

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 02 -

كلية علم الاجتماع و العلوم الإنسانية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم و العمل

- دكتوراه العلوم -

التفكير الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية

دراسة ميدانية في الإذاعة الوطنية

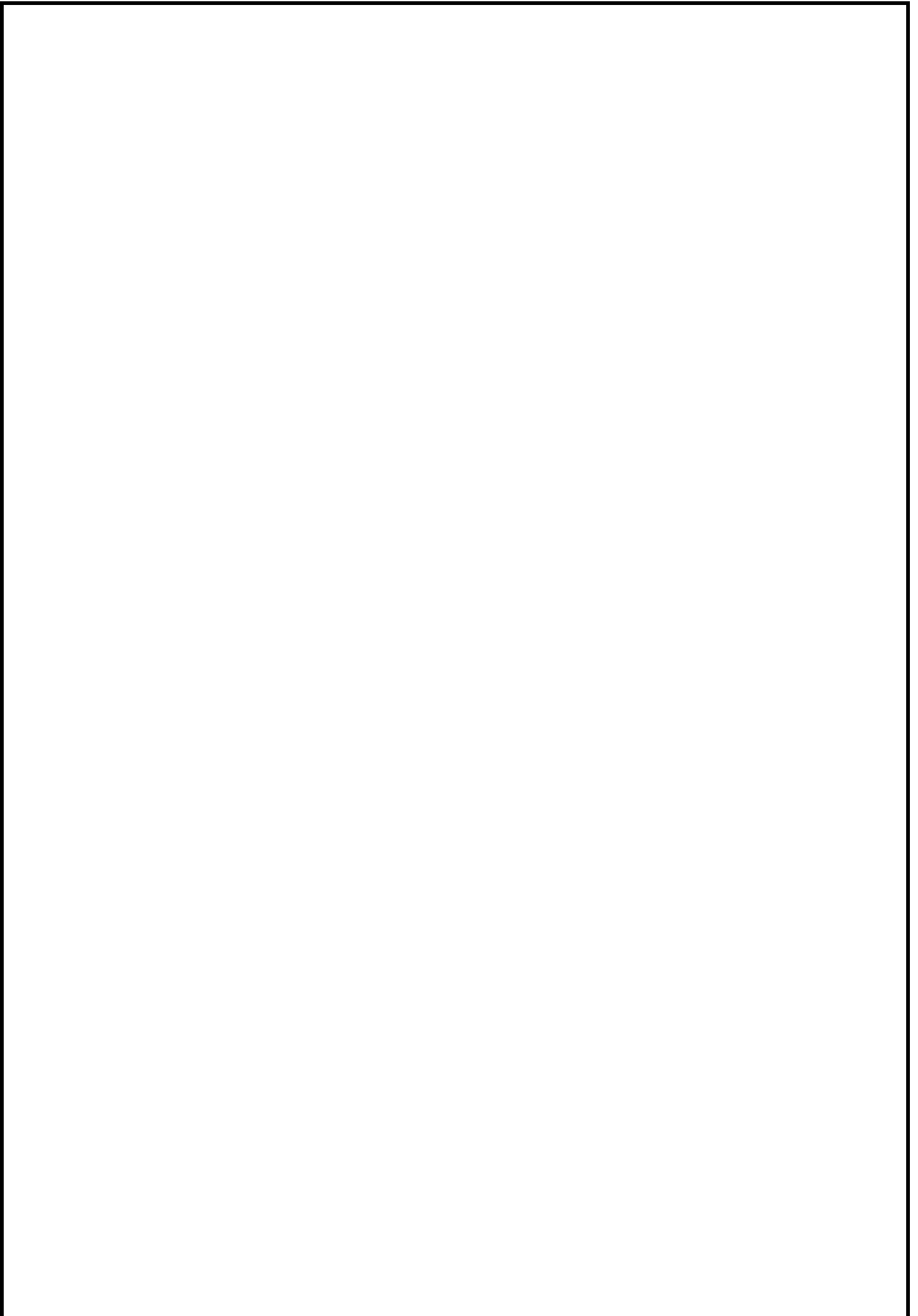
(القناة الأولى - القناة الثانية - القناة الثالثة - إذاعة البهجة)

من إعداد الطالبة: روابح فتيحة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	أ.د./ زهرة شريف
	جامعة الجزائر	أستاذ. التعليم العالي	أ.د./ رشيد عيساني
	جامعة الجزائر	أستاذة التعليم العالي	أ.د./ عميرة جويده
مشرفا ومقررا	جامعة البلدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د./ نقاز سيد أحمد
	جامعة البلدية	أستاذ محاضر	أ.د./ الطاهر سواكري
	جامعة البلدية	أستاذة محاضرة	أ.د./ أو موسى ذهبية

السنة الجامعية: 2017/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 02 -

كلية علم الاجتماع و العلوم الإنسانية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم و العمل

- دكتوراه العلوم -

التفكير الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية

دراسة ميدانية في الإذاعة الوطنية

(القناة الأولى - القناة الثانية - القناة الثالثة - إذاعة البهجة)

من إعداد الطالبة: روابح فتيحة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي.....	جامعة الجزائر	أ.د./ زهرة شريف
	أستاذ. التعليم العالي.....	جامعة الجزائر	أ.د./ رشيد عيساني
	أستاذة التعليم العالي.....	جامعة الجزائر	أ.د./ عميرة جويده
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي.....	جامعة البلدية	أ.د./ نقاز سيد أحمد
	أستاذ محاضر.....	جامعة البلدية	أ.د./ الطاهر سواكري
	أستاذة محاضرة.....	جامعة البلدية	أ.د./ أو موسى ذهبية

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات
والصلاة والسلام على خير الأنام محمد بن عبد الله -صلى الله عليه وسلم- نشكر الله بكل
خضوع وعبودية على ما من علينا من خير وبفضل الله أتم هذا العمل ثمرة جهدي.

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور المشرف " أ.د. نقاز سيد أحمد "

الذي لولا نصائحه وإرشاده لما تم هذا العمل.

كما أشكر أهلي وأحبابي الذين ساعدوني وأسأل الله لهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

وأخيرا إلى كل من وجهني وساعدني من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى أعز

إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة التي ضحت من أجلي، إلى الصدر الحنون والقلب

الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا الحبيبة و الطاهرة والوفية والملاك الصافي

القريب لله سبحانه وتعالى، أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى الإنسان الذي سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي بكل ما

أوتي. أبي الحنون الغالي.

الطيب الودود

إلى اخوتي وكل الأهل والأقارب وإلى كل أحبائي الذين رافقوني في حياتي

ومشواري الدراسي

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المخططات
أ...هـ	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	أسباب اختيار الموضوع.
05	أهداف الدراسة.
06	الإشكالية.
08	الفرضيات.
08	تحديد المفاهيم والمصطلحات.
19	المقاربة السوسيولوجية.
21	الدراسات السابقة.
33	تقييم هذه الدراسات.
34	المناهج والتقنيات المستخدمة في هذه الدراسة.
39	تحديد العينة ومجالات استخدامها.

42	صعوبات الدراسة.
الفصل الثاني : الإذاعة مؤسسة إعلامية في ظل الإدارة الإستراتيجية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ظهور مؤسسة الإذاعة و تطورها قبل و بعد الإستقلال
47	المطلب الأول: ميلاد الإذاعة.
50	المطلب الثاني: الإذاعة قبل و بعد الاستقلال.
52	المطلب الثالث: مكانة الإذاعة بين مؤسسات الإذاعية الأخرى.
55	المطلب الرابع: وظائف مؤسسة الإذاعة.
60	المطلب الخامس: أنواع المؤسسات الإذاعية و مجالات تأثيرها
64	المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها و فوائد الأساسية
64	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية و دورها.
69	المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإستراتيجية.
72	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.
80	المطلب الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية و خياراتها.
84	المطلب الخامس: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية.
88	ملخص.
الفصل الثالث: التفكير الاستراتيجي و فعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة	
91	تمهيد
92	المبحث الأول : جذور و نظريات التفكير الإستراتيجي و مهاراته و أهم عناصره

92	المطلب الأول : جذور التفكير الاستراتيجي و تطوره.
95	المطلب الثاني : نظريات التفكير الاستراتيجي و نماذجه.
100	المطلب الثالث : مهارات التفكير الاستراتيجي و أهميته.
104	المطلب الرابع : عناصر التفكير الاستراتيجي.
107	المطلب الخامس : خصائص التفكير الاستراتيجي.
112	المبحث الثاني : فعالية الأداء الإذاعي أهميته و أهدافه
112	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء و أنواعه.
115	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء و نماذجه.
119	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وخطواته.
122	المطلب الرابع: الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء.
125	المطلب الخامس: مميزات الأداء الإذاعي.
131	المطلب السادس: أنواع البرامج وعوامل نجاح الرسالة الإذاعية.
138	ملخص.
الفصل الرابع : القيادة الإدارية وفاعلية للاتصال في المنظمة.	
141	تمهيد
142	المبحث الأول: فعالية القيادة الإدارية وأساسياتها.
142	المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية.
144	المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية
148	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

151	المطلب الرابع: الوظائف الإستراتيجية للقائد وخصائصه.
153	المطلب الخامس: أساسيات تميز القيادة الإدارية.
156	المبحث الثاني: فاعلية الاتصال ووظائف الإعلام ونظرياته.
156	المطلب الأول: خصائص العملية الاتصالية.
160	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الجماهيري والتنظيمي.
164	المطلب الثالث: أهداف الاتصال وأنواعه بالنسبة للجمهور والمنظمة.
172	المطلب الرابع: نظريات ونماذج الاتصال.
178	المطلب الخامس: معوقات الاتصال في المنظمة.
181	المطلب السادس: وظائف الإعلام ونظرياته.
189	ملخص.
الفصل الخامس: إستراتيجيات الإبداع وتنوع جمهور مؤسسة الإذاعة	
192	تمهيد
193	المبحث الأول : إستراتيجيات الإبداع و صفات القائد المبدع
193	المطلب الأول: الإبداع كظاهرة إجتماعية.
196	المطلب الثاني: نظريات الإبداع و مستوياته.
199	المطلب الثالث: القدرات الأساسية للإبداع ومعوقاته.
202	المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية.
205	المطلب الخامس: القائد الإستراتيجي المبدع.
207	المطلب السادس: أهداف الإبداع والحاجة إليه.

210	المبحث الثاني: تنوع جمهور مؤسسة الإذاعة
210	المطلب الأول: مفهوم مصطلح الجمهور.
212	المطلب الثاني: تحديد الجمهور الإذاعي.
218	المطلب الثالث: تقسيم الجمهور الإذاعي.
271	المطلب الرابع: خصائص الجمهور الإذاعي.
224	المطلب الخامس: متطلبات الجمهور الإذاعي.
227	ملخص
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل السادس: عرض وتحليل معطيات ونتائج الدراسة.	
231	المبحث الأول: عرض وتحليل معطيات الدراسة ونتائجها.
231	عرض وتحليل البيانات العامة.
240	عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.
263	نتائج الفرضية الأولى.
266	عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.
290	نتائج الفرضية الثانية.
293	عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.
310	نتائج الفرضية الثالثة.
312	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلات.
312	عرض وتحليل المقابلة الأولى.

318	عرض وتحليل المقابلة الثانية.
324	عرض وتحليل المقابلة الثالثة.
329	عرض وتحليل المقابلة الرابعة.
335	عرض وتحليل المقابلة الخامسة.
340	نتائج المقابلات.
344	مناقشة نتائج المقابلات.
346	الاستنتاج العام
351	خاتمة
356	قائمة المراجع
373	الملاحق

الصفحة	الشكل	رقم
72	مراحل الإدارة الإستراتيجية	01
77	استراتيجيات المنظمة	02
79	يمثل عملية تقييم الأداء الاستراتيجي	03
80	نموذج عملية إدارة الإستراتيجية بمكوناتها الأساسية	04
106	يبين عناصر التفكير الإستراتيجي Liedtka1998	05
111	التواصل والاستمرارية في التفكير التخطيط الإستراتيجي	06
121	خطوات عملية تقييم الأداء موسعة حسب نموذج لاثم ووكسلي	07
122	يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء	08
156	يوضح مخطط للاتصال.	09
169	يمثل الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال	10
175	يوضح نموذج شرام.	11
176	يمثل نموذج شانون وويفر للاتصال.	12
177	يوضح الاتصال التقليدي الجماهيري.	13

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	ص
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	231
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	232
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	234
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير لغة التكوين الدراسي.	235
05	يمثل أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	237
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.	238
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية السوسيو مهنية.	239
08	يمثل نوع الاستراتيجية المعتمدة وتأثيرها على الأداء الإذاعي في المؤسسة.	340
09	يمثل اهتمام المؤسسة بعقد اجتماعات من أجل مناقشة الخطة حسب المستوى التعليمي	242
10	طريقة تعامل القائد من المرؤوسين في حالة تقديم أداء إذاعي جيد حسب الفئة المهنية.	244
11	يمثل اسناد مهمة صياغة الاستراتيجية في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.	246
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة الإعلامية.	248
13	يمثل الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة حسب المستوى التعليمي.	249
14	يمثل تفريق المرؤوسين بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي حسب الفئة المهنية.	251
15	يمثل اتجاه القائد الاستراتيجي نحو الفعل أم نحو التفكير حسب المستوى التعليمي.	253
16	يمثل اعتماد المؤسسة على رؤية طويلة المدى من أجل نجاح المؤسسة حسب	255

قائمة الجداول

	الأقدمية.	
257	يمثل الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي حسب المستوى التعليمي.	17
259	يمثل دور القيادة الإدارية في وضع استراتيجية المنظمة حسب الفئة المهنية.	18
261	يمثل تقييم القائد الإداري للأداء الإذاعي للمرؤوسين وفق وضع استراتيجيات وذلك حسب المستوى التعليمي.	19
266	يمثل العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين وما يمكن أن تحققه هذه العلاقة.	20
269	يمثل درجة تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك حسب المستوى التعليمي.	21
271	يمثل مدى إيجاد القائد صعوبة في إيصال المعلومات للعمال حسب نوع القناة الإعلامية.	22
273	جدول يمثل مدى أهمية الاتصال في المنظمة وذلك حسب المستوى التعليمي.	23
276	يمثل مدى اعتبار الاتصال سمة من أهم سمات القيادة الناجحة وذلك حسب الفئة المهنية.	24
278	يمثل كيفية اتخاذ القائد قراراته داخل المؤسسة وذلك حسب المستوى التعليمي.	25
281	يمثل كيفية تعامل القائد مع مشاكل العمال حسب الفئة المهنية.	26
284	يمثل الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة مشاكل في العمل حسب المستوى التعليمي.	27
286	يمثل قرار العمال حول بقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم حسب الفئة المهنية.	28
288	يمثل مدى اعتبار القادة الإداريين الاتصال أداة فعالة للتأثير على العاملين حسب المستوى التعليمي.	29

قائمة الجداول

293	هل القائد يشجع فكرة التغيير أم يرفضها حسب الأقدمية في المؤسسة.	30
295	يمثل إذا كان التغيير في المنظمة يكون من التخطيط أو من أعمال المبدعين حسب نوع القناة الاداعية.	31
297	يمثل مدى اكتساب مهارات التفكير الإبداعي لدى العمال حسب المستوى التعليمي.	32
299	يمثل ما يعتمد عليه القائد لتطوير وتنمية القدرات الإبداعية حسب الفئة المهنية.	33
301	يمثل إذا كان التنوع في فئات الجمهور المستمعين من أسباب تبني الابداع في المؤسسة حسب نوع القناة الإعلامية.	34
303	يمثل نجاح التفكير الإبداعي في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.	35
305	هل القائد في المنظمة يتميز بالتفكير الابتكاري حسب الأقدمية.	36
307	يمثل عوامل تحقيق العملية الإبداعية في المنظمة حسب المستوى التعليمي.	37

قائمة المخططات

قائمة المخططات :

الصفحة	المخطط	رقم
97	ansoff 1965 يمثل التفكير الاستراتيجي	01

مقدمة

تعيش المنظمات الإعلامية اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع و تحديات كبيرة في عالم الإتصالات و لهذا نجدها تعمل على تحقيق الغايات و الأهداف التي أسست من أجلها وتوفير بيئة إنسانية تمكن العامل من تقديم أداء عمل متميز و كمثال عن هذه المنظمات نذكر تقنية و مؤسسة اعلامية مسموعة و هي الإذاعة كونها وسيلة اتصالية جد مهمة تبحث عن استراتيجيات فاعلة لها القدرة على التحدي المستقبل لأنها تدرك أن الأساليب الإستراتيجية المعتمدة في الماضي لم يعد لها نفس الأثر في الحاضر و المستقبل نظرا للتغيرات في البيئة الخارجية.

ولهذا ينبغي على هذه المنظمة استشراف المستقبل بتوفير رؤية جد واضحة من خلال تفعيل دور التفكير الاستراتيجي بتطوير أساليبها الإستراتيجية و اعتماد منهج في التكرير وذلك في سبيل تطوير أدائها الإذاعي و المضي قدما من خلال قيام قيادة المنظمة والعاملين بها بتخطيط المهمات في شكل استراتيجيات و التكيف مع المعطيات البيئة الخارجية.

ففعالية المنظمة و حيويتها لا تقتصر على اعداد أفرادها و مستوى كفاءتهم و انما تعتمد على وضع استراتيجيات فاعلة موضع التنفيذ و دفع العاملين الى بذل المزيد من الجهد و الإنجاز المبدع بتقديم أفكار جديدة و تجنب التقليد و الابتعاد عن الروتين و عدم التمسك بالعادات و التقاليد حتى تكسب المنظمة ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

كما ينبغي على القيادة الإدارية تحسين طرق التعامل مع العاملين في المنظمة و تشجع مختلف علاقات التقاهم و التعاون و التضامن في بيئة العمل و تعمل على تفعيل عمليات الاتصال بين العاملين و القادة في البيئة الداخلية و بين أفراد المجتمع في البيئة الخارجية لأنه كلما ازدادت أواصر الإتصال اكتسبت المنظمة نشاطا يعطيها ميزة تنافسية كما ينبغي توفير نظام تحفيز لرفع معنويات العاملين و يزيد من حماسهم و يحدث توافق بين أهدافهم و أهداف المنظمة ككل.

وفي مجال دراستنا هذه اعتمدنا على أخذ عينة من العمال الموظفين في كل من الاذاعية الوطنية (القناة الاولى و الثانية و الثالثة) و اذاعة البهجة من خلال دراسة ترمي الى معرفة أهم الأبعاد التي يتحدد من خلالها التفكير الاستراتيجي و اذا كان لهذا الأخير قدرة على خلق فعالية في الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية الجزائرية و لذلك جاء عملنا مقسم الى قسمين الأول يحمل الجانب المنهجي و النظري أما القسم الثاني يتمثل في الجانب الميداني للدراسة و لذلك احتوت هذه الدراسة على ستة فصول و هي:

الفصل الأول: يهتم بتحديد الجانب المنهجي للدراسة و الذي يبدأ بأسباب اختيار الموضوع تليها أهداف الدراسة و بعده الطرح الإشكالي متبوعا ببعض التساؤلات التي تمحورت في ثلاثة فرضيات و كذا تحديد أهم المفاهيم التي تساعد على تبسيط الموضوع كما تحديد المقاربة النظرية الى جانب استعراض بعض الدراسات السابقة التي تصب في الموضوع

بالإضافة الى التقنيات و الأدوات المتبعة لجمع المادة العلمية و المنهج المستعمل في الدراسة و تحديد مجالات الدراسة و أخيرا الصعوبات التي اعترضت سبيل هذه الدراسة.

الفصل الثاني: وهو خاص بظهور الغداعة و تطورها و التعريف بمختلف جوانب الغداعة الاستراتيجية بحيث جاء فيه في البداية ميلاد مؤسسة الاذاعة الجزائرية ثم وضعيتها قبل و بعد الاستقلال و موقعها بين وسائل الاعلام الأخرى و كذا وظائفها ثم نجد لأنواع المؤسسات الغداعية التي عرفتها الجزائر و مجالات تأثيرها. كما جاء أيضا في هذا الفصل التطرق الى ماهية الادارة الاستراتيجية و مراحلها و نماذجها و مكوناتها الأستسها بالإضافة الى خيارتها الاستراتيجية.

الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل الى أهم عنصر في موضوع بحثنا حيث تطرقنا فيه الى التفكير الاستراتيجي، مراحل و جذور تطوره بالإضافة الى مهاراته و أهميته بالنسبة للمؤسسة و كذا عناصره و خصائصه كما جاء أيضا في هذا الفصل ماهية تقييم الأداء في المؤسسة و أهدافه الى جانب ماهية الأداء الغداعي و عوامل نجاح الرسالة الاذاعية بالإضافة الى أنواع البرامج في الاذاعة.

الفصل الرابع: وهو خاص بالقيادة الادارية في المؤسسة و التعريف بعملية الاتصال و الاعلام بحيث جاء فيه نظريات القيادة و أساليبها و أهميتها بالإضافة الى أساسيات تميزها. كما جاء فيه نظريات القيادة و أساليبها و أهميتها بالإضافة الى أساسيات تميزها كما جاء في هذا الفصل خصائص العملية الاتصالية ثم اهمية و اهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة و

للجمهور كما تطرقنا الى انواع الاتصال بالنسبة للمؤسسة و الجمهور و تم التعريف بنظريات و نماذج الاتصال و معيقاته الادارية و حاولنا التطرق الى وضائف الاعلام في المجتمع و نظرياته.

الفصل الخامس: وهو خاص بالابداع الاداري و علاقته بتنوع الجمهور المستمعين بحيث تطرقنا فيه الى الابداع كظاهرة اجتماعية و مستوياته و نظرياته و معيقاته الابداع و قد ارتأينا الى التعرف على أبعديات هذا الجمهور من خلال تحديد مفهوم كمصطلح ثم تحديد الجمهور الاداعي بالاضافة الى تقسيمه و أهم خصائصه.

الفصل السادس: تطرقنا الى عرض و تحليل نتائج الفرضيات و كذا عرض و تحليل نتائج المقابلات و تقييمها ثم الاستنتاج العام الخاص بهما وفي الأخير انتهى بحثنا بالخاتمة الى المراجع و الملاحق.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- الإشكالية.
- الفرضيات.
- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- المقاربة السوسيولوجية.
- الدراسات السابقة.
- تقييم هذه الدراسات.
- المناهج والتقنيات المستخدمة في هذه الدراسة.
- تحديد العينة ومجالات استخدامها.
- صعوبات الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

إن لكل باحث أسباب تدفعه إلى اختيار الموضوع ونحن بدورنا لم نخرج عن هذه القاعدة بل كانت لدينا أسبابنا ودوافعنا الخاصة نلخصها في عاملين أساسيين:

* أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بقضايا الإدارة واستراتيجياتها الحديثة.

- الرغبة في المعرفة أحداث ما توصلت إليه الإدارة المعاصرة من طرق وسبل لترفع من فعالية أدائها.

- الرغبة في التحديث والاتجاه أكثر نحو البحوث التي تميل إلى دراسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الإعلامية.

* أسباب موضوعية:

- سبب علمي يتمثل في الوصول إلى حقائق و نتائج سوسيولوجية توضح مدى العلاقة الموجودة بين التفكير الاستراتيجي و فعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية.

- الأهمية البالغة التي اكتسبها موضوع التفكير الاستراتيجي في الآونة الأخيرة خاصة مع ظروف البيئة المتغيرة.

- عدم وجود بحوث أو مذكرات تربط بين هاته المتغيرات الثلاث: التفكير الاستراتيجي القيادة الإدارية- والأداء الإذاعي كونها تعتبر من أحدث المفاهيم في مجال التنظيم والعمل.

- إبراز واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسة الإذاعة الوطنية (القناة الأولى و الثانية و الثالثة) وإذاعة

البهجة.

- الهدف الرئيسي والجوهري الذي نسعى إليه محاولة الكشف عن علاقة التي تجمع بين أهمية

التفكير الاستراتيجي في التنظيم وتحقيق الأداء الإذاعي وبالتالي تبيان المكانة التي يحتلها التفكير الاستراتيجي

لبلوغ أهداف العملية الاتصالية.

- التحقق من الفرضيات المتبناة كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.

- محاولة التوفيق بين ماجات به الدراسة النظرية للموضوع و الدراسة الميدانية.

في ظل التطورات الاجتماعية أصبحت المنظمات الإعلامية اليوم تواجه واقع انعكاسات هذه التغيرات متعددة مما دفعها إلى تجديد الأنشطة والبرامج نظرا للاختلاف الذي مس المجتمعات وحتى تستطيع المنظمة الإعلامية الاستمرار في أدائها لدورها داخل المناخ التنظيمي عليها أن تواكب هذا التغيير بأدائها لوظائفها ومهامها الجديدة المواكبة لهذا التطور، والتي تتكفل بها من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها وازدادت أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنظر لهذا التحول الحاصل مما تطلب مهارات فكرية وتبني استراتيجيات وأساليب لدعم هذه المهارات والقدرات لإنشائها في المستقبل باتخاذ مجموعة من القرارات التي تضبط رسالة المنظمة الإعلامية .

وان التطور الإنساني في العلاقات ومنهجية العمل داخل المنظمة الإعلامية يبقى مرتبط بتفكير بناء اجتماعي شامل كونه يشمل التصور والتأمل والتخيل باعتباره عملا عقليا يؤدي إلى تطور الفكر وانفتاحه بطريقة إستراتيجية فكانت حاجة المنظمة ملحة للتفكير الاستراتيجي كعملية لا يمكن بدونها أن يكون هناك خطط وإدارة إستراتيجية كونه يعمل على تحديد مهام المنظمة وتحقيق أهدافها وقدرتها على التمييز وتحديد غاياتها بتصور رؤية مستقبلية وحسن استراتيجي يحقق التغيير في بيئة العمل بالاعتماد على ماضي وحاضر المنظمة وتصور المستقبل الممكن على المدى البعيد باعتبار التحليل الاستراتيجي الذي يستدعي اعتماد القائد على رؤية إستراتيجية تركز على المنهج الاستراتيجي كنقطة انطلاق المنظمة.

وزادت الحاجة إلى توفر نمط قيادي يشكل قيادة إدارية ناجحة ومحرك رئيسي في العملية التنظيمية يساعد على رسم رسالتها البعيدة المدى وتحقيق التفاهم والتعاون من خلال تنمية روح العمل الجماعي والتقرب من المرؤوسين بالاعتماد على عملية الاتصال لتبادل المعلومات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والقائد الذي يتخذ عملية الاتصال كأداة فعالة للتأثير في المرؤوسين يمكنه تحديد واجباتهم دون التعارض في المعلومات

وتعتمده لمشاكلهم وهو الذي يسلك سلوك هام يدرك من خلاله مختلف الجوانب التنظيمية بتكوين رؤية والهام لدى المرؤوسين يؤدي إلى نجاح واستمرارية أداء العمل في المنظمة.

كما أن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تقوم على التفكير المنهجي الاستراتيجي حيث تتمكن المنظمة الإعلامية من متابعة التغيرات في كل من البيئة الداخلية المتمثلة في المناخ التنظيمي للمؤسسة والبيئة الخارجية وهي التي تمثل الجمهور المستمع والمهم، ولهذا نجد المؤسسة تعمل في الأساس على الإبداع والابتكار إذ يعتمد التفكير الاستراتيجي على تقديم أفكار جديدة ويعتبر نمط القيادة من أهم المتغيرات المؤثرة على الإبداع في المنظمة وذلك من خلال تأثيره على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه مما يخلق بيئة مناسبة للإبداع والقائد الذي يتميز بنظرة ايجابية نحو مرؤوسيه بإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة يدرك تغيرات البيئة الخارجية ويعمل على إتاحة الفرص بتعزيز قدراتهم وتفكيرهم وبناء علاقات ودية بين المرؤوسين و القادة كلها عوامل محفزة ترفع من معنوياتهم و تدفع المرؤوس إلى المزيد من البذل و العطاء والإبداع مما يشعر الفرد في البيئة الخارجية بالرضا و اهتمام المنظمة الإعلامية التي تضع من مصالحه ومصالحها هدفا واحدا.

ومن هنا يبرز إشكال الدراسة والذي يطرح نفسه بحدّة نظرا لأهمية التفكير الاستراتيجي وفي ضوء

تقديم أداء ناجح يحضرنّا الإشكال التالي:

ما هي أهم الأبعاد التي يتحدد من خلالها التفكير الاستراتيجي؟ وهل للتفكير الاستراتيجي قدرة على خلق

فعالية في الأداء الإذاعي في مؤسسة الإذاعة؟

أسئلة الدراسة :

- هل وجود التفكير الاستراتيجي في المؤسسة يعمل على تحقيق الأداء الإذاعي و بتالي نجاح الرسالة الإذاعية ؟

- هل القيادة الادارية تعمل على توفير أنماط الاتصال في البيئة التنظيمية مما يحقق العملية الاتصالية؟

- هل الابداع الاداري يزيد من تنوع المادة الاعلامية و بتالي يحدد نوعية الجمهور المستمع؟

فرضيات هذه الدراسة:

-التفكير الاستراتيجي يحسن من الأداء الإذاعي في المناخ التنظيمي مما يؤدي الى تحقيق أهداف البرنامج و بتالي نجاح الرسالة الإذاعية.

- تساهم القيادة التنظيمية في توفير أنماط الاتصال في بيئة تنظيمية مما يؤدي الى تحقيق العملية الاتصالية و بتالي بلوغ أهداف الرسالة الاعلامية.

-يعمل الابداع الاداري على توفير بيئة تنظيمية تتميز برفع معنويات العمال مما يؤدي الى تنوع المادة الاعلامية و بتالي تحديد نوعية الجمهور المستمع.

- تحديد المفاهيم و المصطلحات "بعض المفاهيم الأساسية":

ان عملية تحديد المفاهيم تعتبر عملية ضرورية ومنهجية لكل بحث علمي و هذا حتى يكون الباحث على دراية بالمضامين لكل مفهوم، مما يساعده على الاحاطة بموضوع لكل مفهوم ويعطيه نظرة واضحة عن

موضوع الدراسة كما يمكنه من فهم فصول البحث، وفي دراستنا قد اقتصرنا على بعض المفاهيم الأساسية التي تخدم الموضوع بشكل مباشر وهي كالتالي:

1. تحديد مفهوم التفكير:

يرى كيربي وغود باستر (Kirby, Good paster) أن التفكير لا يمكن فهمه إلا بمخرجاته و أما العمليات الذهنية التي تجري في الدماغ فستبقى عمليات مبهمّة و يصعب فهمها و التعرف عليها. فالعين ترى جميع الأشياء ولكنها لا ترى نفسها إلا بالمرآة. فما هي المرآة التي يمكن أن نرى بها التفكير؟ انها مخرجات التفكير وهكذا اذا أردت أن ترى التفكير أنظر الى مخرجاته⁽¹⁾.

أن تعريف التفكير كن خلال مخرجاته، يعني تعريف التفكير المنتج وهو التفكير الذي يمكن أن يستفد منه الناس و يعد هذا أمرا مهما وضروريا⁽²⁾.

وثمة معنى آخر متضمن في تفكير و كثيرا ما يظهر في اللفظ Thoughtful وهو يعني الحرص والانتباه و حين نفكر بعمل اما أن نراعي الآخر أو نقضي وقتا في التدبر⁽³⁾.

- التعريف الاجرائي للتفكير:

ونعني به ذلك النشاط العقلي الذي يمثل في التصور و التأمل وكذا التذكر وقد يؤدي هذا العمل العقلي في الأغلب الى انتاج ما يمكن أن يستفيد منه الفرد في مجتمعه و بالأخص الموظف في مؤسسة عمله.

(1) - إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، أنواع التفكير. الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009، ص91.

(2) - نفس المرجع، ص91.

(3) - جابر عبد الحميد جابر، أطر التفكير ونظرياته (دليل للتدريس والتعلم و البحث). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 2010، ص23.

2. تحديد مفهوم الاستراتيجية:

لقد عرف الباحثون الاستراتيجية من زوايا مختلفة كما عرفوها أيضا حسب مبادئ التدريس التي ينتمون اليها فمنهم من يرى أن استراتيجية هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول الى الهدف المرتقب ومنهم من يعرفها على أنها مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف مع اندراجها في اطار مهام المؤسسة وسياستها العامة.

بينما يرى آخرون أن الاستراتيجية هي مجموعة القرارات المتعلقة باختيار الوسائل و بتعبئة الموارد قصد الوصول الى هدف معين.

وهناك من يذهب الى أن الاستراتيجية تشير الى اختيار معيار يستهدف توجيه الأنشطة وهيكل المؤسسة بكيفية محددة وعلى المدى الطويل⁽¹⁾.

- التعريف الاجرائي للإستراتيجية:

ونعني بها مجموعة القرارات والمستلزمات التي تتخذها القيادة داخل مؤسسة الاذاعة من أجل رسم الأهداف و وضع خطط قائمة على أساس علمية وذات أهداف واضحة ومحددة تكون الغاية منها تحقيق أداء اذاعي ناجح.

(1)- عيسى محمد حيرش، الإدارة الاستراتيجية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص، ص21 22.

3. تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ان التفكير الاستراتيجي يعتبر طريقة أكثر ثراء وأكثر ابداعا للتفكير، وهو يعلمك كيف تتعامل مع القضايا والفرص التي تواجه المنشأة التي تعمل من خلالها.

لأن التفكير الاستراتيجي في الحقيقة يعني في عبارة واحدة " انجح استراتيجية يمكن لمنشأتك صياغتها وتنفيذها". والتفكير الاستراتيجي هو المعرفة الي يجب أن تتوافر لدى كل أفراد المنشأة وذلك لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل عامل ودائم.

والتفكير الاستراتيجي من ناحية أخرى يقوم على مجموعة من الرؤى ثم الاتفاق عليها ويقيد بعضها ببعض، لهذا فهو الانتقال من خطط تعتمد على الوسائل الى اطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتميز بالرقمي⁽¹⁾.

- التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي:

ويساهم التفكير الاستراتيجي في تحديد مهام المنظمة (الاذاعة الوطنية ويسيطر على أهداها كما يعمل على توفير لها رؤية استراتيجية مستقبلية لما ستكون عليه في المستقبل وما يمكن أن تحققه وعليه فأن ممارسة التفكير الاستراتيجي لابد أن تسبق وضع الخطط داخل المنظمة وبفضل التفكير الاستراتيجي تتاح العديد من الفرص للمنظمة كما يمكن هذه الأخيرة من مواجهة كل المشكلات والصعوبات التي قد تواجهها بالاستعداد لها مسبقا.

(1) - نفس المرجع السابق، ص9.

4. تحديد مفهوم فعالية: Effectiveness

فهي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة وأسهم فيها الفرد جزئياً مثل الأرباح، ودوران العمل، وكمية الانتاج المنتجة، والمبيعات ، ومستوى الرواتب.

ان الفعالية لاتشير الى سلوك ما وتحقيق نتائج مباشرة بل هي محصلة لعوامل أخرى قد تكون خارج سيطرة الفرد مثل الوضع الاقتصادي فالبلاد، و نوعية المواد الخام المستخدمة وأسلوب القيادة في المنظمة وغير ذلك من العوامل.⁽¹⁾

- التعريف الاجرائي للفعالية:

نقصد بالفعالية Efficacité في موضوع بحثنا مدى تحقيق أهداف مؤسسة الاذاعة الوطنية من أجل البقاء والتطور وتلبية متطلبات المستمعين وحاجياتهم. وبالتالي المقصود المحدد بها هو مدى تحقيق أهداف الأداء الاذاعي من خلال عملية التفكير الاستراتيجي القائمة داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهداف العملية الاتصالية المبنية على التفاعل والاستجابة للرسائل والمضامين الاعلامية المقدمة للمستمعين ومنه فان فعالية هي القيام بفعل من خلال التفكير ثم التخطيط ثم الوصول الى النتائج.

(1) - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون. دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى، 2008، ص277.

5. تحديد مفهوم الأداء :

هو تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق مراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالمي المتميز ومن أجل الوصول الى ذلك يجب أن يركز فريق الادارة على تلك المناطق الحيوية والتي تؤدي الى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف و كيفية التعامل مع العمل المنسوب اليه.

وهو قيام العامل بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله أي التركيز عي مختل النشاطات والسلوكات⁽¹⁾

- التعريف الاجرائي للأداء :

هو قيام كل عامل في مؤسسة الاذاعة سواء الاذاعة الوطنية أو اذاعة البهجة بالعمل الذي هو مكلف به و كذا المهام المنسوبة اليه.

6. تحديد مفهوم الاذاعة:

وهو مصطلح يعني البث المنظم ونشر الأخبار والبرامج والأغاني والتمثيلات والموسيقى وأي مواد اعلامية أخرى موجهة الى جمهور العام.^{2 (0)}

تعتبر الاذاعة من أقدم أشكال الاتصالات الأساسية حيث ينظر الكثيرون للراديو باعتباره جهاز تلفزيون تنقصه الصورة أو باعتباره وسيلة اعلامية من الدرجة الثانية. وتكمن لخطوة الأولى في تحقيق تغطية اذاعية

(1) - جمال باشا. التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون. رسالة ماجستير بمعهد علوم الاعلام والاتصال، تسيير المؤسسات الاعلامية، جامعة الجزائر 03، سنة 2012، ص16.

(2) - محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص76.

ناجحة في القدرة على عرض الخبر بشكل فعال مع التركيز بشكل خاص على عنصرين أساسيين وهما الصلة وارتباط موضوع الخبر بالجمهور الوجه اليه⁽¹⁾.

7. تحديد مفهوم الأداء الإذاعي:

يصل المخرج الى الأستوديو قبل موعد التسجيل بوقت كافي ويتأكد من تجهيز كل عناصر النتاج ومن عمل الأجهزة والمعدات بكفاءة عالية ومراجعة عدد الميكروفونات وأنواعها وأما كنها داخل الأستوديو ويناقش الأمور الفنية مع مهندس الصوت ويتم كل ذلك قبل وصول المؤديين وعند بداية العرض يتم استخدام الاشارات التي تم الاتفاق عليها أثناء التدريب.

وفي أي شكل اذاعي يعتبر الانسجام بين صوت المذيع و طريقة الالقاء لإيصال الرسالة المطلوبة أحد أهم عناصر نجاح المادة الاذاعية فصوت مذيع الأخبار يفترض أن يتصف بالوقار وصوت المذيع في الاعلان الاذاعي لابد أن يكون مماثلاً.⁽²⁾

- التعريف الاجرائي للأداء الإذاعي:

نعني بالأداء الإذاعي في موضوع بحثنا كل ما يعمل المذيع على تقديمه في البرنامج بحيث يكون هذا الأداء مبني على الاتفاق التام بين المخرج للبرنامج و المذيع له وكل الفريق التقني مع رضا المسؤول أو قائد للمنظمة عن هذا العمل حتلى يتمكن المذيع كموظف او عامل في النهاية من خلق روح التواصل الاجتماعي.

8. تحديد مفهوم الاعلام:

(1) - جون كليز، كيف تتعامل مع وسائل الاعلام. ترجمة خاد المعمري، دار فاروق للاستشارات الثقافية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص-ص 209-237.

(2) - نشوة سليمان عقل، الإخراج الإذاعي والتلفزيوني. الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص64.

الاعلام هو عبارة عن تزويد الناس بالأخبار الموضوعية والمعلومات الحقيقية والحقائق كل ذلك يهدف الى تكوين رأي حول واقعة من وقائع أو مشكلة من المشاكل وهذا الرأي الذي يكون مميزا تعبيريا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم فالإعلام يهدف الى الشرح والتوضيح والتبسيط.⁽¹⁾

- التعريف الاجرائي للإعلام:

يعتبر الاعلام عبارة عن مخزون من المعطيات . بحيث تقوم العملية الاتصالية بتحويلها و توظيفها وبالتالي هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات الى نوعيات جماهيرية مختلفة وحتى يكون لهذه المعلومات قيمة لا بد من وجود أداء يعتمد على مرسل لنقل الرسالة الاعلامية و متلقي لهذه الرسالة.

9. تحديد مفهوم القيادة:

التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا اذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. كما يمكن للمؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ولذلك فان القيادة عملية تواصل و تفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف و الظروف⁽²⁾ .

- التعريف الاجرائي للقيادة:

(1) - محمد الصيرفي، الإعلام دار الفكر الجامعي. الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص15.

(2) - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص21.

هي عبارة عن عملية يقوم بها المسؤول داخل المنظمة من خلال قدرته على التأثير لتحقيق أغراض معينة وهي القدرة على توجيه العاملين وجهة سليمة وصحيحة من أجل القيام بعمل مشترك بالانسجام والاستقرار بغرض تحقيق هدف معين كما تقديم أداء اذاعي ناجح يحقق الهدف من العملية الاتصالية.

10. تحديد مفهوم القيادة الادارية:

فالقيادة الادارية عند "كونتز وادونيل" تعني "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

ويعرفها "فنز وبرشوش" بأنها نوع من ارواح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الأنايية.

وتعرفها الأستاذة " سيكلر هدسون" بقولها "القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم⁽¹⁾.

- التعريف الاجرائي للقيادة الادارية:

من خلال القيادة الادارية يتم توجيه السلوك الانساني داخل المنظمة ويكون الهدف من ذلك هو التعريف العاملين بأهداف المسطرة والتي تسعى الادارة الى تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الدور المعني به كل موظف داخل هذه المنظمة في سبيل الاعتبار الدور المعني به كل موظف داخل هذه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

(1) - نواف كنغن، القيادة الادارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص، ص 97،98.

11. تحديد مفهوم الابداع:

الابداع هو ايجاد شيء جديد دون أن يكون هذا الاخير مماثلا لشيء سابق وهذا ما يميز الابداع عن التقليد الذي يعتبر نقلا دون اضافة فالإبداع أو الفكرة الجديدة ليست إلا اعادة النظر بما كان معلوما من قبل ولكن اعادة النظر ليست أمرا واضحا، ذلك بأنها تشمل على التغيير في المعنى والتفسير أو الاستعمال الشيء من أجل تحقيق التجديد المطلوب.(1)

ويمكن تعريف الابداع بأنه أفكار جديدة و مقيدة و متصلة بجا مشكلات معينة أو بتجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في اشكال فريدة ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها و اعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات و طرائق التصنيع والتحسينات في تنظيم نفسه(2).

- التعريف الاجرائي للإبداع:

لمقصود بالإبداع في موضوع بحثنا هو قدرة موظفي الاذاعة الوطنية على انتاج شيء جديد لتحقيق الأهداف الاعلامية لهذه المنظمة وبالتالي يعتبر الابداع مخزون فكري يأتي وينمو من خلال التفكير العميق ويكسب المؤسسة أكثر فعالية في الأداء الاذاعي مما يزيد من قوة مكانتها لدى جمهورها باختلاف فئاته ومستوياته، ويتم هذا من خلال الاهتمام بالمواهب المبدعة والموارد الفكرية وكذا تنميتها وتطويرها مساندا للعمل الابداعي.

(1) - فاخر عاقل، **الإبداع وتربيته**. دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، سنة 1983، ص36.

(2) - رعد المرن، **إدارة الإبداع و الابتكار**. دار رضا، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص28.

-التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

نقصد بها خلال دراستنا هذه كل ما يشترك فيه أعضاء المنظمة وما يعتقدونه من حيث قدرتهم على حل المشاكل ومواجهتهم للصعوبات. وهي مجموعة القيم والافتراضات والتصورات التي تعيش شبيها المنظمة مما يمكنها من لاهتمام بالأداء.

12. تحديد مفهوم الاتصال:

الاتصال لغويا: كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية⁽¹⁾. ان كلمة الاتصال communication هي كلمة مشتقة من الأصل للفعل communicute بمعنى يشيع عن طريق المشاركة أو بمعنى عام أو مشترك في عدد كبير من المهن و المجالات المختلفة ومنها التربية والتوجيه والتحقيق.⁽²⁾ ويعرف الاتصال في اطار الاعلام بأنه بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بوضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي لاقتصادية و الاجتماعية والثقافية والسياسية في مناطق متفرقة.⁽³⁾

والاتصال مفهوم موجود منذ القدم لكنه أصبح واسع الانتشار في تعاملاتنا الحالية.⁽⁴⁾

المقاربة السوسيولوجية :

(1) - فوضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 1998، ص19.

(2) - جمال محمد أبو شنب، السياسات الاعلامية. دار المعرفة الجامعية الأزاريطية، بدون طبعة، 2008، ص79.

(3) - بلقاسم بن روان، وسائل الاعلام و المجتمع. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر الطبعة الأولى، 2007، ص20.

(4) - Breton philippe, L'utopie de la communication . casbah édition, alger, sans illustration, 2000, p51.

تعد المقاربة السوسيولوجية من الخطوات الهامة في علم الاجتماع ذلك لوضع موضوع الدراسة في الإطار النظري أي الإطار العلمي والمهني، وهذا بالاعتماد على مفاهيم أساسية لنظرية معينة، فالنظرية هي إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يضعها في نسق علمي مترابط.

لذا فإننا ملزمين بوضع دراستنا ضمن مقاربة سوسيولوجية والذي يتمثل في "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية وهذا تبعا لما جاء في الاشكالية والفرضيات تطلب منا الاعتماد على نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه Michel Crozier.

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل استراتيجيا⁽¹⁾. عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنته النقائص الموجودة في التسيير والادارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتقتدي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة. مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها.⁽²⁾

وقد قمنا بإدراج موضوعنا في هذه النظرية لأنه لتحليل بيئة العمل أهمية كبيرة جدا تقتضي ممارسة التفكير الاستراتيجي لأن هذا الأخير يهتم بكل ما هو جديد. كما يعمل على تحسين والتعمق وكذا التحليل مما يؤدي الى توفر العلاقة التبادلية الحاصلة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. فالمؤسسة الإذاعية الوطنية مثلا من خلال ذلك تتمكن من معرفة القدرات المتاحة. بالإضافة الى مدى قابليتها للتنفيذ وكذا سلوك الفاعلين

(1) - لمشال كورزويه ، مجلة جامعة دمشق. ترجمة عبد القادر خربيش المجلد 27، العددان الأول والثاني، سنة 2012، ص576.

(2) - نفس المرجع ، ص576.

في المنظمة ومن خلال عملية التحليل الاستراتيجي تتمكن هذه المؤسسة من تناول متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها.

كونها تشكل جمهورها المسمع والذي تعتبره ذات تأثير هام على المنظمة خاصة أن أثرها يكون متعلق بالطلب الاجتماعي و كذلك على القيم والسلوك. كل ذلك يفرض على المؤسسة الاذاعة اتجاهات استراتيجية معينة تفرضها البيئة الخارجية كون هذه الأخيرة هي التي تحدد للمؤسسة مثلا ثقافة المجتمع وكل ما يرغب فيه و ماهي احتياجيته من خلال تغير الأنواق و التطلع الى ما هو أحسن و بالتالي يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يساهم في تحديد مهام المنظمة بتوفير لها رؤية استراتيجية من أجل البقاء والتطور وبالتالي تحقيق أهداف الأداء الاذاعي المبني على نجاح العملية الاتصالية المبنية على التفاعل و الاستجابة للرسائل والمضامين المقدمة للجمهور المستمعين.

- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الراهنة من قريب أو بعيد مصدرا هاما لإلقاء الضوء عليها و يؤكد جمهور الباحثين على أهمية البحوث و الدراسات السابقة باعتبارها أن البحث كما نعلم لا يبدأ من فراغ كما أن الباحث لا يكتب آخر كلمة في العلم و لهذا لا بد من الاطلاع على الدراسات السابقة و بتالي لا يمكن بالضرورة أخذ نفس الدراسة من حيث العنوان و نفس المشكلة، فقد يكون هذا صحيحا اذا كانت مثل هذه الدراسة متوفرة، ولكن على الباحث حتى ولو كان بصدد دراسة استطلاعية يجب عليه أن يطلع على البحوث سابقة سواء ارتبطت بالموضوع من قريب أو من بعيد.

أولاً : دراسات في علم الاجتماع

الدراسة الأولى :

هذه الدراسة من طرف الباحث "يوسف جغولي" تحت عنوان "القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية"، وذلك في رسالة الماجستير ضمن اطار علم الاجتماع التنظيم و العمل.

وقد تمحورت اشكالية الدراسة حول دور وأهمية القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

ومن بين تساؤلات هذه الدراسة:

- هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة و تطوير الثقافة التنظيمية؟

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن المناخ التنظيمي للمنظمة و تطوير الثقافة التنظيمية؟

- هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة و تطوير الثقافة التنظيمية؟

- الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة :

- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة و تطوير الثقافة التنظيمية.

- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن المناخ التنظيمي للمنظمة و تطوير الثقافة التنظيمية؟

- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة و تطوير الثقافة التنظيمية؟⁽¹⁾

(1) - يوسف جغولي، القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة سعد دحلب، البلدة ، سنة 2007 ، ص 339.

وقد قام الباحث لتوضيح موضوعه أكثر بتحديد أهم المفاهيم و التي تمثلت في كل من مفهوم القيادة ثم القيادة الإدارية و كذا تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية.

بالإضافة إلى تحديد مفهوم المنظمة الصناعية و المناخ التنظيمي ، كما إعتد الباحث على عينة تتدرج في إطار العينة الطبقيّة العشوائية كون مجتمع البحث يتكون من عدة فئات مهنية كإطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ ، كما أن الباحث إعتد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحديد خصائص وأبعاد الظاهرة و لهذا نجد الباحث قد إعتد على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات بالإضافة إلى المقابلة و شبكة الملاحظة التي إتخذها الباحث كوسيلة لتسجيل بعض السلوكات التنظيمية.

- نتائج هذه الدراسة :

قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

-تعمل القيادة الادارية على تعزيز ثقافة المناخية تشكل بنية اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الانسانية التفاعلية وذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى والتفرد بالسلطة وتعمل على اعتبار دورها القيادي متمثل في الرقابة المستمرة لاحترام اجراءات العمل.

-ضرورة اعتبار الفرد على أنه مورد بشري و ذلك بالاعتراف لأفكاره وابداعاته ومبادراته مما يعزز ثقافة ابداعية تخدم توازن النسق الاجتماعي.

- وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط والتعاون المتبادل بين أعضاء المنظمة مما يسهم في انماء الثقافة التنظيمية.

- وجوب اقتناع القيادة الادارية بالمسؤول القدوة والنموذج في المنظمات و ذلك لإعطاء أنماط السلوك الايجابي لروح المثابرة و ابداء الرأي و المشاركة و المساندة و حس الاستماع للرأي الأخر .

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة البعد التدريجي تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة و ظاهرة السيطرة على العمل مما أنتج كائن إجتماعي أكثر قبول لظاهرة السيطرة ، كما يطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطرة .

- تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالتمط التايلوري ، حيث أن الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي و نظام الإتصالات و نظام الحوافز (1).

ثانيا : دراسات في الإعلام و الإتصال

الدراسة الأولى :

هذه الدراسة قامت بها فاطمة الزهراء باكوش تحت عنوان " واقع استراتيجي في مؤسسات اتصالات الجزائرية " وذلك في رسالة لنيل شهادة الماجستير في اللوم والاتصال تخصص تسيير المؤسسات الاعلامية. والتي حاولت من خلالها أن تكشف عن واقع التفكير الاستراتيجي يشمل التصور والتذكر والتأهيل ولحكم والتأمل. فكانت الحجة الملحة الى التفكير الاستراتيجي الذي سيساعد المنظمة في تحديد مهمتها.

(1) نفس المرجع ، ص ، ص 340 ، 341.

ولهذا تمثلت الإشكالية التي تناولتها هذه الدراسة فيما يلي: ما هو واقع التفكير الاستراتيجي لدى

مؤسسات الاتصالات الجزائرية؟ ومن بين تساؤلات هذه الدراسة:

-كيف تدرك القيادات الادارية في مؤسسات اتصالات الجزائر التفكير الاستراتيجي وأبعاده؟

-هل يتوافق الأسلوب الاداري المتبع في مؤسسة اتصالات الجزائر مع التفكير الاستراتيجي؟

-هل هناك علاقة بين خصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-

سنوات الخبرة) و ادراك أبعاد التفكير الاستراتيجي في مؤسسات الاتصال بالجزائر؟

ومن بين أهم المفاهيم التي قام الباحث بتحديدھا في هذه الدراسة هي مفهوم التفكير الاستراتيجي، وكذا

تحديد مفهوم الاستشراف كما اعتمد الباحث على عينة تدرج في اطارات العينات الغير احتمالية وبالتحديد

ضمن العينة القصدية وذلك بالتطوع حسب تغيرات المراقبة التالية: المصلحة، الفئة، السوسيو مهنية والقابلية.

بحيث تتكون العينة من 100 موظف اذ أن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي الذي وضعه من أجل تحويل

البيانات الكيفية الى بيانات كمية كما اعتمد على منهج دراسة الحالة و الذي كان يهدف من خلاله للوصول

الى نتيجة واضحة بشأن الحالة و الظروف في اطار طبيعة الموضوع.

ولهذا نجد الباحث قد اعتمد على استمارة لجمع المعلومات و التي تضمنت 24 سؤالاً.

- نتائج هذه الدراسة: (1)

-لا ترتبط ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات الاتصالات بالأقدمية في المنصب.

(1) - فاطمة الزهراء بكوش، واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية. رسالة ماجستير بمعهد العلوم والاتصال، جامعة الجزائر، 03، 2011، ص163.

-يعاني العاملون في مؤسسات الاتصالات من صعوبات إدارية بالدرجة الأولى وصعوبات في علاقاته وهذا من شأنه التأثير سلباً على الثقة المتبادلة وأساليب الاتصال المفتوحة والمشاركة والمشورة الإدارية بالمؤسسة.

-لا يرتبط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بالمؤسسة وهذا ما أكدته لنا بعض الأطارات التي لم تستفد من التشجيعات و يرون أنه لا جدوى من إبداعها في التفكير ما دام ذلك لا يعود بالنفع على الأطار نفسه.

-تعاني مؤسسة الاتصالات من مشكل في الموارد البشرية هو نقص التكوين وكفاءة اليد العاملة التي لم تسمح للمؤسسة بتحقيق نجاحات المؤسسات العالمية وهو ما يعيق العملية الإبداعية التي يعتمد عليها التفكير الاستراتيجي.

-أن الاستراتيجية في المؤسسة من صلاحيات القادة وبعض الأطارات والبعض منهم بجهلهم بما يجري في المؤسسة، وهو ما يعكس نقص الاتصال الداخلي في المؤسسة مع العلم بأن نجاح الاستراتيجية في أي مؤسسة يرتبط بشكل حيوي بمدى إعلام جميع المعنيين بها لأنها ستسمح بالحصول على التغذية المرتدة التي تستطيع عبر معلوماتها تحفيز مبادرات التحسين و التعديل للإستراتيجية.

- كل الأفراد العينة يقرون بأهمية وجود رؤية طويلة المدى لنجاح المشاريع الاستراتيجية.(1)

الدراسة الثانية :

(1) - نفس المرجع السابق، ص 164.

هذه الدراسة قام بها اسماعيل حماني تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي للاتصال و مواجهة الأزمات بالمؤسسة". وذلك في رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال. حيث قدم دراسة حول الاتصال باعتباره عاملا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه في كل الظروف والأزمات التي تواجهها المؤسسة وعليه تمحورت اشكالية هذا البحث حول السؤال الجوهرى التالي:

ما هي طبيعة التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" من حيث اجراءات التنظيم و طرق الممارسة ؟

ومن بين تساؤلات هذه الدراسة :

- ما هي مكانة الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي للشركة؟
 - ماهو التصور السائد بالشركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات؟
 - هل توجد يقضة استراتيجية اتصالية لدى شركة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات؟
 - ما هي الأسس و القواعد التي تلتزم بها الشركة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات؟
 - ما هي اجراءات و أهداف تخطيط لاتصال بالشركة عبر مراحل الأزمة؟⁽¹⁾
- وقد قام الباحث لتوضيح موضوع أكثر بتحديد أهم المفاهيم و التي تمثلت في كل من مفهوم:
- الاستراتيجية.

(1)- اسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة. رسالة ماجستير بمعهد العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 03،، 20(1)2، ص05.

-التخطيط الاستراتيجي.

-العلاقات العامة.

-المؤسسة.

كما عهد الباحث الى اختيار مفردات العينة من المجتمع المدروس والمتمثل في المديرية العامة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" جميع المستخدمين بمديرية الاتصال والصورة على مستوى المديرية العامة والبالغ عددهم (43) فردا موزعين على (09) مصالح. ولقد وقع اختيار الباحث في هذه الدراسة اعتمد على منهج دراسة الحالية. والذي يقوم على البحث المعمق للوضع الكلي الخاص بحالة الفردية غير معروفة من قبل ولذلك نجد الباحث اعتمد على استمارة بها 81 سؤالاً.

نتائج هذه الدراسة:⁽¹⁾

- ان جميع المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة لديهم قناعة بأن الاتصال عنصر مهم وضروري في مواجهة و ادارة الأزمات .

- ان أهم الأسس التي تستلزم بها المؤسسة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات هي الحفاظ على صورة ايجابية للمؤسسة كأساس أول يليها اعداد الخطط الاتصالية في ضوء استراتيجية المؤسسة العامة.

(1) - نفس المرجع السابق، ص 258-260.

-ان المؤسسة غالبا ما تنتهج الاستراتيجية التحفظية في معالجة أزماتها و قليلا ما تتبنى استراتيجية التبرير والاعتذار والثقافة وهذا ما يرتبط بالأسس التي تلتزم بها المؤسسة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات.

-ان المؤسسة تعتمد على وسائل الاعلام العمومية أكثر من اعتمادها على وسائل الاعلام الخاصة لإتاحة المعلومات الى الجمهور أثناء الأزمات.

ثالثا : دراسات في الإقتصاد و التسيير

الدراسة الأولى :

هذه الدراسة قام بها "شيتير آدم" تحت عنوان "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية" وذلك في رسالة لنيل شهادة ماجستير لكلية الاقتصاد والتسيير تخصص إدارة الاعمال، والتي حاول من خلالها دراسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجه الزمني، باعتبار الزمن من الأمور التي شغلت تفكير الانسان محاولا تفسير ذلك، فهو يعتبر أن هذا المفهوم (الزمن) شبه غائب في الدراسات التي تعني في الأساس الاستراتيجية والمناجمنت الاستراتيجي، كما يعتبره بعد خفي يستحق كل الاهتمام من الباحثين، ولهذا ربط الباحث في هذه الدراسة بين عنصر التفكير الاستراتيجي وبين عنصر الزمن كمتغير يعمل على فهم سلوك القادة وتفسير ذلك.

- تساؤلات هذه الدراسة:⁽¹⁾

1) هل يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي هو الوجه الجديد للإدارة والتخطيط الاستراتيجي أم أنه

تفكير مستقل بذاته يختلف عن المفاهيم الإدارية المعروفة؟

(1) - آدم شيتير، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية. رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد والتسيير، فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر -03-، 2011، ص 109.

(2) فيما يتمثل عنصر الزمن بالنسبة للمدير كفرد طبيعي أولاً، وكمدبر وصانع قرار ثانياً وماهي

أهمية إدراكه بالنسبة لهذا الأخير؟

(3) ما هو نمط التفكير الاستراتيجي المنتج في مؤسسة ENICAB كما حدده clori et al.

(4) كيف تنظم التوجهات الزمنية كما حددها Valette-florence et usunier لدى المديرين

والاطارات المسيرة في مؤسسة ENICAB وما هو أهم توجه زمني المحدد لبنيتهم الزمنية؟

(5) هل هناك علاقة بين نمط التفكير الاستراتيجي كما حدده kalori et al والتوجهات الزمنية كما

حددها Valette-florence et Usunier ؟

(6) ما هي طبيعة هذه العلاقة؟

فرضيات هذه الدراسة :

(1) تتدرج أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه منهج مغاير لما سبق في مناهج الإدارة من تخطيط

استراتيجي وإدارة استراتيجية.

(2) إدراك الزمن من قبل المدير هو أمر جد ضروري لفهم سلوكه وتفسيره من جهة، وسلوكيات الافراد

الباقين في المنظمة من جهة أخرى، وهذا في إطار توحيد البنية الزمنية للمنظمة ككل، ومن ثم تبني منهج

تفكير موحد.

(3) النمط التفكري الذي تنتهجه المؤسسة (محل الدراسة) والذي تتبناه إطاراتها العليا هو منهج التفكير

المخطط والذي يعتمد من جهة على التخطيط الاستراتيجي ومن جهة على التخطيط قصير الأجل.

(4) يعتبر التوجه الزمني نحو المستقبل هو التوجه المسيطر على البيئة الزمنية للمديرين والاطارات

المسيرة للمؤسسة (محل الدراسة).

(5) هناك علاقة بين التوجه الزمني السائد ونمط التفكير الاستراتيجي المنتهج في المؤسسة (محل الدراسة).

(6) التوجه نحو المستقبل يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تفكيرهم في إطار المسعى الاستراتيجي لبناء الاستراتيجية.

من بين أهم المفاهيم التي اعتمدت أو التي قام الباحث بتحديدتها هي مفهوم التفكير الاستراتيجي، كما اعتمد الباحث على طريقة الاستقصاء من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والمقسمة إلى أربعة مجموعات:

- المجموعة الأولى : والتي تهتم بالبيانات أو المعلومات العامة لعينة البحث. (1)
- المجموعة الثانية : والتي تهدف إلى تحديد نمط التفكير الاستراتيجي.
- المجموعة الثالثة : التي تهتم بالبعد الزمني والمتمثل بالتوجهات الزمنية لعينة البحث.
- المجموعة الرابعة : فهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المفتوحة والتي هدفها التأكد من عدم وجود تناقض في الإجابات.

نتائج هذه الدراسة: (2)

ألا يعبر وجود نمط للتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة عن عدم وجود أنماط أخرى لا نقول تكلمة ولكن تسمح بتحقيق التنوع الفكري وتعدد الأساليب الفكرية، بل على العكس (البحث الحالي) يمكن أن يتواجد نمط تفكيري مهيم وأنماط تفكيرية أخرى ضمن سياق الفكر الاستراتيجي للمنظمة الواحدة!؟

- ألا يعبر وجود توجه زمني نحو الماضي عن إلغاء تام لوجود توجه زمني نحو المستقبل، بل على العكس يمكن للتوجهين أن يتكاملان لإعطاء تصور وإدراك زمني متداخل وممتد من الماضي نحو المستقبل!؟

(1) - نفس المرجع، ص، 109.

(2) - نفس المرجع، ص 109.

- أن يعبر التوجه الزمني نحو المستقبل السائد لدى الأطارات القيادية عن قوة المنظور المستقبلي لديهم ووجود إرادة كاملة لديهم بغض النظر عن المجتمع وبنيته الثقافية والزمنية عن مراقبة الارتباب (Incertitude) والتفكير فيما هو قادم بشكل فيه نوع من الإرادة والجرأة.

الدراسة الثانية :

هذه الدراسة قام بها "عطية يوسف" تحت عنوان "القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل" وذلك في رسالة لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. تقدم هذه الدراسة تصور عام حول التعرف عن واقع القيادة الإدارية داخل منظمة الغرف الصحراوية وذلك من خلال أنماط وأساليب وسمات القيادة المستخدمة في التأثير على الجماعات، وتمثلت الإشكالية التي تناولتها هذه الدراسة فيما يلي: كيف يمكن للقيادة الإدارية التأثير على أداء جماعات العمل وما هي الأساليب المتبعة لزيادة هذا الأداء داخل منظمة الغرف الصحراوية ؟

فرضيات هذه الدراسة:⁽¹⁾

- يجب توفر حد أدنى من السمات القيادية لإدارة الاعمال عن طريق جماعات العمل.
 - يحاول القادة الاداريون داخل منظمة الغرف الصحراوية التوفيق بين العمل والعلاقات مع العمال ويعتمدون في ذلك خبرتهم أكثر من أي شيء آخر.
 - يكون تأثير أسلوب التدريب والتحفيز جد إيجابي على أداء جماعات العمل داخل المنظمة.
- ومن بين أهم المفاهيم التي قام الباحث بتحديدتها في هذه الدراسة تتمثل أساسا في القيادة الإدارية بالإضافة إلى مفهوم الأداء وجماعات العمل المكونان لعبارة أداء جماعات العمل وللحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها، قام الباحث بتوظيف المسح المكتبي والذي تمثل في الاطلاع على المراجع وجمع المصادر التي لها علاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى استعمال الاستبيان، إذ اعتبره الباحث تقنية أساسية في البحث.

كما أن الباحث في هذه الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل ظاهرة القيادة الإدارية، ومنهج دراسة الحالة حيث قام الباحث باختيار منظمة الغرف الصحراوية كحالة.

نتائج هذه الدراسة:⁽²⁾

- أكثر من 60% من العمال يعتبرون بأن قاداتهم ديمقراطيين ويتصفون بالعدل والمساواة في التعامل مع العمال، ويحاولون اشراكهم في القرارات التي تخص الجماعة والمشاكل التي تعترضها.
- استخدام كثير من القادة الإداريين أسلوب الفرق في التأثير في جماعات العمل والرفع من مستوى أدائهم.

(1) - يوسف عطية، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الاعمال، جامعة الجزائر -03-، 2011، ص02.

(2) - نفس المرجع، ص، ص199، 200.

- هناك تعارض كبير في كثير من آراء وأقوال القادة والعمال، ونجد هذا التعارض خاصة في منح الصلاحيات.

- افتقار شديد للقيادة الإدارية في المنظمة إلى كثير من السمات الشخصية والسلوكية، وكذلك الذهنية، ونذكر من أهم هذه السمات القدرة على المبادرة والمخاطرة، القدرة على التوقع، التفكير الإبداعي والابتكاري، حسن إدارة صراع العاملين، الذكاء، التخطيط.

- عدم منح جماعات العمل الثقة من قبل القادة عند غيابهم، الشأن الذي لا يسمح لهم باتخاذ قرارات قد تسرع من وتيرة العمال في عملهم والقيام بالمهام المبرمجة.

تقييم الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كنقطة انطلاق للباحث أو كمرجعية نظرية يعتمد عليها الباحث في صياغة أسئلة انطلاقه لها أهمية كبرى في البحث العلمي حيث أنها تمد الباحث بالقواعد المنهجية.

-تعتبر الدراسة التي قامت بها الباحثة "فاطمة الزهراء باكوش" حول -واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية- اهم دراسة تحسب في موضوعنا اذ نعتبرها كنقطة انطلاق لدراستنا فكلاهما يشترك في موضوع التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- أما الدراسة الثانية التي قام بها الباحث "اسماعيل حماني" حول -التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة- فهي تخدم احدى الفرضيات التي تناولت فكرة الاتصال داخل المناخ التنظيمي و قد ساعدتنا هذه الدراسة على معرفة أهمية أنماط الاتصالات داخل المنظمة.

- أما الدراية الثالثة التي قام بها الباحث "يوسف جغولي" حول -القيادة الادارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية- يكفي أنها تناولت محور مهم جدا أساسي في دراستنا و الذي كان لابد من التطرق اليه

وهو القيادة الادارية و بالتالي قد ساعتنا هذه الدراسة في بناء احدي الفرضيات وكذا تحديد الموضوع أكثر وتوضيحه.

-تعتبر الدراسة التي قام بها "آدم شيتز" حول التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية من أهم الدراسات التي تصب موضوعنا كونها تناولت متغير أساسي، كما هو الحال في موضوع بحثنا وهو متغير "التفكير الاستراتيجي"، حيث أفادتنا في الفهم العميق لهذا المتغير، مما سهل علينا بناء الخطة في بحثنا، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة هي الأخرى نقطة انطلاق لبحثنا.

