

دور القيادات الإدارية بإذاعة مصراتة fm في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة (دراسة ميدانية)

تامر سالم بركة يحيى

إبراهيم محمد أبوبكر القزيري

قسم الإعلام كلية الآداب الأسمرية

كلية الفنون والإعلام جامعة مصراتة

Tamer.benyahya@gmail.com

I.Algaziri@media.misurata.edu.ly

ملخص البحث:

يسعي هذا البحث إلى التحقق من الهدف العام والرئيس الذي هو معرفة القيادات الإدارية في راديو مصراتة fm ودورها في رفع كفاءة العاملين، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لوصف ظاهرة محل الدراسة المتمثلة في القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة fm ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة، واستخدم الباحثان استمارة الاستبانة التي تعد إحدى الأساليب الأساسية المستخدمة في جمع البيانات من العينة المختارة لمجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة وذلك لتحقيق الأهداف، ومجتمع البحث هو جميع الوحدات التي يرغب الباحثان في دراستها، في هذه الدراسة تم اختيار مجتمع العينة من العاملين في إذاعة مصراتة fm، ومن خلال البحث اتضح أن القيادات الإدارية في الإذاعة لا يتم اختيارها حسب المؤهل العلمي والتخصص في تولي الإدارات والأقسام

بل يتم اختيارها عن طريق العلاقات الاجتماعية والمحاباة، كذلك عدم الموضوعية في منح الفرصة لكل العاملين في التدريب ولا تمنح وفق التخصص بل الاعتماد على التمييز بين العاملين والمحاباة، وتقتصر الدورات على بعض العاملين في الإذاعة دون الآخرين، ويتضح من خلال الدراسة أن المؤسسة تفتقد إلى برنامج علمي متخصص وبشكل منتظم ومستمر موضحا فيه الدورات التي تسهم في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة والدورات التي يجب أن يتحصل عليها، وكذلك ضعف وقلة الدورات التدريبية للرفع من كفاءة وتطوير العاملين وعدم اهتمام القيادات في الإذاعة بالدورات التدريبية، ويوضح هذا أيضا ضعف الإدارة في جانب الدورات التدريبية التي يحتاجها العاملون بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: (القيادات الإدارية - إذاعة - كفاءة العاملين)

Abstract

The Role of the Administrative Leaders of Misurata Radio F M in Raising the Efficiency of the Radio Worker

Ibrahim Mohamed Algazeeri & Tamir Salim Yahy

This research seeks to achieve from the general and main goal which is the knowledge of administrative leaders in the Misurata FM phenomenon under study represented by the administrative leaders in the Misurata FM radio station and its role in raising the efficiency of the radio workers and the radio workers, and the researchers used The questionnaire form is considered one of the basic methods used to collect data from the sample chosen from the research community by directing a set of specific questions prepared in advance in order to achieve the goals radio and its role in raising the efficiency of workers and a set of sub-goals emerges from this goal, and the researchers adopted this study On the analytical and descriptive approach to describe the And the research community Is all the units that researchers want to the workers Misurata FM broadcast, and through the research it became clear that the administrative leaders of the radio are not selected on the academic qualification and specialization in assuming departments and divisions but rather are chosen through social relations and favoritism, as well as lack of objectivity in giving opportunity to all workers in training and are not granted according to specialization but relying on discrimination Among workers and favoritism courses are limited to some radio workers Without the others, it becomes clear through the study that the institution does not have a specialized and regular and continuous scientific program explaining the courses that contribute to raising the efficiency of the employees of the institution and the courses that must be obtained, as well as the weakness and lack of training courses to raise the efficiency and development of workers and the lack of interest of leaders Broadcasting the training sessions This

also shows the weakness of management in the aspect of the training courses that workers need continuously.

Key words: (Administrative Leadership, Workers Efficiency Radio)

المقدمة

القيادة الإدارية هي إحدى الأركان الرئيسة للتوجيه؛ فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيماً ملائماً، ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع الأدوار ثم تعليم المبادئ والأسس والتدريب، بحيث يتعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم وماهي الأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها، ويأتي بعد ذلك دور التوجيه؛ فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه وخاصة في إدارة المؤسسات الإعلامية. ولنجاح هذه القيادات يتطلب الأمر استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة ومدى تأثيرها على ذلك، وتؤكد الدراسات العلمية أن الاهتمام بالأساليب الحديثة في الدول النامية ومنها الدول العربية لايزال محدوداً، ويرجع ذلك إلى عدم إيمانهم الكامل بجدوى هذه الأساليب، ويمكن التغلب عليها بإتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطورات التكنولوجية في مجال الإدارة عامة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية والندوات والبرامج المتخصصة في المؤسسات الإدارية الرائدة، والاستفادة من الآراء والمناقشات التي يدلي بها المشاركون في هذه الندوات

أو البرامج أو الدورات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والآراء. (1)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير؛ لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات؛ لتتجزأ حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد، يوجههم ويرشدهم ويديريهم وينسق أعمالهم ويوفق بين جهودهم ويستثير دوافعهم وطموحهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، إنها ليست بالمهمة اليسيرة، بل إنها تتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات؛ حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية. (2)

إن الدور الفعال الذي تؤديه القيادات الإدارية لإدارة المؤسسات الإعلامية في عملية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وأثر هذه التكنولوجيا على أداء العاملين وتطويرهم، فالأمر يقتضي دراسة جادة وفهما عميقاً للأسباب التي من شأنها أن تحول دون الاستفادة من هذه التكنولوجيا في تطوير أداء العاملين بالراديو.

ولعل من الأسباب التي لمسها الباحثان والتي تقف عائقا أمام القيادات الإدارية أو إدارة المؤسسة الإعلامية في الراديو من حيث استخدام الأساليب الحديثة هي ضعف فاعلية هذه القيادات الإدارية.

ومما سبق يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تكمن في كفاءة أداء العاملين في الراديو، ومن خلال متابعتي ومعايشتي بصفتي أحد العاملين في إذاعة مصراتة fm سابقا لاحظت القصور في القيادات الإدارية ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة، كل ذلك دفعنا إلى معرفة القصور في القيادات الإدارية وإدارة المؤسسات الإعلامية ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة، ولذلك صاغ الباحثان المشكلة البحثية في الآتي:

{ القيادات الإدارية ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة مصراتة fm }

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة علمية متخصصة تبحث في

القيادات الإدارية ودورها في رفع كفاءة العاملين في إذاعة مصراتة fm .

- أوجه القصور في القيادات الإدارية ومدى استخدام التكنولوجيا المناسبة التي تتماشى مع ظروف العمل بالمؤسسة موضوع الدراسة وتقديم الحلول المناسبة لها حيث إن ذلك سيزيد من فعالية القيادات الإدارية ومن ثم دقة وموضوعية الأساليب الحديثة المستخدمة في الراديو التي تساعد على نجاح تلك المؤسسات وترفع من مستوى فعاليتها.

- كما أن هذا البحث يسعى إلى معرفة القيادات الإدارية ودورها في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة الإعلامية والتعرف على الخطة الإدارية للقيادات في المؤسسة وكيفية تعامل القيادات مع العاملين.

- لأهمية الوصول إلى نتائج إيجابية من دراسة تساعد الإداريين والقيادات الإدارية في الراديو لتطوير الأسلوب الإداري والفني؛ ليعود بالنفع والتأثير على العاملين في الإذاعة.
- تقديم توصيات من شأنها تطوير القيادات الإدارية في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة.
- قلة الدراسات التي أجريت على القيادات الإدارية في الإذاعة ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة.
- كذلك تعد الإذاعة المسموعة إحدى وسائل الاتصال ذات الفاعلية والتأثير في جمهورها من خلال ما تقدمه من البرامج المباشرة، وأي قصور أو تدبّر في أداء العاملين ينعكس سلبيًا على ما تقدمه إلى جمهورها.

ثالثًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الهدف العام والرئيس وهو معرفة القيادات الإدارية في راديو مصراتة fm ودورها في رفع كفاءة العاملين، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:
- محاولة معرفة أهمية التخطيط الجيد للقيادات الإدارية واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة بالراديو وأثرها على اتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة مدى رضا عينة البحث على القيادات الإدارية
- التأكد من وجود برنامج تدريبي مستمر للمتخصص لرفع كفاءة العاملين في الإذاعة.
- معرفة الكيفية التي يتم بها اختيار القيادات الإدارية في الإذاعة.

- اقترح بعض التوصيات للتغلب على تلك المسببات أو التخفيف من حدتها بالشكل الذي يمكن الاستفادة الفعالة من القيادات الإدارية وقدرتها على استخدام الأساليب الحديثة وتطوير العاملين في الراديو.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

- هل أنت راضٍ على القيادات الإدارية؟
- كيف يتم اختيار القيادات الإدارية في الإذاعة؟
- ما مدى استخدام القيادات الإدارية في الإذاعة الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الإعلام؟

- هل لدى القيادات الإدارية في الإذاعة خطة إدارية للعمل الإعلامي؟
- هل تساعدك القيادات الإدارية في رفع كفاءتك وتطوير ذاتك؟
- هل سبق لك أن تحصلت على دورة في مجال الإعلام؟
- هل توفر لكم القيادات الإدارية الأجهزة والبرامج الحديثة للعمل في الإذاعة؟

- هل توفر القيادات الإدارية الحوافز المادية أو المعنوية عند إنجاز العمل؟

خامساً: المفاهيم ومصطلحات الدراسة

الإذاعة المحلية

هي التي تخدم مجتمعاً محدداً ومتناسقاً من الناحيتين الجغرافية والاجتماعية، مجتمعاً له خصائص البيئة الاقتصادية والثقافية المتميزة على أن تحده حدود جغرافية حتى تشمله رقعة الإرسال المحلي، وتختص بالإرسال داخل إقليم أو محافظة أو مدينة، وليست إذاعة دولة تذيع خارج الحدود، وتتميز هذه الإذاعات باختصاصها بالشؤون الداخلية المحلية.

راديو مصراتة

مع ظهور الإذاعات المحلية في بعض المدن الليبية في منتصف تسعينيات القرن الماضي اجتمع لفيق من المهتمين بالشأن الثقافي والإعلامي بمدينة مصراتة وتدارسوا موضوع إنشاء إذاعة في المدينة أسوةً بباقي المدن، واستقر الرأي على مخاطبة الجهات المسؤولة وهو ما كان يُعرف باللجنة الشعبية العامة للإعلام والثقافة، واستمرت المحاولات حتى صدر قرار بإنشائها سنة 1997 وتم تشكيل لجنة لإدارتها برئاسة السيد خالد خشيم، الذي تم اختياره بناءً على خبرته في العمل بالمجال الإذاعي، ووقع الاختيار على مبنى بالمعهد العالي للصناعة ليكون مقرًا لها نظرًا لوجود أستوديو مجهز به كان يستخدم لتدريب الطلبة على التسجيل والمونتاج، ومع انطلاق ثورة السابع عشر من فبراير وسيطرة الثوار على المدينة أصبحت الإذاعة الناطق الرسمي باسم الثورة، وواكبت أحداثها وكان لها الدور الأكبر في التحريض على المقاومة وبت أخبار الجبهات ورفع معنويات المقاتلين خاصةً حين كانت تبث على الموجة المتوسطة التي يمكن سماعها في كل أنحاء ليبيا وتغير اسمها إلى (صوت ليبيا الحرّة من مصراتة) وبانتصار الثورة واستقرار الوضع في البلاد عادت إلى بث برامجها وأصبح اسمها (راديو مصراتة FM) وساعات البث من الثامنة صباحًا حتى الحادية عشر ليلاً.

القيادة:

القيادة هي فن القدرة ومهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص؛ فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز

الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية.

العاملون:

شريحة من الموظفين العاملين في الراديو، وغالبا ما تتراوح أعمارهم بين سن 19 إلى 40 سنة.

سادسا: منهج الدراسة

يعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لوصف ظاهرة محل الدراسة المتمثلة في القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة fm ودورها في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة وفق الآتي:

المنهج الوصفي: قام الباحثان من خلاله بوصف الحالة الراهنة للمؤسسة محل الدراسة.

المنهج التحليلي: قام الباحثان من خلاله بتحليل البيانات والمعلومات المجمعة لديه من استمارات الاستبانة الموزعة على عينة محل الدراسة.

سابعا: أدوات الدراسة

للبحث العلمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط هذه الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث.

أ . الكتب

استعان الباحثان بمجموعة من الكتب المتعلقة بالدراسة، وتم جمع الجانب النظري للدراسة.

ب . الاستبانة

استخدم الباحثان استمارة الاستبانة، وهي إحدى الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع البيانات من العينة المختارة من مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة مقدما وذلك لتحقيق الأهداف.

ج . المقابلات

استخدم الباحثان المقابلة الشخصية مع مسؤول في إذاعة مصراتة؛ وذلك للحصول على معلومات تخص الإذاعة.⁽³⁾

ثامنا: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو جميع الوحدات التي يرغب الباحثان في دراستها، وسيتم في هذه الدراسة اختيار مجتمع العينة من العاملين في إذاعة مصراتة fm.

تاسعا: عينة الدراسة

تختلف أنواع العينات حسب البحث والطرق المتبعة في اختيارها؛ فلكل باحث طريقته الخاصة في اختيار العينة المناسبة، ولهذا قام الباحثان بسحب عينة عشوائية من عاملين في راديو مصراتة fm، مكونة من 31 مفردة بين الذكور والإناث .

عاشرا: حدود الدراسة

حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في إذاعة مصراتة fm.

حدود زمانية: تم إجراء هذا البحث في الفترة الزمنية من 2019/03/01 الى 2019/08/25.

حدود موضوعية: يقتصر دراسة هذا البحث على معرفة دور القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة fm في رفع كفاءة العاملين فيها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول

إذاعة مصراتة fm

مع ظهور الإذاعات المحلية في بعض المدن الليبية في منتصف تسعينيات القرن الماضي اجتمع لقيف من المهتمين بالشأن الثقافي والإعلامي بمدينة مصراتة، وتدارسوا موضوع إنشاء إذاعة بالمدينة أسوةً بباقي المدن، واستقر الرأي على مخاطبة الجهات المسؤولة وهو ما كان يُعرف باللجنة الشعبية العامة للإعلام والثقافة، واستمرت المحاولات حتى صدر قرار بإنشائها سنة 1997 وتم تشكيل لجنة لإدارتها برئاسة السيد خالد خشيم، الذي تم اختياره بناءً على خبرته في العمل بالمجال الإذاعي، ووقع الاختيار على مبنى بالمعهد العالي للصناعة ليكون مقرًا لها نظرًا لوجود أستوديو مجهز به كان يستخدم لتدريب الطلبة على التسجيل والمونتاج، وبدأ العمل على توريد المعدات والآلات اللازمة الذي استغرق عامي 1997 و 1998 حتى تم تركيب المرسلات وبدأ البث التجريبي في 12 / 09 / 1998 الذي استمر مدة أسبوعين حتى تاريخ : 26 / 09 / 1998، حيث بدأ بث البرامج بصورة رسمية، وكان البث على فترتين صباحية ومساءلية لمدة خمسة أشهر، ثم انتظم بعدها مدى اليوم من الثامنة صباحًا حتى الحادية عشر ليلاً، وكانت البداية بسيطة للغاية، فالعاملون عناصر معدودة من الفنيين والمعددين والمقدمين، ومع الوقت تم استقطاب العديد من المواهب وأقيمت الدورات

