

جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة
قسم الإعلام والاتصال



أثر العملية الاتصالية في معالجة الأزمات على
الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية على مؤسسة سونطراك، المديرية الجهوية قسم
الإنتاج بحاسي الرمل بالأغواط)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال

تحت إشراف

أ. مساعدي حسين

إعداد الطلبة:

سعيد صلاح الدين

لعياض عطا الله

لجنة المناقشة:

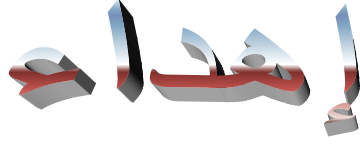
رئيسا	جامعة الاغواط	الدكتور: بن سليم حسين
عضوا ومناقشا	جامعة الاغواط	الدكتور: طريف عطاء الله
مشرفا ومقررا	جامعة الاغواط	الاستاذ: مساعدي حسين

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْإِنْسَانَ

عَلَّمَهُ الْبَيَانَ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ
وَالنَّجْدُ وَالشَّجَرُ بِسُبْحَانَ



الإهداء

إلى صاحبي القلبين الطيّبين المليئين

بالحب والحنان أمي وأبي

إلى أخي علي ومحمد

إلى أخوالي وأعمامي

إلى من تقاسمت معهم الحلو والمر في المسار الدراسي

عبد القادر بن التركي و بلقاسم طعابة

إلى جميع إخوتي:

يوسف . حمزة محمد تيجاني، علاء ، أحمد ، العربي العربي عباس

عبد النور، السعيد رحيم معمر الي كل من ذكرتهم ذكرتي ونسيتهم

مذكرتي إليكم جميعاً أسمى عبارات

الحب والتقدير،

حفظكم الله لي ورماكم.

لعياضي عطاء الله

إهداء

بسم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على
أشرف الخلق خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلاة
وأتم تسليم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من تحت أقدامها الجنات وإلى أحق
الناس بصحابتي إلى التي كانت شمس دنيائي وشمعة قلبي ونور صدري
إلى أمي ثم أمي ثم أمي .

والى بلسم الجراح والورد الفواح إلى أبي أوسط أبواب الجنة ورفيق
الدرب الذي خضته وأخوضه ليلاً ونهاراً فأهديني هذا موصول لوالدي
العزیز موصول لمن سهل علي هذا الدرب ومهده .

بدون أن ننسى من كانوا بقربي في كل أحزاني وأفراحي وساندوني في
كل موقف من مواقف حياتي إلى إخوتي وأخواتي .

إلى رفقاء السنوات الطويلة وأصحاب المزايا الأصيلة وملوك الأخلاق
النبيلة ، إلى من كانوا لي إخوة وسندا

إلى كل من أحبني وإلى كل من أحببت وإلى كل من وسعهم قلبي ولم
تسعهم ورقتي

صلاح الدين سعيدي



كلمة شكر وعرfan

الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض وله الحمد في
الآخرة وهو الحكيم الخبير

الحمد لله حمدا كثيرا و الشكر لله بكرة وأصيلا والصلاة والسلام
على خير الأنام محمد العدنان

إلى التي يخجل القمر لرؤيتها ويحتفي أمي الغالية وإلى عزي
وفخري والدي عانق الثرى من أجلي أبي العزيز وإلى سندي في
الحياة إخوتي وإلى من تجمعني بهم المحبة في الله كل أصدقائي
الشكر والعرfan.

وعلى ذكر من شكر الناس فقد شكر الله كل الفضل والاحترام
والتقدير لكل أساتذة قسم اتصال وعلاقات عامة بجامعة عمار
ثليجي بالأغواط .

دون أن ننسى أن نوجه كل الشكر والعرfan للأستاذ المشرف
مساعدي حسين واللجنة العلمية التي ستراجع عملنا من الناحية
العلمية

صلاح الدين ،عطا الله



فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتوى
أ- ب	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
04	أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
05	ثانياً: فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
07	ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها .
09	رابعاً: نوع الدراسة ومنهجها
10	خامساً: أدوات جمع البيانات
10	سادساً: مجتمع الدراسة وعينته
12	سابعاً: حدود الدراسة
12	ثامناً: تحديد مفاهيم الدراسة
14	تاسعاً: الدراسات السابقة
23	عاشراً: صعوبات الدراسة
الإطار النظري للدراسة	
25	تمهيد
26	الفصل الأول: اتصال الأزمات
26	المبحث الأول: مفهوم الاتصال وأنواعه
26	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
27	المطلب الثاني: أنواع الاتصال
28	المبحث الثاني: نماذج الاتصال ونظرياته
28	المطلب الأول: نماذج الاتصال
30	المطلب الثاني: نظريات الاتصال
42	المبحث الثالث: أهداف الاتصال وأهميته
42	المطلب الأول: أهداف الاتصال
43	المطلب الثاني: أهمية الاتصال
44	المبحث الرابع: ماهية اتصال الأزمات وإدارة الأزمة
44	المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمات وأهميته
44	أولاً: مفهوم اتصال الأزمات
46	ثانياً: أهمية اتصال الأزمات

فهرس المحتويات

48	المطلب الثاني: وظائف اتصال الأزمات ونظرياته
48	أولا : وظائف اتصال الأزمات
54	ثاني: أهم نظريات اتصال الأزمات
58	المطلب الخامس: مفهوم إدارة الأزمة وأسسها
58	أولا: مفهوم إدارة الأزمة
59	ثاني: أسس إدارة الأزمة
61	المطلب السادس: متطلبات إدارة الأزمة وأهدافها
61	أولا: متطلبات إدارة الأزمة
63	ثانيا: أهداف إدارة الأزمة
64	تمهيد للفصل الثاني
65	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
65	المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
65	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
66	ثاني: أهمية الرضا الوظيفي
67	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
84	المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي
87	المبحث الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
	الاطار الميداني للدراسة
91	تمهيد للجانب الميداني
92	الجدول التحليلية البسيطة
92	المحور الأول: السمات العامة
96	المحور الثاني: العملية الاتصالية
101	المحور الثالث: إدارة الأزمات
107	المحور الرابع: الرضا الوظيفي
112	المحور الخامس: علاقة إدارة الأزمات بالرضا الوظيفي
117	الجدول المركبة
127	نتائج الدراسة
129	التوصيات والمقترحات
131	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق الدراسة

مقدمة

ولقد تم تقسيم العمل إلى ثلاثة جوانب هي:

الجانب المنهجي الذي جاءت فيه التفاصيل المنهجية من الناحية الأكاديمية المتبعة، ونبدأ إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، فرضيات الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ،أهداف الدراسة وأهمية الدراسة، نوع الدراسة و منهجها ، أدوات جمع البيانات، صعوبات الدراسة، مجتمع الدراسة و عينته، مجال الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة ،الدراسات السابقة..

ثم تطرقنا ثانيا إلى الجانب النظري والذي تم التطرق فيه إلى فصلين الفصل الأول يتكلم عن اتصال الأزمات والفصل الثاني يتكلم عن الرضا الوظيفي وكل فصل يحتوي على مجموعة من المباحث والمطالب والفروع.

وأخيرا تم التطرق إلى الجانب الميداني ويحتوي على تفريغ بيانات الاستبيان بداية بالجدول مع تحليلها ثم عرض الجداول المركبة لبعض أسئلة الاستبيان ثم الانتقال إلى نتائج الدراسة ونهاية بالتوصيات والمقترحات.



الاطار العام المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

1/ إشكالية الدراسة:

تعد الأزمات من أهم الظواهر التي يجب معالجتها إدارياً في ظل تطور مفهوم الإدارة حيث تعتبر الأزمة حدث مفاجئ أو غير متوقع يهدد الوضع الراهن لأي موقف ولأي منظمة اقتصادية كانت كما أنها تختلف باختلاف الأوضاع المحيطة بها فمنها الأزمات الإدارية وهي عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً كبيراً على النظام ككله ويهدده.

كما أنها تختلف باختلاف المنظمات التي تحدث فيها لكنها جملة تدور في مجال واحد وهو عرقلة سير النظام وكبح العملية الإنتاجية فيها ومن الآثار السلبية المترتبة عن حدوث الأزمات هي حالة اللامبالاة (الاكتئاب) التي يشعر بها الموظفون وهذا الأخير الذي يعتبر النواة الحقيقية لعملية الإنتاج لدى المنظمة ومن ثم كان لزاماً على جهاز العلاقات العامة داخل المنظمة أن يعمل على تهيئة بيئة صحية للموظفين يشعرون بحالة من الارتياح تدفعهم إلى الزيادة في الإنتاج والشعور بالانتماء الحقيقي للمؤسسة التي يعملون فيها.

ولعل أهم هذه المنظمات هي المؤسسة الاقتصادية التي تعد اللبنة الأولى في النشاط الاقتصادي ونواة الحركة الإنتاجية في المجتمع، فالمؤسسة الاقتصادية هي ذلك الهيكل التنظيمي المستقل مالياً في إطار قانوني اجتماعي يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج ومن خلال هذا المفهوم وجب علينا ذكر مثال على المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة سونطراك التي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية عالمياً ومحلياً وإقليمياً وتعتبر من الشركات الرائدة نفطياً في الجزائر وإفريقيا حيث تعمل على التنقيب والإنتاج والنقل بالإضافة إلى تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها معتمدة على إستراتيجية التوزيع، ومن مهامها أيضاً اكتشافات الطاقات الجديدة والمتجددة وتحتلية مياه البحر.

ومن بين الفروع لشركة سونطراك في الجزائر مجمع قسم الإنتاج بحاسي الرمل التي تتكون من قسمين قسم للإدارة وآخر يسمى بالمركب الصناعي للإنتاج الغاز وتصديره عبر أنابيب لخارج الوطن.

ومن أجل ضمان السير الحسن لمؤسسة قسم الإنتاج بحاسي الرمل كان لزاما على إدارة المؤسسة أن تعمل على التصدي واحتواء الأزمات والمشاكل التي يعاني منها الموظف ومنها أيضا جاءت هذه الدراسة للكشف عن فعالية جهاز العلاقات العامة في التصدي للآزمات باعتبارها المسئول الأول عن احتوائها وتوفير بيئة مناسبة للموظفين حتى يقوموا بأداء أدوارهم على أكمل وجه ولأجل الكشف عن هذا كله تطرقنا للتساؤل التالي :

ما هو اثر العملية الاتصالية في معالجة الآزمات على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك بحاسي الرمل؟

2/تساؤلات الدراسة

-ما هي طبيعة الآزمات التي تواجهها المديرية الجهوية بقسم الإنتاج سونطراك بحاسي الرمل ؟

-كيف يتم معالجة الآزمات بقسم الإنتاج بسونطراك بحاسي الرمل ؟

-ما مدى نجاح العملية الاتصالية في التصدي للآزمات بمؤسسة سونطراك بحاسي الرمل ؟

- ما هو اثر العملية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال قسم الإنتاج بسونطراك في حاسي الرمل ؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

1/فرضيات الدراسة:

1/كلما زادت سرعة العملية الاتصالية في التصدي للآزمات كلما زادت نسبة نجاح احتواء الآزمة.

2/ يؤثر تكرار الآزمات في المؤسسة على الرضا الوظيفي لدى عمال قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

3/تؤثر نجاعة العملية الاتصالية لدى العمال في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

الفرضية العامة للدراسة:

-يؤثر نجاح العملية الاتصالية في التصدي للالتزامات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

2/أسباب اختيار الموضوع

أ/-الأسباب الذاتية:

- 1-الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع.
- 2-قلة تكاليفه المادية.
- 3-بحكم أنني من سكان المنطقة ومعرفة حالة عمال سونطراك بحاسي الرمل .
- 4-الموضوع أقل صعوبة من مواضيع زملائي.
- 5-يعتبر تحدي بالنسبة لي ولزميلي .
- 6-الشعور بأن عملية انجازه ثمينة ومفيدة.
- 7-زيادة في قائمة الانجازات بالنسبة لنا.
- 8- متابعتنا للوسائل الإعلام للإضرابات عن الطعام لعمال سونطراك

ب-الأسباب الموضوعية:

- 1-إثراء اختصاص اتصال وعلاقات عامة بهذا النوع من المواضيع.
- 2-مساعدة المجتمع عامة والعمال خاصة على أخذ نظرة مفصلة عن هذا النوع من المواضيع.
- 3-ندرة هذا النوع من المواضيع في اهتمامات الطلبة الجامعيين.
- 4-النقص في المعلومات بالنسبة للعمال داخل المؤسسات حول هذا النوع من المواضيع.
- 5-لا يلقى اهتمام كبير داخل المؤسسات الجزائرية.

6-تدهور المؤسسات الجزائرية في المجال الإداري.

7-عدم وجود تكوين إداري فعال للعمال قبل الشروع في عملهم داخل المؤسسات.

ثالثا أهداف الدراسة وأهميتها:

1/أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من المقاصد والأهداف أبرزها كالاتي:

- 1-تهدف إلى توعية الطبقة العاملة في المؤسسات الجزائرية.
- 2-تهدف إلى الإشارة إلى خطورة عدم الاهتمام بهذا النوع من المواضيع داخل المؤسسات.
- 3-تهدف إلى تسهيل عملية البحث على هذا النوع من المواضيع .
- 4-تهدف إلى خلق ثقافة إدارية جديدة لدى العامل الجزائري.
- 5-تهدف إلى مساعدة المؤسسات الحديثة النشأة من خلال التعرف على فوائد ونتائج هذا الموضوع.
- 6-تهدف إلى حل الصعوبات الإدارية التي يمكن أن تواجه أية مؤسسة .
- 7-تهدف إلى جعل المؤسسات الجزائرية تنافس المؤسسات الأجنبية وخاصة في مجال المحروقات
- 8-تهدف إلى الرفع من مستوى التعاملات الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.
- 9-تهدف إلى توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها .
- 10-تهدف إلى التوعية بمدى أهمية وضع خطط قبلية في مواجهة الأزمات الإدارية.

2/ أهمية الموضوع:

يعد موضوع اثر العملية الاتصالية في معالجة الأزمات على الرضا الوظيفي لدى العمال من أهم المواضيع في المجال الإداري هذا لما يحتويه من معلومات مهمة تخص الجانب الاتصالي والإداري للمؤسسة .

وتكمن أهميته أيضا في احتوائه على ثلاث عناصر مهمة تهتم أي باحث في المجال الإداري والاتصالي والمواضيع هي اثر العملية الاتصالية بالإضافة إلى الأزمات و بالإضافة أيضا إلى عنصر ثالث هو الرضا الوظيفي، وهذه العناصر يجب دراستها للأهمية التي تكتسبها من الناحية الإدارية والمعرفة بجوهر هذه المواضيع يساعد أية مؤسسة على التطور والتقدم.....

تعد العملية الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة في معالجة الأزمات من أهم العناصر التي يجب أن تهتم بها المؤسسة هذا لما يمكن أن تقوم به هذه العملية من حلول ونتائج تسهل عملية سير المنظومة وكما نعلم أن أية مؤسسة يجب أن تحتوي على مصالح مختصة في معالجة الأزمات نظرا لأهميتها الإدارية في معالجة والتصدي للازمات التي تحيط بالمؤسسة على مدار السنة ...

تعد الأزمات الإدارية من المواضيع الأكثر شيوعا في الوقت الراهن نظرا لتطور مفهوم الإدارة وانتشار المؤسسات بمختلف مجالاتها وأنواعها وتعد أيضا من اخطر وأصعب المشاكل التي يمكن أن تواجه أية مؤسسة نظرا لطبيعتها الغير متوقعة والتي يمكن أن تعصف بأية مؤسسة كانت ومن خلال هذه الأخطار والصعوبات وسرعة انتشار الازمات جعل من الموضوع المدروس من أهم المواضيع التي يمكن دراستها في المجال الإداري.

ولا يخفى علينا أن موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي يمكن دراستها في المجال الإداري هذا لما له من دور فعال في التأثير على نظام سير المؤسسة إما بالسلب أو بالإيجاب ومن خلال هذا وجب على أية مؤسسة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع وتوفير مصالح مختصة في دراسة الرضا الوظيفي فمثلا أن كانت نسبة الرضا الوظيفي لدى العمال

مرتفعة والارتفاع في النسبة يأتي بطبيعة الحال جراء توفير المؤسسة لكل العوامل التي تساعد العامل على أداء عمله بالشكل الجيد و المطلوب.

فإن كانت النسبة مرتفعة فان نسبة ضمان السير الحسن للمؤسسة والوصول بها إلى قمم النجاح تكون عالية فكلما زادت نسبة الرضا الوظيفي لدى العمال كلما زادت نسبة تحقيق المؤسسة لأهدافها وبالتالي فان الرضا الوظيفي له أهمية دراسية كبيرة وجب علينا دراستها من اجل الوصول إلى نتائج تخدم المؤسسة وموظفيها....

وبالتالي فان موضوع اثر العملية الاتصالية في مواجهة الأزمات على الرضا الوظيفي لدى عمال قسم الإنتاج بحاسي الرمل يعتبر من أهم المواضيع الإدارية الواجب علينا دراستها نظرا لما يحمله في طياته من معلومات جوهرية تجعل من المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها وصفاتها وتمكنها من ضمان سيرورة المؤسسة والوصول بها إلى أعلى درجات النجاح.

رابعاً: نوع الدراسة ومنهجها:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي هذا لما له من خصائص تعمل بشكل فعال على جعل هذه الدراسة أقوى ويمكن الاعتماد عليها مستقبلا كدراسة سابقة وبالتالي فان المنهج الوصفي هو: " بشكل يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ".

"وفي حين يري آخرون بأن المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها"¹.

وقد استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر الأنسب في الدراسات التحليلية كما أن دراستنا تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات التي جمعناها داخل مؤسستنا كما أننا

¹ محمد عبيدات و محمد ابو نصار و عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص46.

استخدمنا وصف الحالة قبل وأثناء وبعد الدراسة فالمؤسسة كبيرة ومنظمة مثل سونطراك تحتاج إلى وصف تحليل معمق قصد الوصول إلى النتائج جيدة .

خامسا: أدوات جمع البيانات : استخدمنا أداة الاستبيان لأنها الأنسب إلى دراستنا

الاستبيان :

هو يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار والتشتت،بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي لمبحوثين أثناء الاستقصاء،ويوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها ،مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج¹.

ومن خلال دراستنا اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في العمال اشتمل على خمس محاور :

المحور الأول : السمات العامة

المحور الثاني :العملية الاتصالية

المحور الثالث : إدارة الأزمات

المحور الرابع : الرضا الوظيفي

المحور الخامس: علاقة إدارة الأزمات بالرضا الوظيفي

سادسا: مجتمع الدراسة وعينته :

1/مجتمع الدراسة: إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو : (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر محددة مسبقا عليها الملاحظة) ،(هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي)².

¹ محمد عبد الحميد ،البحث العملي في الدراسات الإعلامية ، (القاهرة :عالم الكتب، 2000)،ص160.

² مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2010، ص 298.

إن مجتمع الدراسة الذي سلطنا عليه ضوء دراستنا هو عمال المؤسسة الاقتصادية سونطراك قسم الإنتاج بحاسي الرمل والذي يتكون طاقمه البشري من 1428 حسب إحصائيات شهر أفريل 2017.

2/عينة الدراسة:

لقد استخدمنا العينة العارضة "وهي العينة التي يسحبها الباحث من الأفراد الذين يصادفهم، أو المتوفر لديه من المجتمع الأصلي .

وفي كل العينات مهما كان نوعها وأسلوب اختيارها . أن تكون على قابلية عالية واستعدادا لتطبيق الأدوات الأمبيريقية سواء أكانت مقابلات أو استمارات ،أم اختبارات مقننة ،أم خضوع لتجربة، أم ملاحظات مباشرة أم بالتصوير ...الخ ويجب على الباحث أن يتأكد من مستوي قابلية أفراد العينة أو تهيئة الظروف والإمكانات لإجراء دراسة ،حتى لا يتفاجئ بعد الاختيار بحدوث ما لم يكن في الحسبان كرفض بعض الأفراد للتطبيق ،أو باستحالة العثور أو الحصول على جزء من الوثائق أو استحالة الوصول إلى الميادين معينة بسبب الطابوهات السياسية والثقافية والدينيةالخ.¹

كوننا قسمنا الاستثمارات على عمال المؤسسة في أماكن مختلفة مثل المعامل والمكاتب وكانت لنا صعوبة في تحديد طبقات العينة وضبط عددهم كون سونطراك مؤسسة أمنية متحفظة بخصوصية العمال و كأن تقسيم الاستثمارة حسب بطريقة آلية مختلفة وتمثل هذا الاختلاف في الوظائف والمهام وكذا حسب الدرجة الوظيفية لكل عامل ومنهم التقنيون والإداريون وكذا الإطارات بشتى اختصاصاتهم وفي هذه الدراسة أخذنا نسبة 9.80 بالمائة من مجتمع الدراسة حيث أن مجموع الكلي للعمال هو 1428 عامل وهو العدد الإجمالي الذي تحصلنا عليه من احد العمال هنالك ، قمنا بتقسيم 140 بطبقات مختلفة وتم إلغاء 35 استثمارة .

¹العربي بلقاسم فرحاني ،البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات ،ط1،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2012،ص278

سابعاً: حدود الدراسة:

الإطار المكاني:

تم إجراء التريص الميداني بمؤسسة سونطراك بالمديرية الجهوية قسم الإنتاج بحاسي الرمل

الإطار الزمني :

انطلقت الدراسة في 18 ديسمبر 2016 ، وانتهت في 20 أبريل 2017 وتضمنت كل ما يتعلق بمذكرة التخرج كما تمت فترة التريص الميداني من 19 مارس 2017 إلى غاية 01 أبريل 2017

ثامناً: تحديد مفاهيم الدراسة

1/الاتصال:

لغة: يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين قديماً وحديثاً وهذا نظراً للدور المهم الذي يلعبه في المجالات المختلفة .

وبصفة عامة نجد أن كلمة الاتصال المترجمة بالإنجليزية "communication" وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "communise" وتعني مشترك أو اشتراك¹ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات .

أما في لغتنا العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين و إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ،أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة.²

اصطلاحاً: وعرفه ببيرل سونوستاينز بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".³

¹ محمد عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988م ، ص ص،7،8.

² مصطفى الحجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، دار الطليعة ، بيروت ، 1982م ،ص،190.

³ الجردى نبيل العارف ، مقدمة في علم الاتصال ، مكتبة الإمارات ، العين ، 1985،ص،22.

2/الأزمة:

لغة: ج أزمات، بشدة، ضيق، ضائقة، تطور فجائي وخطير يحدث، تغير يحدث اضطرابا وبليلة (أزمة سياسية)¹.

اصطلاحا: الأزمة عبارة عن مجموعة من المشاكل تفاقت وتعاضمت وتكاثفت وتآزمت مما كون شكل جديد يسمى بالأزمة، والأزمة في بدايتها تبدو وكأنها مشكلة صغيرة تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببتها من جذورها وإلا ستتبت من جديد². وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية على أنها: نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة واثّر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة وإستراتيجية بقاءها وعلاقاتها بالجمهور والأهداف التي يترتب عليها³.

3/الرضا:

لغة: هو ضد السخط أي الكراهية للشيء، والرضا بمعنى ارتضاه ربه له أهلا ورضى الله عنه أحبه وأقبل عليه .ومثله: رضيت الشيء، وارتضيته، فهو مرضي⁴.

اصطلاحا: هو مدى تقبل الفرد لنفسه وشعوره بالسعادة الناتجة عن تحقيق أهدافه من الوظيفة التي يمارسها أي الإحساس الذاتي بالفرح والسرور والراحة النفسية التي تعود على الإنسان عندما يقوم بعمل ما⁵.

¹ حموي صبحي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000م، ص21.

² رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص151.

³ السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار العلوم للنشر، القاهرة، 2006، ص31.

⁴ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب مجلد 14، ص 323

⁵ كنفى عزوز، الاتصال في الإدارة المركزية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص8.

4/ التعريفات الإجرائية:

أ- العملية الاتصالية:

هي عبارة عن عملية نقل رسالة ما من شخص لآخر أو من جماعة إلى جماعة أخرى...الخ عن طريق وسيلة اتصالية لغرض تبليغ الرسالة واستقبال الرد أو رجوع الصدى إن أمكن.

ب- معالجة الأزمات:

هي عبارة عن عملية منظمة تقوم بها الجهات المعنية بالتعرض للآزمات حيث يتم خلالها وضع خطط واستراتيجيات أثناء وقبل وبعد حدوث الآزمات من أجل وضع حلول للآزمات ومعالجتها والسيطرة عليها.

ج- الرضا الوظيفي:

هو عبارة عن الحالة التي تعبر عن الموظف خلال ارتباطه بعمله حيث يشعر الموظف بالسعادة وتقبل للحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته وبالتالي تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر إيجابية.

تاسعا: الدراسات السابقة:

1/دراسة يونسي مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة(2015/2014): هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (2014-2015) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة كما هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور و الحوافز بالمؤسسة.واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الذي عرفه موريس أنجريس المنهج الكمي "أنه مجموعة إجراءات لقياس الظاهرة المدروسة إحصائيا بالأرقام

و الحساب". وتم اختيار المنهج من قبل الباحث لأنه رأى بأن دراسته لا تتناسب إلا مع هذا النوع من المناهج... الخ

كما احتوت هذه الدراسة على عدة نتائج مهمة نذكر منها :

1/ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل ، ذلك أن إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة تعطي للعاملين الفرصة بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر ، وكلها عوامل تساهم في رضا العاملين الوظيفي.

2/ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف ، وبالتالي فإن رضا العاملين عن نطاق الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة يرجع للمعاملة الحسنة للمشرفين في التعامل مع مرؤوسيه حيث يعمل المشرف على تنمية علاقات احترام وثقة وقيم حسنة ، تحقق رضا العاملين الوظيفي.

3/ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز وبالتالي فإن العلاقات الحسنة كاحترام والتعاون بين العمال في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى ما توفره هاته الأخيرة من مزايا على غرار الحوافز والمكافآت والعلاوات والمنح ، كلها تساهم في تحقيق رضا العاملين الوظيفي.

2/دراسة أحمد سعيد درباس:مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة(2011):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن مديري المدارس التعليمية بجدة من مهارة إدارة الأزمات كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي كمنهج يحتوي على جميع مقومات المنهج المساعد أو المتوافق مع هذه الدراسة،بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على العينة القصدية التي تضمنت مديري الابتدائيات والمتوسطات والثانويات ومجموعهم 43 مدير.....الخ.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

1/كشفت عينة الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم.

2/ كشفت عينة الدراسة أن المدراء يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة.

3/ كشفت عينة الدراسة عن عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون إليها.

4/ جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار أساليب التعامل مع الأزمات.

3/دراسة إيمان ضويفي:الرضا الوظيفي ودوره على أداء العاملين(دراسة حالة :شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية، المدية)(2007/2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتوافق مع مضمون وأهداف المذكرة وطبيعتها بالإضافة إلى أن الدراسة شهدت عدة نتائج نذكر أهمها:

الأجر : من خلال الدراسة للعلاقة بين الرضا والأجر ، وفي مساواة أو عدم مساواة الجهد للأجر، لمس أو لوحظ وجود ملامح الاستياء و التذمر ظاهرة على وجوه أغلبية العمال الذين عبروا بالأغلبية عن عدم وجود التناسب والتوافق بين الأجر المدفوع والعمل المنجز . وهذا ما ظهر في نتائج الاستفسار بوجود ارتباط سلبي في العلاقة ، هذا ما دفع العمال بنسبة 42.5% يبدون استعدادهم لمغادرة المؤسسة ، في حين إذا توفرت لهم ظروف أحسن وبمرتب أكبر ، هذا ليبقى على الإدارة أن تلعب دورا كبيرا وتعيد انظر لإعادة الاستقرار وخلق التوازن لتحقيق الأداء المطلوب .

الترقية: لقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب و الطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة تحقق اكبر قدر من الرضا .

العلاقة بين الإدارة والعمال: لوحظ وجود بعض عدم التوافق وغياب الرضا العام عند العمال بنسبة قليلة نوعا ما على غرار بقية العمال الآخرين الذين يعبرون بشعور عام وارتياح كبير في العلاقة بين الإدارة والعمال ، وأنها تخلق جو من العمل والأخوة من خلال علاقات

الصدقة ، والاتصال بين الجانبين ، حيث أن غياب الاتصال وضعفه ، وإصدار الأوامر بقوة ، يقضي على كل بؤادر المقاربة بين الإدارة وعمالها.