-أما الدراسة التي قام بها "عطية يوسف" حول القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، فقد أفادتنا كثيرا في تناول موضوع القيادة الإدارية في دراستنا، وكذا موضوع الأداء، مما ساعدنا أكثر على فهم وتحديد الموضوع وتوضيحه

المناهج و التقنيات المتبعة في هذه الدراسة:

1. المنهج المتبع في الدراسة:

من المسلمات المنهجية أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد منهجيته ووصولاً إلى ما ينبغي التزاماً بالخطة الموضوعية للبحث. حيث أن هذه الدراسة تسعى إلى وصف و تحليل وتفسير أهم الأبعاد التي يتحدد من خلالها التفكير الاستراتيجي و معرفة اذا كان التفكير الاستراتيجي قدرة على خلق فعالية في الأداء الاذاعي داخل المنظمة الإذاعية.

وبما أن المنهج العلمي يعتبر الدعامة الأساسية لكل البحوث العلمية يمكن تعريف المنهج كما عرفه "موريس أنجلس" على أنه مجموع الاجراءات و الخطوات الحقيقية المتبناة من أجا الوصول الى نتيجة. أما "محمد زيان عمر" فعرفه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة.⁽¹⁾

أو أنه البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول الى الحقيقة أو أنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم.⁽²⁾

- المنهج الوصفي التحليلي:

يعتبر هذا المنهج طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين ومن أهدافه ما يلي:

- تحديد المشاكل الموجودة أو يوضح بعض الظواهر .

- ايجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.⁽³⁾

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وفقا أو نظرا لعدة اعتبارات هي:

- يقوم هذا المنهج على عدة أسس منها الاستعانة بتقنيات جمع البيانات كالاستمارة بالإضافة الى ذلك

يعمل على وصف الظاهرة كميا و كيفيا و دراسة أسبابها.

(1)- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 2005، ص،ص 282،283.

(2) - محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص103.

(3) - عمار بوحوش-محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط1، سنة 2003 ، ص 140.

- كشف ووصف اهم الابعاد السوسولوجية التي يتحدد من خلالها التفكير الاستراتيجي و معرفة ان

كان لهذا الاخير قدرة على خلق فعالية في الأداء داخل مؤسسة الإذاعية.

- وكتدعيم للمنهج الوصفي التحليلي باعتبارها لمنهج الرئيسي قمنا بتوظيف المنهج الاحصائي.

- المنهج الاحصائي :

يؤدي استخدام المناهج الاحصائية بشكل عام الى امكانية التدقيق المشددة ففي مؤلفه الانتحار حل

"حل دور كايم" المعطيات الاحصائية التي يوفرها الاحصاء لكي يعطي البرهان على القوانين التي تشمل

علوم الطبيعية، فقد أعطى أهمية قصوى للمعطيات الاحصائية في ظاهرة الانتحار و التي أبرز من خلالها

"دور كايم" تناسقا و انسجاما بين المتغيرات.⁽¹⁾

والهدف من استخدام هذا المنهج هو الكشف عن العلاقة بين المتغيرات لاختيار فرضيات الدراسة،

وذلك حتى تكون اهاص يغو علمية ويتم هذا باستخدام النسب المئوية الموجودة في الجداول البسيطة تم

تحليلها و تفسيرها بصفة كمية من أجل الوصول الى نتائج مقبولة وتعبر عن الواقع الاجتماعي.

- التقنيات المتبعة في هذه الدراسة :

استخدمنا في هذا الموضوع مجموعة من الادوات لجمع لمادة العلمية وهي المقابلة والاستمارة وتعتبر

هذه الأدوات الأكثر شيوعا وأهمية من حيث مساعدتنا على التحكم في ظروف اجراء البحث.

(1) - طعم الله خميس، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية. اعداد عبد الوهاب بوحديبة، مركز النشر الجامعي، تونس

بدون طبعة، 2004، ص70.

أ- الاستمارة: questionnaire

بعد اختيارنا لعينة البحث كان لابد من توزيع الاستمارات للتمكن من الحصول على المعلومات حيث يمكن تعريف الاستمارة "على أنها الاداة الاساسية لعملية الاستبيان وهي المحطة التي تلي تحديد واختيار العينة وان تصميم الاستمارة مسألة بمنتهى الأهمية.فعلينا يتوقف جميع المعطيات والمعلومات والوقائع."⁽¹⁾

بما ان الاستمارة تعتبر وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوثين فقد شملت الاستمارة الخاصة بموضوعنا على 56 سؤالاً وكان نوع أسئلة مغلقة قصد جمع معطيات محددة و احتوت أيضا على أسئلة مركبة بترك المجال للمبحوثين من أجل التعبير عن أجوبتهم دون الخروج عن الموضوع ولقد نصت الاستمارة على وجود بيانات عامة شخصية خاصة بالمبحوثين في البداية و ثلاث محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: خاص بالتفكير الاستراتيجي و علاقته بالأداء الاداعي.

- المحور الثاني: خاص بالقيادة الادارية و أنماط الاتصال.

- المحور الثالث: خاص بالعملية الابداعية وكذا تنوع الجمهور المستمع وعلاقته بانتقاء مضامين الازاعة.

(1) - عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الجماع. دار الطليعة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2007 ص 63.

ب- المقابلة: entrevue de groupe

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات و المعلومات في العديد من المناهج العلمية و خاصة المنهج الوصفي.(1)

وللمقابلة مجموعة من المزايا و بعض العيوب في نفس الوقت فمن مزاياها امكانية الحصول على كم كبير من المعلومات فضلا عن حصول الباحث على معلومات أكثر دقة مما قد يحصل عليه لو استخدم طرقا أخرى. ومن عيوبها تتعلق بصعوبة التعميم.(2)

ولقد استخدمنا المقابلة لإثراء بحثنا بجملة من المعطيات والمعلومات حيث أجرينا مقابلات مع عشرة منشطين في الاذاعة الوطنية وكذا اذاعة البهجة، وقد كان جميعهم صحفيون دائمون من الحديث الوضعية السوسيو مهنية ومن مختلف التخصصات الجامعية وتم ذلك ابتداء من 24 جانفي 2015 ومن خلال مقابلتنا لهم و الحوار معهم تمكنا من التعرف على أهمية التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة ومدى قدرته على تحقيق فعالية في أداء المذيع وبالتالي الوصول الى أهداف العملية الاتصالية.

وهذه المقابلة هي تدعيمية لأن التقنية الأساسية في موضوع بحثنا هي الاستمارة و الهدف من اجراء المقابلة هو جمع المعلومات والمعطيات التي تساعدنا في فم موضوع بحثنا أكثر والمساهمة في توضيح وتأكيد الفرضيات واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

(1) - مصطفى حميد الطائي-خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص91.

(2) - سامي طابع، مقدمة في مناهج البحث. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون طبعة، 2004، صص 174، 175.

تحديد عينة البحث (الدراسة):

تعتبر مرحلة تعيين العينة من أهم خطوات البحث في العلوم الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها اجراء البحث للوصول الى معلومات والحقائق اضافة الى أنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة ولهذا يمكن تعريف العينة كالتالي:

" هي عبارة عن مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين وهناك عوامل مختلفة لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحديد حجم العينة حسب نوع المعاينة."⁽¹⁾

وتختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث و تبعا لطبيعة الموضوع المراد دراسته وعليه تم اختيار عينة دراستنا من بين أفراد مجتمع البحث ومن خلال هذا لجأنا الى فرز العينة بواسطة :

- العينة العرضية :

وهي عينة غير احتمالية تواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء العناصر ويتم سحبها من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث. ويبقى أن نأمل أن المعاينة العرضية لا تتضمن أخطاء كثيرة لكن يبقى هذا مجرد أمنية فقط. ان اللجوء الى مثل هذا الصنف من المعاينة يتم عندما لا يكون أمامنا أي اختيار. وقد لعبت الصدفة دورا مهما في الاختيار.⁽²⁾

(1) - موريس أنجرس، منهية البحث العلمي في العلوم الانسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر ط2، سنة 2006، ص-ص 301-318.

(2) - نفس المرجع السابق، ص311.

-بالنسبة لحساب العينة:

في موضوع بحثنا هذا التفكير الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة الاعلامية يتعذر علينا حساب هذه العينة نظرا لصعوبة تحديد الحجم الأصلي لمجتمع البحث.

- مجالات الدراسة:

(1) - المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بكل من الإذاعة الوطنية و إذاعة البهجة.

*الإذاعة الوطنية: (القناة الاولى، الثانية، الثالثة)

تتضمن هذه الإذاعة البث الإذاعي بثلاث قنوات وطنية عامة. قناة دولية و تسعة عشر محطة جهوية

بالإضافة الى ثلاث قنوات موضوعاتية. بالنسبة للقنوات الوطنية الثلاث وهي:

-القناة الأولى: وهي قناة ناطقة باللغة العربية برامجها متنوعة ومختلفة تبث 24/24سا وتغطي ربوع

الوطن، المغرب العربي، حوض البحر المتوسط، جنوب اوربا.

- القناة الثانية : وهي قناة ناطقة باللغة الأمازيغية تبث 19سا يوميا وذلك ابتداءا من الساعة السادسة

صباحا الى الساعة الواحدة صباحا و تغطي برامجها شمال البلاد.

- القناة الثالثة : وهي قناة ناطقة باللغة الفرنسية تبث برامجها على مدار 20سا يوميا من ساعة

السادسة صباحا الى الساعة الثانية صباحا تغطي برامجها شمال البلاد وحوض البحر الأبيض المتوسط وأهم

محطاتها في جنوب البلاد.

* إذاعة البهجة :

وهي محطة إذاعية موسيقية برامجها تهتم بكل ما يتعلق بالموسيقى والفن داخليا وخارجيا وتبث برامجها على مدار العشرين ساعة يوميا وذلك ابتداء من الساعة السادسة صباحا الى الساعة الثانية وتبث برامجها عبر الساتيليت لتغطي شمال البلاد وحوض البحر الأبيض المتوسط.

(2) - المجال البشري:

تمت هذه الدراسة على العاملين بكل من الاذاعة الوطنية (القناة الأولى والثانية والثالثة) وكذا اذاعة البهجة، وتتكون عينة البحث من 103 مبحوث موزعين على القنوات التالية:

* الاذاعة الوطنية :

- القناة الأولى: 41 مبحوث.

- القناة الثانية: 24 مبحوث.

- القناة الثالثة: 13 مبحوث.

* إذاعة البهجة: 25 مبحوث.

(3) - المجال الزمني:

أول مرحلة في دراستنا كانت في نهاية السنة الجامعية 2013 وبداية السنة الجامعية 2014، في البداية قمنا براءات استطلاعية عديدة لكل ما يمد صلة لموضوع الدراسة وجمع المراجع التي تخدم خطة

البحث من كتب ومجلات.....، بعد هذه المرحلة قمنا بتحرير الاشكالية والفرضيات وكذا الفصول النظرية في نفس الوقت قمنا بتحديد أسئلة الاستمارة ثم جاءت مرحلة الانطلاق في عملية توزيع الاستمارات وذلك بداية من 14 مارس 2015 اى أن تم توقيف توزيع الاستمارات من طرف الإذاعة الوطنية في ماي 2015 ثم عدنا للاستمرار في توزيع الاستمارات و ذلك في شهر فيفري 2016 ولم يكن توزيعنا للاستمارات بشكل مستمر يوميا الى أن انهينا من توزيع الاستمارات في الإذاعة الوطنية في شهر ديسمبر 2016، وبدأ توزيع الاستمارات في الاذاعة البهجة بداية من شهر جانفي 2017 و انتهينا من التوزيع في بداية شهر مارس.

بعد هذا أتت مرحلة تفريغ الاستمارات و بناء الجداول الاحصائية البسيطة و المركبة. وتحليل نتائج الفرضيات حيث تم اتمام الجانب الميداني في 30 أفريل 2017.

- صعوبات الدراسة :

لكل بحث من البحوث و كأى باحث في مساره العلمي قد اعترضتنا عند معالجة هذا البحث صعوبات كانت كالتالي:

(1) - الجانب النظري:

لم تواجهنا صعوبات في هذا الجانب و ذلك نظرا لتفهم عمال المكتبات التي تردنا عليها وتقديرهم لظروف البحث وذلك في كل من مكتبة جامعة "خميس" و جامعة الجزائر رقم 03. "البابور" T.F.C

(2) - الجانب الميداني :

واجهتني صعوبة كبيرة جدا في الجانب الميداني وذلك في الاذاعة الوطنية حيث كان يطلب مني في كل مرة أذهب فيهل لإجراء البحث العودة في الأسبوع المقبل أو الشهر المقبل أو حتى يتم الاتصال بي من طرفهم، وهكذا بالرغم من بعد المسافة بين مكان اقامتي و مكان ميدان الدراسة إلا أنهم لم يتفهموا ذلك.

بالإضافة الى هذا وما زاد الصعوبة في بحثنا هو توزيع الاستثمارات التي لم تسترجع بأكملها، حيث قمت بتوزيع حوالي 300 استمارة و لم لأقدر على استرجاع منها سوى 103 استمارات.

الفصل الثاني :

الإذاعة مؤسسة إعلامية

في ظل

الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني : الإذاعة مؤسسة إعلامية في ظل الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

المبحث الأول: ظهور مؤسسة الإذاعة و تطورها قبل الاستقلال

- المطلب الأول: ميلاد الإذاعة.
- المطلب الثاني: الإذاعة قبل و بعد الاستقلال.
- المطلب الثالث: مكانة الإذاعة بين مؤسسات الإذاعية الأخرى.
- المطلب الرابع: وظائف مؤسسة الإذاعة.
- المطلب الخامس: أنواع المؤسسات الإذاعية و مجالات تأثيرها

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية. مفاهيمها و فوائدها الأساسية

- المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية و دورها.
- المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإستراتيجية.
- المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- المطلب الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية و خياراتها.
- المطلب الخامس: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

ملخص.

تمهيد :

في هذا الفصل سوف نحاول إعطاء لمحة ولو موجزة عن الإذاعة الجزائرية وكذا العريف بالإدارة الإستراتيجية اذ قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

يتضمن المبحث الأول و الذي كان تحت عنوان ظهور مؤسسة الإذاعة و تطورها أولا ميلاد الإذاعة كونها تمثل الجانب المهم في موضوعنا حيث لعبت دورا دورا مهما قبل و بعد الاستقلال مما جعل لها مكانة بين وسائل الإذاعية الأخرى من خلال ما قدمته وما تقدمه حاليا من وظائف مما أدى الى تنوع محطاتها الإذاعية و كذا مجالات تأثيرها.

أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية فقد كان من الضروري جدا الاشارة الى هذا المبحث بصفته يخدم الموضوع حيث حاولنا من خلاله التطرق أولا الى ماهية الإدارة الإستراتيجية ودورها ثم التعريف بفوائدها و المراحل التي تمر بها لتأتي بعد ذلك المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية و كذا خياراتها و في الأخير تطرقنا في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ظهور مؤسسة الإذاعة و تطورها قبل الاستقلال

المطلب الأول : ميلاد الإذاعة

في البداية لا بد أن نتحدث عن الراديو هذه القصة التي تبدأ عام 1865. عندما تنبأ عالم بريطاني لامع هو "جيمس كلارك" بوجود الموجات الكهرومغناطيسية و أثبت العالم البريطاني "هنريك هرتز" بعد عشرين عاما صحة نظريته "ماكسويل" وحفرت النتائج هذه الأبحاث مخترعا ايطاليا يبلغ من العمر عشرين عاما هو " جليمو ماركوني" عام 1894 فأقام معملا في منزله ليجري التجارب على الاستخدام العلمي للموجات الكهرومغناطيسية. وهكذا تواصلت التجارب الى أن الراديو لم يصبح حقيقة واقعية الا عام 1920 و تعتبر الو.م.أ الدولة الأولى التي أجريت فيها أولى التجارب في هذا الحقل، الى أن بدأت الإذاعة في بعض الدول العربية بداية تجارية حيث أنشأ بعض الأفراد أو الشركات محطات اذاعية مثلما حدث في الجزائر عام 1925 واتسمت هذه المحطات بالسعي لتحقيق الربح المادي.⁽¹⁾

فإذا تحدثنا عن ميلاد الإذاعة في الجزائر، فقد ظهرت تقريبا مع ظهورها في فرنسا يعني في أواخر العشرينات من القرن العشرين، وكانت بدايتها تابعة للحكومة الفرنسية تحت الاشراف الفني لوزارة البريد و بقيت الإذاعة الفرنسية في الجزائر تابعة لهذه الوزارة حتى سنة 1945 رغم الدور الذي لعبته هذه الإذاعة أثناء الحرب العالمية الثانية ووجود الحكومة المؤقتة الفرنسية بمدينة الجزائر، و لكن أثناء هذه الفترة الاستثنائية أصبح الاشراف السياسي موزعا بين الحاكم العام للجزائر الذي أسندت اليه مراقبة الحصص الموجهة للجزائريين المسلمين و الحكومة المؤقتة الفرنسية التي كانت تشرف على الحصص الموجهة لفرنسا وللأوروبيين بصفة عامة.

(1) - عاطف عدلي العبد العبيد-نهى عاطف العبد، وسائل الاعلام، (نشأتها وتطورها - أفاقها المستقبلية). دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2008، ص11-12.

وفي سنة 1945 أدمجت الإذاعة الجزائرية بالإذاعة الفرنسية التي كان يشرف عليها رئيس الحكومة وإدارة مستقلة لشؤون التسيير و الشؤون الفنية غير أنه أعطيت بعض الامتيازات الخاصة للحاكم العام الذي أصبح يتأخر مجلسا يدعى باللجنة الجزائرية للإذاعة. تتكون من ستة أعضاء من المجلس الجزائري (3 مسلمون و3 أوروبيين) و ستة شخصيات لها اهتمام بشؤون الإذاعة و ستة ممثلين عن الموظفين و العمال التابعين للإذاعة.

والحقيقة أن الإذاعة الجزائرية لم يكن لها رواج كبير إلا بعد سنة 1943 عندما بدأت تبث باللغة العربية ولم تكن من قبل تبث إلا باللغة الفرنسية ولم يكن يسمعها إلا العدد القليل من الفرنسيين الذين كانت تتجه اليهم⁽¹⁾.

ومعهم عدد قليل من المسلمين الذين كانوا يفهمون اللغة الفرنسية، ونظرا لأهمية الإذاعة في التأثير ونشر المعلومات الخاصة بالنشاط السياسي للحكومة الفرنسية في الجزائر فان السلطات الفرنسية بذلت جهدا للاتصال بالجزائريين الذين لا يفهمون اللغة الفرنسية وهكذا أنشأت في سنة 1943 قناة باللغة العربية خصصت لها استوديو مستقل لانجاز البرامج باللغة العربية ثم أنشأت كذلك قناة أخرى في سنة 1948 بدأت تبث باللغة القبائلية و جهزت لها استوديو خاص بها كذلك، وعلى هذا تعتبر سنة 1948 السنة الحقيقية لانطلاق الإذاعة الجزائرية لذ زيادة على انشاء القنوات الجديدة فان السلطات الفرنسية ضعفت من استوديوهات اعداد البرامج في مختلف المدن الجزائرية مثل قسنطينة وهران و بجاية كما أدخلت اصطلاحات تقنية على محطات الارسال و الاكثار من محطات الربط في عدة مدن جزائرية بحيث أصبحت قوة الارسال الاجمالية تصل الى 333 كيلوات في سنة 1954م، في حين لم تكن إلا 25 كيلوات في سنة 1946م وكانت الإذاعة تبث على الموجة المتوسطة و القصيرة.

(1) - البير بير، تاريخ الإذاعة والتلفزة، ترجمة زهير احدان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 1984

وبهذا تتضاعف عدد المستمعين فكان يقدر سنة 1956 بحوالي 358 مستمع من بينهم 157 مسلم و 231 غير مسلم في حين لم يكن يقدر في سنة 1948 إلا بـ155.059 مستمع أغلبيتهم غير مسلمين و لم يكن يتجاوز عدد المسلمين عشرة آلاف.

والحقيقة أن انتشار استعمال الإذاعة كان مرهونا بوجود الكهرباء التي لم تكن تصل الى الأرياف والبادية حيث توجد الجماهير الاسلامية زيادة على أن الإذاعة الجزائرية كانت تصل ضعيفة جدا الى بعض النواحي البعيدة من مراكز الارسال أو محطات الربط. وكانت البرامج العربية تتكون من النشرات الإخبارية ومن بعض الروبورتاجات ومن الموسيقى 48.5% من مجموع البرامج. ومن مسرحيات وحصص ثقافية ودينية (24.5%) بالنسبة لسنة 1953م.⁽¹⁾

وهكذا تمكن الراديو من أن يكون صوت أسقط الحواجز بين كل المجتمعات و أصبح ينتقل بين ربوعها الى أن وصل الى الجزائر. فقد تعرضت هذه الوسيلة الإذاعية الى عدة تغيرات لم تكن أبعد عن التغيرات التي عاشها المجتمع الجزائري بقدر ما كان تاريخها ملازما و مساويا لها. وذلك وفقا للظروف والأوضاع التي ميزت هذا المجتمع. ولهذا كان لابد من الوقوف عند هذه الوسيلة الإذاعية التي عرفت الجزائر في بداية كوسيلة استعمارية و لم يبدأ الاقبال عليها إلا بعد أن أصبح موضوع اللغة غاية في الأهمية بالنسبة لها مما أدى الى التنوع مادتها المذاعة حيث أصبحت تبث بلغاتها الثلاث. اللغة العربية بما فيها العامية بالإضافة الى الأمازيغية و اللغة الفرنسية وهكذا تمكنت الإذاعة أن ترتبط بكل التغيرات الاجتماعية من خلال نشر المعلومات و الأفكار و الآراء و الاتجاهات و أن تغير في فكر المجتمعات لتصل بعدها الى قلوب كل الجماهير على اختلاف طبيعته و مستوياته.

ويرجع تخطيها كل هذه الحواجز و وصولها الى ارضاء جمهورها المستمعين إلى قدرتها على التوقع و التصور و تأثيرها في السلوك الانساني أي سعيها الى فهم افكار جمهورها و مشاعرهم و كل هذا

(1) - نفس المرجع السابق، ص108.

دليل على مهارات القائد الاستراتيجي. الذي يعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الإذاعة و تطورها وقد اتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية أن مؤسسة الإذاعة تسعى جاهدة من خلال قاداتها الى تحسين عملية الاتصالات بين الموظفين وتعزيز الروح المعنوية بينهم و ذلك من أجل تحقيق اداء اذاعي متميز وهو ما تهدف اليه الإذاعة كمنظمة.

المطلب الثاني : الإذاعة قبل وبعد الاستقلال :

الإذاعة أثناء الاحتلال الفرنسي :

التجهيزات :

إن عملية الاستماع للراديو في الجزائر ليس وليد العشرية الأخيرة ولا حتى ما يعرف بفترة ما بعد الاستقلال، إن عملية الاستماع للإذاعة ترجع تقاليداً لبداية هذا القرن، بداية ظهور الإذاعة في الجزائر وإن كان جمهور مستمعي هذه الوسيلة في المرحلة هذه محدود جداً حيث كان مقتصرًا على الفئة الأوروبية في الجزائر بحكم فهمها للغة البث آنذاك و الفئة البرجوازية الجزائرية القليلة جدا التي كانت تستطيع اقتناء جهاز راديو إلا أن هذا الجمهور نمت و تكاثر بسرعة لظهور فئات اجتماعية تتقن لغة البث الفرنسية ومن جهة ثانية ظهور قنوات تبث باللغة العربية و القبائلية هذا ما سهل وساهم في عملية تكوين جمهور اذاعي لا بأس به.

منذ هذه الفترة المبكرة تكون في الجزائر جمهور اذاعي قليل لكنه ما قيس بتلك الفترة والظروف فهو يشكل جمهور كبير، جمهور ظهر مع ارساء أول جهاز ارسال في بداية العشرينات على الموجة المتوسطة كان هذا سنة 1925 بمبادرة أحد الخواص الفرنسيين، وكانت هذه المحطة الفتية تحت اشراف الفني لمصلحة البريد والمواصلات الفرنسية وظلت كذلك لمدة طويلة، ومع سنة 1926 أنشأ جهاز ارسال

آخر بقوة 100 واط في البريد المركزي بالجزائر العاصمة ثم جهاز آخر بقوة 600 واط سنة 1928 في ساحة الشهداء⁽¹⁾.

ومع انطلاق الحرب التحريرية الكبرى بالجزائر ونظرا للأهمية الكبرى للإذاعة في مجال الدعائي والتعبئة الجماهيرية عملت السلطات الفرنسي على توسيع شبكة البث الإذاعي فعلى مدى سنتي 1956-1957 شيد مركز بث ذو قوة كبيرة بأولاد فايت بالجزائر العاصمة، عوض ذلك الذي كان في منطقة الكاليتوس جنوب العاصمة هذا المركز الجديد حظي بتجهيزات حديثة تحتوي 6 أجهزة بث رباطية زوج بقوة 100 كيلو واط خاص بالقناة الناطقة بالفرنسية و زوج آخر بنفس القوة بالقناة العربية وزوج آخر ثالث بقوة 20 كيلو واط للقناة القبائلية، وفي سنة 1958 تحصلت كل من منطقة توقرت وبشار على جهاز ارسال بقوة 1 كيلو واط على الدرجة المتوسطة لصالح محطتهما المحليتين.

الإذاعة بعد الاستقلال :

مع سنتي 1961-1962 حيث حدث تغيير كبير على مستوى تبديل محتوى القنوات الإذاعية في الجزائر و نقصد بهذا القناة الفرنسية العربية القبائلية.

القناة الفرنسية : بعدما كانت تبث حوالي 101 ساعة أسبوعيا سنة 1960 أصبحت تبث سنة 1961 106 ساعة أسبوعيا.

القناة العربية : سبق و قد أشرنا إلى أنها أنشئت سنة 1943 نجدها في سنة 1961 قد قلصت ساعات بثها من 77 ساعة في الأسبوع إلى 57 ساعة وذا بسبب تحويل بعض برامجها لقناة Alger inter لكن ميزتها الأساسية التي طبعت بها منذ نشأتها ظلت محتقظة بها و هي الميزة الفلكلورية

(1) - نصيرة مزهود، الإذاعة الجزائرية والمستمع. رسالة لنيل شهادة الماجستير، بمعهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 1997-1998، ص22.

لبرامجها، بجل البرامج التي كانت تقدمها هذه القناة هي برامج فلكلورية الى جانب البرامج الخفيفة التي حولت الى قناة alger inter.

القناة القبائلية : مس التغيير الجديد القناة القبائلية بشكل كبير حيث شهدت سنة 1961 البث

عبر موجتها بثلاث لغات.(1)

المطلب الثالث : مكانة الإذاعة بين مؤسسات الإذاعية الأخرى :

تتفرد بخصائص تميزها عن غيرها من وسائل الإذاعية الأخرى و نذكر منها ما يلي:

1- أن موجات الراديو (المذياع) قادرة على اختراق كل أنحاء العالم في أقل من لمح البصر، وقد أكدت الدراسات أن موجة الأثير تدور حول الكرة الأرضية في نحو ثمن ثانية لا يقف في سبيلها حدود يقول "بوب سيلر" أنه منذ أن ظهر المذياع الى الوجود وهو يلعب دورا حيويا في تزويد العالم بالأخبار بسرعة و بكفاءة و قد ظلت هذه الصفة الإذاعية هي التي تميز المذياع.

2- يستطيع المذياع أن يخاطب كل الطوائف و فئات الناس مهما اختلفت درجة تعليمهم. فالإذاعة تصل الى جميع السكان بسهولة متخطية حاجز الأمية نظرا لأنها لا تتطلب أدنى درجات القدرة على القراءة و الكتابة و تتخطى الحواجز الجغرافية و تصل الى جماعات خاصة مثل: الأطفال و كبار السن وجماعات أخرى قد يصعب عليها الوصول اليها بوسائل الإذاعية الأخرى كفاقد البصر مثلا.(2)

3- يستطيع المتلقي من المذياع أن يكيف المضمون بطريقة تجعله يتفق مع توقعاته و ظاهرة الاسقاط معروفة في علم النفس وهي من الخصائص المألوفة في حياتنا اليومية و يلعب الاسقاط دورا في الاستجابة التي يقوم بها الناس على الفنون الجماهيرية.

(1) - نفس المرجع السابق، ص-ص 25-30-32.

(2) - محمد علي فوزي، نشأة الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص165.

- 4- لا يحتاج المذيع الى أي مجهود من جانب المستمعين حيث أن غالبية الناس أصبحوا مشغولين و ليس لديهم وقت يتفرغون للقراءة أو مشاهدة أو التركيز الكامل لمتابعة برنامج ما.
- 5- يستطيع المذيع أن يجذب المستمع و يستحوذ على اهتمامه لمتابعة برامجه و ذلك لأنه يستخدم عناصر ثلاثة تضيف على المادة الإذاعية جاذبية خاصة و هذه العناصر الثلاث هي: المؤثرات الصوتية والموسيقى و الحوار.
- 6- يؤثر المذيع في أغلب الناس تأثيرا خاص في أغلب الناس وهو تأثير التوجيه الشخصي فينتقل الى السامع عالما من التفاهم غير المنظور موفرا بذلك خبرة خصوصية.
- 7- ان المشاركة الجماعية لوسائل الاتصال تكون أكثر أهمية في حالة المذيع فقد كشفت جميع الدراسات التي أجريت في المجتمعات النامية أنه حينما يندر وجود أجهزة الراديو يلجأ الناس الى التجمع حول لأجهزة القليلة الموجودة و يكون الإجتماع عادة في منازل الأغنياء نسبيا و في المقاهي.⁽¹⁾
- 8- ففي الحرب العالمية الثانية شكل الراديو تحديا حقيقيا للصحف التي عجزت عن نقل الأخبار المعارك في مختلف الجبهات بالأسلوب الفوري و اللحظي الذي مارسته محطات الراديو التي أصبح لها مراسلون في هذه الجبهات ينافسون مراسلي الصحف في نقل الأخبار التي تذاغ فور تبليغها للمحطات. ولم يعد الناس ينتظرون على أحر من جمر وصول طبعات الجديدة من صحف إليهم بل يكفيهم تشغيل مفتاح الراديو ليعرفوا آخر تطورات المعارك و الأحداث للاهثة لحظة بلحظة، وقد أدرك القادة و الزعماء الدور الخطير الذي يمكن أن يلعبه الراديو في توجيه دقة المعارك من خلال تكوين رأي العام.
- 9- وهناك ميزة أخرى لا تتوفر للصحيفة، فهو سباق دائما الى اذاعة الأخبار الخطيرة والحساسة. فاذا كانت هناك أزمة داخلية أو أزمة دولية حرجة فان الأذان تتجه في كل مكان الى الراديو لمعرفة آخر تطوراتها و ينطبق هذا أيضا على المترفين و المثقفين ثقافة عالية الذين لا يكتثرون عادة للاستماع الى

(1)- نفس المرجع السابق، ص-ص 166-168.

برامج الراديو أنها لا تضيف كثيرا الى مخزونهم الثقافي و المعرفي. ومن هنا كان الراديو منافسا خطيرا للصحيفة سواء في مجال الإذاعية أم الدعاية أم الاعلان خاصة في زمن الحروب و الكوارث و الأزمات التي يمكن أن يذيع تطوراتها و مراحلها لحظة بلحظة.⁽¹⁾

ومن خلال زيارتنا لكل من الإذاعة الوطنية و اذاعة البهجة تبين لنا أن كلاهما لا يلتزم بإستراتيجية ثابتة أو محددة وهذا دليل على أن مؤسسة الإذاعة الجزائرية تتبع الاستراتيجية الفعالة والتي تتلاءم مع المواقف و الظروف المتغيرة في المجتمع.

لقد أثبتت الإذاعة كجهاز اعلامي على أنها ادارة استراتيجية لها موقعا ومكانتها ووجودها و فعاليتها بين وسائل الإذاعية الأخرى. كالصحافة و التلفزيون بالرغم من التقدم التكنولوجي الحاصل في وسائل العلام والاتصال. إلا أن هذه المنظمة زادت وجودها وتغلغلها من خلال مختلف أشكالها. لم يعد مقتصرا على وجوده في المنازل فحسب، بل ظهر الترانزستور الخفيف الوزن لزيد من الجمهور المستمع للإذاعة هذه الوسيلة الاوسع في الانتشار و الأقدر على مخاطبة كل شرائح المجتمع بمختلف مستوياته الثقافية والمهنية و الاجتماعية و التي التزمت البساطة في لغتها و مقدرتها على الاقناع باعتبارها مؤسسة اعلامية قوية لا تكلف مستمعيها جهدا مثلا: كالقراءة و بالتالي تكسبه من وقته ما يمكن أن يضيع من عمله معتمدا في بث برامجها على الواقعية الحية بالإضافة الى الكلمة المسموعة و مؤثراتها الصوتية مما يزيد التفاعل الاجتماعي بين جمهورها المستمع و ذلك بمشاركته يوميا في أحداثه وقضاياه ومشاكله الاجتماعية و اقتراحاته و آرائه و الجمع بين ماضيه و حاضره. من خلال زيارتنا لكل من الإذاعة الوطنية و الإذاعة البهجة تبين لنا أن كلاهما لا يلتزم بالإستراتيجية محددة و ثابتة.

(1) - نبيل راغب، فن الكتابة لإذاعة. غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2005، ص-ص 13-17.

المطلب الرابع : وظائف مؤسسة الإذاعة:

للراديو وظائف كغيره من الوسائل الإذاعية بالإضافة الى خصوصية لغوية تميزها عن غيره من هذه الوسائل و نذكر منها ما يلي :

1/- يقدم الراديو خدمة فكرية بطريقة مبسطة و ليست مقتصرة على أهداف معينة علاوة على أنها وسيلة تجارية أو دعائية.

2/- ان الراديو في المجتمعات الرأسمالية يمكن أن يحافظ على درجة معتدلة من المحاباة بين الاتجاه المحافظ الليبرالي و الأحزاب العمالية و الأحزاب الجمهورية الديمقراطية.⁽¹⁾

3/- ويمكن للإذاعة أن تستخدم على نطاق واسع في عمليات التنمية بالمجتمعات النامية حيث يتم استخدامها في نفل التكنولوجيا و تعليم المواطنين.

4/- بالإضافة الى ذلك تعد الإذاعة بمثابة النظام الاجتماعي و التربوي الذي يمكن من خلاله أن نجد اجابات حول مشاكل القرن العشرين الاتصالية و تزويد الافراد بالحقائق الهامة خاصة بعد الزيادة السكانية الرهيبية في العالم.

5/- و الإذاعة كوسيلة اعلامية أو كوسيلة اتصال تكنولوجية تعد ضرورة في عصر الالكترونات وهي تعتبر عاملا أساسيا في البلاد الصناعية الغنية و الشعوب النامية.⁽²⁾

(1) - طه عبد العاطي نجم، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث (الموضوع والقضايا). دار المعرفة الجامعية الأزاريطة، بدون طبعة، 2006، ص139.

(2) - نفس المرجع السابق، ص139

6/- فقد حدثت متغيرات عالمية عديدة حضارية و عقائدية و سياسية و تكنولوجية فرضت وجود وظائف عديدة للراديو فبالإضافة الى وظائف التقليدية المعروفة وهي الإذاعية أو الاخبار والتثقيف والترفيه فهناك:

- التعليم والمشاركة في عمليات التنمية.
- وتغيير الخصائص السكانية.
- واعداد تشكيل الرأي العام.
- والدعاية والاعلان والتحريض فالراديو يؤثر ويكسر وحدة الانسان اليوم الذي يشعر بالغرابة والاعتراب معا. فالراديو متوفر اليوم كجهاز ترانزستور.
- متنقل ومتوفر أيضا كإضافة للأجهزة الأخرى مثل: المرونة الكهربائية والساعات المنبهة، والآلات الحاسبة و أقلام الحبر....الخ⁽¹⁾

7/- ان الراديو بحق يسيطر على جميع حواسنا و يجعل العالم كله بين أطراف أصابعنا ويجعل المستمع شريكا ايجابيا في كل ما يسمع اليه. فالمستمع يستكمل الصور المفقودة في الكلمة المنطوقة عن طريق تكوين صور ذهنية لم يستمع يساعده في ذلك الاستخدام الجيد لأبجديات العمل الإذاعي أو ما نطلق عليه لغة الإذاعة من كلمات صوتية يتم ترجمتها داخل الذهن الى صور مؤثرات صوتية و موسيقية و حوار صاعد يدرك الأحداث الى مؤثرات الكترونية.⁽²⁾

(1) - عبد المجيد شكري، الاتصال الجماهيري (واقع-المستقبل). العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة ص175.

(2) - شذوان علي شيبه، مذكرة في تاريخ الاعلام. دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، بدون طبعة، 2008، ص79.

الخصوصية اللغوية للإذاعة :

على الرغم من أن التلفزيون اختطف الشهرة من الإذاعة إلا أن الإذاعة ما زالت تحتفظ بجمهورها ولو لم تكن لم كتب لها البقاء والاستمرار في منافسة التلفزيون ومن أهم عوامل الإذاعة واحتفاظها بجمهورها.

- مضامينها التي التزمت بالموضوع و التبسيط الذي يجذب الملايين من المستمعين من كل مكان من العالم. فالإذاعة لها خصائصها التي تغلبت من خلالها على التباين الاجتماعي في التعليم والثقافة بين المجتمعات و ألغت حواجز الأمية فضلا من أن سماع برامجها بواسطة الأذن. أدى الى أن يكون المذيع رفيق شخصي للأفراد وهم يمارسون نشاطاتهم ويزولون أعمالهم في المنزل والمزرعة وأثناء قيادتهم للسيارة والمكانة والقطار...الخ.

- لذلك استمر التبسيط سمة ملازمة للفنون الإذاعية وبقي الإذاعي فنان بحكم طبيعة الوسيلة وخصائصها الفنية. فالبرامج الإذاعية تمثل خدمة يومية تقتضي تحديد الوقت الذي يستغرقه البرنامج ومدى قابلية للإخراج في الإطار الزمني كبير الذي يتلقى الرسالة الإذاعية ويتربح البث ليتابع المضامين الإقناعية.

- وبما أن اللغة المنطوقة تمثل منظومة من الرموز والاشارات الدلالية المؤدية الى المعاني والمفاهيم المختلفة. وبما أن هذه المنظومة تعبر عن الفكر الانساني وما يهدف اليه من غايات ومقاصد فان اكتمال الاتصال من خلال اللغة.

يعتمد على الصوت المنطوق بهذه الرموز والاشارات الدلالية المعبرة عن المعان معينة فاستغلت الإذاعة هذه الخاصية لإعداد برامجها الإقناعية باللغة المنطوقة ووفقا لهذا التطور ارتبطت أهمية الإذاعي الناجح بمدى اجادته لفن استخدام اللغة بمنطق مؤثر لإيصال الرسالة و احداث تفاهم وتواصل مع الآخرين لأن الكلام المنطوق عندما توظف فيه رموز بلاغية مشحونة بالمعاني و الدلالات تصبح له

القدرة و الأهلية على تحقيق التفاهم و الإقناع باعتبارها لغات قادرة على احداث تفاهم مثل لغة البصر والشم والاشارة... الخ، إلا أن لغة النطق بالكلام الملفوظ من أهم تلك اللغات، لهذه الأسباب وظفت اللغة المطوقة في المضامين البرمجية على نطاق واسع و تطورات بعد أن تعاضمت أهميتهما واستفادت الإذاعة مت تطور خاصية النطق لتحقيق الإقناع لدى قطاعات جماهيرية واسعة، وقد أطلق عليها بعض الباحثين بلغة اللسان و يؤكد اللغوي(سيموبوتر، ذلك).

وكما هو معروف فان الإذاعة أدت الى زيادة أهمية اللغة المنطوقة ووسعت من وظائفها بعد أن أسهمت في نشرها بين قطاعات واسعة من الجماهير.⁽¹⁾

- ومع تطور التجارب الإذاعية ومع فهم ادراك القائمين على الإذاعة لطبيعة هذه الوسيلة وتميزها عن الصحافة بدأت تتحدد لغة الإذاعة و تتميز سماتها. فالإذاعة كوسيلة استفادت من الوسائل التي سبقتها. وأخذت من لغتها منطلقا لوجود لغة خاصة بها. وإذا كانت الإذاعة قد بدأت حين انتهت الصحافة فقد طورت في اللغة الإذاعية مما كان له الأثر في زيادة الثروة اللغوية بين عامة الشعب وساهمت في توحيد ونطق المفردات وفي تقريب بين اللهجات.

- ولغة الإذاعة تتميز عن لغة الصحافة في أن ألفاظها ما هي اى رموز صوتية للكاتب بدلا من الرموز البصرية المطبوعة. وعلى هذا الكاتب لغة الإذاعة ل التزاما بالشكليات من لغة الكتابة الصحفية. لأن لغة الإذاعة هي لغة الاتحاد الحقيقي بين لغة الكتابة المطبوعة و لغة الحديث المنطوق.

(1) - مصطفى حميد كاضم الطائي، الفنون الإذاعية والتلفزيونية وفلسفة الإقناع. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرة، الطبعة الأولى، 2007، ص-ص 262-264.

- فالكتاب الإذاعي تتضح مقدرته في الكتابة على قدرته على خلق المنظر والصورة والشخصية وبعثها الى الحياة من خلال الكلمة المنطوقة وحدها. ولغة الإذاعة هي التي تبدو وكأنها مرتجلة والارتجال الوهمي أحد الأصول التي تقوم عليها الإذاعة كوسيلة اعلامية.(1)
- والكلمة المذاعة مأنوسة خالية من الغرابة والتنافر هي كلمة موجهة الى الملايين من الجماهير. كما أنها تصل المستمع الذي قد يكون منشغلا عنها بأنشطة أخرى.
- فالإذاعة تخاطب بالكلمة جماهير عريضة من الناس متباينة في السن و الجنس والطبقة والمكانة الاجتماعية والثقافية والقدرة على التفكير. والكلمة الموجهة الى الجمهور المستمعين لن يكون لهل فائدة أو فاعلية إلا اذا كانت هذه الكلمة يفهمها هذا الجمهور الذي يتسع حتى يصل الى الملايين أو يضيق حتى يصبح فردا و المعاني لا توجد في الكلمات المجردة، ولكنها توجد داخل الانسان الذي يستعمل هذه الكلمات. والكلمة المذاعة هي الكلمة التي تخاطب العاطفة أكثر من ما تخاطب العقل. ومن هنا كانت الكلمة المذاعة هي التي تخاطب الجماهير بطريقة أساسها الألفة و البساطة و الوضوح والمعنى المحدد الذي لا يوجد فيه غموض ويجب أن تختلف الكلمة المذاعة عن الكلمة المكتوبة للنشر والطباعة.
- والإذاعة كوسيلة اعلامية تخاطب من خلال الكلمة المذاعة العاطفة أكثرها تخاطب العقل وأحسن كلمة لمخاطبة العاطفة هي تلك الكلمة التي لها قوة ايجابية ولهذا فإذا أردت أن تسمعك الجماهير حقا. وتستقطب لكلماتك وتتأثر بمعلوماتك وأفكارك فلا مفر من التوضيح برونق الفصحى و استخدام اللغة التي تحي ابها الجماهير في حياتهم اليومية.(2)

ان الإذاعة كوسيلة اعلامية لا تقل أهمية في تأدية وظائفها كغيرها من وسائل الإذاعية الأخرى فهي تسري في المجتمع من خلال نشرها معلوماتها وأفكارها و آرائها ودخولها البيوت والسيارات تبحث عن

(1) - يوسف مرزوق، فن الكتابة للإذاعة والتلفزيون. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2008، ص.15

(2) - نفس المرجع السابق، ص، ص 152، 153.

جمهورها المستمع بقدر ما يتدفق الدم في الشرايين تحاول أن تبعد العزلة عن جمهورها تسعى جاهدة الى أن تجمع بين التثقيف و الترفيه جاعلة بذلك خدمة المجتمع هدفها و شعارها لا تنسلى أن تراعي عاداته وتقاليده وأن تبعث به للتسلية و المتعة من خلال نغماتها و فقراتها الفكاهية، كما تقف عند اختيار اللغة الأنسب لمضمونها و لمستوى جمهورها. تبين من دراستنا الميدانية أن الإذاعة كمنظمة ترى أن الفتح الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو القدرة الإدارة على التفكير من أجل المعرفة و تحقيق الفهم و الابداع للحفاظ دائما على أداء المتواصل و ذلك من خلال وضع استراتيجيات ملائمة يقوم بها قادة المنظمة بحيث تكون مستمرة و مدروسة.

المطلب الخامس: أنواع المؤسسات الإذاعية و مجالات تأثيرها

أنواع الإذاعات:

1- الإذاعة الوطنية :

- القناة الأولى :

تتوجه برامج هذه القناة الى فئات المستمعين و تضم حصصا ثقافية تربية اجتماعية ومسرحيات ومنوعات وأحداث وأخبار تقدم موجزا اخباريا كل ساعة و أربع نشرات في اليوم وتبث برامجها على الموجات الطويلة المتوسطة و القصيرة، على مدار 24 ساعة.(1)

(1) - من اعداد وزارة الاتصال، دليل وسائل الاعلام في الجزائر. مطبوع بالمركز الوطني لوثائق الصحافة والاعلام، الجزائر بدون طبعة، 1994، ص69.

- القناة الثانية :

تندرج هذه القناة في إطار الاستجابة لرغبات الجزائريين المتمثلة في الحفاظ على العبقريات الشعبية الجزائرية وتضم عدة حصص دائمة. عشر مواجيز اخبارية في اليوم نشرتين اخباريتين بالأمازيغية وخمس نشرات اخبارية بتامزيغت (الشاوية، الشنوية، الميزانية) وعرض للصحافة اليومية ومدة البث 19 ساعة في اليوم على الموجات المتوسطة و القصيرة. هذه الإذاعة التي أخذت من 21 شارع الشهداء مقرا لها.

وإذا كان الحديث عن القناة الثانية بالأمس ينصب على نشأتها التي سبقت ثورة التحرير وعن وقوفها شاهدا على أكبر التحولات في الجزائر و عراققتها، فانه اليوم سيختلف تماما لأننا نريد أن نحكي هذا النموذج الرائع لقناة عالجت عقدها بنفسها و تداركت أخطائها وكل الوقت الضائع. لتصدر قائمة القنوات الناجحة في ظرف قياسي، مما جعلها من بين أهم المحطات التي نخرج عليها اليوم و نحن نفتش عبر أكثر من أربعة عقود من العطاء الاذاعي. قد يبدو استعمال مصطلح عقدة مبالغا فيه لكنه في الحقيقة يبقى أنسب تعبير لما ظلت تعانيه القناة الثانية منذ نشأتها بسبب الجهوية الضيقة وتموقعها في المسار نفسه الذي نصب لخدمة الثقافة الأمازيغية. والاهتمام بشؤون منطقة القبائل دون سواها.

كما لو كانت بمعزل عن باقي الوطن، فكان لا بد من تصحيح الوضع و الارتقاء بالقناة حتى تنعكس كونها وطنية بالدرجة الأولى خاصة حسب ما ذكره مديرها الحالي "السيد بدر الدين محمد" بعد توفر الامكانيات لتنفيذ برامج أفضل وهو الامر الذي أخذه على عاتقه منطلقا من مبدأ تجسيد البعد الوطني من خلال تعديل محتوى البرامج والانفتاح على الثقافات الأخرى.⁽¹⁾

(1) - بقلم سارة حميدي، محطاتنا المحلية. مجلة الأمواج، تصدر عن الإذاعة الجزائرية، العدد الرابع، السنة الأولى، نوفمبر 2007، ص84.

وإثرائها بما يزر به تراثنا من طوع متنوعة بالإضافة الى الاهتمام بالجانب السياسي بمختلف اتجاهاته وبث برامج وانشغالات كل الأحزاب السياسية دون استثناء، بديل استضافة القناة لوجوه سياسية عديدة، ووزراء وسفراء في مناسبات مختلفة.

أما بخصوص تجسيد البعد الدولي فقد اهتمت من خلال ادراج نشرة دولية منذ سبتمبر 2005 فتحت المجال للاتصال مع الخبراء ومسؤولين سياسيين عرب و غربيين هذه التجديدات مجتمعة ساهمت في تخلص القناة عقدة الماضي و جعلها أكثر انفتاحا على الجمهور بمختلف فئاته وانتماءاته ومستوياته. كما اهتمت القناة بتسوية الأوضاع الادارية للعاملين بها خاصة في ظل الإدارة الحالية التي أوجدت متنفسا ومجالا لتحسين أمور هؤلاء ضمانا لجودة الأداء و الانتاج أما فيما يخص الجانب التقني للقناة فهو يعتبر أكثر الجوانب التي شهدت تطورا ز قفزة حقيقية باعتباره شبه مرقمن كليا. أما ما يعتبر القائمون على القناة الثانية أهم من كل ذلك، فهو تكوين الفريق على هذا النمط من الإذاعية في الانتاج والبث تحضيرا لهم لمشروع رقمنة الإذاعة ككل. فالعاملون في القناة الثانية يعتبرون اليوم أكثر استعدادا لذلك التغيير من غيرهم. (1)

-لقد أثر التقدم التكنولوجي على البث الاذاعي وتطويره حيث تطورت وسائل الاذاعات وأجهزتها و دخلت التكنولوجيا هذا المجال الحيوي، وأصبحت الاذاعات قادرة على الوصول الى مسافات بعيدة ثم أضافت الأقمار الصناعية امكانية نقل الرسائل الإذاعة الى كافة أنحاء الكرة الأرضية. وكان أن أصبح بإمكان أن تلعب دورا مهما في تكوين الرأي عام عالمي حول قضايا التي تهم كافة الشعوب والأمم (الحرب- السلام- البيئة- الأوبئة- الأمراض- قضايا المرأة وحقوق الانسان) وما الى ذلك من شؤون ذات طبيعية انسانية شاملة فضلا عن قضايا سياسية التي تمثل مكانة هامة في البرامج الاذاعية.

(1) - هاني رضا- رامي محمد عمار، الرأي العام للإعلام و الدعاية. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ط1، 1998، ص، ص153، 154.

- ان قوة تأثير الإذاعة على الرأي العام و على المستمع كفرد انما ناتج عن كون كلمة المذاعة تتميز و تتضح خطورتها باعتبارها اسرع وسيلة اعلامية تصل الى الانسان في أي مكان في العالم. فهي تصل المستمع في حقله وفي محترفه وفي مكتبه وفي غرفة نومه وفي سيارته و تشير احدى الدراسات التي أجريت في قرية عربية ان المادة الاذاعية تعمل كما لو كانت الأرضية ثابتة و مستمرة لمناشط اليوم. لا تقطعها الى فترات الصلاة و النوم ولذلك فان الأخبار و غيرها من محتويات الإذاعة يمتصها المستمع بصورة تكاد تكون لا شعورية.

لقد أخذت الإذاعة الجزائرية منبر اعلامي متميز يسعى و يناضل من أجل خدمة المجتمع تقدم خبرتها للغير و تأخذ من التجارب الأخرى بقدر ما هي خلية تفاعلية ترافق الحياة للمجتمع الجزائري و لأن الحاجة الى التغيير نحو الأحسن مطلب يلح عليه جمهورها المستمع ونظرا لقوة ارسالها تنوعت وتعددت محطاتها الاذاعية فمنها ما يمثل اذاعات محلية تخدم المجتمع المحلي ومنها التي تسعى الى أن تخاطب كل مستمعيها دون أن تعتمد على نوع محدد من المستمعين كما هو الحال في الاذاعات المحلية، وهذا لا يعني أن هذه الاذاعات تقل في أهميتها عن غيرها من الاذاعات الوطنية الأخرى فهي لها دور أيضا في تفعيل العمل الجوّاري واثارة الرسالة الإذاعية وقد أكدت ذلك من خلال ما تقدمه من برامج ثقافية واجتماعية واقتصادية وإخبارية ضمن شبكات برامج عادية وصيفية ورمضانية تهتم ببرامجها بحياة الفرد في منطقة معينة وذلك من خلال حرص المذيع على أن تكون المواضيع ذات محتوى تفاعلي.⁽¹⁾

ولعل اذاعة البهجة التي اخترناها لتكون نموذج من بين نماذج الاذاعية الأخرى التي اعتمدنا عليها في بحثنا قد برهنت الأداء في العمل و التنوع البرمجي و كل هذه الاذاعات تسعى الى أن تكون أكثر تأثير و شعبية بالنسبة لمتابعيها من خلال قطعها لأشواط كبيرة في نشر الوعي و الثقافة و الترفيه وارضاء الجميع.

(1)- نفس المرجع السابق، ص155.

اذن يمكن القول أن الإذاعة الجزائرية هي ادارة استراتيجية تسعى الى تحقيق التنوع و التعدد في محطاتها الاذاعية فمن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنها ادارة تعمل على تحقيق المنافسة بين كل اطار اداري في محطاتها الاذاعية مما يتطلب وجود بالضرورة قادة استراتيجيين من أجل التفكير قبل اتخاذ القرارات للحفاظ على القدرة التنافسية بين منظماتهم و كذا التخطيط طويل الأجل.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية. مفاهيمها و فوائدها الأساسية

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية ودورها

1- ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية باختلاف الباحثين وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه. ويمكن تناول بعض من هذه التعريفات على النحو التالي:

تعريف أبو قحف (1997): حيث عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها ادارة للمميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي و الذي يساعد المنظمات في البحث عن و انتقاء وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح و التميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و التغيير السريع.⁽¹⁾

تعريف تريجو و زيمرمان (1980): عرف كل من تريجو و زيمرمان الإستراتيجية بأنها تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل و ليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل الانظمة الى الوضع المأمول ومن ثم فهي بمثابة مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها. وتتصل

(1) - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص22.

هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق و القدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة.

تعريف السلمي (2001): عرف الإستراتيجية بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتم عبه من مزايا و تدنية ما تعنيه من عيوب الى أقل درجة ممكنة.

كما يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي و ذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص و المشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل و العداد لتعامل معه.

تعريف wheelen_hunger (2002): عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئية التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.⁽¹⁾

2- الأدوار في الإدارة الإستراتيجية:

- دور الإدارة العليا في الإدارة الإستراتيجية: Top Management Role

من المعروف ان الإدارة العليا في المنظمة هي التي تضع و تتخذ القرارات الإستراتيجية حيث أن مصطلح الإدارة العليا يشير الى مجموعة صغيرة من الأفراد يتواجدون في المستوى الأعلى من هيكلية المنظمة.

(1)- نفس المرجع السابق، ص، ص 22، 23.

ويؤكد (certo-peter,1995): أن العناوين التي تعتمد لمواقع الإدارة العليا تحوي:

- الرئيس President
- المدير التنفيذي Chief executive
- المدير Chief Operation
- نائب الرئيس Vice President
- نائب الرئيس التنفيذي Vice Chief executive

والدور الاستراتيجي للمدير التنفيذي يظهر في جميع المنظمات مهما كان حجمها وأنه أكثر وضوح في المنظمات الأخيرة و التي يكون فيها المدير التنفيذي هو المالك حيث أن الدور المركزي الذي يلعبه المدير التنفيذي.(1)

ربما يكون أقل في المنظمات متوسطة الحجم وأقل منه في المنظمات كبيرة الحجم ويعود هذا لكون المدير التنفيذي في المنظمات كبيرة الحجم يتعمل مسؤوليات أوسع و أشمل و أن عمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات يحتاج الى كوادر كبيرة.

لن مسؤولية المدير التنفيذي تمتد و تشمل نجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية. وهذا لا يعني بكونه يمارس هذه العمليات والمهام لوحده. بل يقوم بتصميم عمليات ادارة استراتيجية عبر الأنشطة Management Prcess-Functional Strategie والتي تحوي و تضع أعضاء من مختلف المستويات و المجالات التنظيمية.

(1) - وائل محمد ادريس- طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم..العمليات. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص30.

ويؤكد (forman,1998) : أن استقطاب مشاركين آخرين في عمليات الإدارة الإستراتيجية ينتج عنه في الغالب غايات أكثر واقعية و كذلك أهداف و استراتيجيات أكثر وضوحا.

- دور مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية: board of direction role

من متعارف عليه قيام المساهمين في المنظمات بانتخاب مجالس الادارات و التي تكون أدوارها الرئيسية ممارسة سلطات و مسؤوليات مهمة في المنظمة.⁽¹⁾

فالمجلس يوجه و يقود الأعمال الخاصة بالمنظمة بالإضافة الى حماية مصالح المساهمين. (68- demb, et,...al, 1989:60) وعادة ما يتكون المجلس من الأعضاء الداخليين وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة بقدرات معروفة ، لأما الأعضاء الخارجيون فهم يعملون لمنظمات أخرى. بالإضافة الى ذلك يقوم أعضاء المجلس بتشكيل لجان و هيئات دائمة تمارس بانتظام العالم.

ويشير (Rosentein,1987:30-34) أن أغلب السلطات في مجال حاكمية المنظمات تجادل بضرورة زيادة الانغماس و مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية كطريقة لتحسين نوعية القرارات الإستراتيجية و تمكين أعضاء المجلس من تحمل مسؤولياتهم بشكل أفضل في تمثيل مصالح المساهمين.

- دور الكوادر التخطيطية في الإدارة الإستراتيجية: Planning staffs role

وهنا بسبب تعقد عملية الإدارة الإستراتيجية يقوم الرئيس التنفيذي باختيار مجموعة من العاملين والذين يطلق عليهم بالكوادر التخطيطية بمساعدة الرئيس التنفيذي بانجاز المهام الأساسية. ففي المنظمات

(1)- نفس المرجع السابق، ص،ص 31،30.

صغيرة الحجم من المحتمل اعتماد المدير التنفيذي على شخص واحد متخصص يساعد في العملية التخطيطية.⁽¹⁾

والقدرة على تطويره و هذا يتطلب المزيد من الدراسة و التحليل و من أبرز هذه التحديات مايلي:

1- تحديد دور مجلس ادارة المنظمة في العملية الإستراتيجية أي الى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس و اجتماعاته مركزة على الإستراتيجية.

2- تطور عملية التفكير و الانجاز الاستراتيجي. حيث أن اتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية والتي تساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة انما تعد قضية هامة أو تحديات كبيرة تواجه عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

3- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية. ان هذا التحدي يعني ماهي المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة. وهذا يتطلب اجلاء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضوح الإستراتيجية و بين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية و هذا يتطلب أن يفهم مدير التخطيط استراتيجية المنظمة فهما متكاملًا و شموليًا لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- الاعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، بحيث أن دراسة وفهم البيئة انما تمثل جانبا مهما وحيويا في عملية التفكير الاستراتيجي.

(1) - نفس المرجع السابق، ص-ص 31-34.

- 5- قيام المدير بوضع استراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المنظمة، ويظهر هذا التحدي مثلا عندما يكون الفرد مديرا لأحد فروع المنظمة في بلد آخر.⁽¹⁾
- 6- الاتفاق على الإستراتيجية الأطول مدى من الإستراتيجية الحالية، أي التحدي هو أنه بالرغم من تحديث الإستراتيجية سنويا، إلا أنه ينبغي اعتماد نظرة لفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز اطار الزمني الحالي.
- 7- وجود بيئة التي تتصف بالتعقد و التغيير المستمر. وهذه قد تجعل الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكمل أنشطتها المتعددة.
- 8- تردد العديد من المديرين في صيغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- 9- قد يؤدي التطبيق غير كفوء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية الى بلورة انطباع سيء لدى المديرين. وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية.

المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإستراتيجية

- تحقق عملية الإدارة الإستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات و الأنشطة ولاتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد و المزايا يمكن ايجاز بعض منها:
- 1- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة اطار فكري شمولي و أساسي للمنظمة، كما يسهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج.
- 2- تساعد على توقعها لعديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وبالتالي تمكن الإدارة من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

(1)- نفس المرجع السابق، ص 37.

3- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة و العائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة و المتداخلة.⁽¹⁾

4- تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه و تكامل الأنشطة الادارية و التنفيذية وبذلك فإنها العلاقة بين الانتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإستراتيجية ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول الى النتائج المرغوبة. كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الاهداف الوحدات الفرعية للمنظمة و التركيز عليها بدلا من الاهداف العامة للمنظمة ككل. وتسعى الى تحشيد كل الطاقات نحو انجاز الاهداف التشغيلية.

5- تساهم الإدارة الإستراتيجية في اعداد و تهيئة كوادر مديرو الادارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي و عرض مجموعة من المشاكل الادارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيةهم الى مناصب الإدارة العليا وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في الأنشطة الادارية الإستراتيجية،⁽²⁾ الى تزويدهم باطار مشمولي لعمليات التفكير و ذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل، وهذا يقود المدراء الى استمرارية التفكير بالمستقبل.

6- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة العمل و هي البيئة القطاعية، حيث يتم توضيح صورة المنظمة و اتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح و المخاطر المختلفة و التي تعمل مع المنظمة.

7- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في الأنشطة المنظمة و فعاليتها. ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.

(1)- الحسين فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص35.

(2)- نفس المرجع، ص35.

- 8- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة و ذلك لتقليل أثار التهديدات البيئية و بالاستناد الى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة. كما تسعى الإدارة الإستراتيجية الى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل أثارها السلبية.
- 9- تؤدي الى تحقيق الفاعلية و الأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون و التفاعل و التكامل والجدية. لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل و فهم الفرص و السعي لاستثمارتها. (1)
- 10- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا و دافعية الأفراد و ذلك من خلال اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف و الاستراتيجيات و برامج العمل.
- 11- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- 12- توضح الاطار العام لتحسين التنسيق و السيطرة على النشاطات، وبالتالي فإنها تؤدي الى تقليل التكاليف.
- 13- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن اطار الفريق الواحد مما ينعكس ايجابيا على التقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة .
- 14- تشجع على بلورة، وتكوين الافكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والابداع ضمن المنظمة.
- 15- تساهم و باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة و تقييمه ضمن اطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء و النمو و الاستمرار .

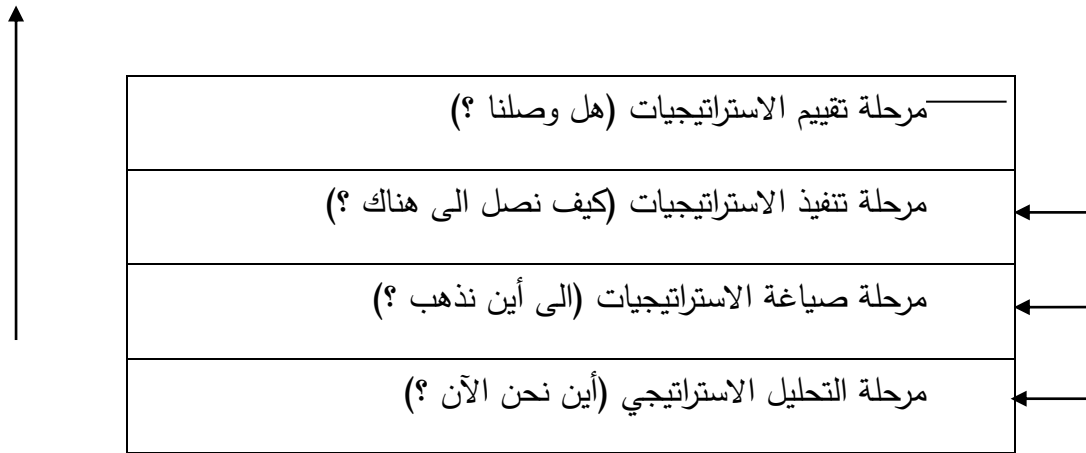
(1) - نفس المرجع السابق، ص36.

وبالرغم من كل الفوائد و المزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمنظمات بوصفها اطار عمل شمولي و متكامل إلا أن هنالك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل⁽¹⁾.

ومن خلال هذا المطلب تبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية فوائد كبيرة كونها تعمل على تحقيق رسالة المنظمة وكذا الهدف الذي تسعى اليه وهذا ما لحظناه في الإذاعة الجزائرية، فهي موجودة نحو انجاز وتطوير العديد من المهام وترى (الإذاعة الجزائرية) أنه لا يمكن أبدا تحقيق نتائج واضحة المسار الا بوجود ادارة استراتيجية كونها جزء لا يتجزء من نظام وعلم الإدارة تسعى الى تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي :



المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي:

السؤال الأساسي في هذه الرحلة هي "أين نحن الآن"

(1) - نفس المرجع، ص،ص 36،37.

الهدف الأساسي هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة بهدف التعرف على الموقف الحالي للشركة (أين نحن الآن) وتتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل هما تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية.

1-تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة المتغيرات الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة في الأجلين القصير و الطويل و ترجع أهمية تحليل البيئة الخارجية الى أسباب التالية:⁽¹⁾

- البيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمنظمة، فهي المصدر الرئيسي لموارد المنظمة (نقطة البداية) و هي المستهلك الأساسي لمنتجات الشركة (نقطة النهاية).
- البيئة الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات الشركات، ومثال ذلك قوانين حماية المستهلك والحفاظ على البيئة .

والسؤال الآن هو "ما مستويات البيئة الخارجية؟"

عند اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يمكن التفرقة بين مستويين أساسيين من مستويات البيئة الخارجية هما:

أ-مستوى البيئة الخارجية المباشر:

يقصد بهذا المستوى المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي و تتأثر بها في الأجل القصير، وهي تلك المتغيرات البيئية المباشرة التي تختار المنظمة طواعية التعامل معها و التي

(1) - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (طريق الى منظمة المستقبل). منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 2003، دون طبعة، ص، ص46،45.

تمثل "النطاق التنظيمي" Organizational Domain ومن أمثلة المتغيرات البيئية المباشرة التي تتعامل معها الشركة ما يلي:

- المستهلكون والمستفيدون من المنتجات و الخدمات.
- المنافسون.
- الموردون .
- العمال و الهيئات العمالية المختلفة.
- المؤسسات المالية.
- المساهمون
- جمعيات المصالح الخاصة.

ب- مستوى البيئة الخارجية العامة:

هي متغيرات البيئة الخارجية العامة وهي تلك المتغيرات التي تؤثر على نشاط الشركة على المدى البعيد وغالبا ما يكون تأثيرها على كافة الشركات العاملة في دولة أو منطقة معينة و بصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات البيئة العامة الى أربع مجموعات أساسية هي: (1)

- المتغيرات السياسية.
- المتغيرات الاقتصادية .
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية.

(1) - نفس المرجع، ص 47.

2- تحليل البيئة الداخلية:

يتوقف نجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية الى حد كبير على مدى قدرة ادارة الشركة على تفهم المتغيرات الإستراتيجية الداخلية. فما من شك أن تلك المتغيرات الإستراتيجية الداخلية يمكن أن تؤدي الى دفع الخطة الإستراتيجية أو بنفس المنطق عرقلتها.⁽¹⁾

وتشمل المتغيرات الإستراتيجية الداخلية العديد من المتغيرات التنظيمية منها:

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- الموارد التنظيمية (المادية، البشرية، المعلومات)

وكما أوضحنا من قبل فان الهدف الأساسي من هذا التحليل هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية strengths و جوانب الضعف weaknesses أيضا و يكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على جوانب "الميزات النافسية" التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة الشرسة من الشركات المنافسة، و يجب علينا دائما أن نتذكر القول الشهير "إذا لم تمتلك ميزة تنافسية فلا تنافس".

المرحلة الثانية : صياغة الاستراتيجيات

تتضمن هذه المرحلة اجابة للسؤال الذي سبق تحديده وهو "الى أين نريد أن نذهب؟"

ان الاجابة عن هذا السؤال تتضمن تحديدا واقعيا لك من العناصر الإستراتيجية التالية:

1- مهمة الشركة Mission

2- أهداف الشركة Objectives

(1)- نفس المرجع، ص47.