التدريبية المحلية، وبدأت تتضح معالم العمل الإذاعي، حيث أصبح الكادر العامل مكوناً من أقسام ووحدات، مثل قسم الهندسة الإذاعية وإدارة البرامج وقسم النقل الخارجي ووحدة الصيانة، إضافةً إلى الشؤون الإدارية والمالية، وتختص إدارة البرامج بوضع خارطة الدورات الإذاعية وتوزيع ساعات البث بين المواد الإذاعية اليومية والأسبوعية وتخصيص فترات البث المباشر للنشرات والبرامج، كما تستقبل مقترحات البرامج من المعدين وتشكل لجاناً لإقرارها واعتمادها، ويتبع إدارة البرامج قسم التنسيق والمكتبة المختص بتوزيع المواد الإذاعية على أوقات البث اليومية، إضافةً إلى تزويد البرامج بما يحتاجه من المواد الموثقة والمتوفرة في المكتبة وقسم المذيعين الذي يختص بتخصيص المذيعين لقراءة نشرات الأخبار والإعلانات المختلفة وتوزيع المناوبة اليومية عليهم، أما إدارة الهندسة فتختص بتكليف الفنيين بالعمل في الأستوديو المباشر وأستوديو التسجيل وتنفيذ البرامج وتسجيل المواد الإذاعية، إضافةً إلى إشرافها على وحدة النقل الخارجي والصيانة الفنية، وتختص إدارة الشؤون الإدارية والمالية بكل ما يتعلق بالعاملين من تعيين وترقيات وإجازات وتقارير. ومع انطلاق ثورة السابع عشر من فبراير وسيطرة الثوار على المدينة أصبحت الإذاعة الناطق الرسمي باسم الثورة وواكبت أحداثها وكان لها الدور الأكبر في التحريض على المقاومة وبث أخبار الجبهات ورفع معنويات المقاتلين خاصةً، حيث كانت تبث على الموجة المتوسطة التي يمكن سماعها في كل أنحاء ليبيا وتغيّر اسمها إلى (صوت ليبيا الحرّة من مصراتة) وبانتصار الثورة واستقرار الوضع في البلاد عادت إلى بث برامجها وأصبح اسمها (راديو مصراتة FM).

ولعلّ أكبر المصاعب التي واجهت إذاعة مصراتة انعدام الدعم والتمويل، حيث كان العمل في البداية تطوعيًا، ورغم ذلك كانت برامجها من البرامج المميزة من حيث تنوعها، فهناك البرامج الدينية والصحية والاجتماعية والفنية والمنوعات مع مساحات إخبارية على مدار ساعات البث تُعرض فيها أخبار المدينة والإعلانات والبلاغات المحلية مع المشاركة في كل المناسبات الوطنية والدينية، ولا يزال الدعم المادي عائقًا أمام تقدمها واستمرار نجاحها. (4)

أولاً: مفهوم الإذاعة المحلية:

- الإذاعة المحلية هي: تلك التي تخدم مجتمعاً محدداً ومتناسقاً من الناحيتين الجغرافية والاجتماعية، مجتمعاً له خصائص البيئة الاقتصادية والثقافية المتميزة على أن تحده حدود جغرافية حتى تشمله رقعة الإرسال المحلي، وأنها تختص بإرسال داخل إقليم أو محافظة أو مدينة وليست إذاعة دولة تداع خارج الحدود وتتميز هذه الإذاعات بأنها تختص بالشؤون الداخلية المحلية. (5)

- فالإذاعة هنا مرتبطة أساساً بمجتمع خاص قد يكون هذا المجتمع مدينة أو مجموعة قرى أو مدناً مميزة متقاربة تجمعها وحدة اقتصادية وثقافية متميزة وتكون هذه الإذاعة هي مجالهم الطبيعي للتعبير عن مصالحهم وتعكس قيمهم وتراثهم وأفكارهم بل حتى لهجتهم المحلية وتلبي احتياجاتهم الخاصة المتميزة.

- أما المعنى العام للإذاعة فهو أنها وسيلة اتصال بين الشعوب والمجتمعات والأمم، وكذلك هي أداة تأثير قوية على أحاسيس البشر كما

أنها مرفق من مرافق التعليم المهم؛ حيث يمكن أن تضيف إلى كل فرد من أفراد المجتمع شيئاً ما من الثقافة والعلم والإدراك الحسي، وذلك ناتج عن أن الإذاعة تستطيع الوصول إلى مسافات بعيدة، وكذلك تستطيع تخطي كل الحواجز دون إذن من أحد إلا من المستمع نفسه حيث إنه الوحيد الذي يستطيع تشغيل جهاز المذياع والراديو أو قفله. (6)

فالإذاعة المحلية هي وسيلة من وسائل الاتصال والجماهير يمكن من خلالها خدمة الأهداف العامة لخطط التنمية داخل المجتمع والرقى بمستوى الوعي المجتمعي لدى المتلقي. (7)

ثانياً: معنى الإذاعة المحلية:

لا يمكننا تعريف الإذاعة المحلية إلا من خلال تعريفنا لطبيعة المجتمع الذي تسعى تلك الإذاعة إلى مخاطبته والتأثير فيه، ومن ثم التعرف على مجموعة الأفراد الذين ينتمون إلى هذا المجتمع وطبيعة خصائصهم وصفاتهم وأنماط سلوكهم.

والمجتمع الذي تستهدفه الإذاعة المحلية هو المجتمع المحلي

فما هو المجتمع المحلي؟

رغم تعدد الكتابات التي تعرضت لتعريف المجتمع المحلي ومدى تباينها أو اتفاقها فإننا نستطيع القول بأن هذه الكتابات جميعاً اتفقت في منطلقات وضع هذا التعريف، وهذه المنطلقات هي:

- الإطار الجغرافي.

- مجموعة الأفراد الذين يعيشون في هذا الإطار.

- طبيعة الأنشطة التي يمارسها هؤلاء الأفراد.

- مجموعة العلاقات التي تربط هؤلاء الأفراد.

- مجموعة القيم والثقافات والسلوكيات التي تحكم هؤلاء الأفراد. ومن خلال هذه المنطلقات يمكن القول بأن المجتمع المحلي هو جماعة من الناس تعيش في منطقة جغرافية متجاورة نشأت بينهم علاقات اجتماعية وثقافية معينة أدت إلى وجود مجموعة من المؤسسات والمنظمات الاجتماعية وإلى وجود أهداف مشتركة وعن طريق تعاون الأفراد والجماعات يمكن توفير الخدمات التي تشبع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية اللازمة لرفاهيتهم وتشعرهم بالانتماء والولاء للمنطقة التي يعيشون فيها. (8)

ثالثاً: أهمية التخطيط للإذاعات المحلية:

تحتاج الإذاعات المحلية كغيرها من الإذاعات إلى تخطيط، حيث تزداد أهمية التخطيط حالياً بكونه المنهج الذي يساعد على معالجة المشكلات المختلفة في كل الدول.

ولأن معظم الباحثين والمفكرين لم يتفقوا على وضع تعريف محدد لمفهوم التخطيط فقد تناولت آراء المفكرين والفلاسفة هذا المفهوم بالعديد من التعريفات، فبولد نج (BOULding) يرى أن التخطيط لفظ يعني سلوكاً مقيداً بتقدير واعٍ للتوقعات المستقبلية. ويعرفه غيره "بأنه مجموعة من التنظيمات والترتيبات المحددة اتفق عليها من أجل الوصول إلى أهداف محددة". (12)

إذاً فالتخطيط الإذاعي - هو القطاع الإعلامي بما يشمل من صحافة وإذاعة مرئية ومسموعة ومسرح... وهو أحد القطاعات الرئيسية في الدولة، مثل القطاع الصناعي والزراعي والتجاري، وغير ذلك من القطاعات. وهذا يحتاج إلى المتطلبات الآتية:

أن يسير وفق أسلوب علمي مقصود، فهو من جهة يتسم بأنه علمي لكونه نوعاً من التخطيط، والتخطيط بطبيعته لا يتم عشوائياً وإنما وفق أسلوب علمي محدد ومدروس، وهو من جهة ثانية مقصود؛ لأنه يتضمن توجيه الإمكانيات في اتجاه معين، هو اتجاه تحقيق الأهداف التي رسمها لنفسه.

