



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

المشاكل الإدارية التي تواجه الإذاعات المحليّة في محافظة الخليل: مقترحات للتطوير

Managerial Problems Facing Local Radios in Hebron Governorate:

Suggestions for Development

إعداد

سماح إبراهيم طميري

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل

2022م

إجازة الرسالة

المشاكل الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل: مقترحات للتطوير

Managerial Problems Facing Local Radios in Hebron Governorate:

Suggestions for Development

إعداد الباحثة

سماح ابراهيم طمیزی

إشراف

أ.د. سمير أبو زنید

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 2022/6/6 م الموافق 7 ذو القعدة لسنة 1443 وأجيزت.

التوقيع

.....
(مشرفاً ورئيساً)

.....
(ممتحناً خارجياً)

.....
(ممتحناً داخلياً)

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ.د. سمير أبو زنید

2. د. سعيد شاهين

3. د. محمد الجعبري

الإهداء

إلى مَنْ قال الحقّ تعالى فيهما:

(وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)

إلى روح والدي الطاهرة، تغمّده الله برحمته وأدخله فسيح جناته...

إلى والدتي العظيمة، حفظها الله برعايته...

إلى زوجي العزيز...

إلى كلّ معلّم علّمني ولو حرفاً...

إلى كلّ مَنْ ساندني من العائلة الكريمة: أقاربي، إخواني، أختي. لكم مني شكري وامتناني...

إلى مَنْ روحها تشبه روحي: صديقتي...

إلى كلّ مَنْ لم يدّخر جهداً في مساعدتي...

إلى جميع شهداء فلسطين...

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع...

الشكر والتقدير

أحمد الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا الجهد العلمي، فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجههم وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم. وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور سمير أبو زنيد مشرف الرسالة، الذي تهلّث من منابع علمه الكثير، ولم يتوان عن مدّ يد العون والمساعدة لي في جميع المجالات، وقد تميّز بسعة صدره، وغازة علمه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، الذين لم يبخلوا عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة؛ لتكرّمهم بمناقشتها. وإلى جميع الأساتذة الذين كان لملاحظاتهم فوائد جمة في إثراء هذه الرسالة. كما أشكر جميع الأساتذة في قسم الإعلام في جامعة الخليل؛ لما كان لإرشادهم وتوجيههم فائدة في إثراء هذه الرسالة. وأتقدّم بجزيل شكري لجميع أصحاب الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؛ وذلك لحسن تعاونهم وتسهيل مهمّتي في عمل المقابلات.

الباحثة: سماح طميري

فهرس المحتويات:

الإهداء.....	أ.....
الشكر والتقدير.....	ج.....
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ز.....
Abstract.....	ح.....
الفصل الاول.....	1.....
الإطار العام للدراسة.....	1.....
1،1 مقدمة الدراسة.....	1.....
الفصل الاول.....	2.....
الإطار العام للدراسة.....	2.....
1.1 مقدمة الدراسة.....	2.....
1.2 الإطار المنهجي.....	5.....
1.3 مشكلة الدراسة.....	5.....
1.4 أسئلة الدراسة.....	6.....
1.5 أهداف الدراسة.....	6.....
1.6 أهمية الدراسة.....	7.....
1.7 أدوات جمع البيانات:.....	8.....
1.8 حدود الدراسة.....	8.....
1.9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....	8.....
الفصل الثاني.....	10.....
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	10.....
2.1 الإطار النظري.....	11.....
2.1.1 المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية.....	12.....