3- الاستراتيجيات strategies

4- السياسات policies

(1)- مهمة الشركة :

المهمة هي السبب الرئيسي لوجود المنظمة و بصفة عامة ترجع أهمية تحديد المهمة الى أسباب

التالية:

- المهمة هي دليل الأداء التنظيمي و التي تبني عليها كل الأنشطة الإستراتيجية الأخرى.
- المهمة هي "دستور عمل الشركة" اذا جاز التعبير.
- المهمة كذلك هي التي تحدد المستقبل الذي ترغب الشركة في الوصول اليه أو المستقبل الذي ترغب الشركة في أن تعيشه.

(2)- الأهداف التنظيمية:

الأهداف التنظيمية في الحالة المستقبلية التي تحاول المنظمة التوصل اليها و بصفة عامة يمكن

القول بأن الأهداف التنظيمية يجب أن:

- تستمد من مهمة الشركة.
- تحدد قبل البدء في بقية الأنشطة الإستراتيجية.
- تصف الحالة المستقبلية المرغوب تحقيقها و التي سوف توجه اليها الجهود الحالية.(1)

مزايا تحديد الأهداف التنظيمية:

للأهداف التنظيمية وظائف عديدة هامة ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك المزايا كما يلي:

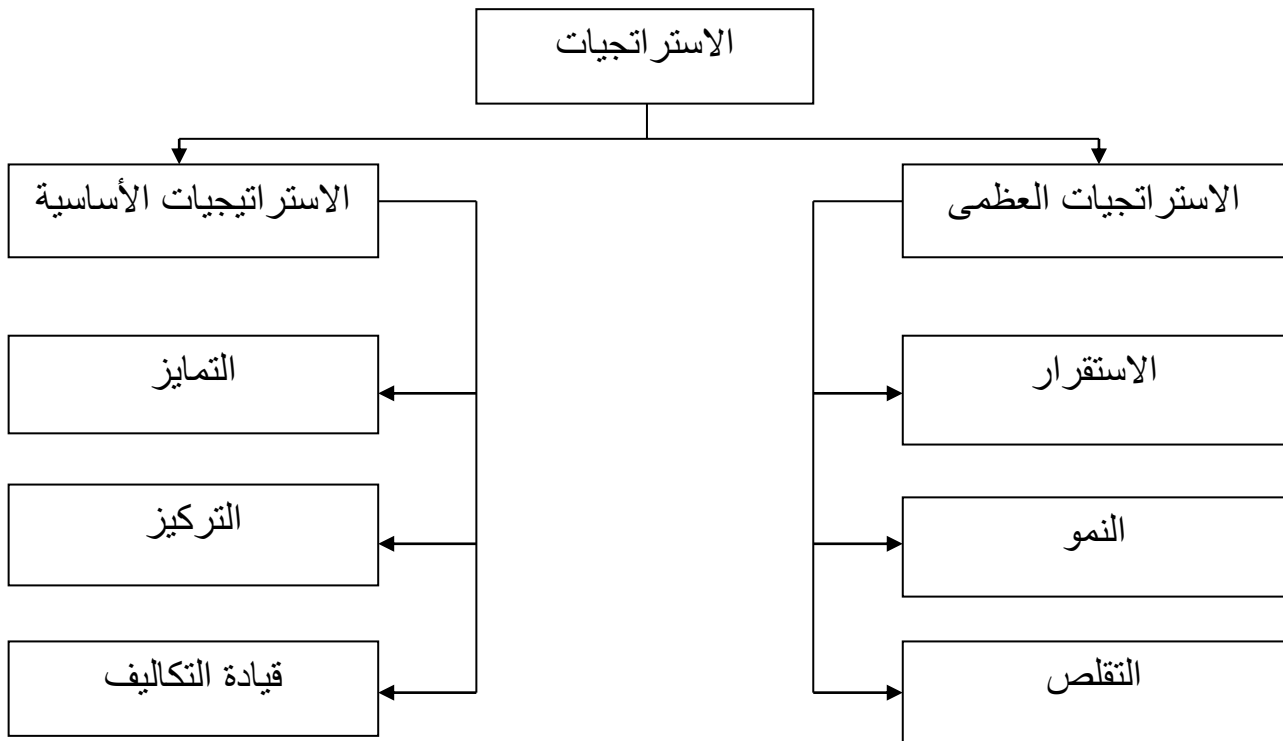
(1)- نفس المرجع ، ص50.

- مرشد للأداء التنظيمي.
- مصدر للشرعية التنظيمية.
- معيار لتقييم الأداء.
- مصدر لدوافع العمل
- أساس للتنظيم.

(3) - تحديد الاستراتيجيات:

يتم في هذه المرحلة تحديد نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية هما الاستراتيجيات العظمى والاستراتيجيات الأساسية :

يمثل الشكل (2) استراتيجيات المنظمة (1)



(1) - نفس المرجع، ص 51.

(4)-تحديد السياسات :

تشكل السياسات خطوط الارشاد العريضة لمنفذي القرارات و تعتبر سياسات الشركة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم باستراتيجيات الشركة ويتم تنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية.(1)

- المرحلة الثالثة : تنفيذ الاستراتيجيات .

عند تنفيذ الاستراتيجيات يجب أن تحدد الإدارة اجابات واضحة للأسئلة التالية:

- من هو الشخص (الأشخاص) المسؤولون عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

- ما الأنشطة التنظيمية التي يجب أن تؤدي ؟

- كيف يمكن أن تؤدي تلك الأنشطة؟

- المرحلة الرابعة : تقييم الاستراتيجيات:

تهدف هذه المرحلة الى الاجابة عن السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية.

وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

يتضمن التقييم الاستراتيجي مجالا أو أكثر من مجالات التميز التالية:

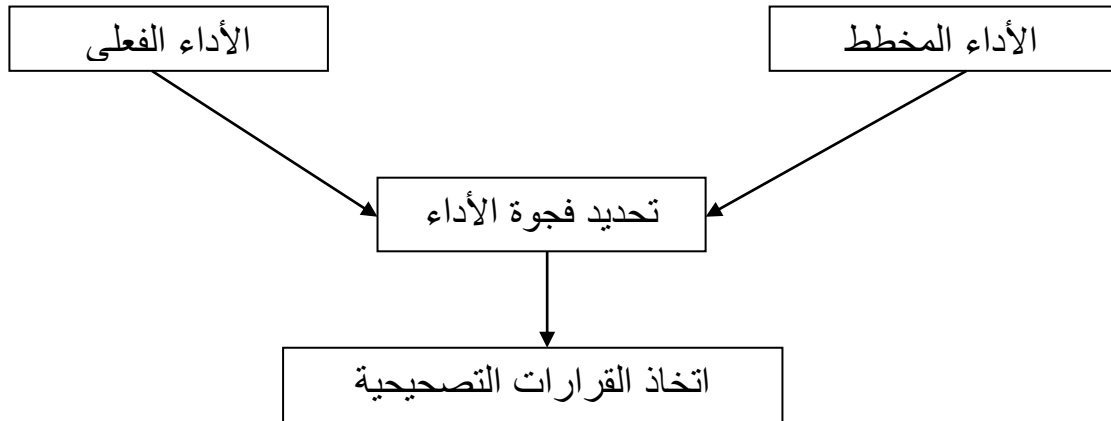
- تقييم الأداء المالي للمنظمة.

- تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

(1) - نفس المرجع، ص51.

- تقييم الأداء التسويقي للشركة.
- تقييم الانتاجية.
- تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركة.

لدينا: الشكل رقم (3): يمثل عملية تقييم الأداء الاستراتيجي⁽¹⁾

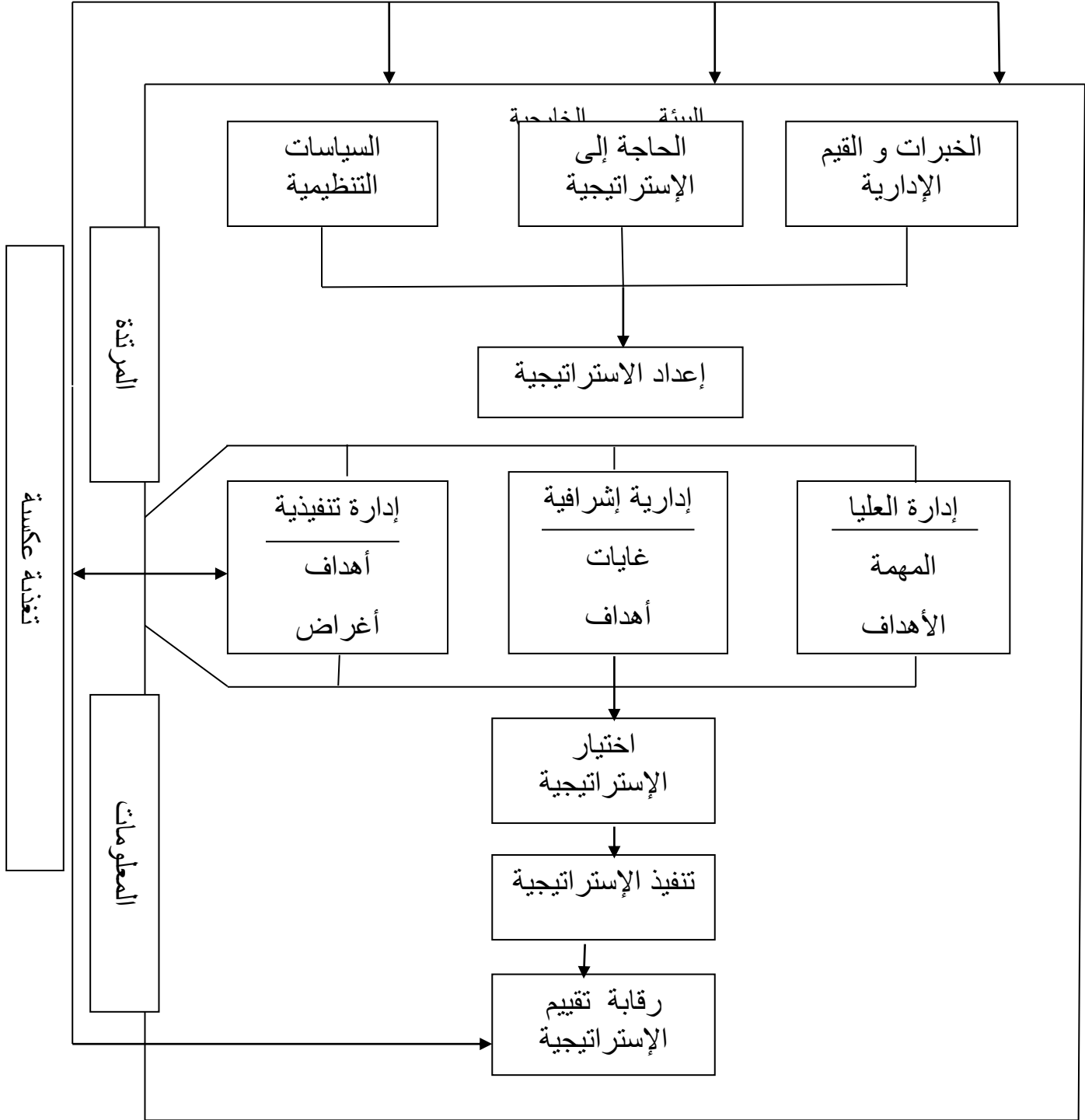


اتضح من خلال هذا المطلب أن الإدارة الإستراتيجية تمر بمراحل عديدة تجعل القادة العاملين في المنظمة يعملون على وضع سلسلة من الخطط الإستراتيجية بحيث تكون متكاملة و مترابطة فيما بينها وتهدف في الأساس الى بلوغ أهداف المنظمة وذلك من خلال تفكيرهم الاستراتيجي.

(1)- نفس المرجع، ص-ص 53-55

المطلب الرابع: المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية وخياراتها:

تضمن الشكل الرابع رقم(04): نموذج عملية ادارة الإستراتيجية بمكوناتها الأساسية:(1)



(1) - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص135.

ولغرض تكامل العرض فإننا نتعرض هنا لتعريفات المكونات لبناء الفكرة الأولى عن اختلاف الرئيسية في عدد منها وإبراز الجوانب الحيوية للعدد الآخر.

أ- البيئة الخارجية

المنظمة هي نظام ثانوي لنظام أكبر إلا وهو النظام البيئي تنشأ كل منظمة في بيئة ولا يمكن أن نتصور قيام منظمة بشكل منفصل أو بمعزل عن البيئة . ان كل منظمة أهداف و غايات. كما تتحمل مسؤوليات ذات علاقة مع ما يمثلها في البيئة ولا يقدم هذا النظام (المنظمة) مخرجاته الى البيئة الخارجية فحسب بل عليه أن يراعي و يهتم بأهداف و غايات المنظمات الأخرى ويرسم في ضوء ذلك أهدافه الخاصة و يضع الخطط ويقود عملياتها.

وكما لو لوحظ سابقا فان كل نموذج لإدارة إستراتيجية يجب أن يغطي و بأوسع أبعاده البيئة لأنها احدى المكونات لهذه الإدارة و كل شيء في النموذج بما في ذلك شرعية المنظمة ينبثق عن البيئة.⁽¹⁾

ب- الحاجة الإستراتيجية :

أن الحاجة للإستراتيجية هي إحدى المتغيرات التي تتوسط نموذج عملية إدارة الإستراتيجية الموضحة في الشكل (4) حيث يتم تحديد مستوى الحاجة في ضوء المقارنات التي يجب أن تجري وباستمرار بين الفرص المتاحة و المخاطر والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية وتحديد درجة علاقاتها بقابلية المنظمة على استثمار هذه الفرص وتشخيص إمكاناتها في التعامل مع تلك التهديدات والمخاطر.

(1)- نفس المرجع، ص-ص 141-143.

أن الحاجة الإستراتيجية وكما هي واضحة في الشكل رقم(4) تعد نقط البداية و الارتكاز. بمعنى آخر أنها المحور الوسط بين الطلبات والمتطلبات الناشئة عن البيئة الخارجية وبين رغبة وقابلية وقدرة المنظمة على مواجهة المتطلبات وتوفير الطلبات و ينبغي على إدارة المنظمة أن تعي وتدرك أهمية دور الإستراتيجية لتأثيره المباشر على قرارات المنظمة لكي تتمكن من تحديد النهج الذي يمكن أن تنتهجه لإنجاز و تحقيق رسالتها بما يتفق و أهدافها علما أن هذا الوعي و الإدراك يتأثر بالقيم والخبرات الإدارية.

ج- القيم و الخبرات الادارية:

الخبرة الادارية حصيلة التجارب والممارسات التي تمر بها القائد الاداري والتي تتطلب منه الادراك والفهم الواسع لما يدور حوله و معالجته بالطرق المناسبة في حين أن القيم الادارية هي صورة لتألف القيم الانسانية الأساسية مع القيم الادارية النظامية التي يدمجها الفرد عند ممارسة دوره الإداري وهي مجموعة الأفكار والاتجاهات التي تتبلور لدى الفرد ومن الصعوبة إغفال أهمية نظام القيم في عملية الإدارة الإستراتيجية فالمدراء يواجهون عدة فرص ناشئة في البيئة الخارجية و تتطلب منهم اتخاذ قرارات قيمة والأخذ بنظر الاعتبار قابليات المنظمة على الاستعادة منها، ان فحص القيم الادارية أمر لابد منه لتقدير الحالة لستراتيج جديد أو لتغيير إستراتيج قائم ومن البديهي أن تتأثر هذه الأحكام بقيم المدير الانسانية الأساسية في المنظمة.⁽¹⁾

2- الخيارات الاستراتيجية للمنظمة:

- العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

لابد من الإشارة إلى أن هناك تباين في تصنيف هذه العوامل التي تؤثر على تحديد الاستراتيجية فقسم منهم يشير إلى أن مجمل التغيرات الخارجية كالاقتصادية و السياسية والاجتماعية التنافسية يضاف

(1) - نفس المرجع ، ص143.

ليها المتغيرات الداخلية أيضا كتوجيهات المدراء و قرارات العاملين وكفاءتهم وكفاءة الأهداف، كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الإستراتيجي بينما يرى الآخرون أن هناك عوامل تتضمن:

- 1- الفرص و التهديدات البيئية.
- 2- القرارات و الموارد التنظيمية.
- 3- قيم و طموحات المدراء الاستراتيجيون.
- 4- الالتزامات الاجتماعية
- 5- الاعتبارات الأخلاقية.

وهناك آخرون يرون أن العوامل التالية تؤثر في الخيار الاستراتيجي:⁽¹⁾

- 1- هيكل السوق.
- 2- دورة حياة المنتج.
- 3- عدم التأثير البيئي.
- 4- الهيكل التنظيمي.
- 5- الخط الاداري.
- 6- معايير الأداء.

يضاف لها الأهداف، القيم، الموارد والبيئة وتعتبر هذه العوامل قيود مؤثرة على عملية الخيار الاستراتيجي.

(1) - محمود جاسم- محمد الصميدى، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي). دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان الأردن، بدون طبعة، 2009، ص105.

وهناك مجموعة أخرى تشير الى أن الدوافع الفردية للمدير الاستراتيجي ومستوى طموحه الشخصي وميليه نحو المخاطرة والمهارات والقوى السياسية والخارجية، وللمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية ومهاراته وقدرته على تطوير مصادر المعلومات و مهاراته في تقييم نوعية المعلومات اضافة الى ادراك المدير الاستراتيجي أن هذه المعلومات مبنية على شخصية المدير والتي تدعى بالعوامل السلوكية للمدير. (1)

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا الى أن الإذاعة كمنظمة تعمل على اختيار القرار المناسب من بين مجموعة القرارات و بالتالي يمكن القول أن الخيار الاستراتيجي هو قرار الذي تتخذه الإدارة من أجل بلوغها الهدف المنشود او هو صنع القرار المناسب من أجل الوصول الى أهداف المنظمة.

المطلب الخامس: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية كغيرها من العلوم الأخرى لها مصطلحاتها و مفاهيمها الخاصة و التي توضح جوانب مختلفة منها لذلك من المفيد عرض بعض المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بها قبل الدخول في أي تفضيلات و ذلك بالتركيز على الأبعاد الثلاثة الأساسية للإدارة الاستراتيجية وهي الأهداف و الرسالة و الاستراتيجية.

*الهدف :

أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل و بمعنى آخر الهدف هو ما تريده المنظمة تحقيقه وعادة يعبر عن هذه الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة معينة فمثلا قد يكون هدف أمانة هو زيادة المبيعات بقدر 8 مليون جنيه و ذلك بنهاية السنة المالية.

(1) - نفس المرجع، ص105.

وتجدر الإشارة هنا إلى إن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس و التحديد و البساطة و الوضوح

في صياغتها.(1)

كما أن الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية الى الأهداف طويلة الأجل (أكثر من ثلاث سنوات) وأهداف متوسطة الأجل (1 الى 3 سنوات) و أهداف قصيرة الأجل (من عام الى أقل) كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها الى أهداف عامة (على مستوى المنظمة ككل corporate level) وأهداف الإدارات و أهداف الأقسام ، أما بخصوص أهمية تحديد الأهداف فيمكن القول انها تساعد في الآتي:

- تحديد بيئة المنظمة و شرعيتها القانونية و أسباب وجودها في البيئة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء حيث توفر الأسس و المعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة و على مستوى الوحدات و على مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي اليه المنظمة.

*الرسالة :

تقوم بعض المنظمات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل أخرى الاقتصار على

الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة الى تدوينها .

وبصفة عامة توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وكما أنها تحدد الاهداف أو الأغراض(الغرض

الأساسي للمنظمة).

(1) - أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة و الإستراتيجية. مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص،ص 29،30.

لهذا السبب نجد بعض يستخدم الرسالة و كبديل للهدف أو للغرض أو تشير اليه وقد يحدث العكس أيضا.

وتعتبر أو تشمل رسالة المنظمة عادة وصفا للمنتجات ،الخدمات الرئيسة لها. وتعريفها لأسواقها ومصدر دخلها.

وتعرف رسالة المنظمة بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها" كما يمكن تعريف الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه/ التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.(1)

مما يمكن القول ان رسالة المنظمة تساعد في الآتي:

- تحديد السبب/ الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- تحديد الشرعية الاجتماعية(او القانونية) للمنظمة.
- تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء، المجتمع، المنتجات، أو السلع و الخدمات التي تقدمها القوى العاملة و اطراف التعامل الأخرى، و النظرة للمستقبل.
- الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة و غاياتها الرئيسية.

* الإستراتيجية :

فقد سبق و أن تطرقنا الى تحديد هذا المفهوم كونه يعبر الخطة التي تنتهجها المنظمة لتحقيق المنافسة كما يمكن القول أن الاستراتيجية هي ما يمكن للمنظمة أن تتصور حدوثه في المستقبل أو ما

(1) - نفس المرجع، ص36.

يمكن أن تكون عليه في المستقبل أذن من خلال هذا المطلب يتضح لنا أنه من خلال الإستراتيجية يتم تحقيق رسالة المنظمة و بلوغها الهدف الذي نسعى اليه. (1)

(1) - نفس المرجع، ص 37.

ملخص :

نتيجة الابحاث المكثفة والمستمرة في نقل الكهرباء والمغناطيس بدأت ثورة الالكترونات وكان - الراديو- أحد ثمار هذه المجهودات العلمية والنظرية والتطبيقية وتحديدا منذ بداية العشرينات شهدت الجزائر تجسيد أول ارسال إذاعي وقد عرفت الاذاعة سلسلة متنوعة من التطورات التقنية الملحوظة والإدارات المشرفة عليها و ذلك منذ نشأتها. الى غاية آخر تاريخ للاحتلال الفرنسي فكانت الاذاعة حاجة المجتمعات لإسماع صوتها من خلال الوظائف التي تؤيدها للمجتمع.

كما لا يفوتنا أن نؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية فمن الواضح جدا أنه للخطط الاستراتيجية أهمية في بناء و تكوين المنظمة حتى تكون هذه الأخيرة هادفة لتحقيق رسالتها.

الفصل الثالث :

التفكير الاستراتيجي وفعالية الأداء الإذاعي

في المؤسسة

الفصل الثالث : التفكير الاستراتيجي و فعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: جذور و نظريات التفكير الإستراتيجي و مهاراته و أهم عناصره

- المطلب الأول: جذور التفكير الاستراتيجي و تطوره.
- المطلب الثاني: نظريات التفكير الاستراتيجي و نماذجه.
- المطلب الثالث: مهارات التفكير الاستراتيجي و أهميته.
- المطلب الرابع: عناصر التفكير الاستراتيجي.
- خصائص التفكير الاستراتيجي.

المبحث الثاني: فعالية الأداء الإذاعي أهميته و أهدافه

- المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء و أنواعه.
- المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء و نماذجه.
- المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء وخطواته.
- المطلب الرابع : الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء.
- المطلب الخامس : مميزات الأداء الإذاعي.
- المطلب السادس : أنواع البرامج وعوامل نجاح الرسالة الإذاعية.

ملخص.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى عنصرين هامين وأساسيين في بحثنا وهما كل من التفكير الاستراتيجي والأداء الإذاعي. ولهذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى مبحثين هما:

يتضمن المبحث الأول والذي كان تحت عنوان التفكير الإستراتيجي أولاً وتطور التفكير الإستراتيجي وكذا نظرياته بالإضافة إلى مهاراته وأهميته في تحقيق نجاح المؤسسات كما تناولنا أهداف وعناصر التفكير الإستراتيجي وفي آخر هذا المبحث تطرقنا الى خصائصه.

أما في المبحث الثاني نؤكد على أهمية فعالية الأداء الإذاعي، حيث تطرقنا في البداية إلى ماهية تقييم الأداء مراحل وأهميته وكذا أهدافه الإستراتيجية وعليه كان لابد من الإشارة إلى أهمية القائم بمهمة الأداء الإذاعي في العملية الاتصالية والذي عليه أن يتحلى بمميزات لابد منها لكي يوصل المعلومات والأفكار عن طريق مختلف البرامج الإذاعية وطبيعة مضامينها الإعلامية وذلك ضمن نسيج متنوع من الحصص الإذاعية بحيث تأخذ هذه العملية الاتصالية في إعتبارها أهم العوامل التي تساعد على نجاح وفعالية الرسالة الإذاعية.

المبحث الأول: جذور و نظريات التفكير الإستراتيجي و مهاراته و أهم عناصره

المطلب الأول : جذور التفكير الاستراتيجي و تطوره.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة اضافة الى القيود والأعباء الإقتصادية وتغيير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور لتكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

وإستجابة لهذه البيئة المتغيرة تم التخطيط طويل الأجل و الإدارة الإستراتيجية و إستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، على الرغم من ذلك فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول إستخدام هذه الأساليب أو أن تطبق شكلا أو آخر من أشكال الإدارة الإستراتيجية.

لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة و الأهداف غير المكتوبة إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه و يمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المنظمات هي:

1- مرحلة الموازنات / الرقابة : Budgets

يرجع نظام الموازنات أو نظام إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم تأكيد على تقليل الإنحرافات أو ضبطها و كذلك ادارة النواحي المعقدة في المنظمة و عادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل و تصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات و تقوم الموازنات على افتراض أساسي و هو أن الماضي بعيد عن نفسه. (1)

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي). دار الجامعية مصر 2002، ص،ص 24،25.

2- مرحلة التخطيط طويل الاجل: long range planning

يرجع استخدام هذا المفهوم الى بداية الخمسينات ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو ان اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شبه ذلك، مستخدمين بيانات و تجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد لعامين أو خمسة أو عشر سنوات حيث يعتمد الامر على محتوى و أبعاد عملية التخطيط و يتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى تحليل الفجوة Analysais gap و تحدث الفجوة عندما لا تقبل المبيعات و الأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية. هنا فان التغيير في العمليات و الذي قد يتضمن زيادة حجم الامكانيات أو زيادة حجم طاقة الصنع يجب النهوض لإزالة تلك الفجوة.⁽¹⁾

3- التخطيط الإستراتيجي (1965-1975) Strategic planning:

ركزت الفترة الممتدة من منتصف الستينات على الانتقال من التخطيط طويل المدى الى التخطيط الإستراتيجي الذي ظهر على يد الأمريكي loger Ansoff حيث أصبح المحيط أكثر ديناميكية مع تطور درجة تعقده بتالي فتفسيرات الماضي ليست كافية كما كان الحال في التخطيط طويل المدى فسوف يحدث بعض الخروج ن ذلك الماضي و ذلك نتيجة للتغيير في القدرات و الظروف المحيطة مما تطلب القيام بعملية التنبؤ و كذا الفهم العميق لبيئة السوق بإستعمال الأساليب العلمية و الكمية و يتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية و لكن أيضا تنمية القدرة على توقع

(1) - نفس المرجع، ص،ص 25،26.

التغييرات ذات المغزى الإستراتيجي فبعد ظهور الأزمة البترولية سنة 1973 و التي يمبت في ميدان التسيير بأزمة التخطيط.(1)

أيقنت المنظمات أن عهد التخطيط الإستراتيجي أصبح أقل فعالية في ظل العوامل البيئية التي أصبحت تؤثر بطريقة مباشرة على حياة المنظمة.

شهدت هذه المرحلة اشتداد حدة المنافسة اضافة الى تسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين وغيرها، كل هذه الأمور أدت الى اعادة النظر في أسلوب التخطيط الطويل الأجل.(2) من خلال زيارتنا لمؤسسة الإذاعة الوطنية إتضح أن قادة المؤسسة يسعون الى تطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي من خلال محاولتهم جاهدين في البحث عن حلول بديلة لكل المشكلات بغية الوصول إلى خيار الإستراتيجي الأنسب.

مما يتطلب منهم تحويل تفكيرهم من كونه مجرد تفكير إداري الى محاولة تحديد الفرص واستكشافها أو إلى نشاط تفكير إستراتيجي من خلال القدرة على صنع قرارات و التحلي بالثقة و الكفاءة والأهم في ذلك قدرة القائد على التأثير والتوجيه بإعتباره أمرا مهما. فموظفي مؤسسة الإذاعة الوطنية (أفراد العينة) ترون أن الواقع الحالي يتطلب قادة قادرين على فهم سياقهم الإستراتيجي.

(1) - فاطمة الزهراء بكوش، مرجع سابق، ص23.

(2) - الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص125.

المطلب الثاني : نظريات و نماذج التفكير الإستراتيجي

أولاً: نظريات التفكير الإستراتيجي

-نظرية الإدارة المستقبلية: (1991)

يتأس هذه عالم الإدارة Druker صاحب كتاب "الإدارة المستقبلية" الذي صدر عام 1991 في صدارة كتابه يقوم هذا العالم الكبير بطرح المغالطات و الأخطاء التي تتم في العديد من المؤسسات كعدم معرفة الموقع الذي تحتله في السوق و الإعتماد على معيار واحد لإدارة المنظمة و يدعو الى ضرورة تغيير هذه العادات السيئة.(1)

-نظرية kepner-tregor

قدم كل من kepner-tregor مفهوم قوة الدفع وهي تعني طبيعة و مجال المنتجات أو الاسواق التي تعتبر مصدر قوة للمنظمة و تؤدي الى ايضاح مصدر قوة الدفع التي يجب تركيز التفكير الإستراتيجي فيها. لأنه من الممكن من تحديد الحافز أي قوة الدفع التي هي الاطار العام للإستراتيجية تركيز التفكير في خيارات محددة فمن قوة الدفع التي تعتبر مصدر قوة المنظمة أمام منافسيها. وتحديد القوة الدافعة و تغييرها للمستقبل يعتبران أكبر مهمة فكرية تشكل اطار العام للإستراتيجية كذلك ركز كلا منهما kepner-tregor أن قوة الدفع تساهم في عملية استشراف المستقبل.(2)

-نظرية الوعي الإستراتيجي:

ما تجسد في كتابه الصادر في 1991 وهو صاحب هذه النظرية Thompson إذ أنه ركز على عملية الوعي الإستراتيجي ولى أن الميزة التنافسية مقرونة بالإبداع والإبتكار حيث أنه قام بتحديد معايير لنجاح المؤسسات التي تستخدم المنهج الإستراتيجي:

(1)- إبراهيم المنيف ، تطور الفكر الإداري. أفاق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، الطبعة الثانية، 1999، ص200.

(2)- نفس المرجع ، ص150.

- التركيز على توقعات المتنافسين و ردود فعلهم.
- الدراسة المتناهية لمنافسيها أسباب نجاحها.
- يوقعون بالصرف و الإستثمار على الأعمال الى تتمتع بميزة تنافسية.
- المقدرة الفائقة على تجزئة سوق المنظمة لكسب الميزة التنافسية.
- الاستفهام الامثل لدرجة المرونة و الحرية في الحركة مقارنة بمن فيهم.
- كذلك يرى ان غرض المنظمة الأساسي يتمثل في الخصائص الآتية:
 - أن تتعرف على منافسيها.
 - تحديد أهداف يمكن قياسها.
 - التعرف على ماهي الأعمال المستقبلية للمؤسسة.(1)

يرى التفكير الإستراتيجي في المؤسسة حتما يتطلب وجود رؤية استراتيجية و كذا وجود الخطط و برامج وذلك انطلاقا واستنادا على ما جاءت به نظريات و نماذج التفكير الاستراتيجي فلا بد أن يملك القائد الحس الإستراتيجي أو الإدراك والتوجه الإستراتيجي يتم التفكير في إطاره من أجل تحقيق رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها. وذلك وفق توجه إستراتيجي يستوعب المواقف و يتفاعل مع كل الأحداث و المتغيرات.

ثانيا: نماذج التفكير الإستراتيجي

تتصرف النماذج الى لقاء الضوء على نوافذ التفكير الإستراتيجي للباحثين و العلماء و سيتم عرض آراء مركزه لنخبة منهم فيما يأتي:

-1962, chandler: قاد منهاجا تاريخيا الى التفكير بضرورة المواءمة ما بين تغير البيئة

وإستراتيجيتي التنويع و التكامل. وبينهما وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية، ضمانا لبقائها.

(1)- نفس المرجع، ص20.

-1965; ansoff: آمن بأن التفكير الإستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة

المنظمة. الحالية و الجديدة مبنيا أن على الادارة أن تفكر بخيارات وسلوكات إستراتيجية ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي و يجسد المخطط(1) خلاصة فلسفته.

المخطط(1): يمثل التفكير الإستراتيجي 1965 ansoff

جديد	حالي	منتج رسالة "سوق"
تطوير المنتج	نفاذية السوق	حالية
التنوع	تطوير السوق	جديدة

-1972; child: انصرف رأيه الى التفكير في الاختيار الاستراتيجي وفي عوامل الموقف (البيئة

والتكنولوجيا و الحجم) واعتمده تفكيراً موقفياً لتصميم إستراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً موائمة معها.

-1973; mintzberg: لخص خصائص التفكير الاستراتيجي ومعطياته مستخدماً ثلاثة نماذج

للاختيار الاستراتيجي كما يأتي: (1)

(1) - نعمة عباس الخفاجي، وآخرون، الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص، ص221، 222.

خصائص التفكير الإستراتيجي	نموذج مؤسس (الريادة)	نموذج التكيف	نموذج التخطيط
-دوافع القرارات	-هجومية	-دفاعي	-هجومية ودفاعي
-أهداف المنظمة	-النمو	-غير محدد	-الكفاءة والنمو
-تقويم الافتراضات	-الحكم الشخصي	-الحكم الشخصي	-التحليلي
-جهة اتخاذ القرار	-المؤسس	-المساومة	-الادارة
-أمد القرار	-بعيد	-قريب	-بعيد
-البيئة المفضلة	-اللاتأكد	-واضحة	-خطر
-حلقات الربط	-مفقودة	-غير مرتبطة	-متكاملة
-المرونة	-مرن	-متكيف	-مقيد
-حجم الحركة	-الاقدام	-الوسائلية	-العولمة
-التصور للتوجه	-عام	-لا يوجد	-محدد

معطيات التفكير الإستراتيجي: (1)

مصدر القوة	المؤسس	المشاركة	الادارة
-أهداف المنظمة	-العمليات	-غير العمليات	-العمليات
-بيئة المنظمة	-منتجية	-معقدة/حركية	-مستقرة/يمكن التنبؤ بها
-مكانة المنظمة	-قوة القيادة	-مؤسسية	-كبيرة

-Miles ; snow, 1978: طورا أربعة نماذج للتفكير الإستراتيجي وهي:

(1) نفس المرجع ، ص 222.

- **النموذج المدافع** : تعتمد المنظمة هذا النموذج في التفكير عندما يكون نطاق أسواق منتجاتها محدودا. فهي لا ترغب التفكير بالبحث عن فرص جديدة خارج أسواقها. ويركز التفكير على سبل تحسين كفاءة تشغيل ما أتيح لهم من تكنولوجيا و أساليب العمل.

- **النموذج المستجيب**: يفكر المديرون كيف يكون لهم السبق في اغتنام الفرص المتاحة و خاصة الجديدة. ويهتم بحالات الابتكار و التجديد.

- **النموذج المحلل**: يتميز التفكير بين نوعين من الأسواق و المنتجات الأول مستقر نسبيا و الثاني يتسم بالتغير المستمر. ففي النوع الاول يكون تفكير مديري المنظمة تفكيراً عقلانياً. يهتم بتحقيق كفاءة العمليات و يركز اهتمام المديرين في النوع الثاني بأفكار جديدة مراعين عنصر السرعة في إغتنام الأفكار و الفرص الجديدة و التعامل معها.

- **النموذج المقاوم**: يتعامل تفكير المديرين ما بين تغير البيئة و اللاتأكد فيها و بين الاستراتيجية المنظمة و تركيبها.

Porter. 1987: و الذي يدور رأيه حول التفكير الإستراتيجي بهدف إستيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بالتحليل التركيبي لها. ثم طرح ثلاثة خيارات استراتيجية هي: التمايز، والتركيز وقيادة الكلفة. نتاجا لعملية التفكير متأثرة بدرجة اسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة و المحافظة عليها. ودعا الادارة الى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحالية و الجديدة و المشتركين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص.⁽¹⁾

(1)- نفس المرجع، ص223

المطلب الثالث: مهارات التفكير الإستراتيجي وأهميته

أولاً: مهارات التفكير الإستراتيجي

لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدى المديرين. إقترح توفيق (2003) عشر خطوات لا بد من مراعاتها و هي:

1- إعداد تحليل وفقاً لطريقة (swot) وهذه الكلمة مكونة من الحروف الأولى لأربع كلمات :
 straights-weaknesses-oppetunities-threats هذا التحليل يشكل الخلفية المتحركة التي يتم من خلالها إستعراض جميع التغيرات الخارجية و العالمية.

2- تحليل القيمة المضافة: وهي أداة تحليلية إبتكارها بورتر للتحليل بفكر الإداري الى نقطة تبعد عن سطح الأرض كما لو كان راكبا في طائرة مروحية و يكون تركيز البؤرة في هذه الحالة على الميزة التنافسية المتجهة الى الداخل، و التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بالقيمة نفسها التي حققها المنافسون. (1)

3- تحليل وضع المنافسة: يهدف للنظر الى القوى الخارجية للتهديد المتمثلة في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة. و التهديد الناتج عن منتجات أو خدمات جديدة. و يؤخذ بعين الإعتبار كل من المقدرة الإقتصادية للموردين و المقدرة الإقتصادية العملاء، و التغيير الذي حدث في وضع المنافسة الحالية و التفاعل بينها الى جانب دراسة الحواجز المانعة لدى دخول الأسواق القائمة في الوقت الحاضر.

4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية: إذ تحتاج الإدارة الى التنبؤ بمسيرة العوامل الخارجية الرئيسية، التي تمكنها من تركيز بحوثها إزاء التغيرات البيئية فيما يشكل الإتجاهات الرئيسية لأسلوب تفكير المنظمة.

(1)- لنا شهادة خليف، تطوير التفكير الإستراتيجي. دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص59.

- 5- إعداد أكثر من مجرد إثنين من السيناريوهات: فالمطلوب يحتاج الى مهارات عديدة، تبدأ بإعادة تفكير المديرين بالمتغيرات البيئية المحتملة. وإستشراف المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.⁽¹⁾
- 6- إستعراض الآثار والمواقف الإستراتيجية وتأثيرها على المنظمة: و ذلك من خلال مناقشة كل سيناريو من قبل أفراد المنظمة ككل.
- 7- إتخاذ القرار بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالتنظيم.
- 8- إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد والكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات
- 9- بدأ عملية التخطيط.
- 10- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط و الإستراتيجيات داخل أسلوب المنظمة المتعلمة. ويرى سنجي senge-المشار إليه في الأمين، 2006 أن أسلوب المنظمة المتعلمة أو التعلم التنظيمي يعني: التحول في التفكير من النظر الى أنفسنا منفصلين عن العالم الى كوننا متصلين بهذا العالم ومن النظر الى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي. الى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية. للتعلم التنظيمي أنماط ثلاث رئيسية هي: التعلم أحادي الحلقة، والتعلم ثنائي الحلقة ويطلق عليه التعلم الإستراتيجي والتعلم ثنائي ثنائي. ويهتم التعلم أحادي الحلقة بقبول التغيير من حيث اكتشاف الأخطاء و تصحيح مسارها بما هو متاح من أهداف و سياسات قائمة في حين يهتم كل من التعلم ثنائي الحلقة و ثنائي الثنائي بلماذا و كيف نغير المنظمة الى رحاب أوسع من الخطط و الإستراتيجيات.
- وهذا ما أشارت إليه بون 2005 بأن التفكير الإستراتيجي لا يحدث ببساطة في ذهن الفرد و لكنه يتأثر بالسياق الإجتماعي الذي يعمل فيه. فسلوك الفرد في المنظمة ينظر إليه من جانبين: الفرد نفسه والفرد كمثل عن الجماعة فهو يمثل قيم و معتقدات ومفاهيم الجماعة، لذا فلا بد من تناول مستويات

(1)- نفس المرجع، ص60.

عدة ذات تأثير على المفكر الاستراتيجي إضافة الى خصائصه. والديناميات التي تحدث ضمن المجموعة.

تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لا تتطلب بالضرورة أن يكون الشخص يتمتع بالذكاء وإنما لابد من تحسين المهارات والبحث عن الكفاءات وكذا توفر الحافز المادي والمعنوي الذي يعمل قائد المنظمة على توفيره كما اتضح لنا من دراستنا هذه أن موظفي مؤسسة الإذاعة الوطنية يرون أن التفكير الإستراتيجي يجب أن يتماشى مع ظروف وأوضاع المجتمع و بالتالي لا بد عليهم أن يتميزوا بعقلية متفتحة لا منغلقة من أجل مسايرة كل الأوضاع والحالات لأن المهارة في التفكير الإستراتيجي تتطلب حتما الفهم الواسع و الأكثر شمولاً لهذا الموضوع "التفكير الإستراتيجي" نظراً لأهمية ممارسته في الإدارة و التوجيه كما أنه من الضروري جداً مناقشة رأي الطرف الأخر من أجل فهم توقعاته وكذا أهدافه و رغباته و كيفية تحليله للموضوع و ذلك طبقاً لما يتماشى مع حياة الأفراد المعاصرة، وفي الأخير يمكن القول أن " الإدارة التي تمتع بأكثر إستراتيجية هي الإدارة التي تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية.

وكذلك السياق التنظيمي للمنظمة، فالتفكير الإستراتيجي ليس نشاطاً ذهنياً فردياً خالصاً، ولكنه يتأثر بالسياق الإجتماعي و السياسي للمنظمة. ويتطلب فهم التفكير الإستراتيجي في سياق تنظيمي أن نتجاوز التركيز على الأفراد لنتفحص بدقة سياق المجموعة وتأثيره على مقدرة الفرد على التفكير الإستراتيجي (bonn, 2005).⁽¹⁾

ثانياً أهمية التفكير الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي:

أشار منتز بيرغ- (كما ورد في الركابي، 2004) أن فعاليات التخطيط الإستراتيجي لا تؤدي إطلاقاً إلى صياغة الإستراتيجية لأن التخطيط الإستراتيجي يقوم على التحليل ومعالجة الأرقام وهي طريقة حسابية

(1) - نفس المرجع، ص، ص 60، 61.

للإدارة. في حين يتعلق التفكير الإستراتيجي بالتركيب فهو يشمل الحدس والإبداع أما نتيجته فهو منظور موحد للمنظمة. لذا فلا بد من التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي لتحديد العلاقة بين المخطط من جهة و صياغة الإستراتيجية من جهة أخرى.⁽¹⁾

فالكيفية التي تكون عليها صياغة الإستراتيجية هي الإهتمام بما يتعلمه المدير من إدراك خبراته الشخصية وإدراك خبرات الآخرين في المنظمة بالإضافة الى بيانات الواقعية من بحوث وغيرها، ثم التركيب ذلك التعلم في رؤية للتوجه الذي ينبغي أن يتبعه العمل ويرى هيرا كليوس (heracleous) أن الوضع المثالي في أي منظمة يجمع بين الإبداع و التحليل فهما يجتمعان أحيانا ويفترقان أحيانا أخرى. فالتفكير الإستراتيجي يأتي بالأفكار. والتخطيط يدرس مدى الحاجة إليها وإمكانية تطبيقها على الواقع فكلاهما أدوات تستخدم في عملية الإدارة الإستراتيجية فالتخطيط مع أهميته في التفكير الإستراتيجي، إلا أنه لا يعتبر كافيا للإستغناء عن هذا النوع من التفكير. بإعتبار أن التخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد إستكمال التفكير الإستراتيجي. فمع غياب التفكير الإستراتيجي لن تفيد أية إستراتيجيات أو خطط مهما كانت دقتها وموضوعيتها ومهما كان إكتمالها بل وأكثر من ذلك إذ تكون بعض الخطط والبرامج والقواعد والسياسات والأنظمة مقيدة للتفكير الإستراتيجي ومحطة للأفراد بأن يفكروا وعليه تكون تلك الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة ذاتها من الأدوات الموارد من جهد و مال ووقت. لذا يعد التفكير الإستراتيجي وهو يعتمد على نظرية التعلم بالإستناد الى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية والمصادر الخارجية). ويتطلب التفكير الإستراتيجي أن تتوافر لدى المعنيين أبعادا فكرية غير إعتيادية، تتيح لهم إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك. لذا أشار رايموند raimond الى ضرورة الجمع بين التفكير الإستراتيجي كعلم و فن. فالفن يطلق الأفكار والعلم يحدد المفيد منها وكيفية الإستفادة منه. فالاتجاه الإستراتيجي يمثل المهمة الأولى والأساسية للإدارة

(1) - نفس المرجع، ص48.

العليا، باعتبار أن تحديد الإتجاه الإستراتيجي يعطي ترابطا منطقيا بين المفاهيم التي يحويها الإتجاه الإستراتيجي وأن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات و الأقسام والمجموعات والأفراد يمثل إنعكاسا طبيعيا لمقدرة المنظمة الفاعلة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي.⁽¹⁾

المطلب الرابع : عناصر التفكير الإستراتيجي

1- المنظور النظمي:

أن المفكر الإستراتيجي يمتلك نموذجا مكونا من نظام متكامل للقيم. وكذلك فهم العلاقة التبادلية بينها وقد وصف senge طاقة النماذج العقلانية الذهنية في التأثير على سلوكنا وذكر أن الأفكار المعبرة الجديدة قد لا تفعل فعلها بسبب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية التي تحملها والتي تجعلنا غير متقبلين للأفكار الجديدة. وهذا ما تحاول تجاوزه النماذج القلية الذهنية التي توفر لنا معرفة كيفية تحمل العالم من حولنا وكذلك فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ولقد كان البعد الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمات هو البعد الصناعي أي العوامل الخاصة بالصناعة المعينة وتأثيرها على أفكار المنظمة.² وهذا ما أكدته Moore حيث ذكر أن توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة المعنية سوف يفتح باب الابتكار واعتبر بأن المنظمة هي ليست عضوا في صناعة مفردة و لكنها جزء من نظام بيئي للأعمال تتقاطع فيه الكثير من الصناعات.

فإن هذا النظام البيئي و تعقيده و تدخلاته يتطلب حتما نوعا من التفكير الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية الذي تعمل المنظمة ضمنه.

(1) - نفس المرجع، ص 49.

(2) - فاطمة بكوش ، مرجع سابق ، ص 56.

2- التركيز على المقصد:

إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود ولقد أعاد Hamel-prahalad هذه النقطة الى فكرة الغائية الملازمة لجميع تصرفاتنا وعندئذ فرضت مجارات التفكير لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية حيث ذكرا أن الإستراتيجية على هذا النحو تستهدف بناء تصور طويل الأجل عن الأوضاع الإجتماعية للمجتمع أو عن السوق. أو الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة ببناؤه لعقد قادم من الزمن أو أكثر وبذلك فهي تحدد نقطة بعيدة في المستقبل و تحول إتجاه المنظمة نحوها.

3- التفكير في الوقت المناسب:

إفترض stacey أن الإستراتيجية لا توجد فقط من خلال القصد المستقبلي لوحده وهذا ما أكده كل من Hamel-prahold وبإفترض أن هذه الفجوة بين واقعية اليوم و قصد المستقبل وهي مسألة حرجة فإن التفكير الإستراتيجي و القصد الإستراتيجي لا تضع خطه على الموارد الحالية للشركة. وعليه يجب أن تكون قلة الموارد مصدرا للإبتكار وزيادة الموارد وإقتناص الفرص المناسبة لغرض التوسع المستقبلي وهكذا فإن التفكير الإستراتيجي هو دائما التفكير في الوقت الملائم.⁽¹⁾

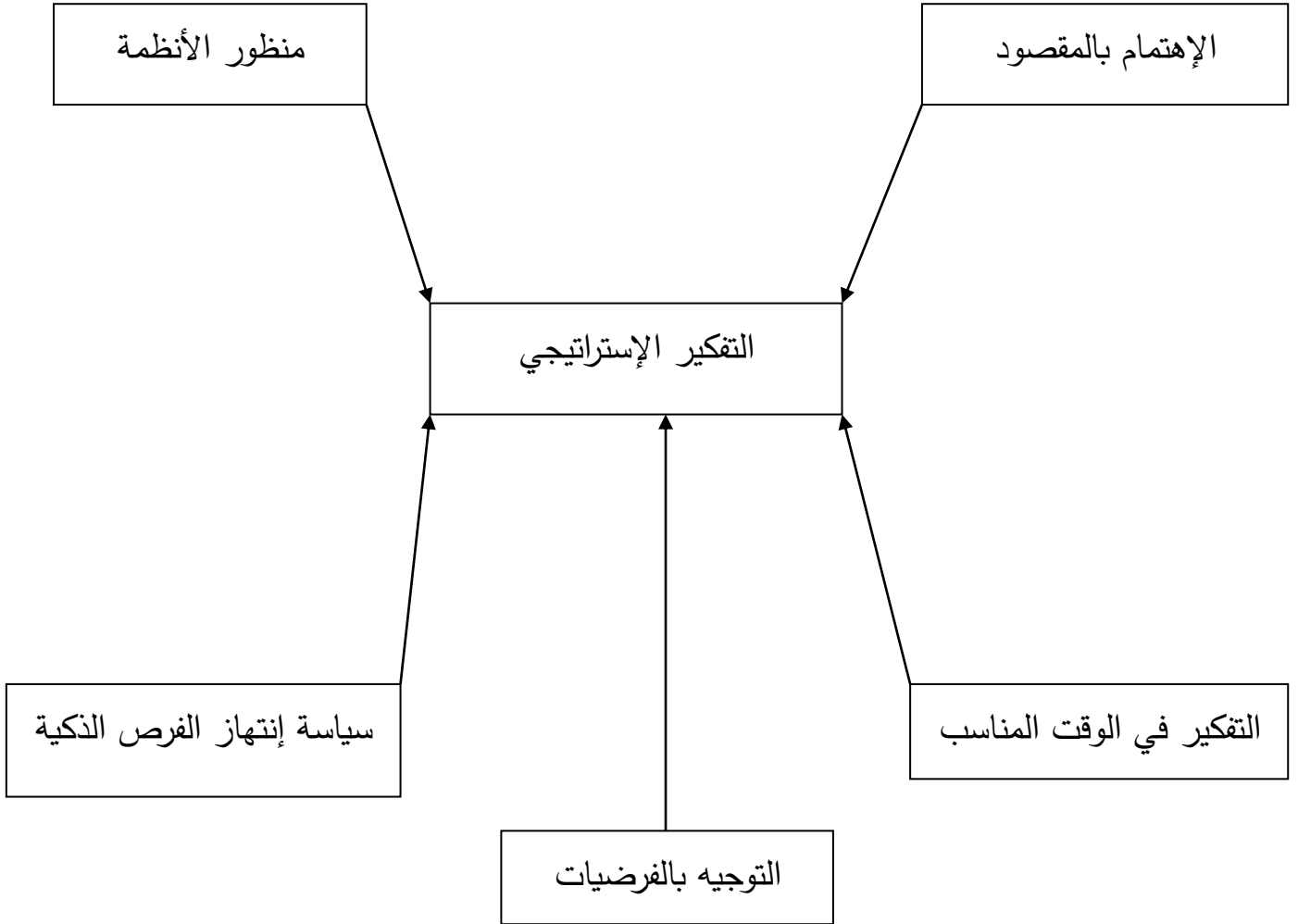
4- التوجيه بالفرضيات:

هو العنصر الأخير من عناصر التفكير الإستراتيجي وهو مرآة للطريقة العلمية، حيث إن التفكير يفترض فرضية ما ثم يختبرها و يؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات و الموارد المتاحة، إن هذا العنصر الأخير هو الأكثر غرابة بالنسبة لمدراء الاعمال مقارنة ببقية العناصر الأخرى الأربعة الحالية تمتاز بكثرة و إستمرارية تزايد المعلومات المتوفرة و بتالي تقليص مدة التفكير و القدرة على تطوير أفضل للفرضيات و إختيارها وهذا يعد شيئا حاسما.

(1) - نفس المرجع ، ص،ص 56،57.

ولأن التفكير الإستراتيجي هو تفكير موجه بالفرضيات فإنه يتجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات و الأسلوب المستند على التخطيط الرسمي، إن التفكير الإستراتيجي هو خلاق و حاسم أو حرج، ولكن صعوبته تكمن في الناحية سيكولوجية التفكير.

الشكل (05): يبين عناصر التفكير الإستراتيجي Liedtka 1998 (1)



من خلال هذا المطلب يتبين أنه لا بد للمؤسسة أن تملك رؤى مستقبلية واضحة من أجل توصيل

رسالة المنظمة الى مختلف الإتجاهات و ذلك بتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال وضع الخطط.

(1) - نفس المرجع ، ص 60.

أيضا عن تفكير مقصود كما أنه إنتهاز للفرص الذكية أي يفتح الباب أمام ظهور العديد من الإستراتيجيات الجديدة و انه عبارة عن التفكير في الوقت المناسب حيث أن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما ثم يقوم بإختبارها و بعد يقبلها أو يرفضها.

المطلب الخامس: خصائص التفكير الإستراتيجي و أبعاده.

أولا: خصائص التفكير الإستراتيجي

من الأهمية أن نؤكد أن تفهم أعضاء المنظمة بصفة عامة، و المديرين و القادة المخططين و متخذي القرارات بصفة خاصة، لمنهج التفكير الإستراتيجي و ممارستهم له في عملية الإدارية يعد من الاشتراطات الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

ويعني هذا أن التحدث عن الإدارة الإستراتيجية يعد مضيعة للوقت و الجهد ما لم تتوفر مقومات منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة.

وسوف نتناول فيما يلي الخصائص او السمات الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي لإبراز أهميتها و تأثيرها في كفاءة و فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

-الخاصية الاولى: أن ترى المنظمة النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات

ذاتها.⁽¹⁾ من الممارسات الإدارية الخاطئة، في مجال الادارة بصفة عامة وفي مجال التخطيط وإتخاذ القرارات بصفة خاصة أن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطة وبعد إتخاذ القرار أو التقييم بعد تحقق النتائج، أي إتباع فلسفة التقييم ومن ثم تصحيح اللاحق للأداء والتصرف وغالبا ما يترتب على هذا المنهج مزيدا من الخطأ المرتبط بمزيد من الجهد والوقت والتكلفة وقليل من المنافع، والمنهج البديل لذلك هو التفكير الإستراتيجي الذي يقوم على:

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004، ص،ص127،128.

- 1- التأكد من جودة التفكير قبل جودة التصرف.
- 2- التأكد من جودة المدخلات قبل جودة العمليات و المخرجات.
- 3- التأكد من إكتمالية و دقة الحقائق و رؤية الأمور على حقيقتها و ليس على ظواهرها.
- 4- الاطمئنان الى العلاقات المسببة و النتائج.
- 5- الاطمئنان الى وجود البديل الإستراتيجي الذي تم إختياره.
- 6- التأكد من تحقيق الإستعداد لتعامل مع أي متغيرات مفاجئة تقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (1)

-الخاصية الثانية: أن ترى المنظمة بوضوح مرمى البصرها وتدرک موضع قدمها وتستفيد من الأحداث و المواقف الهامة في تاريخها و أن تطمئن لسلامة تحركها.

تعد النظرة الجزئية أو الأحادية أحد أهم أسباب فشل الخطط و عدم فعالية القرارات لما يرتبط بذلك من عدم إكمال أو عدم وضوح الرؤية أمام المخطط و متخذ القرار.

ويقوم منهج التفكير الإستراتيجي على النظرة الكلية المترابطة و من ثم التأكد من وضوح الرؤية و كذلك وضوح العلاقة بين المحاور الثلاثة التالية:

- 1- الأهداف و الغايات التي تستهدف المنظمة تحقيقها.
- 2- الوضع القائم للمنظمة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف و فرص وقيود أو تهديدات
- 3- المسار التاريخي السابق وتفهم وإستيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منها وتأثيرها على صياغة الاهداف وإختبار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

(1)- نفس المرجع، ص128.

4- المسارات الإستراتيجية للتحرك من الوضع القائم الى الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم تجاه الأهداف والغايات المخططة.

-الخاصية الثالثة: أن تجمع المنظمة في تفكيرها و تصرفها بين رؤية النمل و رؤية النحل.

تؤكد الشواهد والمؤشرات العلمية لعديد من المنظمات أن كثير المديرين يقع في أحد الخطأين التاليين:

1- الإكتفاء بالعموميات إستنادا على التفكير السطحي لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية دون الحرص على التدقيق في مكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر وتحديد ما يمكن فيها من نقاط ضعف ومن فرص و قيود أو تهديدات (يشبه ذلك رؤية فريق من النحل الذي يحوم حول بستان لا يدرك مشتملاته).

2- الإستغراء في الجزئيات التفصيلية والتعميق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية و التأثير المتبادل بين تلك الأجزاء.

وعلى خلال ذلك يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بتحقيق التوازن بين النظرة الكلية العامة للمنظمة وكذلك النظرة الجزئية التفصيلية لمكونات المنظمة و لعناصر البيئة.⁽¹⁾

-الخاصية الرابعة: أن لا تتعامل المنظمة مع فريق الفرص كتعامل البعوض مع ضوء المصباح.

ويعني هذا أن ما يعج فرصة لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون فرصة لمنظمة أخرى وأن المنظمة ليست مهياًة لأن تتبنى كل فرصة تتاح أمامها ولا يعد كل موقف به مكاسب أو منافع معينة فرصة حقيقية بالنسبة للمنظمة.

-الخاصية الخامسة: أن لا تكون علاقة المنظمة بالبيانات و المعلومات كالذي يموت جوعا ولا

يدرك أنه يحمل زادا وفيرا على ظهره.

(1)- نفس المرجع، ص،ص 130،129.

ويتسم منهج التفكير الإستراتيجي بوجود نظام أو آلية للتشخيص والتحليل البيئي المستمر والمتواصل يضمن توفر المعلومات المطلوبة و تحديثها. والإستفادة منها لصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل و تحقيق فعالية القرارات التي تتخذها المنظمة.

-الخاصية السادسة: أن لا تكون قيادات المنظمة كالفئران لا تتعلم من التجارب و المواقف والأزمات.

من المتعارف عليه أن الفئران لا تستفيد من التجارب و تطور سلوكها بناء على ما تتعرض له من مواقف وما تمر به من مشكلات وأزمات . ويقال دائما أن من لا يستفيد من المواقف والاحداث من المديرين و منظمات يشترك مع الفئران في تلك الخاصية و على عكس من ذلك.⁽¹⁾

-الخاصة السابعة: أن لا تقع قيادات المنظمة في سكرة النجاح المرتبطة بنشوة الإنجاز ولا تسحقها وطأة العثرات أو القيود و العوائق.

-الخاصية الثامنة: أن لا تتصرف المنظمة كمن ينشغل كلية بعقله وذهنه ويهمل حذاءه وقدمه ولتوضيح ذلك نشير الى ما يلي:

تخيل مدير المنظمة والمعروف عنه الذكاء الحاد، يدير إجتماع هام يتناول قضايا إستراتيجية حرجة و هو يرتدي حذاء ضيقا لا يشعر بالراحة من خلاله.

-الخاصية التاسعة: أن لا تكون إدارة المنظمة تصورات و تضع أهداف و تحدد مسارات على ظواهر لم تدرك تحقيقها.

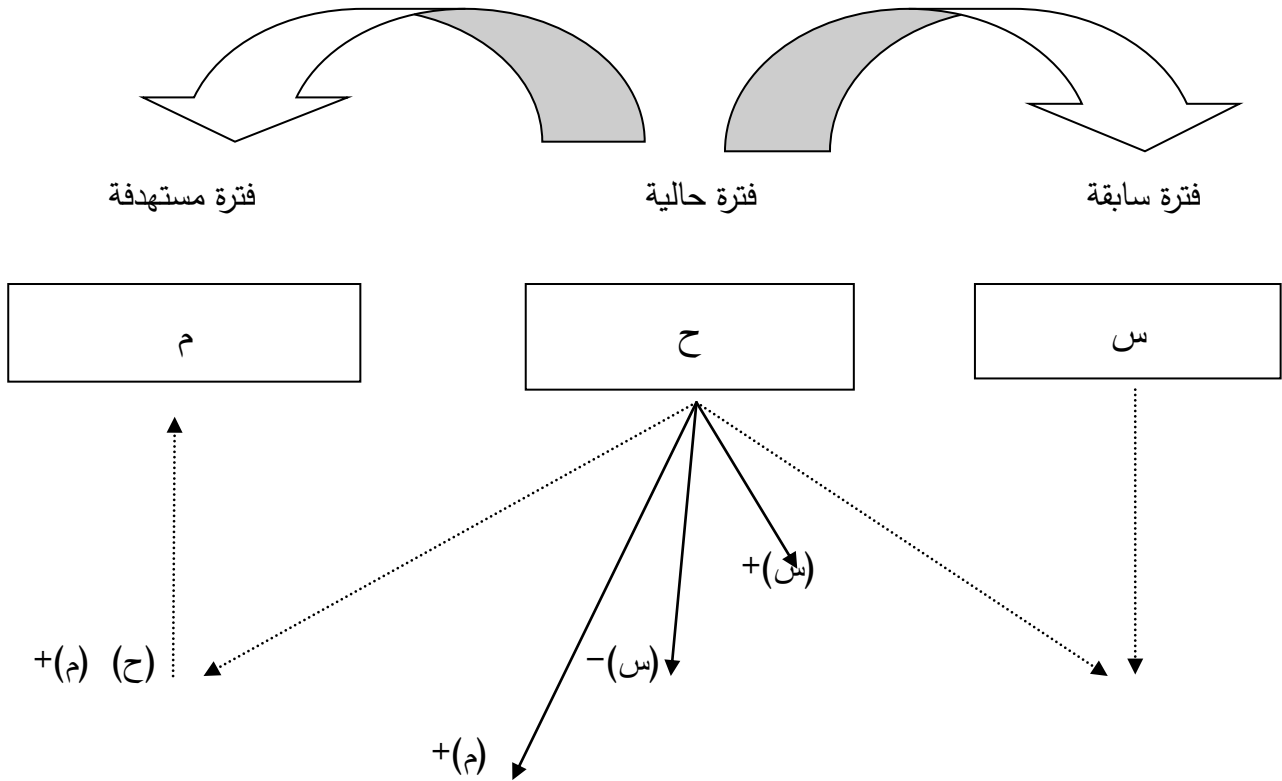
(1)- نفس المرجع، ص، ص 131،132.

-الخاصية العاشرة: أن لا تعمل المنظمة في ظل فجوة عدم الربط والتفاعل المتواصل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العلمية الواقعية والتأثير السلبي لهذه الفجوة على متطلبات تنمية مهارات وقدرات الإبداع والإبتكار والتطوير والتحديث.

الخاصية الحادي عشره: التواصل و الإستمرارية في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي.

ويوضح الشكل التالي هذه الخاصية:

شكل رقم(6): التواصل والاستمرارية في التفكير التخطيطي الإستراتيجي⁽¹⁾



إن منظمة الإذاعة الوطنية ترى أن النجاح يعتمد كل الإعتماد على وجود تفكير إستراتيجي بين عمال الإدارة و يجب أن يكون لصانع القرارات بعد إستراتيجي لأن التفكير الإستراتيجي يمس كل جوانب المؤسسة فهو يبدأ من البيئة الداخلية من خلال النظر الى الأمام لفهم المستقبل و كذا حقيقة الأشياء بكل واقعية وتصور كل ما يمكن أن يواجه المنظمة من مشكلات يحاول الوقوف أمام نموها و تطورها وهذا

(1)- نفس المرجع، ص-ص 134-137.

من خلال إشراك أراء الموظفين و إعطائهم أكبر قدر ممكن من الحرية للتعبير عن آرائهم و عدم فرض قيود على أفكارهم المقترحة بل على المديرين أو قادة المنظمة تقييم آرائهم في مرحلة لاحقة ثم تمتد بعد ذلك هذه الرؤية للتعامل مع البيئة الخارجية أين تجد مؤسسة الإذاعة جمهورها من خلال سعيها لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها. بتقديم أداء إذاعي يتميز بالنجاح و يتماشى مع ظروف و أوضاع المستمعين وبالتالي أهداف العملية الاتصالية.

المبحث الثاني: فعالية الأداء الإذاعي أهميته و أهدافه

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء و أنواعه

أولاً: ماهية تقييم الأداء :

إستثار موضوع تقييم الأداء الواسع من لدى الكتاب والباحثين في مجالات الدراسة العلمية الإقتصادية منها والإدارية والمحاسبة والمالية والمصرفية، كذلك لإرتباطه بجوانب مهمة من حياة المنظمات والمؤسسات والوحدات الإقتصادية على إختلاف أنواعها، وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء وردت مفاهيم عدة و مختلفة لعملية تقييم الأداء.⁽¹⁾

فقد جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين أهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الإنحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها عمليا وعلميا لتحقيق الأهداف بكفاءة فاعلية على وفق نظام المعلومات متطور يخدم الإدارة و التخطيط ورفع كفاءة العاملين.

كذلك ينظر الى تقييم الأداء بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الإقتصادية مجتمعة بالإستناد الى نتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. ومعرفة الأسباب التي أدت

(1) - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصاريف التجارية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، ص24.

الى نتائج أعلاه وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الاسباب بهدف الوصول الى أداء جيد في المستقبل.

وهناك من يرى بأن تقييم الأداء يعد وظيفة ادارية تمثل الحلقة الاخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن نتائج تتحقق على النحو المرسوم و بأعلى درجة من الكفاءة.

وفي تعبير آخر لمفهوم تقييم الأداء عرف بأنه الطريقة الدورية للوصول الى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية تلك المستهدفة خلال مدة زمنية محددة.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه مجموعة الدراسات التي ترمي الى التعرف على مدى قدرة الوحدة الإقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطاتها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة.

ويحدد مفهوم تقييم الأداء كذلك بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط وحدة إقتصادية بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بهدف الوقوف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها. مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات. وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة في الغالب.

كذلك جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه الوسيلة للتحقق و التأكد من أن العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في نهاية مدة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة. هي مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها على وفق الخطط و البرامج المحددة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة.

ويعمل نظام تقييم الاداء كذلك على التفسير الإنحرافات في نتائج التنفيذ الفعلي والتي تكتشف عن طريق تطبيق مؤشرات الأداء السابقة و تحليل مسبباتها بدقة و موضوعية لتلاقي هذه الإنحرافات بما يكفل تصحيح مسارات الاداء مستقبلا.⁽¹⁾

(1) - نفس المرجع، ص 25.

يقوم قائد المؤسسة أو رئيس في المنظمة بعملية تقييم الاداء الموظفين فكل موظف عمال منسوب اليه و إهتمامه بعمله يظهر من خلال ما يقدمه من أداء وهذا ما ينطبق حتما على كل موظف في مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة حيث يعتبر تقييم الاداء في المنظمة الطريقة التي يعمل من خلالها هذه الأخيرة على معرفة أداء الموارد البشرية لديها. (1)

اذ تضح نتائج هذا التقييم فعالية كل موظف لأدائه، ومن خلال دراستنا الميدانية أقر أفراد العينة أنه تمنح تقديرات و تحفيزات للعاملين و ذلك حسب الأداء الإذاعي المقدم بحيث يساعد هذا التقييم قائد المنظمة على وضع كل عامل في المكان الذي يتلاءم مع مؤهلاته سعيا الى جعل لكل وظيفة من يصلح لها.

ثانيا: أنواع تقييم الأداء

نجد هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:

1- تقييم الأداء المخطط:

ونعني به تقييم أداء الوحدات الإقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وفق مديات زمنية محددة إذ تظهر هذه المقارنات مدى تطور الحاصل في الاداء الفعلي لأنشطة الوحدة الإقتصادية و توضيح الإنحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات و المعالجات اللازمة لها.