ضرورة وجود أهداف عامة وواضحة، ويقصد بذلك أن يحدد التخطيط أهدافاً واضحة تصف الحاضر وتحدد خطة السير في المستقبل، وذلك ضماناً للوصول إلى الأهداف، ضرورة وجود مقدرة عالية على التقويم ومتابعة ومستمرة لأهداف ومراحل وإيجاد الحلول السريعة والفعالة، مع ضرورة وجود درجة عالية من الواقعية، ومعنى الواقعية في التخطيط أن يقوم على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للمجتمع ووفقاً للاحتياجات الفعلية، وفي حدود الموارد الحقيقية والواقعية في التخطيط تراعى حاجات الإنسان المتزايدة من وقت إلى آخر، فتتدرج في إشباع هذه الحاجات والسير بها إلى أقصى درجاتها على أساس الواقع المالي والتعليمي والعاطفي والأخلاقي للمجتمع وفي حدود الموارد التي تسمح بتنفيذها بنجاح وهي:

الكفاءة: تعني حسن استخدام الموارد بطريقة تؤدي إلى أقصى قدر ممكن من الإنتاج، وكذلك في مجالات الاستهلاك والتوزيع، والتبادل أيضاً

التوافق المنطقي: بمعنى تطابق الموارد المتاحة أو المخطط إنتاجها في كمها ونوعها مع مختلف الاستخدامات

المرونة: يقصد بها أن يكون التخطيط وبرامجه وأجهزته مرناً بدرجة عالية، بحيث تتلاءم عملية التخطيط مع التحول وتغير المجتمع، وألا تكون الأهداف قوالب تجمد سلوك التخطيط وتمنعه من المرونة والتكيف مع كل ما يستجد من مواقف وصعوبات جديدة أثناء التنفيذ.

الإطار الزمني المحدد: لابد من تحديد الإطار الزمني للخطة وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها؛ ذلك لأن تحديد ما يجب تنفيذه من برامج وفقاً للأهداف ينبغي أن يصاحبه أيضاً تحديد موعد بداية التنفيذ والانتهاء منه.

والتخطيط الناجح يستلزم وجود فريق عمل من المتخصصين في مختلف المجالات والتخصصات، وعند التخطيط للإذاعة المحلية يجب الأخذ في الاعتبار عدة عوامل أساسية تعد بمثابة الأسس التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الإذاعة المحلية، وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يأتي:

نطاق التغطية الجغرافية للإذاعة المحلية، الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة، ساعات الإرسال المتاحة للإذاعة، ثقافة المجتمع المستهدف، خصائص الجمهور المستهدف واحتياجاته، خصائص القائم بالاتصال. (13)

رابعاً: مميزات وخصائص الإذاعة السمعية

ينفرد هذا النظام للاتصال السمعي بعدد من المزايا والخصائص التي تحله مكان الصدارة في قائمة وسائل الاتصال المختلفة، ويمكن أن نقسمها إلى:

أولاً: مزايا وخصائص للمذيع.

ثانياً: مزايا وخصائص للإذاعة السمعية مرتبطة بعملية الاتصال.

ثالثاً: مزايا وخصائص مرتبطة بالعملية التعليمية.

ففيما يتعلق بمزايا وخصائص المذيع نلاحظ أنه:

1- رخيص الثمن ويمكن الحصول عليه.

2- سهل التشغيل ولا يحتاج إلى تدريب مسبق لاستخدامه.

3- قليل العطل، خفيف الوزن.

- 4- يمكن تشغيله في المنزل أو المتجر أو العمل أو السيارة.
 - 5- لا يستهلك طاقة ويمكن تشغيله بالبطاريات الجافة.
- وفيما يتعلق بمزايا وخصائص الإذاعة السمعية في عملية الاتصال نجملها فيما يأتي:
- 1- تحقق اتصالاً أنياً وفورياً حول الكرة الأرضية.
 - 2- تبت كافة المواد السمعية (محادثات، مؤثرات، موسيقى) . . إلخ. ومن خلال قدرتها هذه أمكن استخدامها في البرامج التعليمية والثقافية والترفيهية وفي الدعوة والإرشاد.
 - 3- تصل إلى ملايين المستمعين مهما كانت مواقعهم الجغرافية أو مستوياتهم العلمية أو الثقافية، وهذا ما حطم تسلط المعوقات الطبوغرافية أو السياسية في تلاحم الشعوب وتبادل المعرفة.
 - 4- تعمل على إقامة قاعدة اتصال فعالة، وبموجب هذه الخاصية لها يجري إنتاج برامجها والاستماع إليها على أساس المخاطبة المباشرة.
- أما خصائص ومزايا الإذاعة السمعية في التعليم فتتلخص فيما يأتي:
- 1- تتطلب عدداً أقل من المعلمين والمدرسين لإنتاج وتقديم البرامج مقارنة بالتلفزيون أو نحوه من وسائل الاتصال الحديثة.
 - 2- يمكن بث برامج أنية لمستمعين موجودين في مناطق مختلفة.
 - 3- يمكن إعادة بث برامجها مرات متكررة.
 - 4- لا تتطلب معرفة مسبقة بقواعد القراءة والكتابة لمتابعة الاستماع إلى برامجها.
 - 5- تقود إلى التوفير في الإنفاق على التعليم في زمن تبدو فيه الحاجة أكثر إلحاحاً إلى توفير المال وخفض النفقات.

- 6- تعد مدرسة متكاملة لجميع المراحل الدراسية ولجميع الطلبة والمستمعين ولجميع المواد الدراسية.
- 7- تتمتع الإذاعة السمعية بخاصية مهمة في مجال التعليم والتعلم؛ ذلك أنه بالإمكان إقامة علاقة ثنائية بين المعلم والمتعلم.
- وإذا ما قارنا بين الإذاعة السمعية ووسائل الاتصال الأخرى فسيتضح أنها تنفرد بالخصائص الآتية:
- أ- لا تتطلب أكثر من حاسة واحدة، بينما نجد أن التلفزيون أو الأفلام السينمائية المتحركة تتطلب إشراك أكثر من حاسة.
- ب- لا يشترط الإلمام بالقراءة والكتابة لإرسال واستقبال الرسالة، بينما تتطلب المواد المطبوعة توافر ذلك.
- ج- رغم أن الإذاعة السمعية وسيلة اتصال عصرية فإنها تتميز بانخفاض تكلفة الإنتاج مقارنة بالوسائل والتقنيات الأخرى، وفي هذا مصلحة للعديد من الدول التي تعاني من ضائقة مالية تقابلها برامج تنموية وتعليمية ذات طموح، فهي تستطيع الاستفادة من الإذاعة السمعية في هذا الصدد. (15)

المبحث الثاني

"القيادة الإدارية"

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة ليس فقط على مستوى المنطقة وإنما على مستوى الدولة أيضا، وإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام نجد أنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة، حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة. وبمجيء الرسول الكريم -

صلى الله عليه وسلم - وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على أجزاء كبيرة من العالم. كما أنه لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً ومهماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الإدارية هي أساساً عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول إن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيماً ونظم اجتماعية متعددة. (16)

أولاً: ماهية القيادة

1: مفهوم القيادة: القيادة هي فن القدرة ومهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضاً حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية من التعريف يمكن الإشارة إلى بعدين هما:

أ . التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لإنجاز ما يجب إنجازه
ب . ميل واستجابة الأفراد وإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم
ومن الممكن القول دون مبالغة: إن القيادة بمعناها وأبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنشآت ونجاحها واستمرارها وريادتها،

فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة)

إن التعريف الشامل لمفهوم عملية القيادة الذي يمكن أن نضعه هو أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشآت وإيجاد درجة كفاية من التمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم فهذا هو تأثير رد الفعل في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضا أهداف المنشأة، وتلك هي النتيجة، وهذا لا يأتي من فراغ بل من صفات وسلوكيات وقدرات معينة لدى المدير والقائد .

