؤسسة، مثل أساليب وممارسات الإدارة والقيادة وتقييم الأداء، وبرامج التدريب والتطوير والسياسات المحفزة للنجاح، ودعم العمل الجماعي، والرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤسين، وأساليب غرس الانتماء بين الموظفين ومؤسسة العمل، ووسائل الترفيه والجوانب الاجتماعية للموظفين وأسرهم، إلى غير ذلك من معايير وعوامل جاذبة تسهم في سعادة ورضا الموظفين وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، واجتذاب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل بالمؤسسة"<sup>(٣)</sup>.

لاشك أن وجود بيئة مثالية ومشجعة للعمل تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أي مؤسسة لذلك يتزايد اهتمام المؤسسات بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة اليهم؛ وأخذت هذه المؤسسات تدرك "أن فهم بيئة العمل هو الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤثرات ذات الأثر المباشر في سلوك

---

نقلا عن ادارة المنظمة نظريات و سلوك، د. مهدي زويلف وآخرون ص ١٤١.

(١) بن واضح الهاشمي (٢٠٠٥-٢٠٠٦): محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، ص ٢٣.

(٢) احمد عبد إسماعيل الصفار (٢٠٠٧): أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد: ٧٦، ص ٧٢.

(٣) صفات سلامة، بيئة العمل، جريدة الشرق الاوسط اللندنية، عدد: ١١٩٧٢ في ٨ سبتمبر ٢٠١١.

العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية"<sup>(١)</sup>.

عرف الكبيسي بيئة العمل بأنها "الخصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وأنتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"<sup>(٢)</sup>.

ويلاحظ من هذا التعريف أنه يعزو بيئة العمل الى تصورات العاملين بالمؤسسة وتأثير هذه التصورات على معنوياتهم وسلوكهم وبالتالي إنتمائهم وأدائهم.

أما كارسيك وبريتشاك فقد عرفا بيئة العمل على أنها "عبارة عن خصائص معينة لها الاستقرار النسبي في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفسلفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"<sup>(٣)</sup>.

ويلاحظ من هذا التعريف للبيئة العمل إشماله على خصائص بيئة العمل التي تنتج كانعكاس لفلسفة الإدارة وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات المتبعة بالمؤسسة، ويمثل كذلك الأساس لتفسير القرارات الخاصة بالمؤسسة وتوجيه أدائها... إلخ.

وتختلف تأثيرات بيئة العمل باختلاف مصادرها، وقد حصرها البعض في نوعين هما "البيئة الخارجية وتشمل السلطة السياسية، الجمهور، والنظام المجتمع، والنقد. البيئة الداخلية متمثلة في سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها، والإنتاج، والمهنة، والمتاعب الشخصية، والمصادر"<sup>(٤)</sup>.

من الملاحظ أن التعاريف السابقة اتفقت على أن بيئة العمل تنقسم إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، بالإضافة إلى ذلك كل نوع من البيئة ينقسم إلى مجموعات؛ علماً أن الباحث ركز في دراسته على العوامل البيئية الداخلية بالدرجة الاولى ومن ثم التطرق للبيئة الخارجية بالدرجة الثانية.

## أولاً: أنواع وتصنيفات بيئة العمل

أن بيئة العمل ليست عبارة عن نمط واحد وثابت، بل تختلف حسب طبيعة المناخ التنظيمي التي تعمل فيها المؤسسة، وقد تعددت الآراء حول تصنيفات بيئة العمل، فالبعض يميّز بين بيئتين أساسيتين للعمل هما:

- بيئة العمل الإيجابي.
- بيئة العمل السلبي.

(١) محمد سعد فهد المشوط، المصدر السابق، ص ٤.

(٢) عامر بن خضر الكبيسي، المصدر السابق ص ٦٣.

(٣) محمد الصيرفي (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي، حورص للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ج.م.ع، ص ٣٣٢.

(٤) محمد بن سليمان الصبيحي (٢٠٠٨): العلاقة الوظيفية بين القائم بالاتصال والجمهور، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بن السعود الاسلامية، كلية الدعوة والاعلام قسم الإعلام، ص ٢١٣.

وهناك من يصنفها حسب النمط الإداري للمؤسسة، كما يلي:

- بيئة العمل التسلطي.
- بيئة العمل الديمقراطي.
- بيئة عمل الإنجاز.

وهناك من يصنف بيئة العمل على اساس تصنيفين رئيسين اي بيئة العمل الداخلي وبيئة العمل الخارجي وعلى نحو التالي:

**١. البيئة الداخلية:** ترتبط ارتباطاً مباشراً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعتها ونمط وأسلوب إدارتها"<sup>(١)</sup>، كذلك ترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضويًا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.

**٢. البيئة الخارجية:** عرف داودي البيئة الخارجية على أنها "مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية"<sup>(٢)</sup>.

ويمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى قسمين بيئة خارجية جزئية وبيئة خارجية كلية. يقصد ببيئة خارجية جزئية بالبيئة التي تتعامل معها المؤسسة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، وهي تلك العوامل المباشرة التي تختار المؤسسة طواعية التعامل معها والتي تمثل "النطاق التنظيمي Organizational Domain". ومن أمثلة العوامل البيئة الجزئية التي تتعامل معها المؤسسة ما يلي: العملاء، الموردون، الوسطاء، المنافسين، المساهمون، العمال والهيئات العمالية المختلفة.

وتتكون بيئة خارجية كلية من أربع عوامل أساسية وهي:

١. عوامل سياسية.
٢. عوامل اقتصادية.
٣. عوامل اجتماعية.
٤. عوامل ديموغرافية.

"العوامل السياسية التي تكمن في الاستقرار السياسي، المؤسسات السياسية، العلاقات الدولية. وتكمن العوامل الاقتصادية في الموارد الطبيعية، العمالة، رأس المال، التكنولوجيا، والعوامل الاجتماعية في

---

(١) موقع الباحث عن المعرفة، انظر الرابط: <http://abouzed2010.mam9.com/t15-topic>. تاريخ الزيارة

٢٠١٢/٥/٢٠

(٢) الطيب داودي (٢٠٠٧): أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد: ٥، ص ٣٩.

الهيكل الاجتماعي، الدين، اللغة، العادات والتقاليد أما، العوامل الديمغرافية فتتمثل في نمو السكان، الهيكل العمري، الهجرة، تمركز السكان<sup>(١)</sup>.

## ثانياً: أهمية بيئة العمل

أن الموارد البشرية هي أهم عنصر في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، ولتأمين تنميته وزيادة قدرات الافراد ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لهم النمو والتطوير والاستخدام الامثل لقدراتهم ومهاراتهم. شهدت مرحلة الستينات بداية ظهور الأهتمام بدراسة بيئة العمل، وأجمعت الدراسات على أهمية بيئة العمل، حيث اعتبرته فكرة قائمة بذاتها ولها تأثيرها في استقرار واستمرار التنظيم (المؤسسة) وذلك من خلال تأثيرها في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، ومن خلال تأثيرها في سلوك الأفراد التنظيمي من ناحية أخرى، وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالبيئة السائدة داخل العمل<sup>(٢)</sup>.

وتظهر دواعي الاهتمام ببيئة العمل من خلال العلاقة القائمة بينها و بين المتغيرات التنظيمية الاخرى، وبالأخص في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة العمل بشكل عام وتبرز أهمية بيئة العمل من خلال الآتي<sup>(٣)</sup>:

١. أهمية بيئة العمل من خلال التأثير على المؤسسات في تحقيق أهدافها المختلفة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيرها في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها ترتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً.
٢. أهمية بيئة العمل من خلال العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لان التنظيم يساعد في إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وبين ادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى.
٣. أهمية بيئة العمل من خلال علاقاتها بالتجديد.
٤. أهمية بيئة العمل من خلال الآثار التي يمكن تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
٥. أهمية بيئة العمل من خلال تأثيرها على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.

---

(١) عثمان بودحوش (٢٠٠٧-٢٠٠٨): تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

الجزائرية، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٣.

(٢) خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١١.

(٣) بودمعة نقيل، المصدر السابق، ص ٤٤.

٦. أهمية بيئة العمل من خلال العلاقة القائمة بينها وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والتخطيط، خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ولتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين فيها.

### ثالثاً: أبعاد بيئة العمل وعناصرها:

اهتم الكثير من الباحثين بتحديد أبعاد وبيئة العمل بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، و على الرغم من ذلك ليس هناك تحديد دقيق لابعاد وعناصر بيئة العمل حتى الآن، لان الموضوع ما يزال حديثاً إلى حد ما بالمقارنة مع مجالات التنظيم الأخرى، وما زالت الجهود في هذا المجال استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك اساساً إلى اختلاف المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى، فضلاً عن اختلافها فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة<sup>(١)</sup>.

ولكن رغم كل الصعوبات هناك محاولات حثيثة للوصول إلى تحديد عناصر بيئة العمل من الكتاب والباحثين في المجال الاداري، وسوف يتطرق الباحث الى ثلاثة نماذج هي الأكثر شيوعاً في تحديد عناصر بيئة العمل:

#### أولاً: نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين اسهموا في إرساء قواعد بيئة العمل وهو من أوائل المهتمين ببيئة العمل والمشخصين لتأثيرها على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد عناصر بيئة العمل في "الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا"<sup>(٢)</sup>.

#### ثانياً: نموذج جلايمر:

وقد حدد جلايمر أربعة عناصر أساسية لبيئة العمل تتمثل في "الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الاهداف، نمط القيادة"<sup>(٣)</sup>.

#### ثالثاً: نموذج ستيرز

من بين الباحثين الذين اهتم بدراسة عناصر بيئة العمل وله نموذج واقعي هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات والبحوث التطبيقية في مجال بيئة العمل هو نموذج ستيرز، اذ أنه يرى أن عناصر بيئة العمل تتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كما يلي<sup>(٤)</sup>:

(١) نور سالم جحان (١٩٩٧): اثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في

جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، ص ٢٥.

(٢) عامر بن خضر الكبيسي، المصدر السابق، ص ٦٤.

(٣) مصلح حمدان البقمي (٢٠١٠): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة،

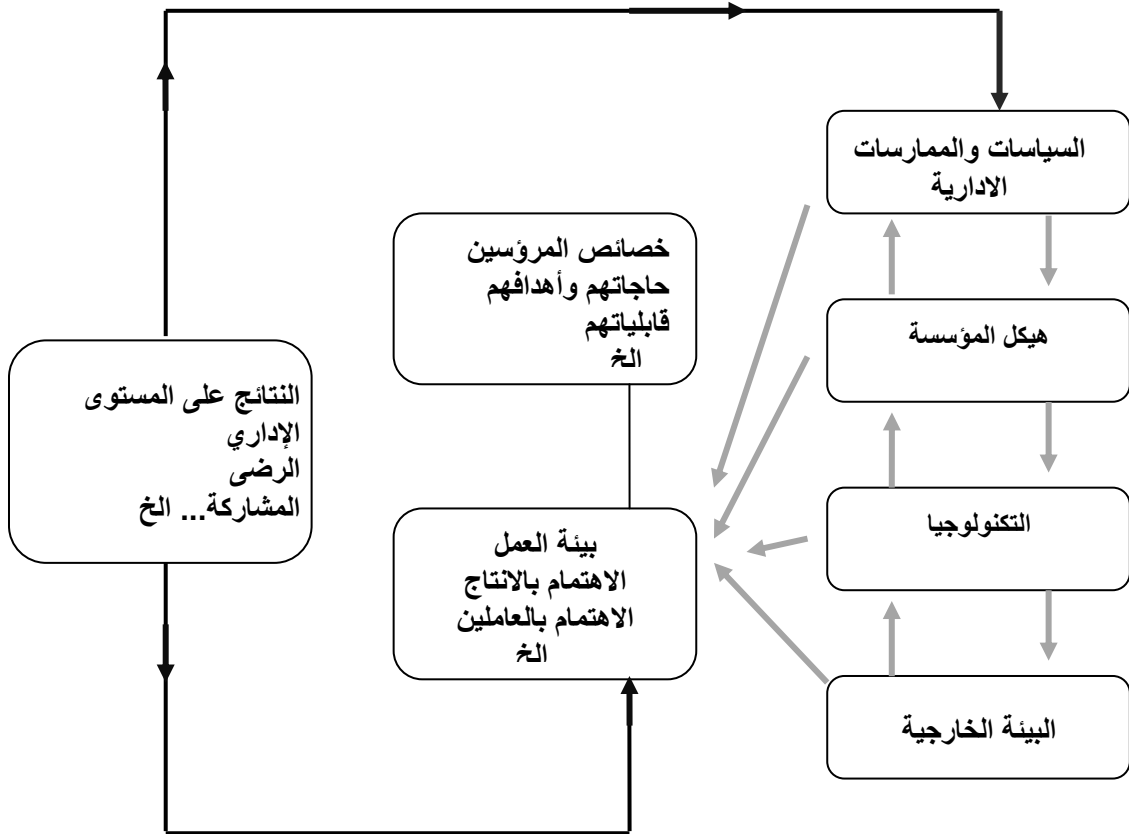
جامعة نايف العربي للعلوم المنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٢٣، ٢٤.

(٤) مصلح حمدان البقمي، المصدر السابق، ص ٢٣.

١. السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والاجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
٢. الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الاشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
٣. تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجدد والتغير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضعه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والابداع فيه.
٤. البيئة الخارجية: و يتضمن هذا البعد عناصر البيئة المحيطة بالتنظيم و المؤثرة فيها، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (١٠)

نموذج لعلاقات التاثر والتأثير بين بيئة العمل وغيرها من المتغيرات



ويتضح من الشكل السابق أن بيئة العمل منبثقة من أربعة عناصر أساسية وهي السياسات الإدارية، هيكل المؤسسة، التكنولوجيا، اضافة إلى البيئة الخارجية.<sup>(١)</sup>

## المطلب الثاني: بيئة العمل الصحفي

(١) خالد محمد أحمد الوزان، المصدر السابق، ص ٢٢.

نظراً لتشعب موضوع بيئة العمل الإعلامي وحاجته إلى العديد من الدراسات في المجالات المختلفة، لذا فإن الباحث يكتفي بمعالجة الجوانب المتعلقة ببيئة العمل الصحفي فقط، حيث يتبين من خلال المفهوم أنه غير ملموس، ويستدل عليه من خلال المفاهيم واتجاهات الباحثين وانتطباعاتهم عن بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية.

أخذت فكرة بيئة العمل الصحفي طريقها إلى الظهور مع دراسات عن بيئة العمل بشكل العام، وهي الآن تحظى باهتمام العديد من الباحثين.

## أولاً: مفهوم بيئة العمل الصحفي

اصبحت بيئة العمل في المؤسسات الصحافية من المجالات الهامة والمؤثرة التي تحتاج إلى مزيد من الفهم والدراسة. إلا إن مفهوم بيئة العمل الصحفي لا يكاد يجد مكاناً له بين المناهج الإعلامية في الجامعات، وبالقدر نفسه لا يلقى اهتماماً يذكر من قبل الباحثين في مجال الأكاديمية الإعلامية، والسبب في ذلك يرجع إلى أن "كلمة ومفهوم البيئة صادرهما الاهتمام العالمي المكثف بمظاهر أشكال التلوث على اختلافها وتعددتها وتنوعها، التي تصيب البيئة المادية المعاشة. وهذه الأشكال كثيرة وخطيرة ولسنا نقلل من فداحتها أو خطورتها. فهذه الأرض لا تكاد تأخذ زينتها وتتخلص من شكل حتى يبرز لها شكل آخر من أشكال التلوث هو أشد وأنكى من سابقه، بما كسبت أيدي الناس أحياناً"<sup>(١)</sup>.

ولكن في السنوات الأخيرة حيث ازدادت المنافسة بين المؤسسات وأصبحت عوامل النجاح غير مرتبطة بالريح فقط، ظهر علم جديد إلا وهو علم دراسة بيئة العمل، فبالرغم من اختلاف أحجام وقدرات المؤسسات ودرجة تأثيرها في المجتمع وفي الأطراف الأخرى إلا أن جميعها تهتم إلى ابعده الحدود بالمحيط السياسي والاقتصادي والثقافي الذي تعيش فيه.

تتعدد مفاهيم بيئة العمل الصحفي وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيتها فلا يوجد اتفاق بين علماء الإعلام حول تعريفها وماهيتها، فمنهم من استند في تعريفها على أن بيئة العمل الصحفي هي "الحوافز والمكافآت، وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين"<sup>(٢)</sup>، ومنهم من تطرق إلى بيئة العمل الصحفي بوصفها مصطلحاً "يعبر عن سوسيولوجية الإعلام للإشارة إلى الدراسات التي تعنى بالعوامل والقوى التي تؤثر في محتوى وسائل الإعلام، وفحص آليات علاقة وسائل الإعلام بالمجتمع ومؤسساته والاقتراب من ديناميكية العملية الاتصالية وآليات أدائها، بمعنى النظر إلى الظاهرة الإعلامية بوصفها جزء من الظاهرة الاجتماعية التي تتأثر بمجمل الظروف والأوضاع السياسية والثقافية السائدة في المجتمع"<sup>(٣)</sup>.

(١) علي الهيل، نحو بيئة إعلامية راقية، جريدة القدس العربي، عدد: ٦٧٠٦، ٤/١/٢٠١١، ص ١٨.

(٢) محمد سعد فهد المشوط، المصدر السابق، ص ٩.

(٣) سامية احمد هاشم (٢٠٠٦): انعكاس البيئة الاعلامية على القائم بالاتصال، أطروحة دكتوراه قدم الى قسم الصحافة في كلية الاعلام، جامعة بغداد، غير منشورة، ص ٢٦.



أو كما أسماه الهيئي "جو الاتصال وتتعلق بادراك المعاني بين المرسل والمستقبل، وما قد يعترض ذلك من صور التشويش التي تؤدي إلى عدم وضوح المعنى، أو إمكانية إدراكه بالصورة التي يريد المرسل لأسباب متعددة مثل العوامل البيئية، أو مشكلات الدلالة اللغوية، أو العوامل النفسية أو مشكلات الارتباك في تنظيم الأفكار أو عرض المعلومات وغيرها"<sup>(١)</sup>.

كما يمكن النظر إلى بيئة العمل الصحفي بوصفها "السياق الذي تتم فيه عملية الاتصال وهو النظام الاجتماعي العام الذي تقع في دائرته العمليات الاتصالية والعمليات الاجتماعية، كما بحثها بركو في إنموذجه الذي أسماه (البيئة الاتصالية) و الذي يتناول فيه تأثيرات المناخ والظروف المحيطة بعمليات الاتصال كالتأثيرات الاجتماعية للبيئة ودلالات الرموز للمرسل والمستقبل"<sup>(٢)</sup>.

وعليه يشاطر الباحث رأي الباحثة سامية عن بيئة العمل الصحفي "هي المحيط الذي تتفاعل فيه مجموعة العناصر المتمثلة بالنظم والمنظومات، والعوامل والسلطات والمحددات والضوابط والمتغيرات التي تحكم سلوك القائم بالعملية الاتصالية، وهي متغيرة بحكم تغير الزمان والمكان والثقافة والحضارة التي ينتمي إليها، أو يعيش فيها القائم بالاتصال، وتستوعب حركة وتفكير وممارسة الفعالية الاتصالية وهي مفهوم ينمو ويتطور بحكم تطور معطيات المجتمع، وهي عملية مستمرة متفاعلة ومتداخلة"<sup>(٣)</sup>.

## ثانياً: بيئة العمل الصحفي وعلاقتها بالمؤسسة الصحفية

إن التفاعل المتبادل بين أي مؤسسة صحفية والبيئة المحيطة بها، لا بد من أن ينتج عنه آثار ايجابية أو سلبية على نشاط القائمين بالاتصال والمؤسسة. كما أن التأثير المتبادل بين المؤسسة بيئتها يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة، في ظل مواقف معينة تسهم في تطبيع المؤسسة لوقت محدد، حتى ظهور ظروف ومتغيرات أخرى أكثر أهمية، في موقف آخر تتطبع به المؤسسة الصحفية لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المؤسسات الصحفية بمعزل عن ظروفها ومحيطها، وتفضيل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية.

"والمؤسسات من جهة أخرى تؤثر في بيئة العمل وينتأثر سلوكها على كل من المدى القصير والطويل، ببيئات عملها المحيطة، فعلى المدى القصير تؤثر بالعوامل المحيطة بالعاملين، والمخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين.

تؤثر بيئة العمل في المؤسسة من خلال تحكمها بأهدافها عند إنشائها، أو من خلال درجات التعلم والتكيف وفهم الدروس والعبر والتجارب عند التعامل معها. فتكيفها مع البيئة أو تكيف لبيئة ذاتها، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب، وعلى القدرة في توظيف هذه الخبرة مستقبلاً وزداد قدرة المؤسسات

(١) هادي نعمان الهيئي (١٩٩٨): الإتصال الجماهيري المنظور الجديد، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق، ص ٣٤ .

(٢) سامية احمد هاشم، المصدر السابق، ٣٤.

(٣) سامية احمد هاشم، المصدر السابق، ص ٢٨.

على تغيير سلوكها والتفاعل مع ظروفها كلما زادت درجة المرونة في هيكلها وقلت درجات الرسمية الهرمية في تنظيمها، وتتناسب درجات التكيف بين البيئة والمؤسسة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات، سرعة تبادلها ومدى قدرتها على تحليلها والتنبؤ بتوقعات المستقبل في ضوءها وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه المعلومات وتستحضرها بالوقت المناسب<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم من التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، فإن بقاء المؤسسات الصحفية وتطورها يستلزم وجود وحدات داخل الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسات لدراسة لتقييم معايير بيئة العمل في المؤسسات الصحفية باستمرار، من خلال قياس مدى الأداء والرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسة، ومن ثم تقديم بيئة العمل الأفضل للصحفي.

## المبحث الرابع: تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي:

لكل مؤسسة بيئة العمل الخاصة بها تتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معاً لتحديد تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها. وبشيء من الإيجاز يتطرق الباحث لأهم أبعاد بيئة العمل التي تؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية والدافعية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليتها.

---

(١) حماد بن صالح الظاهري، المصدر السابق، ص ١٣.

## المطلب الاول: أبعاد بيئة العمل التي تؤثر الأداء:

"إن بيئة العمل الإيجابي أو المفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، ومما لا شك فيه أن بيئة العمل الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة"<sup>(١)</sup>.

### تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر بيئة العمل المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما أسهمت بيئة العمل إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها"<sup>(٢)</sup>.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك العمل.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماة والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار بيئة عمل قادرة على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية. ويمكن ومن خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم، فمثلاً يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين"<sup>(٣)</sup>.

### تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:

(١) محمد بن إبراهيم الربيق (٢٠٠٤)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ص ٧٩

(٢) فهد خالد الموسي (١٩٩٥) الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات. م.ع.س الرياض، جامعة الملك سعود، ص ٨٠

(٣) محمد بن إبراهيم الربيق، المصدر السابق ص ٨٠.

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين بيئة العمل وتحديد خصائصه، "إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي. إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي"<sup>(١)</sup>.

"بوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق بيئة عمل ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التقاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل وبيئة العمل السائد في المؤسسة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة"<sup>(٢)</sup>.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتم دون حصولهم على المعلومات. ومما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء. وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق المؤسسة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة، الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء"<sup>(٣)</sup>.

### تأثير طرق اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

"إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وهي جانباً حيوياً في تكوين بيئة العمل لأهميته في تطوير المؤسسات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز

(١) مؤيد سليمان (١٩٩٢): الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء. الكويت، دار ذات السلاسل، ١٠١

(٢) مؤيد سليمان، المصدر السابق، ص ١٠١

(٣) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي (١٩٩٤): إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، م.ع.س - الرياض جامعة الملك عبد العزيز، ص ٢٠٨.

قدرات المؤسسة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير همم العاملين ويحفزهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>(١)</sup>.

إن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل. "وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤياً واضحة في اتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها. وانطلاقاً من كون القوى العاملة تُعدّ في مجموعها مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وأنها في الوقت نفسه مصدر التجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية"<sup>(٢)</sup>.

ظهر الاهتمام بقضايا القوى العاملة، وكانت العناية بتدبير الأساليب الكفيلة بحسن استخدامها وتدريبها وتنميتها، "إن اهتمام المؤسسات بتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز أفراد القوى العاملة على النمو والتطور وتعمل على الاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم واستكشاف طاقاتهم الإبداعية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات جميع العاملين، ويوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز"<sup>(٣)</sup>.

### تأثير العلاقات الداخلية في المؤسسة على الأداء الوظيفي:

إن العلاقات الداخلية في المؤسسة، وإن كانت تنشأ وتتشكل نتيجة لتفاعل عوامل أخرى في المؤسسة، إضافة إلى تأثرها بالسمات والخصائص الشخصية للرؤساء والعاملين إلى حد كبير، تسهم في صورتها الإيجابية في تحفيز العناصر الأخرى للبيئة العمل نحو التفاعل الإيجابي، "كما أنها تشكل بذاتها حافزاً للعاملين نحو تطوير أدائهم بغض النظر عما يكشف بيئة العمل عن سلبيات، أما إذا كانت هذه العلاقات تغلب عليها السلبية فإن تأثيرها السلبي لا يدور في مجالها فحسب بل يكون مضاعفاً من حيث تحفيز ورفع معدلات الصراع والتنافس وتنازع الاختصاصات والصلاحيات في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة العمل يتسم بالتوتر والصراع"<sup>(٤)</sup>.

### تأثير التحفيز والسياسات الداخلية على الأداء الوظيفي:

(١) سامح حسين العادلي (١٩٩٧): منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية، دار سينما للنشر، ج.م.ع - القاهرة، ص ٧١.

(٢) علي السلمي (١٩٨٩)، الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي الإداري، ج.م.ع القاهرة: مكتب غريب، ص ٤١

(٣) عاطف عبيد (١٩٩٨): أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية، مركز البحوث الإدارية، ج.م.ع القاهرة، ص ٩٩

(٤) بكر القباني، (١٩٨٨)، الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، م.ع.س الرياض، ص ٢٣٤.

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجع كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية. "إن بيئة العمل في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز. فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء"<sup>(١)</sup>.

أيضاً فإن للسياسات الإدارية تأثيراً على الأداء الوظيفي، فكلما كانت هذه السياسات متصفاً بالثبات والاستقرار والوضوح كلما بعث ذلك الثقة والارتياح في نفوس العاملين بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوفهم وتدفعهم لإظهار سخطهم واستيائهم.

## المطلب الثاني: تأثير بيئة العمل على أداء القائم بالإتصال في

### إقليم كردستان

يعرّف تأثير بيئة العمل الصحفي على أداء القائم بالإتصال بأنه "مجموعة العوامل غير المباشرة التي يتأثر بها القائم بالإتصال، والتي لا تتخذ صوراً أو شكلاً محسوساً، لكنها تشمل مجموعة معقدة من المتغيرات والتفاصيل المرتبطة اما بالذات الداخلية أو بالبيئة الموضوعية المحيطة به وسواء في مجتمعة العام أو في عمله الصحفي أو بتنشئة القائم بالإتصال وخلفياته المرجعية واطرها الدلالية"<sup>(٢)</sup>.

غير أن اشد المؤثرات في طبيعة الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال هو الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية، "فلا يمكن أن نغفل تأثير الظروف على الأداء المهني حيث ان الظروف أصبحت المشكل الأساسي في الأداء المهني فهي بطبيعة الحال تمثل البيئة الداخلية التي يعمل القائم بالإتصال من خلالها، وكذلك فإن الوسائل الإعلامية تتأثر كذلك بهذه الظروف، وهذا يعيق تطور الأداء أو تحسن إيقاعه"<sup>(٣)</sup>.

تهتم المؤسسات الصحفية الكردية بتحليل تأثيرات البيئة الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة تأثير البيئة الداخلية أمراً لا مفر منه لأنه يساعد المؤسسة في التعرف على بعض النقاط أهمها:

### ١. البيئة الداخلية

(١) فاروق أحمد فرحات، (١٩٩٣)، التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين. الرياض: مطابع نجد التجارية، ص ١٨٨

(٢) هويدا مصطفى (٢٠٠١): دور الاعلام في الازمات الدولية، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، ص ٥٨.

(٣) أمين منصور وافي، المصدر السابق، ص ١٢٦.

## أولاً: التأثيرات الاقتصادية:

### أ. ملكية المؤسسات الصحافية

تشير الدراسات الإعلامية عن تأثير نمط الملكية الصحافية بشكل ايجابي أو سلبي على الأداء الإداري والقائمين بالإتصال في المؤسسات الصحافية، كما هو واضح فان "هناك ثلاث أنواع من الملكية لوسائل الإعلام، الملكية ملكية الدولة والملكية القطاع العام، وملكية الخاصة أو الملكية المستقلة"<sup>(١)</sup>. ويحتدم الجدل حول سلبية و ايجابية كل شكل منها، فثمة من يرى "أن الملكية الخاصة استطاعت أن تستفيد من المبادرة الفردية ومن المنافسة، وأن تحقق تطوراً للوسيلة الإعلامية وحيويتها، وأن توفر حيزاً واسعاً من الحرية. ولكنها في المقابل حوّلت الوسيلة الإعلامية إلى سلعة وخضعت لهيمنة رأس المال ولسيطرة الإعلان. وهناك من يقول إن ملكية الدولة استطاعت إخراج الوسائل الإعلامية جزئياً من مأزقها التاريخي ولكنها بقيت محدودة. وثمة من يرى أن الملكية العامة لوسائل الإعلام هي البديل الحقيقي للملكية الخاصة ويحررها من سيطرة الاحتكارات ورؤوس الأموال والإعلانات"<sup>(٢)</sup>.