2- تقييم الاداء الفعلي:

ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية و ذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت و تأشير درجة مستوى الاداء في توظيف هذه

(1) - نفس المرجع، ص، ص 27، 28.

الموارد و هذا ما يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة الفعلية المعنية و دراسة تطورها عبر مدة محددة خلال السنة.

3- تقييم الاداء المعياري أو القياسي:

ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا وعادة ما توضع الارقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الإعتبارات منها الإمكانيات و القدرات للوحدة الإقتصادية و الوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

4- تقييم الاداء العام أو الشامل:

ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الإقتصادية وإستخدام جميع مؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير الى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء ونماذجه

أولاً: مراحل تقييم الأداء

- 1- تحديد المقيم: لاشك أن إدارة الافراد هي الأقدر على تقييم و لتحقيق الموضوعية و عدم التحيز تشترك دائماً الإدارة العليا في عملية التقييم.
- 2- تحديد المعايير التي تستخدم في عملية القياس.
- 3- تحديد أسلوب القياس المناسب.

(1)- نفس المرجع، ص28.

- 4- تحديد دورية القياس و التقييم أو بمعنى آخر تحديد الفاصل الزمني بين كل قياس، على أساس أن هذه العملية تتسم بالإستمرارية.
- 5- تحديد علنية أو سرية النتائج.
- 6- تصميم سجلات الأداء.
- 7- تصميم إستمارة قياس و تقييم الأداء.⁽¹⁾

ثانيا: نماذج تقييم الأداء

وتتمثل هذه النماذج ب:

أ- نموذج المدخل النظامي:

النظام عبارة عن مجموعة مترابطة من الاجزاء الفرعية المعتمدة على البيئة الخارجية لإنجاز أهدافها بفاعلية وكفاءة ويتكون هذا النموذج من العناصر الأساسية التالية: المدخلات، والعمليات، والمخرجات.

والنظام عبارة عن مجموعة من لأنظمة المفتوحة (نظام شامل مفتوح) يستند على مجموعة مترابطة من الأجزاء الفرعية المعتمدة على البيئة الخارجية لإنجاز أهدافها بفاعلية و كفاءة.

في تقييم الأنشطة و مهام الوحدات التنظيمية المتناسقة والمترابطة مع بعضها البعض. ويأخذ التقييم المؤسسي بعين الاعتبار في هذه المرحلة توفير جميع عناصر الإنتاج اللازمة والمطلوبة التي يجب أن تتناسب مع حجم و طبيعية الأهداف المراد تحقيقها.

(1)- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. دار أسامة المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص،ص 159،160.

وفي مرحلة العمليات فإن تقييم الاداء يركز على الانشطة والمهام التي تدير وفق الخطة والمسار المرسوم وهنا لابد من وضوح معايير الأداء وتجميع البيانات اللازمة لإتخاذ القرار المناسب بعد تشخيص الواقع الوقوع على مشكلات التي تفرض عمليات الأداء .

أما في المرحلة الاخيرة وهي مرحلة المخرجات فيجب أن تأخذ عملية تقييم الأداء المؤسسي فاعلية المخرجات وكفاءتها وأن هذه المخرجات لابد لها وأن تتسجم مع الأهداف المؤسسية المحددة لها والتأكد من ذلك بإطلاع على تقارير الأداء والمعالجات التي تمت والمردودات المتحققة.

ب- نموذج أداء المنظمة :

ساسيا في صياغة دور المنظمة و بالتالي تحديد كفاءة و فاعلية دورها ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالظروف البيئية ومنها ما يتعلق بالعناصر المكونة اهيكل و أداء المنظمة.

وهاتين المجموعتين من المتغيرات تؤثران على تشكيل إستراتيجية المؤسسة، التي تتضمن مجموعة من الأهداف العامة والأهداف الفرعية التي تشكل الإطار المرجعي لكافة أنشطة المنظمة ومهمتها وعند قياس أداء المنظمة من خلال هذا المتغير (الإستراتيجية) لابد للمعايير والمؤشرات اتي تستخدم لعملية قياس أداء المؤسسة أن تعكس البعد الإستراتيجي للمنظمة ومن هذه المعايير: (1)

1- **صياغة الأهداف:** يجب أن تصاغ الأهداف بلغة سليمة مفهومة من قبل كافة المعنيين بتنفيذها حتى تصبح واضحة و محددة المعالم لا لبس فيها ولا غموض.

2- **شمولية الأهداف:** يجب أن تشمل الأهداف على كافة الجوانب والأبعاد الأساسية لأداء المنظمة و أن تكون معبرة عن المطلوب تحقيقه بشكل واضح و دقيق.

3- **أن تكون الخطط منسجمة:** مع الأهداف المرسومة وأن تكون أيضا مقسمة الى برامج زمنية محددة تتلائم مع الموارد والإمكانيات.

(1)- نفس المرجع، ص165.

4- البعد البشري والسلوكي: يعتبر هذا البعد من الجوانب المهمة لأن حصيلة تفاعل أداء العاملين و

مستوى كفاءتهم ينعكس بصورة أساسية على كفاءة الأداء المؤسسي.⁽¹⁾

(1) - نفس المرجع، ص 166.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وخطواته

أولا أهمية تقييم الأداء

تعتبر أهمية تقييم أداء العاملين ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى لتطور والتميز في الأداء و يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل:

- تثبيت العاملين في العمل، وإستحقاقهم للترقية أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من تثبيت من قدراتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم و تعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء.

ولا بد من التأكد على أن هناك منهجان لتقييم الاداء يستند الأول الى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة و يستند الثاني الى فلسفة تنمية و تطوير العامل نفسه.

يكون التركيز في المنهج الاول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي و الاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته وتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة. أو إنهاء خدماته أما في المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الاهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل أفضل في المستقبل وإستخدام المعلومات في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما الى ذلك. (1)

ثانيا: خطوات تقييم الاداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل وكذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين و مسئولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا

(1) - محمد قاسم القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص187.

وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الاداء أهدافه وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها.

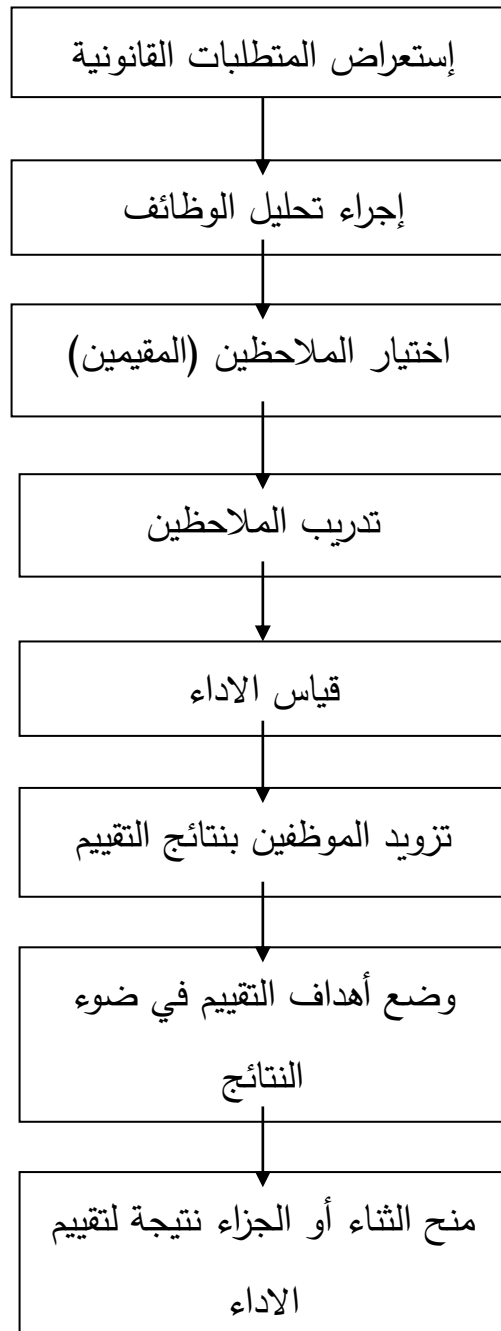
فمثلا جاري لا ثام (Gary.p) و(كينيث وكسلى) حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الاداء:

- 1- إستعراض المتطلبات القانونية.
- 2- إجراء تحليل الوظائف.
- 3- تطوير داء التقييم.
- 4- إختيار الملاحظين (المقيمين).
- 5- تدريب الملاحظين.
- 6- قياس الأداء.
- 7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
- 8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
- 9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الاداء.⁽¹⁾

(1) - عبد الباري-إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين. مرجع سابق، ص،ص261،262.

ويمثل الشكل التالي هذه الخطوات:

الشكل (07): خطوات عملية تقييم الأداء موسعة حسب نموذج لاثم ووكسلي⁽¹⁾



(1) - نفس المرجع، ص 263.

المطلب الرابع: الاهداف الإستراتيجية لعملية تقييم الاداء

-الهدف الرئيسي من تقييم الأداء:

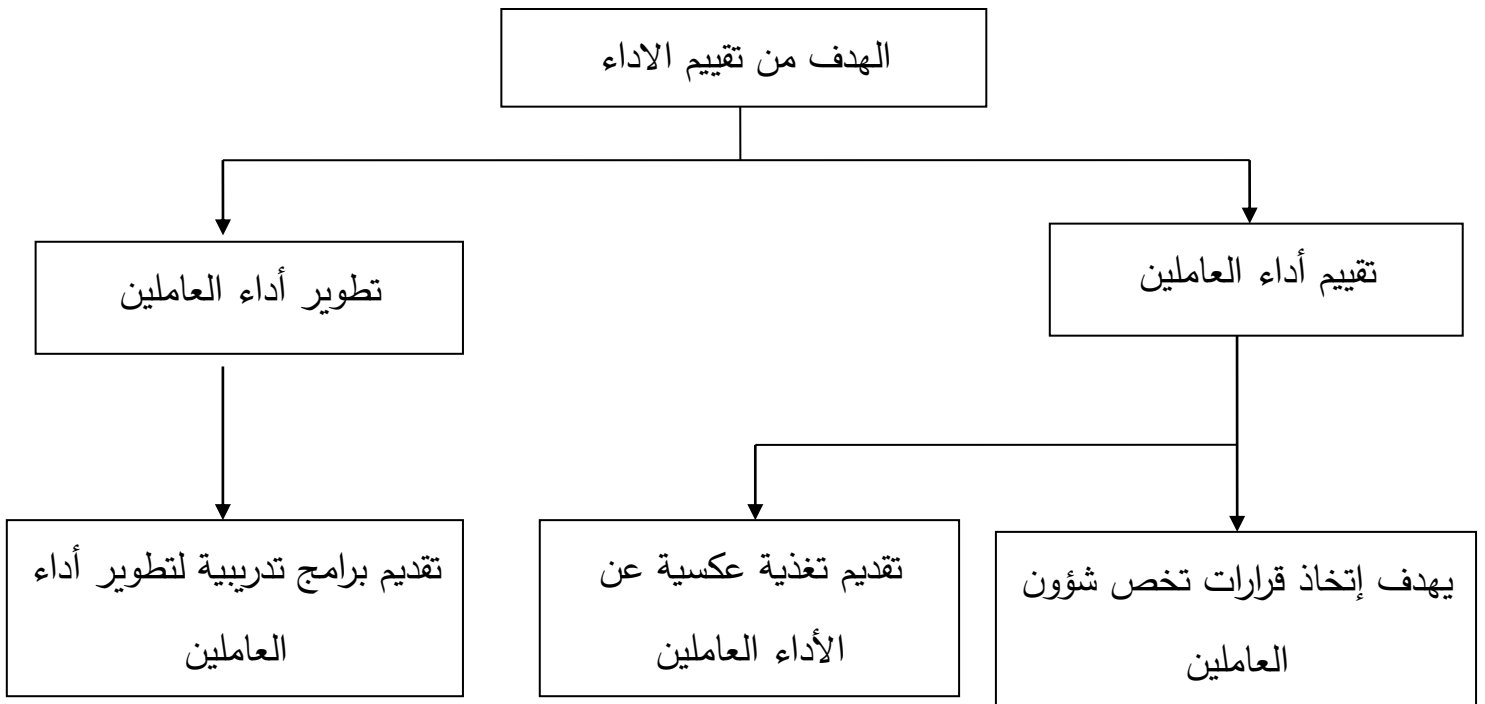
ويهدف تقييم العاملين بشكل رئيسي الى:

1- التقييم.

2- التطوير.

ويوضح الشكل التالي:

الشكل(08): يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء⁽¹⁾



(1)- البرادعي بسوني محمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. إبتيراك للطباعة والنشر، القاهرة، ص64.

1- التقييم :

إذ التقييم الأداء السابق للعاملين إستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية والنقل ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية وتساعد عملية التقييم على إتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي الى تأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

كما يهدف تقييم الأداء الى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها الى الموظف والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة و الضعف لديه.

2- التطور:

حيث يساعد تقييم الاداء العاملين والذي يؤدي الى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة الموارد البشرية وهما الإختيار للوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية إختيار الموظفين كالمقابلات والإختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في إختيار أفراد قادرين على إنجاح أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الاداء يساعد على تحديد المهارات و المعارف و القدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الاعمال الحالية و العمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لو يشاركوا فيها.⁽¹⁾

(1)- نفس المرجع، ص64.

أهداف تقييم الأداء الثانوية :

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية و إستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- إنشاء نظام يدعم الجدارة الوظيفية للعاملين و زيادة مرتبهم بشكل عادل.
- 2- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم و لتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم مما يؤدي الى:
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
 - تحسين الإتصال بين المشرفين و العاملين.
 - تقوية العلاقات بين المشرفين و العاملين.
 - زيادة التعاون بين المشرفين و العاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإستفادة من فرص التقدم.
- 3- تحديد إحتياجات التدريب و التطوير للعاملين إذ يؤدي الى:
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى العناية خاصة أو التدريب مميز لتحسين كفايتهم.
 - و سيساعد ذلك على المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- 4- تقييم الإستعداد للترقية و تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس.
- 5- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
- 6- التقدير و الإعتراف لأصحاب الأداء المتميز
- 7- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى

في المستقبل. (1)

(1)- نفس المرجع، ص،ص 65،66.

8- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.

9- إمكان قياس إنتاجية و كفاية الأقسام المختلفة.⁽¹⁾

من خلال هذا المطلب تبين لنا أن للأداء أهداف كثيرة تتحقق بفضلها حيث يعمل على توفير المعلومات الخاصة بأداء الموظفين و التي يتمكن من خلالها متخذي القرارات في المؤسسة من الحكم على أداء كل موظف كونه يخدم المنظمة أم لا.

المؤسسة في ضوء ما يتحصلون عليه من معلومات إقتراح نظام حوافز معين كزيادة مثلا رواتب الموظفين أو إقتراح إمكانية ترقيتهم و حتى الوصول الى مناصب القيادة داخل المؤسسة، كما أن تقييم الأداء يمثل في المنظمة وسيلة للإتصال بين الموظفين و رؤسائهم و يساعد مسؤولي إدارة الموارد البشرية على عملية الإختيار والتعيين داخل المنظمة. إذ أنه يزودهم (المسؤولين) بمعلومات واقعية عن أداء الموظفين و بالتالي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الخامس: مميزات الاداء الإذاعي:

تتعدد مهارات الإتصال و تتنوع لتشمل عدد كبيرا من العوامل و المؤثرات على طبيعة العلاقة بين طرفي الإتصال ومن أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المتصل لتحقيق درجات عالية من الإتصال بين طرفي الإتصال ما يلي:

-الاستماع الفعال: أن يستمع أكثر مما يتكلم و على المتصل أن يتعرف على حاجات و رغبات وإهتمامات و توقعات الطرف الآخر و عليه أن يشعر بالثقة و الأمان و أن بإمكانه التعبير عن آرائه كما يحلو له و لا يمكن لهذا أن يحدث إلا بالإستماع فالإستماع المستمر لمل يدور من حولنا يشجع الآخرين على متابعة الإتصال.⁽²⁾

(1)- نفس المرجع، ص66.

(2)- طلال عبد الله الزغبى وآخرين، مهارات الإتصال الجماهيري. عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص115.

-القدرة على التعبير وايصال المعاني أو المعنى المطلوب ولا يأتي ذلك إلا بقدر الإخلاص والصدق والتعبير وملائمة الإلقاء لمقتضيات الحال، فكل مادة إذاعية لها الأسلوب المناسب فهناك الحديث الفني والادبي و الديني والإجتماعي...الخ

وهذا ملائمة لطبيعة ونوع المادة المذاعة هي التي تجعل المذيع "أداء المذيع" مرنا متماشيا مع هذه المستويات جميعا دون الوقوع في خطأ الاداء النمطي وتلك من أهم الأسس لإقناع المستمع بالمادة الإذاعية .

-الأداء الصوتي القوي وتعويد "المذيع" على أن يكون مطمئنا و واثقا أمام الميكرفون أو الكاميرا يكتسب تدريجيا ومن خلال التعود و الممارسة و كذلك فإن حيوية الصوت و القدرة على الأداء السليم تتأثران الى حد كبير بالحاجة الصحية و الشخصية.

-التفاعل و التجاوب مع المادة التي تقدمها من الناحية ومع الجمهور المستمعين و يتحقق ذلك بإدراك المذيع لطبيعة المتلقي ووجود الفرد في مجموعة أو مجموعات متنوعة مختلفة وكذلك إدراكه لنوعية البرامج الإذاعية المتعددة و أنواعها و أشكالها ووظائفها.

-القدرة على التوافق الأداء الصوتي مع طبيعة فترة الإرسال فالفترة الصباحية مثلا: تحتاج الى نوع من الأداء اليقظ النشط الذي يتسم بالحيوية و يهيئ المستمع.

ولتحقيق هذه الغايات ولكي يكتسب المذيع هذه المهارات الاساسية التدريبات الخاصة فيتلقي المذيع دروسا و تمرينات في اللغة و القراءة و الاداء.

-كما يتدرب على مخاطبة الجماهير الى جانب الدراسات الخاصة بفنون الإتصال ووسائله كما يتلقى تدريبات في مجال الإعلام و التسويق.⁽¹⁾

(1) - كرم شلبي، المذيع وفن تقديم البرامج في الراديو والتلفزيون. دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص،ص 39،40.

-المؤثرات الصوتية هي إحدى العناصر الهامة التي تدخل في تكوين البرامج الإذاعية و يجب ان تكون ذات نوعية ممتازة وتستخدم في الوقت المناسب لكي تحقق الاهداف المرجوة منها.

ومن أبجديات العمل الإذاعي ولغته إستخدام المستويات الصوتية مثل: مستوى الدخول ومستوى الخروج و المستوى القريب والمستوى المتوسط والمستوى البعيد ويقصد بذلك القرب أو البعد عن الميكرفون من أجل تحديد مكان الشخص الذي يتكلم كما يجب على المخرج مراعاة الإيقاع السريع والذي يتناسب مع خصائص الإذاعة وإستخدام اللغة السهلة البسيطة مع مراعاة القاموس اللغوي للمرحلة العمومية التي تخاطبها.(1)

-عادة ما يطلق لفظ "المذيع" على قارئ النشرة بالراديو وتختلف مهارات المذيعين وخلفياتهم من الاذاعة الأخرى ففي المحطات الصغيرة يمكن أن يكون مدير الاخبار أو أحد المندوبين أو المحررين هو نفسه قارئ النشرة ولا بد أن يتمتع قارئ النشرة ببعض الصفات مثل: المظهر الحسن والمصداقية والقدرة على الإتصال والصوت الإخباري المميز والجاذبية والشباب والقوة الشخصية والمرونة والتعاون والتفاهم مع العاملين بالأخبار ومن المعروف أنه كلما زاد عدد المندوبين والمحررين بالمحطة الإذاعية كلما إقتصر دور "المذيع" على قراءة النشر فقط، وتتوقف فعالية الاخبار الى حد كبير على حسن أداء قارئ النشرة والحياد هو المطلب الاساسي لقارئ النشرة فالمذيع يجب أن ينحاز لخبر أو لرأي كما يجب ألا تحمل نبرات صوته أحكاما مسبقة و إنما يدع المسمع يستنتج ما هو صواب وما هو خطأ.(2)

-أما عن أسلوب "المذيع" أمام الميكرفون فبعد أن يقوم بتحضير المادة الإذاعية التي سيقروها عليه أم يتوجه الى الأستوديو قبل عدة دقائق على الأقل من بدأ إذاعة البرنامج لكي يتهيأ نفسيا و يركز على

(1)- محمود حسين إسماعيل، الصحافة والإذاعة المدرسية بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص119.

(2)- محمد منير الحجابي، وسائل الإتصال-نشأتها و تطورها. دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ص184.

مشاعره نحو المادة الإعلامية الإذاعية حتى يتخلص من كل بقايا الأحاديث التي يسمعا و هو خارج الأستوديو ويقصد من هذا التخلص من تأثير كافة المؤثرات الخارجية.

-ومن الجهة الثانية ينبغي القول بأنه من المهم جدا على المذيع أن يعرف مكانه عند الميكرفون حتى لا تضيق مخارج الالفاظ بعد أن تتمزق على سطح الميكرفون وتفق كل جمالها.
*وهناك صفات أساسية يجب أن تتوافر في "المذيع" حتلى يكون "أدائه الإذاعي ناجحا وهي:

1. الخيال:

يجب ان تتوافر في المذيع القدرة على التخيل من إبتكار برامج جديدة والتنويع في نصوص البرامج وموادها وامواجهة المواقف الطارئة التي تحدث أحيانا كالوصف الفوري لحدث ما والخلل الذي يصيب الخطوط الإذاعية الخارجية.

2. الحماس الطبيعي:

الحماس ضروري للمذيع حتى يتمكن من نقل هذه الشحنة الى جمهوره أما إذا لم يتميز أدائه بالحماس الطبيعي فإنه سيصبح أدائه مهلهلا وفاترا.

3. حب الناس:

يكفي أن تفهم الناس حتى تستطيع أن تؤدي عملك أما إذا كنت ستدعوهم لإتباع رأي معين وتستعمل معهم يوما بعد يوم فيتعين عليك أن تحبهم أيضا و أن تبدا دائما صديق للجمهور.⁽¹⁾
ومن العوامل التي تزيد من نجاح "المذيع":

المحرر "المذيع" إنسان يعيش كالأخرين لكنه يسكنه قلق كبير و حماس مؤثر لأنه يأتي بالجديد الى المستمع وهو في موقع لا يحسد عليه إن تجاوز الخطوط الحمراء أو فشل في تجاوز إمتحان التحرير مهنيا فإن المحرر النموذجي الذي تسعى إليه المحطات لابد و أن يحمل المواصفات التالية:

(1) - نفس المرجع، ص، ص 184، 185.

- الدراية الكاملة بمواقع الإختصاص والأماكن والأشخاص بما في ذلك إقامة العلاقات مع جميع العاملين بها أو من يتصلون بها عن قرب.

- الثقافة العامة في مجال العمل الذي يعمل فيه.

- التمتع بالسمعة الحسنة بين من يعملون بهذا الموقع.

- المظهر اللائق والمناسب للعمل بمكان ما والذي قد يختلف من مكان لآخر ومن وقت ومن مناسبة لأخرى.

- الدراية الكاملة بنظم العمل وتقاليده و مشكلاته في هذا الموقع.

- الحاسة الصحفية اللازمة في مجال الحصول على الأخبار.

- عدم الإقتصاد في المحصول الإخباري على ما تقدمه النشرة أو ما يذاع على المندوبين من بيانات

أو خلال مؤتمرات صحفية معينة و إنما يتخذها المحرر كنقطة إرتكاز وقاعدة إنطلاق الى الأخبار أكثر أهمية و أكبر حجما.

- الصدق في رواية الاخبار و الأمانة في نقلها بدقة في إستطلاع وقائعهها.

- الإستعداد الكامل لبذل كل ما يستطيع من جهد دون خوف من تعب أو إرهاق وبكل أنات وحبر.

- الفهم الكامل لملايسات الحدث الذي ينقله و ما يختفي من ورائه أو وراء وقائعه المختلفة.

- إستخدام لغة نابضة بالحياة. (1)

لقد تراجعت قيمة فن الحدث الراقي الى درجة أننا عندما نقابل شخصا يستطيع التعبير عما في

ذهنه بطريقة مؤثرة و أنيقة لا نملك سوى الشعور بالإعجاب والتأثر وتخطر لنا جميعا بعد إنتهاء الحديث

تعابير ذكية نتمنى لو كنا قلنا و هذا أمر لا مفر منه فالفكرة هنا ليست في أن تحاول تهيئة أقوال بليغة

(1) - محمد عبد الملك، كيف تكون مديعا ناجحا (تجارب وقواعد). دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص،ص 57،58.

تعلق في الذاكرة بل في ان تكون واضحا ومؤثرا في المسائل التي تهتمك وعند توفر الإلتزام العميق بالموضوع الذي سنتحدث عنه.⁽¹⁾

لكي يصبح المذيع ناجحا في عمله و في مؤسسته فإن ذلك يتطلب منه كامل الإستعداد من خلال إكتساب مهارات الإتصال التي تتعلق بالأداء الإذاعي و إحساسه التام و الكامل لما يحتاج عليه هذا المجتمع الذي سيشكل منه جمهوره المستمع و المتلقي لرسالته الإعلامية ويعني أن هذه الوظيفة تتطلب فهم المستقبل و إستشراف أحداثه من خلال متابعة كل ما هو جديد و القيام بالتحسين كما يجب أن تتوفر لديه كل المعطيات حول الظروف الخاصة ببيئة المنظمة و كذا الإتيان بالأفكار المناسبة وهذا يتوقف على وجود تفكير إستراتيجي في المنظمة يتم من خلاله معرفة مدى القدرات المتاحة للمنظمة لأنه بالتفكير الإستراتيجي يزيد من الرضا بين العاملين و يقودهم نحو تحقيق الأهداف و الغايات الإستراتيجية للمنظمة مما يساعد المذيع على تحقيق التكيف و التأقلم و كذا التفاعل الناجح و الإيجابي مع البيئة الخارجية وبالتالي على المذيع في مؤسسته أن يكون ذو دراية بأن برنامجه سيعكس شخصيته ويظهرها للمستمع حتى وإن لم تظهرها الصورة. كما يجدر به أن يكون ذو ثقافة عالية كلما بكل موضوعات التي يدمها ويدرك أن النجاح في ادائه الإذاعي يتوقف على ذلك وعلى قدرة تحديد ما يرغب فيه المستمعين وما هي إحتياجاتهم من خلال تغيير الأذواق والتطلع الى الاحسن كل هذا يفرض على المنظمة وجود إتجاهات إستراتيجية تفرضها البيئة الخارجية.

(1) - نك موركان، قواعد التأثير في المستمعين. تعريب مها حسن جبوح، شركة الحوار الثقافي ش.م.م، لبنان، الطبعة العربية الأولى، 2005، ص219.

المطلب السادس: أنواع البرامج و عوامل نجاح الرسالة الإذاعية

1- أنواع البرامج الإذاعية:

تحاول معظم الإذاعات إجتذاب المستمعين بواسطة برامج تهمهم ذوي الالهواء المختلفة كالموسيقى الصاخبة مثلا: للمراهقين والأخبار العلمية للمثقفين وتشجيع الموسيقى المحلية في برامج التسلية والترفيه والمنوعات ومعظم الإذاعات المتخصصة بها تذيع نوعا معينا منها مثل: الموسيقى الهادئة أو موسيقى الجاز أو موسيقى الشعبية كما تذيع بعض المحطات الأخرى أنواعا مختلفة من الموسيقى من دون أن تختص بها. ولذلك فإن معظم المحطات الإذاعية تسعى الى توظيف معلقين متميزين ذوي أساليب شيقة

-برامج التسلية:

لا تقتصر على الموسيقى بل تتعداها الى الفكاهة و التمثيليات ذات الحلقات و المسرحيات التي تنقل مباشرة أو المسجلة و بعض التمثيليات تكتب للبيت الإذاعي فقط.

-البرامج الرياضية :

وهي مثل نظيرتها الإخبارية تحظى بإهتمام خاص إذ يحاول المعلقون الرياضيون نقل الاحداث الرياضية المميزة ولا سيما مباريات كرة القدم و كرة الضرب و الكريكت فتنتقلها نقلا مباشرا و هو ما يسمى التعليقات أو على الأقل تنتقل نتائجها للمستمعين و تنافس المحطات في إجتذاب المسمعين فيذيع معظمها برامج تحقق رغبات فئة معينة منهم كالمحطات التي تبث بالموسيقى مثلا. و التي تحاول إجتذاب المراهقين و صغار السن من المستمعين.⁽¹⁾

(1) - طارق الشاري، الإعلام الإذاعي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص،ص 78،79.

برامج الأحاديث:

تعد برامج الاحاديث أبسط أشكال الكلمة المذاعة و أكثرها انتشارا فالمحادثات الإذاعية التي يتم إعدادها و تنفيذها بدقة هي عصب الإذاعة اليوم فهي تجمع بين العمق الذي تحققه الكلمة المطبوعة و بين دقئ الإتصال المواجهي الذي يحققه نمط الأحاديث و يطلق مصطلح برامج الأحاديث ليغطي عدة نوعيات من أشكال البرامج مثلا:

- الحديث المباشر .
- الحوار .
- المناقشات .
- البرامج الوثائقية .

أ-الحديث المباشر:

يعد الحديث المباشر أقدم الاشكال الإذاعية على الإطلاق حيث يوجد شخص واحد فقط يتحدث عبر الميكروفون في موضوع يهم أكبر عدد ممكن من الجماهير وحيث أن الكلمة المنطوقة تخاطب حاسة السمع فقط فإن ذلك يفرض على المتحدث في الإذاعة الوعي الكامل بطبيعة الوسيلة وحدودها وطبيعة الجمهور المستهدف من حيث التنوع الثقافي والبيئي والعمر والنوع والإتجاهات والرغبات والإحتياجات.⁽¹⁾

ب- برامج الحوار:

تعد برامج الحوار من أكثر أشكال برامج الراديو انتشارا ويتوقف نجاح هذا الشكل على جودة الإعداد وأسلوب التقديم الذي يستوي المستمعين ويمكن إعداد الحوار كاملا من جانب المحاور والمتحاور . ويوجد أربعة أنواع من البرامج الحوار هي:

(1)- حسن عماد مكاوي -عادل عبد الغفار، الإذاعة في القرن الحادي عشر. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص72.

- حوار الرأي.
- حوار المعلومات.
- حوار الشخصية.
- حوار الإستدلال.

ج-برامج المناقشات:

تهدف برامج لمناقشات الى تبادل الآراء والمعلومات الى حلول واقعية أو محتملة حول أسئلة هامة أو مشكلة معينة. ويجدر بنا عدم الخلط بين برامج الحوار وبرامج المناقشات. فالأولى تهدف إلى الحصول على المعلومات وإستنباط الآراء بينما الثانية تهدف الى تبادل الآراء والمعلومات.⁽¹⁾

وتسيير برامج المناقشات على خيط رفيع بين الإعداد الكامل للنص والإعداد الجزئي الذي يتضمن الخطوط الرئيسية

د-البرامج الوثائقية:

هي شكل إذاعي يتضمن صبغة تعليمية في الغالب وهو لا يعتمد على الخيال ولا على الواقع تماما، وإنما يقدم وصفا للمجتمع الإنساني مع التعليقات على السلوك البشري والإجتماعي وقد جذب أسلوب الافلام الوثائقية القائمة على الإذاعة لأنهم وبدو فيها الإشارة التي تضفي الراديو الحيوية والتشويق.

هـ-البرامج الإخبارية:

تعد الخدمة الإخبارية من المواد الأساسية التي تقدمها المحطات الإذاعية. ففكرة نقل الأخبار إلى أكبر عدد من الناس وفي أسرع وقت ممكن كانت ومازالت هدفا أساسيا للمجتمعات المختلفة. فالأخبار

(1)- نفس المرجع، ص73.

هي المعلومات الجديدة التي تهم الناس و تؤثر فيهم و تكتسب البرامج الإخبارية أهمية كبرى في قنوات الإذاعة نظرا لقدرة الوسيلة علة نقل المستمع الى مواقع الأحداث فورا.(1)

-البرامج التعليمية و التثقيفية:

تتوجه معظم برامج الراديو للجمهور العام و نتيجة منافسة التلفزيون وإستقطابه لقطاعات عريضة من الجماهير إتجهت الإذاعة نحو الإستخدام المتزايد للبرامج التي تستهدف جماعات متجانسة من الجماهير و قد ساعد في ذلك أيضا التوسع فيإنشاء الإذاعات المحلية التي تخاطب متخصصة من الجماهير و تهتم بالمناطق الجغرافية ذات الخصائص المشتركة و المتميزة.(2)

-برامج المرأة والأسرة:

- 1- تخصص المؤسسة الإذاعية في برمجةا فترات أو برامج للتوجه الى الأسرة بكل ما يتعلق بشؤونها و يساعد على شد الأواصر بين أفرادها و خلق مناخات التقاهم و التعاطف بينهم.
- 2- تعطي المرأة الإهتمام اللازم بما يساعدها على أداء دورها في المجتمع و تأمين سعادة الأسرة.
- 3- يخطر على المؤسسة الإذاعية بث أي دعاية أو فقرات توحى أو تشجع بشكل مباشر أو غير مباشر على العنف الجنسي أو الجسدي.(3) أو يساعد عبي الإنحراف أو يحط من شأن المرأة أو يقود أركان الترابط الأسري العائلي أو يتعارض مع أحكام المادة 32 من قانون الإعلام.
- 4- يراعي في تقديم هذه البرامج إختيار الإختصاصيين من ذوي العلم و الخبرة.

(1)- نفس المرجع، ص،ص، ص 74-84-94.

(2)- نفس المرجع، ص 89.

(3)- للقاضي أنطرن الناشف، البث التلفزيون والإذاعي والبث الفضائي. مراجعة نوال تلج مسعود، منشورات حلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، ص 523.

- برامج الأطفال:

- 1- تلتزم المؤسسة الإذاعية بتقديم البرامج للأطفال تساعد على كوين شخصيتهم و حقل مواهبهم وتنمية قدراتهم و مهاراتهم و تعزيز إنتمائهم الوطني.
- 2- يتم إعداد هذه البرامج من قبل الإختصاصيين من ذوي العلم و الخبرة.

-برامج البيئة:

- 1- على المؤسسة الإذاعية تخصيص برامج للبيئة تسلط فيها الأضواء على شؤون البيئة و أهميتها وتعالج مشاكلها و قضاياها و ما ينبغي أن يلتزم به المواطن و المسؤول حفاظا على البيئة وجمالها مما يساعد على تحقيق التطهير البيئي في الريف و المدينة ورفع مستوى الذوق العام.
- 2- تعد هذه البرامج بإشراف أخصائيين في قضايا البيئة.

-البرامج الصحية:

- 1- تعطي المؤسسة الإذاعية أهمية خاصة للقضايا الصحية وما يتعلق من توجيه و توعية مما يساعد على نشر وتعميم الثقافة الصحية العامة..
- 2- على المؤسسة بث البرامج و النشرات و الإرشادات التي تتطلب وزارة الإعلام إذاعتها بطلب من الهيئات الرسمية الصحية الرسمية أو الأهلية أو الدولية.

-البرامج الاقتصادية:

- على المؤسسة أن تقدم برامج متخصصة بمتابعة الأوضاع وشؤون الأعمار والبناء والقطاعات الإنتاجية و القطاع المالي والمصرفي بما يعكس حاجة لبنان إلى إبراز دوره و الإنجازات التي يحققها على هذا الصعيد.⁽¹⁾

(1)- نفس المرجع، ص523.

على المؤسسة أن تقدم ندوات متخصصة حول المشكلات التي تواجه القطاعات الإقتصادية كافة وتسهم في إيجاد الحلول.⁽¹⁾

-برامج الألباز:

والإثارة فيها تتمثل فيما تطرحه من مسائل في شكل ألباز و أسئلة تحتاج من المستمع المشاركة بأعمال نكرة و ذكائه في حل هذه الألباز.

-البرامج المثيرة:

التي تثير حب المستمع وتجعله راغبا في متابعة البرنامج لمعرفة الجوانب المختلفة من الموضوع.

عوامل نجاح الرسالة الإذاعية:

يجب أن يراعي في الرسالة الاهتمام بأكبر عدد ممكن من الجماهير المستمعين وأن يشعروا بحاجتهم إلى موضوع الرسالة وأن تعالج مشاكلهم وتتناول مختلف قضاياهم فالتحدث عن المبيدات الزراعية مثل: يجذب اهتمام الفلاحين بدرجة تفوق اهتمامهم بالشعر والموسيقى كما لابد أن تتناسب الرسالة الإذاعية تتطلب شروطا قد لا تتطلبها الرسالة الموجهة عن طريق التلفزيون وذلك أن مستقبل الرسالة الإذاعية لا يرى الحدث بعينه كما لا يرى المذيع الذي ينقل له ذلك الحدث وكذا فإن المسألة المطبوعة تسمح إلى حد ما بالإضافة في شرح تفاصيل الموضوع الذي تنقله وكذا فإن الرسالة الشفوية تختلف عن الرسائل التي ذكرناها.⁽²⁾

(1) - نفس المرجع، ص، ص 524، 525.

(2) - محي الدين عبد الحليم، الإعلام الإسلامي وتطبيقه. دار الرفاعي بالرياض، القاهرة، الطبعة الثانية، 1994، ص 34.

من خلال هذا المطلب نرى تنوع في برامج الإذاعة الجزائرية وهي التي تستهدف نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات لجمهورها المستهدف بيه جذب انتباهه والمحافظة عليه ونظرا لطبيعة تنوع المواضيع بتنوع جمهورها المستهدف كبار السن و صغارهم أطفال وشباب فهي تنقسم إلى عدة برامج منها ثقافية، اجتماعية، ترفيهية، دينية، رياضية، منوعات وكذا حصص خاصة بالأطفال وبرامج للمرأة والأسرى وأخرى اقتصادية وإخبارية بالإضافة إلى برامج الفكاهية كبرامج الألغاز، فالإذاعة كمؤسسة أو منظمة إعلامية تحاول أن تصنع حياة إعلامية في البيئة الخارجية فهي تعطي زبونها (أي المستمعين لها) أهمية قصوى مهمة بعاداته وتقاليد وأوضاعه الاجتماعية إذ تقدم خدمات متميزة ومتنوعة كما لا تنسى أن تضع في اهتمامها سعيها للتعرف على مشاكل الشباب.

ولكن هذا لم يأتي من عدم و إنما اعتمادها على نشر التفكير الإستراتيجي بين عمال الإدارة بغية جعله لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية في البيئة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بوصول رسالتها الإعلامية الى جمهورها المستمعين.⁽¹⁾

(1) - نفس المرجع، ص 34.

ملخص :

من خلال ما رأيناه نستنتج أن الإذاعة تسعى الى وجود منهجية أساسية للتفكير من أجل ووضع خطط إستراتيجية هادفة لتحقيق رسالة الإذاعة كمنظمة لها رؤية إستراتيجية و أهداف واتجاهات معينة لذلك نجد القائم بمهام الأداء الإذاعي يتصف بمواصفات وخصائص أو مميزات يستطيع بها التكيف مع الجمهور المستمع بشكل متفاعل خاصة أن نجاح الرسالة الإذاعية مرهون بمدى مناسبة مضمونها مع حاجات الجمهور المستهدف وخصائصه من أجل وصول الفكرة بطريقة جيدة ومقنعة وفعالية إلى المستمع وهذا ما يتطلب من المؤولين أن يفكروا من أجل وجود حسن وعمل إستراتيجي.

الفصل الرابع :

القيادة الإدارية وفاعلية

للاتصال في المنظمة.

الفصل الرابع : القيادة الإدارية وفاعلية للاتصال في المنظمة.

تمهيد

المبحث الأول: فعالية القيادة الإدارية وأساسياتها.

المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الرابع: الوظائف الإستراتيجية للقائد وخصائصه.

المطلب الخامس: أساسيات تميز القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: فاعلية الاتصال ووظائف الإعلام ونظرياته.

المطلب الأول: خصائص العملية الاتصالية.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الجماهيري والتنظيمي.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال وأنواعه بالنسبة للجمهور والمنظمة.

المطلب الرابع: نظريات ونماذج الاتصال.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال في المنظمة.

المطلب السادس: وظائف الإعلام ونظرياته.

ملخص.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نحاول إعطاء لمحة ولو موجزة عن فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال في المنظمة إذ قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

يتضمن المبحث الأول والذي كان تحت عنوان فعالية القيادة الإدارية وأساسياتها التعرف أولاً أهمية القيادة الإدارية كونها تمثل جانب مهم جداً في موضوعنا وكذا أساليب القيادة ونظرياتها، بالإضافة إلى عنصر هام ورئيسي كان لابد من التطرق إليه والذي تمثل في الوظائف الإستراتيجية للقائد وخصائصه وفي آخر هذا المبحث تناولنا أساسيات تميز القيادة الإدارية.

أما المبحث الثاني كان تحت عنوان فاعلية الاتصال، ووظائف الإعلام ونظرياته فقد كان من الضروري جداً الإشارة إلى خصائص العملية الاتصالية كونها عملية تتطلب أخذ ورد بين مرسل لرسالته معينة ومستقبل لهذه الرسالة أو ما يسمى بالتفاعل، ولكل عملية اتصالية أهمية وأهداف وأنواع بالنسبة للجمهور والمنظمة وعلى هذا الأساس قمنا بالتطرق إلى نماذج ونظريات الاتصال والتعريف بوظائف الإعلام ونظرياته.

المبحث الأول : فعالية القيادة الإدارية وأساسياتها.

المطلب الأول : أهمية القيادة الإدارية.

القيادة تمثل حلقة وصل بين العاملين والخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوثة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم الإستراتيجية الفردية ولعل أهميتها في تنظيم ووضع الاختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها والاستجابة لها، واتخاذ القرارات الصحيحة البناءة عمليا وسلوكيا وإنسانيا وذلك من خلال توجيه وإصدار التعليمات والإرشادات⁽¹⁾.

تبرز أهمية القيادة من خلال فهم هذه الوظيفة الإدارية وهي التي تقوم على التعرف على عناصر القيادة الفعالية وهذا يتطلب لتطوير المدير إلى قائد كما ان الأهمية تعمل على فهم نظريات القيادة المختلفة التي تساعد المدير على تطوير مهاراته القيادية كما أن القيادة العملية والفعالة في التنظيمات تبرز أهميتها من خلال النظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم يؤكد على أهمية القيادة لقيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم وإن النظر للتنظيم على أنه أنظمة ذات طبيعة بشرية تحتم وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب لإشباع الحاجيات البشرية وفي هذا المقام هناك فروق بين المدير والقائد، فالمدير في هذا الأساس هو صاحب مهنة، وأعماله روتينية لا يتحمل المجازفة في حدود مهامه التي تقع ضمن القانون والنظام ويحدث التأثير على سلوك العاملين على أساس سلطته الرسمية، أما القائد الإداري فهو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه أو انتخابه ليكون مسؤولا عن أداء التنظيم ويعتبر التنظيم وسيلة لغاية والتي تتمثل بخدمة المجتمع فالقائد هو صاحب رسالة ذو

(1) - محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات). دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى 1993، ص148.

فكر وتوجه عملي نحو الرؤية الاجتماعية وفهم القيم الأخلاقية ويقدم التضحيات ويعطي مجالا للمجازفة والمخاطرة ولا يتعامل مع ردود الأفعال⁽¹⁾.

بل يسبق الأحداث لمواجهة المشاكل والأزمات ومن مهام القائد أيضا المحافظة على استقرار واستمرارية التنظيم، من خلال التأكد على وجود التنظيم وضرورية لخدمة المجتمع وأبرز مثال نسوقه هنا هو إقدام القائد على الاستقالة بسبب أحداث أو أزمات تعرض لها التنظيم وأدت إلى فشله حيث يعتبر نفسه السبب في هذا الفشل باعتباره مسؤولا عن رسالة التنظيم وكذلك الحال في حالة النجاح.

القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:

يعتبر قائدا رسميا كل فرد يشغل مركزا رئيسيا لمدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم..) بحكم الوظيفة التي يشغلها وقد يكون هذا القائد اسميا فقط حيث لا يمارس فعليا تأثيرا على أفراد جماعته وان عدم استطاعة المدير العام القيام بدوره كقائد يسمح بظهور قادة آخرين غير رسميين بصفات أو سمات تميزهم عن القادة الرسميين أو المديرين، والقائد الرسمي قائدا اسميا.

في حين يكون القائد غير الرسمي قائدا فعليا يمتلك زمام الأمور نتيجة لدعم وتأيد مجموعة العاملين وهنا نرى ضرورة أن ينظر المدير إلى ظاهرة القيادة غير الرسمية نظرة إيجابية واعتبارها صحية ومقبولة ويجب الاستفادة منها في حالة فشله في ممارسة قيادة حقيقية.

فالقيادة الرسمية تمتلك الكثير من الأوراق والإستراتيجيات لتطبيق قواعد وأهداف التنظيم، لكن قد تكون الأهداف الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والاتصال النازل ليست من بين أولوياته وأهدافه الرسمية لكن التنظيم غير الرسمي قد يحتوي قيادة غير رسمية تؤثر في الفاعلين وتحقق لهم أهدافهم

(1) - إعداد ملكية مرباح، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير (دراسة نظرية وتطبيقية). إشراف ناصر قاسمي

دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص110

وامتيازاتهم فإجراءات الاتصال بالرئيس ذات قواعد الرسمية والمعقدة تجعل من الفاعلين ضمن علاقة غير متكافئة لصالح الرئيس، مما يجعله يشعر بالضعف والتبعية لكن عندما تتوفر بوادر التحرر في وجود قيادة غير رسمية تحقق ذاته وفعاليتها، فيصبح أحد الفاعلين ضمن الجماعة غير الرسمية.⁽¹⁾

من خلال هذا المطلب يمكن القول أن القيادة تمثل بعد هام جدا في تحقيق التفاعل الاجتماعي كونها تعتبر محرك رئيسي لإنجاح المنظمة فمن خلال دراستنا الميدانية يرى العاملون بكل من الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة أن القيادة الإدارية من الوسائل الجد فعالة في تحقيق أهداف المنظمة فعالية رسالتها الإعلامية الموجهة لجمهورها المستمعين.

يفضل القيادة الإدارية يتم التأثير على الموظفين من أجل تقديم أداء إذاعي جيد، نظرا لما تقدمه من توجيهات والإرشادات عن كل المضامين الموجهة لجمهورها والتي يرغبون فيها. والقائد هو الذي يحرص دائما على تنمية قدرات ومهارات الأفراد في المنظمة وذلك من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل وناجحة.

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية.

للقيادة الإدارية عدة أساليب وأنماط أهمها القيادة التسلطية المعروفة بالأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية وكذا القيادة الفوضوية ويمكن عرضها كما يلي:

1- القيادة التسلطية (الأوتوقراطية).

وتسمى بالقيادة الاستبدادية وهي ليست كالصفات السابقة للقيادة الاستشارية التعاونية أو بما يسمى الديمقراطية، حيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي

(1) - إعداد مليكة مرياح، نفس المرجع السابق، ص، ص 111، 112.

يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال وفي الجو الاستبدادي ويعطي الأوامر ويصر على إطاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به⁽¹⁾.

ويملي على أعضاء الجماعة خطوات العمل خطوة بخطوة فلا يتسنى لهم عمل شيء من دونه، كما ينفرد بوضع خطة العمل وتحديد أهدافه دون أن يشرك معه أحداً أو يستشير أحداً، بل يفرض على الجماعة ما يقدمه إليها من معلومات مفصلة عن الخطط القادمة ويكفهم بتنفيذها على الفوز وبدون نقاش، هذا إلا أنه يوقع الجزاء ويضفي المدح أو اللوم كما يرى وكيفما أراد دون ذكر للأسباب، وأغلب الأمر أنه يظل متباعداً عن أفراد الجماعة لا يروونه على غراراً، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم فهو وحده الحاكم وبيده الحكم ويصدر الثواب والعقاب والتحفيز كما شاء.

يمكن القول أن هذا النمط من القيادة يقوم به القائد لوحده أي من خلال اتخاذ القرارات، وباقي الموظفين يقبلون بقراراته دون طرح أي سؤال أو دون محاولة الاستفسار حول القرار الذي تم اتخاذه أحياناً فقط ما يتشاور ذلك القائد مع من يعملون معه، إذن ما يمكن قوله أن هذا الأسلوب.

يسيء إلى العلاقة الموجودة بين القادة والموظفين لأنه يؤدي حتماً إلى غياب عنصر هام وأساسي في الإدارة هو الاتصال بين القادة والتابعين داخل المنظمة، أو يكون وجود هذا العنصر (الاتصال)، ضعيف جداً وذلك بسبب الضغوطات التي يشعر بها العاملين من طرف القائد مما قد يحدث صراعات في بيئة العمل، وبالتالي يؤثر حتماً على طبيعة التفكير لأنه محصوراً لدى القائد فقط وحتماً يؤدي ذلك إلى تدهور وضعف الخطط الإستراتيجية لأن تصرفات القائد مع العاملين تعيقهم على الابتكار والإبداع وتحقيق الاتصال.

(1) - أحمد قوراية، فن القيادة. مرجع سابق، ص74.

2- القيادة الديمقراطية:

ينبع هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي من احتياجات الجماعة فهؤلاء القادة يشجعون أعضاء المجموعة على أداء وظائف ومسؤوليات القيادة، فهؤلاء القادة يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على إرضاء الأتباع ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة بين الأتباع والقائد، فالقائد يتحمل مسؤولية القرار، ولكن يتشاور مع أتباعه وغالبا ما يميل إلى رأيهم لأنهم أقرب إلى العمل منه⁽¹⁾.

حيث تصبح القرارات تتخذ بحضور ومشاورات المسؤولين على تنفيذها بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية⁽²⁾.

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون⁽³⁾.

يتضح لنا من خلال هذا الأسلوب القيادي أنه أحيانا يمكن للعاملين من مهمة إصدار القرارات وذلك بمنحهم الحرية من طرف القائد من أجل تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات.

وهذا ما تبين لنا خلال الدراسة الميدانية حيث يرى العاملين بالإذاعة أن قائد المؤسسة يمنحهم المشاركة في صنع القرار وهذا ما زاد من ارتباطهم بالمؤسسة أكثر ويشجعهم على العمل من خلال التفكير دائما في الإبداع لتحقيق العملية الاتصالية بين الموظفين والجمهور المستمع فالعاملين بالإذاعة

(1) - تيسفاجبير-ميددين بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2005، ص33.

(2) - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري. دار الغرب، وهران، الطبعة الثانية، 2004م، ص102.

(3) - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص212.

يرو ان نجاح المؤسسة وتقديمها أكثر إنتاج وأدائها للعمل الإذاعي بطريقة إيجابية يتطلب في الكثير من الأحيان قائد ديمقراطي.

3- القيادة الفوضوية:

التي تتميز بإطلاق الحبل على القارب وترك الأمور تجري دون ضابط أو رقيب قيادي⁽¹⁾.

إن هذا النوع من الأساليب ينشر أنواع عديدة من التسبب واللامبالاة في أوساط التنظيم لإفنتاده في كثير من الأحيان إلى مقومات القيادة الفعالة التي تعمل على ضبط السلوكيات والتصرفات بما يخدم الأهداف المشتركة معاً، وفي حالة هذا النمط فإنه يكون سريع الانهيار والتلاشي لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

فالقيادي الناجح هو الذي يسعى جاهداً أو ينصب جهده في تحقيق الكفاءة والفاعلية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم⁽²⁾.

يتبين ان هذا الأسلوب القيادي يوفر كل الحرية للعاملين داخل المنظمة وبالتالي دور القائد في هذه الحالة يقتصر فقط على توفير ما تحتاجه المنظمة من المواد والإمكانيات التي تلزمها وهذا ما ينشر داخل المنظمة عدم القدرة على تحقيق التماسك بين الموظفين ويفقد المنظمة كامل قدرتها على تحقيق النجاح بسبب الحالة التي يتخذها كل فرد داخل المنظمة وهي سعيه إلى تحقيقه لمصلحته فقط لا مصلحة المؤسسة، وبالتالي كيف يمكن لمؤسسة تعيش في هذه الفوضى أن تفكر وتخطط استراتيجياً؟

(1) - أحمد قوراية، فن القيادة. تقديم حميدي خميسي، مرجع سابق، ص70.

(2) - محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي (بحوث عربية وعالمية). دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1985م، ص35.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

هناك العديد من النظريات التي ميزت القيادة الإدارية من حيث الدراسة، منها ما اهتمت بسمات القائد ووظائفه ومواقفه ومنها ما ركزت على التفاعل ومن أهم نظريات القيادة ما يلي :

1- نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهرها ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التحليل والشجاعة...الخ.

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثية غير مكتسبة وما قاله نابليون قد يشير إلى ذلك إذ قال: " الأم تهز السرير بيمينها والأرض بيسارها".

رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية إذ أن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقي ان تركز الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير وهذا هو الدور الأساسي للقيادة الابتكارية أي قيادة خلق جميع مكونات وعناصر العملية الإنتاجية فالقيمة التي نضيفها إلى الإنتاج أو الخدمات لا بد أن تسبقها إضافات إلى من يقدم المنتج أو الخدمة. (1)

(1) - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004م ص15.

يتضح أن نظرية السمات الشخصية ترى أن القائد تميزه مجموعة من السمات مما يجعله يختلف عن الأفراد الآخرين في المجتمع وذلك من حيث المظهر مثلا كالقامة وقوة عضلاته والنشاط والحيوية ومن الناحية النفسية أي ان هناك سمات عقلية تميزه كقدرته على التفكير وقوة ذكائه وتوقع طبيعة العمل مستقبلا وبالتالي قدرته على اتخاذ القرارات وكذا الإبداع والابتكار ووضع الخطط الإستراتيجية.

2- **النظرية الوظيفية:** تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها الأعمال والأدوار التي يقدمها الفرد بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها والقيادة هنا تتوقف على الدور الوظيفي للفرد والمهام التي يقوم بها وحجم ما يقوم به من أعمال وعليه فغن القيادة ممكن ان يشترك بها أكثر من شخص في المؤسسة⁽¹⁾.

يرى أنصار هذه النظرية أن هناك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل: تحديد الأهداف والحفاظ على وجهة الهدف، وتسهيل التفاعل بين الأفراد والحفاظ على الروح المعنوية وغيرها⁽²⁾.

3- النظرية الموقفية:

بدأ فدلر أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء واهتم بتحديد فيما إذا كان القائد المتسامح اتجاه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها قائدا صلبا وصارما (غير متسامح)، ولقد طور فدلر وزملاؤه استقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد

(1) - رافد عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007م، ص127.

(2) - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة). الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2006، ص200.

نحو التعاون مع الزملاء سمي باستقصاء التفاصيل الأدنى للعمل مع الآخرين وكان الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذين ينظرون إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل معهم ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم فدلر وزملاؤه افتراضا هو أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة ايجابيا أو غير اعتيادي بالنسبة له⁽¹⁾.

4- النظرية التفاعلية :

هذه النظرية تشير إلى أن القائد خليط من كل ما ذكر في النظريات السابقة، فالسمات الشخصية والظروف البيئية والمهام الوظيفية تشترك كلها لتتصب في بوتقة واحدة وتظهر لنا القائد بعد تفاعلها مع بعضها وتلقي هذه النظرية الضوء على أهمية إدراك القائد لذاته وللآخرين وإدراك الآخرين له⁽²⁾.

فالقيادة هي عملية التفاعل بين الشخص والموقف أي هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تصبح وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي⁽³⁾.

ترى هذه النظرية أن للموقف أهمية كبيرة لدى القائد والجماعة وبالتالي هي ترى ان نجاح القائد مرهون بمدى قدرته على إنجاز عمله من خلال تحقيق الفعالية وبالتالي تحقيق أهداف الجماعة.

(1) - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. مرجع سابق، ص18.

(2) - رافد عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. مرجع سابق، ص127.

(3) - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1979، ص142.

المطلب الرابع : الوظائف الإستراتيجية للقائد وخصائصه.

للقائد الإداري وظائف إستراتيجية وخصائص تتمثل فيما يلي:

1- الوظائف الإستراتيجية للقائد.

- إدراك احتياجات العاملين والعمل على إشباعها.
- أن يوضح للعاملين نوع السلوك الذي يقود لتحقيق الهدف والمكافآت ويسهل المسار نحوها.
- زيادة رأس المال الشخصي للعاملين للحصول على أهداف العمل، أي زيادة رواتب العاملين كلما زاد الإنتاج وتقديم المكافآت لهم كلما أمكن ذلك.
- مساعدة العاملين لتوضيح توقعاتهم.
- إزالة المعوقات المحيطة ببيئة العمل، وتقليل الصعوبات التي يمكن أن تعترض طريق العاملين في تحقيق الهدف.
- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف على الأداء الفعال⁽¹⁾.
- زيادة المكافآت للعاملين من خلال توفير الراحة والرفاهية وأن يتوخى العدالة في التوزيع لتلك المكافآت لأن ذلك يزيد من دافعيتهم نحو العمل⁽²⁾.

2- خصائص القائد الإداري الناجح.

(1) سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم). عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص38.

(2) - رافد عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. مرجع سابق، ص117.

بما أن القائد هو الشخص الذي يدفع الأفراد لأداء أعمالهم بفاعلية مع إهتمامه بربط أهداف المؤسسة التي يسعى إلى تحقيق وحاجات الأفراد ويسعى إلى تحقيقها ما أمكن ذلك، لذا فإن هناك خصائص تميزه عن غيره وهذه الخصائص هي:

- الخصائص المهنية:

ويقصد بها الخصائص التي تمثل جوهر العمل الإداري مثل الإيمان بالمهنة والالتزام بقواعدها الأخلاقية وأهم الخصائص التي تميز بها مدير المدرسة كقائد إداري هي:

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- الإلمام التام بوسائل تحقيق أهداف المدرسة.

• الخصائص الشخصية:

- للقائد الإداري خصائص شخصية تميزه عن غيره ولعل أهمها.
- الذكاء والطموح وروح المبادرة.
- النشاط الدائم وحب الاستطلاع لما يدور حوله.
- يميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار التعميم لما يقوله الآخرين⁽¹⁾.

المطلب الخامس: أساسيات تميز القيادة الإدارية.

(1) نفس الرجوع، ص117.

للقيادة الإدارية مجموعة من العناصر التي تميزها تمكن في القائد الإداري والجماعة وكذا قوة التأثير وتحقيق أهداف الجماعة بالإضافة إلى الموقف أو الطرف.

• **القائد الإداري:** يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة وقد أورد كارتر j.carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في:⁽¹⁾

• يمثل القائد مركز سلوك الجماعة:

يمثل هذا التعريف التقاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة إلا ان الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فردا مركزا لانتباه الجماعة ولكنه ليس قائد مثل المخبور والمجنون .

- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة.

- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

- القائد هو الشخص الذي بسلوك الجماعة.

إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة حاكم عسكري ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

• الجماعة (المرؤوسين).

(1) - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري. دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الطبعة الثانية، 2004م، ص17.

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة ببيان أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد ان يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها⁽¹⁾.

• قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين وقد يكون الإذعان قسريا كذلك يختلف التأثير عن السلطة حيث ان السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين⁽²⁾.

• تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل لذا ترى ماري فولبيت mary follet انه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجا القائد على تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار زهران، عمان، 1992م، ص، ص، 91، 92.

(2) - طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة. دار الفكر، عمان، 2002، ص152.

كل طرف ما يرضيه وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص الجماعة المرؤوسين والمنظمة⁽¹⁾.

• الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول ان الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب⁽²⁾.

من خلال هذا المطلب يتبين لنا ان للقيادة الإدارية عناصر تشكل شرطا أساسيا في مكوناتها وبالتالي لا يمكن تصور قيادة إدارية بدون قائد إداري ومرؤوسين وتأثير وهدف وموقف.

فالقائد هو ذلك الشخص الذي يمكنه ان يتميز عن أفراد الجماعة من خلال قدرته على التأثير فيهم ولتحقيق أهداف معينة لا بد من وجود مرؤوسين وكذلك ظرف يمارس القائد فيه قدرته على تأثير في الجماعة إذن يمكننا القول أن القائد هو الشخص الذي يحتل منصب القيادة في الإدارة وبالتالي يحدث تغيرات في مستوى الأداء الإذاعي الذي تقوم به الجماعة في المنظمة إذن القائد هو الذي يكون له تأثير إيجابي أكثر وأكبر داخل المنظمة.

(1) - نواف كنعان، مرجع السابق، ص، ص، 94، 95.

(2) - طاهر الكلالدة، القيادة الإدارية. دار زهران، عمان، 1997، ص، 21.

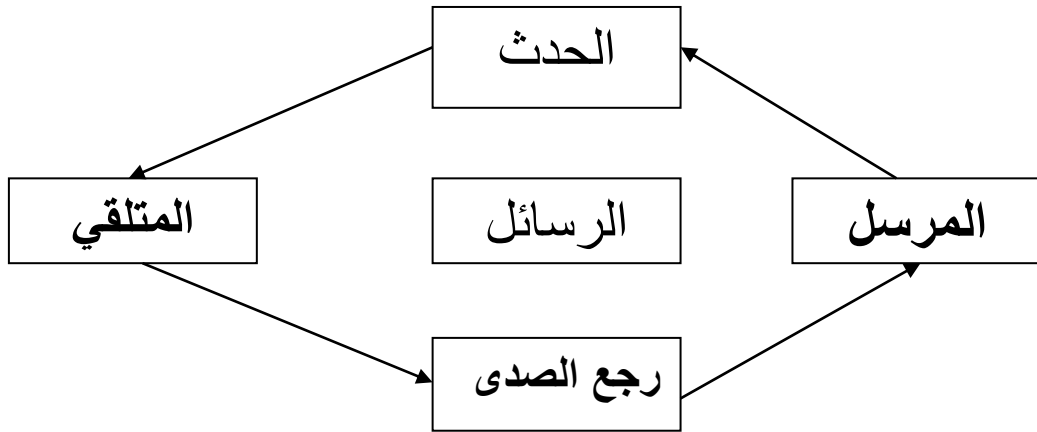
المبحث الثاني: فاعلية الاتصال ووظائف الإعلام ونظرياته.

المطلب الأول: خصائص العملية الاتصالية (processus de communication)

بما ان الاتصال بمثابة إرسال رسالة من مرسل على متلقي عبر قناة ما ، حيث يكون للمرسل والمتلقي فهرس مشترك من الإشارات القابلة للاستعمال⁽¹⁾ .

وبطريقة مختصرة يمكن تلخيص ذلك في مخطط للاتصال فيما يلي⁽²⁾ :

الشكل رقم (09): يوضح مخطط للاتصال.



ومنه فان النظر إلى الاتصال كعملية يعني ان الاتصال لا ينتهي بمجرد ان تصل الرسالة من المصدر على المتلقي كما يعني ان هناك العديد من العوامل الوسيطة بين المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضوعات معينة فيما يعرف بالرسالة أو الرسائل ويعكس هذا الحديث وأيضا يتأثر بما لديه من قيم ومعتقدات وكذلك بانتمائه الاجتماعية والثقافية بما يثير لديه ردود معينة اتجاه ما

(1) –Edouard rivier, **communication au diovisuelle**. imprimé en France, sans illustration, 2003, p29.

(2)– Abdehamid ouaret, **batir sa stratégie de communication et développement**. è ditions alger, livres (g.a.l alger, sans illustration, 2008, p63

يتلقاه من معلومات وأراء وبما يجدد أيضا مدى تأثيره بهذه المعلومات والآراء، في هذا الإطار ظهرت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى ان تلك العناصر هي مجرد المرسل والرسالة والمستقبل، ولكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينات بينت مدى قصور ذلك النموذج وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الإعلام تأثير مباشر على الجمهور.

وبالتالي لقد ظهرت العديد من النماذج والتي تطورت من الطبيعة الثنائية على الطبيعة الدائرية والتي على ضوئها تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر أساسية هي: المصدر، الرسالة، التلقي، رجوع الصده والتأثير، وسنحاول التطرق إلى كل عنصر على حدى⁽¹⁾.

1- المصدر: source

يعتبر المرسل في عملية الاتصال ذو شخصية قوية من حيث قدرته على التفكير (التخيل) وهذا ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعلومة⁽²⁾، فالمرسل لديه معنى مقصود يريد نقله فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والآراء أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد والجماعات في موقف معين ويقوم بالمرسل بوظيفتين:

- تحدي الفكرة ودراستها.

(1) - عبد العزيز شرف، المدخل على وسائل الإعلام، (الصحافة، الإذاعية، التلفزيون، السينما، المسرح، أقمار الاتصالات). دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1989، ص55.

(2) Kamel elkorso, communication orale et écrite. éditions dar el Gharb, sans illustration, sans année ; p17.

- قيامه بشرح أو توضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة لذلك من خلال المرسل يتم صياغة الهدف الذي تتضمنه الرسالة الاتصالية⁽¹⁾.

أما بالنسبة للترميز تجمع هذه الوظيفة جزء من المعالجات التي ينبغي القيام بها بخصوص الإشارة المرئية المسموعة قبل إرسالها وتجمع هذه المعالجات تحت مصطلح ترميز المصدر⁽²⁾.

2- الرسالة: Message

وهو العنصر الثاني في العملية الاتصالية حيث تشير على مضمون الأفكار التي تطرحها من خلال الوسيلة الاتصالية والتي غالبا ما تترجم أهداف المتصل أو القائم بعملية الاتصال.

وتتوقف فعالية الاتصال على فهم مادة الاتصال لهذه الرسالة وذلك من حيث أنها ذات محتوى يعبر عن أهداف محددة عند من يقوم بصياغتها وإرسالها وقد تكون شفوية أو مكتوبة⁽³⁾.

بحيث يتم نقلها بسرعة على الجمهور وذلك عن طريق آليات وسائل الاتصال مثل: الطباعة والتعليم والإذاعة⁽⁴⁾.

(1) - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام في منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعي، بدون طبعة، 1997، ص266.

(2) - Jean Iohisse, la communication de la transmission a la relation. edition et augmentée par ann abelle klein, 3 ème èdition, 2007, p21.

(3) - هالة منصور، الاتصال الفعال، (مفاهيمه واساليبه ومهاراته). المكتبة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة 2000، ص29.

(4) - عبد الله عبد الرحمان، سوسولوجيا الإعلام والاتصال. بدون دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة 2006، ص61.

3- المستقبل: receiver.

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ان لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف وينبغي مثلا ان يدرك المدرس ان نجاح الدرس لا يقاس بما يقوم به التلميذ⁽¹⁾.

4- الوسيلة (القناة) Channel .

يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصاره عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة وشأنها في ذلك شأن وسائل المواصلات فكلما أنه توجد عدة رسائل للصفير بين بلد وآخر ولا يمكن الانتقال إلا باختيار إحداها فكذلك وسائل الاتصال فهي كثيرة ومتنوعة⁽²⁾.

5-رجع الصدى : feed back

المقصود برجع الصدى هو رد فعل دورة الاتصال التي تبدأ بفكرة أو خبرة أو تجربة أو معلومة يرى المرسل ان انتقالها على آخرين يحقق هدف ما فيبدأ في تحويل هذه الفكرة أو المعنى المراد توصيله إلى الرسالة ذات المحتوى الذي يتكون من الرموز اللفظية أو الوحدات اللغوية الكلمات والجمل والعبارات، أو يعبر عنه بالرموز غير اللفظية مثل الصورة أو الرسوم أو الموسيقى وغيرها وتعتبر هذه

(1) - محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية. مرجع سابق، ص30.

(2) - محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، بدون طبعة، 2006، ص31.