2: خصائص القائد

بشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات والخصائص الآتية: القدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين: يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التقاني والإخلاص في العمل، ومن ثم يستطيع الأفراد ذوو الأداء المتوسط الوصول إلى الأداء المرتفع.

القدرة على الاتصال: أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة وفعالية، ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية، وعليه فإن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي والقدرة على التقدير والتبصر والكلام المقنع.

القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسون هذه الثقة ويحسون بها.

غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسون إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، فيجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما والتحدث معه، لثقتهم به على توجيههم في الاتجاه السليم، ولأنه يحس بأدبيتهم وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا

تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه. (17)

القيادة والإدارة

القيادة مفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنها إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، ومن ثم فإن هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة، حيث إن الأولى إحدى مكونات العملية الإدارية؛ لأنها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة).

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى تأتي في سياق التشابه في الأداء، حيث إن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، فضلا عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة، ولذلك

فحاجة الإدارة إلى القدرة والرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة، وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضا حسب نوعية القيادة التي تقودها.

كما أن علاقة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تعني في الخصوص الشخصية أي الإنسانية. وخلاصة القول: إن الإدارة أوسع من القيادة وتعتبر القيادة هي إحدى وظائف ومهام الإدارة. (19)

ثانيا: مصادر وأنماط وصفات القيادة الإدارية

• مصادر قوة القيادة

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة، وضغوط الزمن. إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة، مردها السلطة وصفات القائد نفسه، أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية. المصادر الرسمية: تتحدد بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب؛ إذ إن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على مكافأة عند إطاعته لرئيسه، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة.

كما أن ما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤساء له الأثر في قوته؛ حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته.

المصادر الذاتية أو الشخصية: إن اتصاف القائد بالصفات المتميزة تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته، وكذلك مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة.

• أنماط القيادة

تصنف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تبعا لدرجة التحكم التي يمارسها القائد في تعامله مع مرؤوسيه وهي:

أ- **النمط الأوتوقراطي أو المستبد:** في ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتمدا اعتمادا كليا على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.

1- **النمط الاستبدادي المستغل:** في ظل هذا النمط يتخذ المديرون كل القرارات، وما على المرؤوسين إلا إطاعة الأوامر دون مناقشة، أو أي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

2- **النمط الاستبدادي العادل:** في هذا الأخير يتخذ المدير كل القرارات؛ لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات والطرق المحددة من قبل رؤسائهم.

ب- **النمط الديمقراطي:** في ظله يتم اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد المشاركين مع المرؤوسين، وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ... إلخ، أي أن اهتمام القادة يكون بالعمل وبالفردي في آن واحد.

ج- **النمط الإنساني:** طبقا لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة أكبر من الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين بعضهم ببعض، واحترام مشاعر الأفراد ومحاولة علاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات.

د- **النمط الحر:** في ظل هذا النمط من السلوك يعطي القائد حريات كاملة أو واسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات، ويكون تدخله في أدنى حد ممكن، حيث يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على نتائج الإنجاز.

• صفات القيادة الإيجابية

هناك خطوط عامة تتصف بها القيادة الإيجابية، وهي القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفاعل:

- **لابد للقائد** أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه، فيقدّر مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها.

- **ولابد للقائد** أن يبتعد عن اللوم والتجريح؛ لأن ذلك من شأنه أن يجرح شعور مرؤوسيه وينقص من كرامتهم أمام زملائهم في العمل، وهذا الأمر لا ينتج إلا البغض والحقد على القائد.

- **يجب على القائد** أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو الادعاء بما هو ليس عليه؛ لأنه سرعان ما يكتشف المرؤوسون كفاءة رؤسائهم ومهاراتهم.

- **لابد للقائد** أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه، بحيث يستطيعون الوصول إليه، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري في نفوس العاملين فلا يترددون في وضع الصورة الكاملة سواء حول العمل أم علاقاتهم.

-لابد للقائد أن يستقبل مخاوفهم دون ازدراء بها؛ إذ إنه يستطيع التغلب على تلك المخاوف بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها.
-كما يجب على القائد الابتعاد عن العصبية في القيادة؛ لأن فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه. (20).

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

الجدول التكرارية والنسب المئوية لخصائص العينة:

الجدول (1) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	83.9
أنثى	5	16.1
الإجمالي	31	100.0

الجدول رقم (1) يوضح لنا عدد أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 83.9% وبتكرار 26، والإناث بنسبة 16.1% وبتكرار 5 ويدل هذا على قلة العنصر النسائي العامل في الإذاعة واعتماد الإذاعة على الذكور، وهذا أحيانا يرجع إلى عزوف العنصر النسائي بسبب العادات والتقاليد في المدينة.

الجدول (2) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	6.5
من 25 إلى أقل من 35	9	29.0
من 35 إلى أقل من 45 سنة	16	51.6

دور القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة F M في رفع كفاءة العاملين في الإذاعة (دراسة ميدانية)

من 45 سنة فأكثر	4	12.9
الإجمالي	31	100.0

الجدول رقم (2) يوضح لنا الفئة العمرية لأفراد العينة، وبلغت أعلى نسبة 51.6 % وبتكرار 16 لمن هم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة ويليها بنسبة 29 % وبتكرار 9 لمن هم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة، وتأتي بنسبة 12.9 % وبتكرار 4 لمن هم في سن 45 سنة فأكثر، وأخرا بنسبة 6.5 % وبتكرار 2 لمن هم أقل من 25 سنة، ويدل هذا على أن أكبر عدد من العاملين في الإذاعة هو من فئة الشباب الطموح في التطوير والقادر على الإبداع والعطاء

الجدول (3) توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
إعدادي	0	0
ثانوي	10	32.2
جامعي	17	54.7
فوق الجامعي	4	13.1
الإجمالي	31	100.0

الجدول رقم (3) الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 45.9 % وبتكرار 17 ويليها من حملة الشهادة الثانوية بنسبة 27 % وبتكرار 10، ثم من حملة الشهادة فوق الجامعية بنسبة 10.8 % وبتكرار 4، وآخر شيء من حملة الشهادة الإعدادية بنسبة 0 %، ويدل هذا على أن أكثر أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية، وهذا يعني أن العاملين في الإذاعة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ.

الجدول (4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الجنس
3.2	1	من سنة إلى أقل من 4 سنوات
25.8	8	من 4 إلى أقل من 7 سنوات
6.5	2	من 7 إلى أقل من 10 سنوات
64.5	20	من 10 سنوات فأكثر
100.0	31	الإجمالي

الجدول رقم (4) الخاص بسنوات الخبرة، حيث كانت من 10 سنوات فأكثر بنسبة 64.5 % وبتكرار 20 ويأتي بعدها من 4 إلى أقل من 7 سنوات بنسبة 25.8 % وبتكرار 8، ثم تلتها من 7 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 6.5 % وبتكرار 2، وأخرا من سنة إلى أقل من 4 سنوات بنسبة 3.2 % وبتكرار 1، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في الإذاعة من ذوي الخبرة في المجال الإعلامي.