ان المؤسسات الصحافية سواء كانت في ظل الملكية الخاصة، او التعاونية او الحكومية لم تكن في منأى عن الضغوط التي تستهدف النيل من الحرية فقد تعرضت إلى اشكال عدة من الضغوط وهي<sup>(٣)</sup>:

١. يقر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها واهدافها ويقوم بتوجيهها سواء أكان هو مديرها أم لا.
٢. يمكن أن يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بتعيين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم واذا كان المقياس الأساس هو الولاء والثقة لا الكفاءة فأن ذلك سيؤثر في فعالية المؤسسة.
٣. يتولى مالك المؤسسة الإعلامية حتى لو لم يكن هو المدير العام أو المدير التنفيذي إصدار القرارات التي تتعارض مع مدير المؤسسة الإعلامية والقائمين بالإتصال.
٤. يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها مما يؤثر في نشاطها وفعالية إدارتها بوجهيها التحريري أو الإداري.

### ب. ملكية الصحف في المؤسسات الصحافية الكردية:

الصحافة الكردية بدأت بملكية خاصة، الا انها خضعت لسيطرة الاحزاب والمنظمات السياسية بعد عام ١٩٥٨ وحتى الآن، وقد ظهرت بعد عام ٢٠٠٠ بواحد عودة الصحافة الكردية إلى البداية حيث كانت ملكية الصحف خاصة، أما قانون تنظيم العمل الصحافي في إقليم كردستان فقد هيا الارضية والمناخ بالنسبة للأفراد والشركات الخاصة لامتلاك المؤسسات الإعلامية، حيث ورد في الفقرة الرابعة من المادة

(١) وحيد خاشعي (١٣٩٠-٢٠٠٤) مديرت رسانه، دفتر مطالعات وبرنامه ريزي رسانهها، تهران - ايران، ص ٢٥.

(٢) عبدالرزاق محمد الدليمي (٢٠١١): مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص٢٠٣.

(٣) أسراء جاسم فليحي الموسوي (٢٠٠٨): الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الاعلام، قسم الصحافة، ص١٥٣.

الثالثة في القانون ذاته "يحق لكل شخص طبيعي أو معنوي امتلاك الصحف وإصدارها وفق أحكام هذا القانون".

وقد حددت المادة الثالثة من القانون شروط إصدار الصحف والتنازل عنها بالشكل الآتي:

١. ينشر صاحب الامتياز أو مؤسسها إعلاناً في صحيفتين يوميتين في الإقليم يشتمل على اسم ولقب وجنسية ومحل إقامة صاحب الامتياز أو مؤسس الصحيفة واسم الصحيفة واللغة التي تنشر بها واسم رئيس تحريرها وفترات صدورها ويكون الإعلان بمثابة بيان إصدار الصحيفة.
٢. يجوز لكل ذي مصلحة الاعتراض على إصدار الصحيفة خلال مدة (٣٠) ثلاثين يوماً من تاريخ نشر الإعلان لدى محكمة استئناف المنطقة في الإقليم بصفقتها التمييزية وبعبءه تعتبر الصحيفة قائمة.
٣. على صاحب الامتياز أو مؤسسها تقديم بيان التأسيس وتسجيله لدى نقابة صحفيي كردستان مع بيان مصدر وجهة تمويله وعلى النقابة إعلام وزارة الثقافة بذلك.
٤. يشترط في من ينوي إصدار الصحيفة أن يكون كامل الأهلية القانونية.

### ج. البنى التحتية للمؤسسة الإعلامية:

مصطلح يطلق على المنشآت والخدمات والتجهيزات الأساسية التي يحتاجها البناء التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، ويقصد بها العناصر التقنية اللازمة لصناعة المضامين وبثها وسبل الحصول عليها فضلاً عن الأبنية والمعدات المختلفة حيث أن استكمال تلك العناصر وحدثتها ينعكس بالضرورة على أداء المؤسسة، وأداء الصحافيين العاملين فيها حيث تعكس طبيعة التغطيات الإخبارية وطريقة عرض الأخبار والموضوعات الصحافية المختلفة حجم وإمكانيات المؤسسة الصادرة منها.

وكانت للثورة التكنولوجية انعكاس على إنتاج المضامين الإعلامية، "فان التطور التقني يفرض على المؤسسة الصحافية والصحافيين التعامل مع التقنية الحديثة واقتنائها، وبات من الضروري على من يعمل في قطاع الإعلام أن يحتاج إلى كفاءة خاصة تؤهله لاستقبال هذه التقنيات والسيطرة عليها"<sup>(١)</sup>.

أما كيف تنعكس الإمكانيات المادية على عمل الصحافيين داخل المؤسسة الإعلامية وطريقة إنتاجهم للمضامين، "فقد تكون ايجابية من ناحية سهولة الاتصال بمصادر المعلومات والانتقال إلى مواقع الأحداث، وتأمين نقل الأحداث تكنولوجياً بدقة واستكمال متطلبات ذلك بالرجوع إلى ما يحتاجونه من خلفيات (كالأرشيف الالكتروني) وغيرها. كما أن حصول الصحافيين على أجور كافية يؤدي إلى الاستقرار النفسي والمادي، وبالتالي ينعكس في طريقة الأداء، والابتعاد عن تقبل ما يعرض عليهم من مكافأة أو غيرها بما يدفعهم إلى تقبل ما يفرض عليهم من آراء أو تحريفات"<sup>(٢)</sup>.

(١) نوال عبد العزيز الصفتي، إعداد القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، عدد: ١٢، سبتمبر ٢٠٠١، ص ٨٣.

(٢) سامية احمد هاشم، المصدر السابق، ص ٩٠.



## د. الهيكل التنظيمي:

نظراً لأن الباحث عرض تعريفات متنوعة عن الهيكل التنظيمي في الفصل الثاني من الدراسة، فإنه يكفي هنا بتعريف مختصر للهيكل التنظيمي "وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات"<sup>(١)</sup>.

أن الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً وملموساً على العملية الإدارية في المؤسسة بوجهيها التحريري والإداري وعن طريقهما على القائمين بالإتصال في المؤسسات الصحافية، والمؤسسات الصحافية في العالم تعتمد على نوعين من الهيكل التنظيمي هيكل لإدارة المؤسسة وهيكل لإدارة التحرير. "الهيكل التنظيمي يشكل احد مصادر ضغط العمل من خلال المركزية وعدم إعطاء الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتداخل العمل وعدم وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية، وتعارض الأهداف التنظيمية، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم"<sup>(٢)</sup>.

## هـ. الاعلانات

الإعلان هو "كل الجهود غير الشخصية المدفوعة الأجر والتي يقوم بها شخص طبيعي أو معنوي معلوم بغية تقديم منتجاته من سلع أو خدمات أو أفكار أو اشخاص أو منظمات أو أماكن إلى العملاء وإقناعهم بها"<sup>(٣)</sup>.

ويرى موسى "ان معظم المؤسسات الإعلامية تعتمد بشكل أو بآخر على التمويل الذي تحصل عليه من الاعلانات، وهذا ما يدفع تلك المؤسسات إلى المجاملة والمحاباة ويكون ذلك من خلال عدم نشر الاخبار السلبية، أو المبالغة في الاخبار الايجابية لتلك المؤسسات. ويحدث هذا الاريك بسبب قلة الوعي في ادارة العملية الاعلانية، كما أنه قد يتسبب بخسارة المؤسسات الصحفية لجمهورها نتيجة نشرها اخبار ليست ذات قيمة او التوسع في مساحة الاعلان على حساب مساحة الاخبار"<sup>(٤)</sup>.

ونتيجة لأهمية الإعلان لإستمرارية حياة المؤسسات الصحافية أخذ المعلنون "الإعلان ليس فقط لترويج السلع والخدمات، ولكن أيضاً لتحقيق أهداف أخرى، يخشى من خلالها زيادة نسبة المواد الهابطة على حساب المواد الجادة"<sup>(٥)</sup>.

(١) احمد عبد إسماعيل الصفار، المصدر السابق، ص ٧٤.

(٢) جاسم مشتت دواي وآخرون، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، عدد: ٢٧، ص ١٢٧.

(٣) احمد محمد غنيم (٢٠٠٧): الإعلان، المكتبة العصرية، المنصورة، ج.م.ع، ص ١٣.

(٤) هشام الفاخر، ضغوطه تتحكم في قرارات النشر حينما يتحول الإعلان إلى أداة لتكميم الأفواه!!، انظر الرابط:

٢٠١٢/٧/٦، تاريخ الزيارة <http://www.almustakbalpaper.net/ArticleShow.aspx?ID=16552>

(٥) النور دفع الله أحمد (٢٠١٢): الإعلان الإسس والمباىء، دار الكتاب الجامعي، العين، ا.م.ع.م، ص ٢١٢.

ورغم فوائد الاعلان كونه يسهم في زيادة اعداد العاملين في المؤسسة الصحافية، وبالتالي تقديم خدمة افضل للجمهور المخاطب، الا انه في الوقت نفسه نظراً للظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم، في حالة قلة الاعلانات يعد من العناصر الضاغطة اداء على المؤسسات الصحافية للتخلي عن خدمات القائمين بالاتصال.

#### د. الدخل:

يعد الدخل عامل ضغط مباشر على اداء القائمين بالاتصال فهو يتعلق بحياتهم الشخصية ويسهم في تأمين نفقات المعيشة، لذا فإن ضعف دخل الصحافيين المادي ينعكس بشكل سلبي على كفاءتهم في عملهم الإعلامي والتواصل مع مصادر.

"وقد يدفع عامل الدخل الصحافيين إلى ترك المهنة بسبب حصولهم على عرض بدخل اكبر في مؤسسة إعلامية أخرى، أو الانتقال إلى مهن أخرى غير مهنة الصحافة، كما يدفع الأجر المنخفض للصحافي إلى أن يعمل في أكثر من مؤسسة إعلامية أو يضطر إلى العمل الإضافي في مهن أخرى، مما يشتت جهوده وبتعبه ويبعده عن أداء رسالته بصورة مرضية، وقد يدفعه إلى تقبل الهدايا والإغراءات المادية، وما يعنيه ذلك من إنحياز للمصادر أو غرض النظر عن السلبيات التي تقع"<sup>(١)</sup>.

#### ثانياً : تأثيرات المعايير الإجتماعية

النظام الاجتماعي الذي تعمل في إطاره وسائل الإعلام يعد من القوى الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للقائم بالاتصال، "فأي نظام اجتماعي ينطوي على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها، ويعمل على قبول المواطنين لها، فالإطار الدلالي للقائم بالاتصال يتأثر بما يدركه من افكار أو معتقدات أو قيم خاصة بالأنساق الاجتماعية التي ينتمي إليها، والتي تحدد له بشكل مباشر السلوك المتوقع في المواقف الاتصالية المختلفة"<sup>(٢)</sup>.

تأتي تأثيرات المعايير الاجتماعية على القائمين بالاتصال من عدة جوانب، منها ما يتعلق بالسمات الشخصية والقيم الذاتية للصحافيين انفسهم؛ فضلا عن ميولهم واتجاهاتهم الثقافية والسياسية. واخرى تتعلق بالقيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، إضافة إلى تأثيرات الجمهور. اوجزت الباحثة العبدالله تأثيرات العامل الاجتماعي على اداء القائم بالاتصال في النقاط التالية<sup>(٣)</sup>:

١. أن صياغة المحتوى تعتمد على المحيط الاجتماعي أي أن طبيعة المضامين التي يقرر القائم بالاتصال بثها يجب ان تتناسب وتتلائم مع الإدراكات الثقافية للمجتمع.

٢. تعد النظم الاجتماعية من أهم الموضوعات التي يعنى بها علماء الاجتماع ذلك أن النظم هي احد أنماط التنظيم الاجتماعي للمجتمع وتعد الأنساق الكبرى المنظمة للتفاعل الذي هو قاعدة العلاقات

(١) سامية احمد هاشم، المصدر السابق، ص ١٠٢.

(٢) محمد بن سليمان الصبيحي، المصدر السابق، ص ٢١٤

(٣) محرز حسين غالي، المصدر السابق، ص ٢١٧-٢١٨.

الأجتماعية، ومن امثلة النظم الأجتماعية الكبرى النظم الأسرية والإقتصادية والسياسية والدينية وهي دائمة وتؤدي وظائف كثيرة.

٣. أن وسائل الإعلام وخصوصاً في المجتمعات التقليدية النامية تضطلع بدور أساسي في عمليات التنمية الإجتماعية التي تتضمن نشر الأفكار الجديدة وإشاعة النظرة العلمية، وتحقيق التغيير الإجتماعي السريع ونشر ثقافة موحدة بين الجماهير، وهو ما يجعل من مهمة القائم بالإتصال أكثر خطورة وحساسية. ٤. ان وسائل الإعلام تعتمد احياناً إلى اكساب بعض الافراد أو الجماعات موقعاً اجتماعياً مميزاً وربما قاعداً، وذلك من خلال الاهتمام الذي يكسبهم الهيبة والإحترام فيزيد ذلك الأفراد أو الجماعات ثم يتوج بأعتراف الوسائل بشرعية وضعهم الإجتماعي المميز.

٥. تساهم المجتمعات بتشكيل المنتديات الفكرية والتنظيمات السياسية والدينية والنقابات المهنية والجماعات والتي تحد من عوامل الضغط الأجتماعي وتؤثر على الإعلامي وعلى القائم بالإتصال.

### ثالثاً: تأثيرات المعايير المهنية للقائم بالإتصال:

يتعرض القائم بالإتصال للعديد من الضغوط المهنية منها سياسة المؤسسة الصحافية، مصادر الاخبار المتاحة، وعلاقات العمل والتي تؤثر في اداء عمله وذلك على النحو التالي:

#### أ. سياسة المؤسسة الصحافية:

نعني بسياسة المؤسسة، "مجموعة من المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب أو الطريقة التي يقدم بها المضمون الصحافي، وتكون في الغالب غير مكتوبة بل مفهومة ضمناً من جانب أفراد الجهاز التحريري، وتظهر في سلوكهم وممارستهم للعمل الصحافي وتخضع لقدر من المرونة تختلف درجته من صحيفة لأخرى، ومن فترة لأخرى داخل الصحيفة نفسها"<sup>(١)</sup>.

وتتمثل سياسة المؤسسة في عمليات حذف الاخبار او تعديلها او الغائها. ويذكر احد المرسلين انه "اذا قام رئيس التحرير بإلغاء الموضوع او تغييره أو اختصاره، أدرك ان لديه بعض التمييز نحو ذلك الموضوع"<sup>(٢)</sup>.

وفي بعض الاحيان لا يكون للتقييم الذاتي لمحضر الأخبار دور اساسي، "وانما تعتبر آراء صاحب المؤسسة هي المؤثر الأساسي، فالمحررون يشعرون بانهم موظفون في بيروقراطية جمع الأخبار ويكون لكل مؤسسة اعلامية سياستها الخاصة، سواء اعترفت بذلك أو لم تعترف، وقد تظهر تلك السياسة في تحريف بعض الموضوعات الإخبارية، أو إهمالها لقصص معينة"<sup>(٣)</sup>.

مع إن القائم بالإتصال ضمن المؤسسة الصحافية يعد عنصراً فاعلاً في إنتاج المعلومة، وصانعاً للمادة الإعلامية "الا انه يعمل بمنطق خضوعه للسياسة الإعلامية للمؤسسة التي ينتمي اليها. هذا إضافة إلى

(٢) جيهان أحمد رشتي (١٩٧٨): الاسس العلمية لنظريات الاتصال، القاهرة ، دار الفكر العربي، ص ٣٣٦.

(٣) حسن عماد مكايي وآخرون، المصدر السابق، ص ١٨٠.

إن ثمة اعتبارات مهنية تؤثر في القرارات الإدارية من الناحية التنظيمية وإدارة التحرير، وهذه الاعتبارات تتمثل بالمساحة بالنسبة للقائمين بالإتصال في وسائل الإعلام المطبوعة، والوقت بالنسبة للقائمين بالإتصال في وسائل الإعلام المسموعة والمرئية، والتوقيت بالنسبة للقائمين بالإتصال في وسائل الإعلام المطبوعة والمسموعة والمرئية<sup>(١)</sup>.

ورغم أن لكل صحيفة أو مؤسسة إعلامية سياسة إعلامية محددة، إلا أن اصحاب تلك المؤسسات لا يعتبرون أن السياسة الإعلامية التي يطبقونها، تشكل قيلاً على حرية القائمين بالإتصال، بل يعتبرونها إطاراً عاماً للرسالة الإعلامية السامية التي يؤمن بها المجتمع.

القائمون بالإتصال في المؤسسات الصحافية هم العنصر الرئيسي في العملية الإعلامية والاهتمام بالعنصر البشري من أسباب نجاح أية مؤسسة إعلامية، لذلك يتأثر القائمون بالإتصال بالسياسة الإعلامية حسب رأى الخليفة في ناحيتين<sup>(٢)</sup>:

١. تحديد الأدوار أو المهام المناط بهم آداؤها في إطار السياسة الإعلامية، أو تحديد واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه الجماهير وتجاه المجتمع الذي يعملون في ظله.
٢. تحديد الحقوق التي يتمتعون بها وكفالة التمتع بالحرية في أدائهم لعملهم الإعلامي.

#### ب. مصادر الأخبار:

ويتمثل تأثير المصادر على القيم الإخبارية والمهنية فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

١. تقوم وكالات الأنباء بتوجيه الانتباه الى أخبار معينة بطرق عديدة.
٢. تؤثر وكالات الأنباء على طريقة تقييم رؤساء اقسام الاخبار لعمل مندوبيهم ومراسليهم.
٣. تؤثر وكالات الأنباء على طريقة توزيع وسائل الاتصال لمراسليها وتقييمهم
٤. تصدر وكالات الأنباء سجلاً يومياً بالأحداث المتوقع حدوثها.
٥. تقلد الصحف الصغرى الصحف الكبرى في أسلوب اختيار المضمون.

#### ج. ضغوط وعلاقات العمل

من جانب آخر تعتبر الضغوط المهنية من الأشياء التي يتعرض لها القائم بالإتصال بصفة مستمرة، ويكون لها أثر بالغ على كفاءتهم في العمل، ويكون لها أيضاً آثار نفسية، وأعراض جسمانية واضحة. ويختلف مفهوم الضغوط المهنية باختلاف فهم الباحثين في هذا المجال، باكس ديكوتاس، يقول: "هي شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية؛ نتيجة للظروف الموجودة في بيئة العمل، بينما يرى لوثاناس أنها "استجابة الجسم لمجموعة من المتغيرات البيئية، والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات

(١) حسين دبي حسان الزويني، أولويات التحكم القيمي لأداء القائم بالاتصال في معالجة موضوعات العنف دراسة ميدانية للعاملين في قناتي (بلادي) و(الحرية)، مجلة الاستاذ، عدد: ٢٠٠ لسنة ٢٠١٢، ص ١٢١.

(٢) طارق الخليفة (٢٠١٠): سياسات الاعلام والمجتمع، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص ٧٠.

(٣) حسن عماد مكوي وآخرون، المصدر السابق، ص ١٨٢.

والآثار السلوكية، والفسولوجية، والنفسية للعاملين في المنظمة"، في حين كل من كوبر ومارشال يختصرون الضغوط العمل في "مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل عبء العمل الزائد"<sup>(١)</sup>.

وتفرض علاقات العمل عدداً من الضغوط على أداء القائم بالإتصال أوجزها هاشم بما يلي<sup>(٢)</sup>:

١. العلاقة بالقيادات الإعلامية ورؤساء الأقسام.

٢. العلاقة بالزملاء المحررين.

٣. العلاقة بالإدارة.

ويمكن للعلاقة بين الصحافي ورؤسائه في العمل أن تتعكس على مقدار الرضى المهني لدى القائم بالإتصال، لما تعكسه من فرص التميز في المعاملة وتقييم الأداء والحوافز المادية والمعنوية والترقية وغيرها.

وهناك ضغوط إدارية يتعرض لها القائم بالإتصال مثلاً في موضوع التعيينات او العقود الدائمة حيث اصبح عقد العمل لا يتجاوز ثلاث سنوات يمكن تجديدها حيث يعيش الإعلاميون تحت هاجس تجديد العقد "ان العقود الدائمة اصبحت من الماضي وان الوظيفة او عقد العمل هو من ابتكارات الثورة الصناعية بسبب الحاجة إلى العمل الجماعي في خطوط الانتاج او في المكتب لعدد من الساعات"<sup>(٣)</sup>.

#### د. ميثاق الشرف الصحافي:

عمل وسائل الإعلام والقائمين عليها ليس مراقبا من قبل الأجهزة الحكومية فقط، بل هناك اجهزة ومؤسسات اخرى تراقب عن كثب كيفية السلوك المهني للأعلاميين. وجاءت هذه الرقابة من أجل تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية لوسائل الإعلام للوصول إلى فلسفة الإعلام الحر والمسؤول ومن ضمن هذه المؤسسات مجالس الصحافة العليا ومجالس الإعلام ومواثيق الشرف الإعلامي.

ويعدّ ميثاق الشرف الإعلامي جزءاً من عملية تنظيم يقوم بها الإعلامي نفسه، ولها العديد من الميزات الإيجابية؛ "فهي تحول دون صدور القوانين الملزمة - هذه القوانين التي قد تسمح للإعلامي بالقيام بأشياء لا تتفق وقناعاته أو ضميره، وتحول دون رفع الدعاوى المكلفة، وتحل نصوصها محل كثير من النصوص القانونية المعقدة، وفيها حماية للإعلامي ضد التدخل الحكومي - فالقوانين هي بمثابة أحكام للحياة والسلوك يتم فرضها بواسطة قوة خارجية، كما ويستخدم القانون العقوبات؛ بالمقابل فان الأخلاقيات هي أحكام للحياة والسلوك يفرضها الصحافي على نفسه أو تفرضها مؤسسته عليه ليلتزم بها، وإذا ما انتهكت فقد لا يترتب عليها عقوبات كبيرة، لأنها تتعلق في المحصلة النهائية بالأعمال الاختيارية"<sup>(٤)</sup>.

(١) موقع مفكرة الاسلام، كيف تتغلب على ضغوطات العمل؟، انظر الرابط: [http://www.islammemo.cc/fan-el-](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Elzat/2008/11/24/72850.html)

edara/Edara-Elzat/2008/11/24/72850.html تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/١١

(٢) سامية احمد هاشم، المصدر السابق، ص ١٠٥.

(٣) نجاح كاظم (٢٠٠٢): العرب وعصر العولمة المعلومات، بيروت، لبنان، المركز الثقافي العربي، ص ٧٣.

(٤) عصام سليمان المرسي، الضوابط المهنية والأخلاقية والإعلامية لمعالجة الجريمة والانحراف في المجتمع العربي،

ورقة بحثية قدم للندوة العلمية الإعلام والأمن ١١ - ١٣/٤/٢٠٠٥، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١٠.

ويعرف عبد المجيد ميثاق الشرف الصحفي بأنه: "قواعد للسلوك المهني وآداب مهنة الصحافة تهتم بتنظيم الجانب الأخلاقي لممارسة مهنة الصحافة، وهذه المواثيق تعد بمثابة توجيهات داخلية للقرارات المهنية في مختلف المواقف والمعضلات التي يواجهها أثناء عمله المهني ويهدف لحماية واحد أو أكثر من الفئات التالية: القراء، الصحفيون، حماية ملاك الصحف، معالجة قضايا المعلنين؛ والمواثيق قد يصوغها الصحفيون ويلتزمون بتنفيذها باعتبارها تنظيمًا ذاتيًا لهم وقد تفرض عليهم من جهة أخرى ويكون لها في هذه الحال درجات مختلفة من الفاعلية"<sup>(١)</sup>.

وتساعد المواثيق الأخلاقية في تحقيق ستة أهداف، حددها الخوري على النحو الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. وصف مثاليات ومسؤوليات المهنة.
٢. تثبيت الأمر الواقع وحماية متلقي المعلومات والمهنيين.
٣. تحسين صورة المهنة.
٤. تنشيط والهام الممارسين لدفعهم لتعريف مبرر عملهم في المهنة.
٥. إعطاء إرشادات حول السلوك المقبول.
٦. زيادة الوعي والاهتمام حول مختلف القضايا"

## رابعاً: المعايير نمط القيادة في المؤسسات الصحافية الكردية:

إن القيادة في المؤسسة الصحافية ضرورية، فحيثما تختلف المراكز والأدوار في إطار المؤسسة يتم تنظيمها، بحيث تمثل القيادة موقفاً أو أكثر في هذه المراكز المختلفة. ومن ثم فإن الشخص الذي يحتل موقعاً قيادياً، فإنه من المؤكد يلعب دوراً مختلفاً عن أدوار الأشخاص الآخرين بالمؤسسة ولذا فإن القيادة في المؤسسات الإعلامية تمارس مجموعة من الأنشطة تتمثل في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة والتوظيف والتمثيل والاتصال.

كانت وما زالت القيادات في المؤسسات الصحافية الكردية، حكرًا على نفس الأشخاص اصحاب المؤسسة (بنسبة للمؤسسات الاهلية)، اما في المؤسسات الحزبية فيختارها الحزب من بين كوادره.

## ٢. تأثيرات البيئة الخارجية

إنّ تحليل تأثير العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الاستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم إستراتيجية للمؤسسة الصحفية وسنتطرق إلى هذا في النقاط التالية:

(١) ليلي عبد المجيد (٢٠٠٢): حرية الصحافة والتعبير في الدول العربية في ضوء التشريعات الصحفية. عمان، مركز الرأي للدراسات والمعلومات، ص ١٧.

(٢) طارق موسى الخوري (٢٠٠٤): أخلاقيات الصحافة: النظرية والواقع - الدساتير ومواثيق الشرف في خمسين دولة، عمان، الاردن، ص ٤٢.

## أولاً: العامل السياسي

إن من الوظائف الحيوية للصحافة في كل عصر وزمان، المشاركة في التنمية السياسية، وكثيراً ما تكون طرفاً فاعلاً في الأحداث السياسية "كونها تشكل مساحة واسعة من أصول العمل السياسي وطوقسه المتغيرة، تؤثر في نتائجه وتتأثر بطبيعة ممارساته"<sup>(١)</sup>. لذلك تحاول الأحزاب السياسية وأنظمة الحكم السيطرة على وسائل الإعلام عن طريق القيود التشريعية وتقليص حق الحصول على المعلومات، تسخير تلك الوسائل لخدمة مصالحها وبرامجها السياسية. تختلف الضغوط السياسية التي يتعرض لها القائمون بالإتصال في المؤسسات الصحافية من دولة إلى أخرى، وذلك طبقاً للنظام السياسي القائم والفلسفة السياسية والأيولوجية للسلطة السياسية التي تمسك بزمام الحكم. أهم الأشكال الرئيسية للضغوط السياسية:

### أ. الرقابة:

الرقابة على وسائل الإعلام بحسب الأدبيات الإعلامية هي "خروج مضمون وسيلة اعلامية معينة على ضوابط وتشريعات دستورية او قانونية من جهة مخولة حكومياً بالشكل الذي يخولها صلاحيات اغلاق او حجب او تجريم او تغريم كاتب الرسالة الإعلامية او من يملكها او من يحمل امتيازها والتي بحسب تلك التشريعات تعد خرقاً للقانون المنصوص عليه في الدولة"<sup>(٢)</sup>.

ومن خلال النظر إلى التشريعات الإعلامية في الدول النامية نجد أن معظم تلك التشريعات تأتي على نمطين رئيسيين لممارسة الرقابة "ولهما الرقابة المباشرة أو المنظورة، والتي تكون سابقاً على النشر او اثناء النشر او بعد توزيع الصحيفة وجمعها من السوق ومصادرتها. والثاني هي الرقابة غير المباشرة. وهي تفرض عن طريق إصدار قائمة بالتعليمات والتوجيهات الحكومية حول بعض الخطوات الخاصة بالنشر، كذلك عن طريق سجن الصحفيين وطردهم من الخدمة والتعذيب أو الضغط المعنوي عن طريق الإغراء والترحيب والمنع من الكتابة والنقل إلى عمل آخر"<sup>(٣)</sup>.

ويرى الضمداوي ان العمل الرقابي الحكومي، بكل أشكاله وأنواعه السابقة واللاحقة "من شأنه ان يدفع الصحف إلى الانحراف عن نهجها المهني المفترض والذي يتمثل في خدمة المجتمع، لتتحول إلى صحافة حكومة، تخفي انحرافات السلطة وتكيل المديح لقادتها"<sup>(٤)</sup>.

### ب. جماعات الضغط

(١) وميض احسان (٢٠٠٧): بين الصحافة والسياسة، مجلة تواصل، بغداد هيئة، الأعلام والاتصال، العدد الثامن عشر، السنة الثانية، تشرين الأول، ص ٨٨.

(٢) كامل القيم، الرقابة والتقويم على مضمون وسائل الاعلام، وانظر الرابط:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=125975>، تاريخ الزيارة ١١/٧/٢٠١٢.

(٣) بسام عبدالرحمن المشابقة، المصدر السابق، ص ١٤٨ - ١٤٩.

(٤) خليل ابراهيم الضمداوي (٢٠٠٨): بيئة العمل الصحفي في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الاعلام، ص ٧٧.

وتختلف أشكال الضغوط السياسية التي يتعرض لها القائمون بالاتصال، "اذ أنها ليست ضغوطاً ناجمة من السلطة دائماً، وأن كانت ضغوط السلطة تمثل الثقل الأكبر مقارنة بالضغوط الأخرى، التي تأتي من الميول السياسية للصحافيين، والتي تنعكس بالضرورة على المستوى الذي تتضمنه مقالاتهم وقصصهم الإخبارية، وتأتي الأخرى من جماعات الضغوط والتي تتباين ضغوطها من إرسال الاعتراض على الأخبار المنشورة إلى هيئات الاتصال المشرفة على الإعلام، وأحياناً تتعدى ذلك إلى ممارسة التهديد والوعيد مع القائمين بالاتصال. وحتى القتل"<sup>(١)</sup>.