الرسالة مثيرة بالنسبة للمستقبل عندما تصل إليه فيستجيب لها بشكل أو بآخر يتفق مع تفسير للرموز وإدراكه للفكرة أو المعنى في إطار خبرته وتجربته الخاصة ونتيجة لهذه الاستجابة فغنه يقوم بصياغة نتيجة الاستجابة التي توضح أثر الرسالة في رسالة أخرى أو راجعة إلى المرسل - رجعي الصدى يقوم المرسل بناء عليهما بتقديم اثر الرسالة ونتائج عملية الاتصال⁽¹⁾ .

وعليه فإن العملية الاتصالية تعمل على تحقيق التأثيرات المتبادلة، أو غرضها هو إحداث تغييرات عديدة في السلوك الاجتماعي وذلك من خلال ضمان استمرار اتصالها بتحقيق تفاعل بين أطرافها من خلال المضمون le contenu الذي تقوم بنقله وإرساله ولذلك هي تتطلب وجود خصائص يتمثل الطرف الأول منها في المرسل الذي يعمل على إرسال رسالته على الطرف الثاني وهو المستقبل، ويتم ذلك بوجود وسيلة ناقلة لمضمون هذه الرسالة مما يؤدي على إحداث اثر المتلقي للرسالة، وبالتالي تكون هذه الأخيرة قد عملت على بلوغ أهداف العملية الاتصالية وفي موضوعنا نتكلم عن خصائص هذه العملية في الإذاعة كوسيلة إعلامية يسعى فيها القائمين بالاتصال على تبادل المعاني الموجودة في الرسائل وذلك من خلال الحوار الذي يتم من خلاله التفاعل مع المستقبل على اختلاف ثقافته بهدف توصيل الفكرة أو المعنى لفهم الرسالة الإعلامية.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الجماهيري والتنظيمي.

1- أهمية الاتصال بالنسبة للجمهور.

إذا تحدثنا عن الاتصال بشكل عام فان هذه الأهمية تظهر في الإجابة على السؤال: لماذا نتصل بالغير؟

(1) - شفيق حسنين، سيكولوجية الإعلام. دار وفن للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد للنشر، بدون طبعة، 2008 ص، ص، 23، 24.

وخصوصا فيما يسمى بالاتصال الغير مخطط والذي نقوم به جميعا في حياتنا اليومية سواء داخل الأسرة أو مع الغير أو في الجماعات الصغيرة أو داخل المجتمع، الكل في هذه الحالة يصبح نموذج الدوافع والحاجات الإنسانية مدخلا مناسباً لتحديد هذه الأهمية والتي تظهر في الايجابية، نحن نتصل لتلبية حاجاتنا الإنسانية وبالنسبة للفرد يعتبر الاتصال لأنه يرغب في بناء العلاقة بيئية ويرى الآخرون ان الاتصال هو طريق بناء العلاقات، فكل يوم نعتمد على قدرتنا في الحديث والاستماع⁽¹⁾.

كما أن الاتصال يعني بالنسبة إلى كل نوع من أنواع المجتمعات والجماعات الإنسانية شيئا على أعظم جانب من الأهمية وان المجتمع لا يمكن ان يوجد أو نقول له قائمة بدون الاتصال فعن طريق الاتصال وبالاتصال وحده تتكون وتنمو المعايير والقيم والمضامين الثقافية وعمليات التعليم الاجتماعية⁽²⁾.

ب- أهمية الاتصال التنظيمي:

حيث أن الاتصال يمثل أمرا هاما وحيويا لأي منشأة أو دائرة أو وزارة أو مصنع أو أي مؤسسة مهما كانت طبيعة أعمالها وحجمها.

حيث ان الاتصال يجب أن يكون سهلا وبسيطا وواضحا ومفهوما وحيث ان هناك عقبات تواجه الاتصال تم الحديث عنها وإبرازها، وحتى يكون الاتصال فعالا ويؤدي الغرض المطلوب منه في تحقيق أهداف المنشأة أو توصيل مضمون الرسالة بوضوح بين المرسل والمستقبل، وحتى يكون الاتصال إتصالا فعالا لابد من معالجة عقبات الاتصال، أي العقبات المختلفة التي تتعرض لها

(1) - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 2000، ص22.

(2) - محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال. دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة 1992م، ص16.

عمليات الاتصال والتي تم شرحها والتعرض لها والتعرف عليها، ويكون ذلك أهم ما يكون بتخفيض عدد المستويات الإدارية للمنشأة والتوسع في تفويض السلطة أي تشجيع اللامركزية في الإدارة والعمل⁽¹⁾.

على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات على ضوء نظرية الإدارة بالأهداف، وان يكون المدير قدوة للمرؤوسين وبث الثقة وروح التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق team work.

ويتطلب خلق اتصال فعال ورفع كفاءة وفاعلية الاتصال أيضا تنمية بعض الأمور الهامة وغرسها في نفوس المدراء والمسؤولين ومن أهمها:

1- ضرورة ان يتمتع المدراء بمهارات عالية في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المدير المرؤوس المتحدث ليفرض رأيه هو، وأن يحسن الاستماع إلى المرؤوسين حتى وإن لم يكن لديه رغبة كافية للاستماع.

2- في حالة استخدام الأسلوب الكتابي، فيجب أن تكون الكلمات سهلة وواضحة ليس فيها ولا غموض ولا تحتل التأويل أو التحريف.

3- على المدير ان يغرس في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والخلق وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة لديهم ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل لديهم في المنشأة⁽²⁾.

(1) - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص65.

(2) - نفس المرجع، ص، ص، 65، 66.

لأنه إذا حصل وأن موظفا قد قدم اقتراحات للرئيس المباشر أو المدير وتسبب له ذلك نوعا من الضرر، فربما لا يجرؤ على تقديم اقتراحات أو شكاوي مرة أخرى.

4- يجب على المدير أن يكون عارفا لحقيقة ما يريد نقله إلى المرؤوس، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجراءه مضمون الاتصال وعناصره ومكوناته والهدف المطلوب منه، وهنا يجب على المدير أن يسأل نفسه قبل أي عملية عدد من الأسئلة الهامة أهمها:

5- من هم على وجه التحديد المطلوب إرسال مضمون الرسالة إليهم من العاملين أو غيرهم؟

6- ما الذي يجب أن تتضمنه الرسالة المرسل على وجه التحديد من معلومات وأفكار؟

7- ما هو المطلوب التأكيد عليه في الرسالة ولفت انتباه المرسل إليه إلى هذا المطلوب التأكيد عليه؟

8- ما هو الهدف من عملية الاتصال الجارية بالتحديد و بكل وضوح وصراحة تحديدا كاملا ليس فيه؟

9- ما هي احتمالات المعاني الأخرى التي قد تتضمنها الرسالة والواجب تداركها من قبل المرسل والمستقبل؟

10- ما هو أنسب الأوقات لإرسال الرسالة؟⁽¹⁾.

إذن يمكن القول من خلال كل هذا أن الإتصال الجماهيري يلعب دورا هاما وفعال في التغيير الاجتماعي كما انه يتوجه إلى مجتمع متباين الاتجاهات ومختلف الشرائح الاجتماعية وللاتصال الجماهيري وسائل خاصة تعمل على نقل الرسائل إلى أعداد هائلة من أفراد المجتمع كالإذاعة مثلا وسيلة اتصالية جماهيرية ومؤسسة إعلامية تعمل على نقل الأخبار والمعلومات إلى جمهور عريض

(1) - نفس المرجع، ص، 66.

والقائد الإداري الناجح لا يستطيع ان يؤدي أدوره الإدارية بطريقة فعالة إلا إذا توفرت له شبكة اتصال فعالة، لأن أهمية الاتصال تتسع كلما اتسع حجم التنظيم.

المطلب الثالث : أهداف الاتصال الجماهيري والتنظيمي وأنواعه.

1-أهداف الإتصال.

لقد أوضحنا سلفا أن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى آخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، ولهذا فغن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتعبيرها، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى ما يلي:

1- هدف توجيهي:

و يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال على إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

ولقد وضح ذلك من خلال الدراسات العديدة التي أجريت ان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2- هدف تثقيفي:

و يتحقق هذا حينما يتجه الإتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث⁽¹⁾.

3- هدف إجتماعي:

يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض وبذلك نقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد وفي الواقع فإن الإتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد⁽²⁾.

وبالتالي فإن الإتصال أهداف كثيرة ولكن يمكن تقسيمها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، وهناك أهداف عامة بالنية لكل عملية اتصال أيا كان نوع هذا الإتصال أو المجال الذي يتم فيه وهناك أهداف خاصة لعملية الإتصال وهذه الأهداف الخاصة تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه هذا الإتصال وحسب طبيعته ومنها.

الأهداف العامة:

- أهداف معرفية عندما يكون الهدف أساسيا توصيل المعلومات أو الخبرات.
- أهداف إقناعية عندما يكون الهدف تغيير وجهة نظر إقناع بشيء.
- أهداف ترويجية وتوحي أساسا للترويج عن النفس.

(1) - سلوى عثمان الصديقي-هنا حافظ يدوي، (إبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية). الكتب الجامعي الحديث، الأزاريطية، بدون طبعة، 1999، ص، ص19، 20.

(2) - أمير منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 1999، ص، ص19، 20.

الأهداف الخاصة:

ويمكن تلخيص بعض الأهداف الخاصة فيما يلي:

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين.

يهدف الاتصال داخل المؤسسة التي تلي تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التقاهم.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات، لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور¹.

ومن خلال هذا يمكننا القول ان كل عملية اتصالية في الحياة الاجتماعية إلا وكان من ورائها هدف فأحيانا يكون الاتصال من أجل الترفيه والترويج عن النفس وقد يكون من أجل التعليم والتثقيف بالإضافة إلى انه يساهم في تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات، والهدف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية يتمثل في مدى مساهمة هذه الأخيرة في توصيل المعلومات على الأفراد المؤسسة وتسهيلها في تبادل المعلومات .

2-أنواع الاتصال الجماهيري والتنظيمي.

هناك العديد من يميز عدة أنواع للاتصال مثل:

1- الاتصال الذاتي: . interpersonal communication.

(1) الدسوقس عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص، ص، 39، 36.

2- الاتصال المواجهي pace communication

3- الاتصال الجماهيري Masscommunication

4- الاتصال التنظيمي organizational

وهناك من يضيف الاتصال الثقافي

وسنحاول التطرق إلى بعض هذه الأنواع:

- الاتصال الذاتي:

وهو تلك العمليات التي تدور الفرد من قراءة مؤشرات الواقع واستعادة الأحداث الماضية ووضع خطة المواقف القادمة وهكذا أو حتى عندما يكون طرفا في موقف اتصالي فهو تفكيره وفك رموز ما يقال واستعادة للرد عليها وهكذا فهي عمليات عقلية مرتبطة بالتذكر وترتيب أطراف معرفية وإدراكية بصورة معينة قد يستيقظ أولا ثم يبدأ يعرف ما إذا كان الوقت الذي حدده من قبل وما هي خطة يومه إلا ان البعض يرفض الاعتراف بالاتصال الذاتي.

- الاتصال المواجهي:

ويتميز بان كل من المرسل والمتلقي يرى بعضهم البعض وقد يكون المرسل فرد وفرد (بين شخصين) أو فرد وجماعة وتتفاوت حجم هذه الأخيرة فقد تكون جماعة صغيرة⁽¹⁾.

(1)- أمال سعد المتولي، مبادئ الاتصال ونظرياته. دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007م، ص-ص53-55.

- الإتصال الجماهيري:

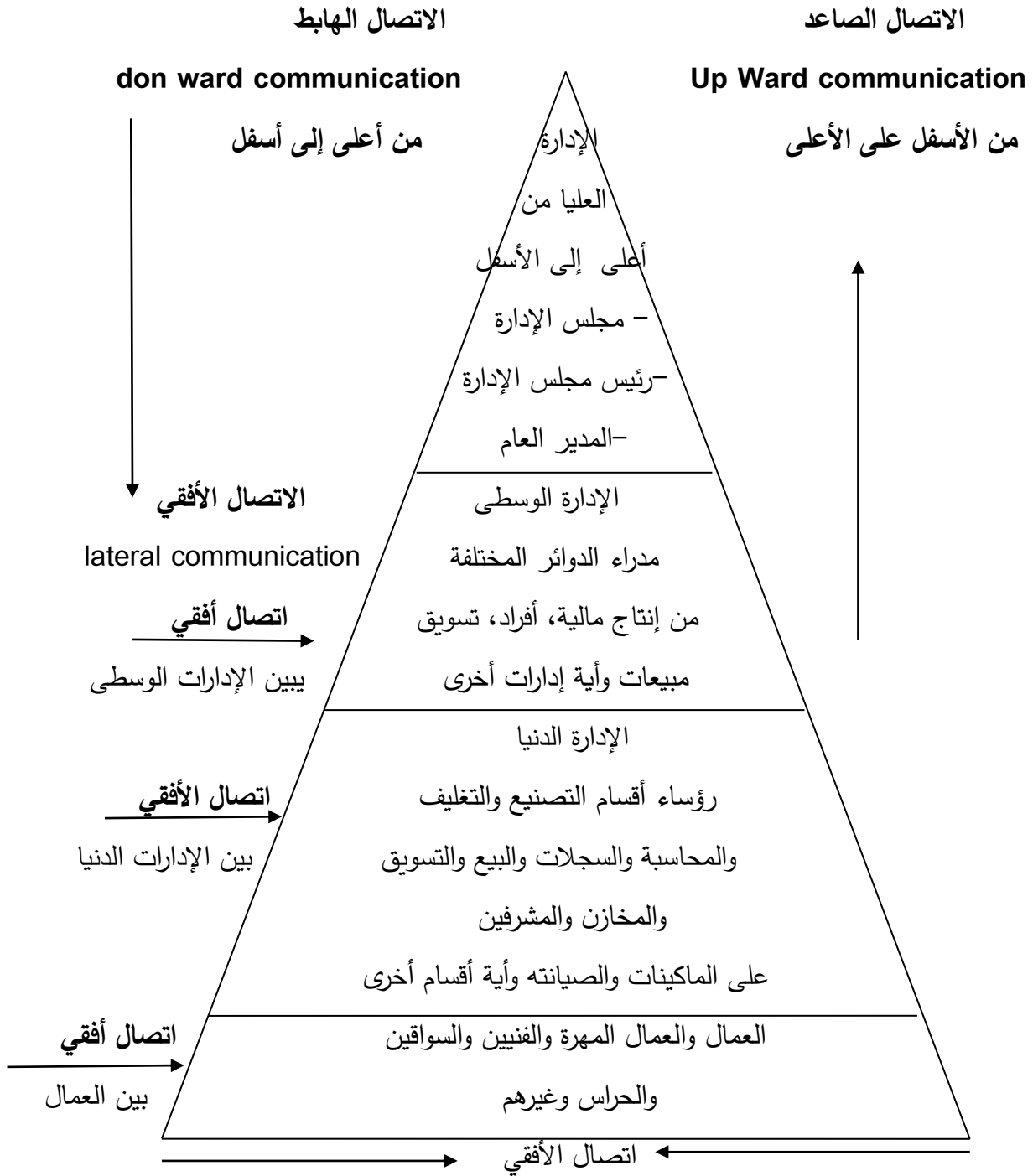
إن كلمة mass أو جماهير تعني حشد أو جمهرة أو مجموعة كثيرة من الناس تأتي من جميع مجالات الحياة ومن مختلف الطبقات الاجتماعية، وتتضمن هذه المجموعة أفراداً يختلفون في مراكزهم ومهنتهم وثقافتهم وثروتهم وكل فرد من أفراد هذا الحشد أو الجمهرة مجهول الهوية ولا يتفاعل مع الآخرين ولا يتبادل معهم المشورة أو الخبرة ولذلك فإن الإتصال الجماهيري هو تلك العملية التي يتم من خلالها الإتصال بهذا الحشد أو تلك الجماهير وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الإتصال الحديثة، كالصحافة والإذاعة... الخ⁽¹⁾ .

أما بالنسبة للإتصال الشفهي فقد أوجد عدد من المنظرين العقود الأخيرة من قرن 20 تسميات مختلفة ومنها شارودو charaudeau الذي يرى في أساس كل كلام عقد اتصالي يستلزم وجود معايير واتفاقيات مقبولة من المشاركين لتسهيل الإتصال⁽²⁾ .

(1) - جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الإتصال الجماهيري. دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، بدون طبعة، 2009 ص43.

(2)-Armand colin, analyser les textes de communication. deuxieme edition entiereement revue et augmentée, sans illustration, 2007, p14.

الشكل رقم(10): يمثل الهرم التنظيمي وأنواع الإتصال¹



الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

Formal communication– informal communication

¹ - محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص53.

مثلا ان في علم الإدارة والسلوك الإنساني يشار على ان هناك تنظيم رسمي لأي منشأة وهو نفسه الهيكل التنظيمي حيث تتحدد المستويات الإدارية وتوزع الوظائف على الأفراد في كل مستوى حسب الحاجة إليهم.

فمثلا ان هناك تنظيم رسمي فغن هناك تنظيم غير رسمي ومثما ان هناك اتصال رسمي يجري بموجب التنظيم وبوسائل معروفة ومحددة فإن هناك اتصال غير رسمي يجري خارج نطاق التنظيم الهرمي.

1-الاتصال الرسمي:

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل: إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم على العليا وهكذا.

2- الاتصال الغير الرسمي:

فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي فطالما انه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون فما لم يكن كذلك فانه يعتبر حينئذ اتصالا غير رسميا⁽¹⁾.

يتبين لنا من خلال هذا المطلب ومن خلال الشكل الذي يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال ان الاتصال الهابط هو النوع الذي ينتشر بكثرة ويتمثل فيما يصدر عن الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي من تعليمات أما الاتصال الصاعد فهو عكس الاتصال الهابط تماما حيث ان الاتصال

(1) - نفس المرجع، ص، ص54،53.

الصاعد يصدر من ادني المستويات في الإدارة ليصل أي من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي على اعلي.

أما فيما يخص الاتصال الرسمي فهو نوع من أنواع الاتصال يتم ضمن قنوات الاتصال الرسمي للمنظمة ويأتي أو يصدر من الإدارة العليا على المستويات الإدارية الأخرى، أما بالنسبة للاتصال الغير الرسمي فهو لا يحدث داخل المنظمة فقط وإنما يحدث خارجها مثلا: كثيرا ما يتم حل المشاكل وذلك من خلال اجتماع يتم خارج المنظمة وبعيد كل البعد عن الموقع الإداري الرسمي.

ويرى " وليامز " ان كل وسائل الاتصال تستخدم استخداما سيئا سواء من ناحية الضبط السياسي مثل: الدعاية وسواء من حيث الفائدة التجارية مثل: الإعلام ذلك ان استخدام الاتصال والمتحكمين فيها يسببونها وفقا لهواهم وأعقائدهم ولاستثناءاتهم التطبيقية.

وهناك ثلاثة أنواع من الاتصال هي :

1- الإتصال التنازلي: down ward communication

وهو الذي يأتي من قمة الهرم التدريجي على قاعدته بمعنى الأفكار أو الآراء

2- الاتصال التصاعدي: up ward communication

وهو ذلك الاتصال الذي ينتقل من قاعدة الهرم إلى قمته بمعنى انتقال المعلومات من العمال

على الإدارة.

3- الإتصال الأفقي (horizontal) latéral communication

وهو ذلك الذي يكون بين العمال من قسم في نفس المستوى ويتوقف مضمون الإتصال إلى حد ما على إتجاهه⁽¹⁾.

والإتصال المنظم هو الإتصال المتناسق والفعال القادر على الأداء المتقاني⁽²⁾.

المطلب الرابع: نظريات ونماذج الإتصال الجماهيري.

1- نظريات الإتصال.

النظرية الوظيفية:

أسهمت النظرية الوظيفية كثيرا في فهم طبيعة وسائل الإتصال وأدوارها في المجتمع واهتمت هذه النظرية بما تقدمه وسائل الإتصال من وظائف بدل التركيز على التاريخ او الملكية أو الحرية...وترى هذه النظرية ان أساس وجود أي مؤسسة هو وظائفها الحاضرة وعادة ما تضمحل بزوال وظائفها في المجتمع، فوظائف وسائل الإتصال تتضمن الإعلام والإخبار إضافة على الترفيه والبيع. وتتعدد هذه الوظائف بدءا بمهمة تنوير الرأي العام على المساهمة في النشاط الاقتصادي على التأثير في منح القرار في المجتمع⁽³⁾.

(1) - غريب سيد أحمد، علم اجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة، 2002، ص27.

(2) - Bernard sananès, la communication efficace. paris, 4^{ème} édition, 2005,p10.

(3) - عبد الرحمان عزي، دراسات في نظرية الإتصال (نحو فكر إعلامي متميز). مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2001، ص112.

نظرية المعلومات : information theory

تستند هذه النظرية على أساس ان الاتصال يعتبر أساس عملية معالجة المعلومات يقوم بها الإنسان، وفي هذه الحالة فإن الاهتمام الأول يبدو في تحري وقياس كمية المعلومات في أي رسالة وطبقا لرأي " فرنك frik".

فإن نظرية المعلومات تمثلت في إدراك الحقيقة القائلة بأن العمليات التي قد توصف بأنها عملية نقل معلومات هي أساس عملية انتقالية أو عملية اختيار، وهكذا فغن النظرية هي الرياضية للمعلومات تقدم مدخلا موضوعيا لتحليل النشاط الاتصالي سواء كان ذلك في الأجهزة بين الناس أو الأنساق الأخرى أما عن الأساس الذي يستند عملية القياس الكمي الموضوعي فغنه يتمثل في النظام للترميز الثقافي.

كما تستند هذه النظرية على أساس أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض الغموض فيها، وذلك بتحويلها على سلسلة من الأسئلة كما ان الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة (مجموعة عناصر المعلومات تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال).

ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي، ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال وفقا لما ذكره " فرك" فإن المدخل النظري للمعلومات يوصف بأنه اتجاه أو رأي وفيما يتعلق بنظم الاتصالات الالكترونية والتي طبقت عليها هذه النظرية في بادئ الأمر فإن هذا الاتجاه يؤدي إلى الافتراضات التالية :

- إن هذه العملية تعتبر عملية إحصائية.

- إن المظهر العام للعملية كان يبدو في صعوبة القيام بعملية الإتصال⁽¹⁾.

ومن هنا يمكن ان نرى نظرية المعلومات رغم أنها تعتبر أداة أو طريقة فنية فإن لها أيضا نزعة أو هدف يتعلق بالمسائل أو الأسئلة التي سألناها من قبل ذلك.

2- نماذج الإتصال:

- نموذج ولبورشرام: wilbur chrumm model

في عام 1954 نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الإتصال؟

قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الإتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه يمكن ان يكون المصدر فردا(يكتب أو يشير، ويمكن ان يكون هيئة (جريدة، أو دار نشر أو تلفاز أو ستوديو سينمائي وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو موجات صوتية في الهواء أو ترددات في تيار كهربائي وتتلخص العناصر الأساسية لنموذج شرام فيما يلي:⁽²⁾

-المصدر source - المستقبل receiver - الإشارة signal .

- الهدف destination - مجال الخبرة Field of experience

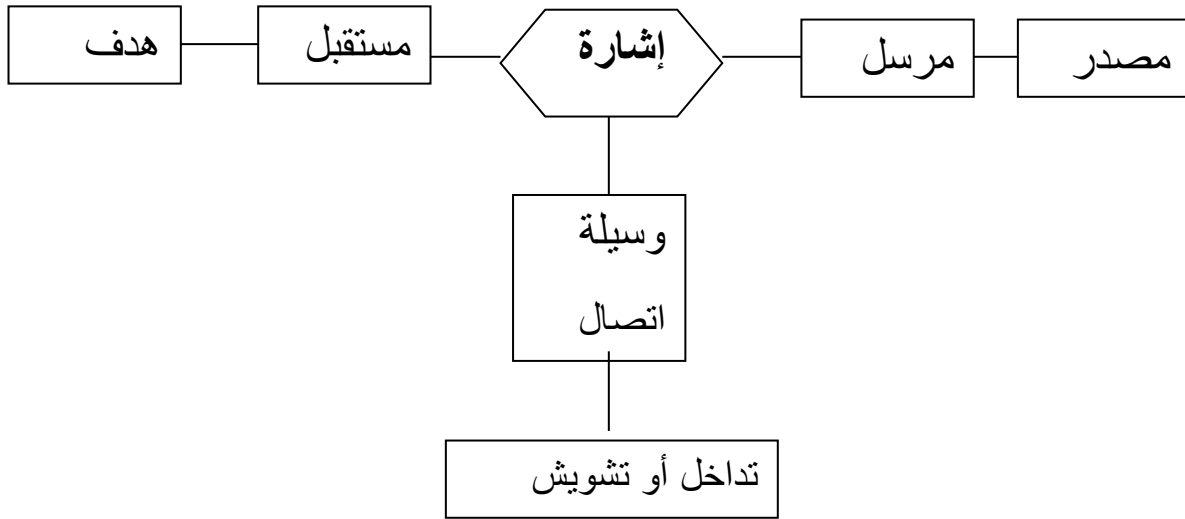
(1) - مي عبد الله، نظريات الإتصال. دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص، ص45، 46.

(2) - ربحي مصطفى عليان- عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة. دار للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2005م، ص74.

تخرج من جهاز⁽¹⁾ الاستقبال ويوضح "د.أمام" ذلك بقوله ان حرف الطباعة الصغيرة على حد كبير تعتبر تداخلا في الاتصال الصحفي.

ويعتبر هذا النموذج من أكثر نماذج الاتصال شهرة، حيث اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج التالية حاولت شرح عناصر الاتصال ويضم هذا النموذج خمسة عناصر هي: المرسل، المصدر، إشارة مع ضوضاء، مستقبل ثم هدف⁽²⁾.

شكل رقم (12): يمثل نموذج شانون وويفر للاتصال.



نموذج لا سويل: من يقول ماذا؟ وبأي قناة اتصال؟ وبأي أثر؟ هذه النظرية التي جعلته مشهورا وهي النظريات التي يبدو أنها تخلص من أي تناقص منح "لا سويل" إطار موضوعاتيا لعلم الاجتماع الوظيفي لوسائل الاتصال سنة 1948⁽³⁾.

(1) - عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال. الدار المصرية اللبنانية، لبنان الطبعة الأولى، 2003، ص، ص، 101، 102.

(2) - عبد الحافظ سلامة، الاتصال وتكنولوجيا التعليم دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة، 2007، ص36.

(3) - Armand et uichèle michèle mattelart, histoire des théories de la communication édition la découverte, paris, sans illustration, 2002,p20.

ولقد تصور لاسويل عناصر عملية الاتصال الجماهيري حيث أشار أننا لكي نفهم عمليات الاتصال الجماهيري، فنحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل هذه العملية وفقا للعناصر التي سبق وأن ذكرناها.

ويطلق على هذا النموذج اصطلاح o.wmodel وعلى الرغم من انه نموذج مبسط إلا أنه من الممكن تطبيقه في كافة المجالات الإعلامية والدعائية حيث ينتج إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالاتصال عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال بالجماهير والتي سبق وإن اشرنا إليها:

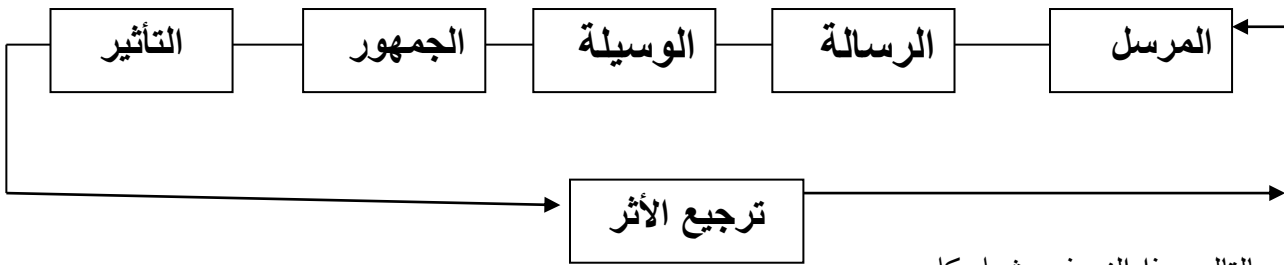
- من؟ who

- ماذا؟ what

- مستخدما أي وسيلة؟ hour channel media

- لأحداث أي تأثير؟ effect or why

شكل رقم (13): يوضح الاتصال التقليدي الجماهيري.



وبالتالي هذا النموذج يشمل كل من:

- المرسل: وهو القائم بالاتصال.

- الرسالة: وهي مجموعة الأفكار والمعاني المراد توصيلها.

- الوسائل الاتصالية.

- المستقبلين.

- الأثر: وهو الناتج النهائي للجهود الاتصالية (1).

المطلب الخامس: معوقات الاتصال: داخل المنظمة.

سبق لنا ان حددنا عناصر الاتصال في 5 عناصر أساسية هي المرسل الرسالة الوسيلة والمستقبل وإرجاع الأثر، حيث ينطوي كل عنصر من هذه العناصر على عدد من المشكلات تقلل من فعالية الاتصال وقد تشوه نقل وفهم المعنى لذلك يتطلب الأمر تفهم هذه المشكلات لتحسين الاتصال:

1- المشكلات المتعلقة بالمرسل:

تتعلق معظم هذه المشكلات بالعوامل النفسية التي يكون عليها المرسل والتي تؤثر عليه في نقل الرسالة بجانب عوامل أخرى وتتمثل تلك المشكلات فيما يلي:

- الحالة المزاجية العاطفة التي يكون عليها الفرد عندما يرسل المعلومات مثل: العصبية..الخ.
- افتراض المرسل انه ما دامت الرسالة قد أرسلها فيجب ان تستقبل نرى المدير مثلا: يقول لمرؤوسيه لماذا لم تنفذ العمل.
- استخدام المرسل بعض المصطلحات الفنية التي قد لا يحيط المستقبل بها علما مما ينتج عن ذلك عدم الفهم والاستيعاب.
- عدم القدرة على التعبير الواضح والصياغة السليمة لعباراته شفويا أو كتابيا فالبعض دقيق في عباراته حريص في كلماته والبعض الآخر ليس كذلك وهناك من يطيل ومن يختصر التعبير السليم.

(1) هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق. المكتب الجامعي الحديث، الأزريطية-الإسكندرية، بدون طبعة، 2006، ص، ص77،76.

- عدم اختيارك الوقت المناسب لنقل الرسالة نتيجة ضغوط في العمل مما يحدد من قدرة المستقبل على فهمها

2- المشكلات المتعلقة بنقل الرسالة:

- عدم استخدام الوسائل المناسبة للاتصال بمعنى ان طبيعة الرسالة نفسها تحدد أي الوسائل هي الأفضل لنقلها من اجتماعات...الخ.

- قد يتوافر لدى المنظمة الأساليب الحديثة في الاتصال ومع ذلك لا يحسن العاملون استخدامها.

- التشويه أو التحريف الذي يحدث عند نقل البيانات أو نتيجة سوء فهم وبصفة خاصة في الاتصالات الشفوية⁽¹⁾.

3- معوقات الاتصال من قبل المستقبل:

يمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل في النقاط التالية:

- سوء التقاط الرسالة الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة.

- الإدراك الإتقاني المفرط بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة ويعطيها تفسير يتعارض مع تفسيرها الحقيقي.

- سوء إرجاع الأثر ويتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقبال الرسالة وتفاعله.

- الأحكام والمواقف المستقلة وهي تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة ومراسلها بناءا على إسقاطاته وتوقعاته المبينة أساسا على هذه الأحكام⁽²⁾.

(1) - شريف الحمري، مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2007، ص، ص34-35.

(2) - حسن محمد عبد الرحمان، الإعلام والاتصال. مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة، الطبعة الأولى، 2007، ص، ص، 07، 08.

4- معوقات الاتصال الإدارية بصفة عامة.

يعاق الاتصال نتيجة بعض الأساليب النفسية والتنظيمية التي تحد من فاعليته في المنظمة أو

الكيان الإداري- نوجزها في الآتي:

- ان الشخص يسمع ما يتوقع سماعه أي يتحدد ما يفهمه أو يسمعه الشخص عندما يتحدث إليه شخص آخر بخبرة الشخص الأول، ولكونه يسمع ما يخبره ذهنه انه قد قيل له بدلا من سماع ما يقال له فعلا.

- أن للشخص إدراكه الخاص فتترجم الناس الشيء نفسه بطرق مختلفة حسب خبرتهم.

- أن الشخص يقيم المصدر بمعنى انه لا يقيم ما يسمعه على ضوء خبرته بل يأخذ الرسائل في حسابه من ناحية مدى الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات.

- أن الشخص يتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما يعرفه ولذلك تفشل الاتصالات أحيانا في تحقيق الأثر المطلوب منها لأنها تتعارض مع المعلومات التي في حوزة المرسل إليه.

- أن الكلمات تعني أشياء مختلفة لمختلف الناس فقد توحى بمعان مختلفة باختلاف الناس⁽¹⁾.

- أن حالة الشخص العاطفية تكيف ما يسمعه أو يراه فعندما يكون قلقا فإن ما يسمعه أو يراه يكون أكثر تهديدا عما لو كان آمنا.

- ان الشخص قد لا يعرف كيف يدرك الغير الموقف فالمرؤوس قد لا يفهم نوع المعلومات التي يرديها رئيسه.

- انقطاع التغذية المرتدة، لأن إهمال ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال.

(1) - عبد الحميد رجب، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000، ص74.

- اتساع المسافة النفسية أو المادية بين المرسل والمستقبل حيث نجد ان عوامل التششت تنشط بفعل عدة عوامل مساعدة مثل: اختلاف القيم وانعدام التقاهم.

- تشوه الرسالة ويتم ذلك بفعل عوامل التشويش مثل: صعوبة اللغة او العرض المختل بسبب الافتقار على التنظيم وعدم التركيز على المسائل الجوهرية.

- أعطال الوسيلة ونعني بها كافة صور العطب التي تصيب وسائل الاتصال على تعدد أنواعها (العجز الشخصي، الأعطال الفنية والميكانيكية).

مجمل القول ان عملية الاتصال إذا كانت ضرورته و لازمة للعملية الإدارية، فهي أكثر ضرورة لعملية صنع القرار لمواجهة الموقف المتأزم لأن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال⁽¹⁾.

المطلب السادس: وظائف الإعلام ونظرياته.

1- وظائف الإعلام.

إن الباحث الإعلامي معنى في التعرف على آلية العمل الإعلامي ووظائف عبر مراحل التطور التاريخي الاجتماعي والمهام التي يؤديها أسوة بالأنساق الاجتماعية الأخرى، وتعبيراً عن طبيعة البيئة الاجتماعية من جهة ثانية ذلك: المضمون الثقافي والمضمون الإيديولوجي، وبدقته أكثر إن تحليل ميكانيزم العمل الإعلامي يتم في مرحلتين:

(1) - نفس المرجع، ص75.

الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية المعاصرة يكشف بالضرورة طبيعة القانون الذي يحكم العملية الإعلامية ويحدد مهامها المستقبلية ومن ثم يحدد صيغ العمل الإعلامي ومضمون الوظائف المرئية⁽¹⁾.

ويمكن تحديد وظائف الإعلام في 7 وظائف وهي:

- مراقبة البيئة أو التماس المعلومات.
- تطوير مفهومها عن الذات وذلك بثلاث طرق هي:
 - 1- استكشاف الواقع.
 - 2- عقد مقارنات وأضداد.
 - 3- المساعدة في تجويد مهنتها.
- تيسير التفاعل الاجتماعي.
- بديل للتفاعل الاجتماعي.
- المساعدة في التحرير العاطفي.
- المساعدة في الهروب من التوتر والإغراب.
- خلق طقوس يومية تمنحنا الإحساس بالنظام والأمن.

(1) - حميد جاعد محسن الدلمي، علم اجتماع الإعلام (رؤية سوسولوجية مستقبلية). دار الشروق للنشر والتوزيع عمان-الأردن، بدون طبعة، 2002، ص، ص119، 118.

إذ أصبحت وسائل الإعلام الجماهيرية مسؤولة عن القيام بغالبية هذه المهام على جانب مؤسسات التنشئة الأخرى ولهذا أصبحت وسائل الإعلام الجماهيرية ظاهرة تؤثر على حياتنا يوميا وتؤثر على المؤسسات المختلفة الموجودة كما تؤثر على المجتمع نفسه بشكل كبيرا جدا⁽¹⁾.

ولتوضيح وظائف الإعلام أكثر نذكر كل وظيفة على حدى وهي كالتالي:

• الوظيفة الإخبارية :

كان الإنسان ولا زال في حاجة دائمة على وسيلة تراقب له الظروف المحيطة به وتحيطه علما بالأخطار المحدقة به أو الفرص المتاحة له، وقد عهدت القبائل البدائية بهذه المهمة على الأفراد.

• وظيفة المراقبة الإعلامية على المستوى العام:

إن وسائل الإعلام لا تمدنا فقط بالمواد الإعلامية ولكنها تلعب دورا سياسيا في المجتمع، إنها تضم الكثير في برنامج العمل السياسي، كما أنها تساعد على تحديد المطالب السياسية.

• وظيفة المراقبة على المستوى الخاص أو الشفهي:

إن لوسائل الإعلام تأثيرا واضحا على المواطن العادي فهي بمثابة عينة وإذنه على العالم المحيط به، فوسائل الإعلام تخبر المواطن بالظروف الاقتصادية وأخبار الرياضة والطقس والأعمال والأحداث الثقافية والاجتماعية... الخ.

(1) - إبراهيم عبد الله المسلمي، الإعلام والمجتمع. دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص، ص113

• الوظيفة التفسيرية للأحداث:

بالإضافة لدور وسائل الإعلام بتغطية الأحداث فغنها تقوم بتفسير معانيها ووضعها في سياقها العام وتوقع نتائجها كثيرا من الأحداث تقود على تفسيرات مختلفة والتفسير المختار يؤثر على النتائج السياسية⁽¹⁾.

وكون الإعلام منبرا حرا بعض الشيء في بعض البلدان يستطيع فيه المثقف ورجل العلم والمعرفة أن يعرض إنتاجه ويقدم نفسه للمجتمع وهو كذلك مجال يساهم بطريقة معتبرة في إيصال الثقافة للمجتمع ويبرز أيضا التنوع الذي يسود المجتمعات فهو مكمل لقطاع الثقافة.

لذلك لا تجد قطاع الإعلام غلا مرتبنا بقطاع الثقافة وهذا ما يلاحظ في دمج القطاعين في حقيقة وزاوية واحدة وعليه فغن الإعلام يقوم بتلك الأدوار دون ان يتجاوز وظيفة أخرى وهي من أخطر الوظائف حاليا ونعني بها الدعاية والترويج فإذا ما أراد الإعلام ان يرفع من شأن شخصية سياسة معينة أو فكرية فإنه يستطيع وإذا ما أراد العكس فإنه يعصف بها كما يريد⁽²⁾.

2 - نظريات الإعلام.

1- نظرية التأثير المباشر (نظرية إطلاق الرصاصة):

كان هناك حماس شديد لتحليل الدعاية بعد الحرب العالمية الأولى مما قاد إلى أسطورة رجل الدعاية وقوته في استخدام وسائل الإعلام كأداة للتأثير والسيطرة على مواقف البشر وأفكارهم وسلوكهم وكان هذا الرأي سائدا قبل الحرب العالمية الثانية.

(1) - محمد هاشم الهاشمي، **الإعلام المعاصر**. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص،ص، 37،38.

(2) - إسماعيل معارف، **الإعلام حقائق وأبعاد**. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2007، ص25.

ان هذه النظرية أعطت للإعلامي قوة كبيرة في التأثير فهو يشب من يطلق الرصاصة ليصب من ضحيته مقتلا عن هذه النظرية تنظر الناس باعتبارهم مخلوقات سلبية يمكن التأثير المباشر عليهم بمجرد حقنهم بالرسائل الإعلامية ومن ثم فان المتصل يستطيع تحقيق أهدافه بمجرد حقنهم إرسال رسالته الإعلامية ليضمن استجابة فورية من الجمهور ولم تحمد هذه النظرية طويلا إذ ان عملية الاتصال عملية معقدة وهي تخضع لمجموعة من العوامل المتعددة التي تتحكم في فعالية الرسالة الإعلامية فليست كل رسالة يمكنها ان تكون مؤثرة ناجحة، وإذا كانت بعض الرسائل من بعض المتصلين ذوي الشخصية الكارزمية قادرة على التأثير في الجمهور، إلا ان ذلك لا يحصل مع كل الرسائل الإعلامية وفي الأربعينات من القرن الماضي اهتزت هذه النظرية ولم تصمد أمام الدراسات الميدانية مما فسح المجال لظهور نظرية التأثير المحدود. (1)

2-نظرية (حارس البوابة) الإعلامية:

تمر الرسالة بمراحل عديدة وهي تنتقل من المصدر حتى تصل على المتلقي وتشبه المراحل السلسلة المكونة من عدة حلقات أي وفقا لاصطلاحات هذه النظرية فإن المعلومات في عملية الاتصال هي مجرد سلسلة تتصل حلقاتها.

كما يؤكد ذلك " إدموند" في كتابه نظريات الاتصال فان أبسط أنواع السلاسل هي سلسلة الاتصال المباشر المواجهي من فرد إلى آخر ولكن هذه السلاسل في حالة الاتصال الجماهيري تكون طويلة ومعقدة جدا، لأن المعلومات التي تدخل شبكة اتصال معقدة مثل: الجريدة أو محطة الإذاعة أو التلفزيون عليها أن تمر بالعديد من الحلقات أو الأنظمة المتصلة فالحدث الذي يحدث في العوائق

(1) - صالح خليل ابو صيح، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، طبعة الخامسة، 2006م، ص ص124،125.

مثلاً: يمر بمراحل عديدة قبل أن يصل إلى القارئ في أمريكا أو أوروبا أو الشرق الأوسط ونجد قدر المعلومات التي تخرج من بعض تلك الحلقات أو الأنظمة أكثر مما يدخل فيها، لذلك يسميها " شانون" أجهزة تقوية أي وسائل الإعلام تستطيع أن تضم في نفس الوقت عددا كبيرا جدا من الرسائل المتطابقة مثل: نسخ الصحف وتوصيلها للجمهور .

كما توجد في النوع من السلاسل شبكات بطرق معقدة يبعثه بوظيفة فك الرموز أو الشفرة والتفسير وتخزين المعلومات ثم وضعها مرة أخرى في رموز وهي الوظيفة التي يؤديها كل القائمين بالاتصال كذلك فإن الفرد الذي يتلقى رسائل الإعلام هو جزء من شبكة علاقات موجودة داخل الجماعة...الخ⁽¹⁾ .

3-نظرية الثقافة الجماهيرية:

نستطيع أن نميز ثلاث افتراضات على الأقل في المذهب الليبرالي للإعلام:

- يعتبر السوق في المقام الأول النظام السياسي لإنتاج الرسائل وتوزيعها في الدول الليبرالية، إنه النظام الحقيقي.
- في المقام الثاني يستند المذهب الليبرالي في الإعلام إلى أنثربولوجية عقلانية نظرا لكون الإنسان عقلاني في الأساس يختار ما هو أفضل وما يتناسب مع مصالحه.
- وفي المقام الثالث: لا تدرك الثقافة إلا في بعدها الحديثي عندما يتعلق الأمر بالرسائل فان القيمة المرجعية تمكن أساس في الحقيقة فالرسالة الجيدة هي تلك التي يكون محتواها مطابقا للواقع.

(1)- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص54.

وبالتالي نسمي هنا نظرية الثقافة الجماهيرية تلك النظرية التي تهتم بالرسائل التي توزعها وسائل الاتصال الجماهيري والتي في احتفاظها بنظرية السوق (على الأقل من الجانب الذي تتقبل فيه ان توزيع الرسائل يخضع عمليا على نموذج السوق وهي أيضا تلك النظرية التي ترى من جهة أخرى ان البعد الجمالي التعبيري وليس البعد الحداثي بعدا أساسيا ونستطيع أن نعبر على عناصره هذه النظرية في حالتها البسيطة لدى مختلف المؤلفين والكتاب حيث نجدها لدى " ادغار موران" بشكل أكثر صراحة وتفضيلا في كتابه المضمون " روح العصر"⁽¹⁾.

4- النظرية النقدية:

تقتضى النظريات النقدية ان وظيفة وسائل الإعلام هي مساعدة أصحاب السلطة في المجتمع على فرض نفوذهم والعمل على دعم الوضع القائم ولذلك كانت دراساتهم النقدية للأوضاع الإعلامية وانتشار الثقافة الجماهيرية بديلا عن الثقافة الراقية لوضع تفسيرات خاصة بمحتوى وسائل الإعلام للترويج لمصالح الفئات المسيطرة على المجتمع.

وتتنمي النظريات النقدية على الفكر الماركسي وهي تمثل مدخل يطلق عليه المدخل الثقافي وتستمد هذه النظريات أفكارها من " مدرسة فرانكفورت" وأعضائها البارزين-هورخييمر-أدورنو-ماركوزي.

وكانت هذه المدرسة قد بدأت نشاطها في جمهورية-فيما-الألمانية ثم هاجرت على الو.م.أ في أعقاب النازي الحكم في ألمانيا.

ولقد لخص "ستيوارت هول" احد أبرز روادها برنامج هام جدا على الوجه التالي:

(1) - نصر الدين العياضي، وسائل الاتصال الجماهيري والمجتمع. دار القصة للنشر، الجزائر، بدون طبعة، 1999، ص ص 123، 124.

- دراسة محتوى وسائل الإعلام على المستوى الأوسع.
- تحدي النظريات وإعطاء اهتمام أكبر للبناء اللغوي والفكري أكثر من مجرد تحليل المحتوى النقدي.
- الاهتمام بالدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في تداول وتأمين وتعريفات الهيمنة الفكرية⁽¹⁾.

(1) - جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام. (المداخل النظرية-القضايا)، دار المعرفة الجامعية الأزناطية، بدون طبعة ، 2009، ص، ص87،86.

ملخص :

من خلال هذا الفصل خلصنا على ان القيادة الإدارية تلعب دورا كبيرا وأساسي في المنظمات، حيث أنها مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين فالقائد الإداري الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته حسب الظروف والمواقف التي تتعرض لها المنشأة ولهذا يمكن القول أن مجال القيادة يتميز بالتعقيد والتنوع وانصب الاهتمام في هذا الفصل بأساسيات تميز القيادة الإدارية يمارسها القائد أو الفرد حتى يكون قائدا ناجحا.

وعليه كانت عملية الاتصال والإعلام حقيقة أساسية لما لهما من أهمية في الحياة الاجتماعية فمن خلال الاتصال كما أوضحنا ذلك في هذا الفصل يتم نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل إلى مستقبل أو متلقي لها وذلك بوجود عناصر عملية اتصالية متكاملة غايتها تبادل المعلومات والخبرات المشتركة ويفضل الاتصال تساهم القيادة الإدارية في توصل المعلومات إلى أفراد المنظمة ويتم تبادل الآراء والاتجاهات بين أفراد الجماعة وعليه فان عملية الاتصال بالجمهور وعملية الاتصال بالإعلام تحتوي على عناصر مشتركة.

الفصل الخامس:

إستراتيجيات الإبداع

وتنوع جمهور مؤسسة الإذاعة

الفصل الخامس : إستراتيجيات الإبداع وتنوع جمهور مؤسسة الإذاعة

تمهيد

المبحث الأول: إستراتيجيات الإبداع و صفات القائد المبدع

- المطلب الأول: الإبداع كظاهرة إجتماعية.
- المطلب الثاني: نظريات الإبداع و مستوياته.
- المطلب الثالث: القدرات الأساسية للإبداع ومعوقاته.
- المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية.
- المطلب الخامس: القائد الإستراتيجي المبدع.
- المطلب السادس: أهداف الإبداع والحاجة إليه.

المبحث الثاني: تنوع جمهور مؤسسة الإذاعة

- المطلب الأول: مفهوم مصطلح الجمهور.
- المطلب الثاني: تحديد الجمهور الإذاعي.
- المطلب الثالث: تقسيم الجمهور الإذاعي.
- المطلب الرابع: خصائص الجمهور الإذاعي.
- المطلب الخامس: متطلبات الجمهور الإذاعي.

ملخص

تمهيد :

في هذا الفصل حاولنا إعطاء لمحة عن أهم بعد للتفكير الإستراتيجي وهو الإبداع كما تطرقنا الى التعريف بجمهور هذه المنظمة (الإذاعة) حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول تناولنا في بدايته الإبداع كظاهرة إجتماعية له نظرياته ومستوياته وقدراته الأساسية في المنظمة كما تطرقنا أيضا الى مراحل الإبداع و قمنا بالتعريف بأهم عنصر بالمنظمة وهو القائد الإستراتيجي المبدع وفي الأخير تناولنا أهداف الإبداع و الحاجة إليه.

أما في المبحث الثاني قمنا فيه بالتعريف بمصطلح الجمهور وتحديده بالنسبة للإذاعة وكذا تقسيماته وخصائصه كما تناولنا متطلبات هذا الجمهور الإذاعي العريض.

المبحث الأول: إستراتيجيات الإبداع و صفات القائد المبدع

المطلب الأول: الإبداع كظاهرة اجتماعية

يتطلب الإبداع عمل الأشياء بطريقة مختلفة عن الطرق النمطية المألوفة وقد يصل ذلك الى تحدي معايير المجتمع والذي أطلق عليه بعض الكتاب الولع بالمعارضة contrarianism وهذا يعني أن المبدعين يتحدون القواعد وأنهم يفشلون في الامتثال للمعايير الإجتماعية.

وعلى الرغم من أن الأفراد يتعاملون من خلال عملية التنشئة الإجتماعية أن إستجاباتهم المسموح بها اجتماعيا محصورة في مدى واسع (أو ضيق) من السلوكيات الإجتماعية فإنه يمكن تجاوز ذلك بالنسبة للمبدعين. والسماح لهم بخرق القوانين حتى درجة معينة. تتيح تفجير طاقاتهم الإبداعية وتختلف هذه الدرجة باختلاف القواعد وتختلف من مجتمع الى آخر ومن وقت الى آخر.

كما تختلف باختلاف العمر والمكانة الإجتماعية والمهنة و السمات الأخرى للفرد القائم بإنتهاك أو خرق القواعد ويتم تنشيط الجدة وتحريرها لدى المبدعين عن طريق تقديم بيئة إجتماعية تتميز بالقبول والتشجيع وذلك بتوفير الأمن الذي يمكنهم من تخطي اللوائح دون عقاب ومن الشعور بالقبول والإحترام حتى يكونوا مفهومًا إيجابيا عن ذواتهم وبذلك يدركون أن أفكارهم ليست أفكار جنونية بل إبداعية مما يكسبهم الشجاعة و الجرأة على الإنحراف عن القواعد بدرجة معقولة أو محسوبة دون الشعور بالذنب.

ومما يذكر يجب أن يكون الناتج الإبداعي جديدا ومقبولا ومتأثرا بالآخرين وذلك في وجود الصدق الثقافي الإجتماعي. وبذلك نستطيع التحدث عن الإبداع في إطار مستوى مرتفع من الملائمة بين الحكام والخبراء والأفراد العاديين من العامة، مع مراعاة أن الصدق الثقافي الإجتماعي لا يحدث بعيدا عن السياق الإقتصادي والسياسي للمجتمع. (1)

(1) - إبراهيم مجدي عزيز، التفكير لتطوير الإبداع و تنمية الذكاء (سيناريوهات تربوية مقترحة). عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2007، ص365.

ويعرف ويست west وريتشارد Richards (2002) الإبداع innorration بأنه مدخل أو شيء جديد يهدف الى تحسين طرق عمل الأشياء. والتعريف النفسي المعقد للإبداع يعرفه بأنه شيء أو مدخل أو تطبيق يعمل على تنظيم الأفكار والعمليات والنواتج والإجراءات التي تكون جديدة على الوظيفة أو فريق العمل أو التنظيم (المنظمة) بهدف تحقيق أقصى منفعة ممكنة.

ويرى ويست وريتشارد أنه يوجد بين الإبداع innorration والإبتكار creativity وذلك في إطار التغيير التنظيمي والتميز يكمن عمله بمعالجة الإبتكارية، بإعتبارها أفكار عامة من أجل الوصول الى طرق جديدة ومطورة لعمل الأشياء وينظر للإبداع بإعتباره أداة أو وسيلة الأفكار في الممارسة وبصفة عامة فإن الإبتكارية هي التفكير حول أشياء جديدة و الإبداع هو التفكير حول عمل doing أشياء جديدة وعليه فإن كلا النوعين من النشاط لا يحدثا مستقلين و لكنهما متفاعلان ويدعم كل منهما الآخر.

ويؤكد الذكاء الأخلاقي الإبداع كظاهرة إجتماعية إذ يعتبر مؤشرا لفهم الصواب من الخطأ وهذا يعني أن يكون لدى الفرد قناعات أخلاقية وأن يعمل عليها بحيث يتسنى له أن تصرف بالطريقة الصحيحة والأخلاقية و يضم الذكاء الأخلاقي السمات الحياتية الجوهرية، كالقدرة على إدراك الألم لدى الآخرين وردع النفس عن القيام ببعض النوايا القاسية والسيطرة على دوافع والإرضاء المتأخر والإنصات لجميع الأطراف قبل إصدار الحكم وتمييز الخيارات الغير الأخلاقية والوقوف بوجه الظالم ومعاملة الآخرين بالحب والاحترام وما سبق يعبر عن الشخصية المتماسكة والمواطنة القوية، يتكون الذكاء الأخلاقي من فضائل جوهرية سبعة وهي: (1)

1- التمثل العاطفي للأخلاقية الجوهرية وهي تسمح بفهم كيف يشعر الناس بالآخرين ليكون أكثر حساسية لحاجات ومشاعر الآخرين فيساعدونهم ويتعاطون معهم ويعاملونهم بحب وإحترام وبذلك تكون تصرفاتهم صائبة.

(1)- نفس المرجع، ص366.

- 2- الضمير ويساعد في إتباع الطريق القويم لأنه يؤكد الصواب ويقاوم الإغراء وهو حيز الزاوية بنمو الفضائل الأساسية مثل: الكرامة والمسؤولية والتعاون وتقدير العمل.
- 3- الرقابة الذاتية: وتبدو في مساعدة الفرد على أن يصبح معتمدا على ذاته على أساس إمكانية السيطرة على أعماله وتحفز الرقابة الذاتية على الكرم والعطف وتساعد على تنظيم أفكار الفرد وأعماله بحيث توقف أي ضغوط من داخله أو خارجه.
- 4- الإحترام ويبدو ذلك في معاملة الآخرين وقبولهم لأنهم جديرين بذلك ويبدو أيضا في ردع العنف والظلم و الكراهية.
- 5- العطف ويبدو في كشف وإظهار الإهتمام بمشاعر الآخرين في التفكير في حاجاتهم ومتطلباتهم وفي مساعدتهم الى أقصى درجة ممكنة.
- 6- التسامح ويبدو في إحترام كرامة و حقوق الآخرين حتى وإن اختلفت تصرفاتهم.
- 7- العدالة وذلك يزيد من حساسية الفرد فيما يخص الشجاعة من أجل الوقوف بجانب الذين يعملون بشكل عادل.⁽¹⁾
- تبين لنا من خلال هذا المطلب أن الإبداع هو ظاهرة اجتماعية أي أن الناتج الإجتماعي يتأثر بالآخرين فالأفراد يعرضون أفكارهم ويعملون على مقارنتها بأفكار غيرهم وهذا ما يزيد من قدراتهم على التفكير وبالتالي الإبداع لأن إتصال الأفراد مع بعضهم البعض يعتبر أمر هام وحيوي من اجل الإبتكار الناجح.

(1)- نفس المرجع، ص،ص 366،367.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع و مستوياته

أولاً: نظريات الإبداع

–نظرية March et Simon 1958

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و بين ما يفترض أن يقوم به فنحاول من خلال العملية البحث خلق بدائل. فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء-عدم الرخاء، بحث ووعي-بدائل ثم إبداع.

–نظرية Burns et Stalker 1961

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي. الذي يلائم البيئات سريعة التغيير.⁽¹⁾

–نظرية Wilson 1966 :

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت الى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير تبني التغيير وتطبيقه وتكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام ال البيروقراطية تنوع نظام الحفظ و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما زادت المهام الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع في صورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

(1) – محمد محمد مصطفى، كيف تصبح مديراً ناجحاً. دار الامل للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 126، 127.

-نظرية Hanvery of Mill1970:

لقد إستفاد مما قدمه كل من march و simon و burns و stalker. فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفو أنواع المشكلات التي توجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها أي (كيفية إستجابة المنظمة) أو بحث بهدف تقديم أي الأفعال المحتملة التي تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنقاء البديل الأفضل) أو إعادة التعريف بمعنى إستسلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الانسب إذ تسعى المنظمة الى وضع حلول روتينية لمعالجة الحالات أو المشكلات ثم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة).

- نظرية Hageand Aiken 1970:

تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و قد حددت هذه النظرية مراحل الإبداع كالتالي:

-مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه

-مرحلة الإبداع: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة

-مرحلة التطبيق: البدء بإتمام و إحتمالية ظهور المقاومة

-مرحلة الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية.⁽¹⁾

ثانيا: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات:

(1)- نفس المرجع، ص-ص 127-130.

- الإبداع الفردي:

يكون هذا الإبداع على مستوى الفرد حيث يبدأ من المراحل الأولى من العمل، يحاول الفرد سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف و بين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو إنطلاق الفكري و الخيالي المجاور للواقع.(1)

-الإبداع على مستوى المؤسسة:

الإبداع المؤسسي تغيير في نتائج العمليات و ما يتابعه من تغيير في قيمة المنتج ورضا المستهلك أن التعريف يشتمل على الفائدة الإجتماعية لأهم الجماعات بالنسبة للمؤسسة الا وهي جماعات المستهلكين ولقد إنتقد البعض بشدة الشركات الأمريكية على إسرافها في هذا التوجه على حساب الإبداع الفني وهناك من الباحثين من يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع الفني و الإبداع الإداري كما أنهما يتطلبان نوعين مختلفين من صنع القرار. اللذان يشملان مدى واسع من النشاطات المؤسسة. إن الإبداع الفني يتعلق بالمنتج. سواء السلع أو الخدمات و يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج. أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع و الخدمات. أما الإبداع الإداري فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة.(2)

- الإبداع التعبيري:

وهو أكثر المستويات أساسية و يعد ضروري لظهور المستويات الاخرى. كما أنه يتمثل في التعبير عن المستقبل دون حاجة الى مهارة أو أصالة أو نوعية الإنتاج.

(1)- مصطفى عبد السميع، سهي محمد حوالة، إعداد المعلم تنميته و تدريبه. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الاولى 2005، ص 215.

(2)- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 128.

-الإبداع الأنتاجي:

يشير الى البراعة في التوصل الى نتائج من الطراز الاول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج.(1)

-الإبداع الإختراعي أو التجديدي:

يشير الى القدرة في إختراع قوانين و مبادئ فكرية ثابتة و منطلقات و أفكار جديدة.

-الإبداع الإبتكاري:

ويشير الى البراعة في إستخدام الموارد لتطوير إستعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.

-الإبداع التخيلي:

وهو أعلى مستويات الإبداع و يتحقق فيه الوصول الى مبدأ أو نظرية أو إفتراض جديد كليا.(2)

المطلب الرابع: القدرات الأساسية للإبداع ومعوقاته

أولا: القدرات الأساسية للإبداع

1- **الطلاقة:** تتميز بإنتاج عدد كبير من الأفكار والتصورات في مدة زمنية محددة وقد تبين من

الدراسات التي أجريت على "الطلاقة" وجود أربعة عوامل لها:

- **طلاقة الكلمات:** world fluency في اللغة المنطوقة أو وحدات التعبير كالكلمات في التصوير أي سرعة إنتاج الكلمات.

- **طلاقة الإذاعي:** assoclaional fleuency أي سرعة إنتاج كلمات أو صور ذات خصائص محددة في المعنى.

(1) - فتحي عبد الرحمن حروان، **الموهبة والتفوق والإبداع**. الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة الأولى، 1998، ص85.

(2) - نفس المرجع، ص93.

- طلاقة الأفكار: ideational fleuency أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار أو الصور الفكرية.
- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير عن الأفكار و سهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار.

2- المرونة في التفكير: و تتمثل في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز بين الشخص الذي

لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره.⁽¹⁾

3- الأصالة **originality**: وينظر إليها على أنها مرادفة للإبداع نفسه و يقصد بهذه تلك

المظاهر التي تبدو في سلوك الفرد عندما يبتكر بالفعل إنتاجا جديدا فالأصالة تعني الجودة أو الطرافة ولكن هناك شرطا اخر لابد من توفره الى جانب الجودة لكي يكون الإنتاج أصيلا هو أن يكون مناسباً للهدف أو للوظيفة التي سيؤديها العمل المبتكر.

4- الحساسية للمشكلات **sensivity to poblrms**: ويعرفها جيلفورد بأنها قدرة الشخص

على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم إجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال التحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء.

5- الإحتفاظ بالإتجاه: **maintainance of direction**: ويقصد به القدرة على التركيز

المصحوب بالإنتباه طويل الأمد على هدف معين من خلال مشكلات أو معوقات سواء في المواقف الخارجية أو نتيجة لتعديلات حدثت في مضمون الهدف و تظهر هذه القدرة في إمكانية المفحوص متابعة هدف معين.

وتجدر الإشارة الى أن هذه القدرات الإبداعية كما أوضح جيلفورد تنتظم في نموذج المسمى "بناء

العقل" "structure of intellot" النموذج الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد يمثل البعد الأول خمس عمليات هي المعرفة والذاكرة والتفكير التغييري، والتفكير التقريري وهي عمليات يقوم بها الأفراد عند إستخدامهم

(1)- عبد اللطيف محمد خليفة، **الحدس والإبداع**. دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون طبعة، 2000، ص38.

لمادة التفكير أما البعد الثاني فيختص بالمضامين الاربعة: الشكلي والرمزي واللغوي والسلوكي ويشتمل البعد الثالث على ستة أنواع من الإنتاج هي: الوحدات والفئات والعلاقات والتحويلات والتضمينات.⁽¹⁾

ثانيا: معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع. فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع:

- 1- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية و غيرها.
- 2- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الأبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها.⁽²⁾

- 3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة و العاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- 4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وذلك بين أنفسهم
- 5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- 6- الإعتماد المفرط عل الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية و الإدارية المتخصصة والتي قد تمثل تحديا إيجابيا على السلوك الافراد الإبداعي.
- 7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.

(1)- نفس المرجع، ص39.

(2)- رفعت عبد الحليم الفاعوزي، إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، بدون طبعة، ص23.

8- قلة المعلومات المتوفرة عن الاوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات. وعدم الإستفادة من أنظمة المعلومات.

9- العمل على صياغة إستراتيجيات المنظمة بعيدا عن الاهداف التي ترمي الى إدارة الإبداع.

10- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة.

11- غياب النظرة الأهداف المشتركة في المنظمة.

12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف الى تزويد الأفراد بالمهارات.(1)

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية

قد بين شاني ولاو "Shani and lau" مراحل هذه العملية في خمس مراحل:

- دراسة مجال المشكلة في جوانبها المختلفة.
- إشباع الذهن بالمعلومات المتاحة.
- فترة إحتضان التي من خلالها العملية المعرفية عن مستوى اللاوعي تصحح وتعديل وتشكيل المعلومات.

- توقع الإلمام بالفكرة الجديدة أو الحل الجديد.

- إختبار الفرصة أو تقييم الحل.(2)

إختلف العلماء في تحديد المراحل كما إختلفو في تعريف الإبداع كما يؤكد العلماء أنه ليس من الضروري أن تمر عملية الإبداع بمراحل محددة و يذكر ولاس وماركسيري أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية كما يؤكدان أنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الاولى الى

(1)- نفس المرجع، ص24.

(2)- نجم عبود نجم، إدارة الأبتكار (المفاهيم و الخصائص). دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2004، ص38.

المرحلة الأخيرة أثناء تكوين الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل و فيما يأتي بعض النماذج العملية الإبداعية.

أولاً: نموذج والاس 1926 grahamwalles

1- مرحلة الإعداد: وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها كما تتضمن محاولات لحل هذه المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف الى جزئيات المشكلة والعلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات.

2- مرحلة الإحتضان: وفي هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر. وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويختلف في الأفكار والمعلومات التي ليس لا علاقة كما يكون الخيال نشيطاً ف هذه المرحلة وكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً وقد أطلق على هذه المرحلة¹ إسم مرحلة المخاض لما يصاحبها من توترات نفسية وتقلبات مزاجية وتشي خبرات الأشخاص المبدعين أن إجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر أو عندما يكاد الإحباط أن يجهز عليهم.

3- مرحلة الإلهام أو الإشراف: وهي مرحلة التي تتوالد فيها الأفكار الجديدة التي تقود الى حل المشكلة وعادة تأتي الافكار ويقول "هويدي 1993: أن الإبداع يحدث ضالته في هذه المرحلة التي كان في خضم البحث عنها. كما أنه يعر بنشوة الفرح و النصر عند حل المسألة وكمثال على ذلك قول "أرخميدس" وجدتها عندما توصل فجأة الى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم.

4- مرحلة التحقيق: هي المرحلة التي يتم فيها تجريب و إختيار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها وأن يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع

(1) - زيد الهويدي، الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته. الناشر دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية، 2007، ص،ص 31،32.

أن يتوقع النقد من الآخرين كما عليه ألا يستبعد ظهور ما ينقص فكرته أو نظرياته في زمن ما وفي مكان ما. إن مرحلة التحقيق تفيد الشخص البدع في التعرف الى مواطن الضعف و القصور في فكرته أو نظريته الجديدة وفي تاريخ يوجد أمثلة عديدة و نظريات صحيحة رفضت في البداية و عند مراجعتها بعد زمن تثبت صحتها.

ثانيا: نموذج شتاين stien

أن الإبداع هو تكوين الفرضيات ثم إختبارها ثم التوصل الى نتائج ولذلك فإن مرحلة الإبداع يمكن إشتقاقها من التعريف وهي:

1- **مرحلة تكوين الفرضيات:** هي المرحلة التي يقوم فيها الفرد بإقتراح حلول (فرضيات) أي تكوين أفكار جديدة.

2- **مرحلة إختبار الفرضيات:** وفيها يقوم المبدع بإستخدام الأساليب والادوات.⁽¹⁾

3- **مرحلة الوصول الى نتائج:** وفي هذه المرحلة يتأكد الفرد المبدع من صحة إحدى الفرضيات فيقوم الشخص بتعميمها وعرضها على الآخرين وذلك لمعرفة فائدتها وقبولها من الآخرين.

ثالثا: نموذج الألوسي 1981

كذلك يلخص الألوسي مراحل العملية الإبداعية بالمراحل الأتية:

1- **مرحلة الشعور بالمشكلة:** وفي هذه المرحلة يظهر إحساس عند الفرد بوجود مشكلة وأنه بحاجة الى حلها.

2- **مرحلة تحديد المشكلة:** ويتم تحديد المشكلة وذلك بصياغتها بجما تقريرية أو بصياغتها على شكل سؤال يحتاج الى حل.

(1) - نفس المرجع، ص ص 32،33.

3- مرحلة فرض الفروض: والفرض هو حل مقترح لم تثبت صحته.

4- مرحلة الحل: وفي هذه المرحلة يتمكن الفرد المبدع من إنتاج الحل الأصيل والجديد.