الجدول (5) يوضح الكيفية التي يتم بها اختيار القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة FM

نسب الفقرة إلى الكل حيث الإجابات بنعم	N	آراء المشاركين		الفقرة
		نعم %	لا %	
0.0	31	0	31	المؤهل العلمي
	100.0	0.0	100.0	
27.8	31	15	16	السمعة الطيبة والنزاهة
	100.0	48.4	51.6	
40.7	31	22	9	العلاقات الاجتماعية
	100.0	71.0	29.0	
13.0	31	7	24	التدرج الوظيفي للمؤسسة
	100.0	22.6	77.4	
18.5	31	10	21	الخبرة الإدارية
	100.0	32.3	67.7	

الجدول رقم (5) يوضح الكيفية التي يتم بها اختيار القيادات الإدارية في الإذاعة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العلاقات الاجتماعية بنسبة 40.7 % وبتكرار 22 ، وتليها السمعة الطيبة والنزاهة بنسبة 27.8 % وبتكرار 15 ، وفي المرتبة الثالثة الخبرة الإدارية بنسبة 18.5 % وبتكرار 10، ثم التدرج الوظيفي بنسبة 13.0 % وبتكرار 7، وآخر المؤهل العلمي بنسبة 0.0 % ، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في الإذاعة لا يتم اختيارها بناء على المؤهل العلمي والتخصص في تولي الإدارات والأقسام، بل يتم اختيارها عن طريق العلاقات الاجتماعية والمحابة، وهذا يتسبب أحيانا بالفشل في أغلب المؤسسات الإعلامية والتخبط الإداري وعدم قدرة القيادات الإدارية في الإذاعة من توفير متطلبات العمل الاعلامي، لعدم تخصصها واتخاذ قرارات في غير محلها، وهذا مؤشر خطير في الإدارة الإعلامية.

الجدول (6) القيادات الإدارية في الإذاعة تتبع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة

N	آراء المشاركين			الفقرة
	موافق %	موافق إلى حد ما %	غير موافق %	
31	3	22	6	القيادات الإدارية في الإذاعة تتبع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.
100.0	9.7	71.0	19.4	

الجدول رقم (6) يوضح كيفية اتباع القيادات الإدارية الأساليب العلمية في الإدارة، حيث بلغت أعلى نسبة موافق إلى حد ما 71.0 % وبتكرار 22 وتلتها غير موافق بنسبة 19.4 % وبتكرار 6، وآخر موافق بنسبة 9.7 % وبتكرار 3، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في الإذاعة تتبع الأساليب

العلمية الحديثة، وهذا اتضح من خلال إجابة أفراد العينة بأعلى نسبة موافق الي حد ما، بمعنى استخدام أسلوب علمي في الإدارة.

الجدول (7) القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة تتبع أسلوب التخطيط العلمي

N	آراء المشاركين			الفقرة
	موافق %	موافق إلى حد ما %	غير موافق %	
31	5	23	3	القيادات الإدارية في إذاعة مصراتة تتبع أسلوب التخطيط العلمي
100.0	16.1	74.2	9.7	

الجدول رقم (7) يوضح مدى اتباع القيادات الإدارية أسلوب التخطيط العلمي السليم في إدارة المؤسسات الإعلامية، واحتلت المرتبة الأولى "موافق إلى حد ما" بنسبة 74.2% وبتكرار 23، وفي المرتبة الثانية موافق بنسبة 16.1% وبتكرار 5، وأخرا غير موافق بنسبة 9.7% وبتكرار 3، وهذا يدل على اتباع القيادات الإدارية أسلوب التخطيط العلمي بشكل منتظم ومستمر، وهذا يبيّن وجود خطة علمية غير ملتزم بها، ويرجع هذا لتخبط الإدارة في المؤسسة الإعلامية وعدم مقدرتها على العمل بشكل منظم ومستمر وواضح للعاملين.

الجدول (8) الدورات التدريبية التي تحصل عليها العاملون لرفع الكفاءة

N	آراء المشاركين		الفقرة
	نعم %	لا %	
31	7	24	هل تحصلت على دورة تدريبية في مجال الإعلام
100.0	22.6	77.4	

الجدول رقم (8) يوضح الدورات التدريبية التي تحصل عليها العاملون في الإذاعة في مجال الإعلام، وجاءت الإجابة بـ لا بنسبة 77.4 % وبتكرار 24 والاجابة بنعم بنسبة 22.6 % وبتكرار 7، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في الإذاعة لم يتحصلوا على دورات تدريبية في مجال الإعلام وعدم الاهتمام بالدورات لرفع كفاءة العاملين بهذا الجانب، ويوضح هذا ضعف الإدارة في جانب الدورات التدريبية التي يحتاجها العاملون بشكل مستمر لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال.

الجدول (9) يوضح الدورات التي تحصل عليها العاملون في الإذاعة

N	آراء المشاركين	الفقرة
	التكرار	
28.6	2	أقل من 3
14.3	1	أقل من 5
42.8	3	أقل من 7
14.3	1	7 فأكثر
% 100.0	7	الإجمالي

الجدول رقم (9) يوضح عدد الدورات التي تحصل عليها العاملون في الإذاعة، حيث جاءت كالاتي: أقل من 7 بنسبة 42.8% وبتكرار 3، يليها أقل من 3 بنسبة 28.6 % وبتكرار 2 ، وتساوت نسبة كل من أقل من 5 وأكثر من 7 حيث بلغت 14.3 % وبتكرار 1 ، ومن خلال الجدول يدل هذا المؤشر على عدم التكافؤ في الدورات التدريبية بين العاملين في المؤسسة، وعدم توزيع الدورات لكل العاملين في الإذاعة بشكل عادل ومنح البعض عددًا أكبر من الدورات دون غيرهم، وهذا ما يعاني منه أغلب

العاملين وهو عدم توفر العدالة في الدورات التدريبية، ويبدو أن الدورات مخصصة لمجموعة دون سواهم وتميز بين العاملين في التدريب. إن هذا الخلل الواضح في القيادات الإدارية في الإذاعة يؤكد أنها لا تعمل بحياد وموضوعية في منح الدورات للعاملين.

الجدول (10) ما هو السبب في عدم توفير دورات تدريبية في الإذاعة

نسب الفقرة إلى الكل حيث الإجابات بنعم	N	آراء المشاركين		الفقرة
		نعم	لا	
		%	%	
20.4	31	10	21	ضعف الإدارة
	100	32.3	67.7	
18.4	31	9	22	عدم توفر مدربين في مجال الإعلام
	100	29.0	71.0	
57.1	31	28	3	عدم الاهتمام بهذا الجانب
	100	90.3	9.7	
4.1	31	2	29	عدم توفر الدعم المالي
	100	6.5	93.5	

الجدول رقم (10) يوضح سبب عدم اهتمام القيادات الإدارية في الإذاعة بالدورات التدريبية، وقد اتضح عدم اهتمامها بهذا الجانب بنسبة 57.1 % وبتكرار 28، ثم ضعف الإدارة في المؤسسة الإعلامية بنسبة 20.4 % وبتكرار 10 ، يليها عدم توفير مدربين في مجال الإعلام بنسبة 18.4 % وبتكرار 9 وأخرا عدم توفر الدعم المالي بنسبة 4.1 % وبتكرار 2 ، وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة الإعلامية بجانب التدريب والتطوير للعاملين في الإذاعة وكذلك ضعف الإدارة في جانب القيادة والتدريب والتطوير،

ويرجع هذا أحيانا إلى عدم كفاءة القيادات الإدارية في المؤسسة وأن أصحابها غير متخصصين في مجال الإعلام، وينعكس هذا على العاملين في عدم الاهتمام بتوفير الدورات التدريبية اللازمة ورفع كفاءتهم، كل حسب تخصص عمله في الإذاعة.