"الجماعات الضاغطة تضم عادة مجموعة أو عدداً من الأفراد يشتركون في صفات عدة، وتجعلهم مصالح معينة، ولكن هذه المجموعات لا تهدف إلى تحقيق أرباح تجارية بالمعنى المتعارف عليه في التجارة"<sup>(٢)</sup>.

وغالبا ما يكون الصحافيون عرضة لأعمال العنف التي تنفذها جماعات الضغط التي تأخذ شكل "جماعات مسلحة متمردة على القانون في بعض المجتمعات غير المستقرة التي تشهد نزاعات وحروباً"<sup>(٣)</sup>. وتشير تقارير لجنة حماية الصحافيين في العراق إلى ان جماعات الضغط تستهدف الصحافيين لأسباب سياسية أو طائفية أو لكونهم من جنسيات غربية، "يشير تقرير منظمة دولية لحماية الصحافيين ان العراق حلّ في المرتبة الثانية من ناحية خطورة العمل الصحافي بعد أن شهد مقتل خمسة صحافيين في عام ٢٠١١"<sup>(٤)</sup>.

## ثانياً: المواثيق والقوانين الدولية للأعلام

ان القانون الدولي في شكله الحديث يتعامل مع حقوق الدول وحقوق الافراد، الا ان احد المفاهيم فيها هو حق الشعوب في المعرفة. تشير قراءة القانون والعرف الدولي إلى مجموعة من القواعد التي يتحتم على وسائل الإعلام الالتزام بها نوجزها فيما يلي<sup>(٥)</sup>:

١. لا يجوز استخدام وسائل الإعلام الدولي للدعاية للحرب او العدوان او التشجيع عليه.
٢. يحظر على وسائل الإعلام الدولي التدخل في شؤون دولة اخرى.
٣. يحظر على وسائل الإعلام الدولي الدعوة للتمييز العنصري او سيادة جنس على اخر.
٤. على وسائل الاعلان ان تمتنع عن التحريض ضد اي جماعة ذات طابع قومي او عرقي او ديني.

(١) خليل ابراهيم الضمداوي، المصدر السابق، ص ٦٢.

(٢) رفيق السكري (٢٠١٢): الراي العام بين القوة الناعمة والقوة الخشنة، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ص ٣٢٢.

(٣) تقرير لجنة حماية الصحفيين، الاعتداءات على الصحافة في العام ٢٠١١، وانظر الرابط:

<http://cpj.org/ar/2012/02/018639.php> ، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/١١

(٤) تقرير لجنة حماية الصحفيين، المصدر السابق.

(٥) التكنولوجيا والتعليم، انظر الرابط: <http://www.khayma.com/education-technology/Study9.htm>

تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/٢٠.



٥. على وسائل الإعلام ان تمارس دوراً ايجابياً في تطوير ثقافة السلام.
٦. تتمتع كل الشعوب بحقوق متساوية فيما يتعلق بحقها في الحصول على المعلومات واستقبالها ونشرها بكل الوسائل الممكنة.
٧. تتمتع كل الشعوب بسيادة متساوية لانشاء بنى الاتصال الخاصة بها.

### ثالثاً: تكنولوجيا الاتصال:

تعرف تكنولوجيا الإتصال بأنها "مجموعة التقنيات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي توظف لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي والتي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات المقروءة أو المسموعة أو المرئية"<sup>(١)</sup>. وهناك علاقة قوية بين تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وبين العمل الإعلامي عموماً والعمل الصحفي بشكل خاص إذ "تؤثر التكنولوجيا في جميع مراحل الإنتاج الصحفي، بدءاً من جمع المواد وكتابتها إلى نشرها وتداولها. كذلك فقد ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحري الدقة فيما ينشر بسبب سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وتحقيق درجة من الموضوعية بعرض وجهات النظر المختلفة"<sup>(٢)</sup>.

عموماً يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال على الأداء العمل الصحفي على النحو التالي<sup>(٣)</sup>:

- تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف وتقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.

ومن الإمكانيات الأخرى والمهمة للعمل الصحفي التي أتاحتها التكنولوجيا الحديثة هي "أن المحررين يعتمدون بالأساس في إعداد موادهم التحريرية على الشاشات التي حلت محل الورق في مرحلة إعداد المادة الصحافية كما حلت محل الورق والقص واللصق في مراحل المونتاج داخل صالة الإنتاج الصحافي"<sup>(٤)</sup>.

### رابعاً: استخدام التكنولوجيا في العمل الصحفي في إقليم كردستان:

- (١) محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع. ١٩٩٠، ص ١٧.
- (٢) محرز حسين غالي، المصدر السابق، ص ٢٦٤.
- (٣) عزيز طارش الدهمي، تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية، انظر الرابط: [http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_25.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html) ، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٨/٣
- (٤) محمود خليل وآخرون (٢٠٠٠): اتجاهات حديثة في الإنتاج الصحفي، القاهرة، ج.م.ع، العربي للنشر والتوزيع، ص ٥٦.

لجأت مؤسسات الصحافة الكردية الى استخدام الحاسوب لتطوير العملية الصحافية ويرجع هذا إلى التسعينات من القرن الماضي حيث وجد الصحافيون الكرد أنفسهم أمام النظام التكنولوجي الجديد ومسؤوليات جديدة، هناك علاقة واضحة وكبيرة لتكنولوجيا الاتصال بالمجال الصحافي، بسبب زيادة أهمية قيمة المعلومات، وسرعة جمعها، وطرق معالجتها، وطريقة توزيعها واستقبالها، وهي مهام من صميم العمل الإعلامي والصحافي، في بداية الامر استخدمت المؤسسات الصحافية الكمبيوتر كأداة لطبع النصوص الصحافية فقط، بعدها استخدمته لجمع ولتخزين المعلومات والبيانات والوثائق، وإن لم يتحول هذا الأسلوب بشكل عام في كل الصحف، بسبب اختلاف المجتمعات والإمكانيات.

ويمكن رصد أوجه استفادة المؤسسات الصحافية الكردية من جوانب تكنولوجيا الصحافة المختلفة، ومن تكنولوجيا الاتصال الحديثة، في المجالات التالية:

### **مجال إنتاج وجمع المادة الصحافية إلكترونياً:**

ومن بين وسائلها الحاسبة الإلكترونية وقواعد المعلومات والإنترنت والتصوير الإلكتروني والتصوير الرقمي الإلكتروني والأقمار الاصطناعية والمساحات الضوئية والاتصالات السلكية واللاسلكية.

### **مجال معالجة المعلومات الصحافية رقمياً:**

ومن بينها الحاسبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وسواء كانت تلك المعلومات مادة مكتوبة أو مصورة أو مرسومة فإن هناك العديد من البرامج التي تتعامل وتعالج مثل هذه المعلومات.

### **مجال تخزين المعلومات الصحافية واسترجاعها:**

وتقوم بعض المؤسسات الصحافية الكردية بإنشاء بنوك المعلومات ومراكز المعلومات الصحافية باستخدام الأقراص المدمجة في توثيق أرشيفها ووثائقها، وهي تساعد في الدراسة عن المعلومات واسترجاعها بشكل سريع وملائم مثل قواعد بيانات صحيفة أوبنة وبنك معلومات صحيفة هاولاتي.

### **مجال نقل ونشر وتوزيع المعلومات الصحافية:**

مثل الفاكس والأقمار الاصطناعية والاتصالات السلكية واللاسلكية ، والشبكات الرقمية.

**مجال التحرير الإلكتروني:** وتتمثل في تنوع البرامج المساعدة في عملية الكتابة والمعالجة والتحرير الإلكتروني، وبرامج فحص الأسلوب والإعراب والإملاء وهو ما دفع بعض الصحف الى تسريح الصحافيين الذين لا يجيدون استخدام هذه البرامج.

### **مجال تصميم والإخراج الصحفي:**

وهناك ثورة كبيرة في مجال البرامج الخاصة بالتصميم والإخراج الصحافي كبرنامج (إنديزاين) ومعالجة الصور (فتوشوب) والمخططات.

## **المطلب الثالث: عناصر بيئة العمل الصحافي**

عرضنا في المطلبين السابقين لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية أهمية، وفي هذه المطلب نتعرض لعناصر بيئة العمل الصحي؛ لكي نحقق ممارسات فعالة من أجل تحقيق الإداء الوظيفي بما يسهم في إيجاد بيئة عمل فعالة ومثمرة، ومن أهمها ما يلي:

## ١. الرضى عن الاداء الوظيفي:

اهتم الباحثون والدارسون في مجال العلوم الإدارية اهتماماً شديداً بموضوع الرضى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين.

وقد تعددت تعريفات الرضى الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى للرضى الوظيفي وعلى سبيل المثال عرّفه عباس بأنه "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة وتحبّب الفرد في عمله وبما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هي عبارة عن مدركات الافراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم، وعليه فإن الرضا الوظيفي يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بنسبة له"<sup>(١)</sup>.

بينما عرفه ستون (Stone) بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الشخصية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالفرد المتكامل"<sup>(٢)</sup>.

مما سبق يتضح أن التعريفات التي وردت وغيرها من التعريفات لمصطلح الرضى الوظيفي دليل على تعدد الزوايا التي تمت من خلالها طرق هذا المصطلح وتباين وجهات النظر في توضيح ماهيته والكشف عن طبيعته وعليه يمكن القول أن الرضى الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن القول بشكل عام أن الرضى الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج من اشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد، يتكون من الرضى عن الوظيفة والرضى عن علاقات العمل والرضى عن زملاء العمل والرضى عن الرؤساء والرضى عن بيئة العمل والرضى عن سياسات الأفراد؟

وقد قام الباحث بقياس الرضى الوظيفي من خلال العوامل المؤثرة التالية<sup>(٣)</sup>:

### • الرضى عن الاداء الوظيفي.

(١) سهيل ياسين عباس وآخرون (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ص ١٧٥.

(٢) أحمد صقر عاشور (١٩٨٣): إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات الدراسة العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص ١١٥.

(٣) انظر ملحق رقم (٢) السؤال الثاني من الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

- الشعور بالرضى عن المرتب.
- الشعور بالعمل المناسب مع الخبرة العلمية والعملية.

## ٢. استخدام تكنولوجيا الاتصال:

تعمل التكنولوجيا على أحداث تغييرات كبيرة في حياة الأفراد وفي بيئة عمل المؤسسات، فالتكنولوجيا تعني "إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة"<sup>(١)</sup>.

كما أن التكنولوجيا تثير العديد من المخاوف بين العاملين، بشكل خاص وفي المجتمع بشكل عام، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى"<sup>(٢)</sup>.

وقد قام الباحث بقياس وجهة نظر افراد العينة من خلال طرح الخيارين التاليين<sup>(٣)</sup>:

- توافر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.
- اهتمام الادارة بتطوير التكنولوجيا في المؤسسة.

## ٣. الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والتخطيط:

هو عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(٤)</sup>.

وهو يشمل "البناء التي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"<sup>(٥)</sup>.

(١) باسمه ربيع النوري (١٩٩٤): **المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي**، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص ٣٧.

(٢) كامل محمد المغربي (١٩٩٥): **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، مكتبة دار الفكر للنشر والتوزيع، ط ١، عمان - الاردن، ص ٣٠٧.

(٣) انظر ملحق رقم (٢) السؤال الثالث من الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

(٤) **خضير كاظم حمود، (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط ١، ص ١٦٩.

(٥) عبد العزيز صالح ابن حنتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم المتغير**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠٠٤، ص ١٩٢.

فالهيكـل التنظيمي في المؤسسات الصحفية له تأثير كبير على سلوك القائمين بالاتصال وعلى تحقيق المؤسسة الصحفية لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس تقسيم العمل وإسناد مهام وواجبات محددة وبدقة للصحافيين والإداريين على حد سواء، ويضمن عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وعدم وضوح الهيكـل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد.

وقد قام الباحث بقياس آراء العينة من خلال طرح ثلاثة خيارات عن وجود رسم للهيكـل التنظيمي للمؤسسة ووجود وصف وظيفي للقائمين بالاتصال والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛ واطهرت النتائج توجهاً ايجابياً للعينة للخيارات الثلاثة، اي هناك اتفاق شبه تام على وجود الهيكـل التنظيمي وتقسيم العمل والتواصل بين جميع افراد المؤسسة.

كذلك النمط القيادي المتبع في اي مؤسسة هو العنصر الأساسي من عناصر نجاح الإدارة وفعاليتها. اذ أن القيادة تمثل محوراً مهماً في العملية الإدارية حيث عرّفها البديري "بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القاعد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه"<sup>(١)</sup>.

وقد قام الباحث بقياس وجه نظر المبحوثين من خلال طرح ثلاثة أنماط من القيادات الصحافية المتبعة في المؤسسات الصحافية قيد الدرس<sup>(٢)</sup>.

#### ٤. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

اذا كثرت المعلومات والبيانات في المؤسسات فيكون من الصعب على فرد واحد ان يتخذ قراراً صحيحاً والتطورات الحاصلة في علم الإدارة أدت إلى دور المدير وجعلت من الصعب إدارة المؤسسة الحديثة من قبل رجل واحد، وبالتالي "وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد"<sup>(٣)</sup>.

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار البديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار"<sup>(٤)</sup>.

---

(١) إبراهيم بن حمد البدر (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك السعودي، ص ٥٣.

(٢) انظر ملحق رقم (٢) السؤال الرابع في الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

(٣) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة وآخرون (٢٠٠٦): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن والتوزيع، ص ٤٥.

(٤) مصلح حمدان البقمي، المصدر السابق، ص ٢٧.

إن حرمان العاملين في المؤسسة الصحفية من المشاركة في عملية اتخاذ القرار حتماً يؤدي إلى تكوين نظرة سلبية، حينها تفقر بيئة العمل لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية وضعف همم القائمين بالاتصال في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

ولغرض قياس مدى مشاركة القائمين بالاتصال في المؤسسات قيد الدراسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة قام الباحث بطرح سؤال عن مشاركة القائمين بالاتصال دون عدمه في استبانة البحث<sup>(١)</sup>.

## ٥. طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني و يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية<sup>(٢)</sup>.

ويتفق معظم الباحثين على أن أكثر وجوه الاحساس بالذات التي تستمد من العمل هو الشعور بالزهو والتحصيل عند إتمام عمل ما "ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً"<sup>(٣)</sup>.

ومما هو واضح أن هذا السلوك العملي إنما يرتبط ارتباطاً شديداً برغبة الفرد في الحصول على المكانة والاعتراف ببيئة عمله. فحينما ينجز جزءاً من العمل، أو ينتج شيئاً فريداً، يزداد بالتالي احترامه لنفسه. ولغرض كشف طبيعة العمل الذي يقوم به القائم بالاتصال قام الباحث في الاستبانة بطرح سؤال خاص عن العمل الذي يقوم به<sup>(٤)</sup>.

## ٦. الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً مهماً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. "ومن الصعب أن يتم الوصول إلى الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى"<sup>(٥)</sup>.

(١) انظر ملحق رقم (٢) الفقرة الثالثة من السؤال السابع في الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

(٢) محمود سلمان العميان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ص ٣٠٨.

(٣) محمد قاسم القريوتي: (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مكتبة الشرق، عمان، الاردن، ط ٤، مجلدات ١، ص ٢٢١.

(٤) انظر ملحق رقم (٢) السؤال الخامس من الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

(٥) باري كشواي (٢٠٠٦): ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة، ج.م.ع، ص ١١.

"هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"<sup>(١)</sup>.  
"إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"<sup>(٢)</sup>.

لذلك قام الباحث بقياس وجة نظر القائمين بالإتصال في المؤسسات الصحافية قيد الدراسة حول مدى اهتمام مؤسساتهم بالعنصر البشري<sup>(٣)</sup>.

## ٧. الإدارة والإشراف:

تعد الإدارة والإشراف في المؤسسات الصحافية بمثابة سقف العملية الإدارية والتي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

والجهة المكلفة بالإدارة الإشراف تدرك الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمأمول الذي تسعى إليه وتحدد بدقة الواقع الفعلي لها، وتحدد ايضاً فجوة الأداء بين الواقع والمأمول وتسعى لتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين الذين تشرف عليهم؛ وتهيئة بيئة العمل الملائمة لهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق خطة مدروسة بعناية تم الإعداد لها بعناية فائقة وتتم متابعتها مباشرة، وتقيم بشكل دوري مدى ما تحقق من إنجاز وتسعى للتحسين المستمر في المنظومة الإدارية ولهذا فهي ذات معارف متنوعة وقدرات عالية ومهارات تخصصية دقيقة تساهم في نجاحها في مهمتها.

ولغرض قياس مدى فاعلية الإدارة والإشراف في المؤسسات الصحافية الكردية، قام الباحث بطرح ست سؤال حول هذا الموضوع في الاستبانة<sup>(٤)</sup>.

## ٨. الاستقرار الوظيفي:

من البديهي ان نقول إن أي عمل ناجح يكون أحد عوامل نجاحه هو الاستقرار الوظيفي الذي يأتي من خلال بيئة العمل سليم التي يهيئها المؤسسة والتي يكون من شأنها خلق جو من طمأنينة.

الاستقرار الوظيفي تعني "الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل عدالة نظم المؤسسة المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب

---

(١) حسن إبراهيم بلوط (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ص ١٨.

(٢) أحمد ماهر (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع، ص ٢٦.

(٣) ملحق رقم (٢) السؤال السادس من الوحدة الاولى في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

(٤) ملحق رقم (٢) السؤال الثامن من الوحدة الاولى في الاستبانة صفحة رقم (١٩٧)

المناسب الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك"<sup>(١)</sup>.

ركز الباحث على مدى الرضى عن الاستقرار الوظيفي لدى القائمين بالاتصال وعرض على عينة الدراسة ثلاثة اسئلة حول مدى شعورهم باستقرار الوظيفي"<sup>(٢)</sup>.

## ٩. البيئة الخارجية:

تعد البيئة الخارجية ذات علاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالبيئة العمل، "العوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين، لها أثر لا ينكر في بيئة العمل أو شخصية المؤسسة، فالظروف الاقتصادية السيئة والمحيطة بالمؤسسة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من الايدي العاملة، والنتيجة هي أن من تبقى من العاملين؛ غالبا ما يميلون إلى تصور أو إدراك بيئة العمل لتلك المؤسسة بأنه غير مستقر وقلق ومنذر بالخطر"<sup>(٣)</sup>.

البيئة الخارجية تعد من العوامل المؤثرة والمهمة على سياسة المؤسسات الصحافية، "فالظروف الاقتصادية المحيطة والدولية والتشريعات الحكومة، والسياسات المالية للمنظمة هي عوامل لا مناص من أخذها في الاعتبار لضمان توافر مناخاً إيجابياً بالمنظمة، وعلى العكس فإن المنظمة عندما تدير ظهرها للمؤثرات البيئة الخارجية فإنها تفقد قدرتها على الرؤية بعيدة المدى و وضوح استراتيجية المنظمة"<sup>(٤)</sup>.

لغرض معرفة وجهات نظر القائمين بالاتصال بشكل افضل حول البيئة الخارجية، فضل الباحث فصل بيئتي الداخلية والخارجية بعضهما عن البعض، لذلك طرح في الوحدة الثالثة من استمارة الاستبيان عشرة خيارات أمام المبحوثين"<sup>(٥)</sup>.

---

(١) فاطمة الشمري، نظريه التحفيز ونظرية (z) في الدافعيه، انظر الرابط:

(٢) ملحق رقم (٢) السؤال التاسع من الوحدة الاولى في الاستبانة صفحة رقم (١٩٣) <http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=18193> تاريخ الزيارة ١٠/٢/٢٠١٣.

(٣) مصلح حمدان البقمي، المصدر السابق، ص ٣٥.

(٤) هاني يوسف خاشقجي (٢٠٠٢): التنظيم الإداري في المملة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، م.ع.س، ص ٥٥.

(٥) ملحق رقم (٢) الوحدة الثانية في الاستبانة صفحة رقم (١٩٥)



# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسي لجمع البيانات وكانت على النحو التالي:

١. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
٢. عرض الاستبانة على المشرفين من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرفون.
٤. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قدموا بدورهم النصح والإرشاد مع تعديل وحذف ما يلزم. انظر الملحق (رقم ١)
٥. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة من خلال توزيعها على عينة استطلاعية بلغ حجمها ١٠ اشخاص، وقد اجري بعض التعديلات على الاستبيان بما يتناسب مع التغذية الراجعة.
٦. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة بعد ترجمتها إلى اللغة الكردية (انظر ملحق رقم ٣) لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاث وحدات. و كما يلي: (انظر الملحق رقم ٢)

## الوحدة الاولى:

وتتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتم تقسيمها إلى اربعة محاور، كما يلي:

**المحور الأول:** يناقش النوع الاجتماعي والعمر ويتكون من ٩ فقرات.

**المحور الثاني:** يناقش الوضع الوظيفي للقائمين بالإتصال، ويتكون من ١٢ فقرة.

**المحور الثالث:** يناقش الفترة الزمنية التي امضاها القائم بالإتصال في العمل، ويتكون من ٥ فقرات.

**المحور الرابع:** يناقش الدورات المهنية في مجال العمل، ويتكون من ٤ فقرات.

## الوحدة الثانية:

وتتناول البيئة الداخلية. وتم تقسيمها إلى عشرة محاور كما يلي:

**المحور الأول:** يناقش علاقة اداء القائم بالاتصال بمدى الرضى الذاتي عن ادائه، ويتكون من ٤ فقرات.

**المحور الخامس:** يناقش مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال، ويتكون من فقرتين.

**المحور السادس:** يناقش الهيكل التنظيمي، ويتكون من ٥ فقرات.

**المحور السابع:** يناقش الموارد البشرية ويتكون من ٣ فقرات.

**المحور الثامن:** يناقش مجال الانتاج ويتكون من فقرتين.

**المحور التاسع:** يناقش الادارة والاشراف ويتكون من ٥ فقرات.

**المحور العاشر:** يناقش الاستقرار الوظيفي ويتكون من ٣ فقرات.

**الوحدة الثالثة:** يناقش بيئة العمل الخارجي ويتكون من ١٠ فقرات.

و من ثم قام الباحث بتوزيع (١٢٥) استبياناً على عينة الدراسة، وتم استرداد (١١٥) استبياناً، حيث أعتبر هذا العدد هو العينة الفعلية التي تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجة بياناتها، وعليه كانت نسبة الاسترداد ٩٢%.

## أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة، حيث تم تحليل بيانات المجال الأول والمتمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية للمستبائين، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة كما هي ظاهرة في الجداول من (٤) إلى (١٠).

### جدول رقم (٤)

يبين نسبة تعداد متغير الجنس في العينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٨٧%	١٠٠	ذكر
١٣%	١٥	انثى
١٠٠%	١١٥	المجموع

يتضح من الإطلاع على الجدول رقم (٤) ان عدد القائمين بالإتصال من الذكور بلغ (١٠٠) شخص ويشكلون نسبة قدرها ٨٧% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (١٥) شخصاً وشكلت الإناث نسبة قدرها ١٣%.

وهي نسبة تشير إلى ضعف فاعلية الصحافيات الكرديات مقارنة بنسبة الذكور في مجتمع الدراسة، وهي ظاهرة لا تتفرد بها بيئة العمل الصحفي في كردستان فقط، بل هي ظاهرة عراقية حيث اظهرت نتائج دراسة الضمداوي أن نسبة الذكور عينة الدراسة ٨٩,٠٥%، فيما بلغ نسبة الاناث ١٠,٩٥% فقط.

ويعود هذا التدني في نسبة الصحافيات الاناث إلى جملة من الضغوط والعوامل منها خطورة العمل الصحافي وجسامة التحديات التي يواجهها الصحافيون العراقيون حتى باتت مهنة الصحافة تسمى (مهنة الموت) لا مهنة المتاعب. أن المجتمع الكردي مجتمع محافظ، وكذلك فإن مهنة الإعلام مشبعة بالمتاعب والأخطار، فهي تتطلب الخروج والعمل في أوقات متأخرة وقد تكون ليلية، مما يجعل بيئة العمل الصحفي في إقليم كردستان بيئة طاردة للصحافيات.

### جدول رقم (٥)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الوضع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الوضع الاجتماعي
٥١%	٥٨	متزوج
٤٥%	٥٢	اعزب
٤%	٥	أخرى
١٠٠%	١١٥	المجموع

يبين الجدول رقم (٥) متغير الوضع الاجتماعي، إذ بلغت نسبة المتزوجين من المبحوثين ٥١% وهي الأعلى، بينما بلغت نسبة المبحوثين من غير المتزوجين (أعزب) ٤٥%، وبلغت نسبة الأخرى ٤%. مما يكشف أن هناك شبه تساوي بين المجموعتين والذي يعطي إشارة للاستقرار المادي والاجتماعي للمبحوثين.

### جدول رقم (٦)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	متغير العمر
٠,٩%	١	أقل من عشرين عاما
٢٢,٦%	٢٦	٢٠ إلى أقل من ٢٥ عاما
٢٧,٠%	٣١	٢٥ إلى أقل من ٣٠ عاما
٣٠,٤%	٣٥	٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاما
١٣,٩%	١٦	٤٠ إلى أقل من ٤٥ عاما
٤,٣%	٥	٤٥ إلى أقل من ٥٠ عاما

٠,٩	١	٥٠ فما فوق
%١٠٠	١١٥	المجموع

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فإن الجدول رقم (٧)، يوضح أن الفئة العمرية اقل من ٢٠ سنة واكثر من ٥٠ سنة هما ادنى مرتبة من الفئات العمرية الاخرى، حيث كانت نسبة كل واحدة منهما على حده ٠,٩%. اما الفئة العمرية من ٣٠ - إلى ٤٠ عاما فجاءت في المرتبة الأولى بنسبة ٣٠,٤%، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية من ٢٥ - ٣٠ عاما بنسبة ٢٧%، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من ٢٠ - ٢٥ بنسبة ٢٢,٤%، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفئة العمرية ٤٠ - ٤٥ عاما بنسبة ١٣,٩%، اما قبل الأخيرة فجاءت الفئة العمرية ٤٥ - ٥٠ بنسبة ٤,٣%.

وتدل النتيجة على التنوع في أعمار مفردات الدراسة مع ارتفاع متوسط الأعمار ٢٠-٤٠ نسبياً، مما يعكس تنوع عامل الخبرة ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد علاقة بيئة العمل بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصحافية في إقليم كردستان.

### جدول رقم (٧)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%٠	٠	دراسات عليا في الإعلام والاتصال
%١٣	١٥	بكالوريوس في الإعلام والاتصال
%١٠	١٢	دبلوم في الصحافة والإعلام
%٤٦	٥٣	دورة في فنون العمل الإعلامي
%٢٣	٢٦	لم أحصل على أي مؤهل في مجال الإعلام
%٨	٩	أخرى
%١٠٠	١١٥	المجموع

يبين الجدول رقم (7) المؤهلات الإعلامية التي حصل عليها القائمون بالاتصال، فالذين شاركوا في دورة في فنون العمل الإعلامي يحتلون المرتبة الأولى بنسبة ٤٦%، وهي نسبة طبيعية في المؤسسات الإعلامية والتي تحتاج إلى صحافيين من ذوي المهارت بغض النظر عن الموقع الوظيفي وعن طبيعة العمل سواء كانت إدارية أو صحافية. ونسبة الذين لم يحصلوا على أي مؤهل في مجال الإعلام جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت ٢٣%، اي أن حوالي ٦٩% من العاملين بالمؤسسات الصحافية هم من غير الاكادميين، وأن خيار الحاصلين على بكالوريوس في الإعلام والاتصال بلغ ١٣% اي في المرتبة الثالثة اما خيار الذين يحملون شهادة دبلوم في الصحافة والإعلام جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة ١٠%، وأن الذين يحملون شهادات عليا في الإعلام والاتصال فلايشكلون نسبة في الدراسة، وهذه النتيجة هي معاكسة لما توصلت اليه دراسة عواطف عبد الرحمن إذ أن ٤١% من عينة الدراسة هم من حملة

الشهادات المتخصصة في المجال الإعلامي، علماً أن ٨٠% من رؤساء الأقسام ورؤساء التحرير في مصر من خريجي كليات الإعلام، أما بخصوص إقليم كردستان فيؤكد تقرير منظمة كتاب بلا حدود "إن أكثر من ٩٥% من الصحفيين العاملين في إقليم كردستان هم غير مهنيين ولا أكاديميين"<sup>(١)</sup>.

أما بخصوص نتيجة الدراسة حسب علم الباحث أن أكثرية خريجي الكليات والمعاهد الإعلام في الإقليم يحبذون العمل في القطاع الحكومي؛ وذلك بسبب الشعور بالمظلة النفسية والتخوف من بيئة العمل في القطاع الخاص. حيث من الصعب في المؤسسات الأهلية الحصول على راتب تقاعدي وضمان اجتماعي، وسوف يتطرق الباحث إلى الأسباب الحقيقية عند عرض نتائج فقرات (مجال الاستقرار الوظيفي) في هذه الدراسة.

ويلاحظ من نتائج الدراسة أيضاً أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن شاركوا في دورات في فنون العمل الإعلامي، هذه النتائج تبين مدى تشجيع المؤسسات ذات العلاقة بإقامة تلك الدورات التدريبية فضلاً عن مدى تفاعل القائمين بالاتصال بالمشاركة الفاعلة والاستفادة من تلك الدورات. ويرجع السبب في ذلك إلى توافد أكثر من منظمة اعلامية دولية إلى كردستان بغرض تدريب وتأهيل الاعلاميين في الإقليم.