5- مرحلة التقويم: يتم فيها التأكد ن صحة الحل الأصيل والإنتاج الجديد ومن مدى فائدته في

تلبية حاجة المجتمع إليه.(1)

ينتقد كثير من المفكرين فكرة تقسيم العملية الإبداعية الى مراحل مميزة لأن هذا من شأنه أن يحول العملية الى أجزاء متعسفة يفقدها وحدتها الدينامية ويستشهد المعارضون على ذلك بأنك لو فإنه لا يستطيع أن يحدد لك مراحل محددة بهذا الشكل. وسننظر الى ذلك بأنه تصوير متعسف لعملياته العقلية المتفردة. غير أن الباحثين لا يغفلون عن هذا إذ يدركون أن تلك المراحل توضع بشكل يقصد به تبسيط الدراسة لأن العملية الإبداعية عملية كلية بل إنها تبدأ كشكل كلي و تنتهي الى ذلك أيضا.(2)

المطلب الخامس: القائد الإستراتيجي المبدع

أولاً: صفات ومميزات الشخصية الإبداعية

للشخصية المبدعة مميزات عن باقي الأفراد ومن بين هذه المميزات:

- القدرة على التحكم في التقلبات الوجدانية والمزاجية.
- تقبل النفس والتسامح مع الأخطاء الشخصية.
- وجود إحساس متميز بالهوية والذاتية.
- الثقة بالنفس، إستغلال التفكير، حب الوحدة، حب السؤال، حب الإستطلاع، المثابرة، تفضيل الأفكار المركبة، الرغبة في النجاح، التفوق.
- المبدعون يتصفون بالتواضع والإعتزاز بالنفس في الآن ذاته.

(1) - نفس المرجع، ص33.

(2) - إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياها و تطبيقاتها. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة، ص68.

- المبدعون أكثر دقة على التحرر والتسلط.
- يحاول المبدعون الإبتعاد عن كما ما هو روتيني في الأعمال.⁽¹⁾
- يميل الى التحديد والتغيير.
- له القدرة عالية بالإحساس بالمشكلات التي تدور حوله.
- يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد.
- متحمس للأفكار وأعماله التي يقوم بها ويبدأ وقتا وجهدا كبيرا لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- الإعتماد على النفس.
- يتحدى نفسه في تحقيق الأمور الصعبة
- لديه قدرة متميزة على تنظيم أفكاره و التعبير عنها كما أن لديه القدرة في تنظيم العمل.

ثانيا: صفات القائد الإستراتيجي المبدع

- من بين أهم الصفات التي يتميز بها القائد المبدع ما يلي:
- يتميز القائد الإداري المبتكر هو القادر على إحداث التغيير.
- يتميز بالموضوعية في علاج المشكلات.⁽²⁾

ثالثا: مهام القائد الإبداعي

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمواجهة ومجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لايجب أن تضخم مهامه في مجرد التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه كإطار تقليدي بل يجب أن تتضح وتتكامل لديهما إطار عريض يشمل:

(1) - محمد أسماعيا بلال، أدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، بدون طبعة، 2004، ص327.

(2) - نفس المرجع، ص332.

- تكون لديه رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة و بيئتها مثل: كيف يكون وضع المنظمة خلال خمسة سنوات؟.

- تصميم رسالة المنظمة تأسيسها على قراءة و إستشراف المتغيرات البيئية.

- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية و القطاعات الأفقية.

- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد إرتباط أهداف الموظف بالمنظمة و الإلتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

- تقليل إعتداد العاملين على قيادة الرسميين و تحفيزهم.

- أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيرا محفزا و ممتعا ومساعدة على بلوغ مستويات أعلى من

الإبتكارية.

- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا و مسيرا أو جانبا بإحساس مشترك برسالة المنظمة و خالق

لثقافة تؤكد أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة.

- زراعة الإبتكار فيها و سلوكيات و إتجاهات ضمن ثقافة المنظمة.

- أن يطور قدرات القيادة في تابعيه و يشير دوافعهم للتنافس الإيجابي و التفكير الإبداعي.

- إن المدير الإستراتيجي و المبدع يكفي أن يكون خبيرا فنيا تقنيا من الممكن إقتصاده على نظامه

الخاص.

- يعمل المدير على أن يكون منسجما و مواكبا لركب الحضاري.⁽¹⁾

المطلب السادس: مبادئ الإبداع

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو لتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح و مادام لم يتم القطع

بعد بخطئها أو فشلها.

(1)- مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة. مجموعة النيل العربية، الأسكندرية، الطبعة الأولى،

فالإبتكار قائم على الإبداع على تقليد الآخرين لذلك يجب أن نعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ولكن يجب أن تركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل و تصب فيها الاهداف الالهة.

- إحترام الأفراد وتشجيعهم ونتميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.

- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

- تحويل العمل الى شيء ممتع.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق في الفرد إلا اذا شعر الفرد أنه متكامل في عطله.

- التطلع الى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الافراد الى العمل وبدل الاكثر لأن الشعور الرضى بالموجود يرجع المؤسسة الى الورا.

- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في المنظمة أو السوق بل الإبداع أن تكون النسخة المميزة و الفريدة و الرائدة في مجالها. فالمنظمات وفق الإستراتيجية الإبتكارية إما تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مركزة و القيادة مهمة صعبة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقفد الى آليات التنفيذ بل يصنعها في البال و بين آونة و أخرى تعرضها للمناقشة وكثيرا من الافكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن.

- إن الإبداع بطبيعة دوره فيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن عملهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم و المنظمة.⁽¹⁾

ثانيا: حاجة المنظمة للإبداع

والإبداع يهدف الى تحقيق الأهداف التي تسعى كل منظمة الى تحقيقها:

(1)- محمد محمد مصطفى، مرجع سابق، ص،ص 136،135.

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.
 - يزيد من جودة القرارات التي تضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في مختلف المجالات الفنية والحالة التسويقية.
 - يعمل على تحسين جودة المنتجات.
 - يساعد على التفكير الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم هذا في تمييز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
 - يساعد على تعزيز وخلق صورة ذهنية طبيعية عن المنظمة لدى جماهيرها.
 - يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
 - يساهم في بلوغ فعالية المنظمة.
 - يساعد على إبتكار سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.⁽¹⁾
- إن الإبداع أصبح يشكل أمراً ضرورياً في كل المنظمات على إختلافها إذ لا يمكن الإستغناء عنه خاصة و أن كل منظمة تصبو الى تحقيق النجاح كما هو الحال في مؤسسة الإذاعة الوطنية التي تعمل جاهدة لتجعل من الإبداع أسلوب عملها في نشاطاتها اليومية من خلال بناء إستراتيجياتها أو وضع خططها إذ يسعى قادتها والقوى العاملة لجعل الإبداع جزء من سلوكهم الإداري من أجل الرفع من كفاءتهم وإنتاجهم البرامجي وبالتالي تقديم ما يرضي مهورها المتنوع حتى لا يحكم على أنفسهم وعلى منظماتهم الإعلامية بالتخلف والانحيار.

(1)- أحمد سيد مصطفى، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية). المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص474.

المبحث الثاني: تنوع جمهور مؤسسة الإذاعة

المطلب الاول: مفهوم مصطلح الجمهور

جاء سان العرب "لاين منظور" أن كلمة جمهور مأخوذة من كلمة جمهرة و الجمهور هو عدد الناس ويقال جمهور الناس أي جلهم و جماهير القوم أي أشرفهم وعدد مجمر أي مكثرة والجمهور تعني المجتمع ومصطلح الجمهور من المصطلحات التي سيقت بشأنها الكثير من التعريفات و عدة من المنظورات ولكن ما يهمنا في هذا الإطار هو المنظور الإعلامي فقد جاء في لجنة "شون ماك برايد" أن الجمهور أكثر من مجرد جمع عدد الافراد و أنه يعني جماعة ما تدين بوجودها لتقاسم أفرادها تجارب معينة و ذكريات و تقاليد محددة و ظروف حياة بعينها و يضيف التقرير "بيد أن الجماعة ليست كلا تماثلا وهذه حالة جمهور وسائل الإعلام". حتى وإن كانت مجتمعا محليا صغيرا جدا فعندما توضح تحت الملاحظة فإنها تكتشف عن الكثير من الإختلافات التي تقوم على أساس الفروق الطبقية.

والمصلحة الإقتصادية و المعتمد الديني و الإلتناء السياسي و الإيديولوجي و ما إلى ذلك و يسبب تجاهل هذا الجانب من الموضوع تحدث المبالغة في تقييم تأثير وسائل الإعلام.⁽¹⁾

يتلقن الجمهور كل يوم خارج دائرة العلاقات الشخصية عدادا لا يحص من الرسائل الإعلامية المتنوعة ولكن، من هو الجمهور و من هم أفرادهم؟ و ما هي إستجاباته للبيانات و الأفكار و التحليلات و الإحكام و التفسيرات الواردة بهذه الرسائل التي تعكس سلوكه و تؤثر في أن معا والتي تعرف بعبارة فخفاة هي "الرأي العام".

توجد تعاريف كثيرة للجمهور لا يمكن إعتبار الجمهور مجموعا غير محدد المعالم للأفراد الذين يتألف منهم. لذلك ينبغي الحديث عن الجماهير و ليس عن الجمهور و بالمثل فالرأي العام ليس مجرد

(1) - محمد شطاح، الإعلام التلفزيوني (نشرات الأخبار - المحتوى و الجمهور). دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون طبعة، سنة 2007، ص14.

حاصل جمع آراء فردية بل هو عملية مستمرة لمقارنة الآراء و مضامينها قوامها تشكيلة واسعة من المعارف و الخبرات.

ولو أن الجمهور ليست لديه حقا موافق وصفات خاصة به، فمن الممكن أن يفرض عليه أي نوع من المعتقدات أو التحيزات أو أي نمط سلوكي لكن الواقع هو أن الجمهور يعتبر و يقيم الرسائل التي تقدم بمقاييس ثروتها أو إتخاذها لنفسه، وهذه المقاييس تحكم إستجابته بالقبول أو الرفض، إن هذا التفاعل بين تأثير وسائل الإعلام و إستجابة الجمهور هو العامل أساسي في ممارسة الإتصال والإعلام وينظر الأفراد الذين يتألف منهم جمهور وسائل الإعلام على أنهم هدف واسع غير محدد المعالم فتحوله الوسائل وحدات صغيرة تقتصر الى عنصر الفردية و كثيرا ما يعطي القادة السياسيون والإجتماعية والمسؤولون عن الإعلام انطبعا بأنهم يخاطبون جمهورا متجانسا لا يميزون فيه بين الفئات الإجتماعية و المهنية بل يتجاهلون السن والجنس ومع أن هذا التقدير قد يصدق جزيا على الاقل بالنسبة لكثير من البلدان ومناطق العالم فإنه لا يمكن تطبيقه على الجميع. ذلك أنه مفرط في التبسيط فلا يراعي مختلف النظم السياسية والإقتصادية ويتجاهل تنوع الجماهير في البلد الواحد: الجماهير الكبيرة والصغيرة، الجماهير المتخصصة.⁽¹⁾

ومن الصعب على الجمهور أن يقرر ما إذا كانت وجهات نظر المعروضة تعكس موقفا موضوعيا أو تحيزا ضيقا يخفي وراءه أطماعا و مصالح حزينة و حتي الجهود الصادقة التي تبذل للإعلام الجمهور قد تؤدي بالعكس الى حالة من السلبية أو الى تلقين المذهبي وإذا ما حدث في ظل أسوء الاوضاع إن كانت مصادر المعلومات محدودة وسمح لوجهة نظر واحدة بالتعبير عن نفسها فإن الجمهور يكون عرضة لأن تتلاعب به الدعاية ويجب أن تحاول الوسائل الإعلامية أن تعرض وجهات نظر مختلفة

(1) - من تقرير اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الإتصال، أصوات متعددة وعالم واحد. الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 1981، ص-ص 407-409.

بأكبر قدر من الموضوعي لكي يتسنى للجمهور أن يكون لنفسه رأيا مستقبلا فالمثل يقول "إن الشخص غير المطلع على مجريات الأمور رعية بينما الشخص على بواطنها مواطن".

من خلال هذا المطلب يتضح أن الجمهور يمثل عدد كبير من الناس أو من الأفراد المجتمع المجتمع وهو مصطلح يأخذ عدة أبعاد متناقضة وذلك تبعا للسياق الإجتماعي الذي ينتمي إليه الفرد داخل المجتمع لهم قيم وأذواق وإحتياجات وإهتمامات وهو يمثل أهم متغير تقوم عليه عملية الإتصال يخضعون لفروقات طبقية كما أنه جمهور مختلف من حيث عملية التأثير بوسائل الإعلام نظرا لشخصيته ومعتقداته لايمكنه العمل وفق تنظيم إجتماعي واحد كونه ينتمي الى جماعات تتنوع مستوياتهم الثقافية وقد يكون هذا الجمهور فعال من حيث تأثيره بما يتعرض له أو العكس ويرجع الى رغبته المكتسبة.

المطلب الثاني: تحديد الجمهور الإذاعي

الجمهور يختلف في علاقته بالجهاز الإجتماعي ويتغير الظروف الإجتماعية. بعض الجماعات سوف تحصل على مكاسب والبعض الأخر سيعاني خسائر وسيكون هناك تباينا في الإعتماد على وسائل الإعلام كمصدر للمعلومات و التوجيه وعموما فإنه ستكون للصفوة الإجتماعية سيطرة أكثر على وسائل الإعلام وتوصل أكثر إليها وستكون أقل إعتمادا عليها من غير صفوة وسوف تتجه الى الوصول الى مصادر الإعلام أكثر خبرة و دون تنظيم خاص بطرق مناسبة فإن على غير الصفوة أن تعتمد على وسائل الإعلام أو على مصادر شخصية يعوزها الإطلاع⁽¹⁾ ويقول كل من "راتب وغالب جليل حويص" في كتابها "تقنيات ومهارات الإتصال" حدد جمهورك هل هم داعمون أم هل هم عدائيون أم هم لا مبالون أم هم خليط مما سبق ولكي تكون ناجحا في عرضك فمن الأفضل أن يكون لديك بمن ستقابل وما هي التوجيهات المتوقعة من قبلهم عند التعرض لهذه الأمور يجب أن تضع في ذهنك عدة أنواع من الجمهور:

(1) - تأليف ديني سماك كويل، سيفن ويندول، أنماط الإعلام لأغراض دراسة الإتصال الجماهيري. ترجمة محمد حسن، نشر بالمنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم، تونس، بدون طبعة، 1989، ص39.

- المؤيدون: دذا النوع من الجمهور يقومون بمشاطرتك الرأي وفي الغالب يريدون ما تريده أنت
فمثلا: الذين يقومون بالإنتساب لمراكز العناية الخارجية سيكونون من المؤيدين لهذه المراكو.
- العدائيون: أولا يجب أن تعرف سبب عدائية هذا الجمهور هل هو بسبب التوقيت أم هو بسبب اللغة أم هو بسبب الفلسفة المتبعة.
- اللامبالاة: هم الذين لا يؤثر الموضوع المطروح عليهم.⁽¹⁾

يمثل الجمهور أهمية في عملية الإتصال فلا إتصال دون جمهور إتصال ومصدر ناجح وفعالية الإتصال يعتمد على كيف يستقبل الجمهور و يدرك و يفسر المادة الإتصالية (الرسالة)؟ وكيف يتصرف الجمهور إزاء بمصدرية الرسائل؟ هل يتفاعل معه أم يقبل هذا المصدر فحسب؟

ليس الجمهور مجرد مجموعة خاملة من الأفراد ينتظرون فحسب ما يأتيهم من قبل المستقبل بل العكس صحيح فالجمهور ديناميكي بل ومتغير وأحيانا يقاوم وأحيانا يستقبل ويستجيب وهذه السمات في الجمهور قد تقود الى نوع من الوحدة بين أفرادها مواقف معارضة أو مؤيدة للمرسل ويعتبر مورتنس هذا الإتجاه نحو الوحدة في المواقف أعضاء الجمهور بمثابة الولي للطاقة والنشر وتمتد تأثيرات هذا الإتجاه على المصدر وعلى الجمهور ذاته. إن أثر الجمهور بيد ووضحا ليس فقط في تشجيع ودفع المرسل قدما الى مواصلة مهمته بالنجاح بل وفي تنشيط نشاطه والهبوط بمستوى نشاطه وأدائه الى درجات أدنى وبمعنى آخر يجب النظر الى الجمهور بإعتباره ذات كيان أو ذاتية ذات تأثير سيكولوجي واسع على إستعدادات المرسل وعلى إنجازاته خصوصا في حالة الإتصالات المباشرة وجهل لوجه وعلى السياق الكلي لعملية الإتصال. فإن الجمهور تأثير على أعضائه يناظر تأثيره على المرسل. ذلك أن وجود أفراد الجمهور معا يظهر الأفراد بإعتبارهم يمثلون خليطا سيكولوجيا أو وحدة معنوية فالجميع يشكلون روحا جماعيا واحدة ويشعرون بالإستقطاب بالحماس الجماعي الذي تنتشر عداوة في سهولة وعلى نطاق

(1) - راتب جليل حويص، غالب جليل حويص، تقنيات ومهارات الإتصال. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص،ص 54،55.

مسيطر. معنى ذلك أن سلوك اعضاء الجمهور الفرادى يصبح بمثابة لمثير لسلوك الأعضاء الآخرين ويميل كثيرا من أفراد الجمهور الى إنتظار إستجابة ورد فعل الآخرين قبل أن يفعلوا بأنفسهم شيئا ما. فإن قبول أو رفض أي فكرة تبدأ بعدد محدود من أعضاء الجمهور ثم تنتشر و تنقشى عبر الجمهور بأكمله وهذا يفرض أن يكون قادرا على إتباع إستراتيجية تدعم القبول.⁽¹⁾

وتجعله ينتشر ويسري عبر أفرا الجمهور أو تقلل من حدة لمقاوم و تجعلها في مستوياتها الادنى، وتحليل الجمهور يساعد القائمين على الإتصال في تحديد الموضوعات التي يتناولها الإتصال وفي تحديد أهدافهم واختيارهم للمادة الإتصالية و طريقة صياغتها ذلك لأن تحليل الجمهور يوضح ليس فقط الخلفيات الإقتصادية والثقافية والإجتماعية لأفراد الجمهور وليس فقط إتجاههم ومعتقداتهم وحاجاتهم وإنما يوضح أيضا الى جانب ذلك ما يألفه الجمهور من مسائل ونظرة الجمهور الى مصدر الرسائل.

هناك إختلاف أساسي بين مجرد قبول أفراد الجمهور للرسالة و بين مشاركة الفرد وإنغماس ذاته في الجمهور الذي يستقبل الرسالة بشأن المسألة أو المشكلة التي تدور حولها العملية الإتصالية. إن تحيز الجمهور بالتأكيد أو المعارضة أو الحياد يعد واحدا من الظروف والشروط الأخرى العديدة يلزم أخذها في الإعتبار عند تحليل الجمهور. ومشاركة الفرد من العوامل والشروط الأخرى التي لها تأثيرها ومغزاها مما يؤكد ضرورة الإهتمام بها ودراستها والوقوف على ما يرتبط بها مت تأثيرات وإمكانيات، ولكي يصبح رجل الإتصال قادرا على بناء تنبؤاته وتوقعاته حول جمهوره بشأن مسألة أو موضوع معين فعليه أن يتعرف على أفراد جمهورها ممن يشاركون أو ينغمسون بذاتهم فيه و يجب أن يكون رجل الإتصال على علم بالكيفية التي إستجاب بها أفراد جمهوره و ردود أفعالهم في مواقف سابقة بالنسبة لآراء مختلفة بشأن مسألة خلافية محددة.⁽²⁾

(1) - محمد منصور هيبه، قراءات مختارة في علوم الإتصال الجماهير. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004، ص 105.

(2) - نفس المرجع، ص-ص 105-117.

يعتبر الجمهور أهم متغير في عملية الإتصال فهي بذلك تتعامل مع المحطات الإذاعية بشكل مرن مع جمهورها ويعني أنه ليس كل ما تبثه يستقطب كل المسمعين لذلك فعلى المذيعين الإذاعيين أن تكون لديهم فكرة جيدة عن طبيعة لجمهور العقلية و العاطفية و خصائصه الولية هذا سوف يحد منمقدرته على التأثير عليه وإقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعدادا جيدا هذا ما يؤكد لنا أن دراسة الجمهور هامة وأساسية ومن ثم يجب في البداية تحديد الجمهور المستهدف تحديدا جيدا:

من هو مستمع البرنامج الذي يقام إعداده؟ ومن هو الجمهور المستهدف الحقيقي؟ ومن هم أفرادهم؟ هل بالإمكان تصور هذا المستمع من حيث سماته وخصائصه؟ كيف ستكون إستجابة الأفكار والتحليلات والتغيرات الواردة بهذه الرسالة الإذاعية هل بإمكان إقامة علاقة مودة و ألفة معه حتى يظل متابعا لما يقدم ومن ثم يستطيع تحقيق الهدف النهائي من هذا البرنامج وهذا كله يساعد على زيادة التأثير على المتلقي و إقناعه بما يقدم و يرجع الى:

1- أساليب الإعداد و الكتابة تتباين دائما حسب جمهور كل وسيلة.

2- الجمهور في حد ذاته هو عنصر على قدر كبير من التعقيد لتنوعه و إنتمائها الى طبقات

متعددة.

3- كما أن نوع الجمهور هو الذي يعتقد القائم بالإتصال أنه يوجه ايه رسالته له تأثير كبير على

طريقة التي يتم بمقتضاها إختيار المعلومات و تنظيمها.

فلهذا قام باحثون في بلاد مختلفة بدراسات متعددة تناولت جمهور الراديو فأحدى الدراسات عن

المستمعين للراديو في الولايات المتحدة الأمريكية قد كشفت على أن الراديو مازال يحتفظ بمكانة له بين

الجماهير و على الأخص فقد تبين ما يلي:

- أن المستمع ينفق وفقا أطول كما كان متوقعا.

- أن المستمع الذي تعود الإستماع لمحطة معينة يصعب تغيير ما يقود عليه.

- الإهتمام بالأخبار و الإعتماد على الراديو لمعرفة الأخبار كان أمرا ملحوظا.(1)

ويفيد تحديد الجمهور المستهدف الجوانب الآتية:

- التركيز على إبعاد معينة من الموضوعات و القضايا المطروحة.

- تلبية الإحتياجات الحقيقية للجمهور المستهدف.

- إختيار الضيف الملائم.

- تحديد المدة الزمنية للبرنامج.

- تحديد الوقت المثالي لبث البرنامج الإذاعي.

- تحديد نوعية الموسيقى و الأغاني الملائمة لبرنامج.

- تحديد أشكال الإتصال و التفاعل المناسب مع أسرة البرنامج الإذاعي.(2)

إن تحديد الجمهور المستهدف بدقة يساهم في الصياغة المناسبة للفكرة والإختيار الدقيق لمفرداته ولنضرب مثلا بفكرة محو الأمية الأبجدية فهذه الفكرة قد تستهدف الجمهور العام أي الجمهور الكامل للوسيلة الإذاعية وبهذا تقدم معلومة هامة عن خطورة المشكلة (محو الامية) وحجمها والجمهور المبذولة لإيجاد حلول لها.

وهنا نختار شكلا من أشكال الحديث المباشر أو الحديث الحوارى أو الندوة لتقديم هذه المعلومات كما قد تختار شكلا دراميا أو حتى إعلاميا وحين تقدم هذه الفكرة لجمهور محدد مثل: جمهور الأميين فنوعية تناول الفكرة يجب أن تختلف كما يختلف أيضا شكل المضمون وطريقة عرضه والقالب الذي يقدم من خلاله فالأغاني والدراما مثلا من أهم الأشكال البرمجية التي يمكن أن تخاطب هذا الجمهور وبالمثل حيث نقدم هذه الفكرة للمشرفين على برنامج محو الامية فشكل ومضمون الفكرة يمكن أن يختلف الى حد

(1)- أحمد بدر، الإتصال بالجمهور و الإعلام و التنمية. دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص،ص 60،61.

(2)- نسمة أحمد بطريق عادل عبد الغفار، الكتابة للإذاعة و التلفزيون. مركز الجامعة للتعليم الفتوح، القاهرة، بدون طبعة، ص،ص 17،18.

كبير و هكذا ففكرة تنظيم الأسرة يمكن أن نحدد لها أكثر من جمهور فمثلا يمكن أن تخاطب الجمهور العام كما يمكن أن نوجه الفكرة الى جمهور المرأة المتعلمة، الغير متعلمة، العامة، الحضرية، الريفية، المتزوجة، المرأة في سن الزواج، الغير متزوجة.

وتحديد الجمهور بدقة يساهم بشكل كبير ليس في اختيار الشكل البرامجي المناسب لتقديم هذه الفكرة الى هذا الجمهور بل يساهم ايضا في تحديد مضمون الفكرة او اسلوب صياغتها ولغتها الإعلامية.⁽¹⁾

يرى البعض ان جمهور الراديو ليس متنوعا كجمهور التلفزيون فعندما اختقت الشبكات الإذاعية الشبيهة بشبكة محطات التلفزيون الحالية يسبب استحواذ التلفزيون على اغلب النجوم والبرامج، اختيار الراديو التجزئة الى محطات تخاطب جماهير محلية لكي يحافظ على بقائه.⁽²⁾

مما سبق ذكره نرى ان تحديد الجمهور المستمع للإذاعة يعتبر من اهم الركائز او الحقائق التي يسعى القائم بالاتصال اليها ولذلك فهو يحاول من خلال لدائه الإذاعي وأسلوبه ومادته المذاعة ان يبدع ويبتكر ويقوم الجديد ليحقق القبول والفعالية لدى الجمهور العريض والمتنوع وهو يعلم انه لا يمكن ذلك إلا بامتلاكه خلفية ملائمة من المعرفة وبتحقيق التكيف الاجتماعي مع هؤلاء المتقنين خاصة من خلال الاخذ بعين الاعتبار عنصر الابداع واهميته في المضامين المختلفة للعملية الاتصالية كون هذا الجمهور يبلغ درجة كبيرة من التعقيد نظرا لضخامته وبالتالي يتعامل المرسل بما يتفق و يتماشى مع القيمة الاجتماعية لغالبية جمهوره المستمع باعتبار ان هذا الاخير يريد من يشاركه في اتجاهاته وأهدافه وتحديد الجمهور يساعد القائمين بالعملية الاتصالية على تحديد ما يمكن تقديمه او تركه وبالتالي تحديد اهدافهم كما يساعد

(1) - محمد مهني، مقدمة في الفنون السمعية البصرية. مركز الجامعة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون طبعة، 1999، ص171.

(2) - حسن الحسين، الرأي العام و الإعلام و العلاقات العامة. الدر اللبنانية للنشر والتوزيع، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة، ص40.

على معرفة الخلفيات الثقافية والاجتماعية للملتقى بالإضافة إلى معتقداتهم وان يتلائم مع توقعات هذا الجمهور خاصة في لغته واختياراته.

المطلب الثالث: تقسيم الجمهور الإذاعي

تعتبر دراسة الجمهور من اهم الاسس التي عليها صياغة استراتيجية ناجحة لبناء صورة ايجابية للدولة، ولكي يستطيع القائمون بالاتصال تشكيل رسائلهم بما يناسب الجمهور فإنهم يحتاجون الى التعرف اولا على :

-إحتياجاته: وذلك تتزايد الحاجة الى إنشاء معاهد ومراكز لدراسة الجمهور وتحديد الإحتياجات الإعلامية و الثقافية للجمهور في فترة زمنية معينة بالتالي فإن هذه الدراسات توفر الأسس لنجاح الرسائل الإعلامية و زيادة تأثيرها ومع ذلك فإن الأمر لا يتوقف عند إشباع الإحتياجات الإعلامية والثقافية للجماهير كما تكشف عنها الدراسات لكن المر يتعدى ذلك الى كيفية تحويل الجمهور نفسه داخل الدولة الى فاعل في عملية الإتصال وزيادة القدرات الإبداعية للمواطنين في العملية الإتصالية وزيادة قدراتهم على إستيعاب الرسائل ونقلها الى الآخرين.⁽¹⁾

-إن التعامل مع الجمهور داخل الدولة بشكل عام وبث رسائل إعلامية عامة الى جماهير ضرورة لتحقيق تماسك المجتمع و توحده و بناء ثقافة عامة و زيادة الإهتمام الجماهير بالقضايا العامة ومع ذلك فإن هناك حاجة لتضييق الجمهور الى فئات و إشباع الإحتياجات الإعلامية والثقافية لهذه الفئات وصياغة رسائل معينة تتناسب مع إهتمامات فئات معينة من الجماهير كما أن تصنيف الجمهور من خلال دراسات جادة يساهم في توضيح إمكانيات إستغلال بعض الحاجات المتميزة ببعض الفئات في تحسين صورة الدولة إن التعرف على ردود أفعال الجماهير يساهم في نجاح إستراتيجية بناء صورة إيجابية للدولة حيث

(1)- سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2005، ص128.

يساعد القائمين بالإتصال على تشكيل رسائلهم يعالج الأخطاء التي تم إرتكابها في الرسائل السابقة ويحقق النجاح للرسائل الجديدة حيث أن التغذية الإسترجاعية توضح للقائم بالإتصال الأفكار التي لم يتم التفاعل معها الجمهور والرموز التي لم يستطيع أن يفهما وبالتالي فإنه يقوم بإعادة تشكيل رسائله بشكل يحقق للجمهور مزيدا من الفهم و الجاذبية.

-يضاف الى ذلك أنه يمكن إستخدام قادة الرأي في قياس ردود أفعال الجماهير ومدى فهمها للرسائل و دخول الرموز المستخدمة داخل الإطار الدلالي للجمهور.

-من الخطأ النظر الى الجمهور على أنه كتلة واحدة متشابهة والتعامل معه على هذا الأساس ولكن النجاح في بناء صورة إيجابية للدولة يعتمد على معرفة قطاع الجمهور الذي يمكن أن يتقبل الرسائل التي تهدف الى بناء هذه الصورة لذلك فإنه لا بد من تقسيم الجمهور ومعرفة الخصائص المختلفة والاحتياجات الإعلامية والثقافية المتميزة لكل قطاع و إمكانيات التأثير في القطاع ومعرفة مدى رسوخ الصورة النمطية الى هذا القطاع من الدولة. لذلك فإن إنشاء مراكز لدراسات الجمهور هو عملية ضرورية للتواصل الى إستراتيجيات ناجحة لبناء صورة إيجابية.⁽¹⁾

فالعلاقة بين ذوق الجمهور ز المادة التي تقدمها وسائل الإعلام أصبحت علاقة دائرية و يعتبر الطريقة الممكن أن تكون ناجحة لفهم العلاقة بين محتوى وسائل الإعلام الجماهيري و ذوق الجمهور (هذا ما يفسر الى حد ما الإستمرارية الملحوظة للمستوى الثقافي الهابط لمحتوى وسائل الإعلام هي تلك الطريقة التي يقدمها النموذج البنائي الوظيفي).⁽²⁾

-وهناك خصيصة هامة تميز الإذاعة عن غيرها هي إنقسام جمهورها الى وحدات قليلة العدد: فجمهور كل جهاز راديو يتألف في غالب الأحيان من فرد واحد أو اثنين ومن هنا يجب أن يراعي الكاتب الإذاعي

(1) - نفس المرجع، ص-ص 129-138.

(2) - بلقاسم بن روان، وسائل الاعلام في المجتمع. دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص99.

نفسية هذين الشخصين أو هذا الشخص الفرد عندما يكتب تمثيلية وفي الإذاعة يقوم إتصال شخصي مباشر بين المستمعين والتمثيلية مما لا يمكن توافره في أية وسيلة فنية أخرى فهنا يندمج الجمهور والتمثيلية في وحدة واحدة.⁽¹⁾

ويمكن القول أن دراسة الجمهور تعتبر بداية صحيحة وهامة لنجاح العملية الإتصالية و يتحقق ذلك من خلال العودة الى نتائج الأبحاث العلمية المتخصصة أو التطبيقية التي تساعدنا على تكوين خلفية صحيحة عن سمات الجمهور الذي نتوجه إليه كما ساندتنا الدراسة الميدانية لهذا الموضوع على معرفة أن جمهور الإذاعة هو جمهور ينقسم ويختلف من حيث إحتياجاته ورغباته ودوافعه وكذا أنماطه الإتصالية مع الإذاعة كما أنه جمهور يشمل جميع ومختلف القطاعات في المجتمع بالإضافة الى تباين أفراده من خلال مستوياتهم الثقافية والمهنية ولكن يسعون الى نفس الإهتمامات و الإحتياجات فهناك من يستجيب للرسالة الإذاعة ويدركها لفترة قصيرة ومنهم من يستغرق وقتا لإدراكها فهو جمهور متنوع ومتفاعل مع هذه الوسيلة الإعلامية واه علاقات إجتماعية كما أنه يتأثر بالجماعات التي ينتمي إليها من خلال مناقشته لمضامين الرسالة الإذاعية الموجهة إليه كما أنه جمهور تتعدد و تختلف مستوياته الثقافية، والتي لها دور كبير في تكوينه ولا يفوتنا أن نتطرق الى نوع من فئات الجمهور المتلقين للرسالة الإذاعية وهو فئة الجمهور الأمي الذي لا يقرأ ولا يكتب ولكنه هو الآخر يميل الى حب الإستماع و الإدلاء برأيه إن أتحت له فرصة النقاش والحوار والإتصال بالبرنامج.

المطلب الرابع: خصائص الجمهور الإذاعي

(1) - سامية أحمد علي، عبد العزيز شرف، الدراما في الإذاعة والتلفزيون. درا الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2000، ص80.

تقول ماري هشمت "mairie hochmut" إن المرسل (الخطيب المتحدث) يجب أن يضمن الرسالة الاحتمالات المتاحة في جمهوره أن عليه أن يقيم رابطة وانسجاما بين إقتراحاته وأفكاره أي مضمون الرسالة و بين نسق القيم السائدة وخصائص الجمهور بصفة عامة:

- مصالحه.
- خلفياته التعليمية.
- إنتمائه الجيلي
- نوعه (ذكر أو أنثى)
- الطبقة الإقتصادية والشريحة الإجتماعية التي يمثلها الميراث السياسي معنى هذا أن المرسل عليه أن يختار وينتقي فيستبعد مضامين معينة ويتبنى أخرى وكل هذا يحدده جمهور المستقبلين لا يستطيع المرسل أن يختار دائما الجمهور الذي يتعامل معه فهذه مثالية نادرا ما تتحقق في الواقع، وليس أمام المرسل إلا أن يتعامل مع هو واقعي وقائم بالفعل. والجمهور الذي يتجه إليه المرسل برسالة خصائصه ومميزاته وعلى المرسل بناء توقعات حول الجمهور المحتمل وحول شبكه إستجابته وتقبله للرسالة والمرسل لا يتجه الى كل فرد من أفراد الجمهور بالضرورة وبشكل مباشر فإذا كان المرسل يدعو في الرسالة¹ لفكرة جديدة أو لإستراتيجية أو لبرنامج جديد فإنه من المحتمل أن يحقق المرسل نجاحا أوليا فييدي أفراد الجمهور علاقات ودية مع المرسل أو يمنحون المرسل فرصة للوصول إليهم و قد توجد إستثناءات قليلة وبعض ردود الفعال إزاء موضوعات أو مسائل فرعية بعينها.

لا تحقق الفاعلية في عملية الإتصالا دون تكيف هنا يقوم به المرسل بصورة مستمرة وهو تكيف تحدده المعلومات التي يصل إليها هذا المرسل حول هذا المرسل حول إدراك أفراد الجمهور للرسالة،

(1)- منصور هبية، مرجع سابق، ص106.

ميولهم.... ووفق هذه المعلومات يستطيع المرسل أن يتخذ قرارات محورية تتعلق بعدد من المسائل في مقدمتها:

- إختيار موضوع الرسالة.
 - تحديد الهدف من العملية الإتصالية.
 - إختيار لغة الرسالة (فصحى، عامية، لهجة معينة).
 - تحديد الخطوط العامة لتطوير العملية الإتصالية ككل.
 - إختيار المادة المساعدة في الرسالة (صورة مؤثرات صوتية)
- إن المعلومات التي يكتسبها القائمون على الإتصال حول الجمهور و إتخاذهم القرارات اللازمة في ضوء هذه المعلومات تعزز قدرتهم على تكييف مع الجمهور معنى هذا أن مهمة المرسل ذات جانبين:
- فهم الجمهور بقطاعاتها المختلفة و الوقوف على خصائصه ذلك الخليط السيكولوجي الذي يمثله الجمهور.

- تكييف الرسالة وفق خصائص الجمهور كما فهمها المرسل كذلك هناك إعتبرات أخرى عديدة تبرز عند محاولة تحقيق أنسب ملائمة بين الجمهور و الرسالة.⁽¹⁾
- أن الكاتب الإذاعي هو أن يخاطب الجماهير و يجب عليه أن يعرف أنه يتعامل مع جمهور مختلف في الأعمار و الأجناس و الخلفيات الثقافية فهم أساس يعيشون تحت ظروف مختلفة الى حد بعيد ومن شتى الثقافات والأوضاع في المجتمع ويزولون منها متغايرة جدا ومن ثم لهم إهتمامات ومستويات معيشة متابعة أي أنهم في النهاية جمهور مجهول الهوية غير أن هناك بعض الحقائق التي يمكن أن يسترشد بها الكاتب منها خصائص وسمات وميزاج الجمهور الحضري يختلف عن خصائص وسمات الجمهور الريفي كما أن الأبحاث أثبتت أن مستمع الإذاعة هو:

(1)- نفس المرجع، ص-ص 107-109.

- غير معروف وغير متجانس مع غيره من المستمعين.
- له ذكائه و قدراته ولا يقبل الإستهانة بذكائه أو قدراته ولا يقبل ما لا يحتاج إليه.
- يحمل غي داخله ناقدا بأكثر مما يحمل في داخله من حاجة الى المعرفة فضلا عن البديهيات النابغة من طبيعة الإستماع للإذاعة.⁽¹⁾
- يستمتع الجمهور للإذاعة في الأماكن المختلفة (المنزل-السيارة) لا يتفرغ الجمهور بالضرورة للإستماع للإذاعة ولكن يستمع إليها أثناء ممارسة عمل آخر تتفاوت خصائص الجمهور الذي يستمع للإذاعة من حيث الخصائص:
- العمرية.
- النوع.
- المهنة.
- المستوى الإقتصادي.
- المستوى الإجتماعي.
- الإنتشار الجغرافي.
- يستمتع الجمهور للإذاعة في احيان كثيرة وهو في حالة إسترخاء و يختلف بذلك عن عادات وأنماط مشاهدة السينما و المسرح.
- يعامل الجمهور الراديو بحميمة أكثر من الوسائل الإتصال الأخرى فهو جهاز قريب منه يضعه في غرفة جلوسه أو نومه أو في جيبه حيث يسهل نقله الى أي مكان وربما يولد لديه إحساسا بالخصوصية بشكل يفوق التلفزيون.⁽²⁾

(1)- طارق سيد أحمد الخليفي، فن الكتابة الإذاعية والتلفزيونية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005 ص،ص 75،76.

(2)- نسمة أحمد بطريق-عادل عبد الغفار، مرجع سابق، ص28

المطلب الخامس: متطلبات الجمهور المستمع

أن معرفة متطلبات الجمهور المستمع للراديو ضرورية لسبب واضح المؤسسات التجارية من أن تتعرف لما يحبه زبائنها وما يكرهون ولذلك ينبغي على المحطة أن تعرف البرامج التي تجذب المستمعين و البرامج التي تصرفهم عن الإستماع ومع تحليل ما يطلب المستمعين هو مشكل عويص فيمكن تمييز بعض المؤثرات القوية التي يكيف متطلباتهم وهي:

- جنس الجمهور. فئة عمره.

- مقوماته.

- جذوره الإجتماعية.

إن تقرير الجمهور المحتمل أن يستمع الى إذاعة معينة مهم لأن النساء والرجال غالبا ما يكتشفون عن أذواق واهتمامات متباينة جدا ونتيجة لذلك فإن البرامج المقدمة يجب أن تترتب وفق ذلك فالنشرات الإخبارية مثلا: خليفة بأن تتألف من الانباء الصرف وأنباء الرياضة في الصباح المبكر والمساء يسبب أن صنف الرجال هو الصنف الغالب.

على وجب الإحتمال من بين المستمعين أما الأخبار النسائية الأزياء فإن أفضل نشرة هو نشر منتصف الصباح "10" ونشرة بعد الظهر لأن صنف النساء هو الغالب عبي وجه الإحتمال من بين المستمعين حين ذاك وهكذا فإن الجنس يؤلف مؤثرا منفردا متميزا.

عمر الجمهور المحتمل:

إن تقرير الجمهور المحتمل مهم لأن هناك برامج كثيرة موجهة الى الأفراد منهم الأطفال اليافعين، المراهقين، وغيرهم من الفئات الاخرى الممثلة.

فبرنامج الأطفال يبث في ساعة متأخرة أو في مستهل الصباح أو المساء يوم عطلة المدرسة لأن هذا الأوقات التي يحتمل كثيرا أن يستمع فيها الاطفال الى برامج و يمكن تقديم عمر الجمهور المحتمل بسهولة في العادة بواسطة عملية الإستيعاد الإحتمالي التي تجدي على هذا الغرار لا يمكن الاستئثار بإستماع الأطفال في الصباح لأنهم يكونون وقتئذ في المدارس كما ان كبار السن نادرا ما يستمعون الى الإذاعة بعد العاشرة ليلا.(1)

مقومات الجمهور المحتمل وجذوره الإجتماعية: إن المؤثر هو أعرس المؤثرات الثلاث تقييما وأنه ليعير بسبب أنه ينطوي على محاولة "التحميص وقياس" حالات عويصة محيرة مثل:

أصول الجمهور لثقافته و ميوله الدينية و منشأة القومي و معالمه العامة المشتركة و بالطبع نجد معظم المحطات نفسها مضطرة الى الإعتماد و الحدس و التخمين و ثمة صعوبة أخرى في التعرف على متطلبات المستمعين تنشأ من تقرير المذيع الذي يحتمل أن يستمع الى الإذاعات في الإجازات وساعات العطل. فما هي طبيعة الاشخاص المحتمل أن يستمعوا الى الإذاعات يوم الجمعة أو الأحد ما هي طبيعة الجمهور الذي يحتمل أن يصغي الى الإذاعات، المطاعم، قاعات الإنتظار؟ وهل يظل هذا الجمهور على المستوى العددي منسجم ثابت من يوم الى آخر أم أنه يتبين في عدد تباينا حادا؟

ينبغي على مدير البرامج أن يراجع المحطات المناقشة نظرا أنها تعكس رأي شخص ما والإعتقاد السائد هو أن المحطة لا يمكن أن تحقق النجاح عبر السنين إلا إذا أتمت معرفة وثيقة بمنطقتها ومستمعها.(2)

من خلال هذا المطلب يتضح لنا أنه على الإذاعة كمؤسسة إعلامية أن تكون على دراية بما يريده وما يتطلبه جمهورها المستمع وما يرغب فيه وذلك من خلال التأكد القائمين بالعملية الإتصالية من تقديم

(1) - تومي بييري، الصحافة اليوم (تطورها و تطبيقاتها العلمية) ترجمة مروان الحباري. مؤسسة بدران وشركائه، بيروت بدون طبعة، 1964، ص410.

(2) - نفس المرجع، ص411.

الجديد من الافكار التي تتبنى عليها الرسالة الإذاعية من حيث تنظيمها و بنائها من أجل الإهتمام بجمهورها المستهدف و بتالي على المؤسسة الإذاعية كغيرها من المؤسسات التي تسعى لجذب زبائنها أن يحافظ القائمون على الإتصال بها على مستويات أدائهم من خلال التفكير الإبداع و خاصة أن الفرد في المجتمع كثرًا ما يفضل التمسك بما هو على معرفة به ويرفض الرسائل التي تبنى على معاني جديدة يجهلها كونها تتطلب منه لفهمها وأن تعلم هذه المحطة الإذاعية أن هدفها هو التأثير على إتجاهات الجماهير من خلال إقناعهم بتقديم كل ما يتناسب مع سنهم وجنسيهم ومستوياتهم الفكرية وكل مقوماتهم الشخصية والاجتماعية وأن تسعى هذه المحطات الى التعرف على ردود أفعال الجماهير حيث يساعد ذلك القائمين بالعملية الإتصالية على بناء رسائلهم الإذاعية.

ملخص :

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الإذاعة كمنظمة لها جمهور عريض وهي بذلك تسعى الى أن تكون منظمة متميزة في كل المستويات أدائها وعملها تسعى الى المساهمة في خلق بيئة تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار كون الجمهور الإذاعي جمهور متعدد القطاعات والفئات كما أنه متباين الذوق والثقافة ويتميز بقدرة كبيرة على الفهم والاستيعاب لكل ما يبث عبر اثير الإذاعة من رسائل ومضامين إعلامية إذ بإمكان المستمع أن يستمع اليها وهو يقوم بشؤون المنزل بصفة عامة كما يمكنه ذلك وهو في سيارته أو خارج منزله ومع من يشاء من أفراد عائلته والرسالة الإذاعية يجب أن تراعي طبيعة المتلقي لها بحيث تكون مناسبة على مستوى عقليتهم وتفكيرهم.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس:

عرض وتحليل معطيات

ونتائج الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل معطيات ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل معطيات الدراسة ونتائجها.

- عرض وتحليل البيانات العامة.

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.

- نتائج الفرضية الأولى.

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.

- نتائج الفرضية الثانية.

- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.

- نتائج الفرضية الثالثة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلات.

- عرض وتحليل المقابلة الأولى.

- عرض وتحليل المقابلة الثانية.

- عرض وتحليل المقابلة الثالثة.

- عرض وتحليل المقابلة الرابعة.

- عرض وتحليل المقابلة الخامسة.

- عرض وتحليل المقابلة السادسة.

- مناقشة عامة لكل من المقابلات.

- مناقشة نتائج المقابلات.

المبحث الأول : عرض وتحليل معطيات الدراسة ونتائجها

-عرض وتحليل جداول البيانات العامة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ك	ك%
ذكر	70	67.97
أنثى	33	32.03
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن مجتمع العينة يطغى عليه الطابع الذكوري، وذلك بنسبة 67.97% مقابل 32.03% بالنسبة لفئة الإناث.

-تبين من خلال الجدول ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الاناث، ولقد كان ذلك اعتمادا على من التقيناهم خلال فترة توزيع الاستثمارات داخل كل من مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة.

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجنس	ك	ك%
25-20	04	3.88
31-26	06	5.82
37-32	41	39.81
43-38	30	29.13
49-44	15	14.56
50 فما فوق	07	06.80
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 39.81% كأعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 32-37 سنة، تليها نسبة 29.13% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 38-43 سنة، تليها نسبة 14.56% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 44-49 سنة، تليها نسبة 6.80% من العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق، وتليها نسبة 5.82% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 26-31 سنة، وتليها بعد ذلك نسبة 3.88% من العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 20-25 سنة.

-يتبين مما سبق أن معظم أفراد العينة يتميزون بفئة شابة والذين تتراوح أعمارهم من 32-43 سنة بما يعادل 71 فرد من المبحوثين (103) وتوجد هذه الفئة بنسبة كبيرة يرجع إلى

طبيعة عمل المؤسسة والذي يتطلب مستوى تعليمي من أجل العمل الفكري ويعود توظيف المؤسسة لهذه الفئة نظرا لاعتبار هذا السن بمثابة قمة العطاء والابداع والتفكير الجيد. ثم نجد بعدها فئة تعتبر هي الأخرى فئة شابة تتراوح أعمارهم من 44-49 سنة. -بالمقابل نجد فئة الكبار فوق 50 سنة راجعة إلى حاجة المؤسسة إلى الاحتفاظ ببعض الموظفين القدامى وذلك من أجل الاستفادة من خبرتهم المهنية، وهم فئة يتم من خلالها توجيه الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 20-31 سنة، بما يعادل 10 أفراد من المبحوثين وجعلهم يستفيدون من خبرتهم ومعارفهم.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجنس	ك	ك%
ثانوي	03	3.91
جامعي	92	89.32
دراسات عليا	08	7.77
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 89.32% من أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة 7.77% من أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي في الدراسات العليا. لتليها نسبة 2.91% من أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي.

-يتبين أن أغلب عمال مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة لديهم مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات والذي يتطلب مستوى تعليمي جامعي من أجل تقديم مادة إعلامية في المستوى للجمهور المستمعين، ثم نجد فئة المتحصليين على دراسات عليا مما يؤكد أن عمل المؤسسة يتطلب وبالضرورة فئة مثقفة من أجل التفكير والتخطيط، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تسهيل عملية التعامل والتفاعل، وبالتالي تسهيل عملية الاتصال بين مختلف الفئات العاملة.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير لغة التكوين الدراسي.

الجنس	ك	ك%
عربية	28	27.18
فرنسية	17	16.50
الاثنان معا	45	43.70
الانجليزية	13	12.62
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 43.70% من العمال الذين

تلقوا تكوين دراسي بكل من اللغتين العربية والفرنسية معا.

-تليها نسبة 27.18% من أفراد العينة الذين تلقوا تكوين دراسي باللغة العربية، لتليها نسبة

16.50% من أفراد العينة الذين تلقوا تكوين دراسي باللغة الفرنسية، في حين نجد نسبة

12.62% من أفراد العينة الذين تلقوا تطوين دراسي باللغة الإنجليزية.

-يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب العمال تلقوا تكوين دراسي باللغتين

العربية والفرنسية معا ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين تلقوا تكوين باللغة العربية ثم نجد فئة

العمال الذين تلقوا تكوين دراسي باللغة الفرنسية، في حين نجد فئة العمال الذين تلقوا تكوين

دراسي باللغة الإنجليزية وذلك من خلال مشوارهم الدراسي.

-يتبين مما سبق أن عمال كل من مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة يتميزون بالتنوع من حيث لغة التكوين الدراسي وذلك راجع إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات، والذي يتطلب وجود ثقافة لدى العمال وتمكنهم من اللغات العربية والأجنبية من أجل تقديم الاحسن للمستمعين، وتوصيل الرسالة الإعلامية لجمهور متنوع ومتباين يخضع أفراده لفروقات طبقية ومعرفية تمثل جماعات ليست كلا متماثلا، وهي تختلف باختلاف المعايير الثقافية والاجتماعية.

الجدول رقم (5): يمثل أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الجنس	ك	ك%
أعزب	61	59.22
متزوج	42	40.78
أرمل	00	00
مطلق	00	00
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 59.22% من العمال العازبين

مقابل نسبة 40.78% من العمال المتزوجين.

-يتبين أن أغلب عمال المؤسسة غير متزوجين وحسب تصريحات بعض العمال أنهم

يؤجلون فكرة الزواج إلى حين تمكنهم من تحقيق لوازم أو ضروريات الحياة العائلية والقدرة

على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الجنس	ك	ك %
05-01	30	29.13
10-06	51	49.51
15-11	19	18.45
16 فما فوق	03	02.91
المجموع	103	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 49.51% بالنسبة للعمال الذين تتراوح أقدميتهم من 06-10 سنوات، تليها نسبة 29.13% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 01-05 سنوات.

- في حين تليها نسبة 18.45% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 11-15 سنة، تليها نسبة 02.91% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 16 فما فوق.

- من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ تواجد 30 مبحوث من أفراد العينة من مجموع 103 مبحوث تتراوح أقدميتهم بين 01-05 سنوات، يرجع ذلك حسب رأي المبحوثين إلى المستوى التعليمي وصغر سنهم وبالتالي فإن أقدميتهم تتزايد مع الوقت.

- كما نلاحظ أن عدد كبير من أفراد العينة ما يمثل 70 مبحوث من 103 مبحوث الذين تتراوح أقدميتهم من 06-15 سنة أي المؤسسة تسعى إلى إحداث نوع من التكامل والتعامل

والتفاعل حتى يتمكن الأفراد الأقل خبرة وتجربة في المجال الإعلامي من فرص التعلم وكذا الاستفادة من خبرات الآخرين التي نتجت عن طول تواجدهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية السوسيو مهنية.

الجنس	ك	ك%
العمال الدائمين	73	70.87
العمال المتعاقدين	23	22.33
عامل بالقطعة	07	06.80
المجموع	103	100

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 70.87% من أفراد العينة يشكلون عمال دائمين، تليها نسبة 22.33% بالنسبة لفئة العمال المتعاقدين، تليها نسبة 06.80% بالنسبة لفئة العمال الغير دائمين وغير متعاقدين.

-يتبين من خلال الدراسة الإحصائية للجدول أن فئة العمال الدائمين هي الفئة الغالبة في المؤسسة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الإعلامي في المؤسسة، والذي يتطلب وجود عمال في وضعية قانونية رسمية، أي صحفيين دائمين ثم نجد فئة العمال المتعاقدين وهم العمال الذين يتعاملون بالعقد الذي تحدد مدته المؤسسة، وآخر فئة مهنية هي فئة العاملين بالقطعة، أي العامل الذي يكافئ حسب عدد الأعمال المؤداة.

-تحليل جداول الفرضية الأولى:

جدول رقم (8): يمثل نوع الاستراتيجية المعتمدة وتأثيرها على الأداء الإذاعي في المؤسسة.

المجموع		استراتيجية متغيرة		استراتيجية ثابتة		نوع الاستراتيجية
%	ك	%	ك	%	ك	تأثيرها على الأداء الإذاعي الحالي
-	-	-	-	-	-	المعتمدة
5.82	06	4.16	04	28.57	02	الأداء الحالي للمؤسسة سيء
9.71	10	8.33	08	28.57	02	الأداء الحالي للمؤسسة متوسط
84.47	87	87.51	84	42.86	03	الأداء الحالي للمؤسسة حسن
100	103	100	96	100	07	الأداء الإذاعي الحالي ممتاز
						المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 84.47% من العمال الذين يصرحون بأن الأداء الإذاعي الحالي في المؤسسة ممتاز، مدعمة بنسبة 87.51% من العمال الذين يرون أن الاستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسستهم هي استراتيجية متغيرة تليها نسبة 42.86% من العمال الذين يرون بأن الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة هي استراتيجية ثابتة.

ثم نجد 9.71% من أفراد العينة يرون بأن الأداء الإذاعي الحالي للمؤسسة هو أداء حسن مدعمة بنسبة 28.57% بالمقابل نجد 5.82% من العمال الذين يصرحون بأن الأداء الإذاعي الحالي للمؤسسة متوسط وهي مدعمة بنسبة 28.57% الذين يرون أن الاستراتيجية المعتمدة هي استراتيجية ثابتة، وبنسبة 4.16% من العمال الذين يرون أنها استراتيجية متغيرة.

-من القراءة الإحصائية للجدول نجد أن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تعتمد على استراتيجية متغيرة، مما يؤكد وعي الإدارة بمدى أهمية تحقيق أداء إذاعي جيد من أجل قدرة المنظمة على البقاء والتكيف وتحقيق النمو، ومن جانب آخر قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية حتى تلقى استجابة من طرف جمهورها المستمع، ومن أجل الاستمرار في المجتمع.

جدول رقم (09): يمثل اهتمام المؤسسة بعقد اجتماعات من أجل مناقشة الخطة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاهتمام بمناقشة الخطة
25.24	26	37.50	03	22.83	21	66.67	02	من أجل تعديل الخطة
74.76	77	62.50	05	77.17	71	33.33	01	من أجل تغيير الخطة
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 74.76% من العمال الذين يصرحون بأن مؤسساتهم تعمل على عقد اجتماعات من أجل تغيير الخطة بنسبة 77.17% من العمال ذوي المستوى الجامعي ونسبة 62.50% من العمال ذوي المستوى في الدراسات العليا، وبنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى الثانوي.

-كما نجد 25.24% من العمال الذين يصرحون بأن مؤسساتهم تعمل على عقد اجتماعات من أجل تعديل الخطة بنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 37.50% من العمال ذوي المستوى دراسات عليا، ونسبة 22.83% من العمال ذوي المستوى الجامعي.

-يتبين من خلال الجدول أن القائد الإداري يعمل على عقد الاجتماعات كوسيلة من أجل تغيير الخطة الاستراتيجية معتمدة في ذلك على الافراد ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا باعتبارهم الفئة الأكثر كفاءة وقدرة على التجديد والتغيير والتطوير وحتى يتيح لمختلف الفئات العاملة في المؤسسة الاستفادة من خبرات ومعارف الفئات ذات المستوى التعليمي العالي، مما ينمي قدراتهم ويكسب الخطة الاستراتيجية فعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-كما نجد أن القائد الإداري يتيح الفرصة للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي من أجل تقديم آرائهم في حالة تعديل أو إعادة هيكلة الخطة.

-نستنتج مما سبق اهتمام القائد الإداري بعقد اجتماعات من أجل تغيير الخطة الاستراتيجية في أغلب الأحيان، مما يستدعي في بعض الحالات تعديل فقط الخطة، حيث تقوم المؤسسة بإتباع الاستراتيجية الملائمة للمواقف المتغيرة، ثم تعمل على تنفيذها بسهولة وأداء متميز أكثر.

جدول رقم (10): طريقة تعامل القائد من المرؤوسين في حالة تقديم أداء إذاعي جيد

حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال بالقطعة		العمال المتعاقدين		العمال الدائمين		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طريقة تعامل القائد في حالة تقديم أداء جيد
52.43	54	57.14	04	56.52	13	50.68	37	الشكر من طرف المسؤول
-	-	-	-	-	-	-	-	المدح العلني
47.57	49	42.86	03	43.48	10	49.32	36	التوصية بمكافأة
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 52.43% من عمال المؤسسة

الذين يصرحون بأنه في حالة تقديم أداء إذاعي جيد يتلقون الشكر من طرف المسؤول

مدعمة بنسبة 57.14% من طرف فئة العاملين (بالقطعة) وبنسبة 56.52% من فئة العمال

المتعاقدين، بينما نجد 50.68% من فئة العمال الدائمين.

-كما نجد في المقابل 47.57% من العمال الذين يحصلون على مكافأة من طرف المسؤول

في حالة تقديم أداء إذاعي جيد، مدعمة بنسبة 49.32% من فئة العمال الدائمين وبنسبة

43.48% من فئة العمال المتعاقدين وبنسبة 42.86% من فئة العمال بالقطعة.

-يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن المسؤول في المؤسسة يعمل على تقديم الشكر في الاغلب خاصة لفئتي العاملين بالقطعة والعمال المتعاقدين خاصة العاملين بالقطعة باعتبارهم يشكلون الفئة الأقل مرتبة في السلم الهرمي للمؤسسة، في حين نجد المسؤول يعمل على تقديم مكافأة للعمال الدائمين في حالة تقديم أداء إذاعي متميز.

-وحسب تصريحات هؤلاء العمال أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية تتمثل هذه المكافأة في الترقية إلى وظيفة أخرى وزيادة الأجور، كونهم يعملون بصفة رسمية وقانونية في المؤسسة.

-كما يتبين لنا أيضا من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول أن النسب في كلتا الحالتين (تقديم الشكر من طرف المسؤول والتوصية بمكافأة) متقاربة جدا وعليه.

-نستنتج أن المسؤولين في المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) يعملون جاهدين على تقديم الشكر وزيادة الأجور، بالإضافة إلى ترقية العمال إلى وظيفة أخرى، والتقارب في النسب يؤكد أن هذه المعاملة التي هي من طرف المسؤول ليست مخصصة للعمال الدائمين فقط، وإنما حتى مع العمال بالقطعة، وذلك من أجل إحساس العامل بالرضا والراحة، مما يساهم في تنمية سلوك العاملين ويوجههم إلى خدمة أهداف المؤسسة.

جدول رقم (11): يمثل إسناد مهمة صياغة الاستراتيجية في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مهمة صياغة الاستراتيجية
-	-	-	-	-	-	-	-	تسند مهمة صياغة الاستراتيجية للقائد الإداري فقط
8.74	09	-	-	8.70	8	33.33	01	تسند هذه المهمة للقائد والخبراء
91.26	94	100	08	91.30	84	66.67	02	تسند للقائد والخبراء مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المرؤوسين
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 91.26% من العمال الذين يصرحون بأن مهمة صياغة الاستراتيجية تستند للقائد الإداري والخبراء مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المرؤوسين، مدعمة بنسبة 100% من العمال الذين لهم مستوى دراسات عليا.

-وبنسبة 91.30% من العمال ذوي المستوى الجامعي وبنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

-كما نجد 8.74% من العمال الذين يصرحون بأن مهمة صياغة الاستراتيجية تسند للقائد الإداري والخبراء، وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وبنسبة 8.70% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

-من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا وعي المسؤولين والخبراء بمدى أهمية صياغة الخطة الاستراتيجية، يأخذ بعين الاعتبار رأي المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتحديد الغايات الرئيسية لها من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية، ونجد هذا عند المستوى التعليمي الجامعي باعتباره المستوى الذي يميز غالبية أفراد العينة (92) فرد، والمستوى التعليمي في الدراسات العليا الذي يشكل (08) أفراد، وبالتالي فإن التقارب بينهم من حيث المستوى التعليمي ينتج عنه نوع من التفاعل الاجتماعي والثقافي، مما يجعل الخطط الاستراتيجية خطط اتصالية مبنية على أسس علمية ولها أهداف واضحة.

-نستنتج مما سبق أن القائد الإداري يعي أهمية صياغة الخطة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، من أجل الاستمرار وتحقيقها لأهدافها، وبالتالي فهو يعمل على تكوين بيئة أو مناخ تنظيمي يسمح للمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم التعليمية بالمشاركة، من خلال آرائهم في صياغة الاستراتيجية، وكلما كان المستوى التعليمي أكثر تقدماً، كلما ساعد ذلك في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

جدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة الإعلامية.

نوع المؤسسة الإعلامية	ك	ك%
القناة الأولى	41	39.81
القناة الثانية	24	23.30
القناة الثالثة	13	12.62
إذاعة البهجة	25	24.27
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 39.81% من أفراد العينة في القناة الأولى، تليها نسبة 24.27% من أفراد العينة في إذاعة البهجة، ثم نسبة 23.30% من أفراد العينة في القناة الثانية، تليها نسبة 12.62% من أفراد العينة في القناة الثالثة. يتبين من خلال الجدول ارتفاع نسبة أفراد العينة في القناة الأولى عن أفراد العينة في القنوات الأخرى، وكان هذا حسب من التقيناهم في المؤسسة خلال فترة توزيع الاستثمارات.

جدول رقم (13): يمثل الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأفق الزمني
-	-	-	-	-	-	-	-	أقل من سنة
0.97	1	-	-	-	-	33.33	1	1 إلى 5 سنوات
36.89	38	50	04	34.78	32	66.67	2	5 إلى 10 سنوات
29.13	30	-	-	32.61	30	-	-	10 إلى 15 سنة
33.01	34	50	04	32.61	30	-	-	15 سنة فما فوق
100	103	100	8	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في 36.89% من العمال الذين يصرحون بأن الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة هي من سنة واحدة إلى 5 سنوات بنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 50% من العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا، ثم بنسبة 34.78% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

كما نجد في المقابل 33.01% من العمال الذين يصرحون بأن الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة من 15 سنة فما فوق بنسبة 50% من العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا، وبنسبة 32.61% من المستوى التعليمي الجامعي، وبنسبة 30% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

ونجد أيضا 29.13% من العمال يصرحون بأن الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية في مؤسستهم هو من 10 إلى 15 سنة بنسبة 32.61% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

يتبين مما سبق أن الأفق الزمني الذي تعتمد عليه المؤسسة من 05-10 سنوات وذلك بنسب جد متقاربة من العمال الذين صرحوا أن الأفق الزمني للتوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة هي من 10 إلى 15 سنة ومن 15 سنة فما فوق، وذلك بالنسبة للعمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي والدراسات العليا.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة (سواء الإذاعة الوطنية أو إذاعة البهجة) نرى أن هناك علاقة تامة بين التوجه الزمني نحو الماضي والتوجه الزمني نحو المستقبل، فلا يمكن أبدا الاستغناء عن الماضي من أجل التوجه نحو المستقبل، وبالتالي يمكننا أن نقول أن توجه القائد الإداري نحو المستقبل يمكنه من إحداث التغيير من أجل صنع الحاضر، وعليه يحاول القائد الإداري الوصول إلى آفاق مستقبلية من خلال خلق فرص جديدة للعمل، ولكن دون فصل ذلك عن الماضي.

جدول رقم (14): يمثل تفريق المرؤوسين بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

حسب الفئة المهنية.

المجموع		عامل بالقطعة		عمال متعاقدين		عمال دائمين		العلاقة بين التخطيط والتفكير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.65	12	28.57	02	21.74	05	6.85	05	-التخطيط الاستراتيجي هو التفكير الاستراتيجي في حد ذاته
88.35	91	71.43	05	78.26	18	93.15	68	-التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية التفكير الاستراتيجي
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 88.35% من العمال الذين

يصرحون بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية التفكير الاستراتيجي، وهي مدعمة

من طرف فئة العمال الدائمين بنسبة 93.15%، وبنسبة 78.26% من العمال المتعاقدين، ثم بنسبة 71.43% من فئة العاملين بالقطعة.

كما نجد نسبة 11.65% من العمال يصرحون أن التخطيط هو التفكير الاستراتيجي في حد ذاته وهي مدعمة بنسبة 28.57% من فئة العاملين بالقطعة، وبنسبة 21.74% من العمال المتعاقدين ونسبة 6.85% من العمال الدائمين.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم أفراد العينة خاصة العمال الدائمين في المؤسسة يصرحون أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن جزء من عملية التفكير الاستراتيجي، وهذا يؤكد أن أغلب العمال في المؤسسة يعون أنه من خلال عملية التفكير الاستراتيجي يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة وتقييمها، فمن خلال مهارات التفكير الاستراتيجي يمكن للقائد الإداري القيام بمهام الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في اتخاذ القرارات وبالتالي تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أهمية التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لدى أغلب العاملين في المؤسسة، وهم يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن جزء من عملية التفكير الاستراتيجي.

جدول رقم (15): يمثل اتجاه القائد الاستراتيجي نحو الفعل أم نحو التفكير حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	اتجاه القائد الاستراتيجي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
7.77	08	-	-	7.61	07	33.33	01	- اتجاه القائد الاستراتيجي نحو الفعل	
92.23	95	100	08	92.39	85	66.67	02	- اتجاه القائد الاستراتيجي نحو التفكير	
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 92.23% من العمال الذين يصرحون أن القائد الاستراتيجي يتجه نحو التفكير وليس نحو الفعل مدعمة بنسبة 100% من فئة العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا، وبنسبة 92.39% من العمال في المستوى التعليمي الجامعي، ونسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

في حين نجد 7.77% من العمال الذين يصرحون بأن القائد الاستراتيجي يتجه نحو الفعل مدعمة بنسبة 33.33% من فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 7.61% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن القائد الاستراتيجي هو الذي يتجه نحو التفكير قبل صياغة الاستراتيجية او اتخاذ القرارات كون القرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات، فهو يتطلب حتما التفكير، وهذا حسب تصريحات العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا والمستوى الجامعي.

باعتبارهم هم الأكثر كفاءة من حيث اكتساب المعارف وتوفر المعلومات التي لها دور أساسي في الادارة الاستراتيجية وهم الأكثر تدعيما للقادة الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات.

نستنتج مدى أهمية التفكير هذا النشاط العقلي الذي يشمل القدرة على التصور والتذكر والتأمل بالنسبة للقائد الاستراتيجي، فلا يمكن لهذا الأخير أن يكون قائدا استراتيجيا إلا إذا كان يتميز بخصائص التفكير الاستراتيجي الذي بإمكانه أن يمس مختلف جوانب المؤسسة لبيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها الإعلامية.

جدول رقم (16): يمثل اعتماد المؤسسة على رؤية طويلة المدى من أجل نجاح المؤسسة

حسب الأقدمية.