اللاتوازن في الإدارة قد يسبب فيها فشل في تكوين وإقامة علاقات حسنة مع العمال للعديد من الأسباب منها :

ضعف العلاقات بين العمال: حيث بلغ عدد العمال المؤكدين لنقص التقارب أو غيابه بتسع عمال من مجموع 40 عامل . هذا من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقيتها ، في حين عبرت البقية أن جماعة العمل عندما تكون متآلفة فيما بينها هو الرضا التام الذي يسود هذه الفئة ، ووجود الجو العائلي الميزة الغلبة بينهم ، وبالتالي هذا حتما سيؤدي للتأثير على أداء العمال ، ويدفعهم إلى أداء أعمالهم على أكمل وجه وبالنتائج المطلوبة .

نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والعمال : حيث أجمع 13 عامل عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل المؤسسة ، حيث أن هذا التصرف في بعض الأحيان يؤدي إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة في التنظيم .

عدم اهتمام الإدارة بالتظلمات والاحتجاجات المقدمة من طرف العمال : لقد أكد 15 عامل بعدم اهتمام الإدارة بتظلماتهم وشكاواهم ن وأبدوا استياءهم حول هذه التصرفات ، حيث تعد هذه المظالم في نظر فئة العمال حاجات ورغبات على الإدارة تلبيتها ، مما يسبب نفور للإدارة وبالتالي الأداء سوف يتأثر بالتوتر الذي يسببه هذا التجاهل.

وما نسبة 37 % إلا تعبير عن حالة التذمر لدى العمال عن عدم معالجة هذا المطلب الذي اعتبروه إهمالا وعدم مبالاة ، وعدم الاهتمام الإدارة بهم كأفراد وجماعات .

تقييم الأداء من طرف الإدارة 25% من العمال أكدوا عن عدم رضاهم عن طريقة تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر ، حيث أن هذا كون حافزا لتقديم الأفضل ن وشعور العمال بأنهم يعاملون بعدالة ، ويكون له الأثر الإيجابي على أدائهم .

الخدمات الاجتماعية : إن مثل هاته الخدمات خاصة منها الصحية ، أجمع أغلب العمال بالإيجاب والرضا ، وهو ما يبعث بالارتياح داخل المؤسسة.

4/إناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربوين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة (2008/2007)

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

2- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

3-الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

منهج الدراسة:

منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية.

عينة الدراسة وأدواتها:

تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي.

واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية ، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة:

1-إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

2-وجود علاقة ارتباطيه إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

- 3-وجود فروق ذات دلالات إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، والجنس لصالح الذكور .
- 4-وجود فروق ذات دلالات إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

التوصيات:

- 1- الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 2- تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.
- 5/دراسة حامد عبد حمد الديلمي:إدارة الأزمات في بيئة العولمة (حالة دراسية لإعادة

إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق)(2008/2007)

تحتوي هذه الدراسة على مجموعة من الأهداف أبرزها:

- 1-عرض وتقديم الإطار العام لكيفية البدء في التعامل مع الأزمات الناتجة عن الصراعات التي تؤدي إلى نشوب الحروب في المناطق المدنية وما تتطلبه من تشكيل فرق إغاثة إنسانية عاجلة.
- 2-البحث في الطريقة المثلى لتشكيل فريق إدارة الأزمة واختيار رئيس الفريق والأعضاء الأساسيين واختيار مواقع تواجدهم
- 3-الصلاحيات التي يتطلب م نحها لفريق إدارة الأزمة وعلاقته بالجهات الأخرى المتواجدة في موقع الأزمة سواء القطاعات العسكرية أو الأمنية.
- 4-تأثير بيئة العولمة على متخذي القرارات الميدانيين وما ينعكس منه على طبيعة أداء فريق إدارة الأزمات في ساحة الحدث.

5- اقتراح التوصيات الضرورية لتلافي أية مشاكل أو معوقات أو ثغرات رافقت إدارة أزمة إغاثة وإعادة إعمار مدينة الفلوجة والاستفادة منها في حالات مماثلة من الأزمات التي تنتج من العمليات عسكرية في عصر العولمة ، وتقديم النصائح الهامة في هذا المجال.

وتم اختيار عينة البحث كجزء من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه ، وبتعبير آخر إنها تمثل بعض وليس جميع عناصر المجتمع . وفي هذا البحث تمثل العينة أعداد من المواطنين المتضررين ثم زيارتهم إلى منازلهم وثم اختيارهم بصورة عشوائية من جميع أحياء المدينة الفقيرة منها والغنية حاملي الدرجات العلمية والمواطن العادي الذي يكسب قوته اليومي ، من الذين تدمرت منازلهم تدميراً كلياً أو من الذين تدمرت منازلهم جزئياً.

إضافة إلى تنظيم استبيان لمديري الدوائر الرسمية في المدينة والجهات التي تولت إعادة الإعمار ، حيث سيتم دراسة هذه البيانات ، ومن ثم تقييم أداء فريق إدارة الأزمة وتعامله مع البيئة المحيطة به.

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليلات الإحصائية كما يلي:

الاستنتاجات من محور إدارة الأزمة:

1- لم تكن الفترة الزمنية التي توفرت لعوائل مدينة الفلوجة لمغادرة المدينة قبل بدء العمليات العسكرية واجتياح المدينة كافية مما سبب في تركهم لبعض مقتنياتهم ، وتعرض الباقين داخل المدينة لمخاطر كبيرة.

2- المواطنون للتعامل أو للتهيؤ للأزمة مما سبب في حصول تضررات وأضرار كان يمكن تقليلها إلى الحد الأدنى لو كان هناك إعلام وإعلان واضح عن العمليات العسكرية وتوقيتها .

3- شعور معظم العوائل بالصدمة بسبب حجم الدمار الهائل في المدينة بعد عودتهم من أماكن نزوحهم.

4- لم تكن المساعدات والمعونات المقدمة من غرفة عمليات الأزمة في وزارة الصناعة أو من المنظمات الإنسانية للعوائل النازحة كافية بسبب عدم العدالة في التوزيع أو بسبب تباعد

أماكن تواجد النازحين وانتشارهم على مساحات ومدن وقرى متباعدة ، إضافة إلى الوضع الأمني غير المستقر سواء على طرق المواصلات أو داخل المدن والقرى نفسها.

5- إن معظم العوائل اختارت أماكن نزوحها تبعا لوجود أقارب لهم فيها.

الاستنتاجات من محور إدارة البيئة:

1- ساهمت البيئة الدينية التي تتميز بها مدينة الفلوجة مدينة المساجد في استقرارها في قيادة المقاومة ضد القوات الغازية.

2- سبب الدمار الذي حصل في المدينة نتيجة العمليات العسكرية تدهور واضح وتردي في الحالة الاقتصادية التي كانت تتمتع بها المدينة قبل اجتياحها.

3- كان للبيئة الدولية أثر واضح في اتخاذ قرار اجتياح المدينة من قبل قوات التحالف بسبب خشية تلك القوات مما سببته المقاومة في الفلوجة من كسر هبة قوات التحالف.

4- إن للبيئة القانونية التي حصنت بها القوات الأمريكية أفراد قواتها في منع مساءلتهم أمام المحاكم العراقية أو المحاكم الدولية عند ارتكابهم جرائم حرب سببا في زيادة أعداد الضحايا وحجم الدمار الهائل في المدينة.

5- إن تعرض مدينة الفلوجة للحصار و الدمار سبب في حصول فجوة تقنية بالرغم مما كانت تتمتع به المدينة من صناعات عديدة ومصانع وورش تمثل حالة متقدمة على مستوى العراق ، والتي تم تدميرها في العمليات العسكرية.

الاستنتاجات من محور العولمة :

1- يعتقد المواطنون أن اجتياح مدينة الفلوجة واحدة من مظاهر العولمة.

2- شجعت العولمة الاقتصادية في اعتماد مجتمع الفلوجة على التوجه نحو التفكير بالاستثمار.

3- ساهمت الطبيعة المحافِظة لمجتمع الفلوجة في التأثير على ثقافات عدد من جنود القوات الأمريكية وجهرهم بمعارضتهم لاجتياح وتدمير المدينة.

4- سببت العمليات العسكرية على الفلوجة وتدمير المناطق الصناعية إلى هجرة رؤوس الأموال المحلية إلى خارج العراق.

5- تعرض المدينة للتدمير وخاصة مباني الجامعة والمباني العامة والمعاهد الخاصة والمستشفيات إلى هجرة كفاءات علمية وإدارية كثيرة إلى خارج العراق.

6/دراسة منى عبد المنعم محمد أحمد: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر (2008):

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري ومن خلال هذا تسعى الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف الفرعية نذكر منها:

- 1- التعرف علي ماهية وطبيعة الأزمة وأسلوب إدارتها.
- 2- الوقوف علي واقع الأزمة ومظاهرها في التعليم الجامعي الأمريكي وتداعياتها و كيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيها.
- 3- الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري بما يتفق مع واقع المجتمع المصري و ظروفه.
- 4- تستخدم الدراسة المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، بل تحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعتها والقوى المؤثرة فيها.
- وخرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج نذكر منها:
- 1- الاهتمام بتوفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها في الجامعات الأمريكية.
- 2- تحديد واضح لأدوار العاملين بالجامعة في أوقات الأزمات وتنظيم ذلك وفق قواعد محدده في الجامعات الأمريكية.
- 3- ربط الجامعة الأمريكية بالمجتمع للمساهمة في تقديم المساعدات فمؤسسات المجتمع المدني المختلفة تساعد الجامعة في حالات الأزمات.
- 4- الاهتمام بإصدار القرارات من خلال التعاون بين جميع الأطراف المشتركة في الأزمة. داخل الجامعة الأمريكية.
- 5- الاهتمام بتوفير فريق لإدارة الأزمة في الجامعات الأمريكية.
- 6- الاتصال الدائم بين فريق إدارة الأزمة وجميع إدارات الجامعة.
- 7- عدم وجود إدارة للتخطيط للتعامل مع الأزمة داخل الجامعة المصرية.

10- انفصال الجامعة المصرية عن المجتمع وعدم تقديم المساعدات في أوقات الأزمات.

11- عدم وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات مخصصة تقوم بأعمال إدارة الأزمة داخل الجامعة المصرية.

12- عدم وجود فريق لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

13- إغفال المشاركة بين إدارات الجامعة المختلفة في اتخاذ القرارات.

1-الإضرابات المتكررة على الجامعة التي سببت في غلق المكتبات الخاصة بكل تخصص والتي عرقلت من مجهودنا في البحث عن المراجع داخل هذه المكتبات.

2-قلة المراجع الخاصة بموضوع إدارة الأزمات في المكتبة الجامعية.

3-عدم وجود مكان شاغر لي ولزميلي داخل المؤسسة التي أنجزنا فيها العمل الميداني مما صعب علينا عملية التنقل.

4-صعوبة التفاهم مع بعض العاملين بالمؤسسة .

5-عائق اللغة الذي وجدناه داخل المؤسسة التي أجرينا فيها التريص الميداني كون معظمهم لا يفهمون اللغة العربية إلا قليلا ويتكلمون اللغة الفرنسية بطلاقة.

6-عدم كفاءة الجهة المسؤولة عن توجيه المترشحين داخل مؤسسة سونطراك إلى مكان تريضهم داخل المؤسسة.

7- تراخي الجهات المعنية بإعطاء الموافقة على نهاية التريض على الرغم من أن كل شيء سليم.

8-الإرهاق البدني الذي سببه لنا تراخي الجهات المعنية بتأجيل الموافقة على نهاية تريضنا كوننا نلجئ إليهم لحوالي 5 أيام بعد نهاية التريض ولم ينتهوا بعد من إنهاء الموافقة على التريض.



الاطار العام النظري

تمهيد:

احتوى الجانب النظري من الدراسة فصلين مهمين يخدمان أهداف الدراسة بشكل نموذجي، حيث تم وضع عنوان مختصر للفصل الأول وهو اتصال الأزمات، الذي بدوره يحتوي على العديد من المعلومات المهمة التي تساعد أي باحث أو عامل على القيام بعمله على أكمل وجه ولكي يكون محتوى هذا الفصل شاملاً ومتكاملاً تطرقنا إلى العديد من النقاط المهمة التي تجسدت في مجموعة من المباحث التي تخدم عنوان الفصل وتخدم الدراسة بشكل عام، وتمثلت هذه المباحث في أربعة أجزاء أساسية ومختصرة تمكنا من أخذ النظرة الكافية على المتغير الأول والثاني لدراستنا وعناوين المباحث الأربعة هي كالتالي: المبحث الأول بعنوان مفهوم الاتصال وأنواعه، المبحث الثاني نماذج الاتصال ونظرياته، المبحث الثالث أهداف الاتصال وأهميته، أما المبحث الرابع فحمل عنوان ماهية اتصال الأزمة وإدارة الأزمة، حيث ارتأينا أن تقسيم الفصل الأول على أربعة مباحث هو الأنسب من حيث كمية المعلومات التي تحصلنا عليها، أما بالنسبة لمحتوى المباحث الأربعة فكانت تحتوي على الكثير من المعلومات والعناصر المهمة فاحتوى المبحث الأول على مفهوم الاتصال وأنواعه التي تطرقنا إليها بصفة تفصيلية من أجل أخذ النظرة الكافية على هذا النوع من المواضيع، أما المبحث الثاني فقد تضمن مجموعة من النقاط المهمة التي بلورناها على شكل نماذج الاتصال ونظرياته حيث تعتبر نماذج الاتصال من أهم النقاط التي يمكن تناولها في هذا الفصل بالإضافة إلى نظريات الاتصال التي لا يكاد يخلو أي علم أو أية دراسة من استخدام النظريات من أجل الخروج بنتائج قابلة للتصديق، وننتقل إلى المبحث الثالث الذي احتوى بدوره على أهداف الاتصال واخترنا هذا العنوان لكونه يختزل لنا ما مدى أهمية الاتصال وما المبتغى من تحقيق العملية الاتصالية، وأخيراً تم التطرق إلى اتصال الأزمات وإدارة الأزمات التي تحمل في طياتها الكثير من المعلومات المهمة التي يعتمد عليها أغلب رواد هذا النوع من الدراسات حيث قمنا بتعريف اتصال الأزمات وأهميتها وتطرقنا أيضاً إلى أهم نظريات اتصال الأزمات ووظائفه ثم انتقلنا إلى مفهوم إدارة الأزمة وأسسها وأخيراً تم ذكر متطلبات إدارة الأزمة وأهدافها، وهذا باختصار ما تم التطرق إليه في الفصل الأول من الجانب النظري لدراستنا التي نعتقد أنها لم تترك شيئاً يخص عنوان الفصل ولم تتطرق إليه.

الفصل الأول : اتصال الأزمات

المبحث الأول: مفهوم الاتصال وأنواعه

المطلب الأول/ مفهوم الاتصال :الاتصال لغة: تعني كلمة اتصال Communication

التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين ، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير ، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملي يتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع- فكرة) لتحقيق (هدف- برنامج) ،ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسائل الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر، حيث عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف ما أو غرض معين، وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل

Communicate وكلمة Communication كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" وتفاعل¹، فللاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ويكون لها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى الى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها. وهو أيضا عملية تفاعل مشترك بين طرفين (شخصين أو جماعتين أو مجتمعين) لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما، كما أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو الأداء.

وهو عملية تفاعلية تبادلية بين مرسل ومستقبل والعكس صحيح أيضا².

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية المكتب الجامعي ديقراط الأزاربطة ، 1999، ص 10، 09

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال والسائل والتقنيات التعليمية، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص 11، 12

المطلب الثاني/أنواع الاتصال: للاتصال أنواع منها:

الفرع الأول/الاتصال الذاتي : إن الاتصال الذاتي هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ونفسه ، ويحدث هذا الاتصال داخل عقل الفرد متضمنا أفكاره وخبراته ، ومن ثم فالمرسل والمستقبل (المتلقي) شخص واحد، إن الاتصال الذاتي يتضمن الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك عن طريق الملاحظة والتقويم للأحداث والأفكار المحيطة به، فالفرد يهتم بما يدور في نفسه ، وما يدور في نفوس الآخرين ، وأيضا يهتم بما يدور ويحدث في العالم من حوله ، لذا فإن الاتصال الذاتي الذي يحدث بي الفرد ونفسه هو الأساس الذي سيحكم اتصال الفرد مع الآخرين ، إضافة إلى أن اللغة تعد جزءا لا يتجزأ من الاتصال الذاتي ، كما أن الفكرة التي يكونها الفرد عن ذاته ونفسه تتأثر بدرجة تفاعل الفرد مع الآخرين المحيطين به ، وبمعنى آخر تتبع من التفاعل الاجتماعي ومن ثم يؤثر على سلوك الفرد وإدراكه لنفسه ومفهومه عن ذاته، والاتصال الذاتي يسمح و بشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.

الفرع الثاني الاتصال الشخصي : هو حوار بين فردين أو عدد قليل من الأفراد ، حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الآخر وأن يقدر مدى تفاعله وتأثيره بطريقة أقرب إلى اليقين منها إلى التخمين.

أما إذا زاد عدد أفراد الجمهور المستقبل حيث لا يستطيع المرسل أن يتعرف عليهم ولا يقدر مدى تفاعلهم وتأثيرهم برسائله بشكل يقيني ، فإن الاتصال ينتقل من الاتصال الشخصي الى الاتصال الجمعي.

الفرع الثالث الاتصال الجمعي : هذا النوع من الاتصال يعتمد على المواجهة حيث يخاطب المرسل عددا من الجمهور المستقبل لرسائله المائل أمامه في مكان ووقت محددين ، ويستطيع المرسل أن يقدر (بطريقة تقريبية) مدى تفاعل الجمهور المستقبل برسالة المرسل ، ويتوقف نجاح الاتصال في هذا النوع على مدى معرفة المرسل بالمستقبل ، والاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال مثل المحاضرات ، والدروس ، والبرامج الإذاعية التعليمية أو التلفاز التربوي¹.

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، المرجع السابق، ص21، 20

الفرع الرابع الاتصال الجماهيري : هو الاتصال الذي يتم عن طريق وسيلة اتصال جماهيرية ويوجه إلى إعداد كبيرة ومتنوعة من الجمهور الذي يكون مجهولاً (إلى حد كبير) للقائم بعملية الاتصال ، وبعد الاتصال الجماهيري من الأنواع المهمة لأنه يتم عن طريق وسائل متعددة لدراسة الاتصال الذي يكتفه كثيرا من التعقيدات بدءا بالرسالة ثم اختيار الوسيلة المناسبة وبحث أثر الرسالة على المتلقي، والاتصال الجماهيري يعني مشاركة عدد كبير من الجماهير في الاتصال، ويمكن تعريف الاتصال الجماهيري بأنه:

"رسائل تبث عبر وسيلة اتصال جماهيرية إلى عدد كبير من الناس وهو بذلك يختلف عن الاتصال الذاتي والشخصي في أنه يتطلب وسيلة جماهيرية مثل التلفاز والإذاعة والصحف كما يقصد به الاتصال الذي يتم بواسطة وسائل الإعلام (صحافة ، راديو، تلفاز).

الفرع الخامس الاتصال التنظيمي : يتم هذا النوع من الاتصال داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادات الإدارية إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة.

وقد تطورت الدراسات في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة أسباب انهيار الاتصال التنظيمي في بعض المنظمات.

وأثبتت معظم الدراسات العلاقة القوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود نظام اتصال رفيع المستوى، كما أن مفهوم الإدارة لا يتحقق بشكل فعال إلا إذا توفرت قنوات اتصال مستمرة بين العاملين والإدارة على اختلاف مستوياتها¹.

المبحث الثاني: نماذج الاتصال ونظرياته

المطلب الأول نماذج الاتصال: في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا ،حيث بادر عدد من علماء الاجتماع والسلوكيين بتطوير نظريات الاتصال تجاوزت حدود مجالات تخصصاتهم ،فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير

¹ المرجع السابق، ص 22، 23

اللفظي من إشارات وغيرها، الإقناع والتأثير الاجتماعي، طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي .. الخ¹.

وكان من بين النقالات النوعية التي حدثت في هذه الفترة ظهور دراسات تحليلية لعملية الاتصال في شكل نماذج (تحدد عناصرها الأساسية والعلاقة بينهما)، كان من أشهرها أنذاك تشخيص العالم السياسي هارولد لاسويل (H. lasswell) الذي نشر عام 1948 والذي يتلخص في العبارة التالية: ماذا، لمن، بأي وسيلة، وبأي أثر ويمكن أن يستخدم هذا النموذج وتطبيقه أساسا في دراسة وتحليل محتوى الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام. ثم تلاه نموذج شانون ويفر (shannon weaver) عام 1949، اللذين ادخلا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي أو الاستجابة بالإضافة إلى كون مساره أحادي الاتجاه نموذج شرام (schramm) عام 1954، الذي قدم مفهوما هاما هو: هو مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل، نموذج وستلي ماكلين (westley&maclern) عام 1955، اللذين اقترحا بأن الاتصال لا يبدأ بمصدر بل بمجموعة من الإشارات أو الرسائل المحتملة في بيئة المرسل، وفي نفس السياق أضاف برادوك (r.braddock) عام 1958 على نموذج ه. لاسويل بأسئلته خمسة عنصر: الظروف البيئية المحيطة التي تتم فيها العملية الاتصالية، وأهداف المرسل (لأي هدف، تحت أي ظرف)، وأخيرا النموذج الدائري لـ اسجود وشرام (osgood&schramm) عام 1959، الذي يبين أن هنالك تماثلا بين سلوك المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال.

وأما في العشرية الموالية (الستينيات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة ما بالاتصال، فإن أهم النماذج التي طورت خلال هذه العشرية تمثلت في نماذج كل من: بيرلو 1960 الذي تميز بنموذجه بوضع عوامل ضابطة أو محددات لكل عنصر من العناصر الاتصالية التقليدية الأربعة: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، نيوكمب 1961 الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدل إرسال المعلومات بينهم، ديفلور 1966 الذي طور نموذج شانون مناقشا مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة

¹ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 21

إلى المستقبل ،ومضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده التعديلية ، دانس 1967الذي كان نموذجة الحلزوني مختلفا اختلافا أساسيا عن سابقه مع لإضافة بعد جديد هو البعد¹ الزمني ، واترلاويك(Watzlawick،Beavin،Jackson) في نفس السنة ، والذين صوروا الاتصال على أنه عملية أخذ وعطاء للرسائل بين المرسل والمستقبل.

وأما بداية السبعينيات فتعتبر تعميقا للتوسع والتخصص اللذين ظهرا في أواخر الستينيات ولعل أكبر دلالة على النمو والتشعب في دراسة الاتصال هي الزيادة الواضحة الملاحظة في نشر الكتب والدوريات والمجلات العلمية ، واستمر هذا النمو أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات بوتيرة منتظمة ، مما سمح ببروز اهتمام كبير بالعلاقات العامة على العموم وبتقنيات الاتصال على الخصوص ، وقد ساعد الحاسب الآلي الشخصي ، الحاسوب ، وتقنيات الاتصال عن بعد...فأصبحت ، منذئذ ، طبيعة هذه التقنيات والتكنولوجيات الجديدة ومداها وتكاملها والسياسة الملائمة لاستعمالها محور اهتمام دارسي الاتصال ، وقد تبقى كذلك في مطلع القرن الجديد.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أحد نماذج التلاقي للاتصال وهو نموذج"روجرز، كنكيد"(Rogers،Kinkcaid) الذي نشر عام 1981 ، وهو يركز على أهمية الوصول إلى فهم مشترك وكاف عن موضوع الاتصال عن طريق المعلومات المتبادلة بين المرسل والمستقبل.

وفي الختام يمكن القول أن التطبيقات الحديثة للتكنولوجيات الجديدة في هذا المجال ستؤدي إلى تطوير نماذج أخرى أكثر تعقيد.

المطلب الثاني /نظريات الاتصال:

الفرع الأول/ نظرية الرصاصة الإعلامية أو الحقنة تحت الجلد : استخدمت وسائل الاتصال الالكترونية في الحرب العالمية الأولى بشكل مكثف لم يسبق له مثيل حتى أن هتلر أرجع هزيمة ألمانيا في هذه الحرب - بالإضافة إلى عوامل أخرى-إلى تأثير الإذاعة والحرب النفسية التي شنتها دول الحلفاء ضد ألمانيا.

¹فضيل دليو،المرجع السابق،ص 22،21

وصاحب ذلك وجود إيمان قوي بأن الرسائل وسائل الإعلام قادرة على تحديد الفكر ودفع الأفراد إلى التصرف وفقا لأسلوب معين تسعى إلى تحقيقه سواء كان ما تهدف إليه إحداثه من تأثير إيجابي كزيادة المعلومات أو سلبيا كخلق أو تدعيم اتجاهات العنف¹.

وشعر المواطنون بالقلق لإحساسهم بأن وسائل الإعلام حلت محل العنف أو القهر في إخضاع الجماهير وإقناعها بتقبل الأوضاع القائمة وأشارت بعض الدراسات إلى أن ما كان في الماضي يتم تحقيقه بالعنف والقهر ومن الممكن تحقيقه عن طريق الجدل والإقناع من خلال وسائل الإعلام ، وقال هتتر (لماذا أخضع الأعداء بالوسائل الحربية مادام في وسعي إخضاعهم بوسائل أخرى أرخص وأجدي إن عملية استعداد المدفعية وهجوم المشاة في حرب الخنادق سوف تضطلع بها الدعاية مستقبلا) وتفاخر قائلاً (إن عملية دمار أمريكا نفسها يمكن تحقيقها من الداخل)².

وظهرت في وسط هذا الاتجاه خلال هذه الفترة نظرية الرصاصة الإعلامية أو الحقنة تحت الجلد تأثرا بالنظرية النفسية الشائعة في تلك الفترة المتعلقة بالمنبه والاستجابة التي تقترض أن لكل فعل رد فعل ، وإن كان منبه يحقق استجابة مؤكدة ، واعتبرت هذه النظرية وسائل الإعلام منبها تتعرض له الجماهير وتستجيب له بشكل أو بآخر.

وعزز هذه النظرية بالإضافة إلى الدعاية النازية إنشاء معهد لتحليل الرأي العام الأمريكي سنة 1927 حيث كان بمثابة رد فعل للإحساس بخطر هذه النظرية التي تعطي للإعلام قوة كبيرة في التأثير وتشبه بمن يطلق الرصاص ليصيب من يريد إصابته فور إطلاق الرصاص عليه، وتقوم هذه النظرية على اعتقاد ملخصه أن جمهور الاتصال عبارة عن مجموعة من الناس يتأثرون على إنفراد بوسائل الإعلام التي يتعرضون لها ، وأن رد الفعل إزاء وسائل الإعلام تجربة فردية أكثر منه تجربة جمعية ويمكن استنتاج افتراضين من هذه النظرية هما:

1/ يتلقى الأفراد المعلومات من وسائل الإعلام مباشرة دون وجود وسطاء.

2/ أن رد فعل الفرد رد فردي لا يعتمد على تأثره بالآخرين.

¹ المرجع السابق، ص23، 22.

² محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص79، 78.

وهذه النظرية تعتبر مشابهة مع نظرية الفرس تصويرا تطبيقيا للأفكار الخاصة بعمليات بناء المعنى وتشكيل الحقائق الاجتماعية والتعليم من خلال الملاحظة.

ويعكس ذلك كما تقول أستاذتنا الدكتورة جيهان رشتي وجهة النظر التي كانت سائدة آنذاك والتي تنظر إلى جماهير وسائل الإعلام على أنهم مكونون من كائنات سلبية يمكن التأثير عليهم تأثيرا مباشرا يدفع المتلقي إلى القيام بشيء معين يسعى القائم بالاتصال إلى تحقيقه. ولم تستمر هذه النظرية طويلا حيث تمخض عن الدراسات الميدانية العديدة التي أجريت بعد ذلك ظهور نظرية جديدة توضح أن الاتصال عملية معقدة تشتمل على عدة عوامل تساعد على زيادة فعالية الرسالة الإعلامية.