### جدول رقم (8)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير كيفية الالتحاق بالعمل الإعلامي

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الالتحاق بالعمل الإعلامي
١٢%	١٤	من خلال الإعلان في وسائل الإعلام
٢٦%	٣٠	من خلال المعارف والأصدقاء
٥٩%	٦٨	من خلال الهواية وحب العمل في هذا المجال
٣%	٣	وسائل أخرى
١٠٠%	١١٥	المجموع

توضح لنا بيانات الجدول رقم (8) الخاص بمتغير كيفية الالتحاق بالعمل الإعلامي أن المرتبة الأولى كانت من خلال الهواية وحب هذا العمل وجاءت بنسبة ٥٩% وجاءت المرتبة الثانية من خلال المعارف والأصدقاء بنسبة ٢٦%. أما المرتبة الثالثة فكانت من خلال الإعلانات الوظيفية في وسائل الإعلان بنسبة ١٢%، في حين كانت المرتبة الأخيرة من خلال وسائل أخرى بنسبة ٣%.

### جدول رقم (٩)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
----------------	---------	-------------

(١) تقرير منظمة كتاب بلا حدود، الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار ٢٠١٢، انظر الرابط:

رئيس التحرير	٤	٣,٥%
مدير التحرير	٦	٥,٢%
سكرتير التحرير	٠	٠,٠%
رئيس القسم	١٨	١٥,٧%
مراسل	٢٣	٢٠,٠%
محرر	٢٢	١٩,١%
مندوب	٧	٦,١%
مصور صحفي	٣	٢,٦%
مصمم	٨	٧,٠%
الطباعة والتنسيق	١٠	٨,٧%
الادارة	١٠	٨,٧%
اخرى	٤	٣,٥%
المجموع	١١٥	١٠٠%

توضح لنا بيانات الجدول رقم (٩) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي، فقد جاءت خيار القائمين بالإتصال الذين يحملون صفة (مراسل) بالمرتبة الأولى وبنسبة قدرها (٢٠%) من مجموع أفراد العينة، في حين جاءت صفة (محرر) بالمرتبة الثانية وبنسبة قدرها (١٩,١%)، وجاءت صفة (رئيس القسم) بالمرتبة الثالثة وبنسبة قدرها (١٥,٧%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت صفتا (الطباعة والتنسيق والإدارة) بنسبة قدرها ٨,٧% و صفة (مندوب صحفي) بالمرتبة الخامسة بنسبة ٦,١%. وفي المرتبة السادسة جاءت صفة (مدير التحرير) بنسبة ٥,٢%. و صفة رئيس التحرير جاءت بالمرتبة السابعة بنسبة ٣,٥% من مجموع أفراد عينة الدراسة وأخيراً جاءت صفة (سكرتير التحرير والأخيرة وبنسبة قدرها (٣,٥%) بصفات اخرى لم تذكر. وتُعد النسب السابقة منطقية على اعتبار أن الغالبية العظمى من العاملين هم (مراسلون ومحررون).

### جدول رقم (١٠)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	٣٤	٢٩%
من سنة إلى أقل من سنتين	٨	٧%
من سنتين إلى أقل من خمس سنوات	١٧	١٥%
من خمس سنوات إلى أقل من سبع سنوات	١٧	١٥%
من سبع سنوات فأكثر	٣٩	٣٤%
المجموع	١١٥	١٠٠%

يبين الجدول رقم (١٠) حول متغير عدد سنوات العمل أن المرتبة الأولى جاءت للفترة الزمنية سبع سنوات وأكثر وهي بنسبة ٣٤%، وجاءت في المرتبة الثانية الفترة الزمنية أقل من سنة واحدة بنسبة ٢٩%، وجاءت الفترتان الزمنيتان من سنتين إلى أقل من خمس سنوات، ومن خمس سنوات إلى أقل من سبع سنوات بالمرتبة الثالثة بنسبة ١٥% لكليهما، وجاءت الفترة الزمنية من سنة إلى أقل من سنتين في المرتبة الأخيرة بنسبة ٧%.

## تحليل فقرات الاستبانة وتفسيرها

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها تبعاً لتسلسل الأسئلة الواردة فيها، وعلى النحو الآتي:

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الوحدة الثانية (البيئة الداخلية)

#### ١: الوضع الوظيفي للقائمين بالإتصال

جدول رقم (١١)

دورات مهنية في مجال العمل

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	هل حصلت على دورات مهنية في مجال عملك
١	٧٠,٤%	٨١	نعم
٢	٢٩,٦%	٣٤	لا
	١٠٠%	١١٥	المجموع

يظهر الجدول رقم (١١) أن نسبة ٧٠,٤% من أفراد العينة حصلوا على دورات مهنية متخصصة في مجال أعمالهم، وأن نسبة ٢٩,٦% من أفراد العينة لم يحصلوا على دورات.

فالقائم بالإتصال يحتاج إلى تطوير الأداء المهني من خلال تلقينه الفنون الحديثة المتطورة والمتجددة في مجال العمل الإعلامي، وكذلك فإن القائمين على المؤسسات الصحافية مهتمون بذلك، لأن التنافس فيما



بينهم هو سمة من سمات الساحة الإعلامية الكردية، حيث أن معظم هذه المؤسسات يهتما إرضاء قرائها في المجتمع الكردي. أما أولئك الذين لم يتلقوا دورات إختصاصية فالمرجح أنهم لم يقضوا فترة طويلة في ممارسة العمل ولكنهم يبقون مرشحين لهذه الدورات لأن معظم المؤسسات الإعلامية مهتمة بإعادة التنظيم والبناء على أسس حديثة لا سيما بعد ظهور الكثير من المؤسسات الصحافية المدعومة من قبل الأحزاب السياسية.

## جدول رقم (١٢)

### تطوير أدائك المهني

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	هل الدورات التي حصلت عليها أسهمت في تطوير أدائك المهني
١	%٧٧	٦٢	نعم
٢	%٢٣	١٩	لا
	%١٠٠	٨١	المجموع

يظهر الجدول رقم (١٢) بخصوص متغير إسهام الدورات في تطوير الأداء المهني، أن غالبية القائمين بالإتصال الذين شاركوا في الدورات التدريبية وبنسبة %٧٧ قد أجمعت آراؤهم على أن تلك الدورات ساهمت في تطوير أدائهم المهني في مجال عملهم، اما %٢٣ منهم فلا يؤيدون ذلك التوجه. أن غالبية المبحوثين وبنسبة بلغت %٧٧ أجمعت على أن تلك الدورات ساهمت في تطوير أدائهم المهني في مجال عملهم، إذ كانت في صميم إختصاص العمل الصحافي وفنونه، التي تؤهلهم للتجاوب مع متطلبات المنافسة الإعلامية.

## ٢. مجال الهيكل التنظيمي والتخطيط

### جدول رقم (١٣)

#### اتجاهات أفراد العينة حول محور (بيئة العمل الداخلية)

رقم الفقرة	موافق ١٤	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري
٨	١٨,٣	٦٧	١٣,٩	٠,٩	٠	1.97	0.00	٠.59
٩	١٠,٤	٥٥,٧	١٧,٤	١٣,٩	٢,٦	2.42	0.00	٠.94
١٠	٢٦,١	٥٧,٤	٧,٨	٧,٨	٠,٩	2.00	0.00	٠.85

٠.93	0.00	2.73	١,٧	٢٢,٦	٢٧,٨	٤٢,٦	٥,٢	اشعر بأني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	١١
------	------	------	-----	------	------	------	-----	--	----

يوضح الجدول رقم (١٣) اتجاهات أفراد الدراسة حول الرضى الوظيفي حيث تم قياس المحور باربع عبارات ويظهر من النتائج:

يتضح من نتائج الفقرة (٨) التي تتص على (أنا راضٍ عن أدائي الوظيفي)، أن ما نسبته (٨٥,٣%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أنهم راضون عن أدائهم الوظيفي وأن ما نسبته (٠,٩%) يرون خلاف ذلك، وبلغت نسبة المحايدون (١٣,٩%) وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للفقرة (١,٩٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٩)، ومستوى الدلالة " ٠,٠٠٠ " مما يشير ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (إيجابية) حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى رضاهم عن أدائهم الوظيفي في المؤسسات كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

يعتبر الرضى عن الاداء من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من ضمن المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية النجاح والشعور بالذات، فإذا كان رضاهم عن ادائهم الوظيفي مرتفعاً (كحال دراستنا هذه) سيؤدي ذلك إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال نتائج الفقرة يتبين أن المؤسسات قيد الدراسة اهتمت بخلق بيئة عمل صحافي صحي ومناسب لموظفيها وبالتالي نالت رضى موظفيها.

أما الفقرة (٩) التي تتص على (اشعر بالرضى عن راتبي مقابل ما اقدمه من أعمال) فيرى ان مانسبته (٦٦,١%) من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضى عن رواتبهم في حين يرى مانسبته (١٦,٥%) خلاف ذلك، أي أنهم غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة المحايدون (١٧,٤%) وبلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للعبارة المذكورة (٢,٤٢) درجة وانحراف معياري قدره (٠,٩٤)، ومستوى الدلالة " ٠,٠٠٠ " وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة.

على عكس الكثير من الشركات والمؤسسات الاخرى، فان لدى عينة الدراسة رضى ملحوظاً عن الرواتب التي يتقاضونها مقابل ما يقدمونه من عمل.

أما بخصوص الفقرة (١٠) التي تتص على (اشعر بأني في الموقع المتناسب مع خبرتي العملية والعلمية) فيرى مانسبته (٨٣,٥%) من أفراد عينة الدراسة بأنهم موقعهم في العمل يتناسب مع خبرتهم العلمية والعملية، في حين يرى ما نسبته (٨,٥%) خلاف ذلك، أي أنهم غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة المحايدون (٧,٨%). و بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٥)، ومستوى الدلالة " ٠,٠٠٠ " وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة القائمين بالإتصال غير المتزوجين، حيث تبلغ نسبتهم ٤٥%.

في الفقرة رقم "١١" والتي تنص على (اشعر بأني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل)، قد جاءت في (المرتبة الأولى) ويتضح أن ما نسبته (٤٧,٨%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو موافقون على أنهم حققوا طموحهم الوظيفي في حين يرى ما نسبته (٢٤,٢%) خلاف ذلك وبلغت نسبة الأفراد المحايدون (٢٧,٨%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالأجابات السابقة. ويوضح الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للعبارة المذكورة البالغة (٢,٧٣) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٩٣)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة.

**وبصفة عامة:** فإن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تساوي ٢,٢٨، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات قيد الدراسة، إيجابية نحو الرضى الوظيفي وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة للرضى الوظيفي كانت (متوسطة) من وجهة نظرهم.

كذلك يعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة تجاه ما يقومون به من أعمال وإشباع احتياجاتهم المالية ورغباتهم وتوقعاتهم في بيئة عملهم، إذ يتضح من الفقرات التالية في الدراسة بأن أكثرية المبحوثين راضون بشكل كبير عن العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمؤسسين وملائمة نموهم المهني ويشعرون بأهميتهم وتقديم التقنيات الجديدة لهم.

هذا إضافة إلى ان العمل في المؤسسات الصحية المستقلة، يخلق للقائمين بالاتصال هامشاً من حرية العمل والفكر.

### ٣. مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال

جدول رقم (١٤)

اتجاهات أفراد العينة حول محور (مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال)

رقم الفقرة	استخدام تكنولوجيا الاتصال	موافق إلى	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري
١٢	تتوفر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملكم	٢٣,٥	٦١,٧	٧,٨	٦,١	٠,٩	1.99	٠.000	٠.80
١٣	تهتم الإدارة ببرامج التطوير بتكنولوجيا الاتصال	١٥%	٥٧	١٦	٨	٤	2.29	٠.000	٠.96

يوضح الجدول رقم (١٤) اتجاهات عينة الدراسة حول مدى استخدام التكنولوجيا حيث تم قياس المحور بعبارتين ويظهر من النتائج:

وجاءت الفقرة (١٢) التي تنص على (تتوفر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملكم) أن ٨٥% من المبحوثين يرون بأن مؤسساتهم وفرت لهم التكنولوجيا الحديثة في عملهم أي أنهم موافقون وموافقون

جداً، ونسبة المخالفين (٧%) فقط من المبحوثين وبلغت نسبة المحايدين من أفراد الدراسة (٧,٨%)، وبلغ المتوسط الحسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة.

أظهرت نتائج الفقرة (١٣) والتي تنص على (تهتم الإدارة ببرامج التطوير بتكنولوجيا الاتصال)، أن ما نسبته (٧٢%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن إدارة مؤسستهم تهتم ببرامج تطوير التكنولوجيا، في حين يرى ما نسبته (١٢%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين إطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدين (٢٤%) ويوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للفقرة اعلاه البالغ (٢,٢٩) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٩٦)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة،

وتدل نتائج الفقرتين الخاصتين بالمجال استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات المذكورة على أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة متوفرة لأفراد عينة الدراسة كذلك تهتم إدارة مؤسساتهم ببرامج التطوير تكنولوجيا الاتصال، ويعزى ذلك إلى حرص المؤسسات الاعلامية الكردية على مواكبة التطورات التكنولوجية كونها تساهم في سرعة إنجاز العمل. إضافة إلى تسهيل الحصول على هذه التكنولوجيا بسبب المساعدات المقدمة من قبل المنظمات الدولية المتخصصة بشؤون الإعلام<sup>(١)</sup> وذلك للنهوض بالإعلام الكردي.

**وصفة عامة:** تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٤)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لكل فقرات المجال (استخدام التكنولوجيا)، حيث بلغ (٢,١٤) بانحراف معياري قدره (٠,٨٨)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (إيجابية) حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأداء المؤسسة المذكورة كان (متوسطاً) من وجهة نظرهم.

#### ٤. نمط الادارة والهيكل التنظيمي

##### جدول رقم (١٥)

(تطبق إدارة المؤسسة نمط القيادة)

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	نمط القيادة الادارية
٣	%١٩	٢٢	بيروقراطية
٢	%٣٥	٤٠	ديمقراطية
١	%٤٦	٥٣	حرة
	%١٠٠	١١٥	المجموع

(١) قدم منظمة (International Media Support, IMS) الدولية مساعدات مالية والتكنولوجية لجريدة هاولاتي وكذلك منظمة (Press Now) الهولندية لجريدة آوينة، (لقاء الباحث مع طارق رئيس مؤسسة هاولاتي وأسوس هردى رئيس مؤسسة آوينة).

يتضح من بيانات جدول (١٥) وجود النمط القيادي الحر حيث حازت على نسبة ٤٦%، كما حازت نمط القيادة الديمقراطية نسبة ٣٥% وفي المرتبة الأخيرة جاء نمط القيادة البيروقراطية بنسبة ١٩%. وإذا جمعنا بين النمطين الحر والديمقراطي نحصل على نتيجة قدرها ٨١% وهذا يدل على أن وجهات نظر المبحوثين تجاه نمط قيادة مؤسساتهم الصحافية ايجابية.

وقد يكون ارتفاع النمط الحر والديمقراطي في المؤسسات الصحفية قيد الدراسة مرده لعدة أسباب منها:  
١. إن هذين النمطين من أكثر الأنماط التي تتيح للقائمين بالاتصال ابداء آرائهم والتعرف على احتياجاتهم.

٢. أن هذين النمطين يتيحان للقائمين بالاتصال مشاركة رؤساء تحرير الصحف والقيادات الإدارية في صنع القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط.

٣. من خصائص هذين النمطين، التعرف على مشكلات القائمين بالاتصال وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### جدول رقم (١٦)

#### اتجاهات أفراد العينة حول محور (الهيكل التنظيمي والتخطيط)

رقم الفقرة	بيئة العمل الداخلي	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري
١٤	يوجد رسم حديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة الاعلامية	٨	٥٢	٢٤	١٤	٢	2.49	0.000	٠.89
١٥	يوجد وصف وظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها	١١	٥٣	٢٣	١٢	١	2.38	0.000	٠.87
١٦	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين بسرعة كبيرة	١٢,٢	٤٤,٣	١٨,٣	٢٠	٥,٢	2.61	0.000	1.09
١٧	لدى المؤسسة الإعلامية سياسة إعلامية واضحة وشفافة	٢٠	٥٢,٢	٢١	٦	٠,٩	2.15	0.000	٠.84
١٨	لدى المؤسسة الإعلامية تخطيط إعلامي لتحقيق السياسة الإعلامية	١٣	٥٢,٢	٢٨,٧	٥,٢	٠,٩	2.28	0.000	٠.79

٠.96	0.000	2.32	٠,٩	١١,١	٢٨	٤٠	٢١	لدى المؤسسة الإعلامية ميثاق شرف للعمل الصحفي	١٩
------	-------	------	-----	------	----	----	----	--	----

يوضح الجدول رقم (١٦) اتجاهات عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي والتخطيط حيث تم قياس المحور بست عبارات ويظهر من النتائج:

اظهرت نتائج الفقرة (١٤) التي تنص على (يوجد رسم حديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية)، أن ما نسبته (٦٠%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على وجود رسم حديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة، في حين يرى ما نسبته (١٦%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدون (٢٤%) ويوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للفقرة اعلاه البالغ (٢,٤٩) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٨٩)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة متوسطة على أن للمؤسسة هيكل تنظيمياً جديداً وبالنتيجة سيكون تقسيم العمل في المؤسسة موجوداً بما يساهم في تحقيق أهدافها وبما يتناسب مع طبيعة المهام التي تقوم بها.

من مُسلمات الإدارة الحديثة هو أن يكون في المؤسسة تقسيم للعمل وتوصيف وظيفي لكل موظف لتحديد المسؤوليات، وكذلك مهام الإدارة والسلطة فيها، وكيفية سيرها والتي توضح في خريطة تنظيمية وفي التنظيم الإداري عنصر هام وضروري لتنفيذ العمل والمتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

حتى وقت قريب وبسبب نقص الثقافة الإدارية لدى اغلب اصحاب المؤسسات الصحافية المستقلة منها والحزبية في كردستان لم تطبق المعايير الإدارية الحديثة، ولم يكن لدى تلك المؤسسات هيكل تنظيمياً واضحاً، وفي إطار مواكبة كافة المتغيرات ونتيجةً للاحتكاك مع المؤسسات الصحافية العربية والدولية وكسب الخبرات الادارية ولإزالة الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود الهيكل التنظيمي، قامت تلك المؤسسات بوضع هيكل تنظيمي بسيط يتلائم مع حجم المؤسسة واهدافها.

ونائج هذه الدراسة توضح بأن حوالي ١٦% من المبحوثين لا يوافقون على أن لمؤسساتهم هيكل تنظيمياً ونسبة الذين اختاروا خيار (محايد) بلغ ٢٤% ما يدل على عدم التأكيد على وجود الهيكل التنظيمي من عدمه.

أما بخصوص الفقرة (١٥) التي تنص على (يوجد وصف وظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها) أن ٨٥% من المبحوثين يرون بأنه يوجد وصف وظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسة، أي أنهم موافقون وموافقون جداً، ونسبة المخالفين (٧%) فقط من المبحوثين وبلغت نسبة المحايدون من أفراد الدراسة (٢٣%)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٧) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذا بدوره يساعد على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فالوصف الوظيفي هو عبارة عن "نموذج وصف الوظائف في السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات، و نموذج الوصف المطلوب من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافه. ويشمل على وصف تفصيلي شامل

للوظيفة، بين الواجبات التي يتوقع من الموظف أداؤها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي جمعها في تحليل الوظائف<sup>(١)</sup>. على رغم من اختلاف التوصيف الوظيفي من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن جميعها تجمع على أن أهم عناصر التوصيف الوظيفي كلها أو معظمها تتمثل في المسمى الوظيفي، واجبات الوظيفة، المؤهلات المطلوبة للوظيفة، لذلك فمن الضروري وجود توصيف لكل الموظفين، وهذا يساعد بشكل كبير في فهم الصلاحيات المخولة لكل منهم، وهذا بدوره يساهم في تحسين الاداء. وعلى العكس من ذلك فإن غياب ذلك يؤثر سلباً على أداء الموظف والمؤسسة.

نتائج الدراسة تبين بشكل كبير عن وجود توصيف وظيفي في المؤسسات الصحافية الكردية وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز التعاون بين القائمين بالإتصال إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم.

توضح نتائج الفقرة (١٦) التي تنص على (يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة) بأن ما نسبته (٥٦,٥%) من أفراد الدراسة يرون بأن الاتصال يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة، في حين يرى (٢٥,٢%) خلاف ذلك أي أنهم غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدون (١٨,٣%). وبلغ الوسط الحسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري قدره (١,٠٩)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا نحو هذه الفقرة. ويعزو الباحث النتيجة إلى وجود وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة المستخدمة في المؤسسات الصحافية الكردية، وهذه النتائج تؤكد ما توصلت إليه نتائج الفقرتين ١٢، ١٣ من محور استخدام التكنولوجيا في هذه الدراسة.

تبين نتائج الفقرة رقم "١٧" التي تنص على (لدى المؤسسة الإعلامية سياسة إعلامية واضحة وشفافة) أن ما نسبته (٧٢,٢%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن ادارة مؤسستهم لها سياسة اعلامية واضحة، في حين يرى ما نسبته (٦,٩%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدون (٢١%) ويوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للفقرة اعلاه البالغ (٢,١٥) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٨٤)،، بمتوسط حسابي (٢,١٥)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا مرتفعاً نحو هذه الفقرة.

شهدت السياسة الإعلامية في إقليم كردستان خلال العقدين الماضين تخبطاً واضحاً وازدواجية في الاداء والمهنية وذلك التخبط شمل كافة المؤسسات الإعلامية بمختلف توجهاتها وانتماءاتها السياسية والحزبية وغيرها من المؤسسات المستقلة المؤثرة على الساحة الكردستانية، إلا ان الدورات التدريبية والتأهيلية المستمرة للصحافيين والمؤسسات الإعلامية الكردية، وكذلك انقسام المؤسسات الصحافية على

(١) مازن فارس رشيد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، م.ع.س، ص ٢٣٤.

اتجاهات وافكار مختلفة في كردستان، بات يحتم وجود سياسة اعلامية مكتوبة باعتبارها ضرورة لا مفر منها.

أما بخصوص الفقرة (١٨) التي تنص على (لدى المؤسسة الإعلامية تخطيط إعلامي لتحقيق السياسة الإعلامية) فإن النتائج تشير إلى أن (٦٥,٢%) من المبحوثين يعتقدون بأن لمؤسستهم تخطيطاً اعلامياً، أي أنهم موافقون وموافقون جداً، ونسبة المخالفين (٦,١%) فقط من المبحوثين وبلغت نسبة المحايدون من أفراد الدراسة (٢٨,٧%)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٩) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة.

ما يشير إلى قيام المؤسسات الصحافية بوضع خطط اعلامية، مع مراعاة امتلاك المؤسسة رؤية واضحة من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد إدارة المؤسسة في التخطيط لسياساتها المستقبلية، مع التركيز على تطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف فعالة للمؤسسة، والتنبؤ بالآزمات قبل حدوثها وكيفية التعامل معها.

في الفقرة رقم "١٩" التي تنص على (لدى المؤسسة الإعلامية ميثاق شرف للعمل الصحافي) أن ما نسبته (٦١%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن لدى مؤسستهم ميثاق شرف للعمل الصحافي، في حين يرى ما نسبته (١٢%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدون (٢٩%) ويوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة للفقرة اعلاه البالغ (٢,٣٢) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٩٦)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة.

وقد حققت الصحافة الكردية قفزة نوعية خاصة بعد عام ٢٠٠٠ و ٢٠٠٣ وبدأت المؤسسات الصحافية تأخذ حيزاً متزايداً على مستوى العراق، واصبحت تؤثر في القرار السياسي بل وحتى في العملية السياسية احياناً، وعلى الرغم من ذلك فإن حرية التعبير تتعرض لمضايقات بل لتجاوزات بين فترة واخرى (نتطرق إليها عند الحديث عن تأثيرات البيئة الخارجية على القائم بالإتصال).

كما ان المسؤولية الاخلاقية بالنسبة لمن يعمل في المؤسسات الصحافية ظلت هي الاخرى متذبذبة ومتباينة بين مؤسسة واخرى تبعاً لظروف مختلفة تتأثر بها الصحافة؛ ونتيجة لجهل القائمين على المؤسسات الصحافية والقائمين بالإتصال بالمسؤولية المهنية برزت ظاهرة الخروقات في الاخلاقيات المهنية في الصحافة ما دفعت بالحكومة الى تصنيف تلك المؤسسات في خانة الصحافة الصفراء.

لقد انتبهت المؤسسات الصحافية المستقلة الى هذه المسألة وظاهرة انتشار العناصر الصحافية السيئة والمتخلفة واللا اخلاقية، وهبت في حقب عديدة لحماية المهنة بما يرونها اسلحة مشروعة لوقف تسلل مزيد من الطارئون الذين يقلل استمرار وجودهم من هيبة الصحافة ويفقدها دورها المطلوب. وبلورت تلك المؤسسات موثيق العمل الصحافي التي باتت تعرف بأخلاقيات للقائمين بالإتصال في مؤسساتهم.

ونتائج الفقرة اعلاه تبين بان ٦٠% من القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية لديهم اطلاع على وجود ميثاق شرف مهني لدى مؤسستهم.



بصفة عامة: تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لمجال (الهيكل التنظيمي والتخطيط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (٢,٣٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٩٠)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأداء المؤسسة المذكورة كان ايجابيا ويتراوح بين (المرتفع والمتوسط) من وجهة نظرهم.

ولا يتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، ٢٠٠٣) ودراسة (ربيع، ١٩٨٩)، حيث أظهرت هذه الدراسات توجهاً سلبياً حول التدريب في المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات، ويرجح الباحث ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات وحاجتها إلى مهارات لتحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال.

## ٥. الموارد البشرية

### جدول رقم (١٧)

#### اتجاهات أفراد العينة حول محور (مجال الموارد البشرية)

الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رقم الفقرة
1.02	٠.000	2.50	٤,٣	١٣	٢٤,٣	٤٥,٢	١٣	٢٠
1.04	٠.000	2.62	٤,٣	١٧,٥	٢٧	٣٩	١٢,٢	٢١
1.09	٠.000	2.43	٥,٢	١٣	٢٠	٤٣,٥	١٨,٣	٢٢
1.02	٠.000	2.16	٣,٥	٧,٨	١٧,٤	٤٤,٣	٢٧	٢٣

يوضح الجدول رقم (١٧) اتجاهات عينة الدراسة (مجال الموارد البشرية) حيث تم قياس المحور بربع فقرات ويظهر من النتائج:

وجاءت نتائج الفقرة (٢٠) التي تنص على (تعمل المؤسسة على بث روح المنافسة بين العاملين) أن ما نسبته (٥٨,٢%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعمل على بث روح المنافسة بين العاملين، في حين يرى ما نسبته (١٧,٣%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الإطلاق، وبلغت نسبة الافراد المحايدون (٢٤,٣%) وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٠)، ومستوى الدلالة

"٠,٠٠٠" وانحراف معياري قدره (١,٠٢) مما يدل على "وجود روح المنافسة بين العاملين"، وهذه النتيجة الإيجابية بدرجة متوسطة.

"ولكي تقضي المؤسسات الحديثة على الروتين فانها تثبت روح التحدي والمنافسة بين الموظفين، لان العمل بوتيرة واحدة لفترات طويلة يجفف ينابيع الإبداع عند الموظف ويصيبه بالملل ويفضي ذلك إلى تهربه من الوظيفة، وتبدأ رغبته تتأجج في التأخر والغياب غير المبرر والاستئذان المتكرر وفي بعض الأحيان يصل إلى حد ترك العمل"<sup>(١)</sup>.

وأبرز الطرق هو تكريم الموظفين المتميزين بشكل دوري، من أجل بث روح الإبداع والمبادرة والمنافسة بين أعضاء فريق العاملين، حيث أن تكريم ذوي الاداء المرتفع سوف يكون دافعاً للآخرين من ذوي الاداء المنخفض في تحسين اداءهم.

في الفقرة رقم (٢١) التي تنص على (تكشف المؤسسة عن القيود التي تُحدّ من فعالية اداء القائم بالإتصال) يتضح أن ما نسبته (٥١,٢%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن مؤسستهم تكشف عن القيود التي تُحدّ من فعالية أدائهم الوظيفي، وفي حين يرى ما نسبته (٢١,٨%) خلاف ذلك أي انهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة أفراد المحايدون (٢٧%)، ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري قدره (١,٠٤)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن "كشفت المؤسسة عن قيود التي تحد من فعالية اداء القائم بالإتصال"، وهذه النتيجة الإيجابية متوسطة.

وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها ايجابيا متوسطا نحو مجال اهتمام المؤسسات الإعلامية الكردية، ويعزو الباحث ذلك إلى القناعة الراسخة التي تولدت لدى إدارات المؤسسات الصحافية الكردية، بان تحقيق أهدافها التي انبثقت من أجلها، يحتم توفر مجموعة من الموارد تساعدها على تحقيق هذه الأهداف، ويأتي الاهتمام بالموارد البشرية في الصدارة كأهم مورد لنجاح المؤسسة على المدى البعيد وذلك عن طريق رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود والعوائق التي تحد من فعاليتهم لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وجاءت نتائج الفقرة (٢٢) التي تنص على (تتظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام) أن ما نسبته (٦١,٣%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن ادارة مؤسستهم تتنظر إلى الموارد البشرية كمورد هام، في حين يرى ما نسبته (١٨,٢%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدون (٢٠%)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري قدره (١,٠٩)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن "نظرة العاملين الي الإدارة المؤسسة نظرة ايجابية".