المجموع		16 سنة		15-11		10-06		05-01		الأقدمية اعتماد رؤية طويلة المدى
		فما فوق		سنة		سنوات		سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
79.61	82	100	03	94.74	18	84.31	43	60	18	مهمة جدا
16.51	17	-	-	5.26	1	15.69	08	26.67	08	مهمة
3.88	04	-	-	-	-	-	-	13.33	04	مهمة قليلا
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	غير مهمة
100	103	100	03	100	19	100	51	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 79.61% من العمال

الذين صرحوا بأنه من المهم جدا الاعتماد على رؤية طويلة المدى من أجل نجاح المؤسسة

وهي مدعمة بنسبة 100% من فئة العمال الذين أقدمتهم من 16 فما فوق وبنسبة

94.74% من فئة العمال الذين أقدمتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، ثم بنسبة 84.31% من

العمال الذين أقدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وبنسبة 60% من فئة العمال الذين تتراوح

أقدمتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات.

كما نجد 16.51% من العمال الذين يصرحون بأن الاعتماد على رؤية طويلة المدى مهمة

من أجل نجاح المؤسسة، وهي مدعمة بنسبة 26.67% من العمال الذين أقدمتهم من سنة

واحدة إلى خمسة سنوات، وبنسبة 15.69% من فئة العمال الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات، وبنسبة 5.26% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 11 سنة و15 سنة.

في حين نجد 3.88% من العمال الذين صرحوا بأن الاعتماد على رؤية طويلة المدى مهمة قليلا من أجل نجاح المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 13.33% من فئة العمال الذين أقدميتهم تتراوح من سنة واحدة إلى خمسة سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن الاعتماد على رؤية طويلة المدى يعتبر نهم جدا لإنجاح المؤسسة، وكان ذلك عند أغلبية العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 16 فما فوق ومن 11 سنة إلى 15 سنة ومن 06 سنوات إلى 10 سنوات.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على رؤية طويلة المدى من أجل تحقيق النجاح وهذا ما صرح به أغلب العمال الذين لديهم أقدمية في المؤسسة، مما يؤكد اعتماد المؤسسة على رؤية استراتيجية تتضح من خلال اعتماد مهارة التصور والقدرة على استشراف المستقبل بتعمق في صياغة كل استراتيجية دون تناولها بسطحية، مما يساعد على التنبؤ بالفرص وكل المخاطر المستقبلية، وهذا يتطلب من المدراء مهارة في الصبر وقوة النظر إلى الاعمال على أنها طويلة في نتائجها وكل آثارها المستقبلية، أي تعمل المؤسسة من خلال هذه الرؤية طويلة المدى على رسم مختلف ملامح المستقبل قبل وقوعه.

جدول رقم (17): يمثل الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي الفرق بين التفكيرين الاستراتيجي والتكتيكي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.62	13	-	-	13.04	12	33.33	1	نعم
87.38	90	100	08	86.96	80	66.67	2	لا
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 87.38% من العمال الذين صرحوا أن هناك فرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي، وهي مدعمة بنسبة 100% من العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا، ونسبة 86.96% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ونسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

كما نجد في المقابل نسبة 12.62% من العمال الذين صرحوا بأن التفكير الاستراتيجي هو عبارة عن التفكير التكتيكي وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 13.04% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب عمال المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) صرحوا أن هناك فرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي وهم فئة العمال ذوي المستوى التعليمي العالي والجامعي باعتبارهم الأكثر كفاءة وثقافة ومستوى من حيث قدرتهم على التعامل مع القرارات ومن حيث النظرة المستقبلية طويلة المدى، وحتى فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي لديهم القدرة على التفريق بين التفكيرين الاستراتيجي والتكتيكي، وهذا يؤكد وعي العمال بمدى أهمية الاستراتيجية في التعامل مع القرارات البالغة الأهمية دون غيرها من القرارات التي لها أبعاد تكتيكية.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة الإعلامية (كل من الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) تتميز بكونها إدارة استراتيجية لأنها تملك تصور ذو رؤية مستقبلية للمنظمة فهي تدرك أنها تتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحالي (الحاضر) لتتحقق نتائجها في المستقبل من أجل ضمان أداء إذاعي استراتيجي مستقبلا من خلال رسم رسالتها الإعلامية وتحديد غاياتها على طول المدى البعيد.

وبالتالي يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير التكتيكي لأن القادة الاستراتيجيين يتميزون برؤية مستقبلية، ولهذا عملية التفكير الاستراتيجي تعتبر رؤية وليست مجرد عملية تفكير عادي.

جدول رقم (18): يمثل دور القيادة الإدارية في وضع استراتيجية المنظمة حسب الفئة المهنية.

المجموع		العاملين بالقطعة		العمال المتعاقدين		العمال الدائمين		الفئة المهنية دور القيادة في المنظمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.68	11	28.57	02	30.43	07	2.74	02	تحديد التوجهات الاستراتيجية فقط
89.32	92	71.43	05	69.57	16	97.26	71	وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 89.32% من العمال الذين صرحوا بأن القيادة الإدارية تعمل على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وهي مدعمة بنسبة 97.26% من العمال الدائمين وبنسبة 71.43% من العمال المتعاقدين وبنسبة 69.57% من العمال المتعاقدين.

في حين نجد 10.68% من العمال الذين صرحوا بأن القيادة الإدارية تعمل على تحديد التوجهات الاستراتيجية فقط، وهي مدعمة بنسبة 30.34% من العمال المتعاقدين وبنسبة 28.57% من فئة العاملين بالقطعة، وبنسبة 2.74% من العمال الدائمين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم العمال الدائمين في المنظمة يصرحون بأن القيادة الإدارية في مؤسستهم لا تكفي بتحديد التوجهات الاستراتيجية فقط، وإنما تعمل على وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وهذا حسب تصريحات العمال الدائمين، باعتبار أن هذه الفئة في وضعية تسمح لها النظر في شؤون وحالة المؤسسة وتسمح لها التقرب أكثر من القيادة التنظيمية.

كما نجد أن رأي العمال المتعاقدين والعاملين بالقطعة متقارب من حيث دور القيادة الإدارية في وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وهذا يؤكد من جهة أخرى على قدرة القيادة التنظيمية على دمج العمال فيما بينهم رغم الاختلاف في الوضعية المهنية.

نستنتج مما سبق أن القيادة الإدارية في المنظمة لا يقتصر دورها فقط على تحديد التوجهات الاستراتيجية، وإنما تعمل على وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ إذن من الخطأ أن يقتصر عمل المنظمة على مجرد تحديد الرؤية الاستراتيجية وإنما ينبغي عليها أن تطبق مبادئ هذه الاستراتيجية من أجل تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعد على تحقيق أداء إذاعي ناجح.

جدول رقم (19): يمثل تقييم القائد الإداري للأداء الإذاعي للمرؤوسين وفق وضع استراتيجيات وذلك حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
								تقييم الأداء الإذاعي وفق استراتيجيات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89.32	92	100	08	89.13	82	66.67	02	نعم
10.68	11	-	-	10.87	10	33.33	01	لا
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 89.32% من العمال الذين صرحوا أن تقييم القائد الإداري للأداء الإذاعي يكون وفق استراتيجيات وهي مدعمة بنسبة 100% من العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا.

وبنسبة 89.13% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وبنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

كما نجد نسبة 10.86% من العمال الذين صرحوا بأن تقييم الأداء الإذاعي لا يتم وفق استراتيجيات وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي ونسبة 10.87% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن فئة العمال ذوي المستوى التعليمي العالي يصرحون أن تقييم الأداء الإذاعي في مؤسستهم يتم وفق خطوات استراتيجية ولا نجد إلا فئة قليلة جدا من العمال من صرحوا أن تقييم الأداء الإذاعي لا يتم وفق وضع استراتيجيات.

نستنتج أن عملية تقييم الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) يتم التخطيط لها تخطيطا استراتيجيا جيدا من طرف مقيمي الأداء الرؤساء والمسؤولين في الإدارة.

وذلك باتباع خطوات أساسية ومنطقية لكي يحقق تقييم الأداء الإذاعي أهدافه المتمثلة في رسم رسالة المنظمة من خلال تحقيق العملية الاتصالية.

1-1 نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن استخلاص النتائج

التالية:

ترى المنظمة أن هناك علاقة تامة بين التوجه الزمني نحو الماضي والتوجه الزمني نحو المستقبل، فلا يمكن أبدا الاستغناء عن الماضي من أجل التوجه نحو المستقبل فتوجه القائد نحو المستقبل يمكنه من إحداث التغيير من أجل صنع الحاضر، ولهذا يحاول القائد الإداري الوصول إلى آفاق مستقبلية من خلال خلق فرص جديدة للعمل، ولكن دون فصل ذلك عن الحاضر.

أهمية التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لدى أغلب العاملين في المؤسسة كونهم يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية التفكير الاستراتيجي.

أهمية التفكير هذا النشاط العقلي الذي يشمل القدرة على التصور والتذكر والتأمل بالنسبة للقائد الاستراتيجي فلا يمكن لهذا الأخير أن يكون قائدا استراتيجيا إلا إذا كان يتميز بخصائص التفكير الاستراتيجي الذي بإمكانه أن يمس مختلف جوانب المؤسسة لبيئة العمل الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها الإعلامية.

تعتمد المنظمة على رؤية طويلة المدى من أجل تحقيق النجاح حيث نجد غالبية العمال يؤكدون اعتماد المؤسسة على رؤية استراتيجية تتضح من خلال مهارة التصور والقدرة

على استشراف المستقبل بتعمق في صياغة كل استراتيجية دون تناولها بسطحية، مما يساعد على التنبؤ بالفرص وكل المخاطر المستقبلية، وهذا يتطلب من المدراء مهارة في الصبر وقوة النظر إلى الاعمال على أنها طويلة في نتائجها وكل آثارها المستقبلية، أي تعمل المؤسسة من خلال هذه الرؤية طويلة المدى على رسم مختلف ملامح المستقبل قبل وقوعه.

تتميز المنظمة بكونها إدارة استراتيجية لأنها تملك تصور ذو رؤية مستقبلية فهي تدرك أنها تتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحالي لتحقيق نتائجها في المستقبل من أجل ضمان أداء إذاعي استراتيجي مستقبلا من خلال رسم رسالتها الإعلامية وتحديد غاياتها على طول المدى البعيد وبالتالي ترى المنظمة أن التفكير الاستراتيجي يختلف كل الاختلاف عن التفكير التكتيكي، لأن القادة الاستراتيجيين يتميزون برؤية مستقبلية ولهذا عملية التفكير الاستراتيجي تعتبر رؤية وليست مجرد عملية تفكير عادي.

ونجد قيادة المؤسسة لا يقتصر دورها فقط على تحديد التوجهات الاستراتيجية وإنما تعمل على وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ. فمن الخطأ أن يقتصر عمل المنظمة على مجرد تحديد الرؤية الاستراتيجية وإنما عليها أن تطبق مبادئ هذه الاستراتيجية من أجل تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعد على تحقيق أداء إذاعي ناجح.

تعمل القيادة الإدارية في المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) على تقييم الأداء الإذاعي بعد التخطيط له تخطيطا استراتيجيا باتباع خطوات أساسية ومنطقية لكي يحقق

تقييم الأداء الإذاعي أهدافه المتمثلة في رسم رسالة المنظمة من خلال تحقيق العملية الاتصالية.

ومن خلال هذه النتائج التي تبين أهمية ودور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء الإذاعي مما يؤدي إلى نجاح الرسالة الاذاعية يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية :

جدول رقم (20): يمثل العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين وما يمكن أن تحققه هذه العلاقة.

المجموع		مصلحة		قراية		الزمانة		عمل فقط		العلاقة بين القائد والمرؤوسين أثرها على المرؤوسين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الإحساس بالدعم من أجل قضاء المصالح
83.50	86	66.67	04	100	05	77.5	31	88.46	46	الحصول على منح وعلاوات
2.91	03	33.33	02	-	-	2.50	01	-	-	التخلص من رقابة القائد
13.59	14	-	-	-	-	20	08	11.54	06	البقاء والاستمرار بالمؤسسة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	حرية التصرف بالمؤسسة
100	103	100	06	100	05	100	40	100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 83.50% من العمال الذين لديهم فرصة في الحصول على منح وعلاوات وهي مدعمة بنسبة 100% من العمال الذين تربطهم علاقة قرابة مع المسؤول، ثم تليها نسبة 88.46% من العمال الذين تربطهم علاقة عمل فقط مع المسؤول، وبنسبة 77.50% من فئة العمال الذين تربطهم علاقة زمالة مع المسؤول وتليها نسبة 66.67% من العمال الذين تربطهم علاقة مصلحة مع المسؤول.

كما نجد في المقابل نسبة 13.59% من العمال الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع المسؤول تساعدهم على البقاء والاستمرار بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 20% من العمال الذين تربطهم علاقة زمالة مع المسؤول تليها نسبة 11.54% من العمال الذين تربطهم علاقة عمل فقط مع المسؤول.

في حين نجد نسبة 02.91% من العمال الذين صرحوا بأن علاقتهم مع المسؤول تساعدهم على التخلص من رقابة القائد، وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال الذين تربطهم علاقة مصلحة مع المسؤول ونسبة 02.50% من العمال الذين تربطهم علاقة زمالة مع المسؤول.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن العلاقة التي تربط بين القائد والعمال في المناخ التنظيمي هي علاقة الهدف منها الحصول على منح وعلاوات ورغبة العمال في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، وهذا ما لاحظناه عند العمال الذين تربطهم علاقة قرابة بالقائد والعمال الذين تربطهم علاقة عمل فقط بالقائد في المؤسسة.

نستنتج مما سبق أنه في البيئة الداخلية للمؤسسة هناك أنواع مختلفة من العلاقات التي تربط بين أعضاء المنظمة يتخذها الأفراد كوسيلة لتحقيق مكاسب ومزايا يتم على أساسها حصول الفرد على امتيازات مختلفة في المؤسسة.

جدول رقم (21): يمثل درجة تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	درجة تفويض السلطة
7.77	08	-	-	7.61	07	33.33	01	يعطي القائد الحرية التامة في تفويض السلطة للمرؤوسين
92.23	95	100	08	92.39	85	66.67	02	يشارك القائد مع المرؤوسين من خلال توزيع السلطة
-	-	-	-	-	-	-	-	لا يفوض السلطة ولا يشاركونهم العمل
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 92.23% من العمال

الذين يصرحون بأن القائد يشارك المرؤوسين من خلال توزيع السلطة عليهم، وهي مدعمة

بنسبة 100% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا وتليها نسبة 92.39% من

العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ونسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي

الثانوي.

كما نجد في المقابل نسبة 7.77% من العمال الذين صرحوا بأن القائد يعطي الحرية التامة في تفويض السلطة للمرؤوسين وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 7.61% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن القائد في المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) يشارك المرؤوسين في توزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة. مما يؤكد أن اتخاذ القرارات يتم في نسق تنظيمي واحد، وهذا ما يشجع على إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة حيث يتم حل المشكلات عن طريق المناقشات الجماعية. نستنتج مما سبق أن القائد في المؤسسة يعمل على تجنب القيادة الفوضوية التي تتصف بالحرية التامة مع الجماعة، حيث لا يتدخل القائد أبدا في توجيه وإرشاد العمال ولا يساهم في حل مشكلاتهم، كما أن القائد في هذه المؤسسة ليس بقائد استبدادي يعمل على إجماع السلطة المطلقة في يده.

وإنما هو قائد يعمل على اتخاذ القرارات والمواقف بأسلوب تشاوري مع العمال وإقناعي بعد اطلاع الافراد على ما تم اقتراحه من طرف القائد.

جدول رقم (22): يمثل مدى إيجاد القائد صعوبة في إيصال المعلومات للعمال حسب نوع

القناة الإعلامية.

المجموع	إذاعة البهجة		القناة الثالثة		القناة الثانية		القناة الأولى		نوع القناة الإعلامية موقف العمال	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
8.74	09	16	04	15.39	02	12.50	03	-	-	نعم
91.26	94	84	21	84.61	11	87.50	21	100	41	لا
100	103	100	25	100	13	100	24	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 91.26% من العمال الذين صرحوا بأن القائد لا يجد صعوبة في توصيل المعلومات للعمال، وهي مدعمة بنسبة 100% من فئة العمال الذين صرحوا بذلك في القناة الأولى، وتليها نسبة 87.50% من العمال في القناة الثانية، ونسبة 84.61% من العمال الذين صرحوا بذلك في القناة الثالثة ونسبة 84% من العمال في إذاعة البهجة.

كما نجد في المقابل نسبة 8.74% من العمال الذين صرحوا أن القائد يجد صعوبة في إيصال المعلومات للعمال، وهي مدعمة بنسبة 16% من العمال في إذاعة البهجة، وبنسبة 15.39% من فئة العمال في القناة الثالثة، تليها نسبة 12.50% من العمال في القناة الثانية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب عمال مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة صرحوا بأن القائد داخل التنظيم لا يجد صعوبة في إيصال المعلومات للمرؤوسين خاصة أن هدف المؤسسة هو تحقيق العملية الاتصالية من خلال توصيل رسالتها الإعلامية لجمهورها المستمعين، وهذا يؤكد أن القائد على دراية تامة بأن تحقيق العملية الاتصالية يجب أن يتحقق في البداية وقبل كل شيء داخل النسق التنظيمي بينه وبين عماله، أي في البيئة الداخلية للمنظمة ثم يمتد إلى البيئة الخارجية، حيث يجب أن تحقق المنظمة هدفها المنشود.

نستنتج مما سبق أن قدرة القائد على إيصال المعلومات للعاملين داخل أرجاء التنظيم يمثل أمراً هاماً وحيوا بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يعمل على تحقيقه المسؤولين في مؤسسة الإذاعة (الوطنية وإذاعة البهجة).

جدول رقم (23): جدول يمثل مدى أهمية الاتصال في المنظمة وذلك حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أهمية الاتصال في المنظمة
5.82	06	-	-	5.43	05	33.33	01	تقتصر أهمية الاتصال على إعداد الخطة والاهداف ورسم السياسات
7.77	08	-	-	8.70	08	-	-	تقتصر على تحديد الإجراءات ورسم الهيكل التنظيمي
6.80	07	12.50	01	6.52	06	-	-	تقتصر على توزيع الوظائف واتخاذ القرارات
79.61	82	87.50	07	79.35	73	66.67	02	تمتد لتشمل مرحلة ما بعد عملية اتخاذ القرارات
100	103	1000	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 79.61% من العمال الذين صرحوا أن أهمية الاتصال في المنظمة تمتد لتشمل مرحلة ما بعد عملية اتخاذ القرارات وهي مدعمة بنسبة 87.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا. ونسبة 79.35% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ونسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

كما نجد في المقابل نسبة 7.77% من العمال الذين صرحوا أن أهمية الاتصال في المنظمة تقتصر على تحديد الإجراءات ورسم الهيكل التنظيمي، وهي مدعمة بنسبة 8.70% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

في حين نجد نسبة 6.80% من العمال الذين صرحوا بأن أهمية الاتصال تقتصر على توزيع الوظائف واتخاذ القرارات، وهي مدعمة بنسبة 12.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، تليها نسبة 6.52% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

ونجد أيضا نسبة 5.82% من العمال الذين صرحوا بأن أهمية الاتصال في المنظمة تقتصر على إعداد الخطة والاهداف ورسم السياسات وذلك بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وتليها نسبة 05.43% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أهمية الاتصال في المؤسسة لا تقتصر فقط على تحديد الإجراءات ورسم الهيكل التنظيمي أو إعداد الخطة والاهداف ورسم

السياسات أو يقتصر على توزيع الوظائف واتخاذ القرارات وإنما يعتمد أكثر من ذلك ليشمل مرحلة ما بعد عملية اتخاذ القرارات، هذا ما صرح به أغلب العال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا والمستوى الجامعي، باعتبارهم الفئة الأكثر كفاءة من حيث اكتساب المعارف والمعلومات في المؤسسة ونجد أيضا فئة تعليمية أخرى تدعم رأيهم وهي فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

نستنتج مما سبق أن أهمية الاتصال تتسع وتكبر كلما ازداد واتسع حجم التنظيم، وعليه فإن الإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الإدارة بطريقة جيدة وفعالة في المؤسسة، إلا إذا توفرت له شبكة اتصال جيدة وفعالة، يستطيع من خلالها أن يجمع بين كافة العمال في الوحدة الإدارية.

جدول رقم (24): يمثل مدى اعتبار الاتصال سمة من أهم سمات القيادة الناجحة وذلك حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال بالقطعة		عمال متعاقدين		عمال دائمين		الفئة المهنية الاتصال من سمات القيادة الناجحة
		%	ك	%	ك	%	ك	
87.38	90	85.71	06	69.57	16	93.15	68	نعم
12.62	13	14.29	01	30.43	07	06.85	05	لا
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 87.38% من العمال الذين صرحوا بأن الاتصال يعتبر سمة من سمات القيادة الناجحة وهي مدعمة بنسبة 93.15% من العمال الدائمين وتليها نسبة 85.71% من العاملين بالقطعة ثم نسبة 69.57% من العمال المتعاقدين.

كما نجد نسبة 12.62% من العمال الذين صرحوا أنه لا يمكن اعتبار الاتصال سمة من سمات القيادة الناجحة وهي مدعمة بنسبة 30.43% من العمال المتعاقدين ونسبة 14.29% من العمال بالقطعة ونسبة 06.85% من العمال الدائمين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب العمال الدائمين والعاملين بالقطعة والعمال المتعاقدين يصرحون بأن الاتصال يعتبر سمة من سمات القيادة الإدارية الناجحة.

وعليه نستنتج أن الاتصال وتبادل الآراء يمثل سمة هامة جدا من سمات القيادة الإدارية الناجحة.

وعلى هذا الأساس يعبر القادة الإداريين عن الرؤية بالطريقة التي تجذب وتكسب أكثر وتشوق أعضاء المنظمة كون الرؤية تمثل عصب القيادة الاستراتيجية من خلالها يتم خلق فرص أمام الافراد للمشاركة في عكل المؤسسة مستقبلا مما يزيد من حماس العمال.

جدول رقم (25): يمثل كيفية اتخاذ القائد قراراته داخل المؤسسة وذلك حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	اتخاذ القائد قراراته
1.94	02	-	-	2.17	02	-	-	الاتصال بالعمال ويعن قراره دون إقناعهم
8.84	09	25	02	6.52	06	33.33	01	الاتصال بالعمال ويحاول إقناعهم بقراره
89.32	92	75	06	91.31	84	66.67	02	الاتصال بالعمال ثم يعرض أفكاره ويطلب منهم المشاركة
-	-	-	-	-	-	-	-	الاتصال بالعمال ويترك لهم كل الصلاحيات
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 89.32% من العمال

الذين صرحوا بأنه في حالة اتخاذ القائد قرارات يعمل على الاتصال بالعمال ثم يعرض أفكاره

ويطلب منهم المشاركة وهي مدعمة بنسبة 91.31% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، وتليها نسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي.

كما نجد في المقابل نسبة 8.84% من العمال الذين صرحوا بأن القائد في حالة اتخاذ القرارات يعمل على الاتصال بالعمال ويحاول إقناعهم بقراراته وهي مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وبنسبة 25% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، ثم نسبة 6.52% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

في حين نجد نسبة 1.94% من العمال الذين صرحوا بأن القائد يتصل بالعمال ويعلم بقراراته دون إقناعهم بها، وهي مدعمة بنسبة 2.17% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن القادة في المؤسسة (إذاعة البهجة والإذاعة الوطنية) يشاركون العمال في عرض أفكارهم واتخاذ قراراتهم وذلك من خلال الاتصال بهم ومحاولة توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل، فبواسطة الاتصال يكلف القائد العمال بالمهام ويجدد لهم الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها، وهذا ما يجعل العمال أكثر قبولاً لقرارات المنظمة وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، فالشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله يخلق لدى العاملين الدافع من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في تقديم أداء إذاعي ناجح.

نستنتج مما سبق أن قادة المنظمة يعملون جاهدين على ترسيخ ثقافة الحوار بينهم وبين العمال وذلك من خلال تفعيل طريقة الاتصال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء، ومحاولة الاقتراب أكثر من العمال والسماع لمشاكلهم داخل المنظمة وإشراكهم في القرارات وكيفية القيام بها، لأن كثرة الآراء المتبادلة تعطي مجالاً أكبر للفرص المتاحة بالإضافة إلى معرفة الخبرات والامكانيات الموجودة لدى العاملين في المنظمة.

جدول رقم (26) : يمثل كيفية تعامل القائد مع مشاكل العمال حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال بالقطعة		عمال متعاقدين		عمال دائمين		الفئة المهنية طريقة تعامل القائد
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
83.49	86	57.14	04	78.26	18	87.67	64	يستقبل العامل ثم يحاول فهم المشكل أو الموضوع
05.83	06	42.86	03	4.35	01	2.74	02	يناقش مع العامل أمور العمل فقط
10.86	11	-	-	17.39	04	9.59	07	يقترح بعض الحلول على العامل
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 83.49% من العمال

الذين صرحوا بأن القائد يستقبل العمال ثم يحاول فهم مشاكلهم وهي مدعمة بنسبة 87.67%

من العمال الدائمين وبنسبة 78.26% من العمال المتعاقدين وبنسبة 57.14% من العاملين

بالقطعة.

في حين نجد نسبة 10.68% من العمال الذين صرحوا بأن القائد يستقبل العمال ثم يقترح عليهم الحلول وهي مدعمة بنسبة 17.39% من العمال المتعاقدين وبنسبة 09.59% من العمال الدائمين.

كما نجد أيضا نسبة 5.83% من العمال الذين صرحوا بأن قائد المنظمة يناقش مع العمال أمور العمل فقط وهي مدعمة بنسبة 42.86% من العاملين بالقطعة تليها نسبة 4.35% من العمال المتعاقدين ونسبة 2.74% من العمال الدائمين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا اهتمام القائد بالعمال على أنهم يشكلون جماعات متفاعلة في النسق التنظيمي وليسوا مجرد آلات للعمل فقط.

وبالتالي نرى من خلال الجدول أن القائد يحاول فهم مشاعر العمال ويسعى إلى الاهتمام بالناحية النفسية والإنسانية لهم، كما يحاول فهم الصعوبات التي تواجههم سواء كانت هذه الصعوبات تخص العمل فقط أو صعوبات شخصية ويعمل ذلك من أجل أن يوفر مناخ تنظيمي ملائم تسود فيه الراحة والاستقرار النفسي من خلال اهتمام القائد بمشاكلهم يمنح بذلك ثقة أكبر للعمال ومحاولة إعطائهم قدرة أكثر لخلق جو أكثر راحة يساعد على استمرارية العمل وتحقيق رسالة المنظمة المتمثلة في تقديم أداء إذاعي متميز وناجح والذي يبقى هدفها الأساسي.

نستنتج مما سبق أن اهتمام القائد بمشاكل العاملين على اختلاف فئاتهم المهنية هدفه تكوين وحدة عمالية جد متماسكة تعمل على بذل أكثر جهد من أجل تقديم أحسن عمل أو أداء إذاعي ناجح في المؤسسة.

جدول رقم (27): يمثل الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة مشاكل في العمل حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي الجهة المفضلة لدى العمال
		%	ك	%	ك	%	ك	
53.40	55	75	06	51.09	47	66.67	02	اللجوء إلى القائد المباشر
27.18	28	25	02	27.17	25	33.33	01	اللجوء إلى الزملاء
19.42	20	-	-	21.74	20	-	-	حل مشاكلهم بمفردهم
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 53.40% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفضلون اللجوء إلى القائد المباشر عند مواجهة أي مشاكل أو عراقيل في العمل مدعمة بنسبة 75% من العمال ذوي المستوى التعليمي في الدراسات العليا، تليها نسبة 66.67% من فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وبنسبة 51.09% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

كما نجد نسبة 27.18% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفضلون اللجوء إلى الزملاء عند مواجهة أي عراقيل في العمل مدعمة بنسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى

التعليمي الثانوي، تليها نسبة 27.17% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي ونسبة 25% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا.

في حين نجد نسبة 19.42% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفضلون حل مشكلاتهم بمفردهم وهي مدعمة بنسبة 21.74% من فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم العمال (أفراد العينة) يفضلون اللجوء إلى القائد المباشر لمساعدتهم على حل مشكلاتهم، وذلك على اختلاف مستوياتهم التعليمية، وهذا ما يؤكد عمق العلاقة بين القائد وبين العمال.

كما يبين وعي القائد بمدى أهمية تحقيق هذه العلاقة ودورها في التكامل والانسجام الذي ينبغي وجوده بين القائد والعمال، وذلك من خلال عمله على توفير مناخ مريح يشعر فيه العمال بكامل الاستقرار والدعم والمساندة المستمرة في البيئة التنظيمية مما ينمي ويخلق الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعمال لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

نستنتج مما سبق أهمية التعاون والاستقرار والثقة والاحترام بين القائد والعمال في البيئة التنظيمية وأثره الواضح على راحتهم واطمئنانهم مما ينمي فيهم الإخلاص لأداء العمل الذي من شأنه توصيل الرسالة الإعلامية من خلال عملية الاتصال المحققة بين القائد والعمال وبالمؤسسة ككل.

جدول رقم (28): يمثل قرار العمال حول بقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال		عمال		عمال		الفئة المهنية قرار العمال حول البقاء أو المغادرة
		بالقطعة		متعاقدين		دائمين		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
96.12	99	71.42	05	91.30	21	100	73	نعم
3.88	04	28.58	02	8.70	02	-	-	لا
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 96.12% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفضلون البقاء باستمرار في المؤسسة وذلك بنسبة 100% من العمال الدائمين وبنسبة 91.30% من فئة العمال المتعاقدين، ونسبة 71.42% من العاملين بالقطعة.

كما نجد نسبة 3.88% من العمال الذين يفضلون المغادرة من المؤسسة وذلك بنسبة 28.58% من فئة العمال بالقطعة ونسبة 8.70% من العمال المتعاقدين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا آراء العمال تتباين حول الراغبين في البقاء والاستمرار بالمؤسسة والعمال الراغبين في المغادرة.

حيث نجد أن فئة العمال الدائمين هي الفئة الأكثر رغبة في البقاء والاستمرار وذلك بنسبة 100% والسبب واضح يرجع إلى تمكن هذه الفئة من تلبية حاجياتها وتحقيق طموحاتها، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيقي التكيف أكثر والاستقرار داخل البيئة التنظيمية ولا تقل عنها فئة العمال المتعاقدين والعاملين بالقطعة رغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة.

جدول رقم (29): يمثل مدى اعتبار القادة الإداريين الاتصال أداة فعالة للتأثير على العاملين حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	الجهة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المفضلة لدى العمال	
96.12	99	100	08	95.65	88	100	03	نعم	
3.88	04	-	-	4.35	04	-	-	لا	
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 92.12% من العمال الذين صرحوا بأن القادة الإداريين يعتبرون الاتصال أداة فعالة للتأثير في العمال وهي مدعمة بنسبة 100% من العمال ذوي المستوى التعليمي راسات عليا، تليها نسبة 100% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ونسبة 95.65% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

في حين نجد نسبة 3.88% من العمال الذين صرحوا بأن القادة في الإدارة لا يعتبرون الاتصال أداة فعالة للتأثير في العمال وهي مدعمة بنسبة 4.35% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن القادة الإداريين يعتبرون الاتصال أداة فعالة للتأثير في العمال، وهذا يؤكد وعي القادة بأهمية الاتصال في تطوير التبادل الاجتماعي للمعلومات، وعليه يمكن القول أن القادة في المنظمة يعتبرون الاتصال عملية تبادل المعلومات والتعليمات بين القادة الإداريين والعمال.

نستنتج أن القادة الإداريين يعتبرون الاتصال أداة فعالة للتأثير في العمال وسلوكياتهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن الاتصال الفعال بين القائد والعمال يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من تقوية شعورهم بالانتماء كما يعرف القائد بحاجات العمال وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه مختلف قراراته لذا تعتمد فعالية القائد على قدرته في تحقيق الاتصال بالعمال.

2-1 نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية يمكن استخلاص النتائج

التالية:

تتميز البيئة الداخلية للمؤسسة بوجود أنواع مختلفة من العلاقات التي تربط بين أعضاء المنظمة يتخذها الافراد كوسيلة لتحقيق مكاسب ومزايا يتم على أساسها حصول الفرد على امتيازات مختلفة في المؤسسة.

تعتمد القيادة الإدارية في المؤسسة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية والمواقف بأسلوب تشاوري بسيط ومتعاون مع العمال وإقناعي بعد إطلاع الافراد على ما تم اقتراحه من طرف القائد بفسح مجالات للنقاش والمشاركة، مما يهيئ بيئة تنظيمية متماسكة تجعل من نجاح المؤسسة هدفها الأسمى.

قدرة القائد الإداري في المؤسسة على إيصال المعلومات للعاملين داخل أرجاء التنظيم يمثل أمرا هاما وحيويا بالنسبة للمنظمة.

وعي القيادة الإدارية في المؤسسة بأهمية الاتصال التي تتسع وتكبر كلما ازداد واتسع حجم التنظيم وأن الإداري الناجح لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الإدارة بطريقة جيدة وفعالة في المؤسسة إلا إذا توفرت شبكة اتصال جيدة وفعالة يستطيع من خلالها أن يجمع بين كافة العمال في الوحدة الإدارية.

ونجد غالبية عمال المؤسسة يعتبرون الاتصال وتبادل الآراء سمة هامة جدا من سمات القيادة الإدارية الناجحة وعلى هذا الأساس يعبر القادة الإداريين عن الرؤية بالطريقة التي تجذب وتكسب أكثر وتشوق أعضاء المنظمة كون الرؤية تمثل عصب القيادة الاستراتيجية من خلالها يتم خلق فرص أمام الافراد للمشاركة في عمل المؤسسة مستقبلا مما يزيد من حماس العمال.

اهتمام قادة المنظمة بترسيخ ثقافة الحوار بينهم وبين العمال وذلك من خلال تفعيل وتسهيل عملية الاتصال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء ومحاولة الاقتراب أكثر من العمال والسماع لمشاكلهم داخل المنظمة وإشراكهم في القرارات وكيفية تنفيذها لأن كثرة الآراء المتبادلة تعطي مجالا أكبر للفرص المتاحة بالإضافة إلى معرفة الخبرات والامكانيات الموجودة لدى العاملين في المنظمة.

اهتمام القائد بمشاكل العاملين هدفه تكوين وحدة عمالية جد متماسكة تعمل على بذل جهد أكثر من أجل تقديم أحسن عمل أو أداء إذاعي ناجح في المؤسسة.

أهمية التعاون والاستقرار والثقة والاحترام بين القائد والعمال في البيئة التنظيمية وأثره الواضح على راحتهم واطمئنانهم مما ينمي فيهم الإخلاص لأداء العمل الذي من شأنه توصيل الرسالة الإعلامية من خلال عملية الاتصال المحققة بين القائد والعمال، وبالمؤسسة ككل مما ينتج بينهم تفاعل إيجابي.

كما أن القادة الإداريين في المؤسسة يعتبرون الاتصال أداة فعالة للتأثير في العمال وسلوكياتهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة. إن الاتصال الفعال بين القائد والعمال يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من تقوية شعورهم بالانتماء إلى بيئة العمل. كما يعرف القائد بحاجات العمال وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه مختلف قراراته لذا تعتمد فعالية القائد في تحقيق طرق الاتصال بالعمال.

ومن خلال هذه النتائج التي تبين أهمية ودور القيادة الإدارية في توفير أنماط الاتصال في البيئة التنظيمية، مما يحقق العملية الاتصالية وبلوغ أهداف الرسالة الإعلامية يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

- عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

جدول رقم (30): هل القائد يشجع فكرة التغيير أم يرفضها حسب الاقدمية في المؤسسة.

المجموع		16 فما فوق		15-11		10-06		05-01		الأقدمية موقف القائد من التغيير
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89.32	92	100	03	100	19	86.27	44	86.67	26	يشجع فكرة التغيير
10.68	11	-	-	-	-	13.73	07	13.33	04	يرفض فكرة التغيير
100	103	100	03	100	19	100	51	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 89.32% من العمال الذين صرحوا بأن القائد يشجع على فكرة التغيير في المنظمة وهي مدعمة بنسبة 100% من العمال الذين أقدميتهم من 16 سنة فما فوق، وتليها نسبة 100% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح من 11 سنة إلى 15 سنة وبنسبة 86.67% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح من 1 سنة إلى 5 سنوات وبنسبة 86.27% من العمال الذين أقدميتهم في العمل من 6 سنوات إلى 10 سنوات.

كما نجد في المقابل 10.86% من العمال الذين صرحوا أن القائد في المنظمة يرفض فكرة التغيير وهي مدعمة بنسبة 13.73% من العمال الذين أقدميتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، تليها نسبة 13.33% من العمال الذين أقدميتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة والذين لديهم خبرة مهنية من 11 سنة إلى 16 سنة فما فوق في المنظمة يؤكدون أن القائد يشجع على فكرة التغيير، وبالتالي تظهر رغبة القائد في تفجير الطاقات الإبداعية للعمال من خلال تشجيع العمال في المناخ التنظيمي على تقديم أفكارهم عن طريق منحهم المزيد من الحرية في أداء أعمالهم ومحاولة التخلي عن الروتين والبيروقراطية وتقبل فكرة التغيير.

نستنتج مما سبق أن القائد يشجع العاملين في البيئة التنظيمية على تقبل فكرة التغيير وإزالة مخاوفهم من خلال جعل الابداع ثقافة مؤسسية لدى جميع العاملين، مما يساعد المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المتسارعة.

ويجعلها قادرة على مقاومة لمنافسة متبنية بذلك استراتيجية إبداعية تمكنها من تحقيق النجاح من خلال وصول المعلومة إلى جمهورها المستمعين وإشعارهم بالاهتمام بهم من خلال رغبتها في التغيير والتطوير والتجديد.

جدول رقم (31): يمثل إذا كان التغيير في المنظمة يكون من التخطيط أو من أعمال المبدعين حسب نوع القناة الإذاعية.

المجموع		إذاعة البهجة		القناة الثالثة		القناة الثانية		القناة الأولى		نوع القناة سبب التغيير في المنظمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16.50	17	04	01	38.46	05	20.83	05	14.63	06	يكون التغيير من خلال التخطيط
83.50	86	96	24	61.54	08	79.17	19	85.37	35	يأتي من خلال أعمال المبدعين
100	103	100	25	100	13	100	24	100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 83.50% من العمال

الذين صرحوا بأن التغيير في المنظمة يأتي من خلال أعمال المبدعين وهي مدعمة بنسبة

96% من فئة العمال في إذاعة البهجة ثم تليها نسبة 85.37% من العمال في القناة الأولى

وبنسبة 79.17% من فئة العمال في القناة الثانية، وتليها نسبة 61.54% من العمال في القناة الثالثة.

في حين نجد نسبة 16.50% من العمال الذين صرحوا بأن التغيير يكون من خلال التخطيط، وهي مدعمة بنسبة 38.46% من فئة العمال في إذاعة البهجة وبنسبة 20.83% من العمال في القناة الثانية وتليها نسبة 14.63% من العمال في القناة الأولى ثم تليها نسبة 04% من العمال في إذاعة البهجة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا من معظم أفراد العينة صرحوا بأن التغيير يأتي من خلال أعمال المبدعين وليس من التخطيط كون الابداع يشكل صفة أساسية لتغيير المنظمة وتجديدها فالمنظمة لا يمكن تغييرها عبر عملية التخطيط، وإنما يكون ذلك من خلال أعمال الموهوبين في المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) ترى في التغيير سمة من السمات العصرية، يتم تحقيقه من خلال الابداع كونه عنصر مهم لنجاح وضمان استمرارية المنظمة.

جدول رقم (32): يمثل مدى اكتساب مهارات التفكير الإبداعي لدى العمال حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي قدرة العمال على التفكير الإبداعي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
83.50	86	87.50	07	84.78	78	33.33	01	يملك العمال في المنظمة مهارات التفكير الإبداعي
16.50	17	12.50	01	15.22	14	66.67	02	عدم توفر مهارات في التفكير الإبداعي لدى العمال
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 83.50% من العمال الذين صرحوا بوجود مهارات التفكير الإبداعي لديهم وهي مدعمة بنسبة 87.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي في دراسات عليا وبنسبة 84.78% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

ونجد في المقابل نسبة 16.50% من العمال الذين صرحوا بعدم توفر مهارات في التفكير الإبداعي لديهم وهي مدعمة بنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي

الثانوي، وبنسبة 15.22% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي وبنسبة 12.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا معظم أفراد العينة في النسق التنظيمي تتوفر لديهم مهارات في التفكير الإبداعي، مما يظهر عامل الثقة بالنفس لدى العمال وحب الاستطلاع لديهم بالإضافة إلى عدم خوفهم من الفشل وصمودهم من أجل مواجهة الإحباط وتحمل المخاطرة والمثابرة.

نستنتج أن القائد داخل البيئة التنظيمية يشعر العمال بالحماس فيظهر لهم إعجابه بأفكارهم من خلال تقديره لطبيعة عملهم ولكي يشجعهم على التفكير الإبداعي.

جدول رقم (33): يمثل ما يعتمد عليه القائد لتطوير وتنمية القدرات الإبداعية حسب الفئة

المهنية.

المجموع		عمال بالقطعة		عمال متعاقدين		عمال دائمين		الفئة المهنية تنمية القدرات الإبداعية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
94.17	97	85.71	06	95.65	22	94.52	69	تدعيم العمل الجماعي في المنظمة
5.83	06	14.29	01	4.35	01	5.84	04	تدعيم العمل الفردي في المنظمة
100	103	100	07	100	23	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 94.17% من العمال

الذين صرحوا أن القائد لتنمية القدرات الإبداعية يعتمد على تدعيم العمل الجماعي في

المنظمة وهي مدعمة بنسبة 95.65% من فئة العمال المتعاقدين تليها نسبة 94.52% من

العمال الدائمين ونسبة 85.71% من العمال بالقطعة.

في حين أن نسبة 5.83% من العمال الذين صرحوا أن القائد لتنمية القدرات الإبداعية

يعمل على تدعيم العمل الفردي في المنظمة وهي مدعمة بنسبة 14.29% من فئة العاملين

بالقطعة تليها نسبة 5.48% من العمال الدائمين ثم نسبة 4.35% من العمال المتعاقدين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن القائد يعمل على تدعيم العمل الجماعي في المنظمة من أجل تنمية القدرات الإبداعية، وبالتالي يعتبر العمل الجماعي ودور العلاقات الاجتماعية بين أفراد مجموعة العمل في المنظمة من أهم الأساليب التي تساعد على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية.

ما يؤدي إلى الارتقاء بتقديم أداء إذاعي وتحقيق الفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف النهائية للمنظمة المتمثلة في تحقيق العملية الاتصالية وإشباع حاجات الجمهور المستمعين.

نستنتج مما سبق وعي القائد في البيئة التنظيمية بأهمية تدعيم العمل الجماعي الذي يساعد على تشجيع الابداع والتطوير وتحدي ما هو مجهول دون خوف.

جدول رقم (34): يمثل إذا كان التنوع في فئات الجمهور المستمعين من أسباب تبني الابداع في المؤسسة حسب نوع القناة الإعلامية.

المجموع	إذاعة		القناة		القناة		القناة		نوع القناة تنوع الجمهور سبب تبني الابداع
	البهجة		الثالثة		الثانية		الاولى		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
95.15	98	88	22	100	13	91.67	22	100	41
4.85	05	12	03	-	-	8.33	02	-	-
100	103	100	25	100	13	100	24	100	41
									نعم
									لا
									المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 95.15% من العمال الذين صرحوا أن التنوع في فئات الجمهور من أسباب تبني الابداع في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 100% من فئة العمال في القناة الأولى وفئة العمال في القناة الثالثة تليها نسبة 91.67% من العمال في القناة الثانية ونسبة 88% من فئة العمال في إذاعة البهجة. في المقابل نجد نسبة 4.85% من العمال الذين صرحوا بأن التنوع في فئات الجمهور ليس بسبب من أسباب تبني الابداع في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 12% من العمال في إذاعة البهجة ونسبة 8.33% من العمال في القناة الثانية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن التنوع في فئات الجمهور المستمعين للإذاعة من أسباب تبني عملية الابداع في المؤسسة الإعلامية كونها من أهم الوسائل الجماهيرية الهامة من حيث توجيهها إلى كافة الجماهير، وذلك بمختلف توجهاتهم ورغباتهم وأذواقهم والطبقات الاجتماعية التي ينتمون إليها، وبالتالي نجد هذه الوسيلة الإعلامية تهدف إلى الوصول والمناقشة من خلال تلبية ما يحتاج إليه أفراد هذا المجتمع.

نستنتج مما سبق أن الاختلاف في فئات الجمهور المستمعين سواء من حيث توجهاتهم ورغباتهم وأذواقهم ومستواهم التعليمي وطبقاتهم الاجتماعية يحتم على هذه المؤسسة الإعلامية (الإذاعية الوطنية وإذاعة البهجة) الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها.

جدول رقم (35): يمثل نجاح التفكير الإبداعي في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	
								نجاح التفكير الإبداعي في المؤسسة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
97.09	100	100	08	96.74	89	100	03	قبول الجمهور المستمعين للإنتاج الإبداعي	
2.91	03	-	-	3.26	03	-	-	يكفي أن تكون الفكرة جديدة	
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 97.09% من العمال الذين صرحوا بأن نجاح التفكير الإبداعي في المؤسسة مبني على قبول الجمهور المستمعين للإنتاج الإبداعي، وهي مدعمة بنسبة 100% من فئة العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا والمستوى التعليمي الثانوي، تلتها نسبة 96.74% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

ونجد في المقابل نسبة 2.91% من العمال الذين صرحوا بأنه لنجاح التفكير الإبداعي يكفي أن تكون الفكرة جديدة وهي مدعمة بنسبة 3.26% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة ومنهم فئة العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا أي الفئة الأكثر كفاءة وعطاء وأكثر ابداع يعتبرون نجاح التفكير الإبداعي في المؤسسة مبني على قبول الجمهور المستمعين لذلك الإنتاج الإبداعي، كون أن الأداء الإذاعي في المؤسسة الإعلامية يعتمد على توصيل الرسالة للمستمع، وبالتالي نجاح مضمونها الإعلامي مرتبط إلى حد كبير بمدى مهاراته على تحقيق الاتصال وطريقة تقديمه للمستمع من خلال جذبته وتشويقه بتوفر الشروط التي لابد أن تكون مقترنة به كسرعة بديهية وخياله وثقافته الواسعة ولهذا لابد على العامل في هذه البيئة التنظيمية أن يكون ملم بخصائص الجمهور المستمع الذي يخاطبه خاصة أن التفكير الإبداعي يتميز بقبول أفراد المجتمع (الجمهور المستمعين) للإنتاج الإبداعي لأنه لا يمكن اعتبار الإنتاج الإعلامي الغير مفيد بإنتاج إبداعي.

نستنتج مما سبق وعي العمال بأهمية قبول الجمهور المستمعين لنتاج الإبداعي وبذلك تعمل البيئة التنظيمية على أن تكون بيئة إيجابية تهيئ الظروف المناسبة للعمال حتى ينتج ويظهر ابداعاتهم، وبالتالي تفجر الطاقة الابداعية لديهم بما يفيد المجتمع.

جدول رقم (36): هل القائد في المنظمة يتميز بالتفكير الابتكاري حسب الأقدمية.

المجموع		16 فما فوق		15-11		10-06		05-01		الأقدمية تميز القائد بالتفكير الابتكاري
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.17	63	66.67	02	84.21	16	54.91	28	56.67	17	نعم
38.83	40	33.33	01	15.79	03	45.09	23	43.33	13	لا
100	103	100	03	100	19	100	51	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 61.17% من العمال الذين صرحوا بأن القائد في المنظمة يتميز بالتفكير الابتكاري وهي مدعمة بنسبة 84.21% من العمال الذين أقدميتهم 11 سنة إلى 15 سنة تليها نسبة 66.67% من العمال الذين أقدميتهم من 16 سنة فما فوق ثم نسبة 56.67% من فئة العمال الذين أقدميتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات، ونسبة 54.91% من العمال الذين أقدميتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات.

كما نجد في المقابل 38.83% من العمال الذين صرحوا بأن القائد في المنظمة لا يتميز بالتفكير الابتكاري، وهي مدعمة بنسبة 45.09% من فئة العمال الذين أقدميتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، وتليها نسبة 43.33% من العمال الذين أقدميتهم من 1 سنة إلى

5سنوات، ثم نسبة 33.33% من العمال الذين أقدميتهم من 16سنة فما فوق، ونسبة 15.79% من فئة العمال الذين أقدميتهم من 11سنة إلى 15سنة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة والذين تتراوح أقدميتهم من 11سنة إلى 16سنة فما فوق يصرحون بوجود قيادة مبتكرة داخل البيئة التنظيمية، وهي تسعى إلى تحقيق التغيير الذي ينسجم مع حاجات ومتطلبات العمال من جهة، ومتطلبات الجمهور المستمعين واحتياجاتهم من جهة أخرى.

مما يؤكد أيضا اهتمام القادة في المناخ التنظيمي ليس فقط بتحديد المتغيرات التي لها دور في حل المشاكل التي تواجه المنظمة وإنما قدرتهم من خلال التفكير المبتكر على تصور أو استشراف المستقبل والمقدرة على خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك في صورة شاملة والقائد المبتكر يعي أن تحديد هذه الرؤية المستقبلية لا يمكن أن يكون كافي بل عليه أن يخلق لدى العمال الرغبة لتحقيق أداء إذاعي متميز.

نستنتج مما سبق امتلاك القائد الإداري في كل من مؤسسة الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة مهارات تمكن من التمييز بين نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين، وبالتالي تعمل على توجيههم توجيهها يقلل من نقاط الضعف فيهم ويدعم ايجابياتهم.

جدول رقم (37): يمثل عوامل تحقيق العملية الإبداعية في المنظمة حسب المستوى التعليمي.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عوامل تحقيق الابداع
2.91	03	-	-	3.26	03	-	-	التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة
55.34	57	62.50	05	54.35	50	66.67	02	تشجيع العمال على التجريب وعدم الخوف
3.88	04	-	-	4.35	04	-	-	تمسك القائد بمركزية السلطة
37.87	39	37.50	03	38.04	35	33.33	01	توفر الإمكانيات المادية
100	103	100	08	100	92	100	03	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن (الاتجاه العام) يتمثل في نسبة 55.34% من العمال

الذين صرحوا أنه عوامل تحقيق العملية الإبداعية في المنظمة تشجيع العمال على التجريب

وعدم الخوف، وهي مدعمة بنسبة 66.67% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي،

وتليها نسبة 62.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، ونسبة 54.35% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

في حين نجد نسبة 37.87% من العمال الذين صرحوا أنه لتحقيق العملية الإبداعية ينبغي توفر الإمكانيات المادية، وهي مدعمة بنسبة 38.04% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ونسبة 37.50% من العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا، ثم نسبة 33.33% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

كما نجد في المقابل نسبة 03.88% من العمال الذين صرحوا بأنه لتحقيق العملية الإبداعية لابد من تمسك القائد بمركزية السلطة وهي مدعمة بنسبة 04.35% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

ونجد أيضا نسبة 2.91% من العمال الذين صرحوا أنه لتحقيق العملية الإبداعية لابد من التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة وهي مدعمة بنسبة 03.26% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة وعلى اختلاف مستوياتهم التعليمية صرحوا أن المنظمة تعمل لتشجيع العمال على التجريب وعدم الخوف من الفشل وهي بذلك تجعل الافراد في بيئة العمل يتنافسون في الأفكار وتعمل على توفير الإمكانيات المادية وإبعاد العمال عن ما يعيق العملية الإبداعية، كالتمسك بالنمط التقليدي

في أداء العمل وبالقيم والعادات والتقاليد التي تقف حاجز أمام قيام المنظمة بتحقيق وتطوير أدائها.

نستنتج مما سبق أن هذه المؤسسة الإعلامية تسعى إلى أن تكون إدارة إبداع وذلك من خلال رغبتها في التغيير والتطوير والتجديد بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب العمال المبدعين وتعمل على مساعدتهم ودعمهم بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير أفكارهم واستمرار قيادة المنظمة في تهيئة الظروف للأفكار الإبداعية محاولة بذلك تجنب مقولة: اعمل كثيرا تحظى كثيرا تحاسب كثيرا.

3-1 نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة يمكن استخلاص النتائج

التالية:

يهتم القائد الإداري بتشجيع العاملين في البيئة التنظيمية على تقبل فكرة التغيير وإزالة مخاوفهم من خلال جمع الابداع ثقافة مؤسسية لدى جميع العاملين مما يساعد المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المتسارعة ويجعلها قادرة على مقاومة المنافسة متبينة بذلك استراتيجية إبداعية تمكنها من تحقيق النجاح من حيث وصول المعلومة إلى جمهورها المستمعين وإشعارهم بالاهتمام بهم من خلال رغبتها في التغيير والتطوير والتجديد.

يعتبر التغيير بالنسبة للمؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) سمة من السمات العصرية، يتم تحقيقه من خلال الابداع كونه يشكل عنصر مهم لنجاح وضمان استمرارية بيئة العمل للمنظمة.

كما نجد أن القائد الإداري داخل بيئة العمل يشعر العمال بالحماس فيظهر لهم إعجابه بأفكارهم من خلال تقديره لطبيعة عملهم ولكي يشجعهم على التفكير الإبداعي.

وعي القائد في المنظمة بأهمية تدعيم العمل الجماعي الذي يساعد على تشجيع الابداع والتطوير وتحدي ما هو مجهول دون خوف.

إن الاختلاف في فئات الجمهور المستمعين للبرامج التي تبثها المؤسسة سواء من حيث توجهاتهم ورغباتهم وأذواقهم ومستواهم التعليمي وطبقاتهم الاجتماعية، يحتم على المؤسسة الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها.

وعى العمال بأهمية قبول الجمهور المستمعين للإنتاج الإبداعي وبذلك تعمل البيئة التنظيمية على أن تكون بيئة إيجابية تهيئ الظروف المناسبة للعمال حتى ينتج ويظهر ابداعاتهم، وبالتالي تفجر الطاقة الإبداعية لديهم بما يفيد المؤسسة والمجتمع ككل.

امتلاك القائد الإداري في المؤسسة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) مهارات تمكنه من التمييز بين نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبالتالي تعمل على توجيههم توجيهها يقلل من نقاط الضعف فيهم ويدعم ايجابياتهم.

تسعى المنظمة جاهدة إلى أن تكون إدارة ابداع وذلك من خلال رغبتها في التغيير والتطوير وتميز عمالها بقيمة العطاء والابداع، تعمل على أن تصبح بيئة تشجع وتستقطب العمال المبدعين وتعمل على مساعدتهم ودعمهم بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير أفكارهم واستمرار قيادة المنظمة في تهيئة الظروف للأفكار الإبداعية.

ومن خلال هذه النتائج التي تبين أهمية الابداع ودوره في توفير بيئة تنظيمية يتميز برفع معنويات العمال، وبالتالي تحديد نوعية الجمهور المستمعين يمكن القول أن: الفرضية الثالثة قد تحققت.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلات:

-المقابلة رقم (01):

-الجنس: ذكر.

-السن: 37 سنة.

-التخصص العلمي: لغة فرنسية.

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس.

-الأقدمية المهنية داخل المؤسسة: 07 سنوات.

-الوضعية السوسيو مهنية في الإذاعة: عامل دائم.

-مدة المقابلة: (ساعة و 10 دقائق).

-مكان المقابلة: (مقر العمل - القناة الثانية) الإذاعة الوطنية.

-عرض المقابلة (01):

أنا اعتبر أن التفكير الاستراتيجي يأتي قبل وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة،
فالتفكير وحده يعني ذلك النشاط الذي يقوم به العقل بطبيعة الحال.

فإذا فكرنا هذا يعني أننا سنقدم للمؤسسة وللمجتمع ككل وخاصة مستمعينا ما يستفيدون
منه، وهذا في نظري يعتبر أمرا مهما وضروري جدا لتحقيق رسالة المنظمة وأهداف العملية
الاتصالية، وبالتالي أرى أن التفكير الاستراتيجي هو أن يكون لدى الافراد العاملين في

المؤسسة منهجية في التفكير من أجل رؤية استراتيجية فلا يمكن نجاح الخطط في البيئة التنظيمية في حالة غياب التفكير الاستراتيجي.

بصفتي أعمل في الإخراج منذ ثلاث سنوات تقريبا يمكن القول أن الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى غياب التفكير الاستراتيجي في المنظمة هي عدم قدرة هذه الأخيرة من تحديد رسالتها وهدفها المنشود فنحن نعمل جاهدين على تجنب ذلك من خلال السعي إلى اتخاذ القرارات التي تخدم رسالة المنظمة وتحقيق هدفها.

كمدّيع أرى في التفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة لنجاح الأداء الإذاعي في المؤسسة، قبل تقديم أي برنامج أو إعدادة علينا أن نفكر تفكير منهجي ذو تصور استراتيجي لكي يكون الأداء المقدم داعم ومحقق لرسالة المنظمة.

فشعور مختلف فئات الجمهور المستمعين لبرامجنا الإعلامية بالرضا يمثل نجاح الأداء الإذاعي، كوني مسؤول في مهنتي اعتبر القيادة في المؤسسة مسؤولية أحاول دائما أن أتعامل بأسلوب يليق بمن أعمل معهم أسعى إلى أن أشكل وحدة أو مجموعة متعاونة جد متماسكة خاصة نحن الإعلاميين، هذا المجال الحيوي يدعو إلى أن نتضامن مع بعضنا البعض وأن نستفيد كل منا من خبرات وتجارب الآخر.

أنا أتعامل معاملة جد بسيطة واللينة مع المجموعة التي أعمل معها، طريقة تعامل القائد مع العمال تجعلهم يكتسبون الثقة في أنفسهم ومع غيرهم ويتمسكون أكثر بمبدئهم في العمل، فالقائد في نظري يجب عليه أن يعرف كيف يجعل العاملين جماعة واحدة قادرة على

مواجهة الصعوبات والمخاطر، كما ينبغي على القائد أن يترك انطباع جيد له عند العاملين معه.

من خلال فترة تواجدي في المؤسسة أرى أن كل قائد ومسؤول يشجع عمال المنظمة على التغيير والابداع هو الوسيلة لتحقيق التغيير والتطوير والتجديد، خاصة أن القائمين بالعملية الاتصالية على دراية بتنوع جمهور الإذاعة كونه جمهور عريض ومتعدد القطاعات والفئات، كما أنه متباين في الذوق والثقافة ولديه قدرة كبيرة على استيعاب وفهم كل ما يقدم له، ولهذا نجد القائد الإداري يهتم بتشجيع العمال على التجريب والعطاء والابداع.

أما من حيث المميزات التي تميز القائد الاستراتيجي المبدع يمكن القول أن أول ميزة لابد أن تتوفر في القائد المبدع هي امتلاكه رؤية مستقبلية للمنظمة عليه أن يتخيل وضع المنظمة مثلا خلال خمس سنوات، وأن يبحث دائما عن سبل لتشجيع العاملين على الابداع كما أنه يقدر جهود المبدعين بتقديم لهم مكافآت، فهي ضرورية لتحقيق عملية الاتصال وتجعل العمال يتمسكون أكثر بعملهم.

تحليل المقابلة (01):

من خلال المقابلة يتبين الوعي الكبير الذي يميز المبحوث بقوله أن "التفكير الاستراتيجي يأتي قبل وضع الخطط الاستراتيجية" فهو يرى أن التفكير الاستراتيجي يعني أن يكون لدى الافراد العاملين في المؤسسة منهجية في التفكير، وأن تكون لديهم رؤية استراتيجية عن المنظمة وأهدافها واتجاهاتها وقدراتها.

كما أشار المبحوث إلى أن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على رسم رسالتها وتحديد هدفها واتخاذها القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة، كما صرح المبحوث بمدى وعيهم بأهمية ذلك وعملهم جاهدين على اتخاذ دائما القرارات التي تربط بين رسالة المنظمة وهدفها.

ويرى المبحوث أن للتفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة لنجاح الأداء الإذاعي وذلك من خلال التفكير بطريقة منهجية وتصور استراتيجي، مما يجعل أداء العمل داعم ومحقق لرسالة المنظمة، وقد أشار المبحوث إلى أهمية مشاعر مختلف فئات الجمهور المستمعين واحساسهم بالرضا الذي يمثل بالنسبة للمنظمة نجاح الأداء الإذاعي، وذلك من خلال تركيز المنظمة جهودها على تحقيق مصالح البيئة الخارجية.

كما نجد المبحوث يصرح بأن القيادة الإدارية تعني القدرة على تكوين بيئة تنظيمية وتنسيق العمل الجماعي في شكل مجموعة واحدة بإمكانها أن تكسب الافراد القدرة على التكيف وتحقيق الاندماج في بيئة العمل، وأن يكون القائد فرد من الجماعة العاملة، وأن

يترك انطباع جيد له عند العاملين يزيد من وحدة التماسك والقدرة على الاستمرار داخل النسق التنظيمي.

كما يبدو أن المبحوث يفضل استخدام الأسلوب البسيط واللين المتعاون مع العمال، وأكد على أهمية الثقة المتبادلة بين العمال والمسؤولين، مما يساعد على الراحة النفسية ويكسبهم الأمانة والإخلاص ويكون جد متأكد باستمرارهم في ذلك حتى وقت غيابه، وبالتالي يضمن قدرتهم على التميز في الأداء.

ويرى المبحوث أن القائد الإداري يسعى إلى أن تكون معاملته للعمال بسيطة من أجل تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين، وقد أكد المبحوث على أهمية الاتصال في المؤسسة بين الرئيس والمرؤوسين كونه يشكل أداة فعالة في التأثير، فالإتصال بين القائد والعمال يرفع من معنويات العاملين ويقوي شعورهم بالانتماء، كما يعرف القائد بحاجات العمال.

صرح المبحوث أن القائد الإداري في المنظمة يعمل على تشجيع العمال على العمل الإبداعي، كما حث على أهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق علاقات التفاهم والتعاون بين العمال كونه يساعد على تنمية قدراتهم الإبداعية ويترك أثر إيجابي في تحقيق أداء المنظمة ولعل أهم ما أشار إليه المبحوث هو أن أساس التفكير الاستراتيجي هو الإبداع والقدرة على الابتكار مفسرا ذلك بما جاءت به liedtka سنة 1998 حيث اعتبرت الإبداع عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي.

وقد وضح المبحوث أن القائد الاستراتيجي المبدع هو الذي تتوفر لديه رؤية مستقبلية للمنظمة وبيئتها حيث يساهم في بناء منظمة اليوم، وفي نفس الوقت يرسم آفاقها المستقبلية، ويحاول جاهدا السير بها إلى الأفضل، كما ينبغي أن يكون قائدا محفزا حيث يثير دوافع العاملين من أجل التنافس الإيجابي وتحقيق التفكير الإبداعي.

المقابلة رقم (02):

-الجنس: ذكر.

-السن: فوق 40 سنة.

-التخصص العلمي: علوم سياسية.

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس.

-الأقدمية المهنية داخل المؤسسة: أكثر من 10 سنوات.

-الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة: عامل دائم.

-المنصب: الإخراج الإذاعي ومقدم لبرنامج في نفس الوقت.

-مدة المقابلة: (ساعة و 15 دقيقة).

-مكان المقابلة: (مقر العمل - القناة الثانية) الإذاعة الوطنية.

-عرض المقابلة (02):

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم المؤهلات التي تساعد المنظمة على الوصول إلى القمة في البيئة التنافسية فهو عبارة عن عملية تتطلب التفكير الطويل في اتخاذ القرارات، باختصار يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية طويلة المدى فهو ليس بالتفكير العادي الذي يركز على الوضع الحالي فقط للمنظمة.

بحكم خبرتي المهنية في المؤسسة أرى أن غياب التفكير الاستراتيجي هو كما سبق وأن ذكرت يؤدي إلى التفكير فقط في الحاضر وعدم تصور المستقبل، وبالتالي قد تواجه المنظمة صعوبات ومشاكل عديدة من البيئة الخارجية ولم تكن تضع في حسابها ذلك، وهذا ما يعرقل من قدرتها على التعامل الفعال معها، بسبب عدم استعدادها لها من قبل وإدراكها للوضع.

أکید يعتبر التفكير الاستراتيجي مهم جدا لنجاح الأداء الإذاعي للمنظمة، إذا كانت رسالة المنظمة تتطلب تقديم دائما الأفضل لجمهورها المستمعين في البيئة الخارجية فالتفكير الاستراتيجي يجعل المنظمة ترى الأمور على حقيقتها وليس على ظواهرها، خاصة أن الجمهور المستمع يشكل الهدف الأساسي للمنظمة والتفكير الاستراتيجي يعلمنا كيف ننظر إلى المستقبل دون أن ننسى الماضي.

كوني أعمل مخرج فأنا مسؤول على من أعمل معهم وبصفتي أيضا مقدم لأحد البرامج في القناة الثانية، فأنا مسؤول على ما أقدمه لجمهوري المستمعين، ولهذا أنا اعتبر "المسؤولية" هي تكليف أمام الله سبحانه وتعالى قبل العباد، يتوجب عليا تطبيقها بصورة سليمة وصحيحة فالقيادة الإدارية تختلف مهامها عن مهام المدير الذي يعمل على تحقيق أهداف محددة في المؤسسة بينما القيادة هي عملية يتم من خلالها توجيه جهود العاملين، وبالتالي هي عملية التأثير على الآخرين.

يتعامل القائد الإداري مع العمال من خلال سعيه إلى المعاملة الواضحة البسيطة التي تقوي الثقة بينهم وأنا كمسؤول في عملي أعمل بالدرجة الأولى على أن يكون أسلوب معي مع العمال أسلوب يتميز بالاتصال مع العمال، وهذا ما تعلمناه من قادة المنظمة، فإن غياب عنصر الاتصال بيننا كعمال كيف للمنظمة أن ترسم رسالتها وأن تحقق هدفها مع جمهورها المستمعين.

باختصار شديد أحاول أن أجيبكي على هذا السؤال بما أننا نعمل في مؤسسة إعلامية، فإن هدف القيادة الإدارية تشجيع وبقوة العمال على عملية الابداع من خلال دعم الأفكار الإبداعية والحث على العمل الجماعي كونه يساعد على تطوير القدرات الإبداعية ويترك أثر إيجابي خاصة أن أساس التفكير الاستراتيجي هو الابتكار والابداع، وهذا ما أوضحتها في مخطتها سنة 1998.

أرى أن القائد الاستراتيجي المبدع لابد أن تكون لديه رؤية استراتيجية مستقبلية للمنظمة، ومن المهم جدا أن يكون قائدا محفزا للعمال، وأن ينمي فيهم قدرات القيادة الإدارية.

-تحليل المقابلة رقم (02):

أهم ما تطرق إليه المبحوث أثناء تحديده لمفهوم التفكير الاستراتيجي هو قدرته على التفريق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي حيث صرح أن التفكير الاستراتيجي ليس بتفكير عادي أي تكتيكي يركز فقط على الوضع الحالي للمنظمة، وإنما هو عبارة عن رؤية استراتيجية طويلة المدى، أي إدراك المنظمة انها تتعامل مع ظاهرة مستقبلية لها ماضي وتبدأ من الحاضر لتحقيق نتائجها في المستقبل وصرح المبحوث أيضا أن التفكير الاستراتيجي يشكل أهم المؤهلات التي تساعد وتسهل على العامل العمل في المنظمة من أجل تحقيق النجاح.

كما أكد المبحوث أن غياب التفكير الاستراتيجي في المنظمة يجعلها قد تواجه صعوبات ومشاكل عديدة من البيئة الخارجية، أي ما يسمى "بالعداء البيئي" كون المنظمة لم تضع في حساباتها ذلك.