19	تعريف الإذاعات المحلية.....
21	2.1.1.1 أهمية الإذاعات المحلية وأهدافها.....
22	2.1.1.2 أهداف الإذاعة المحلية:.....
23	2.1.1.3 خصائص الإذاعات المحلية.....
24	2.1.2 الخصائص التي تميز الإذاعة المحلية:.....
25	2.1.2.1 وظائف الإذاعات المحلية.....
28	2.1.3 ثانياً: الدراسات السابقة.....
28	2.1.3.1 الدراسات العربية.....
32	2.1.3.2 الدراسات الأجنبية.....
35	الفصل الثالث.....
35	الطريقة والإجراءات المنهجية.....
36	3.1 تمهيد.....
36	3.2 منهج الدراسة.....
36	3.3 مجتمع الدراسة.....
37	3.4 خصائص مجتمع الدراسة.....
38	3.5 أدوات الدراسة.....
39	3,6 إجراء تطبيق الدراسة.....
40	الفصل الرابع.....
40	تحليل أسئلة الدراسة.....
41	4.1 نتائج أسئلة المقابلة.....
45	الفصل الخامس.....
45	مناقشة النتائج والتوصيات.....
46	5.1 تمهيد.....

46 ملخص النتائج 5.2
48 الاستنتاجات 5.3
49 التوصيات 5.4
51 المصادر والمراجع
56 الملحق

ملخص الدراسة باللغة العربية

المشاكل الإدارية التي تواجه الإذاعة المحلية في محافظة الخليل: مقترحات للتطوير

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل، وإلى تطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حلّ هذه المشكلات، وهدفت أيضاً إلى التعرف على الاختلاف في تحديد هذه المشكلات المتعلقة في الجوانب الإدارية من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والمباني المناسبة للعمل الإذاعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أغلب مديري الإذاعات المحلية في محافظة الخليل وبعض موظفيها، البالغ عددهم (11) مديراً و(4) عاملين، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة في الدراسة، وتم تحليل المقابلات وتفرغها بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإذاعات المحلية في محافظة الخليل تواجه العديد من المشكلات الإدارية في المجالات الآتية: الجانب المادي، يليها مجال الخبرات والتقنيات، ثمّ مجال الخلط بين المفاهيم الإدارية والإعلامية، يليها مجال البناء والتجهيزات. كما أظهرت الدراسة أن الإذاعات المحلية تواجه مشكلات إدارية بدرجة قليلة تتعلق بالاحتلال، وأظهرت أيضاً عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل. وقدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إيجاد قسم إداري مختص في معالجة المشاكل داخل الإذاعة، توضيح التقسيمات الهيكلية داخل الإذاعة، ضرورة اهتمام وزارة الإعلام بالإذاعات المحلية، وحماية موجاتها من التشويش، وتحسين الصورة الذهنية عن الإذاعات لدى جمهور المستمعين من خلال عقد دورات تثقيفية بالدور المهم للإذاعات المحلية.

Abstract

Managerial Problems Facing Local Radios in Hebron Governorate: Suggestions of Development

The study aimed to identify the managerial problems facing the local radios in Hebron governorate and develop solutions that may contribute to solving these problems. In addition, this study aimed to identify the differences related to these problems according to managerial aspects: planning, organizing, leading, controlling, decision-making, and premises. In order to achieve its objectives, the study used the descriptive approach as well as the observation and interview. The study population consisted of (11) managers and (4) employees in the governorate of Hebron. The interviews were transcribed, analyzed and discussed in line with the objectives of the study.

The results showed that the local radios in Hebron governorate face several managerial problems in the following areas: finance, experience, technology, confusion between managerial concepts and media concepts, the local community and audience, and finally premises and equipments. The study also showed that the local radios in Hebron governorate face little managerial problems related to occupation. There were no significant differences in the identification of managerial problems that face the local radios in Hebron governorate.

The study concludes with the following recommendations:

1. Finding an administrative department specialized in dealing with problems within the radio.
2. Clarify the structural divisions within radio stations.
3. The stereotypical image of the local radios should be improved through holding educational courses about the important role played by local radios.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1،1 مقدمة الدراسة

2،1 الإطار المنهجي

3،1 مشكلة الدراسة

4،1 أسئلة الدراسة

5،1 أهداف الدراسة

6،1 أهمية الدراسة

7،1 أدوات جمع البيانات

8،1 حدود الدراسة

9،1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبّر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في مجتمع محدّد، وتمثّل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع. فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير (حلاق، دكاك، 2020).