(١) ساهر عبد الكاظم مهدي، الفساد الإداري، أسبابه وأثاره واهم أساليب المعالجة، انظر الرابط:

www.nazaha.iq/search\_web/muhasbe/1.doc تاريخ الزيارة ٢٠١٣/٢/١١

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود بيئة العمل الصحفي ايجابي في المؤسسات الصحافية الكردية وبالتالي يؤثر هذا في القائم بالإتصال وفي تحسين مستوى ادائه الوظيفي، فعندما يرى القائم بالإتصال بان مؤسسته تهتم بتنمية قدراته ويعمل على تصميم النظم والحوافز وتقييم ادائه، يكون هذا مؤشراً على ايجابية اراء القائمين بالإتصال نحو المؤسسة.

يتضح من نتائج الفقرة (٢٣) التي تنص على (تشجع المؤسسة القائمين بالإتصال لالتحاق بدورات تدريبية) أن ما نسبته (٧١,٣%) من المبحوثين يوافقون جداً وموافقين على أن المؤسسة تشجع القائمين بالإتصال لالتحاق بدورات تدريبية في حين يرى ما نسبته (١١,٣%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة افراد المحايدين (١٧,٤%). ويوضح المتوسط الحسابي (٢,١٦)، وانحراف معياري قدره (١,٠٢)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن "توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة".

"التدريب يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل"<sup>(١)</sup>.

وتبين النتيجة بأن الإدارة في المؤسسات الصحافية قيد الدراسة تبنت مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول مؤسسات كثيرة في ساحة المنافسة ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقائهما وأصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والخبرة التي تتلاءم مع متطلبات سوق المنافسة.

أن المؤسسات الصحافية المستقلة في إقليم كردستان تتوجه اكثر من غيرها من المؤسسات إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية لديها، بالتعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة في المجال الإعلامي.

يذكر ان هناك عددا كبيرا من المنظمات والمؤسسات الاعلامية الدولية ضمن برامج تعاون وتدريب الصحافة العراقية تدعم الإعلام العراقي وأن عددا من المؤسسات الصحافية المستقلة في إقليم كردستان تلقت الدعم والتدريب والاستشارات والمنح من قبل هذه المنظمات<sup>(٢)</sup>.

**بصفة عامة** تشير النتائج إلى ارتفاع المتوسط الحسابي (مجال الموارد البشرية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (٢,٣٩)، وانحراف معياري قدره (١,٠٤) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" ما يشير إلى

---

(١) عناصر المناخ التنظيمي، انظر الرابط: [faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=15789](http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=15789) تاريخ الزيارة

٢٠١٣/٢/١١

(٢) المنظمات التي تعمل حالياً في العراق هي: المجلس الدولي للابحاث والتبادل آيريكس ولايات المتحدة الامريكية، منظمة مراسلون بلا حدود فرنسا، مؤسسة الصوت الحر هولندا، لجنة حماية الصحفيين الولايات المتحدة؛ مجموعة الازمات الدولية بلجيكا، منظمة الإعلام عبر التعاون وفي التحول الالمانية، (مقابلة الباحث مع شوان داودي نائب نقيب الصحفي كردستان، اجريت في السليمانية في ٢٣/٨/٢٠١٢)

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (إيجابية) حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة أداء المؤسسات المذكورة كان (متوسط) من وجهة نظرهم.

## ٦. الانتاجية

### جدول رقم (١٨)

#### اتجاهات أفراد العينة حول محور (مجال الإنتاجية)

رقم الفقرة	الموارد البشرية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري
٢٤	ترصد المؤسسة اتجاهات الرأي العام بشكل دائم	١٠,٤	٥٣	٢٤,٣	١١,٣	٠,٩	2.39	٠.000	٠.85
٢٥	تعمل المؤسسة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية	١٠,٤	٥٢,٢	٢٧	٩,٦	٠,٩	2.38	٠.000	٠.83

يوضح الجدول رقم (١٨) اتجاهات عينة الدراسة (مجال الإنتاجية) حيث تم قياس المحور بست عبارات ويظهر من النتائج:

في الفقرة رقم "٢٤" والتي تنص (ترصد المؤسسة اتجاهات الرأي العام بشكل دائم)، يتضح أن ما نسبته (٦٣,٤%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن مؤسستهم تجري استطلاعات الرأي بشكل دائم، وفي حين يرى ما نسبته (١٢,٢%) خلاف ذلك أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الإطلاق، وبلغت نسبة أفراد المحايدون (٢٤,٣%)، ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٥)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة لا بأس بها على أن المؤسسات الصحافية قيد الدراسة تجري استطلاعات الرأي وهذا يساعدهم في تحقيق أهدافهم .

ويعتبر قياس الرأي العام المجتمعي أحد أهم القنوات بالنسبة للمؤسسات الصحافية لكشف توجهات ورؤى المواطنين حيال القضايا المختلفة، وهو من المهمات الأساسية التي تعتبر ذات أهمية كبرى لصناع

القرار، لان المجتمع يعيش حراكاً وآراء وأفكاراً متغيرة، ولا بد من ترصد هذه التوجهات حتى تسهل عملية التخطيط الاعلامي بشكل يتلائم مع السياسة الإعلامية للمؤسسة. كذلك من اجل ان تأخذ دورها الفاعل والحقيقي في عكس الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

وتشير تقديرات المبحوثين بأن المؤسسات الصحافية التي يعملون فيها ترصد بشكل دائم الرأي العام، وتدل هذه النتيجة بأن بيئة العمل الصحفي في إقليم كردستان تستوفي أحد شروط المهمة للعمل بمهنية وعلمية. كذلك تشير تقديرات العينة أيضاً بأن مؤسساتهم الصحافية تنظر إلى العاملين لديها نظرة مهمة أذ يعتبرهم عنصراً من العناصر الرئيسية للإستمرارية او عصب العمل في المؤسسة ويجب زجها في المجالات الإنتاجية بشكل فاعل.

وجاءت الفقرة (٢٥) التي تتص على (تعلم المؤسسة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية)، أن ما نسبته (٦٢,٦%) من المبحوثين يوافقون جداً وموافقين على أن المؤسسة تُحسن في استغلال الموارد البشرية والمادية، في حين يرى ما نسبته (١٠,٥%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة افراد المحايدون (٢٧%). ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٣) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن مؤسساتهم يستغلون الموارد البشرية بشكل جيد.

ويرى الباحث أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمؤسسات الصحافية هو في استخدام إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العمل الصحفي، على إعتبار أن القائمين بالاتصال هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المؤسسة مع المتطلبات المتغيرة للجمهور.

**بصفة عامة:** تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٨)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي (مجال الإنتاجية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٥) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يشير ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (إيجابية) حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة لأداء المؤسسات المذكورة كان (متوسطاً) من وجهة نظرهم.

## ٧. الإدارة والإشراف

جدول رقم (١٩)

اتجاهات أفراد العينة حول محور (مجال الإدارة والإشراف)

رقم الفقرة	بيئة العمل الداخلي	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الاتحاف المعياري
٢٦	التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة	٩,٦	٥٠,٤	٢١,٧	١٣	٥,٢	2.53	٠.000	1.01
٢٧	تحرص المؤسسة على سماع مقترحات الموظفين	٨,٧	٤٥,٢	٢٥,٢	١٥,٧	٥,٢	2.63	٠.000	1.02
٢٨	تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	١٠,٤	٣٦,٥	٢٣,٥	٢١,٧	٧,٨	2.80	٠.000	1.13
٢٩	توجد علاقة اجتماعية بين الرؤساء الإداريين والموظفين	١٣	٣٥	٢٩	١٩	٤	2.66	٠.000	1.06
٣٠	يتوفر في المؤسسة استقلالية في الرأي للقائمين بالاتصال	٢٢,٦	٥٤,٨	١٥,٧	٦,١	٠,٩	2.07	٠.000	0.83
٣١	بيئة العمل في المؤسسة تسودها روح فريق واحد.	١٤,٨	٤٥,٢	٢٧,٨	٩,٦	٢,٦	2.40	٠.000	٠.94

يوضح الجدول رقم (١٩) اتجاهات عينة الدراسة (مجال الإدارة والإشراف) حيث تم قياس المحور بست عبارات ويظهر من النتائج:

في الفقرة رقم "٢٦" والتي تنص على (التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة) أن ما نسبته (٦١,١%) من المبحوثين يوافقون جداً وموافقين على أن تعليمات المؤسسة واضحة، ولكن في الجهة المقابلة يرى ما نسبته (١٨,٢%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة الافراد المحايدين (٢١,٧%). ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري قدره (١,٠١) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الاعلامي والتي تعتمد بشكل كبير على الشفافية والوضوح. ونتيجة طبيعية إذ أن المبحوثين سبق وان انقسموا حول نوع النمط الاداري للمؤسساتهم. إذ ان ١٩% منهم فقط يرون بأن النمط القيادي في مؤسساتهم بيروقراطية. انظر جدول رقم (15)

أما بخصوص نتائج الفقرة (٢٧) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على سماع مقترحات الموظفين) أن ما نسبته (٥٣,٩%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن ادارة مؤسساتهم تنظر إلى الموارد البشرية كمورد هام، في حين يرى ما نسبته (٢٠,٩%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدين (٢٥,٢%)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري قدره (١,٠٢)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها ايجابيا متوسطا نحو محتوى هذه الفقرة. حيث كلما اتسعت إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين وأخذ مقترحاتهم التي تمس أعمالهم، عززت من ولائهم للمؤسسة، وهذا من مصلحتها.

أظهرت النتائج بأن الفقرة (٢٨) التي تنص على (تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) أن ما نسبته (٤٧,٢%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على أن ادارة مؤسساتهم تشاركهم في اتخاذ القرارات، في حين يرى ما نسبته (٢٩,٣%) يخالفونهم في الرأي، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً، وبلغت نسبة المحايدين (٢٣,٥%) ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٨٠)، وانحراف معياري قدره (١,١٣)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن "الادارة تتيح فرصة لكل موظف للمشاركة في القرارات"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا دون متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، ما يشير إلى اهتمام المؤسسات الصحافية في إقليم كردستان بالعمل الجماعي كفريق واحد لاتخاذ القرار، مع مراعاة تقدير الظروف المحيطة بالقرار المطلوب اتخاذه، آخذين بنظر الاعتبار اختيار البديل الأمثل من بين بدائل للقرارات المقترحة، وتنفيذ القرارات المتخذة والالتزام بها.

في الفقرة رقم "٢٩" التي تنص على (يوجد علاقة اجتماعية بين الرؤساء الإداريين والموظفين)، أن ما نسبته (٤٨%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أنه توجد علاقة إجتماعية بين القائمين بالإتصال في مؤسساتهم، في حين يرى ما نسبته (٢٣%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدين (٢٩%)، وبلغ المتوسط الحسابي (2.66)، وانحراف معياري قدره (1.06)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا دون متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عبد الرحمن: ١٩٩١) والتي أشارت إلى "إن علاقات العمل تساعد الصحافي على تجاوز الصعوبات والمخاطر التي

يتعرض لها، وتحقق له الرضى عن المهنة" إن العلاقة الإجتماعية بين الرؤساء والمرؤسين تؤدي إلى حب العمل والتعاون داخل بيئة العمل.

في الفقرة رقم "٣٠" والتي تنص على (يتوفر في المؤسسة استقلالية في الرأي لقائمين بالاتصال) أن ما نسبته (٧٧,٤%) من عينة الدراسة يوافقون جداً أو موافقين على أن لهم استقلالية في الرأي، يرى ما نسبته (٧%) منهم فقط خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة افراد المحايدين (٢٧,٧%). ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري قدره (١,٠١) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً متوسطاً نحو محتوى هذه الفقرة.

الاستقلال في الرأي ركيزة أساسية لتحقيق الثقة بين القائم بالاتصال في المؤسسات الصحافية وجمهوره، ولا يقل أهمية عن استقلال المؤسسة نفسها، فلا بد أن يتوفر للصحافيين الحرية والاستقلال للإدلاء بالرأي لغرض خلق توازن بين التوجهات المختلفة.

ويرى الباحث ان المؤسسات الصحافية الكردية تدرك أهمية فك أسر الصحافي وتحريره من السيطرة السياسية لكي يبدع في عمله، إذ بإمكان الصحافي القيام بذلك من خلال التأكيد على دوره وموقعه الطبيعي في قلب المؤسسات الصحافية المستقلة التي يكون فيها القائمون بالاتصال أحراراً في التعبير عما يفكرون به، وحيث ينظر إلى قول الحقيقة باعتبارها قضية تخدم الصالح العام.

في الفقرة رقم "٣١" التي تنص على (بيئة العمل في المؤسسة يسودها روح فريق واحد)، أن ما نسبته (٦٩%) من أفراد العينة الدراسة يوافقون جداً أو يوافقون على أن بيئة عملهم جيد، في حين يرى ما نسبته (١٢,٢%) خلاف ذلك، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين اطلاقاً، بلغت نسبة أفراد الدراسة المحايدين (٢٣,٨%)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٠)، وانحراف معياري قدره (٠.94) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابيا دون متوسط نحو محتوى هذه الفقرة.

"تشير الدراسات إلى أن ٨٠% من الموظفين في الشركات في منطقة الشرق الأوسط يفتقدون الولاء والإخلاص للشركات التي يعملون بها، ويرى خبراء الإدارة أن الحفاظ على بقاء الموظفين يعد من التحديات الكبرى التي تواجهها لشركات في العالم وخاصة في منطقة الشرق الأوسط"<sup>(١)</sup>.

ويعزو الباحث نتيجة هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية ونظراً لكونها مؤسسات صغيرة وعدد الذين يعملون فيها قليل وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد لذلك تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب رئيس التحرير أو المدير دوراً مهماً في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمؤسسة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات القائمين بالاتصال.

(١) إبراهيم عيناوي، لولاء الوظيفي . صناعة تفتقدها مؤسساتنا، انظر الرابط:

http://www.syria-news.com/readnews.php?sy\_seq=106144 ، تاريخ الزيارة ٢٥/١١/٢٠١٢.



وبصفة عامة: يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مجال الإدارة والإشراف) تساوي (٢,٥٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٩٩)، مما يشير ذلك إلى إن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (إيجابية) حول مضمون الفقرات السابقة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأداء المؤسسة المذكورة قد كان (متوسط) من وجهة نظرهم.

## ٨. الاستقرار الوظيفي

جدول رقم (٢٠)

اتجاهات أفراد العينة حول محور (مجال الاستقرار الوظيفي)

الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	المتوسط	غير موافق على الملاحظة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	بيئة العمل الداخلي	رقم الفقرة
1.07	٠.000	2.46	٦,١	١٠,٤	٢٢,٦	٤٥,٢	١٥,٧	يتوفر الشعور بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة	٣٢
1.09	٠.000	3.77	٣٠	٣٣	٢٣,٥	١٠	٣,٥	يتوفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد	٣٣
1.21	٠.000	3.45	٢٣,٥	٢٨,٧	٢٤,٣	١٦,٥	٧	تتوفر درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي	٣٤

يوضح الجدول رقم (٢٠) اتجاهات عينة الدراسة (مجال الاستقرار الوظيفي) حيث تم قياس المحور بثلاث فقرات ويظهر من النتائج:

اظهرت نتائج الفقرة (٣٢) التي تنص على (يتوفر الشعور بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة) بأن ما نسبته (٦٠,٩%) من أفراد العينة الدراسة (يوافقون جداً وموافقون) على أنهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي، في حين يرى ما نسبته (١٦,٥%) يخالفونهم في الرأي، أي أنهم إما (غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً)، وبلغت نسبة (المحايدين) من الافراد العينة (٢٢,٦%)؛ ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري قدره (١,٠٧) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها إيجابياً، متوسطاً نحو هذه الفقرة، أي بمعنى أن القائم بالاتصال في المؤسسات قيد الدراسة يشعر بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي.

توضح نتائج الفقرة رقم "٣٣" التي تنص على (يتوفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد بأن ما نسبته (١٣,٥%) فقط من المبحوثين (يوافقون جداً وموافقين) على أن المؤسسة توفر لهم راتباً تقاعدياً، ولكن في الجهة المقابلة يرى ما نسبته (٦٣%) خلاف ذلك، أي إنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة افراد المحايدين (٢٣,٥%). ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٧٧)، وانحراف معياري قدره (١,٠٩)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً متوسطاً على أنه لا يوجد راتب تقاعدي للقائمين بالإتصال في المؤسسات الصحافية قيد الدراسة.

وفق قانون مؤسسة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال في العراق، من حق موظفي القطاع الخاص الحصول على رواتب تقاعدية، تماماً كموظفي القطاع العام، حيث تلزم أصحاب مؤسسات وشركات في القطاع الخاص عند تسجيل لدى وزارة العمل/ مؤسسة التقاعد والضمان الاجتماعي، وقبل ممارسة الاعمال، "تسجيل العمال العاملين لديهم ودفع امانات مقابل استقطاعات الضمان الاجتماعي المبنية على اساس عدد العاملين والرواتب المقدرة لثلاثة اشهر ويحصل المستثمر على وصل استلام من الوزارة يؤيد تسديد المبلغ ويحتوي الوصل على رقم الضمان الاجتماعي للشركة وتسدّد مستحقات الضمان الاجتماعي بعد ذلك على اساس فصلي ويبلغ الضمان الاجتماعي ١٧% من رواتب المستخدم. وتكون مساهمة رب العمل ١٢% ومساهمة المستخدم ٥% وتسدّد الدفعات من قبل اصحاب العمل الى مؤسسة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال بصكوك معتمدة"<sup>(١)</sup>.

لتوضيح واكتشاف النتيجة وعدم رضى القائمين بالإتصال، قام الباحث بكتابة الرسالة إلى مؤسسة هاولاتي؛ وكان رد نائب رئيس تحرير المؤسسة كالاتي "في الماضي لم تنفذ مؤسسات صحفية في إقليم كردستان فقرات القانون المذكور، لذلك اجبرتها حكومة أقليم كردستان على دفع الغرامات المترتبة عليها، على سبيل المثال اضطرت مؤسستنا (هاولاتي) لدفع مبلغ قدره ٣٠ مليون دينار عراقي لعدم تنفيذها القانون المذكور"<sup>(٢)</sup>.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قانون التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال في العراق لم يطبق في إقليم كردستان حين إجراء الدراسة، "وعند تنفيذه في الآونة الاخيرة، القائمون بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية لسبوا على استعداد لدفع ما عليهم من ٥% من مرتبهم لصالح صندوق التقاعد والضمان الاجتماعي وذلك لعدم ثقّتهم بالقانون المذكور أو لانهم يعملون في مؤسسات حكومية، مما اجبر المؤسسات الصحافية على دفع المبلغ الكلي والبالغة ١٧%"<sup>(٣)</sup>.

(١) جمهورية العراق الهيئة الوطنية للأستثمار، مؤسسة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال،

انظر للرابط: <http://www.investpromo.gov.iq/index.php?id=162>، تاريخ زيارة ٢٥/١١/٢٠١٢.

(٢) ايميل الكتروني كازاو جلال للنائب رئيس تحرير جردية هاولاتي رداً على استفسارات الباحث حول الموضوع، تاريخ المراسلة ٢٥/١١/٢٠١٢.

(٣) كازاو جلال، المصدر السابق.

وجاءت الفقرة (٣٤) التي تنص على (تتوفر درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي) أن ما نسبته (٢٣,٥%) فقط من أفراد العينة الدراسة (يوافقون جداً وموافقون) على أن إدارة مؤسساتهم تشاركهم في اتخاذ القرارات، في حين يرى ما نسبته (٥٢,٢%) يخلافونهم في الرأي، أي أنهم إما (غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً)، وبلغت نسبة المحايدين (٢٤,٣%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري قدره (١,٢١) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً ضعيفاً نحو هذه الفقرة. تتنطبق تحليل الفقرة الماضية على هذه الفقرة أيضاً.

**وبصفة عامة:** يبين جدول اعلاه أن آراء أفراد العينة كانت ايجابية لفقرة (٣٢) وسلبية في الفقرات (٣٣,٣٤) حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مجال الاستقرار الوظيفي) بلغ (٣,٢٢)، وانحراف معياري قدره (١,١٢) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يشير ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (سلبية- مرتفعة) من وجهة نظرهم.

وانتقلت مع هذه النتيجة دراسة دراسة (العبدى، ٢٠٠٣ والتي أظهرت نتائج هذه الدراسة اتجاهات سلبية نحو تتوفر درجة الأمان الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توفر الاستقرار الوظيفي.

## ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الوحدة الثالثة (البيئة الخارجية)

جدول رقم (٢١)

اتجاهات أفراد العينة حول محور (بيئة العمل الخارجية)

رقم الفقرة	بيئة العمل الخارجي	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق المطلق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري
٣٥	توفر القوانين الدولية الخاصة بحرية الرأي والتعبير الغطاء القانوني للمؤسسات الإعلامية للعمل بحرية في إقليم كردستان	١	٣٠	٢٠	٣١	١٨	3.34	٠.000	1.12
٣٦	تطبيق الحكومة قانون تنظيم العمل الصحفي في تعاملها مع وسائل الإعلام.	٢	١٥	١٩	٤٤	٢٠	3.66	٠.000	1.01
٣٧	تولي الحكومة الأهمية لحرية العمل الإعلامي في إطار القانون الدولي	٢	١٦	٢٠	٣٩	٢٣	3.64	٠.000	1.06
٣٨	تضمن حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين	٢	١٠	١٦	٤١	٣١	3.89	٠.000	1.02
٣٩	تتمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل الحكومة	٤	٢٣	٢٤	٣٥	١٥	3.33	٠.000	1.09
٤٠	يتمتع الصحفي الكردي بحرية حق الحصول على المعلومات	٣	١٤	١٤	٣٨	٣١	3.81	٠.000	1.10
٤١	يتمتع الصحفيون بالحماية الكافية أثناء النزاعات التي تندلع في إقليم كردستان	٢	٨	١٨	٣٩	٣٣	3.93	٠.000	1.00

٤٢	تحقق حكومة إقليم في الجرائم و الانتهاكات التي ترتكبها قواتها بحق الصحفيين	٢	١٠	١٥	٤١	٣٢	3.91	٠.000	1.02
٤٣	يساهم اتحاد صحفيي كردستان بالزام الحكومة احترام قوانين العمل الإعلامي	٢,٦	٧,٨	١٧,٤	٣٥,٧	٣٦,٥	3.95	٠.000	1.04
٤٤	المؤسسة التي اعمل فيها ملتزمة بالقوانين و الارشادات التي تصدر عن حكومة اقليم كردستان	١٠	٣٥	٣٨	٨	٩	2.69	.000٠	1.05

يوضح الجدول رقم (٢١) اتجاهات عينة الدراسة لمجال (بيئة العمل الخارجية) حيث تم قياس المحور بعشر فقرات ويظهر من النتائج:

توضح نتائج الفقرة (٣٥) التي تنص على (توفر القوانين الدولية الخاصة بحرية الرأي والتعبير الغطاء القانوني للمؤسسات الإعلامية للعمل بحرية) أن ما نسبته (٣١%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ما ورد في الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٤٩%) غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق ونظرتهم تخالف محتوى الفقرة، وبلغت نسبة المحايدون (٢٠%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٦٤)، والانحراف المعياري قدره (١,١٢) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجه سلبي منخفض نحو هذه الفقرة.

"يسمح القانون الدولي بشكل عام بوضع بعض القيود على الحق في حرية التعبير لحماية المصالح المختلفة، إلا أن مدى شرعية أي تقييد لهذا الحق الأساسي ينبغي تقييمه وفقاً للمعايير الدولية. فجميع المواثيق الدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، والاتفاقية الأوروبية والاتفاقية الأمريكية، والميثاق الأفريقي يقدم "اختباراً مكوناً من ثلاثة أجزاء" لتحديد مدى مشروعية أية قيود يتم فرضها على حرية التعبير. كما أن جميع المحاكم في البلدان التي صادقت على تلك الوثائق، ملزم بتطبيق هذا الاختبار الثلاثي عند التعامل مع قضايا تتعلق بحرية التعبير"<sup>(١)</sup>.

يمكن الاستنتاج من نتائج الفقرة، أن الحق في حرية الرأي والتعبير، ومنها حرية الصحافة-على الرغم من أنه حق أساسي حسب القانون الدولي، إلا أن بيئة العمل الصحفي في إقليم كردستان حسب رأي اكثرية المبحوثين تفتقر إلى العمل بحرية والقوانين الدولية آفة الذكر لا تعمل وبالتالي، فإن هناك مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق السلطة القضائية والنظام القانوني في إقليم كردستان على صعيد حماية الحقوق والحريات التي كفلتها القوانين والمواثيق الدولية التي وقع العراق على جميعها.

تبين نتائج الفقرة (٣٦) التي تنص على (تطبق الحكومة قانون تنظيم العمل الصحفي في تعاملها مع وسائل الإعلام) أن ما نسبته (١٧%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على محتويات

(١) اميرة عبد الفتاح (٢٠١٠) حرية الصحافة في مصر، منشورات الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان، ص ٨.

الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٦٤%) غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق ولديهم نظرة معاكسة تماماً نحو هذه الفقرة، وبلغت نسبة المحايدون (١٩%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٦٦)، والانحراف المعياري قدره (١,١٢) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبيا متوسطا نحو هذه الفقرة.

يعزو الباحث النتيجة إلى تطبيق الجهاز القضائي في إقليم كردستان، غالبا قانون العقوبات العراقي، اثناء البت في قضايا الصحفيين المعروضة أمامه، بالرغم من تشريع قانون جديد لتنظيم العمل الصحفي في الاقليم، وبالتالي تصدر بحق الصحفيين احكام قضائية مجحفة وقاسية. وهذا مؤثر خطير على عدم وجود التزام من قبل القضاء والحقوقيين في الإقليم بشيء اسمه قانون تنظيم العمل الصحفي، الذي أقره برلمان كردستان.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، حكمت محكمة جنايات إربيل الثانية بتاريخ ٧ تشرين الأول ٢٠١٢ على الصحفي كارزان كريم، الموظف السابق في الجهاز الأمني بإقليم كردستان (الأسايش) في مطار إربيل الدولي، بالسجن لمدة سنتين بعد ادانته بمخالفة القانون ٢١ لسنة ٢٠٠٣، الذي يجرم أي فعل "يضر بمؤسسات الدولة" و"يمس أمن واستقرار الإقليم".

يظهر من نتائج الفقرة (٣٧) التي تنص على (تولي الحكومة الأهمية لحرية العمل الإعلامي في إطار القانون الدولي) أن ما نسبته (١٨%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على محتويات الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٦٢%) غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق ولديهم نظرة معاكسة تماماً نحو هذه الفقرة، وبلغت نسبة المحايدون (٢٠%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٦٤)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٦) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبيا متوسطا نحو هذه الفقرة.

أن الإطار القانوني العام الذي تعمل فيه وسائل الإعلام يستمد في المقام الأول من القانون الدولي. وتضمن الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، عام ١٩٤٨، الحقوق السياسية التالية: الحق في حرية الرأي والتعبير المادة (١٩)، الحق في الإعلام المادة (١٩) الحق في حرية التجمع وتأليف الجمعيات المادة (٢١) الحق في المشاركة في الحكم والوظائف العامة المادة (٢١). على الرغم من أن القانون الدولي يسمح بفرض قيود محدودة، فإن هذه القيود يجب أن تفسر بصورة دقيقة ويتم تبريرها بشكل صارم لصالح حرية التعبير من قبل مختلف المحاكم الدولية والمحلية التي تنتظر في قضايا حرية الصحافة. وبالتالي، فإن هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق السلطة القضائية والنظام القانوني لجهة حماية الحقوق والحريات. اظهرت نتائج الفقرة (٣٨) التي تنص على (تضمن حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين) أن ما نسبته (١٢%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ماورد في الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٧٢%) لديهم نظرة عكسية تجاه الفقرة، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة المحايدون (١٦%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٨٩)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٢) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبيا مرتفعا نحو هذه الفقرة.

بحسب معلومات حصلت عليها هيومن رايتس ووتش في ست زيارات قامت بها إلى منطقة كردستان فقد "قامت حكومة كردستان الإقليمية خلال ٢٠١٢ باعتقال واحتجاز ٥٠ على الأقل من الصحفيين والمعارضين ونشطاء المعارضة السياسية بشكل تعسفي، ولاقت سبعة منهم على الأقل قضائياً بتهم جنائية تتعلق بإهانة شخصيات عامة أو التشهير بها"<sup>(١)</sup>.

وتؤكد نفس التقرير الصادرة في شهر شباط ٢٠١٣ على إن حكومة الإقليمية قصرت كثيراً في تلبية تلك الالتزامات في ٢٠١٢ "فقد تسامحت مع مضايقة وترهيب الصحفيين وغيرهم من المنتقدين، بمن فيهم الساعين إلى فضح الفساد الرسمي وغيره من المخالفات، بينما أتاحت مناخاً من الإفلات من العقاب لمن يرتكبون تلك الانتهاكات في حق المعارضين"<sup>(٢)</sup>.

اظهرت نتائج الفقرة (٣٩) التي تنص على (تتمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل حكومة إقليم كردستان) أن ما نسبته (٢٧%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ماورد في الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٥٠%) لديهم نظرة عكسية تجاه الفقرة، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة المحايدين (٢٤%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٣٣)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٩) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة.

يؤكد العديد من التقارير الداخلية والدولية الخاصة بانتهاكات حقوق الصحفيين، منظمة مراسلون بلا حدود عبرت في تقريرها السنوي الأخير عن مخاوفها من القيود الجديدة التي تفرضها السلطات العراقية، ولاسيما في إقليم كردستان، وتعرض المؤسسات الإعلامية لضغوطات. وطالبت منظمة العفو الدولية في بيان صحفي لها السلطات في إقليم كردستان بالتحقيق في قتل واختطاف الصحفي سردشت عثمان وغيره من ضحايا الاعتداءات.