فقد تظهر فئات الجمهور المستمعين على اختلافها الشعور بعدم الرضا لم تقدمه المنظمة واعتقادهم أن المنظمة لا تسعى إلا لتحقيق مصالحها.

وقد أكد المبحوث بعد ذلك على أهمية التفكير الاستراتيجي في نجاح الأداء الإذاعي للمنظمة كون هذه الأخيرة تريد الأفضل إلى جمهورها المستمعين، وهذا ما يستدعي النظر إلى الأمور على حقيقتها وليس على ظواهرها، ومن خلال التفكير الاستراتيجي يمكن

للمنظمة النظر إلى المستقبل دون اهمال الماضي خاصة أن الجمهور المستمع يشكل الهدف الأساسي لها.

يرى المبحوث أن "القيادة هي قبل كل شيء مسؤولية أمام الله قبل العباد" يتوجب تنفيذها بصورة سليمة وبسلوكات حسنة، وقد أشار المبحوث إلى الفرق بين القائد والمدير من حيث المهام، فهو يرى أن المدير مكلف بتحقيق أهداف محددة، بينما القيادة تعمل على توجيه جهود العاملين من خلال التأثير على سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى المبحوث أن الاتصال يشكل سمة هامة جدا من سمات القائد الإداري الناجح كون هذا الأخير يعمل على ترسيخ ثقافة الحوار بينه وبين العمال، وذلك من خلال تفعيل عملية الاتصال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء ومحاولة القائد الاقتراب أكثر من العمال والسماع لمشاكلهم داخل المنظمة، وضرورة توجيه وإرشاد العمال بأهمية العلاقات الودية لتشكيل وحدة عمالية متضامنة وجد متماسكة تسمح بإحداث توافق وتكامل في بيئة العمل.

كما صرح المبحوث أن القيادة الإدارية تشجع العمال في المنظمة على الابداع وتقبل فكرة التغيير، وبالتالي تعمل المؤسسة على جعل الابداع ثقافة مؤسسية مشتركة لدى جميع العاملين في المؤسسة من خلال منحهم الحرية في أداء أعمالهم بتقديم الاقتراحات وتبادل الأفكار ومساعدتهم على تقبل فكرة التغيير من أجل التخلص من الروتين وتوفير الإمكانيات

المادية والمعنوية، والعمل على نشر الثقة بين القائد والعمال كحافز لهم على الابداع والتطوير.

أما بالنسبة للقائد الاستراتيجي المبدع فمن صفاته المثابرة والثقة في النفس وهو القائد الذي تتوفر فيه رؤية مستقبلية للمنظمة لبلوغ أهدافها، كما يقوم على خلق روح الابتكار والابداع يعمل على التغيير من خلال تجنب الروتين داخل المؤسسة، كما يتميز برغبته الدائمة في النجاح.

-المقابلة رقم (03):

-الجنس: ذكر.

-السن: 43 سنة.

-التخصص العلمي: اقتصاد.

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس.

-الأقدمية المهنية داخل المؤسسة: أكثر من 10 سنوات.

-الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة: عامل دائم.

-المنصب: عامل (صحفي) في قسم الاخبار.

-مدة المقابلة: (ساعة و 05 دقائق).

-مكان المقابلة: (مقر العمل - القناة الأولى) الإذاعة الوطنية.

-عرض المقابلة (03):

أنا أرى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تأتي قبل عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، فالتفكير هو الذي من خلاله يمكن أن نأتي بالأفكار، بينما التخطيط يعمل على تحليلها من خلال الحاجة إليها، وبالتالي لابد من التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، فبعد الانتهاء من عملية التفكير الاستراتيجي تأتي عملية

التخطيط الاستراتيجي، كما أن التفكير الاستراتيجي يتطلب وجود أفكار غير عادية، وإنما لها أبعاد استراتيجية من أجل القدرة على الخيال والتصور والابداع أيضا.

وقد صرح المبحوث أن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي حتما إلى ضعف المنظمة وبالتالي تصبح غير قادرة على تحقيق الابداع والابتكار وتخوف العاملين في المنظمة من تقديم أفكار جديدة تجنباً للوقوع في الفشل مما يزيد من تمسكهم بالعادات والتقاليد، وهذا ما يشكل حاجزاً أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها الإذاعي.

من المؤكد أن التفكير الاستراتيجي يعتبر من أهم المقاييس لنجاح الأداء الإذاعي، فإذا كان غيابه يؤدي إلى إضعاف المؤسسة فوجوده ضروري جداً لمعرفة عناصر كل من البيئة الداخلية والخارجية. به تتضح الرؤيا ويتم صياغة أهداف المنظمة المتمثلة في وصول رسالتها الإعلامية إلى مختلف فئات الجمهور المستمعين.

بالنسبة لي أرى أن القيادة الإدارية هي سعي القائد إلى مشاركة العمال وكأنه واحد منهم لا يرى نفسه على أنه فرد ممتاز وفريد من نوعه وإنما القائد هو الذي يتخذ القرارات بأسلوب تشاوري وإقناعي أيضا مع العمال.

والقيادة الإدارية هي محاولة إطلاع الافراد على نقاط القوة والضعف عند مواجهة صعوبات والقائد هو الذي يعمل على توضيح الآراء وتبادل الأفكار وهو الذي لديه قوة التأثير في العاملين ولكن لا يعطي لهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

أما بالنسبة لطريقة تعامل القائد الإداري معنا نحن العمال في المنظمة فهو يتعامل بأسلوب بسيط أسلوب يتميز بتحقيق الاتصال بحيث يعمل على تشجيع العمال ويحل المشكلات عن طريق المناقشات الجماعية، كما أنه يشجع على إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، يعبر عن أفكاره بطريقة تجذب أعضاء المنظمة.

كما أن القيادة الإدارية في المنظمة تشجع العاملين فيها على الابداع من خلال تقبل فكرة التغيير من خلال تشجيع الاقتراحات وتبادل الأفكار والحث على العمل الجماعي وتوفير الإمكانيات المادية والعمل على نشر الثقة بين القائد والعمال.

أنا أرى أن القائد الاستراتيجي المبدع هو الذي يتصف بالمتابعة والثقة في النفس هو الذي يعمل على تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة من أجل بلوغ أهدافها كما يعمل على خلق روح الابتكار والابداع والقائد الاستراتيجي المبدع هو الذي لديه الرغبة في النجاح ولا يحب الروتين في العمل.

-تحليل المقابلة رقم (03):

يرى المبحوث أن التفكير الاستراتيجي عملية تأتي قبل التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن هذا الأخير هو مرحلة تأتي بعد اكتمال عملية التفكير الاستراتيجي الذي يأتي بالأفكار ثم يعمل التخطيط على تحليلها، وبالتالي يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من عملية التفكير الاستراتيجي وحسب رأي المبحوث فإن التفكير الاستراتيجي يعمل على الأفكار الجديدة والتي يصعب تقليدها، وعلى هذا الأساس فهو يقوم على الخيال والتصور والابداع.

كما صرح المبحوث أن غياب التفكير الاستراتيجي يعني ضعف المنظمة وعدم قدرتها على الابداع والابتكار مما يخلق لدى العاملين التخوف من تقديم أفكار جديدة، وبالتالي يتمسكون بالقيم والعادات والتقاليد مما يحد من استمرار وفاعلية المنظمة لتطوير أدائها الإذاعي.

كما أشار المبحوث إلى أنه بما أن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى إضعاف المؤسسة فوجوده ضروري جدا في البيئة التنظيمية وبه تتضح الرؤيا التي تساعد على الربط بين متغيرات كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، وبالتالي تتم صياغة أهداف المنظمة من خلال وصول رسالتها الإعلامية إلى جمهورها المستمعين.

ويرى المبحوث أن القيادة الإدارية هي عبارة عن القيادة الشورية التي تقوم على أساس التشاور مع العمال ومشاركتهم كأنه فرد واحد منهم، وفي نفس الوقت هي القيادة التي تعمل على توضيح نقاط القوة والضعف للعمال عند مواجهة الصعوبات والقائد الإداري هو الذي

يتبادل الآراء والأفكار، وهو الذي تتوفر فيه قوة التأثير في العاملين، كما أنه لا يمنحهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، حتى يتمكن من ضبط سلوكيات العاملين وتصرفاتهم.

وقد صرح المبحوث أن القائد الإداري في البيئة التنظيمية يشجع العاملين على التغيير وجعل الابداع ثقافة مؤسسية لتحقيق ذلك، وهو يرى أن التنوع في فئات الجمهور المستمعين المتباين في الذوق والثقافة وكونه متعدد القطاعات يتطلب بالضرورة تبني استراتيجية إبداعية، مما يساعد المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المتسارعة ويجعلها قادرة على المنافسة، مما يمكنها من تحقيق النجاح بوصول المعلومة إلى جمهورها المستمعين وإشعارهم بالاهتمام.

كما قدم المبحوث مميزات للقائد الاستراتيجي المبدع كتوفر لديه رؤية واضحة أكثر فعالية وأقوى في تسهيل عملية الابداع، وهذه الرؤية الاستراتيجية لا تستغني عن الخيال ومن ميزاته تشجيع العاملين على الابداع واحساسهم بالأمان الوظيفي من خلال تقديم لهم حوافز لتحقيق عملية الاتصال وجعل العمال يتمسكون أكثر بعملهم.

المقابلة رقم (04):

-الجنس: ذكر.

-السن: 43 سنة.

-التخصص العلمي: علوم سياسية.

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس.

-الأقدمية المهنية داخل المؤسسة: 9 سنوات.

-الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة: عامل دائم.

-المنصب: مخرج.

-مدة المقابلة: (ساعة).

-مكان المقابلة: (مقر العمل - القناة الثالثة) الإذاعة الوطنية.

-عرض المقابلة رقم (04):

أنا اعتبر التفكير الاستراتيجي عملية إدارية متميزة والهدف من هذه العملية هو وضع استراتيجيات ذات رؤية مستقبلية تصورية، وبالتالي يمكن من خلال هذه العملية تصور وتخيل المستقبل الممكن للمنظمة.

لأن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تفكير، مهما كانت دقة الاستراتيجيات والخطط التي تضعها المنظمة لا يمكن الاستفادة منها في حالة عدم وجود منهجية في التفكير.

حسب رأبي فإن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي في المنظمة إلى عدم القدرة على اتخاذ القرارات، وبالتالي الاعتماد على الغير وحتما يحدث خلل في نظام الاتصال ووضع خطط غير محققة لأهداف المنظمة بسبب غياب الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصبح هذه الأخيرة تعيش مرحلة تشاؤمية تتميز بالتوتر والقلق خاصة بالنسبة للعمال لأنهم سيشعرون بعدم الارتياح في عملهم.

من المؤكد يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم المقاييس لنجاح الأداء الإذاعي بالتفكير الاستراتيجي يمكننا التعرف على الجمهور المستمع فلا يمكن أن نحقق العملية الاتصالية إذا كنا نجهل من نسعى إلى توصيل المادة الإعلامية إليهم وهذا حتما يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة فالجمهور بالنسبة للمنظمة يشكل نقطة الانطلاق ونقطة النهاية.

بالنسبة لي القيادة الإدارية وبحكم مهنتي أرى أنها تتمثل في قدرة القائد على تحقيق الاتصال بينه وبين العمال وبين العمال مع بعضهم البعض لأن القائد الإداري هو الذي يملك قوة التأثير في العاملين والاتصال يشكل أحد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية باعتبار أن هذه الأخيرة تعني القدرة على اتخاذ القرارات وعملية الاتصال لها علاقة بذلك وبالتخطيط، وبوضع الأهداف ورسم الهيكل التنظيمي وتمتد إلى تحقيق أكثر من ذلك.

طريقة تعامل القائد مع العمال فهو يحاول قدر الإمكان الابتعاد عن الأساليب التي تتضمن تطبيق القوانين فقط على العمال، كما يتجنب إشعار العاملين بالقلق حتى لا يشعر العامل بالأسلوب الصارم، كما يسعى هذا الأخير إلى تحقيق عملية التواصل بينه وبين

العاملين في المنظمة على اختلاف مناصبهم وعلى اختلاف مستوياتهم من خلال الاعتماد على الأسلوب اللين بطبيعة الحال في توضيح المهام والمسؤوليات حتى وإن صدرت عن العامل بعض الأخطاء أحيانا فهو يعمل على توجيههم وارشادهم كما أن يحاول التقرب من العاملين في المنظمة من أجل معرفة مشاكلهم ومساعدتهم قدر الإمكان.

من خلال فترة تواجدي في المؤسسة تسعى القيادة الإدارية جاهدة على السير نحو التغيير وتجنب الروتين الذي يؤدي إلى الملل وبالتالي لا يحقق للمنظمة إلا الفشل كما أن القائد يهتم باقتراحات العمال ويشجعهم على تقديم المزيد من الأفكار وإعطائهم الحرية لتحقيق ذلك، ويعمل على تحفيزهم وإكسابهم الثقة وعدم الخوف من الفشل.

بالنسبة للقائد الاستراتيجي المبدع هو الذي يتميز بحب الاستطلاع عن الروتين ويفضلون دائما التجديد والتطوير ولا يميل إلى تقليده للغير هو الذي لديه رؤية استراتيجية مستقبلية للمنظمة وهدفه الوحيد هو بقاء المنظمة ببلوغها أهدافها.

-تحليل المقابلة (04):

يتبين لنا من خلال هذه المقابلة أن المبحوث على دراية بمعنى التفكير الاستراتيجي فحسب رأيه التفكير الاستراتيجي هو عبارة عن نشاط أو عملية إدارية متميزة هدفها هو وضع استراتيجيات من خلال استشراف المستقبل، كما تطرق المبحوث إلى نقطة هامة وهي قدرته على تحديد الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التكتيكي حيث أوضح ذلك بقوله ظان التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تفكير، وتوضيح أهمية اتباع المنظمة منهجية في التفكير، فلا جدوى من صياغة الأهداف والاستراتيجيات دون اتباع المنظمة هذا المنهج التفكير.

وحسب رأي المبحوث فإن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تخبط المنظمة في قراراتها واعتمادها على غيرها من المنظمات، وبالتالي يحدث خلل في نظام الاتصال لأنه في هذه الحالة يصعب تدفق المعلومات والأفكار بسهولة، وتتشكل لدى المنظمة نظرة تشاؤمية تخلق لدى العمال الشعور بالتوتر والقلق وعدم الارتياح في عملهم، وكل هذا بسبب عدم وضع صورة أو رؤية مستقبلية للمنظمة.

وبالتالي يرى المبحوث أن التفكير الاستراتيجي هو أساس نجاح الأداء الإذاعي، بفضلته تتعرف المنظمة على عناصر البيئة الداخلية وخاصة الخارجية كونها تشكل نقطة الانطلاق ونقطة النهاية ولها تأثير كبير على أداء المنظمة، وبالتالي هي المصدر الأساسي لها.

ويرى المبحوث أن القيادة الإدارية تتمثل في قدرة القائد على تفعيل وتحقيق الاتصال بينه وبين العمال وأنها قوة التأثير في العاملين باعتباره الاتصال أحد الوظائف الأساسية التي

تساعد القائد الإداري على تحقيق التأثير في العمال وعلى اتخاذ القرارات والتخطيط ووضع الأهداف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويذكر أنه يمتد ليشمل حيز التنفيذ.

وقد صرح المبحوث أن معاملة القائد للعمال في المناخ التنظيمي تتسم بالأسلوب اللين وإشعار العمال بالراحة النفسية من خلال محاولة القائد تجنيبهم القلق بالابتعاد عن أسلوب القيادة الصارم الذي يشكل قمع عند العمال واتباع المنطق العقلاني في التعامل بتوجيه سلوكياتهم وارشادهم وسعيه إلى دعمهم بالتقرب منهم والسماع لمشاكلهم وصرح المبحوث أن القائد يتعامل مع كل العمال بأسلوب عادل على اختلاف مناصبهم ومستوياتهم التعليمية في بيئة العمل.

كما أنه كثيرا ما يتجاوز عن بعض الأخطاء التي تصدر عن العمال ويعمل جاهدا على توضيح المهام والمسؤوليات ورسم قنوات الاتصال بين القائد والمرؤوسين.

كما أشار المبحوث منذ فترة تواجده في المؤسسة والقيادة الإدارية تميل إلى التجديد والتطوير والتغيير ومحاولة الابتعاد عن كل ما هو روتيني في الاعمال من أجل تجنب الملل وتحقيق المنافسة بالدرجة الأولى كما أن القائد يشجع اقتراحات العمال وتقديمهم للأفكار الجديدة ومنحهم الحرية والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم على الثقة بالنفس وعدم الخوف من الفشل.

ويرى المبحوث أنه من مميزات القائد الاستراتيجي المبدع حب الاستطلاع والابتعاد عن الروتين ورغبته في التجديد والتطوير والابداع وهو القائد الذي يتميز بأصالة في التفكير

وعدم التقليد للغير، وتتوفر فيه رؤية استراتيجية مستقبلية عن المنظمة وهدفه هو بقاء المنظمة واستمرارها بتصميم رسالتها وتأسيسها على استشراف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المقابلة رقم (05):

-الجنس: ذكر.

-السن: 38 سنة.

-التخصص العلمي: اعلام واتصال.

-الشهادة المتحصل عليها: ليسانس.

-الأقدمية المهنية داخل المؤسسة: 6 سنوات.

-الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة: عامل دائم.

-المنصب: أعمل في التنشيط.

-مدة المقابلة: ().

-مكان المقابلة: (مقر العمل - إذاعة البهجة).

-عرض المقابلة (05):

أنا اعتبر التفكير الاستراتيجي بمعنى أن يفكر كل من قائد المنظمة والمسؤولين في المؤسسة تفكيراً استراتيجياً يتطلب أفكاراً جديدةً تصوريةً يعني غير معتاد عليها تساعد على تحديد رسالة المؤسسة وهدفها في ظل رؤية مستقبلية، وبالتالي لا تنحصر تصورات القائد والمسؤولين على إعداد الخطة الاستراتيجية وإنما تتسع أكثر حتى تأخذ من التفكير طريقاً مهنياً وتصبح لديهم قدرة النظر إلى المستقبل بطبيعة الحال دون التخلي عن الماضي.

بالنسبة لي أرى أن غياب التفكير الاستراتيجي في المؤسسة يؤدي إلى الكثير من الأمور التي تعمل على إضعاف المؤسسة وتهديمها كاتخاذ القرارات التي ليست في صالح المنظمة، وبالتالي تفقد العديد من الفرص وهذا يعطي الفرصة للمنظمات الأخرى من أجل المنافسة حيث يتولد لدى العاملين في المؤسسة تخوف من تقديم ما هو جديد مما يجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق الابداع ويزيد من تمسكها بالعادات القديمة.

أنا أرى أنه إذا كان غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى إضعاف المؤسسة وتهديمها فهو حتما يعتبر مقياس أساسي جدا لنجاح الأداء الإداري فهو الطريقة التي يتم من خلالها تصور صورة المؤسسة في المستقبل وبه تتحدد متغيرات الجمهور المستمعين مما يساعد العاملين في المنظمة على متابعة هذه التغيرات.

أنا أرى أن القيادة الإدارية هي معرفة حقوق وواجبات العمال وأن يمارس القائد أسلوب بسيط في التعامل مع العمال ويسعى إلى أن يكون فرد واحد من المجموعة ومتعاون وله القدرة على التأثير فيهم والقيادة الإدارية هي تبادل الآراء والأفكار، كما أنه لا يعطي كامل الحرية للعمال حتى لا يخلق ذلك فوضى في المؤسسة، وأن يكون عادل في معاملته مع جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستواهم العلمي، وقد كان تعريفي للقيادة الإدارية على حسب القيادة التي عرفتتها خلال فترة تواجدي في المؤسسة والتي لا أنكر أنها علمتي الكثير وأفادتي.

أما بالنسبة لمعاملة القائد الإداري في المؤسسة لنا نحن العمال فهي المعاملة البسيطة اللينة بحيث يشعر كل عامل بأهميته وأهمية عمله، كما يعمل على تشجيع عملية التواصل في الأفكار، ومن الناحية النفسية والاجتماعية، وبالتالي يساهم في توحيد نظرتنا نحن العمال للعمل يحاول أن يطلعنا على نقاط القوة والضعف عند الصعوبات ويبعث فينا الحماس.

كما تعمل القيادة الإدارية خلال فترة تواجدي بالمنظمة على تشجيع العمال على الابداع وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ودعمهم من أجل تقديم اقتراحات وأفكار جديدة والحث على العمل الجماعي المتعاون والمبني على التفاهم وكثيرا ما تعتمد القيادة الإدارية في المؤسسة على التحفيز الذي يشجع العمال ويزيد من رغبتهم في البقاء والعمل أكثر وكانت حوافز مادية ومعنوية، فإن لم يكافأ العامل على أفكاره فإن ذلك يشعره بالإحباط والملل من العمل.

أنا أرى أن القائد الاستراتيجي المبدع هو القائد القادر على التغيير والذي لديه رغبة في النجاح، كما يملك قدرة على الإحساس بالمشاكل التي قد تهدد المنظمة، وهو القائد الذي لا يرغب في تقليد الآخرين.

-تحليل المقابلة (05):

يرى المبحوث أن التفكير الاستراتيجي يعني أن يفكر كل من أفراد المنظمة تفكيراً استراتيجياً يستدعي بالضرورة أفكار جديدة وتصورية تتحدد من خلالها رسالة المنظمة على أساس وجود رؤية مستقبلية حيث لا تقتصر تصورات القيادة الإدارية واهتماماتهم على عملية اعداد الخطة الاستراتيجية فقط، وإنما تمتد وتتعمق أكثر حتى تصبح قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي، وهكذا تتحدد هوية المنظمة وميزتها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما أشار المبحوث أن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى العديد من الأمور كضياع الفرص التي تستفيد منها المنظمة، وهذا ما يتيح الفرص للمنظمات الأخرى من أجل منافستها، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تخدم رسالة المنظمة وأهدافها وضعف المنظمة على تحقيق الابداع والابتكار بسبب تخوف العاملين في المؤسسة من تقديم أفكار جديدة، مما يزيد من تمسك العمال في بيئة العمل بالقيم والعادات والتقاليد المألوفة.

يرى المبحوث أن للتفكير الاستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق الأداء الإذاعي للمنظمة حيث يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها إذ يساعد العمال من متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تحقيق التفاعل والتواصل في المنظمة.

صرح المبحوث أن القيادة الإدارية هي مراعاة الجوانب المختلفة للعمال من خلال سعي القائد على معرفة كل حقوقهم وواجباتهم، وأن يتعامل بأسلوب بسيط مع العمال وتكوين وحدة

واحدة من الجماعة مبنية على التعاون والتضامن، كما أن القيادة هي القدرة على التأثير واتخاذ القرارات والعمل على توضيح الآراء والأفكار لعمالها ويرى المبحوث أن القائد الإداري هو الذي لا يعطي الحرية المطلقة بدون أي رقيب لأن هذا يؤدي إلى خلق ما يعرف بالقيادة الفوضوية في المنظمة.

وقد صرح المبحوث أن القائد الإداري يتعامل مع العمال بأسلوب لين وبسيط واضح، كما أنه يعمل على إحساس كل فرد في الجماعة بمدى أهميته وأهمية عمله في الجماعة، كما يشجع على العلاقات الودية والتواصل الفكري والاجتماعي وحتى النفسي بين أعضاء الجماعة، ويطلع الافراد على نقاط القوة والضعف التي من خلالها تتم مواجهة المشكلات.

كما أشار المبحوث أنه منذ فترة تواجده في المؤسسة فإن القيادة الإدارية تعمل على تشجيع العمال على الابداع بحيث تشاركهم في اتخاذ القرارات، وكذا التجديد لأفكارهم مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخلهم ومحاولة توظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتشجيع اقتراحاتهم وحثهم على العمل الجماعي في بيئة العمل، وقد أكد المبحوث على نقطة هامة تتمثل في تحفيز العاملين أصحاب الأفكار الجديدة والمبدعين ماديا ومعنويا.

ويرى المبحوث أنه من صفات القائد الاستراتيجي المبدع هو الذي يتميز بروح المنافسة من خلال رغبته في النجاح ويميل إلى التجديد والتطوير والابداع والتغيير، وهو القائد الذي لديه قدرة عالية بالإحساس بكل المشكلات التي تدور حول المنظمة ويتميز بعدم التقليد.

-نتائج المقابلات:

من خلال تحليلنا للمقابلات الميدانية حاولنا تحليل نتائجها بتصنيفها ووضعها ضمن فرضيات البحث، وقد كان أهم وأبرز ما تطرقنا إليه هو التفكير الاستراتيجي، وأهم الابعاد والمقومات التي يتحدد ويتم على أساسها وهي القيادة الإدارية الأكثر تأثيرا في العمال من خلال تفعيل العملية الاتصالية، إضافة إلى دور الابداع في التنظيم وأهميته في بقاء المؤسسة وتطورها وبالتالي تحقيق أداء إذاعي ناجح.

إن التفكير الاستراتيجي هو عملية إدارية متميزة ذهنية تتضمن تطبيق الخبرات من أجل اتخاذ القرارات من خلال حسن عملية توظيف مهارات التفكير من أجل تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأساس التفكير الاستراتيجي هو استشراف المستقبل بتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على الأمد البعيد بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية يتم من خلالها تقديم أداء إذاعي متميز ضمن المبادئ الاستراتيجية وعملياتها وعليه يعتبر التفكير الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية.

وإن غياب التفكير الاستراتيجي في المنظمة يؤدي إلى عدم قدرتها على رسم رسالتها وتحديد هدفها واتخاذها القرارات التي لا تخدم رسالتها، مما يؤدي إلى تخطب المنظمة في قراراتها ويجعلها تواجه صعوبات ومشاكل عديدة من البيئة الخارجية، ويتشكل ما يسمى "بالعداء البيئي" من خلال شعور الجمهور المستمعين على اختلافهم بعد الرضا بما تقدمه المنظمة وضعف المنظمة وعدم قدرتها على الابداع والابتكار، مما يخلق لدى العاملين

التخوف من تقديم أفكار جديدة، وهذا حتما يزيد من تمسكهم بالقيم والعادات والتقاليد مما يحد من استمرارية وفعالية المنظمة لتطوير أدائها الإذاعي، كل هذا يؤدي إلى صعوبة تدفق المعلومات والأفكار بسهولة، فيحدث خلل في نظام الاتصال وتعرف المنظمة نظرة تشاؤمية تخلف لدى العمال الشعور بالتوتر والقلق وعدم الارتياح في عملهم بسبب عدم وضوح رؤية مستقبلية للمنظمة.

وعليه فإن التفكير الاستراتيجي يعتبر من أهم المقاييس التي تعمل على نجاح الأداء الإذاعي وذلك من خلال التفكير بطريقة سليمة منهجية وتصور استراتيجي وتركيز المنظمة جهودها على تحقيق مصالح كل من البيئة الداخلية والخارجية بالنظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي، خاصة أن الجمهور المستمع يشكل الهدف الأساسي لها في البيئة الخارجية للمنظمة باعتباره نقطة الانطلاق ونقطة النهاية ومن خلال عملية التفكير الاستراتيجي تتحقق عملية التفاعل والتواصل في المنظمة.

إن القيادة هي عملية التأثير في العمال كونها تعتبر مسؤولية تتطلب الدراسة الشاملة للعمال من حيث أوضاعهم الاجتماعية وخاصة النفسية، باعتماد أسلوب متعاون متفهم متضامن انساني يمكن الافراد على العمل في ظروف سليمة وتقديم أداء متميز والقائد هو الذي يجنب العمال الشعور بالقلق والاضطراب من خلال معاملته اللينة والبسيطة وسلوكاته الحسنة باعتماده على التوجيه والارشاد ومعرفة حقوق وواجبات العمال، كما ينبغي عليه أن يكون عادل مع عمال المؤسسة وذلك على اختلاف مستوياتهم التعليمية وعلى اختلاف

مناصبهم في بيئة العمل وتسهيل عملية التفاعل والتواصل بينهم لتشكيل وحدة واحدة في المجموعة والمؤسسة ككل.

لدى العمال نظرة موحدة حول القيادة الإدارية باعتبارها تتخذ أكثر الأساليب تأثيراً في العمال بتبسيط طريقة التعامل وأشعارهم بالراحة النفسية والاستقرار وإكسابهم الثقة في النفس ودعمهم باستمرار في بيئة العمل، مما يساعدهم على تجنب الخوف وتحسين أساليب العمل من خلال تقديم أداء متميز وينمي فيهم علاقات التفاعل والاحترام فيما بينهم ويكسبهم الأمانة والإخلاص ويتخذ القائد من الاتصال أداة فعالة في التأثير كونه يرفع من معنويات العمال ويقوي شعورهم بالانتماء، كما يعرف القائد بحاجات العمال، كما أن الاتصال يشكل سمة هامة جداً من سمات القائد الإداري الناجح باعتباره يعمل على ترسيخ ثقافة الحوار بينه وبين العمال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء.

وتعمل القيادة الإدارية في البيئة التنظيمية على تشجيع العاملين على التغيير وجعل الإبداع ثقافة مؤسسية لتحقيق ذلك نظراً للتنوع في فئات الجمهور المستمعين المتباين في الذوق والثقافة ومتعدد القطاعات يتطلب بالضرورة تبني استراتيجية إبداعية مما يساعد المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المتسارعة ويجعلها قادرة على المنافسة، كما يعمل القائد الإداري على تدعيم أهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق علاقات التفاهم والتعاون بين العمال، إذ يعتبر الإبداع عنصر أساسي من عناصر التفكير الاستراتيجي، هذا ما أوضحتها liedtka سنة 1998، إذ يمنح القائد العمال الحرية في أداء أعمالهم بتقديم

الاقتراحات وتبادل الأفكار وتحفيزهم ومساعدتهم على تقبل فكرة التغيير من أجل التخلص من الروتين والعمل على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية.

ومن صفات القائد الاستراتيجي المبدع قدرته على استشراف المستقبل أي تتوفر لديه رؤية استراتيجية مستقبلية للمنظمة وبيئتها وحب المثابرة والثقة في النفس وقائدا محفزا للعمال ويعمل على خلق روح الابتكار والابداع، ويميل إلى التطوير والتجديد والابتعاد عن الروتين، وهو القائد الذي يتميز بأصالة في التفكير وعدم التقليد للغير ومن صفاته أيضا حب الاستطلاع، وهدفه الأول والأخير هو بقاء المنظمة واستمرارها بتصميم رسالتها وتأسيسها على استشراف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

-مناقشة نتائج المقابلات:

بتعدد الظواهر في علم الاجتماع التنظيم والعمل فإن المداخل النظرية التي تعمل على تفسيرها مختلفة ومتعددة فقد تكون التنظيمات استراتيجيات تبحث عن التحليل الاستراتيجي، وقد تكون انساقا تعاونية تبحث عن الاستمرار، وقد تكون انساقا في تفاعل إيجابي مع البيئة الخارجية.

وقد قمنا بتفسير الأداء الإذاعي في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال عملية التفكير الاستراتيجي الذي يساهم في تميز ونجاح أداء العمل واستمراره في المستقبل بالاقتراب من منظور التحليل الاستراتيجي للتفكير الاستراتيجي من خلال التركيز على أهمية استشراف المستقبل بتصور رؤية مستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها على الأمد البعيد بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية من أجل تقديم أداء إذاعي ناجح ومتميز في بيئة العمل ضمن المبادئ الاستراتيجية وعملياتها، يشعر الجمهور المستمع في البيئة الخارجية على اختلاف مستوياته وقطاعاته وتباين فئاته بالرضا كونه يمثل الهدف الأساسي باعتباره نقطة الانطلاق ونقطة النهاية في البيئة الخارجية التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع، وهدف المنظمة من التفكير ووضع الاستراتيجيات هو ضمان البقاء والاستمرار.

أما المنظور النسقي من خلال التركيز على أهمية ودور القيادة الإدارية كونها تشكل عمليات منتظمة ومتناسقة ومستمرة في تكوين وحدة عمالية بزيادة حماسهم ورغبتهم في العمل وتحفيزهم برفع معنوياتهم وتقوية شعورهم بالانتماء والأمان الوظيفي واكسابهم الثقة

بالنفس، وفتح لهم مجالات الابداع والابتكار وتقبل فكرة التغيير ودعمهم باستمرار في بيئة العمل، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتحسين أساليب العمل بتقديم أداء متميز، ورغبتهم في الوصول إلى بيئة تنظيمية تتضمن مبادئ استراتيجية تجعل التفكير الاستراتيجي مصدراً للقوة في رسم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويتخذ القائد من الاتصال أداة فعالة في التأثير من خلال ترسيخ ثقافة الحوار بينه وبين العمال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء.

أما نظرية التفاعل اعتمدنا عليها لتفسير العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال في بيئة العمل كون هذه العلاقات تقوي وتزيد من العمل الجماعي والإنساني، وتدعم التماسك والتفاهم والتضامن فيما بينهم، وتؤدي بهم إلى تشكيل وحدة واحدة في المجموعة داخل التنظيم وتزيد من ارتباط العامل بعمله وتجعل من مصلحته ومصلحة المؤسسة هدف واحد وتشجع عملية التواصل والتفاعل فيما بينهم والأمان والإخلاص للعمل وللمؤسسة ككل.

الاستنتاج العام:

تدل نتائج الفرضيات والمقابلات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة على ما يلي:

ترى المؤسسة أن هناك علاقة تامة بين التوجه الزمني نحو الماضي والتوجه الزمني نحو المستقبل، فلا يمكن أبدا الاستغناء عن الماضي من أجل التوجه نحو المستقبل، إذ يحاول القائد الإداري الوصول إلى آفاق مستقبلية من خلال خلق فرص جديدة للعمل ولكن دون فصل ذلك عن الحاضر.

وعى القيادة الإدارية وكل المسؤولين في المؤسسة والعمال بأهمية التفكير الاستراتيجي كونه يشكل عملية إدارية متميزة يتم من خلالها اتخاذ القرارات من أجل تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وأساس التفكير الاستراتيجي هو استشراف المستقبل بتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها بهدف اتخاذ قرارات يتم من خلالها تقييم الأداء الإذاعي.

قدرة العمال على تحديد الفرق بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي باعتبار أن التخطيط هو جزء من عملية التفكير الاستراتيجي.

تقوم القيادة الإدارية بتوعية العمال بمدى أهمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة وأن غيابه يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على رسم رسالتها، مما يخلق تخبط المنظمة في قراراتها، وهذا يجعلها تواجه صعوبات ومشاكل عديدة في البيئة الخارجية، وبالتالي يتشكل ما يسمى بالعداء البيئي من خلال شعور الجمهور المستمعين على اختلافهم بعدم الرضا بما تقدمه المنظمة، كما أن غياب التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف المنظمة على الابداع

والابتكار، مما يخلق لدى العاملين خوف من تقديم أفكار جديدة ويزيد من تمسكهم بالعادات والتقاليد.

تحاول المؤسسة أن تتبع عملية التفكير الاستراتيجي في رسم رسالتها وتحقيق أهدافها، كونه يشكل أهم مقياس يخلق فعالية في الأداء الإذاعي، وذلك باتباع طريقة منهجية في التفكير وتصور استراتيجي يحقق مصالح كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تعطي القيادة الإدارية في المؤسسة اهتماما واضحا لعملية الاتصال باعتباره أداة فعالة في التأثير على العمال وسمة هامة من سمات القائد الإداري الناجح من خلال ترسيخ ثقافة الحوار بينه وبين العمال من أجل تجنب التعارض في المعلومات وتبادل الآراء.

تقوم القيادة الإدارية في المؤسسة بتشجيع عمليات التواصل والتفاعل والتعاون بين العمال من خلال الحث على العمل الجماعي وتشكيل وحدة واحدة في الجماعة بخلق جو اجتماعي تفاعلي وإيجابي بين العمال.

تعمل القيادة الإدارية الناجحة على تجاوز الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل في التعامل مع أفراد التنظيم من خلال الاهتمام بالناحية النفسية والاجتماعية للعمال بمحاولة التعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم سواء في بيئة العمل أو خارج بيئة العمال والاهتمام بالجانب الإنساني والسيكولوجي للعمال برفع معنوياتهم والتقليل من الضغوطات عليهم داخل التنظيم وفتح مجالات للنقاش والحوار، وبالتالي اتباع منطق عقلاني في طريقة التعامل مع العمال من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يحاول العمال في المؤسسة تكوين علاقات اجتماعية وإنسانية نظرا لما توفره من تقوية روابط الاخوة بتفعيل العملية الاتصالية وتحقيق التعاون والتفاهم فيما بينهم والمشاركة في تقديم أداء عمل متميز من خلال العمل الجماعي وتجنب العمل الفردي، كون هذا الأخير لا يسمح بتطوير مهارات العامل ولا يكسبه أفكار جديدة وبالتالي يحد من قدراته وخبراته.

تحتل العملية الاتصالية دورا هاما في تحقيق التفاعل بين القائد الإداري وعمال المؤسسة وبين العمال مع بعضهم البعض وتساعد على التكيف في البيئة التنظيمية وتنمي لدى العمال الشعور بالاستقرار والانتماء إلى بيئة العمل والاندماج في محيط العمل وعملية الاتصال تحد من الاضطرابات والسلوكات السلبية وتقلل من المشاكل التي تنتشر في التنظيم.

تسعى المؤسسة إلى تشجيع العمال على تقبل فكرة التغيير وجعل الابداع ثقافة مؤسسية لدى الجميع، مما يساعد المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية المتسارعة ويجعلها قادرة على مقاومة المنافسة، متبنية بذلك استراتيجية إبداعية تمكنها من تحقيق النجاح من حيث وصول المعلومة إلى جمهورها المستمعين واشعارهم بالاهتمام من خلال رغبتها في التغيير والتجديد والتطوير.

يعتبر التغيير ميزة من الميزات والسمات العصرية يتم من خلاله خلق الابداع في بيئة العمل كونه يشكل عنصر مهم لنجاح وضمان استمرارية البيئة التنظيمية.

إن الاختلاف الحاصل في فئات الجمهور المستمعين من حيث توجهاتهم ورغباتهم وأذواقهم ومستواهم التعليمي وطبقاتهم الاجتماعية يحتم على المؤسسة الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن بقائها.

تولي القيادة الإدارية اهتماما واضحا للاستراتيجية الإبداعية باستشراف المستقبل وحب العمل والمثابرة والثقة في النفس واتباع نظام تحفيزي باعتباره محور هام جدا في تحقيق التوافق بين أهداف ومصالح العمال والمنظمة ورفع معنوياتهم وزيادة رضاهم عن العمل وتجنبيهم الصراعات بإرشادهم وتوجيههم وضبط سلوكياتهم، وتعمل القيادة على خلق روح الابتكار والابداع من خلال التطوير والابتعاد عن الروتين، وترى أن القيادة الاستراتيجية المبدعة هي التي تتميز بأصالة في التفكير وعدم التقليد بالإضافة إلى حب الاستطلاع.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال ما سبق يتبين أن التفكير الاستراتيجي يعد عملية إدارية ومحدد رئيسي لنجاح المؤسسات في ظل التغيرات السريعة، فقد أصبحت أساليب الامس في التفكير غير مناسبة لتحديات المستقبل، ولهذا اقتضى الامر ضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي كونه يمثل محورا هاما في مواجهة التحديات بتصور رؤية مستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على الأمد البعيد لوضع استراتيجيات فاعلة بالاعتماد على رؤيا شاملة تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن المنظمة التي تفكر تفكير استراتيجي يمكنها تحديد التوجهات الاستراتيجية بهدف اتخاذ القرارات التي تتضمن تطبيق الخبرات من خلال حسن عملية توظيف مهارات التفكير التي يتم من خلالها تقديم أداء إذاعي متميز ضمن المبادئ الاستراتيجية وعملياتها.

فالمنظمة التي تمتلك تفكير استراتيجي تتميز بكونها إدارة استراتيجية لديها تصور ذو رؤية مستقبلية، فهي تدرك أنها تتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحالي لتحقيق نتائجها في المستقبل من أجل ضمان أداء إذاعي استراتيجي مستقبلا.

وقد حاولنا من خلال قيامنا بهذه الدراسة معرفة العلاقة بين كل من التوجه الزمني نحو الماضي والمستقبل.

وقد تبين أن المنظمة (الإذاعة الوطنية وإذاعة البهجة) ترى وجود علاقة تامة بين التوجه الزمني نحو الماضي والتوجه الزمني نحو المستقبل، فلا يمكن أبدا الاستغناء عن الماضي من أجل التوجه نحو المستقبل فتوجه القائد نحو المستقبل يمكنه من إحداث التغيير من أجل صنع الحاضر والوصول إلى آفاق مستقبلية نتيجة خلق فرص جديدة للعمل.

كما اتضح لنا من خلال هذه الدراسة تمكن القادة الإداريين والمسؤولين والعاملين في المؤسسة على التفريق بين كل من التخطيط والتفكير الاستراتيجيين باعتبار التخطيط الاستراتيجي جزء من عملية التفكير الاستراتيجي.

وقد تنبى أن التفكير هو ميزة القائد الاستراتيجي من حيث قدرته على التصور والتذكر والتأمل فلا يمكن أن يكون قائدا استراتيجيا إلا إذا كان يتميز بخصائص التفكير الاستراتيجي الذي بإمكانه أن يمس مختلف جوانب المؤسسة لبيئة العمل الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها الإعلامية.

وقد حاولنا من خلال قيامنا بهذه الدراسة معرفة أهم العوامل أو المحددات التنظيمية التي يؤدي إليها غياب التفكير الاستراتيجي كعدم قدرة المنظمة على استشراف المستقبل وتحديد هدفها واتخاذ القرارات التي لا تخدم رسالتها، مما يجعل المنظمة تتخبط في قراراتها، وبالتالي تواجه مشاكل عديدة من البيئة الخارجية ويتشكل ما يسمى "بالعداء البيئي" الذي ينتج عن شعور الجمهور بعدم الرضا عن ما تقدمه المنظمة.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام القادة الإداريين والعاملين في المنظمة بالجانب السوسيولوجي للجمهور المستمع كونه متباين في جنسه وسنه ومختلف خصائصه الأولية من خلال التفكير بطريقة منهجية وتصور استراتيجي يخلق فعالية في الأداء الإذاعي الذي يعد ضرورة لابد منها يتم من خلاله سد الفجوة بين جمهور لا يمكن حصر مستوياته وأشعارهم بالاهتمام.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة قدرة العاملين في المناخ التنظيمي من تحديد الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي باعتبار عملية التفكير الاستراتيجي رؤية مستقبلية وليست مجرد تفكير عادي.

كما اتضح لنا أن القيادة الإدارية تعد أساس العمليات التنظيمية كونها تشكل أهم عنصر لتحقيق الاتصال بين العاملين وبين الخطط الاستراتيجية في بيئة العمل وتصوراتها

المستقبلية بالإضافة إلى أنها تملك قدرة واضحة لتحقيق التوافق بين أهداف ومصحة المنظمة ومصالح العاملين بها، مما يتطلب ضرورة قيام القيادة الإدارية بالتفكير في مستقبل المنظمة حتى تكسبها ميزة تنافسية ومستقبلية باعتبار التفكير الاستراتيجي يشكل جوهر الإدارة الاستراتيجية.

كما توصلنا إلى أن الاتصال سمة من سمات القيادة الإدارية وأداة فعالة للتأثير في العمال حيث يمكن الاتصال القائد الإداري من تحديد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها من خلال تكليف العمال بالمهام والخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال أداة ضرورية لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء تفيد في اتخاذ القرارات وفي ترسيخ ثقافة الحوار بين القادة الإداريين والعاملين في المنظمة حيث يجنبهم التعارض في المعلومات وتبادل الآراء، كما يساعد القادة الإداريين على الاقتراب أكثر من العمال بالاستماع لمشاكلهم في بيئة العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وقد اتضح لنا اهتمام القيادة الإدارية بتحقيق التفاعل الإيجابي والعمل على استمراره بين مختلف الفئات المهنية في التنظيم باهتمامها بمشاكل العمال والقضاء على القلق والتوتر وكل الاضطرابات التي تعترضهم في بيئة العمل وحثهم على العمل الجماعي بتجنيبهم روح الانعزالية وارشادهم وتوجيههم ونشر اتجاهات وقيم جماعية ترفع من معنوياتهم من أجل تحقيق رسالة المنظمة من خلال خلق أداء إذاعي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ومستقبلية.

وعلى هذا الأساس فقد تبين لنا أن القيادة الإدارية تعمل على تشجيع العاملين على فكرة التغيير بجعل الابداع ثقافة تنظيمية كونه يشكل عنصر أساسي من عناصر التفكير الاستراتيجي.

ولهذا تعمل المؤسسة على التخلص من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم الإبداعية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تساعد على نشر فرص الابتكار وتمنح العمال الحرية في أداء أعمالهم بتقديم اقتراحات وتبادل الأفكار بانفتاحهم على الأفكار الجديدة واتباع نظام التحفيز الذي يزيد من ثقة العمال بالمؤسسة، ويمنحهم الشعور بمدى أهميتهم وأهمية العمل الذي يقدمونه في البيئة التنظيمية.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الإدارية وفاعلية الاتصال في التنظيم وعملية الابداع محددات وأبعاد تنظيمية أساسية وهامة جدا للتفكير الاستراتيجي، يتم من خلالها استشراف المستقبل برسم رسالة المنظمة وخلق فعالية في الأداء الإداري وبالتالي تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب بالعربية

أ. الكتب المنهجية:

1. إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، أنواع التفكير، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009.
2. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
3. آدم شيتير، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية، رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد والتسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر -03-، 2011.
4. بلقاسم بن روان، وسائل الاعلام و المجتمع. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر الطبعة الأولى، 2007.
5. جابر عبد الحميد جابر، أطر التفكير ونظرياته (دليل للتدريس والتعلم و البحث)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
6. جمال محمد أبو شنب، السياسات الاعلامية. دار المعرفة الجامعية الأزاريطية، بدون طبعة، 2008.
7. جون كلير، كيف تتعامل مع وسائل الاعلام. ترجمة خاد المعمري، دار فاروق للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
8. رعد المرن، ادارة الابداع و الابتكار. دار رضا، دمشق، الطبعة الأولى، 2003.
9. سامي طابع، مقدمة في مناهج البحث. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون طبعة، 2004.

قائمة المراجع

10. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
11. طعم الله خميس، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية. اعداد عبد الوهاب بوحديبة، مركز النشر الجامعي، تونس بدون طبعة، 2004.
12. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
13. عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع. دار الطليعة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.
14. عمار بوحوش-محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001.
15. عيسى محمد حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
16. فاخر عاقل، الابداع وتربيته. دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1983.
17. فيصل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 1998.
18. محمد الصيرفي، الاعلام دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
19. مصطفى حميد الطائي-خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الاسكندرية، الطبعة الأولى.
20. موريس أنجرس، منهية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر ط2، 2006.

قائمة المراجع

21. نشوة سليمان عقل، الاخراج الاذاعي والتلفزيوني، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
22. نواف كنغن، القيادة الادارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- ب. كتب في علم الاجتماع والاتصال وعلوم الاقتصادية:**
1. إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياها و تطبيقاتها. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.
 2. إبراهيم عبد الله المسلمي، الإعلام والمجتمع، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007.
 3. إبراهيم مجدي عزيز، التفكير لتطوير الإبداع و تنمية الذكاء (سيناريوهات تربوية مقترحة)، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2007.
 4. أبو حقف عبد السلام، أساسيات الادارة و الاستراتيجية. مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 1997.
 5. أبو حقف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية و التفكير الإستراتيجي. دار وائل للنشر و التوزيع.
 6. أحمد بدر، الإتصال بال جماهير و الإعلام و التنمية. دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
 7. أحمد سيد مصطفى، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية). المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2006.
 8. إسماعيل معراف، الإعلام حقائق وأبعاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2007.
 9. إعداد ملكية مباح، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير (دراسة نظرية وتطبيقية)، إشراف ناصر قاسمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.

قائمة المراجع

10. أمال سعد المتولي، مبادئ الاتصال ونظرياته، دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007م.
11. أمير منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 1999.
12. البرادعي بسوني محمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. إبتيراك للطباعة والنشر، القاهرة.
13. بقلم سارة حميدي، محطاتنا المحلية، مجلة الأمواج، تصدر عن الاذاعة الجزائرية، العدد الرابع، السنة الأولى، نوفمبر 2007.
14. بلقاسم بن روان، وسائل الإعلام في المجتمع. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007.
15. البير بير، تاريخ الاذاعة والتلفزة، ترجمة زهير احدان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 1984.
16. تأليف ديني سماك كويل، سيفن ويندول، أنماط الإعلام لأغراض دراسة الإتصال الجماهيري. ترجمة محمد حسن، نشر بالمنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم، تونس، بدون طبعة، 1989.
17. تومي بيري، الصحافة اليوم (تطورها و تطبيقاتها العلمية) ترجمة مروان الجباري. مؤسسة بدران وشركائه، بيروت، بدون طبعة، 1964.
18. تيفساجبير، ميدين بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2005.
19. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي). دار الجامعية، مصر، 2002.

قائمة المراجع

20. جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة، 2009.
21. جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، (المداخل النظرية-القضايا)، دار المعرفة الجامعية، الأزانطية، بدون طبعة ، 2009.
22. حسن الحسين، الرأي العام و الإعلام و العلاقات العامة. الدر اللبنانية للنشر والتوزيع، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة.
23. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام في منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي، بدون طبعة، 1997.
24. حسن عماد مكاوي -عادل عبد الغفار، الإذاعة في القرن الحادي عشر. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
25. حسن محمد عبد الرحمان، الإعلام والاتصال، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة، الطبعة الأولى، 2007.
26. الحسين فلاح حسن عداي، الادارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
27. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
28. حميد جاعد محسن الدلمي، علم اجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة، 2002.
29. الدسوقس عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة.

قائمة المراجع

30. راتب جليل حويص، غالب جليل حويص، تقنيات ومهارات الإتصال. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
31. رافد عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007م.
32. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005م.
33. رفعت عبد الحليم الفاعوزي، إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، بدون طبعة.
34. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1979.
35. زيد الهويدي، الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته. الناشر دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية، 2007.
36. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
37. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. دار أسامة المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
38. سامية أحمد علي، عبد العزيز شرف، الدراما في الإذاعة والتلفزيون. درا الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2000.
39. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

قائمة المراجع

40. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2006.
41. سلوى عثمان الصديقي-هنا حافظ يدوي، (ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية)، الكتب الجامعي الحديث، الأزاريطية، بدون طبعة، 1999.
42. سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2005.
43. سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
44. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004م.
45. شذوان علي شيبه، مذكرة في تاريخ الاعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، بدون طبعة، 2008.
46. شريف الحمري، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2007.
47. شفيق حسنين، سيكولوجية الإعلام، دار وفن للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد للنشر، بدون طبعة، 2008.
48. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
49. صالح خليل ابو صيح، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، طبعة الخامسة، 2006م.

قائمة المراجع

50. طارق الشاري، الإعلام الإذاعي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
51. طارق سيد أحمد الخلفي، فن الكتابة الإذاعية والتلفزيونية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.
52. طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص152.
- طاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
53. طلال عبد الله الزغبى وآخرين، مهارات الإتصال الجماهيري. عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص115.
54. طه عبد العاطي نجم، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث(الموضوع والقضايا)، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة، 2006 .
55. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (طريق الى منظمة المستقبل. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 2003، دون طبعة.
56. عاطف عدلي العبد العبيد-نهى عاطف العبد، وسائل الاعلام، (نشأتها وتطورها_ أفاقها المستقبلية). دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2008.
57. عبد الحافظ سلامة، الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، بدون طبعة، 2007.
58. عبد الحميد رجب، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، 2000.
59. عبد الرحمان عزي، دراسات في نظرية الاتصال (نحو فكر إعلامي متميز)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2001.

قائمة المراجع

60. عبد العزيز شرف، المدخل على وسائل الإعلام، (الصحافة، الإذاعية، التلفزيون، السينما، المسرح، أرقام الاتصالات)، دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1989.
61. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، الطبعة الأولى، 2003.
62. عبد اللطيف محمد خليفة، الحدس والإبداع. دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون طبعة، 2000.
63. عبد الله عبد الرحمان، سوسيولوجيا الإعلام والاتصال، بدون دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة، 2006.
64. عبد المجيد شكري، الاتصال الجماهيري (واقع-المستقبل)، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة.
65. غريب سيد أحمد، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بدون طبعة، 2002.
66. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الطبعة الثانية، 2004م.
67. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، وهران، الطبعة الثانية، 2004م.
68. فتحي عبد الرحمن حروان، الموهبة والتفوق والإبداع. الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة الأولى، 1998.
69. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.

قائمة المراجع

70. كرم شلبي، المذيع وفن تقديم البرامج في الراديو والتلفزيون. دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
71. للقاضي أنطرن الناشف، البث التلفزيون والإذاعي والبث الفضائي. مراجعة نوال ثلج مسعود، منشورات حلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى.
72. لينا شحادة خليف، تطوير التفكير الإستراتيجي. دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
73. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
74. محمد أسماعيا بلال، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، بدون طبعة، 2004.
75. محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، بدون طبعة، 1992م.
76. محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي (بحوث عربية وعالمية)، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1985م.
77. محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
78. محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، بدون طبعة، 2006.
79. محمد سيد فهمي، فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2008.

قائمة المراجع

80. محمد شطاح، الإعلام التلفزيوني (نشرات الأخبار-المحتوى و الجمهور). دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون طبعة، سنة 2007.
81. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 2000.
82. محمد عبد الملك، كيف تكون مديعا ناجحا (تجارب وقواعد). دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2004.
83. محمد علي فوزي، نشأة الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
84. محمد قاسم القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2010.
85. محمد محمد مصطفى، كيف تصبح مديرا ناجحا. دار الامل للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
86. محمد منصور هيبية، قراءات مختارة في علوم الإتصال الجماهير. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
87. محمد منير الحجابي، وسائل الإتصال-نشأتها و تطورها. دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
88. محمد مهني، مقدمة في الفنون السمعية البصرية. مركز الجامعة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون طبعة، 1999.
89. محمد هاشم الهاشمي، الإعلام المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

قائمة المراجع

90. محمود جاسم- محمد الصمعيدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي). دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2009.
91. محمود حسين إسماعيل، الصحافة والإذاعة المدرسية بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004.
92. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1993.
93. محي الدين عبد الحليم، الإعلام الإسلامي وتطبيقه. دار الرفاعي بالرياض، القاهرة، الطبعة الثانية، 1994.
94. مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة. مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
95. مصطفى حميد كاضم الطائي، الفنون الاذاعي والتلفزيوني وفلسفة الإقناع دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرة، الطبعة الأولى، 2007.
96. مصطفى عبد السميع، سهي محمد حوالة، إعداد المعلم تنميته و تدريبيه. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الاولى 2005.
97. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
98. من اعداد وزارة الاتصال، دليل وسائل الاعلام في الجزائر. مطبوع بالمركز الوطني لوثائق الصحافة والاعلام، الجزائر، بدون طبعة، 1994.
99. من تقرير اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الإتصال، أصوات متعددة وعالم واحد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 1981.

قائمة المراجع

100. المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري. أفاق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، الطبعة الثانية، 1999.
101. مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص.
102. نبيل راغب، فن الكتابة لإذاعة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2005.
103. نجم عبود نجم، إدارة الأبتكار (المفاهيم و الخصائص). دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
104. نسهة أحمد بطريق عادل عبد الغفار، الكتابة للإذاعة و التلفزيون. مركز الجامعة للتعليم الفتوح، القاهرة، بدون طبعة.
105. نصر الدين العياضي، وسائل الاتصال الجماهيري والمجتمع، دار القصة للنشر، الجزائر، بدون طبعة، 1999.
106. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصاريف التجارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
107. نعمة عباس الخفاجي، وآخرون، الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
108. نك موركان، قواعد التأثير في المستمعين. تعريب مها حسن ببحوح، شركة الحوار الثقافي ش.م.م، لبنان، الطبعة العربية الأولى، 2005.
109. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992م.
110. هالة منصور، الاتصال الفعال، (مفاهيمه واساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

قائمة المراجع

111. هاني رضا- رامز محمد عمار، الرأي العام للإعلام و الدعاية. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1998.
112. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة- الإسكندرية، بدون طبعة، 2006.
113. وائل محمد ادريس- طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم..العمليات. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
114. يوسف مرزوق، فن الكتابة للاذاعة والتلفزيون، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2008.

ج. المجالات:

1. بقلم سارة حميدي، محطاتنا المحلية، مجلة الأمواج، تصدر عن الاذاعة الجزائرية، العدد الرابع، السنة الأولى، نوفمبر 2007.
2. ترجمة عبد القادر خريش، مجلة جامعة دمشق. لمشال كورززيه، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، 2011.

د. الرسائل الجامعية:

1. آدم شيتير، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية، رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد والتسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر -03-، 2011.
2. اسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة. رسالة ماجستير بمعهد العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 03،، 2012.
3. جمال باشا. التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون. رسالة ماجستير بمعهد علوم الاعلام والاتصال، تسيير المؤسسات الاعلامية، جامعة الجزائر 03، سنة 2012، ص16.

قائمة المراجع

4. نصيرة مزهود، الاذاعة الجزائرية والمستمع، رسالة لنيل شهادة الماجستير، بمعهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 1997-1998.
5. يوسف جغلولي، القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب، البلدة.
6. يوسف عطية، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الاعمال، جامعة الجزائر -03-، 2011.

هـ. المعاجم والقواميس:

1. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
2. محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004.

2- الكتب الأجنبية:

1. Abdehamid ouaret, batir sa stratègie de communication et dèveloppement, èditions alger, livres (g.a.l alger, sans illustration, 2008.
2. Armand colin, analyser les textes de communication, deuxieme edition entierement revue et augmentèe, sans illustration, 2007.
3. Armand et uichèle michèle mattelart, histoire des thèories de la communication, èdition la dècouverte, paris, sans illustration, 2002.
4. Bernard sananès, la communication efficace, paris, 4^{ème} èdition, 2005.
5. Breton philippe, L'utopie de la communication . casbah èdition, alger, sans illustration, 2000.

قائمة المراجع

6. Edouard rivier, communication au diovisuelle, imprimè en France, sans illustration, 2003.

7. Jean lohisse, la communication de la transmission a la relation, edition et augmentèe par ann abelle klein, 3 ème èdition, 2007.

8. Kamel elkorso, communication orale et écrite, éditions dar el Gharb, sans illustration, sans annèe.

9. Liedt kaj J.m, strategic thinking (can be tough, long range planing, vol 31, èdition 1, 1998.

الملاحق

الملاحق :

دليل المقابلة :

- أسئلة خاصة بالبيانات العامة:

- ما هو التخصص العلمي الذي درسته؟
- ما هي الشهادة المتحصل عليها؟
- كم دامت أقداميتك في العمل الاذاعي إلى حد الآن؟
- ما هي وضعيتك نحو السوسيو مهنية داخل المؤسسة الاذاعية التي تعمل بها؟

- أسئلة خاصة بكل من الفرضية الأولى و الثانية و الثالثة:

- 1) ماذا يعني التفكير الاستراتيجي بالنسبة لك؟
- 2) بصفتك عامل في المؤسسة الى ماذا يؤدي غياب التفكير الاستراتيجي؟
- 3) هل يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم المقاييس لنجاح الأداء الاذاعي في مؤسساتكم؟
- 4) ماذا تعني القيادة الادارية بالنسبة لك؟
- 5) كيف يتعامل القائد الاداري مع العمال على مستوى مؤسساتكم؟
- 6) هل القيادة الادارية في مؤسساتكم تشجع العمال على عملية الابداع؟
- 7) فيما يتمثل مميزات القائد الاستراتيجي المبدع بالنسبة لك؟

عنوان الدراسة :

التفكير الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء الإذاعي في المؤسسة
الإعلامية.

دراسة ميدانية في كل من الإذاعة الوطنية و إذاعة البهجة

إشراف الأستاذ الدكتور:

- نقاز سيد أحمد

-اعداد الطالبة:

-روابح فتيحة

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

بيانات هذه الاستمارة تبقى سرية و لا تستخدم الا لأغراض علمية.

السنة الجامعية : 2016-2017

أولاً: البيانات العامة:

1-الجنس:

ذكور انثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ثانوي جامعي

4- لغة التكوين الدراسي:

عربية فرنسية الاثنان معا

انجليزية

5- الحالة المدنية:

أعزب أرمل

متزوج مطلق

6- الأقدمية في المؤسسة:

1 سنة - الى 05 سنوات.

06 سنوات - الى 10 سنوات.

11 سنة - 15 سنة.

16 سنة فما فوق.

7- الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة:

عامل (صحفي) دائم.

عامل متقاعد.

عامل بالقطعة.

8- نوع القناة التي تعمل بها:

القناة الأولى

القناة الثانية

القناة الثالثة

اذاعة الجهجة

ثانيا : بيانات الفرضية الأولى: التفكير الاستراتيجي و أثره على تحقيق الأداء الاداعي في المؤسسة.

9- هل الاستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم هي:

- ثابتة

- متغيرة

10- كيف تقيم الأداء الاداعي الحالي للمؤسسة:

- سيء

- متوسط

- ممتاز

11- هل تقوم مؤسستكم بعقد اجتماعات من أجل مناقشة الخطة:

- اعادة هيكلة الخطة و تعديلها

- تغيير الخطة

12- في حالة أداء المرؤسين جيد ما موقفك؟

- الشكر

- المدح العلني

- التوصية بمكافأة

13- هل مهام صياغة الاستراتيجية في مؤسستكم تسند إلى:

- للقائد الإداري فقط

- للقائد وخبراء

- للقائد والخبراء مع الأخذ بعين الإعتبار رأي المرؤسين

14- ما هو الأفق الزمني لتوجهاتكم الاستراتيجية الكبرى؟

- أقل من سنة.

- من سنة الى 5 سنوات.

- من 5 سنوات الى 10 سنوات.

- من 10 سنوات الى 15 سنة.

- من 15 سنة فما فوق.

15- ماذا يعني لك التخطيط الاستراتيجي هل هو :

- هو التفكير الاستراتيجي في حد ذاته

- هو جزء من عملية التفكير الاستراتيجي

- أخرى:.....

.....

16- حسب رأيكم هل القائد الاستراتيجي؟

- يتجه نحو الفعل

- يتجه نحو التفكير

- أخرى:.....

.....

17- هل من المهم اعتماد المؤسسة على رؤية طويلة المدى من أجل نجاحها؟

- مهمة جدا

- مهمة

- مهمة قليلا

- غير مهمة

18- هل هناك فرق بين التفكير الاستراتيجي و التفكير التكتيكي؟

-لا

-نعم

19- هل دور القيادة الادارية في وضع استراتيجية المنظمة يتطلب:

- تحديد التوجيهات الاستراتيجية فقط

- وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ

- أخرى:.....

.....

20- هل يتم تقييم الأداء الاداعي للمرؤوسين وفق وضع استراتيجيات؟

-لا

-نعم

ثالثا: بيانات الفرضية الثانية: للنمط القيادي تأثير على تحقيق الاتصال في المؤسسة

21- ما نوع العلاقة التي تربطك بقائدك ف المؤسسة؟

- عمل فقط
- الزمالة
- قرابة
- مصلحة

22- ماذا تحقق لك هذه العلاقة؟

- الاحساس بالدعم من أجل قضاء المصالح.
- الحصول على المنح و العلاوات
- التخلص من رقابة القائد
- البقاء و الاستمرار بالمؤسسة
- حرية التصرف بالمؤسسة

- أخرى:

23- ما هي درجة تفويض القائد السلطة للمرؤوسين؟

- يعطي القائد الحرية التامة و تفويض السلطة
- يشارك القائد مع المرؤوسين من خلال توزيع السلطة
- لا يفوض السلطة و لا يشاركهم العمل

24- هل يجد القائد الاداري صعوبة في ايصال المعلومات للمرؤوسين؟

- نعم
- لا

25- فيما تتمثل أهمية الاتصال في المنظمة؟

- تقتصر على اعداد الخطة و رسم السياسات
- تقتصر على تحديد الاجراءات و رسم الهيكل التنظيمي
- تقتصر على توزيع الوظائف و اتخاذ القرارات
- تمتد لتشمل مرحلة ما بعد عملية اتخاذ القرارات

..... أخرى:.....

.....

.....

26- هل يعتبر الاتصال سمة من أهم سمات القيادة الناجحة في المؤسسة؟

- نعم - لا

27- كيف يتخذ القائد الاداري قراراته في المؤسسة؟

- الاتصال بالعمال و يعلن قراراته دون اقناعهم
- الاتصال بالعمال و يحاول اقناعهم بقراره
- الاتصال بالعمال و يترك لهم كل الصلاحيات

28- كيف يتعامل القائد الاداري مع مشاكل العمال؟

- يستقبل العامل ثم يحاول فهم المشكل أو الموضوع
- يناقش مع العامل أمور العمل فقط
- يقترح بعض الحلول على العامل

..... أخرى:.....

.....

29- ماهي الجهة التي يفضل العامل اللجوء اليها عند مواجهة مشاكل في العمل؟

- اللجوء الى القائد المباشر
- اللجوء الى زملاء
- حل مشاكلهم بمفردهم

..... أخرى:.....

.....

30- هل تفضل البقاء في المؤسسة أو مغادرتها؟

- نعم - لا

31- هل يعتبر القادة في المؤسسة الاتصال أداة فعالة للتأثير على العاملين؟

- نعم - لا

رابعاً: بيانات الفرضية الثالثة: للابداع الاداري تأثير على رفع معنويات العمال و بالتالي

تحديد نوعية الجمهور المستمعين:

32- هل القائد الاداري يعمل على؟

- تشجيع فكرة التغيير

- يرفض فكرة التغيير

- أخرى:.....

.....

33- هل التغيير في المنظمة؟

- يكون من خلال التخطيط

- يأتي من خلال أعمال المبدعين

- أخرى:.....

.....

34- هل لدى العمال في المنظمة مهارات في؟

- مهارات في التفكير الاستراتيجي؟

- عدم توفر مهارات في التفكير الاستراتيجي لديهم

- أخرى:.....

.....

35- على ماذا يعتمد القائد في المنظمة من أجل تطوير و تنمية القدرات الابداعية؟

- تدعيم العمل الجماعي في المنظمة

- تدعيم العمل الفردي في المنظمة

- أخرى:.....

.....

36- هل التنوع في فئات الجمهور سبب من أسباب تبني عملية الابعاع في المؤسسة؟

نعم لا

37- على أي أساس تقيمون نجاح التفكير الابداعي في المؤسسة؟

- قبول الجمهور المستمعين للنتاج الابداعي

- يكفي أن تكون الفكرة جديدة

- أخرى:

38- هل قائدك في المنظمة يتميز بالتفكير الابتكاري؟

-لا

-نعم

39- فيما يمثل عوامل تحقيق العملية الابداعية في المؤسسة؟

- التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة

- تشجيع العمال على التجريب و عدم الخوف

- تمسك بمركزية السلطة

- توفر الامكانيات المادية في المؤسسة

- أخرى:

40- كيف يكافئ القائد الاداري العمال المبدعين في المؤسسة؟

- اجازات و عطل مدفوعة الأجر

- تأمينات اجتماعية

- المشاركة في الأرباح

- زيادة في الأجور

- منح العمال المبدعين ترقيات

41- هل تستشير المنظمة عمالها المبدعين عن نوعية المكافآت التي يفضلونها؟

-لا

-نعم

42- ما هو موقفك من ذلك:

- الشعور بالرضا و الراحة النفسية

- العمل بجد و اتقان

- تقييم المنظمة تقريبا ايجابيا

- رغبة البقاء في المؤسسة

- نقص الحماس و زيادة الاهمال