الفرع الثاني/نظرية التأثير المحدود لوسائل الإعلام : اهتزت نظرية الرصاصة العلمية أو الحقنة تحت الجلد أمام نتائج الدراسات الميدانية التي أعقبت معارضة الصحافة الأمريكية للرئيس الأمريكي روزفلت بشكل كبير ، ورغم ذلك نجح في انتخابات عامي 1939، 1940 وبدأت هذه النظرية غير قادرة على تفسير أسباب استجابة الناس بالطريقة التي تمت إزاء الرسائل التي وصلتهم من وسائل الإعلام ، وعكف الباحثون على تقييم هذه النظرية ، وبدأت تظهر تدريجيا فكرة المجموعات الرعية التي تقوم على جمهور داخل جمهور A mass With in A mass حيث قدمت رؤية أشمل وأدق لكيفية استقبال المعلومات من وسائل الإعلام والاستجابة لها فلم تعد المعلومات التي يستقبلها الفرد مقصورة على ما تمده به وسائل الإعلام مباشرة وإنما تأتي بعض المعلومات من أفراد آخرين سبق لهم التعرض لهذه الوسائل وتوصلت الدراسات الميدانية إلى ظهور فكرة انتقال المعلومات على مرحلتين، ومن الأمثلة التي توضح ذلك تخيل أن أحد كبار المسؤولين في شركة أسمدة يقرأ الصفحة المالية في إحدى الجرائد المحلية أثناء تناوله لطعام الغداء ، ثم يذهب بعد الظهر إلى مكتبه فتقابلته سكرتيته ، ويقفا للتحدث أثناء هذه المحادثة يقترح عليها التفكير في شراء أسهم في مجال الأعمال الزراعية كاستثمار شخصي لها ، وتفكر السكرتيرة في هذا الاقتراح ، إلا أنها حتى هذه اللحظة لم تتأثر بالدرجة التي تدفعها إلى الشراء ، وإنما غير حديثها مع هذا المسئول رأيها لاعتزازها بنصائحه لأنه صاحب خبرة واستثمارات عديدة في سوق الأوراق المالية¹

¹ المرجع السابق، ص79، ص80، ص81.

وقارئ لكثير من الصفحات والمجلات المالية التي تقدم معلومات مفيدة حول الاستثمارات المحتملة ، وبناءا على كل ذلك ، تقرر السكرتيرة شراء الأسهم ، لعل هذا المثال يوضح نظرية انتقال المعلومات على مرحلتين ، وتتلخص هذه النظرية في أن المعلومات تنتقل على مرحلتين : من وسائل الإعلام إلى قادة الرأي ، ومن قادة الرأي إلى أفراد آخرين حيث أن عددا كبيرا من الأفراد غيروا من آرائهم نتيجة لتأثير الأشخاص عليهم وليس لتأثير وسائل الإعلام عليهم.

وقادة الرأي يمثلون مكانة خاصة في المجتمعات الريفية التي يتواجدون فيها وكذلك لهم كاريزما يمكن قبول الآخرين لأحكامهم لذلك يلجأ إليهم مرشحي الانتخابات لأن قادة الرأي مؤثرون على باقي أفراد المجتمع ، وساعدت الدراسات العديدة التي أجريت بعد ذلك على تغيير وجهة النظر القائلة بأن لوسائل الإعلام تأثيرا مباشرا مثل الحقنة تحت الجلد أو الرصاصة إلى وجهة النظر التي تأخذ في الاعتبار الظروف الأخرى غير وسائل الإعلام والتي تعمل كعامل مكمل لأحداث التأثير وليست العامل الوحيد ، وكان من أهم هذه الدراسات دراسات بول لازارسفيلد وبرنارد برلسون وهازل جوديت لحملة الرئاسة الأمريكية عام 1940 حيث أوضحت أن ناقلي المعلومات من وسائل الإعلام يمكن أن يؤثروا على مواقف وقرارات مستقبلي هذه المعلومات ، كما تبين أن الناخبين يتأثرون بأصدقائهم أكثر من تأثرهم بوسائل الإعلام في عملية الإدلاء بأصواتهم لأنها عملية جماعية يتأثر فيها الفرد بآراء جماعته الأولية بدرجة واضحة، وساهم في إسقاط نظرية الرصاصة الإعلامية تطوير نظرية التصنيف في علم الاجتماع حيث أدى إلى تطوير المفهوم الاجتماعي إلى إمكانية تصنيف المجتمع إلى فئات يدخل في حسابها عدد من المتغيرات "كالدخل والعمر والحالة الاجتماعية والنوع والمهنة ومكان الإقامة حيث تبين للإعلاميين بصورة أوضح أن تأثير إعلامهم أو إعلاناتهم على مجموعة دون المجموعات الأخرى ، وسرعان ما تطورت فرضية انتقال المعلومات على مرحلتين إلى انتقال المعلومات على مراحل متعددة ، وساهمت بحوث روجرز وشوميكر حول قادة الرأي في هذا التطوير التي استعرضا أهمها في الفصل الخاص بأنواع الاتصال ، إلا أن أهم ما قدماه رؤيتهما لعناصر تدفق المعلومات وتشبهها بما قدمه ديفيد برلو الذي أشرنا إليه في الفصل الذي خصصناه لبعض نماذج الاتصال ، فالمصدر¹

¹ المرجع السابق، ص81، ص82، ص83.

عندهما مبتكر أو قادة الرأي والرسالة والمبتكرات ، والوسيلة قد تكون وسيلة اتصال جماهيري أو وسيلة اتصال شخصي ، والمتلقي هو نفس المتلقي ، ويقول بيتز أنه بالإضافة إلى الاتصال الغير مباشر الذي يتلقاه الأفراد عبر تدفق الخطوتين أو عدة خطوات ربما يتوجهون إلى وسائل الاتصال مباشرة إما للحصول على مزيد من المعلومات وإما لتعزيز رأي قدم إليهم من أحد قادة الرأي أو لتكوين آراء خاصة فعلى الرغم من المكانة المتميزة لصديقك على حد قول بيتز إلا أنه يمكنك قبول معلوماته العلمية التي أخبرك بها المنشورة في مجلة علمية متخصصة سبق له الاطلاع عليها ، وإنما قد تقرر الرجوع إلى المجلة العلمية وقراءة الموضوع بنفسك ويقول جون بيتز معلقاً أن ما حدث في الواقع كان علاقة متبادلة بين وسائل الإعلام إليك و تأثيره فيك ، ولعل أهم ما أبرزته هذه النظرية مصطلح قادة الرأي الذي تناولناه في الفصل الذي خصصناه لأنواع الاتصال ، وتبين أن لهؤلاء القادة تأثيراً كبيراً على باقي الأفراد لصعوبة تفاديهم من ناحية وسهولة الاقتناع بآراء ناس معروفين لنا والخلاصة انه وفقاً لهذه النظرية يكون تأثير وسائل الإعلام مجرد متغير يعمل مع ومن خلال متغيرات أخرى في إحداث التأثير. أصبح في ضوء النظرية الجمهور الايجابي نشط لا يقبل ما يعرض له به يقبل ويرفض في إطار تأثير مدر كأنه بل أصبح يبحث في أشياء التي يريدتها أيضاً ويقوم بالاختبار والتحكم في الوسائل التي تقدم المحتوى.

الفرع الثالث/ نظرية الاستعمالات وتلبية الحاجات : تأخذ نظرية الاستعمالات وتلبية

الحاجات في الاعتبار الأول المتلقي كنقطة بدءاً بدلاً من الرسالة ، وتشرح سلوكه الاتصالي فيما يتصل بتجربة الفرد المباشرة مع وسائل الإعلام لان الأفراد يوظفون مضامين الرسائل بدلاً من التصرف سلبياً حيالها ، كما ترى هذه النظرية أن الجمهور ليس مجرد مستقبل سلبي لرسائل الاتصال الجماهيري¹ ، ويشكل التعرض لوسائل الإعلام جانباً من بدائل وظيفية لإشباع الحاجات التي يمكن مقارنتها للوهلة الأولى بوظيفة قضاء وقت الفراغ لدى الإنسان، ويفترض هذا المدخل أن إشباع الحاجات يتم من خلال إلى وسيلة إعلامية محددة وليس من خلال التعرض لأي وسيلة إعلامية بالإضافة إلى السياق الاجتماعي الذي تستخدم فيه الوسيلة².

¹ عبد الحافظ عواجي صلوي، نظريات التأثير الإعلامية، 2012، ص9

² محمد علي أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص83، ص84، ص85.

وبصفة عامة فان مدخل الاستخدامات و الإشباعات يسعى إلى الإجابة عن تساؤل مهم يتعلق بأسباب اختيار الجمهور لمتابعة وسيلة اتصال معينة ، باختصار تؤكد هذه النظرية على فاعلية الجمهور المتلقي إذا أنه دائم التقرير لما يريد أن يأخذ من الإعلام بدل السماح للإعلام بتوجيه الوجهة التي يريد لها فالجمهور يعتمد على معلومات وسائل الإعلام ليلبي حاجاته ويحصل على ما يحتاج إليه ، وتصبح استعمالات الإنسان للإعلام المثل الرئيسي الذي يمكن أن يقاس بموجبه تأثير وسائله عليه ، ويعتبر التحدي الأكبر للمداخل المختلفة لنظرية الاستخدامات والإشباعات هو رابطها بالتأثيرات وإقامة الدليل على قيام العلاقة بين الاستخدام وتحقيق الرضا والإشباع، وتطرح هذه النظرية الأفكار التالية:

إن الجمهور نشط وفعال ويختار من وسائل الإعلام ما يناسب احتياجاته ورغباته ، وبالتالي يمكن تفسير استخدام المتلقي لوسائل الإعلام بمثابة استجابة منه للحاجة التي يستشعرها ويتوقع أن ينالها أو ينال بعضها من خلال استعماله لوسائل الإعلام.

إن الجمهور المتلقي نفسه صاحب المبادرة في تقرير الوسائل والأساليب التي يتلقى بها الإعلام ما يتفق وحاجاته ورغباته. فالمبادرة في ربط إشباع الحاجات باختيار الوسيلة المناسبة تخضع للمتلقي نفسه في عملية الاتصال بالجمهور.

إن رغبات الجمهور عديدة ، ولا يلبي الإعلام إلا بعضا منها ، لان الحاجات التي تخدمها وسائل الإعلام تشكل جزءا من نطاق أشم من حاجات الإنسان لوجود بدائل أخرى لإشباع تلك الحاجات كاللعب والزيارات ولقاءات الجماعات الأولية والمجاملات الاجتماعية.

يقوم الإعلام بتحقيق ثلاث تأثيرات من خلال اعتمادا الناس عليها وهي:

التأثيرات المعرفية ، التأثيرات العاطفية والتأثيرات السلوكية.

ويرى كاتز أننا كنا في الماضي نسأل : ماذا تفعل وسائل الإعلام للناس؟

بدلا من أن نقول : ماذا يفعل الناس بوسائل الإعلام ويرى أن الكثير من الأبحاث انطلقت من وجهة نظر ما اسماء"مسك الدفاتر"الدالة على السؤال الأول أكثر من انطلاقها من وجهة نظر الاستعمالات والإشباعات الدالة على صيغة السؤال الثاني ، ولا يمكننا في هذا الفصل¹

¹ محمد علي أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص86، ص87.

استعراض الدراسات العديدة الأجنبية والعربية التي تنطلق من وجهة النظر الثانية لكن نكتفي بتقديم نماذج منها على النحو الآتي:

توصلت هرتا هيروزوج في دراساتنا لأسباب استماع الناس إلى أويرات الصابون في الراديو عن طريق المقابلات المتعمقة إلى ثلاثة أسباب هي التعويض ، تحقيق الرغبة والنصيحة.

توصل مارك ليفي من تصنيفه لاستعمالات وإشباعات مشاهدة التلفزيون إلى خمسة مجالات للاستعمالات والإشباعات التي أوردها مشاهدو الأخبار التلفزيونية:

مجال التسلية : استخلصت من عبارات المشاهدين التي تقول : حينما يقوم مذيعي نشرة الأخبار بالتكثيف مع بعضهم البعض يكون تقبل الأخبار سهلاً.

مجال المراقبة واعدات الاطمئنان : ويتمثل في عبارات المشاهدين مثل قولهم:تجعلني أخبار التلفزيون أدرك أن حياتي ليست بهذا السوء على أي حال وقول البعض أشاهد أخبار التلفزيون لكي اعرف الأسعار ولا أفاجأ بارتفاعها.

مجال التوجيه المعرفي : ويتمثل في عبارات المشاهدين ومنها : مشاهدة أخبار التلفزيون تبقيني على اتصال بالعالم الخارجي.

مجال الاستيائات واستخلصه من عبارات مثل : عندما يأتي موعد نشرة الأخبار ليلا اكو نقرات أو سمعت معظم ما تقدمه.

مجال التوجيه العاطفي : واستخلصه الباحث من عبارات المشاهدين أمثال : تساعدني مشاهدة أخبار التلفزيون على الاسترخاء بعد يوم شاق ، وعبرة مثل : أحيان تكون أخبار التلفزيون مثيرة جدا.

اجتماعيا : الإسهام في مفهوم المشاكل الاجتماعية 82 % تجنب المخالفات والجرائم 56 % فهم أفضل الطرق للتعامل مع الجنس الآخر 52 % وحل المشكلات العاطفية والاجتماعية 38 %¹.

¹ المرجع السابق، ص87، ص88.

معرفيا : زيادة المعلومات : السياسية 78 % والأدبية والتاريخية 56 % والنفسية والتربوية 56 %.

الفرع الرابع/نظرية التنفس (التطهير): تركز هذه النظرية على مبدأ تطهير النفس من مشاعر العنف والعدوانية¹، والفكرة الأساسية هي : إذا أحس شخص بالعطش وشرب جرعة كبيرة من الماء فإنه لابد أن تمضي عدة ساعات قبل أن يحس بالرغبة في الشرب مرة أخرى ذلك أن حاجته إلى الماء قد أشبعت بالكبت والغضب ، فارتكاب عمل عدوانيا ، ذهب هذا العمل بغضبه وأصبح الشخص أكثر هدوءا وسلاما بعد ذلك والمرحلة الثانية في النظرية هي إمكان تصريف غضب الشخص تدريجيا عن طريق مشاهدته للمعركة في التلفزيون. ويتمسح أصحاب هذه النظرية بنظرية أرسطو الشهيرة حول المسرح من أن المعاناة التي يخوضها المتفرج تؤدي إلى حالة من التطهير أو التنفيس عن الانفعالات فيخرج المتفرج وقد شعر بالراحة والطمأنينة.

وفاتهم إن أرسطو كتب عن وظيفة التطهير أي التنفيس من خلال الدراما عن طريق الإحساس بالخوف والشفقة وتقمص شخصية البطل في المسرح اليوناني القديم ، كما أن العنف نفسه لم يكن يعرض على المسرح أبدا كما يحدث اليوم في التلفزيون.

كما يتمسح أصحاب أفلام العنف والرعب والجنس لنظرية فرويد في التنفيس عن الانفعالات المكبوتة ولكنه تنفيس يتم عن طريق التحليل النفسي والإدارة والفهم لا عن طريق التعرض لمظاهر العنف والجنس والمشاهدة الدعارة وهي مناظر لا يمكن أن تؤدي إلى تهذيب نفوس الأطفال والشباب وإنما تهجر الطاقات الشريرة وتضغط على زناد الرذيلة وتثير الفتنة. ويرى بعض الباحثين وفقا لهذه النظرية أن مشاهدة أفلام العنف تسمح للمشاهد بتصريف إحباطه من خلال المعاشية الخيالية بدلا من الممارسة الواقعية حيث تعمل هذه المشاهدة كصمام الأمان يصرف الإحباط والشعور بالعداء ، وتكون نتيجتها مماثلة للكلمات التي يوجهها المرء لكبس مملوء بالهواء ، فالإحباطات تتراكم داخل الفرد في حياتهم اليومية²

¹ مالية مكيري، تأثير مضامين العنف للرسوم المتحركة على سلوكيات الأفراد ما بين 3 و5 سنوات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الجزائر، 3/2009، ص126

² محمد علي أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص88، ص89.

وتطلق أو تفرغ بشكل بديلي عن طريق مشاهدة سلوك اعنف ويرى البعض أن تطهير النفس من ميول اعنف أمر مفيد وخاصة لشرائع المجتمع الدنيا أكثر من الشرائع الأخرى التي تستفيد من العلاقات الاجتماعية ووسائل التنمية الاجتماعية لمواجهة الإحباطات، ويضيف جون بيت زانها يمكن أن تنطبق على رجال الأعمال الذين يستخدمون التلفزيون لفك إحباطهم بشكل بديلي من خلال تصرفات الآخرين.

ويرى فيشباخ و سنجر أن مشاهدة الفرد للعنف عبر وسائل الإعلام يمكن أن تعطي الفرد فرص مشاركة سلبية فالصراع العنيف الذي ينطوي عليه الفم أو البرنامج ، وتزود الفرد بخبرة عدوانية بديلة مما يمثل أداة لتهدة مشاعره من العدوان والإحباط ، ويقولان أن مشاهدة ممثل تلفزيوني في دور يتسم بالعنف والعدوان تجعل المشاهد يشارك في أعمال الممثل العدوانية مما يؤدي إلى خفض حاجة المشاهد إلى الانخراط في أعمال عدوانية حقيقة.

ومن التجارب التي تدعم هذه النظرية التجربة التي أجريت على بعض الطلاب حيث جاء الباحث بفريقين من الطلاب وعرض على الفريق الأول فلما من أفلام الملامكة وعرض على الفريق الثاني فلما عادية خياليا من العنف وتبين أن أفراد الفريق الأول اظهروا استعدادات عدوانية بشكل ضئيل بالقياس إلى أفراد الفريق الثاني الذي ساهد فلما عادية .

ويدافع رجال صناعة التلفزيون الأمريكي عن كم العنف والرعب الذي يتزايد يوما بعد يوم في الإنتاج التلفزيوني بقولهم أن التلفزيون لا يعتبر شرا في ذاته بل هو مصدر صحيا في تفرغ الشريرة الكامنة في نفوس الكثير من الناس مما يعانون اضطرابات نفسية وعقلية وانحرافا في شخصياتهم ، ويؤكدون أن الطفل بشكل خاص يجد في الشاشة الصغيرة مصرا واقعا يجد فيه خياله الحالم وذلك عن طريق تقمص شخصيات المشهد الذي يراه ، ولذلك يرون أن التلفزيون بهذا المعنى يخدم أغراضا علاجية وأهدافا اصطلاحية ، كما يقول رجال صناعة التلفزيون أيضا أن هنالك عبرة وهدفا من وراء تصوير بعض مشاهد العنف والعدوان وهو إن العنف أو العدوان دائما ينتهي بنهايات طيبة حيث تهدف القصة البوليسية في الغالب أي إظهار أن الجريمة لا تجدي نفعا وإن المجرم ينال ما يستحقه من عقاب¹.

¹ محمد علي أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص90، ص91.

وتفند هملويت هذا الرأي قائلة أن الطفل قد يتعلم أيضا من تلك البرامج دروسا أخرى غير "الجريمة لا تفيد" منها : انه يباح إطلاق الرصاص والمشاعبة والغش ويشترط أن يكون الفرد مستندا على حق قانوني ، وان العلاقة بين الناس تقوم على الخوف والتسلط لا على الإخلاص والمحبة ، وفي ظل هذه الظروف يصبح تلقين حكمة "الجريمة لا تفيد" غالي الثمن مادام هو أمر مشكوك فيه من الناحية الأخلاقية.

كما يرى أصحاب هذه النظرية أن الموضوعات التلفزيونية المثقلة بالجنس يمكن أن تؤدي خدمة مماثلة لنفس الغرض المفيد (التطهير والتنقيس) وانتهى احد الخبراء إلى القول بأنه على العكس من سوء الفهم الشائع فان الذين يقرؤون الكتابات الجنسية المكشوفة اقل ميلا للجريمة المنحرفة التي قد تكون لديهم ونختلف مع هذا الرأي لان الإسراف في التعرض لهذه المواد يلهي الناس عن مشاكل الحياة ويورث جمودا في الحس وكما يقول الدكتور إبراهيم إمام: إن اخطر ما اكتشفه الدكتور فريديرك وراثم -وهو طبيب نفسي - أن الأطفال في سن الحادية عشر يتأثرون بالعنف والجنس ويحبون حياة أشبه بأحلام اليقظة ويمارسون العادة السرية ويربطون بين القسوة والعنف والجنس ولذلك يقول بعض الأطباء وعلماء النفس أن التلفزيون واحدة من آفات القرن العشرين التي تضم أيضا : السيارة ، السجارة ، الخمر ، كما بدأت بعض الدراسات قلقها من ظاهرة انتشار ظاهرة الفيديو في المنازل والأماكن العامة كالمقاهي والنوادي وأوضحت احدث الدراسات الميدانية العربية ذلك حين أشارت على وجه الخصوص إلى ظاهرة انتشار استخدام الفيديو التي أصبحت تمثل خطرا على الناشئين ، ذلك الخطر الناجم عن الكيفية والطريقة التي تعرض بها بعض الأفلام وعن المضمون الاجتماعي والأخلاقي لها حيث تعرض العلاقات الجنسية والحب والغرام المكشوف والمغامرات وتمجيد البطولات الفردية التي تدور حول العنف والعدوان والغش والخديعة والانحلال وتبين من الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من الأحداث الجانحين (كعينة تجريبية) والطلاب في المرحلة الابتدائية والإعدادية (كعينة ضابطة) الذين تتراوح أعمارهم بين الـ 11 سنة والـ 18 سنة وفي وحدة الرعاية الشاملة للأحداث الجانحين في مدينتي الشارقة أبوظبي ومدارس مدينة الشارقة في عام 1985 انه كان لأشرطة الفيديو ¹ الأثر الأكبر في تعليم الجانحين اللواط وهو ما وجدته الدراسة متفقا مع دراسة جون لوك التي أجراها على 500 طفل جانح.

¹ المرجع السابق، ص 91، ص 92، ص 93.

ونخلص إلى أن هذه النظرية مازلت تحتاج إلى أدلة تؤكد صحة ما ذهب إليها أصحابها ، ونرى ما توصل إليه شرام من أن التلفزيون لا يؤدي إلى تخفيف الميل النفسي تماما كما أن صورة اللحم المشوي لا تقلل من شعور الجوعان بالجوع.

الفرع الخامس/نظرية التعلم من خلال الملاحظة : ليس الإنسان في حاجة إلى أن يتعلم فقط ،ولكن غالبا ما يدفعه حب الاستطلاع إلى محاولة أن يتعلم كيف يتعلم ¹ ،حيث تشير هذه النظرية إلى انه يمكن أن يتعلم الأفراد سلوك العنف من مراقبة أو مشاهدة برامج العنف والرعب والإثارة ، فالأفراد يتعلمون سلوك العدوان والعنف من خلال مشاهدتهم للتلفزيون حسب سلوك الشخصيات التي تعرضها برامج العنف ، وتطبق هذه النظرية بشكل أقوى على الأطفال الصغار حيث يكون لبيئتهم تأثيرها الهام على ما يتعلمونه ، وتزداد الخطورة حينما يكون التلفزيون بديلا عن الأبوين ، لان الأطفال يفهمون الأفلام والبرامج التلفزيونية بطريقة مختلفة عن عالم الكبار حيث لا يستطيعون في أحوال كثيرة استنتاج العلاقة بين المشاهد التي يرونها أو ترتجيبها لتفسير المادة الدرامية مما يجعل تذكرهم للمضمون أشبه ما يكون بالشظايا فلا يتمكنون من بناء العلاقات بين برامج الكبار واستخلاص العبر من المسلسلات ، كما قد ينجح في ذلك الكبار مما يمكن معه القول أن الصور الذهنية التي تتركها أو تخلفها المضامين التلفزيون تترك صورا مشوهة عن حقيقة العالم ، ذلك أن عقل الطفل يسجل ما يشاهده ويخترنه سواء كان عن وعي أو بدون وعي منذ أن يبلغ الثلاثين شهرا ، ولا يخيف الطفل مقدار العنف الذي يعرضه التلفزيون أو تعرضه السينما ، ولا الخطورة البدنية التي يعقبها هذا العنف ، بقدر ما يخيفهم القالب الذي يحدث فيه العنف والطريقة التي يقدم بها على الشاشة ولذلك أدخلت مسلسلات(هاتشوك) الرعب في ملايين قلوب الأطفال واطارت بعض المسلسلات كمسلسلات-بلفجور الفرنسية- النوم من عيونهم ، هذه النظرية تتركز على الإنسان لديه القدرة على اكتساب التمثيل الرمزي للوقائع الخارجية وملاحظة هذه الوقائع والنماذج تعتبر مصدرا من مصادر التعلم وكذلك فيلم بوني ويكلاد ² المنتج عام 1967 حيث اظهر أبطالهم في حالة ابتسام وهم يمارسون القتل ، ويرى شرام وزملائه انه إذا عرضت مشاهد العنف والقسوة والسلوك الغير طبيعي علنا على الجماهير ستكون سببا في إثارة الرغبة في السلوك العنيف عند الناس ، ولا يوجد شك في وجود علاقة

¹ أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، بدون طبعة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2012، ص30

² محمد علي أبو العلا، مرجع سبق ذكره ، ص93

ما بين ازدياد جرائم العنف وازدياد البرامج المليئة بالسلوك الإجرامي والأعمال العنيفة في السينما والراديو والتلفزيون ، وأكدت ذلك دراسة لبيانورا حيث قدم مجموعة من التحليلات النفسية والاجتماعية التي أكدت اكتساب التصرفات الشرسة عن طريق الاحتكاك بالنماذج العنيفة من خلال وسائل الإعلام ، ولم يعد التعلم مقصورا على الأفلام والمسلسلات والأعمال الدرامية الأخرى ، فمشاهدة العنف موجود في الأفلام الإخبارية نفسها.

لدرجة انه عندما قدم التلفزيون بعض المشاهد من مظاهرات الطلبة في باريس في مايو عام 1968 انتشرت عدوى العنف وشملت فرنسا كلها وسرعان ما انتقلت إلى أنحاء مختلفة من أوروبا والولايات المتحدة بل وجدت هولموييت أن الأطفال يضطربون لمشاهدة المظاهرات وإطلاق النار والحرب في نشرات الأخبار كما يضطربون في مشاهدة هذه المشاهد في أفلام الغرب الأمريكي.

وفي ظل المسلسلات التي تقوم فيها الصداقات بين الرجال والنساء ويقوم الاختلاط وتتم صور من الانحراف الأخلاقي بل أصبحت هناك مطالب خفية في بعض المجتمعات بان تأخذ المرأة حظها من الفساد وذلك عن طريق مشاهدة الأفلام والمسلسلات الأجنبية وما يحدث فيها .وترى هذه النظرية أن العنف في وسائل الإعلام يزيد من احتمالية العدوانية عند المستقبلين من خلال ما يلي:

1/تزويد المشاهدين بالفرض لتعلم العدوان والعنف.

2/تقديم شخصيات شريرة يمكن تقليدها ، فلقد تبين أن المشاهدين يقتدون في اغلب الأحيان بالشخصيات المتحدة معهم في الجنس والسن والظروف الاقتصادية والاجتماعية ، وأوضحت دراسة أجريت حول أهمية تأثير النموذج العنيف في تعلم التصرفات العنيفة بمجرد الاتصال بهذا النموذج حيث أجرى المؤلفون دراسات على الأطفال من الحضانة من خلال مراقبتهم¹ تسعة أسابيع على مرحلتين : الأولى مدتها ستة أسابيع كان الأطفال في أثنائها يشاهدون البرامج التلفزيونية المعدة ضمن تنظيم معين والمرحلة الثانية مدتها ثلاثة أسابيع وراقب فيها

¹المرجع السابق، ص93، ص94، ص95.

الأطفال أنفسهم في تصرفاتهم العادية وتبين أن الأطفال بعد البرامج التي يكثر فيها العنف يصبحون أكثر عدواني حيث لوحظ ازدياد الاشتباكات مع الغير وتحطيم الألعاب بينما يكون الطفل بعد البرامج ذات الطبع الهادئ أكثر هدوءا وطواعية في تصرفاته.

إذا للتلفزيون ووسائل الإعلام المرئية دورا هاما جدا من جانب المشاهدين سواء كانوا أطفال أو رجال أو نساء بشتى الطرق التقليد المعروفة سواء في الملابس أو في استعمال العنف أو تسريحة الشعر أو السلوك اليومي للإنسان وهذه النظرية توضح ذلك.