من ناحيتها لاحظت منظمة "دار الحرية" للدراسات "Freedom House" ومقرها واشنطن في تقريرها السنوي فشل العراق، ودول عدة في العالم، في إلقاء القبض على المعتدين على الصحفيين، وإن عدم تقديم مرتكبي مثل تلك الاعتداءات إلى العدالة يشجعهم على تكرارها وآخرين على ارتكابها.

من جهتها ناشدت لجنة الدفاع عن الصحفيين العالمية ومقرها نيويورك العراق ودولا أخرى التحقيق في مقتل صحفيين بسبب ممارستهم المهنة بضمير حي. واختارت الجمعية حالة الصحفي العراقي سوران مامه حمه، الذي قتل في كركوك عام ٢٠٠٨ والذي قالت الجمعية في بيان لها إن مامه حمه لم يقتل خلال نزاع طائفي، بل لجهده المهني في فضح نشاطات غير قانونية. "اللجنة الدولية كانت قد أشارت في رسالة رسمية الى حكومة اقليم كردستان العام ٢٠١١ إلى تدهور حرية الصحافة في الإقليم، بعد رفع

(١) كردستان العراق، الاعتداء على حرية التعبير، تقرير منظمة هيومن رايتس ووتش، تاريخ زيارة الموقع ٢٠١٣/٢/١٠

انظر الرابط: <http://www.hrw.org/ar/news/2013/02/09>

(٢) المصدر السابق.

السلطات دعاوى جنائية بحق صحفيين، فضلا عن ثغرات كبيرة وثقتها اللجنة في قانون الصحافة الجديد في الإقليم<sup>(١)</sup>.

منظمة مراسلون بلا حدود، وهي منظمة غير حكومية مقرها في باريس معنية بالدفاع عن الصحفيين في العالم، اصدرت ثلاثة تقارير خلال شهر واحد فقط (نيسان/ أبريل) ٢٠١١ تم فيها توثيق العشرات من الانتهاكات المرتكبة ضد الصحفيين في إقليم كردستان، من ضرب واهانات واعتقالات وإحراق للسيارات الخاصة<sup>(٢)</sup>.

تبين نتائج الفقرة (٤٠) التي تنص على (يتمتع الصحفي الكردي بحق حرية الحصول على المعلومات) أن ما نسبته (١٧%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على محتويات الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٦٩%) لديهم نظرة عكسية تجاه الفقرة، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة المحايدين (١٤%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٨١)، والانحراف المعياري قدره (١,١٠) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبيا مرتفعا نحو هذه الفقرة.

تكفل المادة ٢ من قانون الصحافة الكردستاني (قانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٧) للصحفيين الحق في "الحصول على المعلومات ذات الأهمية لدى المواطنين والمتعلقة بالمصلحة العامة من مختلف المصادر". كما ينص القانون أيضاً على حماية الصحفيين من الاعتقال جراء نشر تلك المعلومات، ويلزم الحكومة الإقليمية بالتحقيق مع "أي شخص يهين أو يؤذي صحفياً بسبب عمله" ومعاقبته. وينص القانون على عدم جواز اتهام الصحفي بالتشهير إذا "نشر أو كتب عن أداء مسؤول أو شخص مكلف بخدمة عامة... إذا كان ما نشره لا يتجاوز شؤون المهنة"،

ويظهر من نتائج هذه الفقرة ان لا وجود لبيئة صحية خارجية للصحافة في الإقليم، وان المسؤولين يتعاملون مع الصحفيين وفق نظرية "إما انت معنا أو ضدنا"<sup>(٣)</sup> وتؤكد تقرير هيومن رايتس ووتش هذا التوجه اذ جاء فيها "تقوم الحكومة بتجاهل القوانين المعمول بها والتي تلزمها بالتحقيق في وقائع الانتهاكات والتضييق على الصحفيين، ومحاسبة المسيئين.. وعلى الحكومة الإقليمية أن تحترم قانون الصحافة وأن تنهي مضايقة الصحفيين وغيرهم من المنتقدين. وعلى البرلمان أن يضع قانوناً لحرية المعلومات يضمن للجمهور الحق في المعرفة، ويضمن للصحفيين التوصل إلى المعلومات التي بحوزة الحكومة والمؤسسات العامة."<sup>(٤)</sup>.

(١) موقع اذاعة العراق الحر، هل حرية الإعلام والصحافة في إقليم كردستان في خطر؟ ، انظر الرابط:

<http://www.iraqhurr.org/content/article/2057458.html>، تاريخ الزيارة ١٠/١٢/٢٠١٢.

(٢) تقرير منظمة مراسلون بلا حدود، شهر أسود لحرية الصحافة في كردستان العراق، ، انظر الرابط:

<http://ar.rsf.org/2012/01/03/1606-23> ، تاريخ الزيارة ٢٨/١١/٢٠١٢.

(٣) هيوما محمود عثمان، شجرة حرية التعبير في كردستان بين السلطة والصحافة، جريدة العالم، الأربعاء - ٢٨ تشرين الثاني ٢٠١٢ - السنة الثانية - عدد: ٧٠٥، ص ٩.

(٤) تقرير هيومن رايتس ووتش الصادر في ٩ شباط ٢٠١٣، المصدر السابق.



وجاءت في نتائج الفقرة (٤١) والتي تنص على (يتمتع الصحافيون بالحماية الكافية أثناء النزاعات التي تجري في كردستان) أن ما نسبته (١٠%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ما جاء في الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٧٢%) يخالفونهم الرأي، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً، وبلغت نسبة المحايدين (١٨%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٩٣)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٠) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لا يتمتع الصحافي الكردي بالحماية أثناء النزاعات وتبين هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، ويؤكد تقرير منظمة هيومن رايتس ووتش (وهي منظمة دولية تعنى بحقوق الانسان) هذه النتيجة اذ جاء فيه "في مارس ٢٠١١، قابلت هيومن رايتس ووتش أكثر من ٢٠ صحفياً في كردستان خلال تغطيتهم لاحتجاجات ١٧ شباط ٢٠١١، ووجدت أن قوات الأمن وأعوان الأمن يقمعون الصحافيين بصورة متكررة من خلال التهديدات والاعتقالات التعسفية والضرب والمضايقات ومصادرة وتدمير معداتهم"<sup>(١)</sup>.

من جهتها، ترى السلطة التنفيذية "أن كل من يخالف القانون أثناء المظاهرات يعرض نفسه للمساءلة القانونية، وأن المظاهرات غير المرخصة تعتبر غير قانونية، ويفترض بدور الصحافي في تغطيتها ان لا يخلق مشكلات، إذا ما تمت تغطية الحدث بهدوء"<sup>(٢)</sup>.

إن هذا الاعتراف هو دليل على إظهار النية الحقيقية للتعامل مع الصحافيين وتؤكد وتثبت ما ذهب اليه المبحوثون.

"وفي نتائج الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على (تحقق الحكومة في جرائم و انتهاكات قواتها التي ترتكبها بحق الصحافيين) يظهر بأن ما نسبته (١٢%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ما جاء في الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (٧٣%) غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً، أي أنهم يرون بأن حكومة إقليم كردستان لا تحقق في جرائم و انتهاكات قواتها تجاه الصحافيين، وبلغت نسبة المحايدين (١٥%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٩١)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٢) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على "عدم التحقيق في جرائم قوات الحكومة بحق الصحافيين"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة.

وتؤكد تقارير ناشطين في مجال الدفاع عن حقوق الصحافيين نتائج هذه الفقرة اذ يشير إلى تزايد حالات الاعتداء التي يتعرض لها الصحافيون، وما يزيد من وقع هذه الاعتداءات، الصمت الحكومي إزاء هذه الحوادث ويرون بأن تكرار تلك الحالات استخفاف بالعمل الصحافي وفي هذا الصدد، قال "روبرت ماهوني" نائب مدير لجنة حماية الصحافيين الدولية (CPJ) "نحن ندعو حكومة إقليم كردستان أن توضّح

(١) تقرير منظمة هيومن رايتس ووتش حول إقليم كردستان العراق، انظر الرابط:

٢٠١٢/١١/١٣-1 <http://www.hrw.org/ar/news/2011/05/24-1> ، تاريخ الزيارة

(٢) تقرير منظمة كتاب بلا حدود، الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار ٢٠١٢، انظر الرابط:

٢٠١٢/١١/٢٥ زيارة للموقع [http://www.kurdonline.info/news\\_detail.php?id=11873](http://www.kurdonline.info/news_detail.php?id=11873)

لعناصر الأمن بأنها لن تتهاون مع الاعتداءات على الصحفيين. ويتعين على الحكومة أن تضمن عدم التعرض للصحفيين أو تهديدهم سعياً لفرض رقابة على التغطية الإعلامية"<sup>(١)</sup>.

ويؤكد تقرير لجنة الحريات الصحافية بنقابة الصحفيين العراقيين ما ذهبت إليه عينة الدراسة إذ جاء فيه "هناك بعض العناصر من الأجهزة الامنية يعتبر نفسه فوق القانون وليس الجهة المنفذة له، وانه مهما اساء في تصرفاته، فان القانون لن يطاله، او ان هناك جهات تغطي على تلك الاساءات مما يشكل دعماً لهذه التوجهات المسيئة للأجهزة الامنية اولا ولسيادة القانون ولمفهوم حرية الصحافة والتعبير التي يسعى الجميع لترسيخ مبادئها ونشر قيمها في المجتمع العراقي"<sup>(٢)</sup>.

تشير نتائج الفقرة رقم (٤٣) التي تنص على (يساهم اتحاد صحافيي كردستان بالزام الحكومة احترام قوانين العمل الإعلامي) بأن ما نسبته (١٠,٤%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على ماورد في الفقرة، في حين ان ما نسبته (٧٢,٢%) يخالفونهم الرأي، أي أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين مطلقاً، وبلغت نسبة المحايدون (١٧,٤%) ويوضح المتوسط الحسابي (٣,٩٥)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٤)، ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها سلبياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة، وهناك رفض بنسبة كبيرة لدور اتحاد صحافيي كردستان في المشهد الإعلامي الكردي.

ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (سامية: ٢٠٠٦)، والتي أشارت إلى أن ٦٥,٨% من المبحوثين يعتقدون ان نقابة الصحفيين وفرت فرصة الدفاع عنهم امام القضاء اذا لزم الامر. وتتفق النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (الضمدوي: ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن ٦٥% من المبحوثين يعتقدون بان المنظمات المهنية (غير قادرة) على حمايتهم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم انتماء الكثير من الصحفيين العاملين في المؤسسات الصحافية المستقلة إلى اتحاد الصحفيين وذلك بسبب ضعف أداء الاتحاد واعتماده على الإنتماء الحزبي وهيمنة حزبي السلطة الرئيسين عليه، واللذين يعملان بكل جهودهما وبكل الطرق المشروعة وغير المشروعة، لأبقاء أعضاء مجلس ادارة الاتحاد في مواقعهم القيادية، الامر الذي انعكس بدوره على رد فعل الاتحاد في التعامل مع مشاكل الصحفيين، ولقد أجمع الكثير من الصحفيين على وجود تمييز في التعامل معهم ومع قضاياهم وهمومهم طبقاً لخلفياتهم السياسية وتوجهاتهم، ويتم ذلك من خلال التغاضي عن ما ترتكبه القوات الامنية بحقهم من انتهاكات للحقوق الصحافية.

اظهرت نتائج الفقرة (٤٤) التي تنص على (المؤسسة التي اعمل فيها ملتزمة بالقوانين والارشادات التي تصدر عن حكومة اقليم كردستان) أن ما نسبته (٤٥%) فقط من أفراد عينة الدراسة يوافقون جداً وموافقون على محتوى الفقرة اعلاه، في حين ان ما نسبته (١٧%) لديهم نظرة عكسية تجاه الفقرة، أي

(١) تقرير (CPJ) حول اعتقال صحافي في اليمن، وهجمات في كردستان العراق والضفة الغربية، انظر الرابط: <http://cpj.org/ar/2011/04/017183.php>، تاريخ الزيارة ١٣/١١/٢٠١٢.

(٢) تقرير لجنة الحريات الصحافية بنقابة الصحفيين العراقيين، انظر الرابط:

[http://www.iraqjjs.org/news\\_view\\_52.html](http://www.iraqjjs.org/news_view_52.html)، تاريخ الزيارة ١٣/١١/٢٠١٢.

أنهم إما غير موافقين أو غير موافقين على الاطلاق، وبلغت نسبة المحايدين (٣٨%) وهي اعلى نسبة محايدة في هذه الدراسة، ويوضح المتوسط الحسابي (٢,٦٩)، والانحراف المعياري قدره (١,٠٥) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل أن لدى أفراد العينة توجهها ايجابيا منخفضا نحو هذه الفقرة.

الملاحظ من نتيجة الفقرة اعلاه أن آراء مجتمع الدراسة مشتتة بين موافقين ومحايدن وغير موافقين، ويرى الباحث بان هذه النتيجة مردها إلى أن الصحافيين وبما انهم شريحة ناقدة للمجتمع الذي يعيشون فيه، فلا بد لهم أن يعترفوا ايضاً بأخطاء مؤسساتهم الصحافية، بيد أن الأمر بالنسبة للبعض الآخر ليس بهذه البساطة، اذ يعتقدون بضرورة التطرق الى القانون الذي يحاسب المؤسسة الصحافية على انتهاكاتها قبل توجيه النقد اليها، وبين المصلحة العامة التي تبقى في نطاق حقه في الأعلام، إذ أن هناك تداخلاً ملحوظاً بين القوانين الصادرة من الحكومة والمصلحة العامة بحيث يتعذر أحياناً تشخيص الفوارق بينهما؛ كما أن ٣٨% منهم وهي نسبة كبيرة ، يميلون ميلاً طبيعياً للتفكير الحيادي في الرأي.

**ويصفة عامة:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٢) الى أن آراء أفراد العينة كانت سلبية في الفقرات (٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣) وإيجابية في الفقرة (٤٤) فقط، حيث أن المتوسط الحسابي لكل فقرات المجال بلغ (٣,٣١)، وانحراف معياري قدره (١,٠٥) ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" مما يدل على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة كانت (سلبية- مرتفعة) لمجال (بيئة العمل الخارجية) من وجهة نظرهم.

واتفقت مع هذه النتيجة دراسة كل من دراسة (أمير نامق عبدالله ، ٢٠١٢)، ودراسة (الضمداوي، ٢٠٠٨)، والتي أظهرت نتائج هذه الدراسات اتجاهات سلبية نحو البيئة الخارجية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توفر بيئة العمل السياسي غير ملائم في العراق.

علماً "جاء ترتيب العراق على مؤشر حرية الصحافة لعام ٢٠١٢ الذي تصدره منظمة صحفيون بلا حدود رقم ١٥٢ من بين ١٧٩ دولة، متراجعا ٢٢ مرتبة عن العام ٢٠١١"<sup>(١)</sup>.

(١) بي بي سي العربية، (العراق من اسوأ دول العالم في حرية الصحافة)، انظر الرابط:

[http://www.bbc.co.uk/arabic/middleeast/2012/05/120503\\_iraq\\_pres\\_jfo.shtml](http://www.bbc.co.uk/arabic/middleeast/2012/05/120503_iraq_pres_jfo.shtml) ، تاريخ الزيارة

٢٠١٢/١٢/١٠.

## رابعاً: نتائج فرضيات الدراسة

### ١. نتائج الفرضية الاولى:

توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به القائم بالاتصال حيث يزداد عند رئيس تحرير مقارنة بالمصورين.

### جدول رقم (٢٢)

نتائج فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به القائم بالاتصال، حيث يزداد عند رئيس تحرير مقارنة بالمصورين

طبيعة العمل في المؤسسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	انحراف المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
رئيس التحرير	4	2.25	٠.50	3.06	10	٠.307	0.84	٠.589
مدير التحرير	6	2.00	1.09	37.8	104	٠.364		
رئيس القسم	18	1.83	٠.51	40.9	114			
مراسل	23	1.95	٠.70					
محرر	22	2.00	٠.53					
مندوب	7	1.85	٠.37					
مصور الصحفي	3	2.66	٠.57					
مصمم	8	2.12	٠.35					
الطباعة والتنسيق	10	1.90	٠.56					
الادارة	10	1.80	٠.63					

لاختبار مدى تأثير متغير طبيعة العمل على مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة الصحفية الكردية، تمت الإفادة من معامل (ANOVA) لتحليل التباين من مرحلة واحدة، وعليه أثبتت الدراسة صحة الفرض الاول بتأثير هذا المتغير في مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال، حيث تبين وجود فروق دالة بين رئيس تحرير، مدير التحرير ورئيس القسم ومراسل ومحرر ومندوب ومصور والصحفي ومصمم والطباعة والتنسيق والادارة، من القائمين بالاتصال في مؤسسات الصحفية الكردية، في مستوى رضائهم الوظيفي؛ وهذا يعني عدم رفض الفرض العدمي القائل بوجود تأثير متغير طبيعة العمل في مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال، بعدما تبين تفوق المصور الصحفي بدرجة أولى في متوسط

(٢,٦٦) يليها رئيس التحرير بدرجة الثانية في متوسط الرضا (٢,٢٥) يليهم المصممين بمتوسط الرضا (٢,١٢) فالمرجحين (٢,٢) ومدير التحرير ومحررين بمتوسط الرضا (٢,٠٠) ومن ثم الطباعين والتنسيق بدرجة الرضا (١,٩٠) يليها المندوبين بدرجة الرضا (١,٨٥) وأخيراً الإداريين بدرجة الرضا (١,٨٠)؛ حيث دلت قيمة (F) المحسوبة (١٠)، وهي قيمة دالة عند درجتي حرية (10- 114) ومستوى معنوية (٠,٣٠).

## ٢. نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى نظرة القائم بالاتصال للبيئة العمل في المؤسسة والمؤهلات الإعلامية التي حصل عليها.

### جدول رقم (٢٣)

المؤهلات الإعلامية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	انحراف المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بكالوريوس في الإعلام والاتصال	15	1.93	٠.70	9.57	4	2.393	2.86	0.02
دبلوم في الصحافة والإعلام	12	2.66	1.23	92.0	110	٠.837		
دورة في فنون العمل الإعلامي	53	2.24	٠.85					
لم أحصل على أي مؤهل في مجال الإعلام	26	2.76	0.908					
أخرى...	9	2.66	1.11					

لاختبار مدى تأثير متغير المؤهلات الإعلامية التي حصل عليها القائم بالاتصال على مستوى نظرهم للبيئة الإعلامية في المؤسسات الصحفية الكردية، تمت الإفادة من معامل (ANOVA) لتحليل التباين من مرحلة واحدة، وعليه أثبتت الدراسة صحة الفرض الثاني البديل الخاص بتأثير هذا المتغير في مستوى نظرة القائم بالاتصال للبيئة العمل في المؤسسة، حيث تبين وجود فروق دالة بين نظرة الذين يحملون شهادة بكالوريوس في الإعلام والاتصال ودبلوم في الصحافة والإعلام والذين دخلوا دورة في فنون العمل الإعلامي والذين لم يحصلوا على أي مؤهل في مجال الإعلام، من القائمين بالاتصال في مؤسسات الصحفية الكردية، في مستوى نظرهم للبيئة الإعلامية؛ وهذا يعني رفض الفرض العدمي القائل بعدم تأثير متغير المؤهلات ومستوى نظرة القائم بالاتصال، بعدما تبين تفوق الذين يحملون لم أحصل على أي مؤهل في مجال الإعلام بدرجة أولى في متوسط (٢,٧٦) يليها حملة شهادة دبلوم في الصحافة والإعلام بمتوسط استخدام (٢,٦٦) ومن ثم الذين دخلوا دورة في فنون العمل الإعلامي (٢,٢٤) وأخيراً بكالوريوس في الإعلام

والإتصال (1,93)؛ حيث دلت قيمة (F) المحسوبة (2,86)، وهي قيمة دالة عند درجتي حرية (4، 114) ومستوى معنوية (0.02).

### ٣. نتائج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى بين مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة ونمط القيادة المتبعة في المؤسسة.

#### جدول رقم (٢٤)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة ونمط القيادة المتبعة في المؤسسة.

المحور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة
نمط القيادة	معامل الارتباط	٠,١٥
	مستوى الدلالة	٠,٠٩
	حجم العينة	١١٥

لاختبار العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال ونمط القيادة المتبعة في المؤسسة الصحفية، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في جدول رقم (٢٤) تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي ٠,١٥ وقيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٩ وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يؤكد على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وضعيفة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ بين مستوى الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في المؤسسة ونمط القيادة المتبعة في المؤسسة.

#### ٤. نتائج فرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة القائم بالاتصال في اتخاذ القرار ومدى القدرة على تحقيق الطموح الوظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية.

#### جدول رقم (٢٥)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين مستوى مشاركة القائم بالاتصال في اتخاذ القرار ومدى القدرة على تحقيق الطموح الوظيفي

المحور	الإحصاءات	اشعر بأنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل
تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	معامل الارتباط	٠.30
	مستوى الدلالة	٠.00

115	حجم العينة
-----	------------

لاختبار العلاقة بين مستوى مشاركة القائم بالاتصال في اتخاذ القرار ومدى القدرة على تحقيق الطموح الوظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في جدول رقم (٢٥) تبين أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي ٠,٣٠ وقيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وضعيفة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ بين مستوى مشاركة القائم بالاتصال في اتخاذ القرار ومدى القدرة على تحقيق الطموح الوظيفي.

#### ٥. نتائج فرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة معنوية في نظره القائم بالاتصال إلى مساهمة اتحاد صحفيي كردستان بإلزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل في إقليم كردستان العراق باختلاف طبيعة عملة.

#### جدول رقم (٢٦)

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	انحراف المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة العمل في المؤسسة	
٠.71	0.71	٠.801	10	8.00	1.290	3.50	4	رئيس التحرير	
			104	116.7	.816	3.33	6	مدير التحرير	
				114	124.7	.802	4.05	18	رئيس القسم
						.919	4.13	23	مراسل
						1.082	4.13	22	محرر
						.899	4.14	7	مندوب
						.577	3.66	3	مصور الصحفي
						1.597	3.37	8	مصمم
						1.286	3.90	10	الطباعة والتنسيق
						1.154	4.00	10	الادارة

لاختبار مدى مساهمة اتحاد صحفيي كردستان بإلزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل في إقليم كردستان العراق باختلاف طبيعة عملة، تمت الإفادة من معامل (ANOVA) لتحليل التباين من مرحلة واحدة، وعليه أثبتت الدراسة صحة فرضية اي تتأثير نظرة القائم بالاتصال إلى مساهمة اتحاد صحفيي كردستان بإلزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل في إقليم كردستان العراق باختلاف طبيعة عملة، حيث تبين وجود فروق دالة بين رئيس تحرير، مدير التحرير ورئيس القسم ومراسل ومحرر ومندوب ومصور والصحفي ومصمم والطباعة والتنسيق والادارة، من القائمين بالاتصال في مؤسسات الصحفية

الكردية، في مستوى رضائهم الوظيفي؛ وهذا يعني رفض الفرض العدمي القائل بعدم تأثير متغير طبيعة العمل في نظرة القائم بالاتصال الى مساهمة اتحاد صحفيي كردستان بالزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل في إقليم كردستان العراق باختلاف طبيعة عملة، بعدما تبين تفوق المندوب الصحفي بدرجة أولى في متوسط (٤,١٤) يليها رئيس المراسل والمحضر بدرجة الثانية في متوسط (٤,١٣) يليهم رئيس القسم ٤,٠٥ ومن ثم الإداريين بدرجة متوسط (٤,٠٠) وبعدها تأتي فئة الطباعة والتنسيق بمتوسط (٣,٩٠) المصورون (٣,٦٦) رئيس التحرير بمتوسط (٣,٥٠) ومن ثم المصممون بدرجة (٣,٣٧) يليها في المرتبة الاخيرة مدير التحرير بدرجة الرضا (٣,٣٣)؛ حيث دلت قيمة (F) المحسوبة (0.71)، وهي قيمة دالة عند درجتي حرية (١٠ - ١١٤) ومستوى معنوية (0.71).

## ٦. نتائج فرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كيفية التحاق بالعمل لإعلامي ونظرة القائم بالاتصال إلى مدى ضمان حماية حقوق الصحفيين من قبل حكومة إقليم كردستان.

### جدول رقم (27)

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	انحراف المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	كيفية التحاق بالعمل
0.11	2.01	2.04	3	6.13	1.27	3.64	14	من خلال الإعلان في الوسائل الإعلامية
		1.01	111	112.61	1.03	4.03	30	من خلال المعارف والأصدقاء
			114	118.7	.92	3.94	68	من خلال الهواية وحب العمل
					1.15	2.66	3	وسائل أخرى

لاختبار مدى تأثير متغير المؤهلات الإعلامية التي حصل عليها القائم بالاتصال على مستوى نظرهم للبيئة الإعلامية في المؤسسات الصحفية الكردية، تمت الإفادة من معامل (ANOVA) لتحليل التباين من مرحلة واحدة، وعليه أثبتت الدراسة صحة الفرضية البديل الخاص بتأثير هذا المتغير في مستوى نظرة القائم بالاتصال للبيئة العمل في المؤسسة، حيث تبين وجود فروق دالة بين الذين دخلوا المجال الإعلامي من خلال الإعلان في الوسائل الإعلامية والذين دخلوها من خلال المعارف والأصدقاء والذين جاءوا الى المجال الإعلامي من خلال الهواية وحب العمل في هذا المجال من القائمين بالاتصال في مؤسسات الصحفية الكردية، في مستوى نظرهم ونظرتهم إلى مدى ضمان حماية حقوق الصحفيين من قبل حكومة إقليم كردستان؛ وهذا يعني رفض الفرض العدمي القائل بعدم تأثير متغير كيفية التحاقهم بالعمل الإعلامي ومستوى نظرة القائم بالاتصال، بعدما تبين تفوق الذين جاءوا من خلال المعارف والأصدقاء بدرجة أولى



في متوسط استخدامه، (٤,٠٣) يليها الذين جاءوا من خلال الهوية وحب العمل في هذا المجال بمتوسط (٣,٩٤) ومن ثم الذين جاءوا من خلال وسائل أخرى (٣,٦٦) وأخيراً الذين جاءوا من خلال الإعلان في الوسائل الإعلامية بمتوسط (٣,٦٤)؛ حيث دلت قيمة (F) المحسوبة (2.01)، وهي قيمة دالة عند درجتي حرية (٣، ١١٤) ومستوى معنوية (0.11).

### خامساً: نتائج المتعلقة بالاسئلة الدراسة

اولاً: وللتعرف على السؤال الاول من أسئلة الدراسة، ألا وهو (ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية نحو رضاهم عن أدائهم الوظيفي ووجود رسم حديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة التي يعملون فيها؟)

#### جدول رقم (٢٨)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الرضى الوظيفي

المحور	الإحصاءات	أنا راضٍ عن أدائي الوظيفي
يوجد رسم حديث للهيكل التنظيمي في المؤسسة الاعلامية التي تعمل فيها	معامل الارتباط	٠,١٢
	مستوى الدلالة	1.91
	حجم العينة	115

لاختبار العلاقة بين الرضى الوظيفي والهيكل التنظيمي، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة من الجدول (٢٩) تبين أن قيمة معامل بيرسون تساوي ١,١٢٣ وقيمة مستوى الدلالة تساوي 1.91١ وهي اكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم قبول الفرضية اي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين الرضى الوظيفي ووجود الهيكل التنظيمي للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية، ويلاحظ أن معامل الارتباط بين الرضى الوظيفي ووجود الهيكل التنظيمي للقائمين بالاتصال بلغ ٠,١٢ وهي قيمة موجبة وضعيفة وتدل على عدم وجود علاقة بين متغيرين.

ثانياً: وللتعرف على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، ألا وهو (ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية نحو رضاهم عن رواتبهم ونمط القيادة المتبع في المؤسسة؟)

#### جدول رقم (٢٩)

معامل الارتباط بين نمط القيادة و الرضى عن الرواتب

المحور	الإحصاءات	اشعر بالرضى عن راتبي مقابل ما اقدمه من أعمال
نمط القيادة	معامل الارتباط	-0.148-
	مستوى الدلالة	١,١١٤
	حجم العينة	١١٥

لاختبار العلاقة بين الرضى عن الراتب ونمط القيادة، تم استخدام اختبار الارتباط لبيسون والنتائج المبينة من الجدول (٢٩) تبين أن قيمة معامل بيرسون تساوي  $-0.148$  وقيمة مستوى الدلالة تساوي  $0.001$  وهي أكبر من  $0.05$ ، مما يدل على عدم قبول الفرضية أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  بين الرضى عن الراتب ونمط القيادة للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية، ويلاحظ أن معامل الارتباط بين الرضى عن الراتب ونمط القيادة للقائمين بالاتصال قد بلغ  $-0.148$  وهي علاقة عكسية وضعيفة وتدل على عدم وجود علاقة بين متغيرين. ثالثاً: للتعرف على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، ألا وهو (ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية نحو تحقيق طموحهم الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟)

### جدول رقم (٣٠)

معامل الارتباط بين مدى المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الطموح الوظيفي

المحور	الإحصاءات	اشعر بأني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل
تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	معامل الارتباط	٠,٣٠٦
	مستوى الدلالة	0.001
	حجم العينة	١١٥

لاختبار العلاقة بين تحقيق الطموح الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام اختبار الارتباط لبيسون والنتائج المبينة من الجدول (٣٠) تبين أن قيمة معامل بيرسون تساوي  $0.306$  وقيمة مستوى الدلالة تساوي  $0.001$  وهي أقل من  $0.05$ ، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  تحقيق الطموح الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية، ويلاحظ أن معامل الارتباط في تحقيق الطموح الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار للقائمين بالاتصال قد بلغ  $0.306$  وهي وتدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين متغيرين.