الجدول (11) هل تعطى الفرصة الكاملة في الحصول على دورات تدريبية

N	آراء المشاركين			الفقرة
	نعم %	إلى حد ما %	لا %	
31	4	4	23	هل تعطى الفرصة الكاملة في الحصول على دورات تدريبية
100.0	12.9	12.9	74.2	

الجدول رقم 11 يوضح مدى منح الفرصة الكاملة للعاملين في المؤسسة على دورات تدريبية، وجاءت الإجابة بـ لا بنسبة 74.2 % وبتكرار 23 و الإجابة بـ إلى حد ما بنسبة 12.9 % وبتكرار 4 ، وأخرا الإجابة بنعم بنسبة 12.9 % وبتكرار 4، ويدل هذا على عدم توفر الفرصة الكاملة لكل العاملين في الإذاعة، وهناك عدم موضوعية في منح الفرصة لكل العاملين في التدريب وأنها لا تمنح وفق التخصص بل الاعتماد على التمييز بين العاملين والمحابة، وتقتصر الدورات على بعض العاملين في الإذاعة دون الآخرين ودون علمهم بالدورات المتاحة وبشكل غير عادل وحيادي، وهذا يدل على عدم الحيادية والعدالة في منح الفرصة لكل العاملين في الدورات التدريبية، كما أنها تميز البعض عن الآخرين.

الجدول (12) مدى استفادتك من الدورات التي تحصلت عليها

N	آراء المشاركين		الفقرة
	استفدت كثيرا %	لم استفد %	
7	4	3	ما مدى استفادتك من الدورات التي تحصلت عليها
100.0	57.2	42.8	

الجدول رقم 12 يوضح مدى استعادة العاملين من الدورات التدريبية التي يتحصل عليها، وجاءت الاستعادة بنسبة 57.2 % وبتكرار 4 وعدم الاستعادة بنسبة 42.8 % وبتكرار 3، ويدل هذا على عدد العاملين الذين تحصلوا على دورات تدريبية وهو 7 أشخاص من أفراد العينة، وكانت أعلى نسبة من الذين استفادوا كثيرا من الدورات التي تحصلوا عليها، ناهيك عن عدد أفراد العينة الذي لم يتحصل على دورات تدريبية خلال عمله وعددهم 24 من إجمالي العينة، وهذا يشير إلى خلل واضح في منح الفرصة في الدورات التدريبية في الإذاعة.

الجدول (13) برنامج تدريبي علمي متخصص ومستمر لرفع كفاءة العاملين في الإذاعة

N	آراء المشاركين		الفقرة
	نعم %	لا %	
31	1	30	هل يوجد برنامج تدريبي علمي متخصص ومستمر لرفع كفاءة العاملين في الإذاعة
100.0	3.2	96.8	

الجدول رقم (13) يوضح مدى إمكانية توفر برنامج تدريبي علمي واضح ومتخصص ومستمر في المؤسسة لرفع كفاءة العاملين في الإذاعة، حيث كانت الإجابة ب لا بنسبة 96.8 % وبتكرار 30 ، والإجابة بنعم بنسبة 3.2 % وبتكرار 1، ومن خلال هذا الجدول يتضح أنه لا يوجد لدى

المؤسسة برنامج علمي متخصص وبشكل منتظم ومستمر موضحا فيه الدورات التي تسهم في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة وعدم وضوح كافة الدورات التي يجب أن يتحصل عليها العاملون، وكذلك عدم إفصاح المؤسسة عن الدورات التي تسعى إلى توفيرها للعاملين، وهذا يضع العاملين في الإذاعة في غموض وعدم دراية بالدورات المتاحة التي يجب توفيرها من قبل القيادات الإدارية في الإذاعة.

الجدول (14) رضا العاملين عن أداء القيادات الإدارية في الإذاعة

N	آراء المشاركين			الفقرة
	راضٍ تماما %	راضٍ إلى حد ما %	غير راضٍ %	
31	2	27	2	هل أنت راضٍ عن أداء القيادات
100.0	6.5	87	6.5	الإدارية في الإذاعة

الجدول رقم (14) يوضح مدى رضا العاملين عن القيادات الإدارية في الإذاعة، وجاءت الإجابة براضٍ إلى حد ما بنسبة 87.1 % وبتكرار 27 وتساوى في النسبة كل من غير راضٍ وراضٍ تماما بنسبة 6.5 % وبتكرار 2 لكل منها، وهذا مؤشر على رضاهم عن أداء القيادات الإدارية في المؤسسة، ويرجع هذا الرضا إلى عدم فتح الفرصة والمجال لغيرهم بإدارة المؤسسة، وتقتصر القيادات الإدارية على أشخاص معينين دون سواهم.

الجدول (15) توفر الأجهزة والبرامج الحديثة للعمل في الإذاعة

N	آراء المشاركين			الفقرة
	رفض الإجابة عن السؤال	نعم %	لا %	
31	2	24	5	هل توفر لكم القيادات الإدارية الأجهزة والبرامج الحديثة للعمل في الإذاعة
100.0	6.5	77.4	16.1	

الجدول رقم (15) يوضح توفير القيادات الإدارية الأجهزة والبرامج الحديثة للعمل الإعلامي، وكانت الإجابة بنعم بنسبة 77.4 % وبتكرار 24 والى الإجابة بـ لا بنسبة 16.1 % وبتكرار 5، وأخرا رفض الإجابة عن السؤال بنسبة 6.5 % وبتكرار 2 ، وهذا مؤشر يدل على أن القيادات الإدارية اهتمت بتطوير وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج الإعلامية بشكل متطور وحديث، وأهملت الجانب البشري الآخر والعنصر المهم؛ حتي يمكن الاستفادة من هذا التطور في البرامج والأجهزة، ولكنها أغفلت جانب التطوير والدورات للعاملين في المؤسسة وعدم قدرتهم على مواكبة التطور الذي قامت به القيادات الإدارية في الإذاعة فيما يتعلق بالأجهزة والبرامج الحديثة، حيث أصبح العاملون عاجزين عن التشغيل والاستخدام والاستفادة من البرامج والأجهزة المتطورة دون توفير دورات تدريبية على الأجهزة والبرامج في الإذاعة.

الجدول (16) الحوافز المادية التي يتحصل عليها العاملون

N	آراء المشاركين			الفقرة
	تمنح بدرجة كبيرة %	تمنح إلى حد ما %	لا تمنح %	
31	3	10	18	هل تمنحك القيادات الإدارية حوافز مالية عند إنجاز العمل
100.0	9.6	32.2	58.2	

الجدول رقم (16) يوضح الحوافز المادية التي يتحصل عليها العاملون في الإذاعة عند إنجاز العمل أو التطوير فيه، حيث كانت الإجابة بـ "لا تمنح" بنسبة 58.2 % وبتكرار 18 والإجابة بـ "تمنح إلى حد ما" بنسبة 32.2 % وبتكرار 10، وأخرا "تمنح بدرجة كبيرة" بنسبة 9.6 % وبتكرار 3 ، وهذا يدل على عدم اهتمام القيادات الإدارية في الإذاعة بتوفير الحوافز المادية لكل العاملين عند إنجاز المهام أو العمل، وكذلك هناك تفاوت فمنهم من يتحصل على حوافز مادية كبيرة، ومنهم من يتحصل على مبالغ رمزية لا تتناسب مع إنجاز العمل والمهام، وعدم وجود حيادية وعدالة في المنح والحوافز للعاملين وعدم تحديد قيمه لكل العاملين بشكل متساوٍ، وعدم مكافأة العاملين الذين أنجزوا العمل والمهام بمقابل مادي، واقتصار المقابل المادي على أفراد أو مجموعة معينة فقط دون غيرهم.