المبحث الثالث: أهداف الاتصال وأهميته

-المطلب الأول/أهداف الاتصال : إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو تأثير في المستقبل مثل توضيح أهداف المؤسسة وسياستها¹ حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاتها أو على مهارته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى :

1- هدف توجيهي : ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .

ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي اقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2-هدف تثقيفي :ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3- هدف تعليمي : حينما يتجه نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة².

4- هدف ترفيه أو ترويجي : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه هذا الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل .

¹ سكودارلي حياة،ظريف نورة،الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة،رسالة ماجستير غير منشورة،المركز الجامعي العقيد آكلي محمد أولحاج

البويرة،الجزائر،2011/2012،ص35

² محمد علي أبو العلا،مرجع سبق ذكره ص96،ص97.

5- هدف إداري : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة .

6- هدف اجتماعي : حيث يتيح الاتصال بالفرصة بزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر ولذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد .وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد .

المطلب الثاني/ أهمية الاتصال :

1/يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

2/يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم ولذلك لان المعلومات سوف يحصلون عليها من خلال عمليات الاتصال تتسم بالصدق والصرحة ، الوضوح ، الشمول .

3/يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة من فرص التفاعل الاجتماعي من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون ... الخ .

4/إنها أداة مهمة لربط مكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضهم وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

5/إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها .

6/إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء وتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها¹ .

7/تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات.

¹ سلوى عثمان صديقي،هناك حافظ بدوي،مرجع سابق،ص19،ص20.

8/ومهارة الاتصال إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية¹.

المبحث الرابع/ماهية اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

المطلب الأول/مفهوم اتصالات الأزمة وأهميتها

الفرع الأول/مفهوم اتصالات الأزمة : تكشف مراجعة اتصالات الأزمة عن مجموعة من النقاط الهامة :

انه رغم إشارة الباحثين بضرورة دراسة وتطويع اتصالات الأزمة إلا أن هذا الموضوع يلقى نفس الاهتمام الذي تلقاه موضوعات أخرى متصلة بالأزمة .

توجد بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة إلا أن مجال اهتمامها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها دون أن تهدف لتقديم نموذج نظري يمكن تعميمها على الحالات الأخرى .

إن معظم الكتابات التي تناولت اتصال الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتفترض انه اتصال لا يتصف بأي خصائص خاصة معدا انه اتصال تقوم به العلاقات العامة وتركز على الاقتراح أو نصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة ولا تخرج معظم النقاط الموجودة في القائمة عن هذه النقاط التالية :

1/لا تفترض أن الحالة قد أصبحت خارجة عن السيطرة فنوعية التغطية الإعلامية ستعتمد على نوعية المعلومات التي تزود بها الوسائل فإذا قدمت معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة لوسائل الإعلام ستنتشرها .

2/لا تجعل القانون يخيفك ويحذرك من التصريحات فتضطر إلى السكون فالاعتذار لا يعني أنك ملوما قانوناً² .

3/ تذكر أن طريقة معالجة الأزمة لها نفس أهمية الأزمة فالجماهير قد تنسي الأزمة بعد فترة من الزمن لكنها لا تنسي محاولة الغش أو الكذب الاستهتار بحياة الناس .

¹المرجع السابق،ص18،ص19.

²قديري علي عبد المجيد،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة،2008،ص176،175.

4/تقبل المسؤولية لذلك يجب أن تقول انك تحاول اتخاذ كل الاحتياجات والإجراءات لعلاج الأزمة .

5/اعتذر واطهر عاطفة لان أسوء سمعة للمؤسسة تحدث عندما يبدو للناس أن المؤسسة لا تكثرث لأرواح الناس وعواطفهم .

ورغم أن هذه النصائح هامة في إدارة الأزمات إلا أنها على درجة كبيرة من العمومية ولا تقدم أساسا نظريا يمكن البناء عليه وتطويره للتعامل مع كافة أنواع الأزمات .

أما فيما يتعلق بوضع تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة فقد بذرت محاولات كثيرة من¹ قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات والتي أتصور أنها وضعت مفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي .

يرى عثمان محمد العربي (1999) أنها "اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري بظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساس من اتصال الأزمات وهو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها " .

ويرى محمد شومان (1999) أن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة وعلى هذا الأساس فليق الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة وكذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف ومهام العلاقات العامة بل إن مسؤولية القيام بها تضع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري .

¹ المرجع السابق، ص 177، ص 178.

الفرع الثانى/أهمية اتصال الأزمة: يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للزمات حيث يساعد الاتصال على الوقاية من الزمات قبل حدوثها¹، ومن هنا تتمى الاهتمام النظرى والعملى باتصالات الأزمة Crisis Communications والتي تتسع لكل الأنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الزمات ، وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأى العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة وفي المقابل ظل التطور في بحوث واستخدامات إعلام الزمات media Crisis أو وسائل الإعلام الجماهير إنشاء الكوارث محدودا وذلك ربما لان الكوارث بحكم تعريفها وكذلك الزمات العامة التي تؤثر في الرأى العام والمجتمع ككل اقل حدوثا من الزمات التي تتعرض لها المؤسسات والمنظمات.

وترجع البداية العملية الجادة ادوار ووظائف الاتصال والإعلام أثناء الزمات إلى الستينات من القرن العشرين ، فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الزمات والكوارث وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها ولكن اغلب هذه البحوث لم تهتم بمجال عملية الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة وحتى أواخر الستينات ظهر عدد محدود من بحوث إعلام الزمات التي أجريت في مراكز بحوث الزمات والكوارث ومراكز الرأى العام في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان بينما ظهرت محاولات فردية في تحليل الجوانب المختلفة لإعلام الزمات حيث اعد اويل وليامز Ewell Williams رسالة ماجستير تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرة وسائل وتقارير وصور عن إعصار ضرب احد المدن الأمريكية وقد قام هاري مور Harry More عام 1958 بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام وليامز بتحليلها عن نفس الكارثة².

¹ هامل مهيدي، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص255

² قنري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص178، ص179، ص180.

ومن جهة أخرى اخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزدوج للإعلام في الأزمات والكوارث فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للآزمات والكوارث .

وقد شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي زيادة مطردة وسريعة في بحوث واستخدامات اتصالات الأزمة وإعلام الأزمات والكوارث على المستويين القومي والدولي ، كما ظهرت بحوث مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمة خاصة الإعلام الأمريكي والياباني وبصفة عامة فإن الارتفاع المستمر في عدد ونوعية الأزمات والكوارث من جهة وتطور تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات وسيادة قيم وآليات العولمة من جهة ثانية يدفع نحو زيادة الاهتمام ببحوث اتصالات و إعلام الأزمات والكوارث.

ويتم تحديد أسلوب الاتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها ونوعيتها وأبعادها ، وبصفة عامة يراعي التوازن في الاهتمام بالاتصالات الرسمية الداخلية لخلق درجة من الإجماع الشعبي أو الرأي العام المساند لموقف الدولة في الداخل وأيضاً عن طريق الاهتمام بالاتصالات الخارجية لتحسين الصورة الذهنية للدولة على مستوى الدول الأخرى ولدى الرأي العام الدولي، لذلك وكما يرى الكثير من الباحثين فقد أصبحت برامج اتصالات الأزمة جزءاً من هاما من عمل العلاقات العامة لان السمة الجديدة لأي منظمة لا تكتسب بالمصادفة ولكنها تأتي من خلال العمل الجاد المستمر خلال أوقات الرخاء وكذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل وتعصف الأزمات.

ويقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة يكون هدفها الرئيسي بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة والأزمة وتزويد الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لان عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير منظمة¹.

وتسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء أضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية والعداء لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات

¹قـدري علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص181، ص182، ص183.

وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة وتسعى أيضا إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة التي أصابها العطب من الانهيار وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة وتصرفاتها وتعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة في المؤسسة من جديد ، ومن المفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة Crisis Communications plan تتضمن الخطوات الرئيسية للاتصالات والمسئول عن كل منها مع تحديد اسم المتحدث الرسمي للمنظمة مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة.

المطلب الثاني/وظائف اتصال الأزمات وأهم نظرياته

الفرع الأول/وظائف اتصال الأزمات:

01 - وظائف اتصال الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي: يعتبر الكثير من الباحثين

تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة هو الوظيفة الأولى للإدارة العليا بها وإن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى عدم وقوع أزمات أما وأن وقعت أزمات فيجب إعداد وتطوير خطط اتصالية فعالة لإدارة الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن فاعلية الاتصال لا تتوقف فقط على وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة وعلى التدفق الجيد للمعلومات من خلالها وإنما أيضا على توافر لعديد من مهارات الاتصال من إدراك لمسؤولية الإدارة عن الاتصال والتفاعل والتجاوب مع مضمونه والقدرة التحليلية لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية والتصرف السليم لتحقيق الأهداف وإن عدم توفر هذه المهارات أو بعضها قد يؤدي إلى وقوع أزمات عديدة.

وتبرز أهمية هذا النوع من الاتصال في المنظمة إذا تم تطبيقه بفعالية في منع حدوث الكثير من الأزمات مثل الاضطرابات العمالية ، العيب بالمنتجات من العاملين بالمصانع...الخ، بل تؤكد بعض الدراسات على أن أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء خطورة الأزمات وتطورها المتردي بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري أيا كان نوعه¹.

¹ المرجع السابق، ص183، ص184.

وأصبحت توجد فجوات تمت على سطح هذا التنظيم وباعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها في الوقت التي تمت فيه وتكاملت قوة تنظيم غير رسمي وأصبح قادرا على تحريك القوى وصنع الأحداث الازموية.

وفي مجال إدارة الأزمة داخل المنظمة تعدد نظم وقنوات الاتصال لتشمل مجموعة من المجالات هي:

1/ بين مصادر جميع البيانات ورئاستها وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات.

2/ بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل.

3/ بين الوحدة السابقة وبين مجموعة القلب Core Group المنوط بها اتخاذ القرار.

ونظام الاتصال الذي يعرف على انه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر¹ في الكيان الإداري يجب أن يتم فحصه بدقة وبسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة وتشتد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمة ويجب أيضا أن يوفر نظام الاتصال الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويتفق الكثير من الباحثين على انه يجب على القائم بالاتصال بالمنظمة فريق اتصالات الأزمة أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية وذلك فيما يتعلق بالجمهور الداخلي بالمنظمة وهي:

1- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.

2- شرح وبدقة الذي حدث وتسبب في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة تلك الأزمة وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلا.

3- إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات².

¹ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمد

قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص30

² قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص181-188.

4-التأكيد على أن إدارة الأزمة مهمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات وأيضا إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ، ولذا يجب أن تتوفر لهم خلفية معلومات واضحة وصادقة.

وتميل المنظمات المستهدفة للازمات إلى تركيز جهودها على الاتصالات الداخلية بين الأعضاء داخل المنظمة وعلى أساس البيانات الفنية مثل الحسابات والمخزون والمعلومات المالية والتسويقية ، بينما تركز المنظمات المستعدة للازمات على كل من الاتصالات الداخلية والخارجية وكذا على الاتصالات البشرية والفنية.

وتشير الدراسة التي قامت بها جوليا جيلبيو Julie Guillebeau (1989) والتي تعمل مديرا للعلاقات العامة بإحدى الجامعات الأمريكية حول حادث مقتل احد الموظفين بالجامعة ، نتيجة إصابته بطلق ناري وان الشرطة المحلية تحقق في هذا الحادث ، حيث قامت بجمع تفاصيل أكثر عن الحادث استعدادا للاتصال بمندوبي وسائل الإعلام والرد على استفساراتهم عن الحادث ، وأيضا مع الجمهور الداخلي ، وترى أنها قامت بإدارة هذه الأزمة على مستويين:

-الأول :على المستوى العام.

-الثاني : على مستوى الحرم الجامعي.

ذلك لاختلاف طبيعة الجمهور العام عن الجمهور الداخلي من حيث تأثرهم بالحادث والحاجة إلى المعلومات المختلفة عنهم ، فالعاملون بالجامعة يحتاجون إلى معلومات كثيرة عن الحادث لطمأننتهم بينما الجمهور العام يحتاج إلى معلومات لإرضاء فضولهم وعلى هذا الأساس نقوم بعمل الآتي:

1//إعداد بيان مختصر عن الحادث وتم تثبيته على مختلف الحوائط بالجامعة مثل قاعات الطعام وأبواب المدينة الجامعية وقد تم إعداده بأسرع ما يمكن¹.

¹ قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 190، ص 191.

2/تم إبلاغ طلاب الجامعة بالحادث قبل انتقاله عبر وسائل الإعلام وبعدها تم إمداد وسائل الإعلام المحلية بكل التفاصيل وأعلن أن مدير العلاقات العامة هو المتحدث الرسمي الوحيد باسم الجامعة.

3/تم عقد مؤتمر صحفي والرد على كافة الأسئلة والاستفسارات عن الحادث واتسم الحوار بالصراحة التامة.

4/قام عميد الكلية-التي يتبعها القنيل - بالاتصال بأسرته لمساعدتهم وعقد اجتماع مع الطلاب للإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم لعدم إثارة الخوف والسيطرة على الشائعات.

5/وتشير إلى أن النتيجة الأساسية للتعامل مع الحادث بهذا الشكل كان مفيدا جدا للجامعة حيث اتجه انتباه وسائل الإعلام إلى جوانب أخرى للقضية وان السرعة في التعامل مع هذا الحادث أدى إلى الوصول لأفضل النتائج في إدارة هذه الأزمة.

وتشير مارسة سوندرز Martha Saunders (1988) في دراسة لها عن نظم الاتصال بين الجمهور الداخلي أثناء الأزمة إلى ما يلي :

1/إن وقوع بعض الأزمات يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة لأن يدركوا مثل تلك الأزمات وتؤدي إلى وجود نظام خاص داخل المؤسسة أثناء الأزمة.

2/أن العاملين بالمنظمة مشتركين في إدراكهم القوي لوجود أزمة تواجه الشركة.

3/أن الجمهور الداخلي يبحث دائما عن معلومات كافية حول الأزمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها وهي قليلة نسبيا.

4/لا يثق الجمهور في ما تنشره وسائل الإعلام وتقاريرها حول الأزمة التي تواجه منظماتهم ، لأنهم يعتقدون أن تلك الأخبار مدفوعة الأجر من هذه المنظمات.

5/أن الاتصال بين الجمهور الداخلي يكون نشط للغاية عند وقوع الأزمة¹.

¹المرجع السابق، ص191-193.

6/إن العاملين بالمنظمات يفضلون أن يكونوا جيدين ومخلصين في عملهم في شركة جيدة مع وجود إدارة سيئة وع ذلك فان لديهم رغبة في الاتصال مع إدارة الشركة إذا ما أرادت ذلك.

وتوصي بان المعلومات التي يتم جمعها خلال الأزمة يمكن أن تخدم نظم الاتصال بين الشركة وجمهور العاملين وذلك بإمدادهم بالآتي:

1/إرسال رسائل من الإدارة العليا إلى العاملين. 2/ التأكيد على ضمان الوظيفة.

3/الاهتمام بـرجع الصدى Feed back من الجمهور الداخلي إلى الإدارة العليا.

02-وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامي وعلى مستوى الجمهور: تعتبر قدرة

الإدارة على تحقيق كفاءة الاتصالات ذات أهمية حيوية في إطار إدارة المخاطر وهذا التدفق في الاتصالات من اللازم أن يكون صاعد وهابط بين المستويات الإدارية لتكون المنظمة ذات كفاءة في التعامل مع الأزمات كذلك يخدم نظام الاتصالات وظيفة الرقابة وبدون اتصالات جيدة تكون المنظمة غير قادرة على التفاعل بكفاءة مع التغيرات السريعة المصاحبة لأحداث الأزمة فالمنظمة تحتاج لتأكيد قدرتها وتدعيمها والعمل على التكيف مع الموقف عن طريق تعديل الخطط عندما يحتاج الأمر ذلك ، بحيث يجب أن تتصف الاتصالات بالدقة والسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة ليكون عنصرا فاعلا في مواجهة الأزمة بمراحلها المختلفة.

ويعتبر كثير من الباحثين أن إدارة أزمة التايلنول التي واجهتها شركة جونسون اند جونسون 1983 من أفضل الأزمات التي أديرت على المستوى الإعلامي والجمهور العام ، فقد تمثلت هذه الأزمة ، في قيام احد الأشخاص باستبدال التايلنول Tylenol extra-strength بكبسولات معبئة بمادة سامة وأعيد تغليف هذه العبوات وتم وضعها على أرفف مجموعة من الصيدليات و متاجر الأغذية في ولاية شيكاغو الأمريكية وقد ترتب على شرائها وفاة سبعة أشخاص متأثرين بهذه السموم¹.

¹المرجع السابق،ص193-194.

وقد حظيت هذه الأزمة بتغطية إعلامية كبيرة حيث نشرت ثمانون ألف قصة صحفية في الولايات المتحدة الأمريكية عن هذه الأزمة بالإضافة إلى التغطية الإذاعية والتلفزيونية.

وعندما علم مدير الشركة قام بعمل الآتي:

1/ تعيين أحد كبار المديرين لتولي مهمة إدارة هذه الأزمة.

2/ توجيه مدير الأزمة لتوجه إلى موقع الأحداث.

3/ طلب من فريق إدارة الأزمة بإبلاغه بكل الخطوات.

وعلى الفور قامت الشركة بتشكيل فريق على أعلى مستوى لإدارة هذه الأزمة والذي قام بتحديد أهدافه التالية لإدارة هذه الأزمة:

1/ إيقاف عملية القتل بسبب تناول هذه السموم.

2/ تحديد أسباب القتل.

3/ تقديم المساعدة لأسر الضحايا والمتضررين.

ونظرا لما تتمتع به الشركة من ثقة الجمهور الأمريكي فقد استندت في إدارتها لهذه الأزمة على الآتي:

1/ الصراحة مع وسائل الإعلام. 2/ الاستعداد لسحب المنتج من السوق أيا كانت التكلفة.

3/ معرفة اتجاه الأمريكيين عن هذه الأزمة وتأثيرها على الشركة.

ولقد ثبتت من التحقيقات براءة الشركة من هذه التهمة ونتج عن ذلك تعاطف الشعب الأمريكي ووسائل الإعلام معها¹.

¹ المرجع السابق، ص 194، 195

الفرع الثانى/أهم نظريات اتصال الأزمت

01/نظرية الاعتذار **Apologie Theory**: ترى النظرية أن الكثير من المنظمات

والمؤسسات تواجه هجوما واتهامات من وسائل الإعلام حيث يعرف محمد جميل حمامي وسائل الإعلام بأنها هي أحد أشكال الاتصال الجماهيري¹، خاصة الصحف التي تقوم بنشر تحقيقات بصفة منتظمة عندما تواجه تلك المنظمات أزمة وأن الجماهير ترى أن تلك الاتهامات المنشورة صحيحة وفي هذه الحالة بتعين على المنظمة أن تتقدم باعتذار وغالبا ما يكون الاعتذار عن "عمل" قد سبب للأفراد أو البيئة خطرا معينا من خلال السعي إلى تحقيق ربح أو مكسب. وتشير النظرية إلى أنه يوجد ثلاث استراتيجيات من الاعتذار:

الأول : يركز مقدموه على موضوعات أخرى بغرض تشتيت الجماهير وصرفها عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المنظمة.

الثاني : يركز على تحدي صحة تلك الاتهامات الموجهة إلى المنظمة وذلك بتنفيذها والقول بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

الثالث : إصدار اعتذار مضاد يشكك - بصفة مباشرة- في أخلاقيات وسيلة الإعلام التي وجهت الاتهام.

والاعتذار وفقا لهذه النظرية له أساسين هما:

1/السعي إلى رفع الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة وإثبات أنها باطلة.

2/استخدام الحكم بأن الاتهامات باطلة ضد وسيلة الإعلام التي نشرته ومحاولة النيل من تلك الوسيلة، وإذا تمكن ذلك الاعتذار من إثارة الشبهات حول أخلاقيات وسيلة الإعلام التي نشرت الاتهامات فسوف يكون من السهل الإدعاء بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة، وترى النظرية أن الهجوم المضاد كإستراتيجية تزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاتهامات المنشورة ويجب أن تعتمد تلك الإستراتيجية في الهجوم على ما يلي:

¹ تبتي حنان، دور وسائل الإعلام في تفعيل قيم المواطنة لدى الرأي العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص24

1/ أن تلك الاتهامات والقصة التي رويت بها قد تم نشرها بطريقة غير واقعية وغير منطقية، أن تلك الاتهامات مبنية على قصص قديمة وسابقة وليس لها علاقة بما يحدث¹.

2/ أن تلك القصة التي نشرت بها الاتهامات جوفاء وليست لكشف الحقيقة ولكن هدفها تشويه صورة الشركة لدى الجماهير. ويؤكد واضعو تلك النظرية على انه يجب توخي الحذر من استخدام هذه النظرية ولا يجب استخدامها إلا في حالات وظروف معينة وذلك للأسباب الآتية: أن هذا الكم الهائل من الاتهامات المنشورة وما يقابله من هجوم من جانب المنظمة قد يأتي بأي نتائج عكسية ليست في صالح المنظمة ، لا تحتاج الجمعيات والمؤسسات التي لا تهدف للربح إلى هذه النظرية إلا في حالات نادرة نظرا لعدم وجود بيئة تنافسية فيما بينها.

إن هذه النظرية يمكن أن تعرض المنظمة للكثير من المخاطر خاصة في مجال اهتزاز صورتها لدى جمهورها ويجب العمل على تحسين الصورة واتخاذ الإجراءات والجهود والأفعال التي تؤدي إلى ذلك بدلا من الاهتمام بالنواحي القانونية وتوزيع الاتهامات.

أما في الحالات التي يمكن استخدام تلك النظرية فيها فيجب الالتزام بالآتي:

1/ التركيز على إعداد التقارير والمعلومات اللازمة والتي تؤكد عدم صحة تلك الاتهامات.

2/ تقديم ما يثبت أن تلك الاتهامات غير صحيحة.

02/ نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة: تقترح برسيلا ميرفي 1987 استخدام

نظرية المباريات كنموذج لمتخذي القرار في العلاقات العامة خلال الأزمة ولذلك فعند وقوع الأزمة يجب مناقشة كافة المعلومات والأخبار من جانب مسؤولي العلاقات العامة وقبل نشرها بوسائل الإعلام فالأساس في عملية إدارة الأزمات هو التفاوض بين أطراف الأزمة للوصول إلى أفضل النتائج، وهذه النظرية تفترض أن هناك لاعبين أو أكثر يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه وأن أحد اللاعبين هو مسئول العلاقات العامة والآخر هو الجمهور سواء كان داخلي أو خارجي واللاعب المعارض ربما يكون شخصا واحدا أو مجموعة من الأفراد يلعبون كوحدة مثل شركة منافسة أو مجموعة من الأفراد يجمعها هدف واحد وعلى هذه

¹ قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق ص 246-247.

المجموعة من اللاعبين اختيار الألعاب أو الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج¹.

ومن الناحية العملية فإن هذه النظرية تستخدم كأداة تحليلية لصناع القرار حيث تتيح للمسؤولين تنظيم بدائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة والممكنة ، ووفقا لهذه النظرية فإن الوقت يلعب دور هام لاتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة لذلك يجب على مسؤولي العلاقات العامة الاهتمام بعملية الوقت أثناء الأزمة عند القيام بترتيب مؤتمر صحفي أو نشر أخبار متعلقة بالأزمة وفي هذه الحالة فإن مسئول العلاقات العامة هو اللاعب الأول في المباراة واللاعب الآخر هو وسائل الإعلام وفي هذه المباراة فإن الفوز لوسائل الإعلام هو الحصول على معلومات إخبارية لقصة صحفية عن الأزمة والفوز للاعب العلاقات العامة هو جعل الأزمة تحت السيطرة الكاملة قبل أن تصل أخبارها إلى الجمهور ، لذلك فإن نظرية المباريات بمختلف جوانبها واستراتيجياتها هدفها واحد وهو صياغة مبادئ كاملة بصورة رياضية لتحديد ما هو السلوك الرشيد لأنواع معينة من المواقف الاجتماعية والسلوك الرشيد سلوك مخطط لإنتاج قرارات ومسارات للفعل تجسد أقل السبل تكلفة لتحقيق الأهداف والمحافظة على الخسائر عند أدنى الشروط المقبولة ، وهي بذلك أسلوب للتحليل وأسلوب لاختيار مسارات الفعل المثالي في المواقف الاجتماعية والدولية والتي تسدي سلوكا رشيدا وتكون فعلا موجها نحو هدف وإنجاز غايات معينة.

03/ استخدام نظرية الفوضى في إدارة الأزمات والقضايا : تعطي نظرية الفوضى مثالا طيبا

للمواقف التي تسود فيها الأزمات ، فالأزمة تعني تعاقب أحداث تبدا مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكياتها مع النظام الفوضوي Chaotic System وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهي إلى مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار. وفي بداية الأزمة قد يكون لأحدى المؤسسات سلطاتها ونفوذها على سير الأحداث إلا أنه بعد أن تتصاعد الأحداث إلى نقطة معينة تفقد تلك المؤسسة في الغالب قدرتها وتمثل الأزمات نقاط تشعب ، تعرف "بصورة منتظمة" إحدى المؤسسات بطريقة جديدة وغير متوقعة، إن بعض أصحاب النظريات يعرفون الأزمة على أنها نقطة في تاريخ إحدى المؤسسات ، تغير ثقافتها وعملها وهذا المعيار هو الذي يميز الأزمة الحقيقية عن

¹ المرجع السابق، ص 247-249.

مجرد"الحديث السيئ"، فعلى سبيل المثال بعد انتشار أنباء ظهور عيوب في تصميم إحدى المركبات الفضائية، أصبح ذلك رمزا لعدم الثقة في المقدرة التكنولوجية لوكالة الفضاء¹

الأمريكية ناسا Nasa وبعد انفجار مكوك الفضاء تشالنجر في عام 1986 تغير صورة وكالة الفضاء الأمريكية ناسا من مؤسسة تستطيع أن تقوم بعمل شيء ما، إلى مؤسسة لا تستطيع أن تصنع شيئا صحيحا غير معيب.

ومع ذلك تؤكد نظرية الفوضى ان تلك اللحظات العصبية ليست عشوائية أو جزافية ولكن تجمع الأصوات الصاخبة داخل النظام نفسه وهي الأخطر فهناك مؤسسات معينة تضم فيما بينها أنواعا من الخلل أو العيوب تتكاثر مع مرور الوقت حتى يتوالد عنها أزمات لا دخل للعوامل الخارجية فيها.

ويعتبر تحرك وكالة ناسا فيما يتعلق بأزمة المكوك تشالنجر مثالا لمجابهة مثل تلك الأخطاء التي تتعرض لها تلك المؤسسات فقد أنكر شوارتز Schuartz وهو مسئول كبير بالوكالة أن تكون الوكالة بوصفها مؤسسة قد أصبح عملها بعيدا عن الكمال وقد دلل على ذلك بان الوكالة قد سبق أن أطلقت أكثر من مكوك فضائي بنجاح دون حدوث أخطاء أو عيوب ولذلك فان تاريخها الناجح يعتبر إسهاما في كمال العمل الذي تضطلع به.

والحقيقة إن تلك المأساة "سقوط وفشل تشالنجر" قد عطبت صورة وكالة ناسا لدى الجماهير مما أدى بالمسؤولين إلى تأجيل إطلاق المركبات بعد ذلك "أكثر من مرة" وذلك خوفا من الفشل حتى يحققوا أكبر قدر ممكن من الأمان.

وتحدث مثل تلك الأزمات شروخا في الثقة بين المؤسسات وجماهيرها ويكون ذلك نتيجة لسوء إدراك تلك الجماهير لما قد يحدث من أخطاء من قبل تلك المؤسسات وكثيرا ما يتعذر تصحيح هذا الإدراك خاصة إذا ما ازدادت الشائعات بمرور الوقت.

وغاليلما تحاول المؤسسات محاربة تلك الشائعات بعرض الحقائق ومع ذلك اذا سارت تلك الشائعات في نظم فوضوية فان عرض تلك الحقائق يكون تأثيره ضئيل في مواجهة القلق الذي يسيطر على الجماهير.