رابعاً: وللتعرف على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة، ألا وهو (ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية نحو مدى تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل حكومة اقليم كردستان و ضمان حماية حقوق الصحافيين؟)

### جدول رقم (٣١)

معامل الارتباط بين ضمان حماية حقوق الصحافيين وتمتع وسائل الاعلام بحرية الرأي والتعبير.

المحور	الإحصاءات	تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل حكومة اقليم كردستان
--------	-----------	---

0.603-	معامل الارتباط	تضمن حكومة
0.000	مستوى الدلالة	إقليم كردستان
115	حجم العينة	حماية حقوق الصحفيين

لاختبار العلاقة بين تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية التعبير و ضمان حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيسرون والنتائج المبينة من الجدول (٣٢) تبين أن قيمة معامل بيرسون تساوي -0.603 وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من ٠,٠٥، مما يدل على قبول الفرضية اي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية التعبير و ضمان حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين للقائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية، ويلاحظ أن معامل الارتباط بين تمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية التعبير و ضمان حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين للقائمين بالاتصال قد بلغ -٠,٣٠٦ وهي علاقة قوية سالبة وتدل على وجود علاقة بين متغيرين.

خامساً: وللتعرف على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، ألا وهو (ما درجة الارتباط بين توجهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحافية الكردية نحو مدى تمتع صحفيي كردستان بحق حرية الحصول على المعلومات و وجودهم في مكان يناسب خبرتهم العلمية والعملية؟)

#### جدول رقم (٣٢)

معامل الارتباط ضمان المكان المتناسب مع الخبرة و التمتع بحرية الحصول على المعلومات

المحور	الإحصاءات	يتمتع الصحفي الكردي بحق حرية الحصول على المعلومات
اشعر بأني في المكان المتناسب مع خبرتي العملية والعلمية	معامل الارتباط	-0.٠٣٧-
	مستوى الدلالة	0.695
	حجم العينة	115

لاختبار العلاقة بين تمتع الصحفي الكردي بحق حرية الحصول على المعلومات وشعوره بأنه في المكان المتناسب مع خبرته العملية والعلمية، تم استخدام اختبار الارتباط لبيسرون والنتائج المبينة من الجدول (٣٢) تبين أن قيمة معامل بيرسون تساوي -0.٠٣٧ وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.695 وهي اصغر من ٠,٠٥، مما يدل على قبول الفرضية اي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين تمتع الصحفي الكردي بحق حرية الحصول على المعلومات وشعوره بأنه في المكان المتناسب مع خبرته العملية والعلمية، ويلاحظ أن معامل الارتباط بين تمتع الصحفي الكردي بحق حرية الحصول على المعلومات وشعوره بأنه في المكان المتناسب مع خبرته العملية والعلمية، قد بلغ -٠,٠٣٧ هي علاقة ضعيف جداً وعكسية بين متغيرين.

اهم النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على تأثير بيئة العمل الصحفي على أداء القائم بالإتصال في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان، من خلال تحليل ومناقشة النتائج النظرية والعملية لهذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### أولاً: مستوى التحليل الفردي للمبحوثين

١. هناك اغلبية المبحوثين من الذكور وبنسبة ٨٧% بينما بلغت نسبة الاناث ١٣%، وبلغت نسبة المتزوجين من المبحوثين ٥١% نسبة اعزاب بلغ ٤٥% واخرى ٤%. وكان غالبية المبحوثين ممن شاركوا في دورة فنون الصحفية وبنسبة ٤٦% اما الذين لم يحصلوا على المؤهل الاعلامي كان نسبتهم ٢٣% وكان نسبة الذين يحملون شهادات التخصص في المجال الاعلامي (دبلوم و بكالوريوس) نسبتهم ٢٣%. اما الذين التحقوا بالعمل الاعلامي من خلال الهواية وحب العمل نسبتهم ٥٩% وأن اكثر المبحوثين وبنسبة ٥٥% هم من مراسلين ومحررين ومندوبي الصحف، ٣٤% من عينة الدراسة لهم اكثر من سبع سنوات الخدمة في المجال الاعلامي.

٢. كشفت الدراسة ان ٧٠,٤% من المبحوثين دخلوا في دورات تدريبية ، وهي نتيجة جيدة تشير الى حصولهم على معارف ومهارات جديدة الى جانب حرمان ٢٩,٦%، من مجتمع الدراسة من فرصة الدخول في دورات تدريبية ومن ثم الابقاء على معارفهم السابقة دون تحديث.

### ثانياً: نتائج المتعلقة بالبيئة الداخلية:

١. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توفر بيئة العمل الاداري الداخلي إيجابي بمؤسسات الصحفية الكردية في إقليم كردستان، حيث أن المؤسسات تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، كما وتستخدم المؤسسات الصحفية وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، وتتمتع المؤسسات الصحفية بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن أسلوب القيادة المستخدم في المؤسسات الصحفية يساعدها على التقدم والرقي، وطبيعة العمل في المؤسسات الصحفية تعتبر جيدة حيث تمنح القائمين بالإتصال الاحترام والتقدير وتحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

### ٢. مجال الرضا الذاتي عن أدائه الوظيفي.

بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر بيئة العمل والرضا الوظيفي للقائمين بالإتصال في المؤسسات الصحفية، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف ببيئة العمل ملائم ومناسب داخل المؤسسات الصحفية كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للقائمين بالإتصال.

### ٣. مجال استخدام التكنولوجيا

أظهرت النتائج أن المؤسسات الصحفية تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسات الصحفية، كما بينت أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسات الصحفية أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات، وبشكل عام فإن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الصحفية كان لها أثر كبير على تحسن الأداء الوظيفي للمؤسسة. أوضحت النتائج الواردة أن ما يزيد عن ٧٨% من عينة الدراسة يقرون بأن مؤسساتهم تتوفر لهم التكنولوجيا الحديثة مما يشر برضاهم عن هذه الجوانب من بيئة العمل داخل مؤسساتهم.

#### ٤. مجال القيادة والهيكل التنظيمي والتخطيط

أظهرت الدراسة وجود هياكل تنظيمية لمؤسسات الصحفية، إلا إن هذه الهياكل تعاني من خلل وأنها لا تتوافق مع استراتيجية المؤسسات والأهداف، وتبين وجود غموض في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

كذلك أظهرت النتائج أن المؤسسات الصحفية الكردية تستخدم نمط القيادة الأمثل وهي نمط قيادة الحر والديمقراطي حيث أن هذين نمطين من القيادة في المؤسسة الصحفية يساعدان على تقدمها والرفي بها.

#### ٥. مجال الموارد البشرية

أوضحت النتائج أن حوالي ٦٠% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة في مؤسساتهم تهتم بالمجال الموارد البشرية. كما أن هناك ثقة وتعاون وعلاقة اجتماعية جيدة بين المسؤول والمرؤوسين، والمستويات الإدارية العليا بالمؤسسات الصحفية تهتم بشكل جيد للقائمين بالإتصال وتخلق لهم جو مناسب لإبداء وجهة النظرهم وتقديم الاقتراحاتهم.

#### ٦. مجال الإنتاجية

يظهر من النتائج أن اكثرية أفراد عينة الدراسة لديهم نظرة ايجابية للمجال الإنتاجية في مؤسساتهم، وتشير تقديرات المبحوثين بأن المؤسسات الصحافية التي يعملون فيها ترصد بشكل دائم الرأي العام، وإن الرأي إذا تم رصده وقياسه من قبل المؤسسات الصحفية، فسيحدث فارقاً هائلاً في تصورات القائم بالإتصال، وسيؤدي إلى تخطيط سليم وأكثر رشداً، رصد وقياس اتجاهات رأي العام هو معمول به في أكثرية مؤسسات الصحفية الكبيرة، على أن يكون الرصد مستمراً ولا يتوقف عند حد معين. وتدل هذه النتيجة بأن بيئة العمل الصحفي في إقليم كردستان تستوفي أحد شروط المهمة للعمل بمهنية وعلمية. كذلك تشير تقديرات العينة أيضاً بأن مؤسساتهم الصحافية تنظر إلى العاملين لديها نظرة مهمة أذ يعتبرهم عنصراً من العناصر الرئيسية للأستمرارية او عصب العمل في المؤسسة ويجب زجها في المجالات الإنتاجية بشكل فاعل.

#### ٧. مجال الإدارة والإشراف

أظهرت الدراسة أن هناك قصور في الإدارة والإشراف حيث بينت النتائج أن حوالي ٤٣% من أفراد العينة لديهم نظرة سلبية إلى مجال الإدارة والإشراف مما يدل على أن هناك حاجة ملحة لمزيد اهتمام بهذا المجال.

## ٨. مجال الاستقرار الوظيفي

أظهرت النتائج بأن عدم تفعيل التشريعات القانونية التي تضمن حصول عمال القطاع الخاص على حقوق التقاعد والضمان الصحي وغيرها من الأمور، تعد من أهم المشاكل التي يتعرض لها القائمون بالإتصال في المؤسسات الصحفية الكردية، وهو احد مسببات الرئيسية لتوجه خريجي كليات ومعاهد الصحافة والإعلام إلى مؤسسات الدولة للحصول على الوظائف.

### ثالثاً: نتائج المتعلقة بالبيئة الخارجية:

١. بينت النتائج أن أكثر من نصف افراد العينة ينظرون إلى بيئة العمل الخارجي نظرة سلبية.
٢. أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول بيئة العمل الخارجي مثل " توفر القوانين الدولية الخاصة بحرية الرأي والتعبير الغطاء القانوني للمؤسسات الإعلامية للعمل بحرية في إقليم كردستان العراق وتضمن حماية حقوق الصحفيين وحق الحصول على المعلومات "وتجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم وجود حرية العمل الإعلامي في كردستان ووجود "قانون تنظيم العمل الصحفي" إلا أنها لم تحقق للإعلاميين الشعور بالحرية العمل.
٣. اختفاء دور اتحاد الصحفي كردستان وعدم مساهمته بالزام حكومة إقليم كردستان باحترام القوانين الخاصة بالعمل الإعلامي. فقد أظهرت نتائج الدراسة بان أكثر من ٧٠% من المبحوثين لهم نظرة سلبية تجاه دور النقابة.
٤. يتبين من خلال نتائج الدراسة بان ٤٩% من المبحوثين لا يرون بان في ظل الحكومة إقليم كردستان تتمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير.
٥. أن الحكومة هي مسؤولة عن والجهاز الأمني هو أداه بيد السلطة ولا يوجد جهاز أمني ينتهك الحريات الصحفية لوحده دون وجود أوامر من مسؤولين الامنين، وحسب التقارير منظمة حماية الصحفيين فأن معظم الانتهاكات التي يتعرض لها الصحفيين في إقليم كردستان تأتي من اجهزة الامنية وغالباً ما تكون أثناء وجودهم في الميدان لتغطية الأحداث المختلفة. وهذا ما اكدته نتائج الدراسة فقد تبين بان أكثر من ٧٠% من القائمين بالإتصال في المؤسسات قيد الدراسة يعتقدون بان حكومة إقليم كردستان لا تحقق في جرائم ومخالفات قواتها التي ترتكبها بحق الصحفيين.

# التوصيات



على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير بيئة عمل جيد يعمل على تحسين أداء القائمين بالإتصال في المؤسسات الإعلامية فيمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ضرورة أن تهتم الإدارة في المؤسسات الصحفية بالبيئة العمل الصحفي بجميع مكوناته كونه متغير هام يساهم في التأثير على أداء الوظيفي للقائمين بالإتصال، مما سيعمل على زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

٢. يجب على المؤسسات الصحفية الكردية أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن المؤسسة من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الحاصلة في المجال العمل الإعلامي والاستقرار البيئي التي تواجهها. حيث اظهرت النتائج بأن نصف المبحوثين فقط يعرفون بأن للمؤسسة رسم جديد لهيكل التنظيمي.

٣. ضرورة أن تستمر إدارة المؤسسات الصحفية بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة كما أظهرت نتائج الدراسة، ولكون أهمية هذا العنصر على مساعدة المؤسسة في تحسين وسرعة إنجاز المهام وتقليل الأخطاء.

٤. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسات الصحفية الكردية وإشراك العاملين في صنع القرارات حيث اظهرت نتائج الدراسة بأن اكثر من نصف المبحوثين لا يوافقون على أن إدارة المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

٥. استمرار الإدارة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية وعلى سماع مقترحات الموظفين ومواكبة التطورات ورصد اتجاهات الرأي العام بشكل دائم.

٦. ضرورة تفعيل قوانين وتشريعات التي تضمن حصول عمال القطاع الخاص على حقوق التقاعد والضمان الصحي عند نهاية الخدمة وتؤمن لهم أثناء العمل شروط السلامة المهنية والضمان الصحي، لكي يخفف الضغط على مؤسسات الدولة في الحصول على الوظائف من قبل الخريجين الجدد والعاطلين عن العمل، لتفسيح المجال واسعا أمام انتعاش دور القطاع الخاص من جديد ومساهمته في خلق وظائف جديدة تكون ضماناتها موازية لضمانات الوظيفة الحكومية تماما

٧. توصي هذه الدراسة بإعطاء المزيد من العناية لتزويد القائمين بالإتصال في المؤسسات الصحفية الكردية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة الإدارية التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية من قبل المنظمات الصحفية الدولية.

٨. استمرار الادارة المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان بالاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدراته عن طريق التحاقهم بدورات تدريبية وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.

٩. دراسة مجالات بيئة العمل في المؤسسات الصحفية ومحاولة تحسينها من أجل رفع مستوى الرضا لدى الالقائمين بالإتصال عن بيئة الذي يعملون فيه وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

١٠. ضرورة اهتمام المسؤولين في حكومة إقليم كردستان بمكونات عناصر بيئة العمل الخارجي وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو بيئة العمل الخارجي السائد لدى الإعلاميين الكرد.

١١. ضرورة إصدار قانون حق الحصول وحرية تداول المعلومات حتي يمكن تقييم وضع الإعلام الكردي بصورة موضوعية، وأن إصدار هذا القانون كان ومازال أحد مطالب الهامة للصحفيين الكرد.

١٢. وفيما يتعلق بالأتحاد صحفيي كردستان، تقترح الباحث بأن تكون جزءاً فاعلاً في منع ازدواجية العمل أو تعدده لفئة محددة من الصحفيين، ومتابعة حقوق الصحفيين في القضايا الحقوقية والإشكالية وصولاً إلى القضاء، وتشكيل لوبي ضاغط لانتهاء انتهاكات اجهزة الامنية بحق الصحفيين وخلق حوار متكامل مع كافة المؤسسات الإعلامية والجامعات لضمان ضبط عملية التدريس وصولاً إلى ضمان حقوق العاملين في الإعلام.

## دراسات مقترحة

من خلال معايشة الباحث للقائمين بالإتصال في المؤسسات الإعلامية الاربع ومن خلال توزيع الاستبانة والحصول على بعض المعلومات التي تخص الدراسة فإن الباحث يقترح عدد من الدراسات والتي يرى بأنها مفيدة للجهات المعنية وهي:

- دراسة الآثار النفسية والجسدية على اداء القائم بالإتصال في المؤسسات الإعلامية.
- إجراء دراسات مشابهة بالتطبيق على المؤسسات الإعلامية الرسمية والحزبية في إقليم كردستان.
- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على بيئة العمل الإعلامي وتأثيره على أداء القائم بالإتصال بين مؤسسات الصحفية في بغداد وإقليم كردستان العراق.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية لدى القائمين بالإتصال نحو بيئة العمل الإعلامي في العراق وإقليم كردستان وتقديم الاقتراحات للتغلب عليها.
- اجراء دراسات مشابهه بتطبيقها على المؤسسات الإعلامية (المرئية والمسموعة والمقروءة) التابعة للأحزاب السياسية.

# المصادر والمراجع

## القرآن الكريم المعاجم والقواميس

١. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، القاهرة، مطابع الاهرام، ٢٠٠٤.

### الكتب

١. ابن حنبل، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم المتغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
٢. أبو أصبع، صالح خليل، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ٢٠١٠.
٣. أبو أصبع، صالح خليل، الإتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ١٩٩٩.
٤. أبو سمرة، محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط١، ٢٠١١.
٥. أبو غانم، حجازي سعييد، التخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار اسامة، عمان، الاردن، ط١، ٢٠١١.
٦. أحمد رشدي، جيهان، الاسس العلمية لنظريات الاتصال، القاهرة، دار الفكر العربي، (١٩٧٨).
٧. بسام عبدالرحمن المشابقة، فلسفة التشريعات الإعلامية، دار أسامة، عمان، الاردن، ٢٠١٢.
٨. بطي، فائق، الصحافة العراقية ميلادها وتطورها، مطبعة الاديبي البغدادي، ١٩٦٨.
٩. بطي، فائق، الموسوعة الصحفية العراقية، بغداد، ١٩٧٦.
١٠. بطي، فائق، الموسوعة الصحفية الكردية في العراق تاريخها وتطورها، دار المدى للثقافة والنشر، ط١، ٢٠١١.
١١. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢.
١٢. بلوط، حسن ابراهيم، إدارة المؤسسات، دار قابس للطباعة والنشر، ط١، ١٩٩٨.
١٣. التكريتي، منير بكر، الصحافة العراقية واتجاهاتها السياسية والاجتماعية والثقافية ١٨٦٩-١٩٢١، بغداد ١٩٦٩.

١٤. الجبوري، سحر خليفة ، تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية، دار المدى للثقافة والنشر، ط١، ٢٠١٢.
١٥. جماليك، علي شنشول، الأسس العلمية لانجاز البحوث العلمية لمراحل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ولدوائر الدولة ولكافة الباحثين، بغداد، وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٤.
١٦. حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور الكلي، ط ٢، عمان، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٧. الحسني، عبدالرزاق، تاريخ الصحافة العراقية، مطبعة العرفان، صيدا، لبنان، ج١٩٧٩، ١.
١٨. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط١، (٢٠٠٢).
١٩. الخاشقجي، هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، م.ع.س، ٢٠٠٢.
٢٠. خزندار، جمال، مرشد الصحافة الكردية، منشورات وزارة الإعلام، مديرية الثقافة الكردية العامة.
٢١. خزندار، معروف، موجز تأريخ الادب الكردي المعاصر، ترجمة الدكتور عبدالمجيد شيخو، الناشر: هوشنك قرداغي، (ب.ت).
٢٢. خليل، محمود وآخرون، اتجاهات حديثة في الإنتاج الصحفي، القاهرة، ج.م.ع، العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٢٣. داود، عزيز حنا وآخرون، منهج الدراسة التربوي، بغداد، مطابع دار الحكمة للطباعة والنشر، ١٩٩٠.
٢٤. دراكر، بيتر، الإدارة المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة محمد عبدالكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ج. م.ع، ط١، ١٩٩٦.
٢٥. الدليمي، عبدالرزاق محمد، التخطيط الإعلامي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الاردن، ٢٠١٢.
٢٦. الراوي، خالد حسيب، من تاريخ الصحافة العراقية، منشورات وزارة الثقافة والفنون العراقية، ١٩٧٨.
٢٧. ربيع، عبد الجواد سعيد، إدارة المؤسسات الصحفية دراسة في واقع والمستحدثات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢، ج.م.ع، ٢٠٠٦.
٢٨. رضا، عدلي وآخرون، ادارة المؤسسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٩.
٢٩. رمال، حبيب، المهارات الإعلامية للعلاقات العامة والملحق الإعلامي، ديوان الكتاب للثقافة والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠٠٩.

٣٠. زلطة، عبدالله، القائم بالإتصال في الصحافة، دار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع، ٢٠٠٦.
٣١. سترنز، هيرت، المراسل الصحفي ومصادر الاخبار، ترجمة سمير ابو سيف، الدار الدولية للتوزيع والنشر، ط ٢، القاهرة، ج.م.ع، ١٩٨٩.
٣٢. السكري، رفيق، الراي العام بين القوة الناعمة والقوة الخشنة، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ٢٠١٢.
٣٣. سلطان، محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، ط ١، عمان الاردن، ٢٠١١.
٣٤. السلمي، علي، الاستخدام الأمثل للقوي العاملة في القطاع الحكومي الإداري، ج.م.ع القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٩.
٣٥. سليمان، مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء. الكويت، دار ذات السلاسل، ١٩٩٢.
٣٦. شاكر، عطالله أحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط ١، ٢٠١١.
٣٧. الشاوي، برهان، الإعلام العراقي حرية التعبير والوصول إلى المعلومة، منشورات هيئة الإعلام والاتصالات، بغداد، العراق، ٢٠١٠.
٣٨. شأويس، زكار نوري، زكارى ثم خبات لسان حال الحزب الديمقراطي الكردستاني، منشورات مؤسسة (برايه تى وخه بات) الصحافية، اربيل، ١٩٩٨.
٣٩. الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، م.ع.س - الرياض جامعة الملك عبد العزي، ١٩٩٤.
٤٠. شكري، عبدالمجيد، التخطيط الإعلامي أسسه -نظرياته-تطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، ج.م.ع، ٢٠٠٩.
٤١. الصباب، احمد عبدالله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، اصدارات مكتبات خوارزم العلمية، الطبعة ٣، ٢٠١٠.
٤٢. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، حورص للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ج.م.ع، ٢٠٠٥.
٤٣. طعمة، هادي، الاحتلال البريطاني والصحافة العراقية دراسة في الحملة الدّاعية البريطانية، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٤.
٤٤. الطنبور، رامز، الوجيز في مبادئ الإدارة والإدارة الإسلامية، دار مكتبة الايمان طرابلس، لبنان، ط ١، ٢٠١١.
٤٥. الظاهر، نعيم إبراهيم، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، منشورات عالم الكتب الحديث، ط ١، ٢٠١١.

٤٦. العادلي، سامح حسين، **منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية**، دار سينا للنشر، ج.م.ع - القاهرة، ١٩٩٧
٤٧. عاشور، أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات الدراسة العلمي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٨٣.
٤٨. العامري، طارق الخلفي، **سياسات الإعلام والمجتمع**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١٠.
٤٩. عباس، سهيل ياسين وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
٥٠. عبد الله، الطيب، عبد النبي، **إدارة المؤسسات الصحفية**، منشورات جامعة وادي النيل، جمهورية السودان، ٢٠١٢.
٥١. عبد المجيد، ليلي، **حرية الصحافة والتعبير في الدول العربية في ضوء التشريعات الصحفية**، عمان، مركز الرأي للدراسات والمعلومات، ٢٠٠٢.
٥٢. عبدالرحمن، عواطف وآخرون، **القائم بالإتصال في الصحافة المصرية**، منشورات كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٩٢.
٥٣. عبدالرزاق محمد الدليمي، **مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠١١.
٥٤. عبدالغني، أمين سعيد، **إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - ج.م.ع، ٢٠٠٦.
٥٥. عبيد، عاطف، **أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية**، مركز البحوث الإدارية، ج.م.ع القاهرة، ١٩٩٨.
٥٦. عقراوي، حسين صديق، **تطور الإعلام الكردي ١٩٩١ - ٢٠٠٣**، مديرية الطباعة والنشر في دهوك، (ب.ت).
٥٧. العلاق، بشير، **إدارة الحملات الإعلانية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط١، ٢٠٠٩.
٥٨. العلاق، بشير، **الإتصال في المنظمات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٩.
٥٩. علم الدين، محمود ، **تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع، ١٩٩٠.
٦٠. العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ٢٠٠٥.

٦١. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن وآخرون، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن والتوزيع، ٢٠٠٦.
٦٢. غالي، محرز حسين، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، دار العالم العربي، القاهرة، ج.م.ع، (ب.ت).
٦٣. غنيم، احمد محمد، الإعلان، المكتبة العصرية، المنصورة، ج.م.ع، ٢٠٠٧.
٦٤. فرحات، فاروق أحمد ، التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين. الرياض: مطابع نجد التجارية، ١٩٩٣
٦٥. فليه، فاروق عبده، وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الاردن، المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٦٦. القباني، بكر، الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، م.ع.س الرياض، ١٩٨٨
٦٧. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مكتبة الشرق، عمان، الاردن ، ط ٤، مجلدات ١، (٢٠٠٠).
٦٨. كاسوفو، تسو، إدارة الصحيفة، ترجمة إيمان احمد، السلسلة المهنية، مدرسة التضامن لتدريب وتأهيل الصحفيين بغداد، ١٩٨٥.
٦٩. كاظم، نجاح، العرب وعصر العولمة المعلومات البعد الخامس، بيروت، لبنان، المركز الثقافي العربي، ٢٠٠٢.
٧٠. الكايد، هاني محمود، إدارة وهيكلية الهيئات والمؤسسات الإعلامية، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠٠٨.
٧١. الكبيسي، عامر بن خضر، التطور التنظيمي وقضايا معصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة - قطر، ج ٤، ط ١، ١٩٩٨.
٧٢. كشواي، باري، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع، ط ١، ٢٠٠٦.
٧٣. كلادة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط ١، ١٩٩٧.
٧٤. كويلنترز، موند، فن الصحافة ، ترجمة انيس صايغ، دار الثقافة، بيروت، لبنان، ١٩٨٥.
٧٥. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع، ٢٠٠٤.
٧٦. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- ج.م.ع، ط ٨، ٢٠٠٥.
٧٧. مبارك، على ظاهر إسحاق، الإدارة والتطوير في الإذاعة والتلفزيون، دار العلوم للنشر، القاهرة ٢٠١٠.



٧٨. مراد، كامل خورشيد، الإتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١.
٧٩. مصطفى، هويدا، دور الإعلام في الازمات الدولية، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة ٢٠٠١.
٨٠. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مكتبة دار الفكر للنشر والتوزيع، ط ١، عمان - الاردن، (ب.ت).
٨١. المغربي، كامل وآخرون، اساسيات في الإدارة، مكتبة دار الفكر، ط ١، عمان - الاردن، ١٩٩٥.
٨٢. الموسى، فهد خالد، الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات. م.ع.س الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٩٥.
٨٣. مي العبدالله، نظريات الإتصال، دار التهضة العربية، بيروت، لبنان، ط ٢، ٢٠١٠.
٨٤. النور، دفع الله أحمد، الإعلان الإسس والمباىء، دار الكتاب الجامعي، العين، ا.م.ع.م، ٢٠١٢.
٨٥. الهيبي، هادي نعمان، الإتصال الجماهيري المنظور الجديد، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق، ١٩٩٨.
٨٦. الوردى، علي، لمحات اجتماعية من تاريخ العراق الحديث، طبعة انتشارات المكتبة الحيدرية، قم - إيران، ج ١، (ب.ت).
٨٧. ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، ط ١، ١٩٨٧.

## الكتب الكردية

١. جبارى، سمكو، كۆى بهرهمه كوردیه کانی نوسهرى شهید جهبار جهبارى، سليمانى، ٢٠٠٤.
٢. احمد، شريف، ابراهيم احمد ژيان وبهرهمه کانی، مشورات وزارة الثقافة ٢٠٠٢.
٣. جبارى، عبدالجبار محمد، میژوى رۆژنامه گهرى كوردى، شارموانى كهركوک، ١٩٧٠.
٤. ئەحمەد، كەمال مەزھەر، تیگەیشتنى راستى و شویتى له رۆژنامه نوسى كوردیدا، چاپخانهى كۆرى زانیارى بغداد ١٩٧٨.
٥. ئەمىن، نەوشیروان مستهفا، چەند لاپەرەیهك له میژوى رۆژنامه وانیى كوردى، بهرگى یهكهم، دهمزگای چاپى سهردم سليمانى (٢٠١١)، (باللغة الكردية).

## الكتب الفارسية:

١. لوبلان، ژان ، مديريت رسانه، ترجمة طاهر روشندل اربطاني، دفتر پژوهشهای فرهنگي، تهران. ايران، ٢٠١١.
٢. خاشعي، وحيد مديريت رسانه، دفتر مطالعات وبرنامه ريزي رسانهها، تهران - ايران، (١٣٩٠-٢٠١١).
٣. جواد الدين، سيد رضا سيد، مباني سازمان ومديريت، نگاه دانش، تهران - ايران، ١٣٩٠ - ٢٠١١.

## الرسائل والأطاريح الجامعية:

### أ. اطروحات الدكتوراه

١. الصبيحي، محمد بن سليمان، "العلاقة الوظيفية بين القائم بالإتصال والجمهور"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بن السعود الاسلامية، كلية الدعوة والإعلام قسم الإعلام.
٢. الموسوي، أسراء جاسم فليحي، "الخصائص المهنية للقائم بالإتصال في الصحافة العراقية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية الإعلام، قسم الصحافة، ٢٠٠٨.
٣. نامق، عبدالله أمير، "الضغوطات المهنية على القائم بالإتصال وأثرها على السلوك المهني"، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية، فاكولتي العلوم الانسانية سكول العلوم الانسانية قسم الإعلام/التلفزيون، ٢٠١٢.
٤. وافي، أمين منصور، "الإعلام الفلسطيني والأداء المهني للإعلاميين الفلسطينيين في إنتفاضة الأقصى"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر. بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والإعلام قسم علوم الإعلام والإتصال، ٢٠٠٦.

### ب. رسائل الماجستير

١. البدر، إبراهيم بن حمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك السعودي، ٢٠٠٦.
٢. البقمي، مصلح حمدان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، جامعة نايف العربي للعلوم المنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٠.