الجدول (17) الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على الأداء في إذاعة مصراتة fm

نسب الفقرة إلى الكل حيث الإجابات بنعم	N	آراء المشاركين		الفقرة
		نعم	لا	
		%	%	
19.5	31	11	20	عدم كفاءة القيادة الإدارية
	100	35.5	64.5	
13.5	31	7	24	الأجهزة والمعدات غير مواكبة للتطور
	100	22.6	77.4	
29	31	17	14	عدم وجود تأهيل وتدريب للكوادر العاملة في الإذاعة
	100	54.8	45.2	
38	31	23	8	ضعف التمويل لإنتاج البرامج
	100	74.2	25.8	

الجدول السابق يوضح الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على أداء العاملين في الإذاعة، وقد احتلت المرتبة الأولى الإجابة بضعف التمويل لإنتاج البرامج بنسبة 38 % وبتكرار 23، يليها عدم وجود تدريب وتأهيل للعاملين في الإذاعة بنسبة 29 % وبتكرار 17، ثم عدم كفاءة القيادات الإدارية في الإذاعة بنسبة 19.5 % وبتكرار 11، وأخرا الأجهزة والمعدات غير مواكبة للتطور بنسبة 13.5 % وبتكرار 7 ، وهذه الإجابات تدل على ضعف تمويل البرامج وإنتاجها ، وكذلك دعم العاملين في الإذاعة من جانب إنتاج البرامج وصرف مقابل مادي لهم نظير انتاجهم للبرامج ، على رغم من توفر الدعم المادي في الإذاعة الذي تتحصل عليه الإدارة مقابل الإعلانات التجارية والدعايات التجارية والأخبار المحلية في الإذاعة، إلا إن إدارة الإذاعة لا تصرف هذه الأموال على إنتاج البرامج ومنح المكافآت المالية

للعاملين وبالإضافة الي عدم توفير دورات تدريبية لهم، ويعد هذا عائقاً أمامهم إلى جانب عدم كفاءة القيادات الإدارية في الإذاعة على العمل داخل المؤسسة الإعلامية، وهذا يرجع أحيانا إلى عدم تخصص القيادات، وكذلك التخطيط في إدارة الإذاعة وعدم تطوير الإدارة بالاستعانة بالمتخصصين في إدارة المؤسسات الإعلامية من ذوي الخبرة في مجال الإعلام.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1- إن أغلب العاملين في إذاعة مصراتة fm من فئة الشباب ومن حملة الشهادة الجامعية، ولديهم خبرة في مجال الإعلام وطموح في التطوير والإبداع في مجال الإعلام.

2- من خلال الدراسة اتضح أن اختيار القيادات الإدارية في الإذاعة لا يتم بناء على المؤهل العلمي والتخصص في تولي الإدارات والأقسام، بل يتم اختيارها عن طريق العلاقات الاجتماعية والمحابة.

3- عدم توفر الفرصة الكاملة لكل العاملين في الإذاعة، وعدم الموضوعية في منح الفرصة لكل العاملين في التدريب، كما أنها لا تمنح وفق التخصص بل الاعتماد في منحها على التمييز بين العاملين والمحابة، وتقتصر الدورات على بعض العاملين في الإذاعة دون غيرهم.

4- يتضح من خلال الدراسة عدم وجود برنامج علمي متخصص وبشكل منتظم ومستمر لدى المؤسسة، موضحا فيه الدورات التي تسهم في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة، والدورات التي يجب أن يُتَحَصَّل عليها.

5- اهتمت القيادات الإدارية بتطوير وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج الإعلامية بشكل متطور وحديث، وأهملت الجانب البشري الآخر والعنصر المهم حتى يمكن الاستفادة من هذا التطور في البرامج والأجهزة.

6- هناك ضعف وقلة في الدورات التدريبية للرفع من كفاءة وتطوير العاملين وعدم اهتمام القيادات بالدورات التدريبية التي يحتاجها العاملون بشكل مستمر.

7- من خلال الدراسة تبين عدم اهتمام القيادات الإدارية في الإذاعة بتوفير الحوافز المادية لكل العاملين عند إنجاز المهام أو العمل، وكذلك هناك تفاوت، فمنهم من يتحصل على حوافز مادية كبيرة، ومنهم من يتحصل على مبالغ رمزية لا تتناسب مع إنجاز العمل والمهام، واتضح أيضاً عدم وجود حيادية وعدالة في المنح والحوافز للعاملين وعدم تحديد قيمه لكل العاملين بشكل متساوٍ.

8- اتضح من خلال الدراسة عدم وجود تعاون كبير من قبل القيادات مع العاملين في الإذاعة في رفع كفاءتهم وتطويرها، كل حسب تخصصه.

9- ضعف تمويل البرامج وإنتاجها وكذلك دعم العاملين في الإذاعة من جانب إنتاج البرامج وصرف مقابل مادي لهم رغم توفر الدعم المادي في الإذاعة الذي تتحصل عليه الإدارة مقابل الإعلانات التجارية والدعايات التجارية والأخبار المحلية في الإذاعة، إلا أنها إدارة الإذاعة لا تصرف هذه الأموال على إنتاج البرامج ومنح المكافآت المالية للعاملين.

توصيات الدراسة

1. ضرورة القيام بتدريب القياديين والعاملين بالإذاعة في كافة مجالات الإعلام، كل حسب تخصصه.

2. التطوير المتوفر في جانب الأجهزة والمعدات ينبغي أن يصحبه تطوير للكادر البشري.
3. العمل على الابتعاد عن التأثير بالعلاقات الاجتماعية والمصالح الشخصية عند اختيار القيادات الإدارية بالإذاعة.
4. ضرورة الاستفادة من العاملين المتحصّلين على مؤهلات علمية جامعية فما فوق في القيادة ووضع الخطط الإعلامية للإذاعة.
5. يجب وضع برنامج واضح ومعلن للعاملين عن الدورات التدريبية التي تسعى الإدارة إلى تنفيذها.
6. العدالة في صرف المكافآت لكل العاملين بشكل متساوٍ.
7. منح الفرص الكاملة لكل العاملين في التدريب والدورات والتطوير

الهوامش والمراجع

- 1- صالح خليل أبوأصبع، إدارة مؤسسات إعلامية، دار ارام للنشر، الأردن، 1997، ص 27.
- 2 - عباس محمود عوض- القيادة والشخصية - الطبعة الثالثة- دار النهضة العربية- 1986 -بيروت، ص 30.
- 3 - فتحي محمد أميمة، كتابة البحوث العلمية، مكتبة الامام مالك، ليبيا، 2014، ص 27.
- 4- مقابلة مع محمد الزعلوك، رئيس قسم الاخبار بإذاعة مصراتة fm ، بتاريخ 2019/05/15 .
- 5- محمد شرف الدين الفيتوري، مدخل إلى الإعلام المتخصص، دراسة نظرية وتطبيقية، سنة 2008، ص 151.

- 6- سلوى إمام وآخرون، **الإذاعة المسموعة**، القاهرة، دار العلم للنشر، سنة 2003، ص 6.
- 7- محمد حمد بن عروس، **الأسس الفنية للإذاعيين المسموعة والمرئية**، مصراته، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، 1987، ص 19.
- 8- سامي الشريف، **الإذاعات المحلية الفكرة والتطبيق**، القاهرة، دار الطباعة العربي، 1988، ص 25-28.
- 9- عبد القادر خلف الدليمي، وآخرون، **تخطيط البرامج الإذاعية والتلفزيونية**، جامعة بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1988، ص 15.
- 10- ابراهيم عبد الله المسلمي، **الراديو والتلفزيون وتنمية المجتمع المحلي**، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 1996، ص 155-156.
- 11- مصطفى احمد فلاته، **الإذاعة المسموعة وسيلة اتصال وتعليم**، جدة، مطبعة جامعة الملك، 1997، ص 39-42.
- 12- محمد صالح الحناوي وآخرون، **تنمية القيادة**، مصر-الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص 5.
- 13- ثامر بن ملوح المطيري، **القيادة العليا والأداء**، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة النشر 2003، ص 115-116.
- 14- سيد مصطفى أحمد، **إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين)**، دار الكتب، 2000، ص 50.
- 15- حسن حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 45-49.