¹ المرجع السابق، ص 249-250.

ومن وجهة نظر علم الإدارة تعتبر العلاقات العامة جهداً منظماً لتخفيف عدم التيقن Un Certainty لدى الجماهير ويمكنها القيام بذلك إما عن طريق التنبؤ بسلوك الجماهير¹ ومعالجته ، أو عن طريق تحقيق التآلف الكافي مع تلك الجماهير التي يحتمل أن يكون رد فعلها غير متوقع.

ويتشور نظرية الفوضى إلى أن الأحداث لها حياة ومنطق خاص بها وهناك مساحة محدودة للتدخل لو كما يسميها بيرني Bernay "هندسة الرضا" .. وفي المجتمع الفوضوي تكمن السلطة في وحدات جماعية وفردية بصفة خاصة تلك الوحدات البعيدة عن السلطة لها تأثيرها الضئيل.

وتلقي نظرية الفوضى الأضواء على الصراعات بين العلاقات العامة والوظائف الأخرى للإدارة عند وقوع الأزمات ، فمن الناحية التقليدية تهدف الإدارة إلى التقليل من عدم التيقن الموجود لدى الجماهير ومن الناحية التقليدية أيضاً تعتبر الإستراتيجية نتاجاً للتقدم المعقول نحو الهدف.

المطلب الخامس/ مفهوم إدارة الأزمة وأسسها:

الفرع الأول/ مفهوم إدارة الأزمة:

يتميز عالم اليوم بتعدد وتنوع أزماته خلال تحولاته الحضرية الجارية فالأزمة إذن سمة العصر الحاضر وهذا مما يجعل العمل على أقلمتها لجعلها عامل دفع في مسيرة التحول الحضري والتنمية القومية بدلاً من أن تكون عامل إعاقة².

فتعرف الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة³.

¹ المرجع السابق، ص 250، 252، 251

² عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 23

³ محمد نصر مهنأ، إدارة الأزمات، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004، ص 243

عرّف عليه إدارة الأزمات بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات¹.

وفي تعريف آخر لإدارة الأزمات هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار الترتب على الأزمة².

وفي مفهوم آخر يعتبر علم إدارة الأزمات هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهمية في عصرنا. وهو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها ، وهو أيضا علم المستقبل ، وعلم التكيف مع المتغيرات ، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة ، إنه علم مستقل بذاته ، ولكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية³.

ويقصد بإدارة الأزمة منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة⁴.

الفرع الثاني/أسس إدارة الأزمات : يمكن إجمال أسس الأزمة في الآتي:

أ - إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية ، أي مراعاة الوسطية في التعامل ، حيث يتيح حرية الحركة ويهدف السيطرة على المواقف. وبقدر المستطاع تفادي انفلات عناصر الأزمة أو إحداها ما قد يهدد بتفاقم الخطر ، وتعاضم الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج.

ب - إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر ، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد ، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل ، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى ،

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان ، 2015، ص 26

² عبد السلام أبو جحف، الإدارة والإستراتيجية وإدارة الأزمة، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 252

³ أديب خضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص 10

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 28

وينبني على ذلك أن تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه إدارة الأزمة.

ج - لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأيا كانت مطالبهم ، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.

إن التدخل العسكري أو اللجوء للقوة يمثل العنصر الأخير لحل الأزمة ، ولا يمكن اللجوء إليه إلا بعد استنفاد جميع المحاولات والمراحل التي يجب الاهتداء بها لحل الأزمة.

د -إن عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

هـ - يجب التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة لأن الفرق بينها بسيط أم نتائج كل منها فهي جسيمة في مخاطرها.

و - إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو اتجاهات الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي فإن أهم عناصر فريق إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيدا عنها¹.

¹ محمود جاد الله، المرجع السابق، ص44

المطلب السادس/متطلبات إدارة الأزمات وأهدافها

الفرع الأول/ متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها: 1/ سجل الأزمات Crisis Portfolio: يقول الحملوي أنه لا بد من وجود سجل للأزمات Crisis Portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

2/ فريق إدارة الأزمات : هو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة¹ تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف ، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

3/ التخطيط كمتطلب أساسي: تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات ، فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

4/ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو ، فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية².

¹ يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2012، ص55

² محمود جاد الله، مرجع سابق، ص34، 33.

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو تستخدم الشركات اليابانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو Worst case scenario المحاكاة virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

وفيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقا مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليل في عدد وفات الحجاج الماليزيين.

5/ نظام اتصالات داخلي وخارجي: أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر ، وقد ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي : "والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي ، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية ، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة ، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود¹ والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول ، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة"

6/التنبؤ الوقائي : يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين

¹ محمود جاد الله ، المرجع السابق، ص36، 35.

عليها ، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة¹.

الفرع الثاني/أهداف إدارة الأزمات:

- 1- منع حدوث الأزمات مستقبلا من خلال أجهزة الإنذار المبكر.
- 2- الاستعداد للمواجهة الأزمومية من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.
- 3- تقليل واحتواء الأضرار والآثار الأزمومية لتقليل الخسائر المادية والمعنوية.
- 4- استعادة القوى الضاربة للكيان الإداري والمالي للمنظمة أو الشركة من أجل العودة للعمل الطبيعي لأداء الأنشطة بالفاعلية المنشودة.
- 5- الاستفادة والتعلم من المواجهات الأزمومية وهي الدروس المستفادة. للوقوف على مناطق الضعف في المرحلة المستقبلية للمنظمة.
- 6- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة هذه الموارد في التعامل مع الأزمات.
- 7- تأمين المعدات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
- 8- تقليل فرص توقف الإنتاج.
- 9- تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام ، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
- 10- تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين².

¹ المرجع السابق ، ص 37،38

² محمد أحمد الطيب هيكل، إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص17،18

تمهيد للفصل الثاني:

تم التطرق في الفصل الثاني من الجانب النظري إلى العديد من النقاط المهمة التي تخدم موضوع دراستنا، حيث تم التركيز وبشكل كلي على المتغير الثالث الذي يتكلم عن الرضا الوظيفي، وكما نعلم جميعاً أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي يجب أن تهتم بها أية مؤسسة وهذا من أجل ضمان سيرورة عمل المؤسسة، لذا ومن خلال هذه الأهمية التي يكتسبها الرضا الوظيفي لدى المؤسسات خصصنا فصلاً كاملاً نتحدث فيه عن كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي حيث تم التطرق إلى أربعة مباحث كلها مهمة في دراسة الرضا الوظيفي وهذه المباحث هي كالتالي: المبحث الأول بعنوان مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فبعنوان نظريات الرضا الوظيفي، المبحث الثالث تحت عنوان محددات الرضا الوظيفي، وأخيراً المبحث الرابع الذي يندرج تحت عنوان أساليب قياس الرضا الوظيفي. - وبدوره احتوى كل مبحث على العديد من المعلومات المهمة التي يمكن أن تساعد كل من هو مهتم بهذا المجال، حيث تم التطرق إلى العديد من النظريات المهمة من نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات إلى نظرية الدافعية في الإسلام و التي بدورها يمكن أن تحقق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسات، وأيضاً تكلمنا عن محددات الرضا الوظيفي التي تهتم بعلاقة الرضا الوظيفي مع عدة عوامل أخرى مثل علاقة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي و الحوافز..... الخ، وأيضاً تم التعمق إلى أساليب قياس الرضا الوظيفي التي بدورها تعتمد على عدة عوامل مساعدة في عملية القياس مثل استخدام قائمة الأسئلة والمقابلات والملاحظة.... الخ، و حمل هذا الفصل في طياته أيضاً مفهوم الرضا الوظيفي وكذا أهميته حيث تم التفصيل في عملية تعريف الرضا الوظيفي واستخدمنا العديد من المفاهيم المختلفة بقصد الإلمام بالموضوع وكذلك تطرقنا إلى مفهوم تفصيلي عن أهمية الرضا الوظيفي الذي لولا أنه موضوع غير نافع ومهم لما تطرق بعض الباحثين إلى التطرق لأهميته في جميع المجالات ومن خلال هذه المعلومات المختصرة التي قدمناها عن كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المليء بالمعلومات التي تعمل على جعل هذه المذكرة ذات نجاعة عالية من حيث المحتوى يمكن القول بأن كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي تم أخذه بعين الاعتبار .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي / الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي: يعرفه

هوبوك (hoppock) عام (1953) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على قول بصدق "إنني راض في وظيفتي" وكما يعرفه هيرزبيرج (herzberg) الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.

أما فروم (vroom) يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.

ويرى شافر (schffer) أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثراً بمتغيرات الفرد النفسية.

بينما أسعد ورسلان يروا أن الرضا الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية و الإتجاهات ولكنها غير مرادفة لأي منها ، أما عاشور فيرى أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.

فيما يرى العديلي أيضاً أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.

أما كامل والبكري يروا أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل¹.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010، ص86، 85

والنمر من جانبه يرى أن الرضا الوظيفي شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة تأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل. والرضا الوظيفي في نظر المزروع هو بمثابة التعبير عن شعور الفرد بالسعادة والارتياح النفسي أثناء قيامه بوظيفته ،وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجاته .

أما الصراف وآخرون فيروا انه الاتجاه نحو العمل ،ومن مكونات الاتجاه الإحساس الايجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)،أو الشعور الايجابي أثناء ممارسة العمل ،أو التصور الايجابي للعمل ،وخلو محيط العمل من التوتر والقلق وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها.

ويمكننا القول أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل ،بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين عليها.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي: يعتبر موضوع الرضا الوظيفي التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976 مكان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث ، وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لان الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ،فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة ،وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فانه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله ، إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم... أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات¹.

¹ المرجع السابق ص 88، 87

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزياد فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

1/ نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات (Maslows Hierarchy of Needs)

قدم أبراهام ماسلو (Maslow) عام 1954م المشار إليه في (راشد) (118) نظريته المعروفة باسم نظري تدرج الحاجات (The Need Hierarchy Theory Motivation) التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة ، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد ،وان هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات أنتقل الفرد إلى الحاجة الغير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات ، وقد صنف (ماسلو) هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية هي:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

2- الحاجة إلى الأمان Safety needs. 3- الحاجة إلى الانتماء Social needs

4- الحاجة إلى الاحترام Esteem needs. 5- الحاجة إلى تحقيق الذات Self actualization needs.

ويرى (ماسلو) أن إشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم ، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان، الانتماء، الاحترام) ، وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة¹:

¹ المرجع سابق ص 88، 89

أ- الحاجة الفسيولوجية. **Psychological needs**: تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي ، وتشتمل على المأكل والمشرب والنوم والراحة والجنس، وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة الأساس لدفع الأفراد ، فالإنسان يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفسيولوجية.

ب- الحاجة إلى الأمان **Safety needs**

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- 1/ الحماية من المخاطر المادية.
- 2/ الحماية من المخاطر الصحية.
- 3/ الحماية من التدهور الاقتصادي.
- 4/ تجنب المخاطر غير المتوقعة.

ج- الحاجة إلى الانتماء. **Social needs**

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد ، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

د- الحاجة إلى الاحترام **Esteem needs**

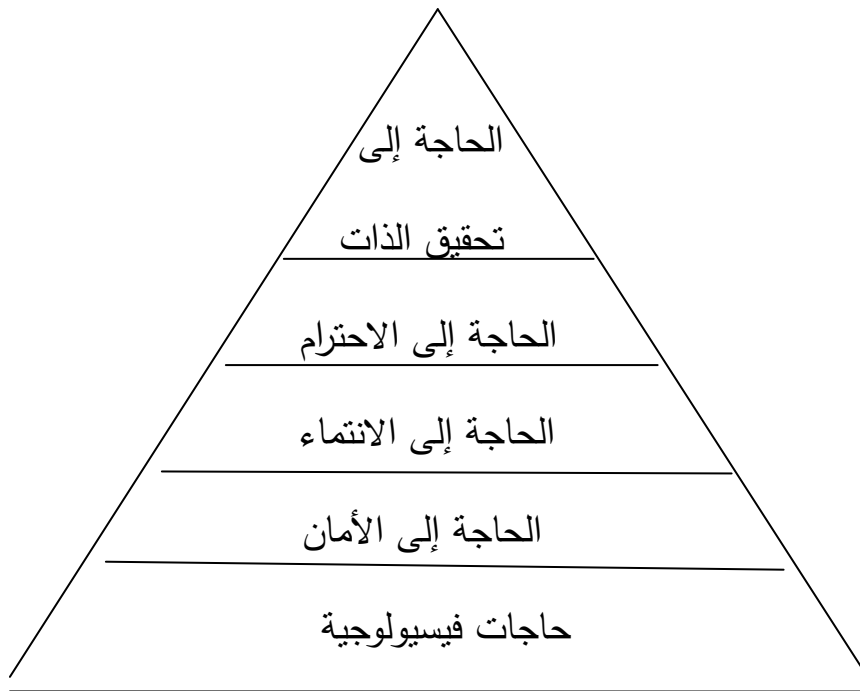
بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات ، والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته، وأن يحظى بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية¹.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص79، 78

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات Self actualization needs

تعود هذه النظرية إلى ابراهام ماسلو سنة 1954¹ وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ، إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم.

هرم ماسلو للحاجات



ويشير (الطويل) إلى أن (ماسلو) فصل الحاجات إلى مستويين علوي وسفلي، معتبرا أن الحاجات الفيسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء من حاجات المستوى السفلي (الحاجات الأساسية) بينما اعتبر حاجات الاحترام و تحقيق الذات من حاجات المستوى العلوي يتم إشباعها داخليا أي في إطار ذاتية الفرد، أما حاجات المستوى السفلي² فيغلب عليها الإشباع الخارجي كما في حالة الطعام والماء والرواتب، والأجور، و التثبيت في

¹ بن مبارك كريمة، سلفاوي آمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة

ليسانس، 2011/2012، ص29

² المرجع السابق، ص79، 80

الخدمة، وظروف العمل، ويرى ماسلو أم إشباعها أولاً، وبعد إشباع تلك الحاجة تظهر الحاجة الأخرى، ويعتقد ماسلو أن الفرد مدفوع في عمله، لكي ينجزه، ويؤديه، لأن ذلك يقود إلى إشباع حاجاته الداخلية، والنقطة الجوهرية في هذه النظرية هي أن العمل يبدأ وكأنه البيئة أو السياق الذي يمكن أن يتم فيه إشباع الحاجات، أو شعور الفرد بالرضا نتيجة لذلك.

ويشير ماسلو (Maslow) المشار إليه في (عودة) إلى أن الحاجات غير المشبعة وتولد عند الفرد نوعاً من التوتر وعدم الاتزان، وهذا التوتر لا يزول إلا بإشباع الحاجة، والحاجة المهمة هي الحاجة غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يشبع الحاجات الثانوية إلا بعد إشباع الحاجات الأساسية (غير المشبعة) وفقاً للتسلسل الهرمي في سلم الحاجات لماسلو (Maslow)، ثم الأقل أهمية هكذا، وبذلك يكون عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية الأهم من الحاجات العليا ثم يرتقي الفرد على سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعاً لتسلسلها كما يتضح من هرم (ماسلو) وبالذات في أعلى السلم أن الفرد عندما لا يحقق ذاته فإنه لا يكون راضياً أو مرتاحاً، بل متذبذباً، والحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي لسلوك الفرد لحين إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم الاتزان مما يدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين بهدف إعادة التوازن الداخلي لتحقيق الرضا.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية كما أشار إلى ذلك (الهمشري) أنها لا تفسر على نحو كامل وواضح مسألة الحفز الإنساني، وأنه لم يتم اختبار صحة فروض هذه النظرية بطريقة علمية عندما وضعها ماسلو، ويعاب عليها أنها ساوت بين حاجات الناس بعمامة دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك فإنها لم تأخذ في الحسبان تباين الأفراد أنفسهم، وتباين رغباتهم في إشباع حاجة معينة بذاتها، إضافة إلى أنه من الصعب تطبيق سلم ماسلو للحاجات الإنسانية على جميع البيئات بالتساوي¹.

فلا يمكن تحقيق الرضا للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها ضمن تدرج هرمي، كما أشار إليه (ماسلو)، لذا يجب تحقيق الرضا لما له

¹ سالم تيسير الشرايدة، المرجع السابق، ص 81، 80.

من دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمؤسسات وهو ما تسعى إليه الإدارات ، من خلال تحفيز العاملين بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم ضمن أولويات معينة.

2/نظرية الدفر (Alderfer Theory)

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى ، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام الدفر (Alderfer) بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات وقد ذكر (المشعان) أن لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) في عام 1980م لخصا كتابهما سلوك العمل، النظرية المعروفة في الأدب التربوي الغربي باسم نظرية (ERG)، والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات:

1/حاجات الكينونة(الوجود):(Esitvhe Needs)

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها عن طريق عوامل البيئة مثل الطعام و الماء والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية و الحاجة إلى الأمن¹.

2/ الحاجة إلى الانتماء (Relatedness Needs)

وهي المتعلقة بحاجة الفرد إلى لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، وزملائه، ومرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

3/حاجات النمو (Growth Needs): وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له

كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وهي ما أسماها ماسلو بحاجة تحقيق الذات.ومن وجهة نظر الدفر المشار إليه في (كشرود) أن الحاجات الثلاثة الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه المجهودات² التي

¹ بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري

قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 127

² المرجع السابق، ص 81، 82، 83

من خلالها يمكن الحصول على الرضا، وهذه الأهداف والعمليات (المجهودات) يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الحاجات	الهدف	العملية
الوجود	-أمور مادية	-الحصول على ما فيه الكفاية
الانتماء	-دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى	-المشاركة المتبادلة في الأفكار والمشاعر
النمو	-الأمكان البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها والتي تمكنهم من حل المشاكل التي يستعملون فيها قدراتهم كاملة وتنمية قدرات إضافية	-يصبح الأفراد أكثر تمايزا وتكاملا

ويلاحظ أن هناك اتفاقا بين هذه النظرية ونظرية ماسلو (Maslow) في أن إشباع الحاجة إلى النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، وكذلك فإن السعي للإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس، كما تبدو هاتان النظريتان متشابهتان رغم أن الدرر لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة، وهذا يعني أن مجموعة من هذه الحاجات أو المجموعات قد تظل قوية بغض النظر عن تحقق المجموعات الأخرى أم لا¹.

ويشير (الطويل) إلى أنه حتى تتمتع أية نظرية تتعلق بتنظيم الحاجات بدرجة ملائمة مع الهدف لدى مجموعات أفراد وبيئات مختلفة فإنه من الحكمة تجنب افتراض مرور أفراد كل

¹ المرجع السابق، ص 84، 83.

الجماعات والفئات عبر ترتيب محدد لتنظيم الحاجات، فتصنيفات الحاجات موجود وقائمة، غير أن الحركة ضمن هذه التصنيفات لا يمكن تقنينها أو التنبؤ بها لها دلالتها الإحصائية. وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد الدفر على ضرورة التزام الإدارة وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

ومن الملاحظ أن نظرية الدفر أكثر عمومية وواقعية كونها أخذت بتأثير البيئة المحيطة في جو العمل الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على نفسية العامل التي تحدد مستوى الرضا لديه¹.

3/نظرية العاملين (Two Factor Theory)

قام عالم النفس الأمريكي فردريك هيرزبيرغ (Herzberg) وزميله سندرمان (Synderman)

بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:

1/العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفية يتمثل في:

الإنجاز والأداء، مسئوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين ، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذي أهمية وقيم للمنظمة.

2/عوامل الصحة (الوقائية)(Hugiene Factors):وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تسبب حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظرا لاتصالها بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وهذه العوامل هي: سياسة المؤسسة و إدارتها والإشراف الفني فيها، والرواتب، والعلاقات بين الرؤساء، والعلاقات بين التابعين، والعلاقات

¹المرجع السابق:ص84،85

بين الزملاء، وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي¹.

ومن أبرز المآخذ على هذه النظرية أنها اعتمدت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين، أي أن نتائجها تقتصر على فئتين من المهن وإهمال لفئات أخرى ، واعتمدت على أسلوب الأسئلة التي تشجع أفراد العينة على تذكر الأخبار الحديثة ونسيان الأخبار الماضية أو السابقة ، وعلى الرغم من ذلك فقد حظيت نظرية هي هيرزبرغ باهتمام واسع وكان لها أثر كبير على مفهوم إثراء الوظيفة (Job Enrichment) أي توسيعها أفقياً أو عمودياً أو في الاتجاهين معا وعلى زيادة استقلالية الفرد في ممارسة تقنيات الضبط الذاتي على عمله أي على إدارة المؤسسات أن تهتم بعوامل الدافعة وعوامل الوقاية عند أفراد المؤسسات.

ومما تقدم تبين أن الأفكار التي قدمتها هذه النظرية ذات أهمية في مجال الإدارة، وبخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، هو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد سياسات التحفيز في المؤسسات، لأن رضا الفرد عن عمله سيؤدي إلى زيادة ارتباطه به وولائه له، وإلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيته.

4/نظرية الإنجاز لمكلياند (McClelland's Achievement Need Theory)

وتعود هذه النظرية إلى ديفيد مكلياند (David McClelland) حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية هي:

1/الحاجة للإنجاز: The Need For Achievement: وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

- أ - لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج.
- ب - يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت.

¹ علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 44

ج- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

2/ الحاجة للانتماء: Need For Affiliation: ويعبر عنها (مكلياند) برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات: أ/ الاهتمام بمشاعر الآخرين. ب/ القدرة على بناء صداقات بسهولة.

ج/ الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين. يقضون جزءا كبيرا من وقتهم للتعريف بأنفسهم عكس الأشخاص الذين يرغبون في بناء علاقات معهم.

3/ الحاجة للسلطة: Need For Power: وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين، ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي:

- 1- الاهتمام في الأمور التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع القرارات، واستخدام المكاتب الفاخرة، والسيارات الفارهة.
- 2- ممارسة السلطة على الآخرين، بأسلوب تعسفي وعدم التردد في استغلالهم.

وبذلك أن فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة، وتحقيق الأهداف الموضوعة، فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل مزيد من العمل والتميز فيه، كما أن شعوره بالحاجة إلى إنجاز يدفعه إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي تواجهه، كما أن شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية مع أفرادها، مما يحسن العمل ويزيد إنتاجيته.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 86، 87

5/نظرية العدالة(المساواة) **Equitable Theory**:تقوم هذه النظرية التي وضعها

آدمز (Adams) في عام 1963م على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي¹ حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد(مثل مستوى الجهد في العمل)للمخرجات (مثل الدخل والراتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين.

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة (Equitable Theory) تقول إن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده، وتقتض هذه النظرية كما ورد في (المشعان)أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات(وما يبذله من مجهود) والعوائد(النتائج التي يحققها العامل من العمل) ويتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية كما ورد في (العضاونة):

1/التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمل، مستوى التعليم والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل،وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل الراتب، والترقية والتقدير.

2/المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من الجهد.

3/السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بان الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده ،ويستعمل الشخص الغير راض عدة طرق للوصول إلى شعور بالمساواة، ويمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية، ومن أمثلة هذه الطرق:

¹ حنان بنت ناصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص20

1/ تغيير المدخلات: فقد يقرر الشخص أن يقلل من الوقت المخصص للعمل، أو يقلل من الجهد المبذول في العمل.

2/ تغيير العوائد: قد يحاول الشخص الحصول على زيادة في الراتب أو إجازات أكثر.

3/ تغيير نفسي: إقناع النفس بأن مدخلات الآخرين أعلى من مدخلاته¹.

4/ تغيير الشخص المقارن به: اختيار شخص آخر للمقارنة.

5/ تغيير المدخلات والعوائد الأخرى.

ويرى الباحث أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر، أو الترقية، أو المعاملة، أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما ونوعاً أو كليهما معاً، مما سيفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات، لذا فإن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع.

6/ نظرية ماكريجور (Megregor 1960): حيث وضع دوكلاس ماكريجور McGregor

المذكور في (زويلف) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y).

فنظرية (X) هي النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وكما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصة اقتصادية وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

1- الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلاً.

2- يفضل تجنب المسؤولية في العمل.

3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

4- العقاب والتهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 88، 87.

5- ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6- إن الأجر والمزايا والمادية هي أهم الحوافز في العمل¹.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد والإشراف المحكم وتجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين.

ربما تكون هذه الافتراضات صحيحة، وقد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات، حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناءً على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي، لذا فإنها قد تحتاج إلى استخدامها في ظل ظروف معينة، كظهور حالات الاستبداد ورغبة البعض في السيطرة على الآخرين، أو لظهور خلل في الثقافة التنظيمية، أو لانخفاض مستوى التعليم والمعرفة وغياب التخصص لدى الكثيرين من العاملين وعدم فهمهم للحوافز المعنوية.

نظرية (Y): هذه النظرية قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، وإن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني:

1- أنها تظهر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

3- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعاً.

4- الإنسان يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملاً في المكافآت.

ويلاحظ أن هذه النظرية (Y) قد تنبأت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل، وشجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق والطبيعة البشرية.

¹ المرجع السابق، ص 88، 89

ويشير (زويلف) إلى أن نظرية (Y) هي أقرب إلى التطبيق العملي، حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والإشباع من جهة أخرى، وأن هذه النظرية عكس النظرية¹

السابقة لها، فإنها تدعو الإدارة إلى إيلاء الأهمية إلى الطرق والوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا (الانتماء، الاحترام، التقدير، تحقيق الذات).

ويرى الباحث أن افتراضات (Y) أكثر واقعية، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية، والقدرات المعرفية والإمكانيات والخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبرز الحاجة إلى الحوافز المعنوية، ورغبتهم في تحمل المسؤولية، والالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.

7/ نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل ، وقام فيكتور فروم بوضع هذه النظرية عام 1964 م ، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى ، وتعد من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل ، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

1- التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح ، وبمعنى آخر إن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف.

2- التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيماً مختلفة للحوافز مثل النقود، والانجاز ، وظروف العمل الجيد، وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

3- النفع أو الفائدة (Advantage): هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساساً للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت. ولمزيد من التوضيح فإنه سيتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية فكتور فروم والتي تتمثل فيما يلي: 1/ أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن بيئة. 2/ يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من

¹ المرجع السابق، ص 89، 90، 91

المؤسسات التي يعملون بها. 3/ أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح¹، للوصول إلى ذلك الإنجاز وهو التوقع الأول، وإذا ما حقق الإنسان إنجازا فهل سيكون سيكافأ؟ وما هو التوقع الثاني؟ الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1) يوضح نموذج مبسط لنظرية فروم

توقع 1 توقع 2



والنتيجة تعني كما ورد في (أبو العسل) أن بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد عن طريقتين:

أولاً: زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد.

ثانياً: تقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة

ويشير فروم Froom المشار إليه في (لوكاس) أن على المديرين معرفة الجوانب التي يهتم بها العاملون إذا رغبوا في الحصول على أداء أفضل، وعليهم أن يوضحوا للعاملين العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء، كما يتوجب على المديرين معرفة توقعات ورغبات العاملين وذلك من خلال النقاشات المباشرة التي تدور بينهم وبين العاملين، ويلاحظ أن هذه النظرية قد أدخلت أبعاداً جديدة يجب مراعاتها لدى تطوير أنظمة الحوافز لدى الأفراد في المؤسسات، منها أهمية الربط بين القدرة، والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد والتعرف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز، وتوقع الحصول على المكافآت.

8/ نظرية القيمة (Value Theory): وضع لوك Locke نظرية أطلق عليها اسم نظرية

القيمة عام 1976م لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول لاندي وترمبو (Landy and Trumpo) المشار إليهما في (صالح) هذه النظرية بشيء من التحليل عام 1980م وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الخلفة، الجزائر، 2015، 2014، ص 64، 65.

الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته، ومميز (لوك)¹ بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان، وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه، كما بين لاندي وترمبو (Landy and Trumpo) عن لوك Locke بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، ولتوضيح ذلك نسوق المثال التالي: إذا كانت علاقتك مع رئيسك أكثر أهمية من علاقتك مع مرؤوسيك فعلاقتك مع رئيسك يجب أن يعطى لها وزن أكبر من علاقتك مع مرؤوسيك في تحديد رضائك الكلي.

لذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

9/نظرية Z: وضع هذه النظرية العالم وليام أوشي (William Ouchi، 1981) حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها، وقد ضمن نتائج بحثه في كتاب أصدره عام 1981م.

ولقد أدرك أوشي Ouchi أن كثيراً من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ:

أ-الثقة: فالإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما، والمؤسسات اليابانية تعتمد على النظام الإداري الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.

ب-الحق والمهارة: فالعلاقات بين الناس متغيرة ومتقلبة من وقت لآخر، لكن المشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة ويعرف خصائصهم، مما يساعده على تكوين فرق عمل قادرة على تحقيق الفعالية الإدارية.

ج-الألفة والمودة: تركز على الاهتمام بالآخرين ودعم مشاعر النظام وعدم الأنانية، مما يترتب على ذلك العيش في حياة آمنة وإقامة صداقات وعلاقات حميمة.

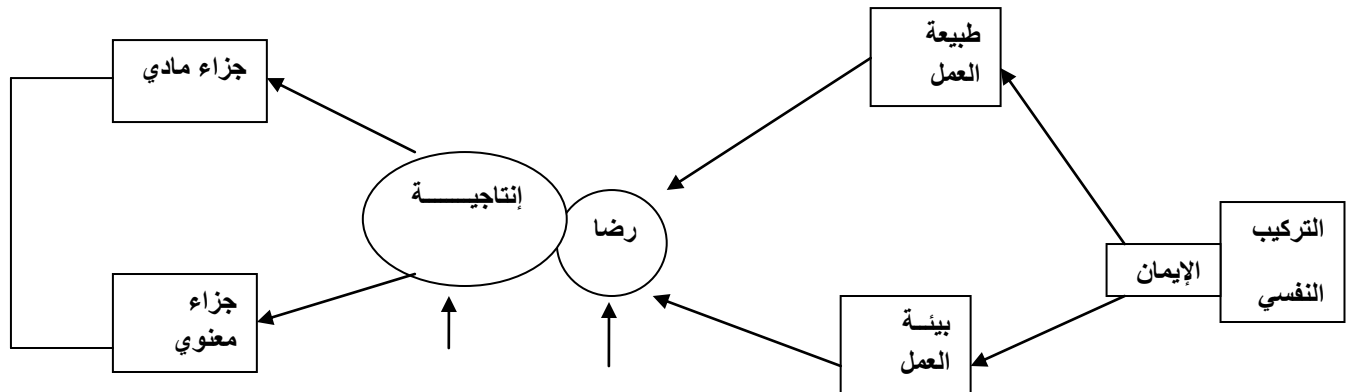
¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 92، 93.

إن الهدف من تطبيق نظرية Z هو مساعدة المؤسسات على تطوير قدراتها على تنسيق جهود العاملين وليس استخدام التقنيات في العمل من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج¹، وهذا يهتم بتطوير مهارات العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وفلسفة جديدة للإدارة، وبذلك فإن نظرية Z ما هي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الاقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أدائها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي مما يؤدي بالتالي إلى شعور بالرضا الوظيفي لديهم.

10/الدافعية في الإسلام: أولاً تعريف الدافع: يمكن القول بأن السلوك الوظيفي أو الأداء الوظيفي، ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة وقد قامت دراسات سابقة على توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية: الأداء = الرغبة × القدرة × الدافع². لقد نظر النموذج الإسلامي للدافعية من عدة أبعاد، هي:

1 الإيمان بالله عز وجل، الذي يدخل في التركيب النفسي للفرد. 2-العوامل الوظيفية التي تتكون من العمل نفسه والبيئة المحيطة به. 3-الرضا والإنتاجية. 4-الحوافز المادية والمعنوية.

-نموذج الدافعية من وجهة نظر الإسلام: شكل رقم(8)



يبين الشكل رقم 08 أن الاختلاف الوحيد بين هذا النموذج ونظريات الدافعية الأخرى أن الإيمان يعد جزءاً من التركيب النفسي للفرد، فإذا ما اكتسب الفرد خصائص النضوج التي

¹ المرجع السابق، ص 93، 94، 95

² سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 21

يغرسها الإيمان في تركيبه النفسي تتكون لديه قوة دافعة للعمل، فينظر إلى العمل على أنه أمانة يكلفه الله بأدائها فيتحمل المسؤولية راضيا، ويطلب من الله القادر أن يعينه على أدائها، ثم يبذل ما بوسعه وقدراته ومهاراته ومعارفه لإتمام هذا العمل ، وعلى هذا فالإيمان يدفع الفرد للعمل الذي يؤدي إلى إنتاجية والرضا كما يشير له الخط المستقطع في الشكل أعلاه، ومن هنا فإن الإيمان هو الأساس المتين للدافعية في الإسلام ، وفي ضوء النظريات¹ والدراسات والآراء التي تناولت الحاجات الإنسانية، والدافعية والرضا الوظيفي، فإن هذه الدراسة تتطرق في دراستها للرضا الوظيفي من خلال الأمور التالية:

1-ينطلق السلوك الإنساني من الحاجات والرغبات والتي تحدده والتي يسعى الإنسان إليها لتحقيق مصالحه الشخصية والذاتية.

2-يمثل الرضا الوظيفي غاية تسعى إليها المؤسسات لرفع كفاءة الأداء، إذ يعد الأداء الكلي للمؤسسة كمحصلة لمجموعة الجهود التي يقدمها كل الأفراد العاملين فيها.

3-أن تحقيق الرضا لأي عامل يعد نتيجة حتمية لتطوير كفاءة المنظمة ككل.

4-يعد الرضا الوظيفي هدفا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لزيادة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وبث الحماس فيما بينهم، مما يدفعهم في النهاية إلى تقديم التضحيات في سبيل رفع شأن مؤسساتهم.

5-إن الإنسان بطبعه ميال لعمل الخير والتعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية، وكلما زادت درجة الرضا عن العمل زادت دافعيته لتحمل المسؤولية.

6-لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين يتوجب على الإدارة أن تشعرهم بأهمية وقيمة المكافآت أو الحوافز المعطاة لهم ومساواتها بقيمة الجهود التي يبذلونها.

7-التكامل بين حاجات الفرد والمنظمة، كون بقاء واستمرارية كل منهما يعتمد على الآخر.

8-إن الرضا الوظيفي لدى المعلمين هو:محصلة الرضا عن العوامل التالية:طبيعة العمل،الحوافز،الإدارة المدرسية،الإشراف التربوي،العلاقة مع زملاء المعلمين،العلاقة مع التلاميذ،رتب المعلمين،الأمن والاستقرار الوظيفي،خصائص البيئة المدرسية،المكانة

¹ سالم تيسير الشرايدة،مرجع سابق،ص96،95

الاجتماعية¹.

المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي: يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثير من العوامل المؤثرة عليه، وقد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة، حتى ظهرت أهمية العنصر البيئي وتحليل النظم واللدان أشارا لأهمية توافق الفرد مع المنظمة وضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين ، وسوف يتناول البحث بعض علاقات الرضا الوظيفي ببعض الجوانب الأخرى.

1/ علاقة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي: اهتمت كثير من الدراسات بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي فقد حاول (وليام وهارز) التفرقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس تركيز الأول على الوظيفة التي يتم فيها أداء المهام، بينما يركز الثاني على درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والقيم التي يسير عليها والأهداف التي يسعى لتحقيقها ، وبلغة أكثر تحديدا فرق Glissour Druid بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، على أساس أن الأول يعتبر دالة في خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، بينما يعتبر الثاني دالة في معتقدات الفرد حول المنظمة التي يعمل بها ، ويرى جاب الله أنه يمكن توقع وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس أن كليهما يدخل في دائرة اتجاهات العاملين التي عادة ما تتأثر ببعضها إيجابيا وسلبيا ، ومن ثم يمكن تخيل وجود بعض الموظفين المنتمين إلى منظمة ما وقيمها وأهدافها، لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المنظمة. وكذلك يمكن تخيل وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بعدم الانتماء للمنظمة ذاتها وأهدافها وقيمها. أما عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي فقد ذهب البعض أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء الوظيفي، بمعنى أن الانتماء الوظيفي متغير تابع، وأن الرضا الوظيفي بمثابة متغير مستقل. بينما ذهب آخرون إلى أن الانتماء الوظيفي يعد سببا للانتماء التنظيمي².

¹ المرجع السابق: ص 98، 97

² وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 113، 114، 115

ويبرر الفريق الأول رأيه بأن الانتماء الوظيفي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي، بينما يبرر الفريق الآخر رأيه بأن الشعور بالانتماء الوظيفي ينشأ لدى الفرد قبل الالتحاق بالوظيفة، أي من قبل أن يكون وجهة نظر عن مدى رضاه عنها. ويظل هذا الشعور قائماً طالما بقي الفرد في وظيفته داخل المنظمة لإشباع حاجاته المختلفة.

2/ الرضا الوظيفي وغموض الدور:

الدور هو مركز وظيفي في منظمة ما ويكون مستقلاً عن الشخص الذي يشغله، وتتطوي الأدوار على توقعات والتزامات وامتيازات مختلفة، ويمكن اعتبار تضارب الدور وغموض الدور مظهرين من مظاهر الضغوط الفردية ذات الصلة الفردية بوظيفة الفرد في المنظمات الحديثة وأنهما أمران لا بد منهما.

ولقد عرف (ريزوليزترمان) تضارب الدور بأنه الحالة التي يجد فيها العاملون أنفسهم مواجهين بمتطلبات أعمال غير متوافقة.

وينشأ تضارب الدور نتيجة سبب أو أكثر من ثلاثة أسباب وهي:

1/ عدم ملائمة الدور للشخص الذي يشغله.

2/ تصميم هيكل أو محتوى الدور.

3/ تعدد الأدوار.

حيث أثبتت الدراسات التي قام بها أن تضارب الدور له علاقة قوية بانخفاض الرضا الوظيفي.

ونخلص مما سبق إلى وجود علاقة جوهرية بين تضارب الدور وغموضه وبين الرضا الوظيفي للعاملين في كافة المنظمات¹.

¹ المرجع السابق، ص 115

3- الرضا الوظيفي والإنتاجية: يقصد بالأداء الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني، وبالتالي فإن أداء أي فرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته ويمكن القول بأن كفاءة الأداء الوظيفي تتحدد من خلال التفاعل بين عاملين أساسيين وهما:

1/ صفات الفرد وتضمن قدرة الفرد على العمل ورغبته فيه، وتتوقف القدرة على المهارات والمعارف والخبرات العلمية التي يتمتع بها الفرد، بينما تتوقف الرغبة على الحاجات ودرجة حماس الفرد واقتناعه بالمنظمة وأهدافها.

2/ خصائص العمل والمنظمة وتشمل واجبات ومهام الوظيفة ونظم وقواعد وإمكانيات ووسائل جماعة العمل وأساليب القيادة.

أما بالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء (الإنتاجية)، فقد أكدت إحدى الدراسات على ما جاءت به نتائج عديد من الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن بأنه ليس هناك علاقة من أي نوع بين الرضا الوظيفي والإنتاجية للأسباب التالية:

1/ الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية لها مقاييس سلوكية، بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية، في القياس النقدي وحجم المبيعات وكم الإنتاج والربح وانخفاض التكاليف، وغير ذلك من المتغيرات المادية التي يسهل قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب في هذه الحالة محاولة إيجاد علاقة ارتباطية بين ظاهرتين غير متجانستين، وإلا أدى هذا إلى ما يسمى بالارتباط الكاذب.

2/ رفع مستوى الأداء مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد من الصعوبة بمكان، إذ لابد من التنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى.

4/ الرضا الوظيفي والحوافز: الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تهيئها المنظمة للأفراد لتحريك قدراتهم، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل بما يحقق أهداف المنظمة¹.

¹ المرجع السابق، ص 115، 116

والحافز المادي وهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والوسيلة لذلك الأجر وملحقاته (مكافآت، بدلات، أجور إضافية..)، وقد يكون الحافز مباشراً كالأجر، أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه المزايا العينية، وهناك أيضاً الحوافز الإيجابية وأخرى سلبية. وبالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالحوافز فقد أثبتت إحدى الدراسات أن هناك عدة أوجه لهذه العلاقة تتمثل في الآتي:

1- أن الرضا الوظيفي هو المحصلة النهائية للحوافز، وبالتالي يكون جزءاً منها، ومن ثم فدراسة نظام الحوافز في المنظمة يكون لازماً لدراسة الرضا الوظيفي.

2- وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز طبقاً لنظرية هيرزبرج، بمعنى أن عوامل الحفز تختلف عن العوامل التي تسبب عدم الرضا، حيث أثبتت الدراسات عدم ملائمة نظريات الحوافز على العاملين في الجهاز الحكومي في مصر.

المبحث الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاث أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤثراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم ومن ذلك على سبيل المثال التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي¹.

¹ المرجع السابق، ص 116، 117، 118

وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، المقابلة، وقائمة الاستقصاء¹ وتوجد أيضا عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

1-قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل (Texas Instrument Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: (العمل لعم، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر).

2-المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا.

3-الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

4-بيانات ثانوية: كما انه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل (معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العمل).

وبتحليل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

ويمكن للباحث أن يصمم الاستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية:

-استخدام القدرات، الانجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير،

¹أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان، 2012، 2011، ص38-39

المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني¹
للإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل.

كذلك من المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي مقياس فهرس وصف الوظيفة
(Job Descriptive Index JDI).

-ويضمن خمسة عناصر وهي:

1/ العمل نفسه.

2/الأجر.

3/فرص الترقى.

4/أسلوب الإشراف.

5/الزملاء والعمل.

¹عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص110-112.

A decorative border of black maple leaves surrounds the central text. The leaves are arranged in a rectangular frame, with some leaves pointing inwards and others outwards, creating a repeating pattern.

الاطار العام التطبيقي

تمهيد للجانب الميداني:

يعد الجانب النظري للدراسة يأتي طبعا الجانب الميداني أو الإطار التطبيقي بمثابة الحوصلة العملية لمذكرة الدراسة، ويعد أيضا المحور الأهم في المذكرة كونه يربط كل ما هو نظري بالواقع أو إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني ،خصوصا أن الدراسات النظرية تبقى مجرد حبر على ورق إن لم تطبق على أرض الواقع بالإضافة إلى أن الإطار الميداني الخاص بمذكرتنا تم تطبيقه في مؤسسة سونطراك،المديرية الجهوية قسم الإنتاج بحاسي الرمل ومن خلال هذا العمل الميداني يمكننا الشروع في محتواه الذي يتكون من عدة عناصر سنذكرها تدريجيا.

تطرقنا في بداية الأمر إلى الاستبيان الذي قسم بدوره إلى خمسة محاور تخدم الموضوع المحور الأول كان بعنوان البيانات العامة، المحور الثاني كان بعنوان العملية الاتصالية، المحور الثالث بعنوان إدارة الأزمات، المحور الرابع الرضا الوظيفي، والمحور الخامس والأخير بعنوان علاقة العملية الاتصالية بالرضا الوظيفي، وكانت هذه المحاور الخمسة المحاور الأساسية التي تخدم موضوع المذكرة وشملته من جميع النواحي، ثم تطرقنا إلى تحليل نتائج الاستبيان عبر جداول توضح بالتفصيل كل ما جاء في الاستبيان بالإضافة إلى أن كل جدول يحتوي على شرح ما جاء فيه عن طريق فقرات تبين وتفسر وتحلل الجداول التي تم عملها من أجل شرح الاستبيان ، وبعد تحليل الجداول تم التطرق إلى الجداول المركبة التي هي عبارة عن تفسير وتحليل لعشرة أسئلة اخترناها وفسرناها من حيث عدة فئات منها من حيث فئة الخبرة ومنها من حيث المستوى التعليمي ومنها حسب الوظيفة...الخ، هذا من أجل تشكيل مذكرة كاملة وشاملة ، وبعد هذه الخطوات تطرقنا إلى النتائج التي آلت إليها الدراسة بالإضافة إلى التوصيات حيث تعتبر النتائج والتوصيات من أهم الأمور التي تعطي للمذكرة قيمة علمية معتبرة كونهم عصارة الدراسة بشكل عام وأيضا تعد النتائج والتوصيات من أهم الفوائد في الدراسة كونها تعطي حلولاً لأي دراسة كانت وتساعد كل مهتم بالموضوع .

- وبعد هذه اللوحة القصيرة عن ما يوجد بالجانب الميداني يمكنكم اخذ صورة مفصلة عن كل ما قيل في الصفحات القادمة.

الجدول التحليلية البسيطة:

تم تقسيم 140 استمارة على عمال مؤسسة سونطراك بقسم الإنتاج بحاسي الرمل، ألغيت منها 35 استمارة ومنه عينة الدراسة تمثلت في 105 استمارة.

المحور الأول: السمات العامة

1/ الجنس: الذكور: 61 الإناث: 44

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكور	61	58.09%
إناث	44	41.90%
المجموع	105	100%

تحليل جدول الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن نسبة الذكور بـ 58.09% ونسبة الإناث 41.90%.

ونسبة الذكور كانت بنسبة أعلى قليلا وذلك نظرا لكون أغلب الوظائف في مؤسسة سونطراك بحاسي الرمل تتطلب جهد بدني كبير كما أن الظروف الصحراوية التي بالمنطقة لا تشجع الإناث على التواجد بها.

2/ المستوى التعليمي:

ثانوي: 25 جامعي: 48 دراسات عليا: 32

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	25	23.80%
جامعي	48	45.71%
دراسات عليا	32	30.47%
المجموع	105	100%

تحليل جدول المستوى التعليمي:

يبين الجدول أن نسبة العمال الذين يحملون المستوى التعليمي الجامعي هم الأكثر نسبة بـ 45.71% وتأتي في المرتبة الثانية بـ 30.47% حاملي الدراسات العليا، أما أصحاب المستوى الثانوي فهم بنسبة 23.8% .

نفسر هذه التباينات حسب ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية من كفاءات حيث أن أغلب المعامل تعتمد على الإطارات الجامعية لتسيير معاملها وتتدرج المستويات الأخرى على اختلافها في الوظائف أخرى.

3/ الحالة الاجتماعية:

أعزب: 23 متزوج: 58 أرمل: 07 مطلق: 17

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة
أعزب	23	21.90%
متزوج	58	55.23%
أرمل	07	06.66%
مطلق	17	16.19%
المجموع	105	100%

-تحليل جدول الحالة الاجتماعية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين الأعلى نسبة بـ 55.23% وتأتي ثانيا نسبة العزاب بـ 21.90% وتتدرج إلى الأسفل النسب الأخرى كالمطلقين بـ 16.19% والأرامل بـ 6.66%.

وكانت نسبة المتزوجين الأعلى لكونهم في مؤسسة وطنية تعتبر الأكبر في الجزائر وما توفره من أجر وظروف معيشية تراعي الأشخاص الذين لديهم استقرار في الحياة الاجتماعية والعائلية.

4/ المهنة لدى المؤسسة:

إداري: 29 تقني: 44 إطار: 32

المهنة لدى المؤسسة	التكرارات	النسبة
إداري	29	%27.61
تقني	44	%41.90
إطار	32	%30.47
المجموع	105	%100

-تحليل جدول المهنة لدى المؤسسة:

يظهر في الجدول أعلاه أن نسبة التقنيين هي الأعلى بـ 41.9% وتأتي نسبة الإطارات ثانيا بـ 30.47% وثالثا نسبة الإداريين بـ 27.61%.

وجاء هذا التباين لكون مؤسسة سونطراك مؤسسة اقتصادية أغلب مناصبها في المعامل تحتاج التقنيين وللتسيير الحسن تأتي نسبة الإطارات والإداريين بعدها.

5/ السن:

السن	التكرارات	النسبة
من 22 إلى 30	26	%24.76
من 31 إلى 40	32	%30.47
من 41 إلى 50	30	%28.57
من 51 فما فوق	17	%16.19
المجموع	105	%100

-تحليل جدول الفئة العمرية :

يبين الجدول أن نسبة سن من 31 إلى 40 هي الأعلى بـ 30.47%، ثم يليها سن من 41 إلى 50 بـ 28.57%، ثم سن من 22 إلى 30 بـ 24.76% ثم من 51 فما فوق بـ 16.19%.

وكانت النسبة الأعلى لـ من 31 إلى 40 هي الأولى لكون الشركة تحتاج إلى شباب لتقديم الشحنة الإيجابية للأداء الوظيفي في المؤسسة أما الأعلى سنا فجاء بنسب منخفضة نوعا ما لكونهم مقبلين على التقاعد، والشركة في مرحلة جديدة لتغيير الجيل وبالتالي زرع جديد داخل المؤسسة.

6/ الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة
أقل من 3 سنوات	26	24.76%
من 3 إلى 9 سنوات	27	25.71%
10 سنوات فما فوق	52	49.52%
المجموع	105	100%

-تحليل جدول الخبرة المهنية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أصحاب الخبرة من 10 سنوات فما فوق هي الأعلى بـ 49.52%، وتأتي ثانيا من 3 إلى 9 سنوات بـ 25.71%، وثالثا أقل من 3 سنوات بـ 24.76%.

الأعلى نسبة كانت من 10 سنوات فما فوق لكون مؤسسة سونطراك لها باع الإنتاج وميدان المحروقات وبالتالي أغلب موظفيها لديهم الخبرة الكافية في هذا المجال.

ولكن لا تمنع أن تتواجد فئة جديدة التوظيف أقل من ثلاث سنوات لكون المؤسسة تعمل جاهدة على زرع دماء جديدة في طاقم العمال لضمان سيرورة العمل وانتقال الخبرة من جيل إلى جيل.

المحور الثاني: العملية الاتصالية

01/الأوامر التي تتلقاها تأتي عن طريق المسؤول المباشر:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	28	26.66%
موافق	44	41.90%
محايد	09	8.57%
غير موافق	12	11.42%
غير موافق مطلقا	12	11.42%
المجموع	105	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الموافقين هي الأعلى بـ 41.9% والموافقين بشدة بـ 26.66% وجاءت نسبة العمال الغير موافقين والغير موافقين مطلقا متساوية بـ 11.42% بينما كانت نسبة المحايدین منخفضة بـ 8.57%.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يتلقون الأوامر عن طريق المسؤول المباشر وذلك نظرا لكون المعامل في سيرورة عملها تحتاج إلى سرعة التنفيذ وبالتالي يتم تلقي الأوامر عن طريق المسؤول المباشر وكانت هناك فئة أخرى لا تتلقى أوامر من المسؤول المباشر لكونها لا تحتاج إلى السرعة في التنفيذ إما أن تكون في وظائف ثانوية أو إدارية وننوه أن المعامل لها سياسة خاصة في التنظيم لكونها لها خصوصية وظيفية.

2/ لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	17	16.19%
موافق	37	35.23%
محايد	19	18.09%
غير موافق	17	16.19%
غير موافق مطلقا	15	14.28%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول يظهر جليا أن العمال الموافقين الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة بنسبة عالية تتمثل في 35.32% والموافقين بشدة 16.19% أما المحايدين فنسبتهم 18.09% بينما الغير موافقين 16.19% والغير موافقين مطلقا 14.28%.

ومنه نستنتج أن أغلب عمال مؤسسة سونطراك لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة وذلك لكون نجاح العملية الاتصالية ونجاحاتها.

3/ تهتم الإدارة بما تقدمه لها من اقتراحات:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	9	8.57%
موافق	30	28.57%
محايد	25	23.80%
غير موافق	25	23.80%
غير موافق مطلقا	16	15.23%
المجموع	105	100%

نلاحظ من خلال الجدول نسبة الموافقين هي الأعلى نسبة بـ 28.57% وتليها نسبة المحايدين والغير موافقين بنسبة متساوية 23.80% أما الغير موافقين مطلقا فتمثلت نسبتهم 15.23% وفي الأخير نسبة الموافقين بشدة 8.57%.

لكن رغم أن نسبة الموافقين هي الأعلى في الجدول إلا أن أغلب العمال لا تهتم الإدارة بما يقدمونه لها من اقتراحات هذا إذا جمعنا نسبتي العمال الغير موافقين والغير موافقين مطلقا وهذا قد يؤثر على نجاعة العملية الاتصالية وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي.

4/ تجد بعض المشاكل في تعاملاتك مع زملائك في العمل:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	14	13.33%
موافق	33	31.42%
محايد	15	14.28%
غير موافق	29	27.61%
غير موافق مطلقا	14	13.33%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن أعلى نسبة هي الموافقين بنسبة 31.42% والنسبة الثانية هي نسبة العمال الغير موافقين بـ 27.61% أما المحايدين فنسبتهم 14.28% وتساوت نسبة الموافقين بشدة والغير موافقين مطلقا بـ 13.33%.

أغلب العمال لا يجدون مشاكل في تعاملاتهم مع زملائهم في العمل إلا أن هناك من العمال من يجدون مشاكل في التعامل مع زملائهم وهذا قد ينتج من الملل في روتين العمل أو قد يكون من الاختلاف في الآراء.

5/ كثيرا ما تستشير زملائك في العمل:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	30	28.57%
موافق	44	41.90%
محايد	14	13.33%
غير موافق	10	9.52%
غير موافق مطلقا	07	6.66%
المجموع	105	100%

الجدول يوضح أن نسبة العمال الذين يستشيرون زملائهم في العمل ويوافقون هم 41.90% أما نسبة الموافقين بشدة فهي 28.57% بينما تباينت النسب الأخرى كالتالي: المحايدون 13.33% أما غير الموافقين 9.52% والغير موافقين مطلقا 6.66%.

أغلب العمال يستشيرون زملائهم في العمل وهذا نتيجة لفجاعة العملية الاتصالية وهذا مما سيؤدي حتما إلى التصدي للأزمات داخل طاقم العمال ومنه يؤثر تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

6/ العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر تتجاوز علاقة العمل:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	18	17.14%
موافق	29	27.61%
محايد	16	15.23%
غير موافق	23	21.90%
غير موافق مطلقا	19	18.09%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الموافقين والذين تتجاوز علاقتهم بينهم وبين المسؤول المباشر علاقة العمل نسبتهم هي الأعلى 27.61% أما الغير موافقين فهي 21.90% وتأتي نسبة الغير موافقين مطلقا بـ 17.14% والمحايدين 15.23%.

تتباين علاقة العمال بالمسؤول المباشر حسب حالة العمال فهناك من العمال من تتجاوز علاقتهم مع المسؤول المباشر علاقة العمل وهذا نتيجة نجاح العملية الاتصالية الذي أنشأ علاقة أخوية تجاوزت حدود العمل مع مرور السنين وهناك فئة من العمال لا تتعدى علاقتهم بالمسؤول المباشر حدود العمل فقد يكون هذا حسب طبيعة العمال وقد يكون سببه سوء الاتصال بين الطرفين.

7/ تتصل بك الإدارة عبر هاتفك الشخصي:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	12	11.42%
موافق	33	31.42%
محايد	17	16.19%
غير موافق	22	20.95%
غير موافق مطلقا	21	20%
المجموع	105	100%

الجدول يوضح أن نسبة الموافقين 31.42% والغير موافقين 20.95% والغير موافقين مطلقا 20% أما الموافقين بشدة بـ 11.42% والمحايدين 16.19%.

أغلب العمال تتصل بهم الإدارة عبر الهاتف الشخصي وهو ما يسرع العملية الاتصالية وبالتالي نجاعتها وهو ما يؤثر تأثيرا إيجابيا على مردود العمل.

وهناك عمال لا تتصل بهم الإدارة عبر هاتفهم الشخصي وقد يرجع هذا إلى طبيعة العمل بحد ذاته التي لا تحتاج إلى سرعة فالاتصال بالعامل.

8/ يكون اتصال الإدارة بك في أوقات محددة ومنظمة وليس في أوقات مختلفة:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	15	14.28%
موافق	36	34.28%
محايد	17	16.19%
غير موافق	18	17.14%
غير موافق مطلقا	19	18.09%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن نسبة الموافقين هي الأعلى بنسبة 34.28% ونسبة الغير موافقين مطلقا 18.09% والغير موافقين 17.14% أما المحايدون فهي 16.19% والموافقين بشدة 14.28%.