٣. بودحوش، عثمان ، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة كلية العلومالاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧-٢٠٠٨.
٤. جحلان، نور سالم، "اثر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٩٧.
٥. حجل، عامر ، "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي"، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨.
٦. الربيق، محمد بن إبراهيم ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤.
٧. الرهيط، عبدالرحمن بن سليمان بن فهد، "العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز"، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤.
٨. سليمان المعاينة، "أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكرك، الاردن، ٢٠٠٤.
٩. الضمداوي، خليل ابراهيم، "بيئة العمل الصحفي في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإعلام، ٢٠٠٨.
١٠. الظاهري، حماد بن صالح، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، ٢٠٠٧.
١١. عمر، فاروق على ، "الصحافة الكردية في العراق البدايات ١٩١٤ - ١٩٣٩"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة بغداد، ١٩٩٩.
١٢. عيسى، رغدة محمد، "العوامل المؤثرة على القيادات الإعلامية النسائية باتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الإعلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
١٣. كلاب، سعيد يوسف حسن، "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي"، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤.
١٤. المشوط، محمد سعد فهد، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١.
١٥. الناصر، ناصر بن فهد، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٣.

١٦. نقبيل، بودمعة، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع"، جامعة الحاج الخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، ج.ج.د، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩.
١٧. النوري، باسمه رفيق، "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٤.
١٨. هاشم، سامية احمد، "انعكاس البيئة الإعلامية على القائم بالإتصال"، أطروحة دكتورا قدم إلى قسم الصحافة في كلية الإعلام، جامعة بغداد، ٢٠٠٦ .
١٩. الهاشمي، بن واضح، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، ٢٠٠٦.
٢٠. الوزان، خالد محمد أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٦.

## الصحف والمجلات:

١. حوار مع "مازن الساكت" وزير تطوير القطاع العام والتنمية السياسية الأردني، الإدارة (مجلة) العدد الثامن يوليو ٢٠١١.
2. الدليمي، مؤيد خلف حسين، التشريعات الصحفية ومظاهر الفوضى الإعلامية في العراق بعد ٢٠٠٣/٤/٩، علوم القانونية والسياسية (مجلة)، السنة ٢٠١٠ المجلد ١ العدد ٢.
3. احسان، وميض، بين الصحافة والسياسة، هيئة الإعلام والاتصال تواصل (مجلة) العدد الثامن عشر، السنة الثانية، تشرين الأول بغداد ٢٠٠٧.
4. شريف احمد، الاستاذ (مجلة) العدد ٢٠٠ لسنة ٢٠١٢.
5. الصرايرة، خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، جامعة دمشق (مجلة) المجلد ٢٧.
6. الرقابة صراع الذات القلقة مع المؤسسة المهيمنة، فلسطين (جريدة) العدد ١٠٠٧، ١٣ آذار ٢٠١٠.
7. صفات، سلامة عبد، بيئة العمل، الشرق الاوسط اللندنية (جريدة)، العدد ١١٩٧٢ في ٨ سبتمبر ٢٠١١.
8. كردستان (جريدة)، العدد الأول، ٢٢ نيسان ١٨٩٨.
9. الهيل، علي، نحو بيئة إعلامية راقية، القدس العربي (جريدة)، العدد ٦٧٠٦ في ٢٠١١/١/٤..

10. الدليمي، عبد الرزاق محمد، القيادة الادارية في المؤسسات الإعلامية، الجامعة، (مجلة) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والعشرون، ٢٠١٠.
11. الصفار، احمد عبد إسماعيل، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، الإدارة والاقتصاد(مجلة)، العدد السادس والسبعون ٢٠٠٧.
12. القربوني، محمد، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، البحوث والدراسات (مجلة)، جامعة مؤتة، العدد ٥ عام ٢٠٠٤.
13. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، الباحث (مجلة) ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، العدد ٧.
14. العتيبي، بركات بن مازن، صناعة الإدارة التنموية، الإدارية (مجلة)، العدد ٩١.
15. الفوال، نجوى، قراءة في دراسات القائم بالاتصال، الاجتماعية القومية (مجلة) المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، سبتمبر ١٩٩٥، القاهرة.
16. دواي، جاسم مشتت وآخرون، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، العلوم الإدارية (مجلة)، العدد ٢٧، بغداد.
17. ملحم، ابراهيم بن علي، علماء الإدارة وروادها في العالم، الإدارة (مجلة) العدد ٩ اكتوبر، ٢٠١١ دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. قسايسية، علي، التوجهات الجديدة في التشريعات الإعلامية الحديثة، الاتصال والتنمية (مجلة) العدد ٢.

#### الدساتير والقوانين:

١. الدستور المؤقت للعراق لعام ١٩٥٨
٢. دستور المؤقت للعراق ١٩٦٨.
٣. دستور العراق ٢٠٠٥.
٤. قانون الصحافة في كردستان، منشورات صحيفة كردستاني نوي، السليمانية، ٢٠٠٨.
٥. قانون المطبوعات لإقليم كردستان رقم ١٠ لسنة ١٩٩٣.
٦. قانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٧، قانون تنظيم العمل الصحفي في كردستان العراق،
٧. قانون نقابة الصحفي كردستان، منشورات نقابة صحفيين كردستان، ٢٠٠٥.
٨. تقرير لجنة حماية الصحفيين لعام ٢٠١٢.
٩. تقرير لجنة حماية الصحفيين، الاعتداءات على الصحافة في العام ٢٠١١.

#### المواقع الالكترونية:

١. مصطفى الصالح، تأريخ الصحافة العراقية،

<http://www.iraqpress.info/history.htm>

٢. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، جرنال\_عراق

<http://ar.wikipedia.org>

٣. حميد الهاشمي، جريدة الزوراء أم جورنال عراق نحو تصحيح كتابة تاريخ الصحافة العراقية،  
تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٤/٢٠

<http://www.freemediawatch.org/92-010607/64.htm>

٤. صباح ياسين، الإعلام في العراق المسيرة.. الواقع.. وإعادة البناء، منشورات مركز دراسات  
الوحدة العربية، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٥/١

<http://www.iraqsnuclearmirage.com/articles/news.html>

٥. برزو محمود، ميلاد الصحافة الكردية، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/٦

<http://rojava.net/BERZOMAHMUD22.04.2008.htm>

٦. هشام الفاخر، ضغوطه تتحكم في قرارات النشر حينما يتحول الإعلان إلى أداة لتكليم الأفواه!!،  
تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/٦

<http://www.almustakbalpaper.net/ArticleShow.aspx?ID=165>

٧. القانون الأساسي العراقي لعام ١٩٢٥. موقع "السلطة القضائية العراقية"

<http://www.iraqja.iq/view.86/52>

٨. قاعدة التشريعات العراقية:

<http://www.iraq-ild.org/LoadLawBook.aspx?SP=ALL&SC=200920059510774>

٩. الدستور المؤقت لعام ١٩٥٨ المنشور في موقع "السلطة القضائية العراقية":

<http://www.iraqja.iq/view.85/>

١٠. القوانين والتشريعات العراقية،

<http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/18816.html>

١١. موقع "السلطة القضائية العراقية"

<http://www.iraqja.iq/view.81/>

١٢. حامد محمد علي. لمحات عن تاريخ الصحافة الكردية وأهم مراحل ازدهارها:

<http://www.kurdiu.org>[http://www.radiosawa.com/iraq/arabic\\_news.aspx?id=8072718](http://www.radiosawa.com/iraq/arabic_news.aspx?id=8072718)

١٣. توفيق السعد، أفاق التعددية وحرية الصحافة في العراق بعد ٢٠٠٣. تاريخ زيارة الموقع  
٢٠١٢/٥/١

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=254675>

١٤. عبدالجبار العتابي، سطور من تاريخ الصحافة العراقية بعد عام ٢٠٠٣

<http://www.elaph.com/Web/Culture/2009/6/451348.htm>

١٥. شاكِر النابلسي، الإعلام العراقي بين مطرقة الطائفية وسندان الإرهاب، الحوار المتمدن، العدد ٢٢٥٥، ٢٠٠٨/٤/١٨. تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٥/١٢  
<http://www.alrashead.net/index.php?partwm&partd=5>
١٦. كامل القيم، الرقابة والتقويم على مضمون وسائل الإعلام، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٧/١١  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=125975>
١٧. عزيز طارش الدهمي، تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية، تاريخ الزيارة ٢٠١٢/٨/٣  
[http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_25.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html)
١٨. التكنولوجيا والتعليم.  
<http://www.khayma.com/education-technology/Study9.htm>
١٩. تقرير لجنة حماية الصحفيين، الاعتداءات على الصحافة في العام ٢٠١١،  
<http://cpj.org/ar/2012/02/018639.php> .٢٠
٢١. حنان يوسف، اخلاقيات المهنة ومواثيق الشرف الإعلامي، مركز صحفيون متحدون،  
[http://ujcenter.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4](http://ujcenter.net/index.php?option=com_content&view=article&id=4)
٢٢. موقع مفكرة الاسلام، كيف تتغلب على ضغوطات العمل؟  
<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Elzat/2008/11/24/72850.html>
٢٣. تقرير لجنة حماية الصحفيين لعام ٢٠١٢،  
<http://cpj.org/ar/2012/05/019264.php>
24. سارة نبيل، مفهوم الاداء الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشري  
<http://www.hrdiscussion.com/hr49308.html>
٢٥. عبد الكريم بن رزوق، الاداء الوظيفي،  
<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar>
٢٦. محمود هاشم زكي. الادارة العلمية. الناشر "وكالة المطبوعات".  
<http://abouzied2010.mam9.com/t15-topic>
٢٧. أمين وافي، نظريات الإعلام،  
[site.iugaza.edu.ps/awafi/files/2010/02/nmmn.doc](http://www.iugaza.edu.ps/awafi/files/2010/02/nmmn.doc)
٢٨. خليفي عيسى، الهيكل التنظيمي،  
<http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=67516>
٢٩. مبادئ الإدارة ترجمة: خالد الحر موقع،  
[www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc)
٣٠. مقابلة مع الدكتور على اكبر فرهنگي، استاذ جامعة طهران،

<http://www.hamshahrionline.ir/news-154267.aspx>

٣١. اميد جهانشاهی، اتحادية راديو وتلفزيونهای اسلامي،

<http://irtvu.com/fa/?c=content&id=5339>

٣٢. تقرير منظمة هيومن رايتس ووتش حول إقليم كردستان العراق، انظر الرابط:

<http://www.hrw.org/ar/news/2011/05/24-1>

٣٣. تقرير منظمة كتاب بلا حدود - الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار،

[http://www.kurdonline.info/news\\_detail.php?id=11873](http://www.kurdonline.info/news_detail.php?id=11873)

٣٤. تقرير منظمة كتاب بلا حدود - الشرق الأوسط حرية التعبير في إقليم كردستان العراق آذار

٢٠١٢.

[http://www.kurdonline.info/news\\_detail.php?id=11873](http://www.kurdonline.info/news_detail.php?id=11873)

٣٥. فرهاد محمد احمد، صعوبات المهنة: الصحفيون الكورد في العراق خلال العهد الملكي،

<http://farhad-mohammed.blogspot.com/2011/11/blog->

### المقابلات التي اجراها الباحث:

١. مقابلة خاصة مع نائب نقيب اتحاد الصحفيين كردستان شوان داودي، ٢٠١٢/٩/١٥

٢. مقابلة خاصة مع سوران عبدالرحمن رشيد مسئول العلاقات العامة في نقابة اصحاب المطابع في

كوردستان، ٢٠١٢/٥/٧ اربيل.

٣. لقاء مع كمال رؤوف رئيس التحرير صحيفة هاوآتي، ٢٠١٢/٩/١٣.

٤. لقاء خاص مع ملا بخيتار رئيس تحرير جريدة جاودير، ٢٠١٢/١٠/١٢.



# الملاحق

## ملحق رقم (١) قائمة المحكمين

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	د. اسامة ظافر كبارة	صحافة والإعلام	جامعة الجنان
٢	مدرس: حسين عزيز	احصاء	جامعة السليمانية
٣	د. حكيم عثمان	صحافة والإعلام	معهد التقني السليمانية
٤	د. رفيق السكري	اعلام والرأي العام	جامعة الجنان
٥	د. سمر كرامي	صحافة والإعلام	جامعة الجنان
٦	د. صابر بكر البوكاني	علم النفس الإعلامي	جامعة السليمانية

٧	د. نوزاد محمود احمد	رئيس قسم الاحصاء	جامعة السليمانية
٨	د. هفال ابو بكر	صحافة والإعلام	جامعة السليمانية
٩	د. يحيى عمر ريشاوي	صحافة والإعلام	معهد التقني السليمانية

## ملحق رقم (٢)

الاستبانة في شكلها النهائي

استمارة استبيان

عزيزي الإعلامي المحترم

تحية طيبة وبعد.....

يعد هذا الاستبيان جزء من دراسة بعنوان "بيئة العمل الصحفي في المؤسسات الصحفية في إقليم كردستان العراق وتأثيرها على أداء القائم بالإتصال، دراسة مسحية على القائم بالإتصال في صحف "هاولاتي و آوينه و روداو"، نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن رأيك. علماً أن المعلومات المقدمة منكم تستخدم لغرض الدراسة العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مجيد صالح عزيز

جامعة الجنان - لبنان

الوحدة الأولى : سمات وخصائص القائمين بالإتصال

النوع الاجتماعي :

ذكر  أنثى

الحالة الإجتماعية

متزوج  أعزب  اخرى

العمر :

أقل من عشرين عاما  ٢٠ إلى أقل من ٢٥ عاما

٢٥ إلى أقل من ٣٠ عاما  ٣٠ إلى أقل من ٤٠

٤٠ إلى أقل من ٤٥ عاما  ٤٥ إلى أقل من ٥٠

**ماهي المؤهلات الإعلامية التي حصلت عليها**

١. دراسات عليا في الإعلام والاتصال.....
٢. بكالوريوس في الإعلام والاتصال.....
٣. دبلوم في الصحافة والإعلام.....
٤. دورة في فنون العمل الإعلامي.....
٥. لم أحصل على أي مؤهل في مجال الإعلام.....
٦. أخرى.....

**كيف تم التحاقك بالعمل الإعلامي**

١. من خلال الإعلان في الوسائل الإعلامية.....
٢. من خلال المعارف والأصدقاء.....
٣. من خلال الهواية وحب العمل في هذا المجال.....
٤. وسائل أخرى.....

**ماهي طبيعة العمل الذي تقوم به**

١. رئيس التحرير.....
٢. مدير التحرير.....
٣. سكرتير التحرير.....
٤. رئيس قسم.....
٥. مراسل.....
٦. محرر.....
٧. مندوب.....
٨. مصور صحفي.....
٩. مصمم.....
١٠. الطباعة والتنسيق.....
١١. أخرى.....

**ماهي الفترة الزمنية التي قضيتها في العمل**

١. أقل من سنة.....
٢. من سنة إلى أقل من سنتين.....
٣. من سنتين إلى أقل من خمس سنوات.....
٤. من خمس سنوات إلى أقل من سبع سنوات.....
-

٥. من سبع سنوات فأكثر.....

الوحدة الثاني : البيئة الداخلية

i. الوضع الوظيفي للقائمين بالاتصال

هل حصلت على دورات مهنية في مجال عملك

نعم  لا

(إذا كانت الإجابة "نعم" واصل الإجابة، أما إذا كانت "لا" انتقل إلى سؤال آخر)

هل الدورات التي حصلت عليها أسهمت في تطوير أدائك المهني

نعم  لا

ii. علاقة أداء القائم بالاتصال بمدى الرضا الذاتي عن أدائه الوظيفي.

(١) أنا راضٍ عن أدائي الوظيفي

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

(٢) اشعر بالرضا عن مرتبي مقابل ما اقدمه من أعمال

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

(٣) اشعر بأني في المكان المناسب مع خبرتي العملية والعلمية

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

(٤) اشعر بأني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

iii. مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال

(١) تتوفر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملكم (حاسب، إنترنت، كاميرا رقمية،...الخ)

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

(٢) تهتم الإدارة ببرامج التطوير المستمر في الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

iv. مجال الهيكل التنظيمي والتخطيط

(١) تطبق إدارة المؤسسة نمط قيادة

i. بيروقراطية.....

ii. ديمقراطية.....

iii. حرية.....

- ٢) يوجد رسماً حديثاً للهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية التي تعمل فيها
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٣) يوجد وصف وظيفي للقائمين بالاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٤) يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٥) لدى المؤسسة الإعلامية سياسة إعلامية واضحة وشفافة
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٦) لدى المؤسسة الإعلامية تخطيط إعلامي لتحقيق السياسة الإعلامية
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٧) لدى المؤسسة الإعلامية ميثاق الشرف للعمل الصحفي.
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

v. مجال الموارد البشرية

- ١) تعمل المؤسسة بث روح المنافسة بين العاملين
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- تكشف المؤسسة عن القيود التي تُحد من فعالية أداء القائم بالاتصال.
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٢) تنظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام من موارد المؤسسة.
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٣) تُشجع المؤسسة القائمين بالاتصال للالتحاق بدورات تدريبية
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

vi. مجال الإنتاجية

- ١) ترصد المؤسسة اتجاهات الرأي العام بشكل دائم.
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
- ٢) تعمل المؤسسة على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

vii. مجال الإدارة والإشراف

- ١) التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة
- موافق جداً  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٢) تحرص المؤسسة على سماع مقترحات الموظفين

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٣) تشارك إدارة المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٤) يوجد علاقة اجتماعية بين الرؤساء الإداريين والموظفين

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٥) يتوفر في المؤسسة استقلالية في الرأي لقائمين بالاتصال.

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٦) بيئة العمل في المؤسسة يسودها روح فريق واحد.

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

### viii. مجال الاستقرار الوظيفي

١) يتوفر الشعور بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٢) يتوفر راتب تقاعدي في حالة التقاعد

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٣) تتوفر درجة الأمان الوظيفي في حالة حدوث مرض أو عجز صحي

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

### الوحدة الثالث : البيئة الخارجية

١. توفر القوانين الدولية الخاصة بحرية الرأي والتعبير الغطاء القانوني للمؤسسات الإعلامية

للعمل بحرية في إقليم كردستان العراق.

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٢. تطبق حكومة إقليم كردستان "قانون تنظيم العمل الصحفي قانون ٣٥" في تعاملها مع وسائل

الإعلام.

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٣. تعطي حكومة إقليم كردستان الأهمية لحرية العمل الإعلامي في إطار القانون الدولي.

موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

٤. تضمن حكومة إقليم كردستان حماية حقوق الصحفيين.

- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
٥. تتمتع وسائل الإعلام الكردية بحرية الرأي والتعبير في ظل الحكومة إقليم كردستان.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
٦. يتمتع الصحفي الكردي بحرية حق الحصول على المعلومات.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
٧. يتمتع الصحفيون بالحماية الكافية أثناء النزاعات التي تجري في إقليم كردستان.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
٨. تحقق حكومة إقليم كردستان في جرائم ومخالفات قواتها التي ترتكبها بحق الصحفيين.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
٩. يساهم اتحاد صحفيي كردستان بالزام الحكومة احترام القوانين الخاصة بالعمل الإعلامي.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق
١٠. المؤسسة التي تعمل فيها ملتزمة بالقوانين والارشادات التي تصدر من حكومة إقليم كردستان.
- موافق جدا  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق على الإطلاق

ملحق رقم (٣) الاستمارة باللغة الكردية

**فۆرمی راپرسی**

راگه یاندنکاری بهرین

پاش ریزو سلاو



ئەم راپرسیە بەشیکە لە لیکۆلینەوویەك بە ناوی "ژینگەى کارى ئىدارى لە دەزگا رۆژنامەوانیەکانى ھەرىمى کوردستان و کاریگەرى لەسەر ئەدائى راگەیاندنکاران، دیراسەییەكە لەسەر راگەیاندنکارانى رۆژنامەکانى "ھاوڵاتی و ئاوینەو رووداو، چاودێر".

داوا لە بەریتان دەكەم لە رینگەى دانانى ھىماى (✓) لەبەرامبەر ئەو بۆچونەى كە بەلاتەو پەسەندە ئەو فۆرمەى بەردەستان پڕ بکەنەو و رهچاوى دىقەت و وردبىنى و بابەتى بوون بکەن، بۆ زانیاریتان ئەو بۆچونانەى بەریتان تەنھا بە مەبەستى لیکۆلینەووی زانستى بەکار دیت و گرنگى زۆرى ھەییە لە سەرخستنى لیکۆلینەوویەكەدا.

لەگەڵ ریزی بىپایان

تویژەر

مەجید سالىح عەزیز

زانکۆى جىنان - لوبنان

بەشى یەكەم : بارى دیمۆگرافى

رەگەز:

نیر  م   
بارى كۆمەلایەتى: خیزاندار  سەلت  ھى دیکە

تەمەن:

كەمتر لە بیست سال  ۲۰ بۆ كەمتر لە ۲۵ سال   
۲۵ بۆ كەمتر لە ۳۰ سال  ۳۰ بۆ كەمتر لە ۴۰ سال   
۴۰ بۆ كەمتر لە ۴۵ سال  ۴۵ بۆ كەمتر لە ۵۰ سال



نہو پروانامہ ییہی لہ بواری راگہ یاندندا هه ته چييه؟

- خویندنی بالا لہ بواری راگہ یاندن .....
- به کالوريس لہ بواری راگہ یاندن .....
- دیپلوم لہ بواری راگہ یاندن .....
- خولی راهینانم بینوہ لہ بواری راگہ یاندن .....
- هیچ خولیکم نه بینوہ لہ بواری راگہ یاندن .....
- شتی دیکه تکایه دیاری بکه .....

چون بوو هاتویته ناو کاری راگہ یاندنه وه؟

- ۱. لہ ریگهی بلاو بونه وهی ناگاداری لہ راگہ یاندنه کانه وه .....
- ۲. لہ ریگهی ناسیاو و هاوریکانه وه .....
- ۳. له بهر نه وهی حهزم له ئیش کردن بوو له م بواردها . .....
- ۴. لہ ریگهی دیکه وه .....

لهو دهزگایه یی کار دهکهی چی نه رکیک چييه جي دهکهی؟

- ۱. سه رنوسهر .....
- ۲. بهرپوه بهری نوسین .....
- ۳. سکرتری نوسین .....
- ۴. بهرپرسی بهش .....
- ۵. په یامنیر .....
- ۶. نوسهر .....
- ۷. نوینه ری روژنامه (مندوب) .....
- ۸. وینه گر .....
- ۹. دیزاینه ر .....
- ۱۰. تایپیست .....
- ۱۱. کاری ئیداری .....
- ۱۲. کاری دیکه .....

نەو ماوویەیی ئەم بواریدا کار دەکەیی چەندە؟

١. کەمتر لە سائیک.....
٢. سائیک یۆ دوو سال.....
٣. دوو سال یۆ کەمتر لە ٥ سال.....
٤. پینچ سال یۆ کەمتر لە ٧ سال.....
٥. ٧ سال زیاتر.....

بەشی دووهم : ژینگەیی ناوخیی

ix. بارودۆخی کارکردنی راگەیاندنکار

نایا ئە بواری کارەکه تدا خوئی راهینانت بینووه؟

بەئێ  نەخییر

(ئەگەر وەلامە کەت بە "بەئێ" وەلام بەدەرەوه، ئەگەر نا "نەخییر" برۆ وەلامی پرسییاری دواتر بەدەرەوه)

نایا نەو خولانەیی بینووتن کاریگەریان هەبوو ئە پیشکەوتنت ئە بواری کارکردندا؟

بەئێ  نەخییر

x. ( په یوه ندى راگه یاندىنكار به رادهى رزمه ندى له سره ندى خوى له نه نجامدانى كاركهى ).

(۱) رازیت له و كارى نه نجامى ددهى ؟

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۲) رازیت له و موچه یه ی به رامبه ر كاركه ت پیت دهریت؟

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۳) رازیت به وى كاركه ت له گه ن شاره زایى و توانكانى تودا گونجاوه؟

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۴) رازیت له وى له كاركه تدا گه یشتویته له وى ده تویت؟

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

.xi رادهى به كارهینانى ته كنه لوژیا ..... (تا چند له م دسته واژانه رازیت)

(۱) له كاركه تدا ته كنه لوژیا نوییه كانى وهك (كۆمپيوتهر ئینتەرنیټ، كامپرای دیجیتال) دست دهكون

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۲) ئیدارهى روژنامه به به رده وامى گرنكى به پروگرامى پیشخستنى بواری ته كنه لوژیاى په یوه ندى ددهات.

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

.xii بواری هه یكه لى ریکخراوه یی (هیکل التنظيمی) و پلاندانان

(۱) ئیدارهى دهزگاکه كام له م شیوازهى ئیداره یانه په یوه دهكات:

۱. بیروكراتى  ۲. دیموكرات  ۳. ئازاد

(تا چند له م دسته واژانه رازیت)

(۲) له و دهزگایه ی كه كارى تیدا دهكه ی هه یكه لى ریکخراوه یی (هیکل التنظيمی) نوی هه یه.

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۳) جورى كارى راگه یاندىنكاران له و دهزگایه ی كارى تیدا دهكه ی دیارى كراوه.

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

(۴) په یوه ندى نیوان راگه یاندىنكار و به رپرسه كان به خیرایى نه نجام دهریت

زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازى نیم  رازى نیم به هیچ جورىك

۵) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي سىياسەتتىكى راگە ياندىنى (السياسة الاعلامية) ئاشكراۋ رونى ھەيە .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۶) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي پلاننى راگە ياندىنى ھەيە بۇ جىبە جىپكردنى سىياسەتتى راگە ياندىدەكەي .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۷) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي پە يمانى شەرەفى رۆژنامەۋانى ھەيە .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

xiii. بوۋارى پەرەپىدانى مرۆيى .

۱) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي ھەۋئىدەدات گىيانى مونافسە ئە نىۋو كارمەنداندا بە ھىز بىكات .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۲) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي ئەۋ كۆت و بەندانە دىيارى دەكات كە دەبىنە بەر بەرست ئە بەردەم كارەكانىماندا .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۳) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي بە چاۋى بايە خەۋە دەروانىتتە كارمەندەكانى

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۴) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي راگە ياندىنكاران ھان دەدا خولى شارەزابون و راھىتان بىيىن .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

xiv. بوۋارى بەرھەمەيىنان .

۱) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي بە بەردەۋامى راي گشتى پىۋانە دەكات .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۲) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي بە باشترىن شىۋە تۋانا مرۆيىيەكانى خۇي بەكار دەھىنى .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

xv. بوۋارى ئىدارەۋ سەرپەرشتىكردن .

۱) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي رىنمايە ئىدارىيەكانى رون و ئاشكران .

زۆر رازىم  رازىم  بىللايەنم  رازى نىم  رازى نىم بە ھىچ جۆرىك

۲) ئەۋ دەزگايەي كارى تىپدا دەكەي گۆي ئە پىشنىياز و بۇچونى كارمەندان دەگىرىت .



زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۳) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي ئىدارەكەي كارمەندان بەشدارى پىدەكات ئەو بىرپارەكانىدا

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۴) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي ئە بارودۇخى كۆمەلايەتى كارمەندان تىدەكات.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۵) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي كارمەندەكانى ئازادى بىرۈچۈنپان ھەيە.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۶) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي پەيوەندى كۆمەلايەتى ھەيە ئە ئىوان بەرپىرسان و كارمەنداندا.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

xvi. بوارى ئىستقرارو مانەوہ ئە كارەكەدا.

۱) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي ھەست بە ئىستقرارو مانەوہ دەكەي ئە كارەكەدا.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۲) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي مۇچەي خانەنىشىنى ھەيە.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

۳) ئەو دەزگايەي كارى تىدا دەكەي ئە كاتى ئە خوشى و پەك كەوتندا تەئىمىنى وەزىفى ھەيە.

زۆر رازىم [ ] رازىم [ ] بىلايەنم [ ] رازى نىم [ ] رازى نىم بە ھىچ جۇرئىك [ ]

به شی سیه م : ژینگه ی دهره وه .... (تا چه ند لهم دسته واژانه رازیت)

۱. نهو یاسا نیو دهوئه تیانه ی که تاییه تن به نازادی کاری روژنامه نویسی و راده برین وهک چه تریکی یاسایی ریگه به راگه یاندرکارانی کوردستان ده دات به نازادانه کاری خو یان بکن.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۲. حکومه تی نه هه سوکه وتیدا نه گه ل روژنامه نوسان کار به "یاسای ریگه ستنی کاری روژنامه گه ری ده کات.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۳. حکومه تی هه ری می کوردستان نه چوار چیوه ی یاسا نیو دهوئه تییه کاندایا گرنگی به نازادی کاری راگه یاندرن ده دات.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۴. حکومه تی هه ری می کوردستان مافی پاراستنی روژنامه نوسان دابین ده کات.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۵. ده زگاکانی راگه یاندرن نه ژیر سایه ی حکومه تی هه ری می کوردستاندا مافی نازادی دهر برین و بلاو کردنه وه یان هه یه.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۶. روژنامه نویسی هه ری می کوردستان مافی نازادی به ده سه ته یانی زانیاریه کانی هه یه.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۷. نه کاتی مملانی سیاسی و سه ربازیه کاندایا روژنامه نویسی کوردستان نه مافی پاراستن به رخوردارن.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۸. حکومه تی هه ری می لیکولینه وه ده کات نهو پیشیلکارایانه ی که ده زگاکانی به رامبه ر روژنامه نویسی ده یکن.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۹. سه ندیکای روژنامه نویسی کوردستان حکومت ناچار ده کات پابه ند بیت بهو یاسایانه ی که تاییه تن به کاری روژنامه نویسیه وه.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک
۱۰. نهو ده زگایه ی کاری تیدا ده که ی پابه نده بهو بریارو یاسایانه ی که نه لایهن حکومه تی هه ری می وه دهرده کریت.
- زور رازیم  رازیم  بیلایه نم  رازی نیم  رازی نیم به هیچ جوریک