أغلب العمال تتصل بهم الإدارة في أوقات محددة ومنظمة وليس في أوقات مختلفة ولكن هناك وظائف أخرى تجعل الإدارة تتصل بعمالها الشاغلين لهذه المناصب في أوقات مختلفة حسب ظروف العمل.

المحور الثالث: إدارة الأزمات

9/ تستشير الإدارة موظفيها أثناء حدوث الأزمة:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	13	12.38%
موافق	30	28.57%
محايد	21	20%
غير موافق	28	26.66%
غير موافق مطلقا	13	12.38%
المجموع	105	100%

الجدول يبين أن نسبة الموافقين 28.57% والغير موافقين 26.66% أما المحايدون 20% ونسبة الموافقين بشدة والغير موافقين مطلقا 12.38%.

بجمع نسبة الموافقين بشدة والموافقين نجد أن الإدارة تستشير موظفيها أثناء حدوث الأزمات وهذا يجعل المؤسسة قادرة على التصدي للأزمات ومنه نجاح احتواء الأزمة رغم كل هذا إلا أن هناك من العمال لا تستشيرهم الإدارة حسب العمال أنفسهم إن كانوا فعالين أو غير فعالين أو حسب طبيعة الأزمة وحدوثها.

10/ يتم عقد اجتماع فوري أثناء وقوع الأزمة لوضع حلول لها:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	21	20%
موافق	39	37.14%
محايد	15	14.28%
غير موافق	18	17.14%
غير موافق مطلقا	12	11.42%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين 37.14% والموافقين بشدة 20% ونسبة الغير موافقين 17.14% أما المحايدون 14.28% والغير موافقين مطلقا 11.42%.

حسب أغلب العمال يتم عقد اجتماع فوري أثناء وقوع الأزمة لوضع حلول لها وهو ما يساعد على التصدي للأزمة واحتوائها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال نجاح العملية الاتصالية.

11/ تتعامل الإدارة بجدية مع الأزمات عند حدوثها:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	25	23.80%
موافق	41	39.04%
محايد	13	12.38%
غير موافق	15	14.28%
غير موافق مطلقا	11	10.47%
المجموع	105	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة الموافقين 39.04% والموافقين بشدة 23.80% ونسبة الغير موافقين 14.28% والمحايدين 12.38% والغير موافقين مطلقا 10.47%.

مؤسسة سونطراك تتعامل بجدية مع الأزمات عند حدوثها وهذا حسب شهادة العمال وسرعة التصدي للأزمات له تأثير على الرضا الوظيفي من خلال ثقة العمال في المؤسسة أي أن سرعة احتواء الأزمة تزيد من ثقة العمال ومن الرضا الوظيفي لديهم.

12/ تشكل الإدارة فريق عمل لاحتواء الأزمات عند حدوثها:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	17	16.19%
موافق	47	44.76%
محايد	20	19.04%
غير موافق	11	10.47%
غير موافق مطلقا	10	9.52%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة الموافقين هي الأعلى بـ 44.76% والموافقين بشدة 16.19% أما المحايدون 19.04% بينما نسبة الغير موافقين 10.47% والغير موافقين بشدة 9.52%.

الإدارة تشكل فريق عمل لاحتواء الأزمات عند حدوثها، فمؤسسة سونطراك مؤسسة كبيرة ومهمة للاقتصاد الجزائري ومنه فمن الضروري احتواء الأزمات والتصدي لها وإرضاء عمالها قصد مواصلة الإنتاج حتى لا يتأثر الاقتصاد الجزائري التي تعتبر العنصر الأساسي فيه.

13/ تضع الإدارة خطة قبلية لمواجهة الأزمات:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	16	15.23%
موافق	35	33.33%
محايد	21	20%
غير موافق	19	18.09%
غير موافق مطلقا	14	13.33%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن نسبة الموافقين 33.33% والموافقين بشدة 15.23% أما المحايدون 20% والغير موافقين 18.09% والغير موافقين مطلقا 13.33%.

حسب اغلب العمال فالإدارة تضع خطة قبلية لمواجهة الأزمات وكون مؤسسة سونطراك مؤسسة كبيرة ومهمة ولها خبرة في مجال المحروقات وتتلقى رعاية من طرف الدولة فإنها تعمل على وضع خطة قبلية لمواجهة الأزمات وذلك لتفادي الأزمات والتصدي لها بسرعة في حالة وقوعها. ومن أجل هذا تهتم بنجاح العملية الاتصالية وإرضاء عمالها.

14/ تكلف إدارة المؤسسة ناطقا باسمها لتوضيح الأزمة لوسائل الإعلام:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	15	14.28%
موافق	28	26.66%
محايد	25	23.80%
غير موافق	18	17.14%
غير موافق مطلقا	19	18.09%
المجموع	105	100%

حسب الجدول فإن نسبة الموافقين 26.66% والموافقين بشدة 14.28% ونسبة المحايدين 23.80% والغير موافقين 17.14% والغير موافقين مطلقا 18.09%.

تكلف إدارة مؤسسة سونطراك ناطقا باسمها لتوضيح الأزمة لوسائل الإعلام، وهو أحد أهم الخطوات لاحتواء الأزمة والتصدي لها، فالعملية الاتصالية تكون ناجحة عندما تكون مع العمال وكذا مع وسائل الإعلام التي تعتبر سلطة قد تساعدك في التصدي للأزمة أو قد تزيد من حدة الأزمة في حالة عدم التصرف بحكمة معها، وتوضيح الأزمة لوسائل الإعلام وللعمال أيضا له أهمية في إنهاء الأزمة كخطوة أولى.

15/ تراعي الإدارة رأي الموظفين لوضع حلول للأزمات:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	12	11.42%
موافق	28	26.66%
محايد	22	20.95%
غير موافق	24	22.85%
غير موافق مطلقا	19	18.09%
المجموع	105	100%

الجدول يبين أن نسبة الموافقين 26.66% والموافقين بشدة 11.42% أما المحايدين 20.95% كما أن نسبة الغير موافقين 22.85% والغير موافقين مطلقا 18.09%.

مؤسسة سونطراك تراعي رأي الموظفين لوضع حلول للأزمات وهذا حسب أغلب العمال ولكن هناك من العمال من لا تراعي المؤسسة رأيهم وذلك حسب طبيعة الأزمة وفي العموم رأي الموظفين مهم لوضع حلول للأزمات فالرضاء الوظيفي هو الهدف الأول الذي يوقف الأزمة ويحتويها.

16/ تجنيد جميع الوسائل الاتصالية الممكنة لحل الأزمة:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	23	21.90%
موافق	37	35.23%
محايد	15	14.28%
غير موافق	18	17.14%
غير موافق مطلقا	12	11.42%
المجموع	105	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقين 35.23% والموافقين بشدة 21.90% أما المحايدين 14.28% أما نسبة الغير موافقين 17.14% والغير موافقين مطلقا 11.42%.

مؤسسة سونطراك تجند جميع الوسائل الاتصالية الممكنة لحل الأزمة فكلما كانت العملية الاتصالية ناجحة زادت نسبة الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ومنه احتواء الأزمة والتصدي لها.

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

17/ وضوح الأوامر بالنسبة لك تساعد على أداء وظيفتك بشكل جيد:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	30	28.57%
موافق	38	36.19%
محايد	12	11.42%
غير موافق	13	12.38%
غير موافق مطلقا	12	11.42%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن نسبة الموافقين 36.19% والموافقين بشدة 28.57% أما المحايدين 11.42% ونسبة الغير موافقين 12.38% والغير موافقين مطلقا 11.42%.

وضوح الأوامر حسب عمال مؤسسة سونطراك يساعد على أداء الوظيفة بشكل جيد فكلما كانت العملية الاتصالية جيدة كان أداء الوظيفة جيد ومنه تزيد نسبة الرضا الوظيفي.

18/ لديك الرغبة في العمل وتطوير ذاتك:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	45	42.85%
موافق	35	33.33%
محايد	7	6.66%
غير موافق	9	8.57%
غير موافق مطلقا	9	8.57%
المجموع	105	100%

يوضح الجدول أن نسبة الموافقين 33.33% والموافقين بشدة 42.85% أما المحايدين 6.66% والغير موافقين 8.57% والغير موافقين مطلقا 8.57%.

أغلب عمال مؤسسة سونطراك لديهم الرغبة في العمل وتطوير ذاتهم أي أن نسبة الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونطراك كبيرة وهذا دليل على نجاح العملية الاتصالية وهو ما يجعل المؤسسة تتصدى للأزمات.

19/ تهتم الإدارة بالانشغالات المتعلقة بالموظفين:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	14	13.33%
موافق	26	24.76%
محايد	21	20%
غير موافق	30	28.57%
غير موافق مطلقا	14	13.33%
المجموع	105	100%

الجدول يبين أعلى نسبة هي الغير موافقين بنسبة 28.57% والغير موافقين مطلقا 13.33% أما نسبة الموافقين 24.76% والموافقين بشدة 13.33% أما المحايدين 20%.

عمال مؤسسة سونطراك ينقسمون بين من تهتم المؤسسة بالانشغالاتهم ومن لا تهتم بالانشغالاتهم ، ويرجع هذا التباين حسب نسبة الرضا الوظيفي لكل عامل وحسب طبيعة وظيفته أساسا، ومن المهم أن تهتم مؤسسة سونطراك بالانشغالات موظفيها حتى تتفادى حدوث أزمة.

20/ الأجر الذي تتقاضاه جيد ويحفزك على بذل المجهود المطلوب منك:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	18	17.14%
موافق	35	33.33%
محايد	18	17.14%
غير موافق	20	19.04%
غير موافق مطلقا	14	13.33%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة الموافقين 33.33% ونسبة الموافقين بشدة 17.14% أما المحايدون 17.14% والغير موافقين 19.04% أما الغير موافقين مطلقا 13.33%.

أغلب عمال مؤسسة سونطراك يتقاضون أجرا جيد ويحفزهم على بذل المجهود المطلوب منهم وهذا دليل على وصولهم للشعور بالوضو الوظيفي وهناك نسبة أقل من العمال غير مقتنعين بأجرهم وهذا إما بسبب جهد أكبر يبذلونه أثناء العمل أو لطموحاتهم الشخصية في الوصول لأجر أكبر.

21/ يعتبر تقييم الإدارة لأداء الموظفين عملية مهمة بالنسبة لك:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	29	27.61%
موافق	36	34.28%
محايد	13	12.38%
غير موافق	14	13.33%
غير موافق مطلقا	13	12.38%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين 34.28% والموافقين بشدة 27.61% أما المحايدون 12.38% بينما الغير موافقين 13.33% والغير موافقين مطلقا 12.38%.

أغلب عمال مؤسسة سونطراك يرون أن تقييم الإدارة لأداء الموظفين عملية مهمة بالنسبة لهم، ويشعرهم باهتمام المؤسسة بهم وبسيرورة العمل، كما أن أهمية مؤسسة سونطراك وأهمية إنتاجها يجعل من الضروري تقييم أداء الموظفين.

22/ الحوافز التي تقسمها الإدارة للموظفين تساعدك على تطوير ذاتك مهنيا:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	21	20%
موافق	35	33.33%
محايد	11	10.47%
غير موافق	20	19.04%
غير موافق مطلقا	18	17.14%
المجموع	105	100%

حسب الجدول نسبة الموافقين 33.33% والموافقين بشدة 20% أما المحايدون 10.47% والغير موافقين 19.04% والغير موافقين مطلقا 17.14%.

الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين تساعد الموظفين على تطوير ذاتهم مهنيا ومنه تحقيق الرضا الوظيفي والوصول للرضا الوظيفي يعزز مكانة المؤسسة لدى موظفيها ومنه تفادي حدوث أزمات.

23/ تتلقى عبارات الشكر من المسؤول المباشر عند أدائك بشكل جيد:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	16	15.23%
موافق	30	28.57%
محايد	19	18.09%
غير موافق	23	21.90%
غير موافق مطلقا	17	16.19%
المجموع	105	100%

الجدول يوضح أن نسبة الموافقين 28.57% والموافقين بشدة 15.23% أما المحايدين 18.09% بينما نسبة الغير موافقين 21.09% والغير موافقين مطلقا 16.19%.

أغلب عمال مؤسسة سونطراك يتلقون عبارات الشكر من المسؤول المباشر عند أدائهم لعملهم بشكل جيد وهو يعزز العلاقات بين المسؤول والموظف ويزيد من الثقة بينهم ويشعر العامل بالرضا الوظيفي.

24/ ضغوط العمل تؤثر على أدائك لكثرة المهام الموكلة إليك:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	26	24.76%
موافق	38	36.19%
محايد	12	11.42%
غير موافق	18	17.14%
غير موافق مطلقا	11	10.47%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن نسبة الموافقين 36.19% والموافقين بشدة 24.76% أما المحايدون 11.42% ولغير موافقين 17.14% أما الغير موافقين مطلقا 10.47%،

ضغوط العمل تؤثر على أداء عمال مؤسسة سونطراك وذلك لكثرة المهام الموكلة إليهم، وهذا يؤثر على مردودهم في العمل، ومنه بالضرورة يؤثر على الإنتاج ومن المهم أن تأخذ مؤسسة سونطراك هذه الملاحظة بعين الاعتبار ومعالجتها.

المحور الخامس: علاقة إدارة الأزمات بالرضا الوظيفي

25/ لو نتاح لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى تشجع الموظفين سأنقل إليها:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	34	32.38%
موافق	23	21.90%
محايد	14	13.33%
غير موافق	22	20.95%
غير موافق مطلقا	12	11.42%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة الموافقين بشدة بـ 32.38% والموافقين بـ 21.90% أما المحايدون 13.33% ونسبة الغير موافقين 20.35% والغير موافقين بشدة 11.42%.

أغلب العمال في مؤسسة سونطراك لو نتاح لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى تشجع الموظفين ينتقلون لها وهذا منطقي لأن أي مكان يشعر العمال في هبالرض الوظيفي ينتقلون إليه وأي مؤسسة تريد الاحتفاظ بإطاراتها وعمالها عليها أن تعتمد جاهدة في إرضاء موظفيها.

26/ كثرة الأزمات تساعد العمال على أخذ الخبرة الكافية للتعامل معها مستقبلا:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	40	38.09%
موافق	32	30.47%
محايد	12	11.42%
غير موافق	11	10.47%
غير موافق مطلقا	10	9.52%
المجموع	105	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين بشدة 38.09% والموافقين 30.47% ونسبة المحايدين 11.42% أما نسبة الغير موافقين 10.47% والغير موافقين مطلقا 9.52%. إن كثرة الأزمات تساعد عمال مؤسسة سونطراك على أخذ الخبرة الكافية للتعامل معها مستقبلا، فكثرة التجارب تولد الخبرة وهي أيضا تساعد المؤسسة على أخذ الخبرة لاحتواء الأزمات ومعالجتها بسرعة أكبر وكذا تفاديها.

27/ تباطؤ الإدارة في حل الأزمات يجعلني غير مرتاح في العمل:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	32	30.47%
موافق	37	35.23%
محايد	11	10.47%
غير موافق	14	13.33%
غير موافق مطلقا	11	10.47%
المجموع	105	100%

نلاحظ من خلل الجدول أن نسبة الموافقين 35.23% ونسبة الموافقين بشدة 30.47% بينما المحايدون 10.47% ونسبة غير الموافقين 13.33% أما غير الموافقين مطلقا 10.47% .

إن تباطؤ الإدارة في حل الأزمات يجعل عمال مؤسسة سونطراك غير مرتاحين في العمل فسرعة العملية الاتصالية وسرعة احتواء الأزمة في حد ذاته أهم خطوة لحل الأزمة.

28/ تكرار الأزمات في المؤسسة يجعلني لا أرغب في الاستمرار فيها:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	25	23.80%
موافق	33	31.42%
محايد	21	20%
غير موافق	15	14.28%
غير موافق مطلقا	11	10.47%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أن نسبة الموافقين 31.42% والموافقين بشدة 23.8% أما المحايدون ونسبة الغير موافقين 14.28% والغير موافقين مطلقا 10.47% .

إن تكرار الأزمات في المؤسسة يشعر عمال مؤسسة سونطراك في عدم الرغبة في الاستمرار، أي أن تكرار الأزمات يكبح الرضا الوظيفي لدى العمال ويجعلهم يتهربون من أداء واجباتهم على أكمل وجه .

29/ تقدم الإدارة تحفيزات مالية للموظفين لبذلهم مجهودات إضافية في العمل:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	14	13.33%
موافق	25	23.80%
محايد	17	16.19%
غير موافق	20	19.04%
غير موافق مطلقا	29	27.61%
المجموع	105	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة الموافقين 23.80% والموافقين بشدة 13.33% والمحايدون 16.19% والغير موافقين 19.04% والغير موافقين مطلقا 27.61%.

إن إدارة مؤسسة سونطراك لا تقدم تحفيزات مالية للموظفين لبذلهم مجهودات إضافية في العمل لأنه أساسا عمال سونطراك يتقاضون أجرا يعتبر أحد أعلى الأجور في الجزائر.

30/ السرعة في حل الأزمات تساعد على رفع المعنويات لدى العمال وبالتالي تحسين

أدائهم الوظيفي:

العبارات	التكرارات	النسبة
موافق بشدة	38	36.19%
موافق	36	34.28%
محايد	12	11.42%
غير موافق	08	07.61%
غير موافق مطلقا	11	10.47%
المجموع	105	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقين بشدة 36.19% والموافقين 34.28% والغير موافقين 07.61% والغير موافقين مطلقا 10.47%.

السرعة في حل الأزمات تساعد على رفع المعنويات لدى العمال وتحسين أدائهم الوظيفي فالعمال يرتاحون في ظروف ليست فيها أزمات وهو ما يساعدهم بالشعور بالرضاء الوظيفي، والسرعة في احتواء الأزمة والتصدي لها يؤثر تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي وهو نفس التأثير الذي تأثره سرعة العملية الاتصالية.

الجدول المركبة

-تم اختيار 10 أسئلة من الاستبيان من أجل تحليلهم من جهة عدة مؤشرات، حيث ارتأينا أن هذه العشرة أسئلة هي التي تشمل أسئلة الاستبيان ككل وكذلك لأهميتها التي تلم بموضوع الدراسة ككل.

-مؤشر اهتمام الإدارة بما يقدمه الموظفون من اقتراحات من حيث الخبرة:

أقل من 03 سنوات		من 03 إلى 09 سنوات		من 10 سنوات فما فوق		
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
موافق بشدة	02	1.9%	03	2.85%	09	8.57%
موافق	12	11.42%	10	9.52%	25	23.8%
محايد	09	8.57%	10	9.52%	03	2.85%
غير موافق	03	2.85%	04	3.8%	06	5.71%
غير موافق مطلقا	03	2.85%	04	3.8%	09	8.57%

-هذا الجدول يبين لنا اهتمام الإدارة بما يقدمه الموظفون من اقتراحات من حيث الخبرة فالأولوية لمن يمتلكون الخبرة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 23.8% يليهم من 3 سنوات إلى 9 سنوات ب 2.5% وفي الأخير الفئة الأقل من 3 سنوات 1.9% .

مؤسسة سونطراك تهتم باقتراحات منهم أعلى خبرة وبالضبط من 10 سنوات فما فوق وذلك كون خبرتهم تخول لهم تقديم حلول ومقترحات تفيد المؤسسة كما أن هذه الخبرة

تجعلهم ملمين بسيرورة العمل وكذا بكل كبيرة وصغيرة داخل معامل المؤسسة فتتأقلم الخبرة المهنية داخل المؤسسة من أكثر الخبرة المهنية إلى الأقل يساهم في الحد من الأزمات واحتوائها إن لم نقل تفاديها وذلك كون أصحاب الخبرة لهم تجربة سابقة

مؤشر وجود بعض المشاكل في تعاملاتك مع زملائك في العمل من حيث طبيعة الوظيفة:

إداري		تقني		إطار	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	%0.95	11	%10.47	02	%1.9
09	%8.57	20	%19.04	04	%3.8
02	%1.9	04	%3.8	09	%8.57
11	%10.47	06	%5.71	12	%11.42
06	%5.71	03	%2.85	05	%4.76

-يتبين في الجدول أن التقنيين يجدون بعض المشاكل في تعاملاتهم مع زملائهم في العمل من حيث طبيعة الوظيفة وذلك بنسبة 19.04% أما الإداريين فتتخفص نسبة المشاكل إلى 8.57% وتأتي نسبة الإطارات في الأخير بنسبة اقل تقدر بـ 3.8% .

-إن التقنيين بحكم كثرة عددهم وكذا تواجدهم داخل المعامل تتزايد المشاكل في تعاملاتهم مع بعضهم علما أن طبيعة وظيفتهم تحتاج إلى الدقة في التنفيذ وتتطلب جهدا بدنيا أما

الإداريين فمهمتهم توجه نحو الوثائق وبالتالي تقتصر مهامهم داخل المكاتب وتتطلب روتين لا جهد بدني أما الإطارات فهم أقل مشاكل فيما بينهم كون كل واحد منهم ملتزم بالمهام الموكلة إليه.

مؤشر كثيرا ما تستشير زملائك في العمل من حيث عامل الخبرة:

أقل من 03 سنوات		من 03 إلى 09 سنوات		من 10 سنوات فما فوق	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
03	%2.85	07	%6.66	18	%17.14
12	%11.42	13	%12.38	19	%18.09
04	%3.8	02	%1.9	08	%7.61
02	%1.9	03	%2.85	08	%7.61
03	%2.85	02	%1.9	02	%1.9

-من خلال الجدول تبين لنا أن العمال من 10 سنوات فما فوق هم الأكثر نسبة في استشارة زملائهم في العمل بنسبة 18.09% ويليه من 3 سنوات إلى 9 سنوات بنسبة 12.38% وفي الأخير الفئة الأقل من 3 سنوات بنسبة 11.42 %

-ونسنتج أن عمال مؤسسة سونطراك الذين يمتلكون الخبرة من 10 سنوات فما فوق هم الأكثر اهتماما بمسؤولياتهم في العمل وذلك راجع إلى السنوات الكثيرة التي قضوها في المؤسسة.

- ونلاحظ من خلال نتائج أن هذا الاهتمام والوعي يزداد بزيادة الخبرة .

مؤشر استشارة الإدارة موظفيها أثناء حدوث الأزمة من حيث عامل الخبرة:

أقل من 03 سنوات		من 03 إلى 09 سنوات		من 10 سنوات فما فوق	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
02	%1.9	04	%3.8	07	%6.66
07	%6.66	08	%7.61	15	%14.28
04	%3.8	06	%5.71	11	%10.47
09	%8.57	04	%3.8	15	%14.28
04	%3.8	05	%4.46	04	%3.8

-من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة تستشير العمال أصحاب الخبرة من 10 سنوات فما فوق أثناء حدوث الأزمة بنسبة 11.28% يليهم بدرجة ثانية العمال من 3 سنوات إلى 9 سنوات بنسبة 7.61% وفي الأخير الفئة الأقل من 3 سنوات بنسبة 6.66%.

-مؤسسة سونطراك تستشير أثناء حدوث الأزمة العمال الأكثر خبرة خاصة من يمتلكون خبرة 10 سنوات فما فوق لكونهم لهم تجربة في التعامل مع الأزمات وبدرجات اقل العمال الأقل منهم خبرة الذين قد يستشارون بمؤهلاتهم العلمية.

مؤشر استشارة الإدارة موظفيها أثناء حدوث الأزمة من حيث عامل الوظيفة:

إداري		تقني		إطار	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
03	%2.85	06	%5.71	04	%3.8
08	%7.61	14	%13.33	08	%7.61
05	%4.76	10	%9.52	06	%5.71
08	%7.61	12	%11.42	08	%7.61
05	%4.76	02	%1.9	06	%5.71
موافق بشدة					
موافق					
محايد					
غير موافق					
غير موافق مطلقا					

-يتبين في الجدول أن التقنيين هم الأعلى نسبة بـ13.33% من حيث استشارة الإدارة لموظفيها أثناء حدوث الأزمة ويساوي الإداريين والإطارات بـ 7.61% بأفضلية الإطارات من حيث نسبة الموافقين بشدة.

-ويرجع سبب استشارة الإدارة للتقنيين أثناء حدوث الأزمة لعاملين مهمين أولهما العدد الكبير للتقنيين في المؤسسة بالمقارنة مع الإداريين والإطارات ومنه يعتبرون الأغلبية التي من المهم إرضائها والعامل الثاني تواجد التقنيين في المعامل الذي يجعلهم أكثر إلهاما للالزمات خاصة الأزمات المتعلقة بالإنتاج .

مؤشر مراعاة الإدارة رأي الموظفين لوضع حلول للآزمات من حيث عامل الخبرة:

أقل من 03 سنوات		من 03 إلى 09 سنوات		من 10 سنوات فما فوق		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.9%	02	2.85%	03	6.66%	07	موافق بشدة
4.76%	05	7.61%	08	14.28%	15	موافق
3.8%	04	5.71%	06	11.42%	12	محايد
4.76%	05	5.71%	06	12.38%	13	غير موافق
9.52%	10	3.8%	04	4.76%	05	غير موافق مطلقا

-نستنتج من الجدول أن العمال الأكثر نسبة من حيث مراعاة الإدارة لرأي الموظفين لوضع حلول للآزمات هم العمال أصحاب الخبرة من 10 سنوات فما فوق 14.28% يليهم العمال من 3 سنوات إلى 9 سنوات بـ 7.61% وفي الأخير العمال الأقل 3 سنوات خبرة بـ 4.76%.

-فالإدارة تهتم برأي الموظفين الأكثر خبرة لوضع حلول للآزمات فالتجربة الكبيرة تعطي للعمال الأكثر خبرة أفضلية في وضع حلول ملائمة للآزمات أما الأقل خبرة فقد يعتمدون على مؤهلاتهم العلمية لإيجاد الحلول.

مؤشر وضوح الأوامر بالنسبة لك يساعد على أداء وظيفتك بشكل جيد: من حيث عامل المستوى التعليمي:

دراسات عليا		جامعي		ثانوي		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%13.33	14	%10.47	11	%4.76	05	موافق بشدة
%9.52	10	%16.19	17	%10.47	11	موافق
%2.85	03	%7.61	08	%0.95	01	محايد
%2.85	03	%5.71	06	%3.8	04	غير موافق
%1.9	02	%5.71	06	%3.8	04	غير موافق مطلقا

-يتبين من الجدول أن العمال أصحاب المستوى الجامعي هم الأعلى نسبة بـ16.19% ودرجة ثانية العمال أصحاب المستوى الثانوي بـ10.47% وفي الأخير أصحاب الدراسات العليا بـ9.52%.

-فوضوح الأوامر يساعد الجامعين على أداء وظيفتهم بشكل جيد لان اغلبهم يتواجدون بوظائف تحتاج إلى دقة في التنفيذ ومنه يحتاجون للوضوح في الأوامر أما أصحاب المستوى الثانوي اقل أوامر وأهمية أما أصحاب الدراسات العليا واغلبهم هم من يقدمون الأوامر كما يتلقون اقل أوامر من بقية العمال .

مؤشر ضغوط العمل تؤثر على أدائك لكثرة المهام الموكلة إليك من حيث عامل الوظيفة:

إداري		تقني		إطار	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
05	%4.76	11	%10.47	10	%9.52
11	%10.47	15	%14.28	12	%11.42
02	%1.9	05	%4.76	05	%4.76
06	%5.71	09	%8.57	03	%2.85
05	%4.76	04	%3.8	02	%1.9

-نستنتج من الجدول أن نسبة التقنيين هي الأعلى بنسبة 14.28% يليها نسبة الإطارات 11.42% ثم نسبة الإداريين ب10.47%

-فضغوط العمل تؤثر على أداء التقنيين بكثرة المهام الموكلة إليهم حيث أن التقنيين يعتبرون العنصر الفعال في عملية الإنتاج فهم الأكثر مهام وضغوط العمل تؤثر على أدائهم وبنسبة اقل الإطارات والإداريين يتأثر أدائهم بضغوط العمل كون أن مهامهم اقل من مهام التقنيين.

مؤشر كثرة الأزمات تساعد العمال على أخذ الخبرة الكافية للتعامل معها مستقبلا من حيث عامل الخبرة:

أقل من 03 سنوات		من 03 إلى 09 سنوات		أكثر من 10 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10.47%	11	8.57%	09	19.04%	20	موافق بشدة
7.61%	08	7.61%	08	15.23%	16	موافق
3.8%	04	1.9%	02	5.71%	06	محايد
1.9%	02	2.85%	03	5.71%	06	غير موافق
0.95%	01	4.76%	05	3.8%	04	غير موافق مطلقا

-من خلال الجدول يتبين أن العمال أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات هم الأعلى نسبة بـ 15.23% ويليهم بالتساوي العمال أصحاب الخبرة من 3 سنوات إلى 9 سنوات و العمال الأقل من 3 سنوات مع تواجد أفضلية في الفئة الأقل من 3 سنوات بـ 7.61%.

-فعمال مؤسسة سونطراك يكتسبون الخبرة الكافية للتعامل مع الأزمات من خلال معاشتهم لآزمات عديدة وهو ما يجعلهم يحسنون التعامل معها ويضعون أحسن الحلول لاحتوائها وربما حتى تفاديها.

مؤشر تباطؤ الإدارة في حل الأزمات يجعلني غير مرتاح في العمل من حيث عامل الوظيفة:

إداري		تقني		إطار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
04	%3.8	17	%16.19	11	%10.47
08	%7.61	16	%15.23	13	%12.38
05	%4.76	03	%2.85	03	%2.85
05	%4.76	05	%4.76	04	%3.8
07	%6.66	03	%2.85	01	%0.95

يتبين في الجدول أن إطارات سونطراك يسارعون إلى حل الأزمة سريعاً بـ 12.38% ويليهم الإداريين بـ 7.61% ونسبة أقل للتقنيين بـ 6.66%.

نستج أن الإداريين والإطارات بمؤسسة سونطراك يسعون جاهدين لاحتواء الأزمات بنسبة كبيرة وذلك لتفادي ضغوط العمل وضمان سيرورته لبقاء العمال مرتاحين إلا أن بعض النسب الضئيلة والمعبر عنها بـ 4.76% بالنسبة للتقنيين تجعلهم غير مرتاحين في عملهم نسبة للمشاكل والأزمات في العمل.

نتائىج الدراسة :

- 1- أغلب العمال داخل المؤسسة لا يجدون صعوبة فى الاتصال بالإدارة العليا، وهذا يدل على أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة سلسلة ولا توجد بها عقبات.
- 2- أغلب العمال لا يجدون مشاكل فى التعامل مع زملائهم فى العمل وهذا يدل أيضا على أن عملية الاتصال الأفقى داخل المؤسسة تسير بشكل جيد وبالتالي فإن العملية الاتصالية لها جودة عالية ومستوى رفيع.
- 3- أغلبية العمال يستشيرون زملائهم فى أمور العمل، وهذا أيضا يدور فى مجال صحة العملية الاتصالية داخل المؤسسة وسلامتها.
- 4- أغلب العمال تتصل بهم الإدارة فى وقت محدد ومنظم ، وهذا يدل على أن المؤسسة أو الإدارة تحترم أوقات العمل وبالتالي وجود جدية فى جعل العملية الاتصالية لها قيمة كبيرة وفعالة .
- 5- يتم عقد اجتماع فوري أثناء وقوع الأزمات، وهذا الأمر يعطى جدية فى عملية احتواء الأزمات وبالتالي يمكن القول بان القائمين على معالجة الأزمات لهم جودة عالية فى معالجة الأزمات.
- 6- إدارة مؤسسة سونطراك تضع خطة قبلية لمواجهة الأزمات، وهذا يدل على أن المؤسسة لها من الخبرة الكافية لوضع خطة قبلية وبالتالي ضمان عملية احتواء الأزمات ومعالجتها.
- 7- مؤسسة سونطراك تجند جميع الوسائل الاتصالية الممكنة لحل الأزمة، وهذا أيضا عامل من عوامل النجاح فى عملية احتواء الأزمة كون الوسائل الاتصالية مهمة فى تسريع عملية حل الأزمة ومعالجتها.
- 8- مؤسسة سونطراك تراعى رأي الموظفين خصوصا ذوي الخبرة لوضع حلول للأزمات، وهذا الأمر يساعد على حل الأزمة كون أصحاب الخبرة لديهم أفكار عديدة فى كيفية معالجة الأزمة بحكم خبرتهم الميدانية التى عايشت العديد من الأزمات وبالتالي هذه الخطوة تجعل من المؤسسة ذات كفاءة عالية فى مواجهة الأزمات وحلها.

- 9- تقدم مؤسسة سونطراك حوافز للموظفين، وهذا ما يساعد أكيد على رفع نسبة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.
- 10- أغلب الموظفين في مؤسسة سونطراك لديهم الرغبة في تطوير ذاتهم مهنياً، وهذا يدل على أن نسبة الرضا الوظيفي لديهم عالية وإلا فلن تكون لديهم هذه الرغبة العالية.
- 11- أغلبية العمال في مؤسسة سونطراك يتقاضون أجراً جيداً، وهذا العامل أكيد سيحقق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي التطوير من أدائهم المهني والذي سيساعد أيضاً المؤسسة ككل في التقدم والازدهار في مجال عملها.
- 12- تقيم إدارة مؤسسة سونطراك الموظفين لديها، وهذا ما يعتبره الموظفون عامل مهم كون الإدارة تهتم بهم وهذا ما جعل من نسبة رضاهم الوظيفي في ازدياد وسيؤثر هذا إيجاباً في تحقيق أهدافها مستقبلاً.
- 13- نجاعة العملية الاتصالية ساهمت بشكل كبير في معالجة الأزمات وحلها كونها العامل الأساسي الذي يجعل من أي مؤسسة تنجح في عملها أو تفشل.
- 14- قدرة المؤسسة على معالجة الأزمات ساهمت بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال هذا لكون معالجة الأزمات تعطي شكلاً من أشكال الراحة النفسية للعامل بأن كل شيء على ما يرام وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- 15- ساهم الرضا الوظيفي لدى العمال في تحقيق عملية اتصالية ذات كفاءة عالية مكنتهم من معالجة الأزمات وحلها.
- 16- وأيضاً ساهمت نجاعة العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونطراك في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لأن قضاء المصالح المشتركة بين العمال لا يتم إلا عن طريق وجود نظام اتصالي جيد.
- 17- ساهم الرضا الوظيفي لدى العمال في احتواء الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة هذا لأنه عندما يكون العامل راضياً مهنياً فإنه آلياً يحاول أن يجتهد في إيجاد حلول لحل الأزمات وأن يكون جزءاً من محاولة المؤسسة في معالجة الأزمات.

المقترحــــــــات والتوصيــــــــات :

- لتحسين العملية الاتصالية لتفادي الأزمات بشكل تام والتخلص من جملة العوائق والصعوبات داخل مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل وبالتالي لتنعكس على الرضا لدى العمال يقدم الباحث مجموعة من المقترحات إلى مسؤول المؤسسة قصد الاستفادة من الأداء الفعلي وتطوير الخدمة التي تقدمها المؤسسة لأعضائها وللجميع ، تتمثل هذه الاقتراحات في:
- 01- تسهيل عملية الاتصال بين المسؤول الأول والإدارة العليا بالعمال الآخرين
 - 02- تكوين العمال الجدد مع توفير متطلبات العيش له ولأسرته قصد إعطاء جهد وتحقيق الرضا
 - 03- تخصيص فريق لمعالجة الأمور النفسية للعمال .
 - 04- توظيف ذوي التخصص في الإعلام والاتصال لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة .
 - 05- إثراء عملية الاتصال وذلك بالأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.
 - 06- ضرورة إضافة قسم جديد في دائرة الاتصال تحت مسمى قسم العلاقات العامة .
 - 07- العمل على اعتماد إستراتيجية اتصالات ذات كفاءة عالية.
 - 08- ضرورة إعادة النظر في الميزانية المخصصة وهذا بدعم اكبر يسمح باستخدام أساليب وأدوات اتصالية متطورة ومتنوعة وبانتشار أوسع ،لتحقيق الأهداف المطلوبة .
 - 09- ضرورة إنشاء مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة.
 - 10- إلزامية وضع جهاز مختص في معالجة الأزمات التي تواجهها المؤسسة بمختلف أنواعها.

خاتمة

خاتمة:

-وفي الأخير نستنتج أن الدراسة التي قمنا بها كانت من أهم الدراسات التي تمت في مجال الاتصال والعلاقات، العامة هذا لما حملته في طياتها من مواضيع مختلفة مهمة تم ربطها ببعضها البعض حيث أعطتنا نتائج مفيدة في هذا المجال، ويمكن أيضا إسقاط هذه النتائج على المؤسسات في الجزائر كونها تهم الطبقة العاملة بصفة عامة حيث تم استنتاج بعض النقاط الفعالة التي تخدم المهتمين بالموضوع مهما كانت صفاتهم، فوجدنا أن المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة كونها عامل أساسي في جعل المؤسسة مستقرة في شؤونها الداخلية والخارجية فلاحظنا أنه لا توجد صعوبة لدى العمال في الاتصال بالإدارة العليا كما أن أغلب العمال لا يجدون مشاكل مع زملائهم في العمل وكما أن هناك نسبة كبيرة من العمال من يستشيرون بعضهم البعض في أمور العمل وهذا إن دل فإنما يدل على أن العملية الاتصالية تجري بصورة حسنة وسليمة، ومن خلال الدراسة أيضا اكتشفنا أن المؤسسة تراعي بشكل كبير معالجة الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة بتجنيدها لمختلف الوسائل والطرق لحل الأزمة وأيضا وضع إستراتيجيات وخطط قبلية وأثناء الأزمة كما تضع فريق لاحتواء الأزمة أثناء وقوع الأزمة وهذه الأمور تدل على أن الإدارة تضع الأزمات في خانة الجدية التامة، وكشفت لنا الدراسة أيضا أن تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ضروري ومهم وقد تبين هذا الاهتمام في العديد من النقاط فمثلا أن الرغبة للعاملين بتطوير أدائهم الوظيفي مرتفعة جدا وأيضا تقاضي أغلبية العمال على أجر جيد ساعدهم على أداء عملهم بشكل جيد بالإضافة إلى أن المؤسسة تعطي حوافز تشجع بها الموظفين... الخ وهذا يفسر مدى اهتمام الإدارة بعامل الرضا الوظيفي لدى العمال، لذا فإن الاهتمام بالعملية الاتصالية و معالجة الأزمات والرضا الوظيفي أمر ضروري في أي مؤسسة كون كل عنصر متصل بالثاني فعندما تكون العملية الاتصالية رفيعة المستوى فحتما هذا الأمر سيؤثر بشكل إيجابي في احتواء الأزمات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومنه نتشكل لنا مؤسسة ذات قدرة عالية على تحقيق أهدافها واستمرار نجاحاتها المستقبلية ويمكن وصفها بالمؤسسة المثالية والتي يمكن أن تصبح مثال يقتدى به كمؤسسة ناجحة على جميع الأصعدة.

- 1 إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، الاتصال والسائل والتقنيات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 2 أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، مجلد 14.
- 3 أديب خضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014.
- 4 أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، بدون طبعة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2012.
- 5 المجدي نبيل العارف، مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الإمارات، العين، 1985.
- 6 حمد الصيرفي، إدارة الأزمات، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 7 حمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- 8 حموي صبحي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000م.
- 9 رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10 - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11 - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي ديقراط الأزارطة، 1999.
- 12 - السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، دار العلوم للنشر، القاهرة، 2006.
- 13 - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط 2، دار اليازوري العلمية

- 14 - عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 15 - عبد الحافظ عواجي صلوي، نظريات التأثير الإعلامية، 2012
- 16 - عبد السلام أبو قحف، الإدارة والإستراتيجية وإدارة الأزمة، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 17 - فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 18 - قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 19 - للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010.
- 20 - محمد أحمد الطيب هيكل، إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.
- 21 - محمد عبيدات و محمد أبو نصار و عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر ،الأردن، 1999.
- 22 - محمد عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988.
- 23 - محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات ، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004.
- 24 - محمود جاد الله، إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن-عمان ، 2015م.
- 25 - مصطفى الحجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، دار الطليعة ، بيروت ، 1982م.
- 26 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط 2، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2010.

- 27 - وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، ط1،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 28 - يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2012،
الرسائل والمذكرات الجامعية
- 29 - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان، 2012، 2011
- 30 - أحمد سعيد درباس، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في
مدينة جدة، 2011.
- 31 - إيمان ضويفي، الرضا الوظيفي ودوره على أداء العاملين، دراسة حالة :شركة
الدراسات التقنية والهندسة المعمارية، المدية، 2008/2007.
- 32 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى
المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة 2008/2007.
- 33 - بن مبارك كريمة، سلفاوي آمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى
عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، 2011/2012
- 34 - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 35 - بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي
للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري
قسنطينة، الجزائر، 2011/2012،
- 36 - تيتي حنان، دور وسائل الإعلام في تفعيل قيم المواطنة لدى الرأي العام، مذكرة
مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 37 - حامد عبد حمد الديلمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة ،حالة دراسية لإعادة
إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، 2008/2007.
- 38 - حنان بنت ناصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء
الوجداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010

- 39 - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009
- 40 - سكودارلي حياة، ظريف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011
- 41 - العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 42 - علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- 43 - كتفي عزوز، الاتصال في الإدارة المركزية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.
- 44 - مالية مكيري، تأثير مضامين العنف للرسوم المتحركة على سلوكيات الأفراد ما بين 3 و5 سنوات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009/2010
- 45 - محمد عبد الحميد، البحث العملي في الدراسات الإعلامية، القاهرة عالم الكتب، 2000.
- 46 - منى عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، 2008.
- 47 - هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
- 48 - يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة 2014/2015.
- 49 - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الجلفة، الجزائر، 2014/2015.

ملحق

❖ مدخل عام لشركة سوناطراك:

"سوناطراك" اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري و بميزانية الدولة , فهي شركة النفط و الغاز بالجزائر , اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات .

لذلك تعتبر الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية في البلاد و كذا عن بيعها.

أولاً: نشأتها و نشاطها و أهميتها الاقتصادية:

أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمقتضى المرسوم رقم (491/63) وقد حققت منذ نشأتها نجاحا و تطورا هاما منقطع النظير حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية ودعمها قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني و تعتبر كأهم مؤسسة رائدة في مجال الانتماءات التكنولوجية و عاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية و هذا عن طريق نشاطاتها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم, أين تكمن فرص الاستثمار و المشاركة و بالتالي فهي أخذت شكل العالمية و في كل الحالات بقيت أداة للسيادة كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

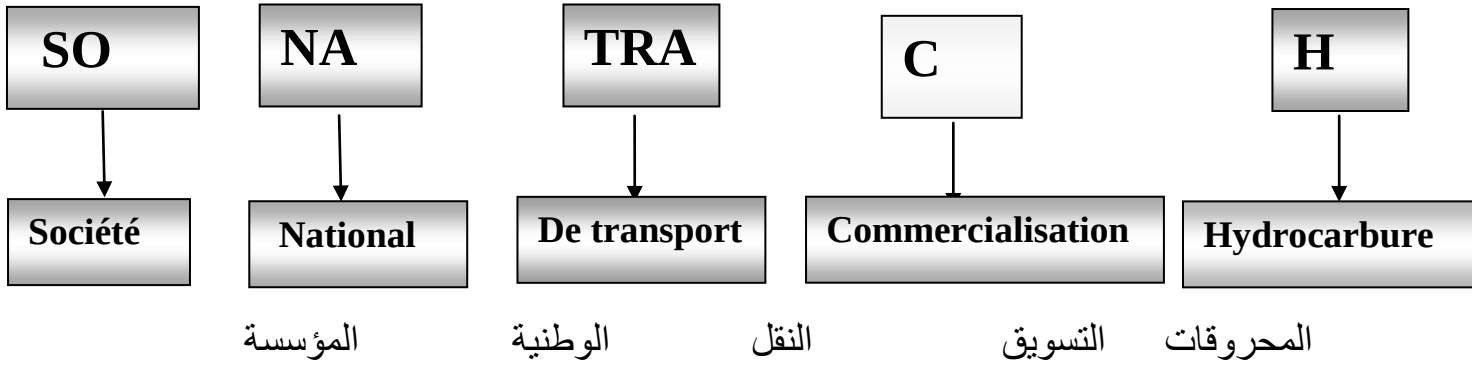
إن مرسوم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 م, لم يعهد في الواقع لشركة سوناطراك إلا مهمة نقل و تسويق المحروقات و اعتبارا من 1966م اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات.

وبفضل قرار التأميم في 24 فيفري 1971م و التنظيم الشامل للاقتصاد الوطني وفقا للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية, وتدعيمها للسيادة الوطنية تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسير قطاع المحروقات حتى تاريخ تأميمها, و بذلك رسموا للمؤسسة صبغة الانطلاق و التوسيع الهام الذي أدى إلى نمط من التنمية ليس له مثيل فمن مؤسسة صغيرة لا

يتجاوز عدد العاملين فيها 33 عامل سنة 1964م إلى 1000 عامل سنة 1966م, وما يقارب 5000 عامل سنة 1974م, وبعد 47 سنة من الجهد و العمل لا زالت مؤسسة سوناطراك قوية و منظمة و هي بمثابة آلة تسير أكثر من 120 ألف موظف.

وقد أنجزت المؤسسة في فترة زمنية قياسية نشاطات متكاملة و مختلفة بدءا بعمليات التنقيب و حتى التوزيع مرورا بتطوير كافة النشاطات الملحقة و نذكر على سبيل المثال الوسائل الخاصة بالانجاز و الخدمات البترولية

والشكل يوضح تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



ثانيا: مكانة و تطور نشاط مجمع سوناطراك

حسب ترتيب مجلة "بيتروليوم انتلجسي ويكلي" يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي و سوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات الإحدى عشر في العالم , كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع, و غاز البترول المميع, و كذا غاز البترول المكثف , وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثانية على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي

. و قد بلغ رقم أعمال شركة سوناطراك في قطاع المحروقات سنة 2002 بـ: 20

مليار دولار , كما قدر الناتج الإجمالي للشركة لسنة 2004 بـ: 250 مليون طن (يدخل فيها كل المنتجات الغازية و البترولية).

و بالتالي فإن نشاط الشركة يمثل حوالي 30% من الإنتاج الوطني الخام للجزائر, كما يوظف المجمع أكثر من 120 ألف عامل.

سوناطراك ليست شركة صناعية و تجارية هدفها الربح فحسب , بل لها أهداف وطنية سامية , فهي تعمل على ضمان الروابط داخل المجتمع كمساعدة أفراد (زلزال 21 ماي 2003 , فيضانات غرداية , بناء مستشفيات و مساجد وأعمال خيرية.....).

كما تعمل سوناطراك كذلك على ترقية البحوث و النشاطات العلمية و تساعد على خلق الإبداع الفكري و الفني فهي تساهم في عملية التنمية الشاملة و المستدامة للبلاد.

ثالثا: المديرية الجهوية لسوناطراك بحاسي الرمل:

نشاط الشركة بحاسي الرمل

يتمثل النشاط الأساسي لشركة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج قسم الإنتاج بحاسي الرمل في إنتاج و استخراج الغاز الطبيعي و غاز البروبان المميع و الغاز السائل و تبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظرا للطلب المتزايد على الغاز محليا و دوليا كما تحتل المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من

صادرات الجزائر إلى الخارج , كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه. و من أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسة أو الشركة ما يلي:

- يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل أربعة مصانع كبيرة و مصنعين صغيرين (جبل بيسا و حاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به

يحمل كل المواصفات الأمنية و البيئة و ظروف العمل الجيدة مهمته استخراج و معالجة الغاز الطبيعي و الغاز المميع و الغاز السائل.

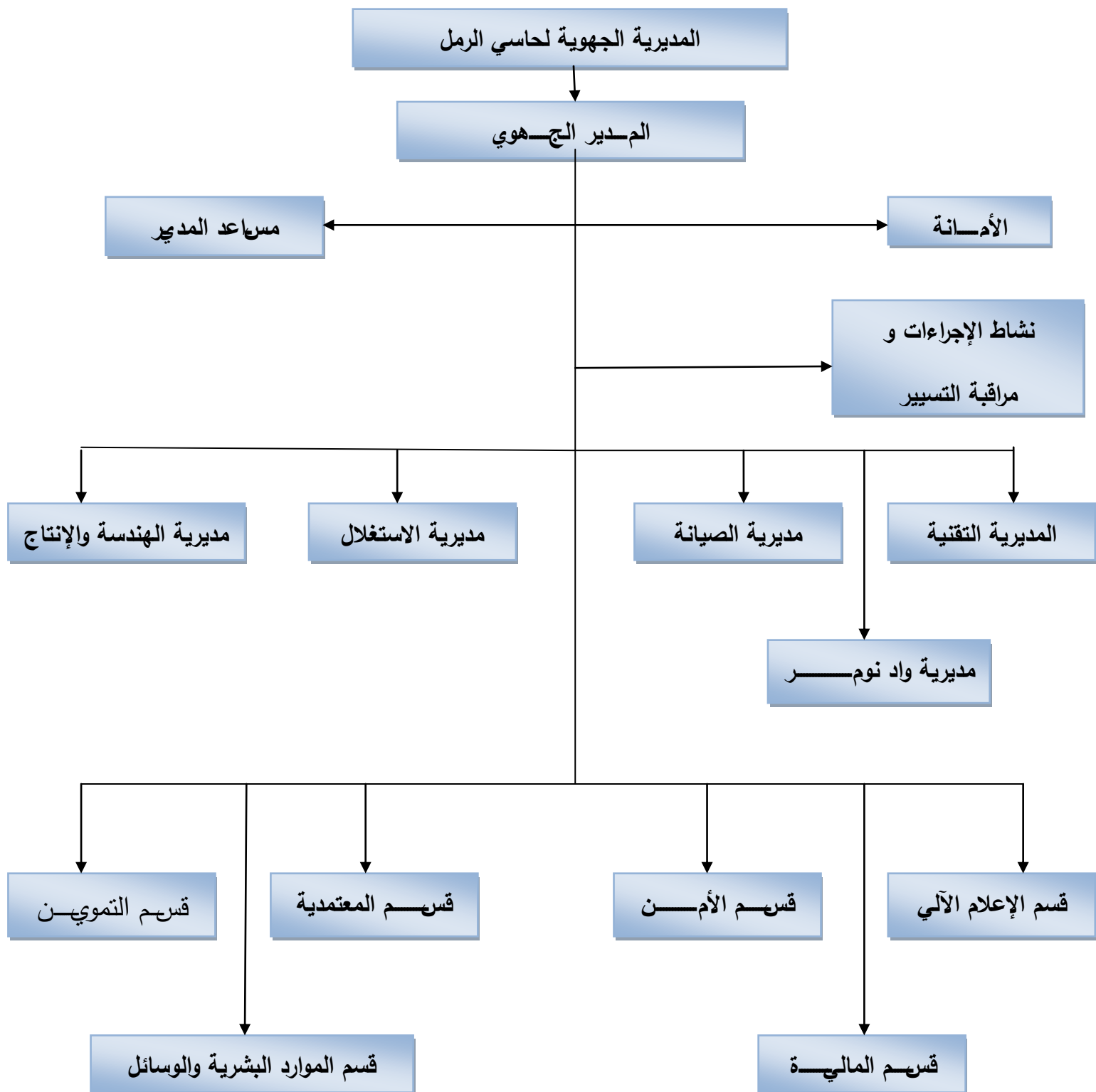
- كما تمارس الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك قسم الإنتاج حاسي الرمل كل النشاطات المتعلقة بمهن المجتمع وتعمل على تطوير الأعمال على المستوى الوطني و الدولي و تتمثل هذه النشاطات في نشاط المنبع , نشاط النقل بالأنابيب, نشاط المصب و النشاط التجاري.

- تعمل على التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها, و تطوير شبكات النقل المحروقات و تخزينها و شحنها و استغلالها و تسييرها.

-كما تعمل على تمميع الغاز الطبيعي و معالجته وتقويم المحروقات الغازية, وتعمل على إنشاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية و حيازة كل حقية أو سهم أو الإشراف في رأس المال وفي كل القيم المنقولة في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

وتعمل على تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد, و تطمح الشركة دائما إلى الوصول إلى شركة المواطنة أو شركة متعددة الجنسيات و ذلك لأنها تتربع على عرش الاقتصاد الوطني و شركة منافسة عالميا.





جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية و الحضارة

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة الاستبيان

عنوان المذكرة

أثر العملية الإتصالية في معالجة الأزمات على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على مؤسسة سونطراك، المديرية الجهوية قسم الإنتاج بحاسي الرمل)

-يعد الاستبيان الذي بين يديك جزءا من متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 2 تخصص اتصال وعلاقات عامة وتهدف دراسة هذه الاستمارة إلى جمع أرائك حول اثر العملية اتصالية في مواجهة الأزمات على الرضا الوظيفي

وعليه نأمل أن تجيب على الأسئلة بكل موضوعية بعد قراءة متأنية.

شاكرين جزيل الشكر تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ:

* مساعدتي حسين

إعداد الطالبين :

*سعيدتي صلاح الدين

*لعياضي عطا الله

2017-2016

-المملحق الأول-

المحور الأول : السمات العامّة

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 3-الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- 4-المهنة لدى المؤسسة : إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐
- 5-السن : من 22 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ من 51 فما فوق ☐
- 6-الخبرة المهنية : أقل من 03 سنوات ☐ من 03 إلى 09 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق ☐
- * جدول الإستبيان

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المناسبة

الرقم	العبّارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
المحور الأول : العملية الاتصالية						
01	الأوامر التي تتلقاها تأتي عن طريق المسؤول المباشر					
02	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا					
03	تهتم الإدارة بما تقدمه لها من اقتراحات					
04	تجد بعض المشاكل في تعاملاتك مع زملائك في العمل					
05	كثيرا ما تستشير زملائك في العمل					
06	العلاقة بينك وبين المسؤول المباشر تتجاوز علاقة العمل					

					07	تتصل بك الإدارة عبر هاتفك الشخصي
					08	يكون اتصال الإدارة بك في أوقات محددة ومنظمة وليس في أوقات مختلفة
المحور الثاني : إدارة الأزمات						
					09	تستشير الإدارة موظفيها أثناء حدوث الأزمة
					10	يتم عقد اجتماع فوري أثناء وقوع الأزمة لوضع حلول لها
					11	تتعامل الإدارة بجدية مع الأزمات عند حدوثها
					12	تشكل الإدارة فريق عمل لاحتواء الأزمات عند حدوثها
					13	تضع الإدارة خطة قبلية لمواجهة الأزمات
					14	تكلف إدارة المؤسسة ناطقا باسمها لتوضيح الأزمة لوسائل الإعلام
					15	تراعي الإدارة رأي الموظفين لوضع حلول للازمات
					16	تجند جميع الوسائل الاتصالية الممكنة لحل الأزمة
المحور الثالث: الرضا الوظيفي						
					17	وضوح الأوامر بالنسبة لك ساعد على أداء وظيفتك بشكل جيد
					18	لديك الرغبة في العمل و تطوير ذاتك
					19	تهتم الإدارة بالانشغالات المتعلقة بالموظفين

					الأجر الذي تتقاضاه جيد ويحفزك على بذل المجهود المطلوب منك	20
					يعتبر تقييم الإدارة لأداء الموظفين عملية مهمة بالنسبة لك	21
					الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين تساعدك على تطوير ذاتك مهنيا	22
					تتلقي عبارات الشكر من المسئول المباشر عند أدائك بشكل جيد	23
					ضغوط العمل تؤثر على أدائك لكثرة المهام الموكلة إليك	24
المحور الرابع : علاقة إدارة الأزمات بالرضا الوظيفي						
					لو تتاح لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى تشجع الموظفين سأنتقل إليها	25
					كثرة الأزمات تساعد العمال على أخذ الخبرة الكافية للتعامل معها مستقبلا	26
					تباطؤ الإدارة في حل الأزمات يجعلني غير مرتاح في العمل	27
					تكرر الأزمات في المؤسسة يجعلني لا أرغب في الاستمرار فيها	28
					تقدم الإدارة تحفيزات مالية للموظفين لبدلهم مجهودات إضافية في العمل	29
					السرعة في حل الأزمات تساعد على رفع المعنويات لدى العمال وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	30