وبناءً على تعريف (حلاق، دكاك، 2020) فالمؤسسة تعدّ وحدة قانونية، سواء كانت شخصاً مادياً أو شخصاً معنوياً، وتتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلعاً وخدمات تجارية. وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بشكل يسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى، من هنا يمكننا معرفة أهداف كل مؤسسة باختلاف طبيعة عملها، حيث إن الرابط بين جميع المؤسسات باختلاف الغرض من إنشائها هو تقديم خدمات وبيع مقابل مبالغ مادية أو معنوية، وتقدّم هذه الخدمات في إطار تنظيمي معين يتم تحديده من قبل الشركاء في المؤسسة.

ووراء كل إنجاز حضاري علماء كرسوا حياتهم من أجل الاختراعات، وإن السبب وراء هذه الاختراعات تكمن دوماً في الإدارة الناجحة التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية مع الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق، وبأقلّ التكاليف الممكنة؛ من أجل نفع المجتمع وضبط حسن سير العمل وكفاءة الأداة. ومن المؤكد أن هناك دوراً كبيراً للإدارة في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة، ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة، وأي نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتلاءم مع طبيعة هذا النشاط (الحديثي، 2009).

ومع كثرة المؤسسات وتعدّدها أصبح لدينا العديد من التطورات والتحديات الواجب علينا مواكبتها للخروج بأفضل النتائج المرجوة من كل مؤسسة، وأدت هذه التحديات إلى وجود مشاكل إدارية تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها في فلسطين وخصوصاً في مدينة الخليل وبالأخصّ المؤسسات الإعلامية منها؛ كونها هي المحور الرئيس في هذا البحث.

ويعدّ حلّ المشكلات الإدارية فنّاً وعلماً معاً؛ لأنه يجب أن يعتمد على النظريات والعلوم الإدارية، وكذلك على خبرة متّخذ القرار ومهاراته ومعارفه، فهي علم يستند إلى النظريات والعلوم الإدارية، وفنّ يعتمد على خبرات متّخذ القرار الإداري ومهاراته ومعارفه، وأهمّ ما يتعلق بالمشاكل الإدارية كما تحدّث عنها (سوفت، 2019) هي أنها تتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو أنّ حالة النظام لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف النظام أو نشاطاته.

وتعدّ المؤسسات الإعلامية واحدة من المؤسسات التي تواجه مشاكل إدارية تحتاج إلى حلول؛ لأنها مؤسسة يعتمد عليها المجتمع في معرفة ما يدور من حوله من أحداث، وتتشابه مع المؤسسات الأخرى في أهمية نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية، مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل. وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وحكوماتها، وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات، وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها (الحديثي، 2009).

تعمل المؤسسات الإعلامية في عالمنا الحديث في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث إن التغيير هو القاعدة، وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدرج، ولكن الأهم أنّ الأشياء لا تبقى ساكنة بل تتغير باستمرار، ويؤدي هذا التغيير إلى ظهور المشكلات التي تواجهها المؤسسات الإعلامية (رؤيا، 2019).

وهنا نجد أن الإدارة الناجحة للمؤسسات الإعلامية هي التي تستطيع أن تتعامل مع المشكلات المتوقعة، بينما تتخبط الإدارة الأقل نجاحاً مع هذه المشاكل وتلهث خلفها، والأمر يعود بلا شك إلى قدرة الإدارة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى أن الإدارة الناجحة تحدد أهدافها بوضوح وتضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيقها، بينما تفشل بعض الإدارات في إنشاء أهداف واضحة، ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية فإن هذه الأهداف متحركة، ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة في التسلح بالعلم الإداري (رؤيا، 2019).

لهذا سوف تسلط الباحثة من خلال هذه الدراسة في فصولها الخمسة الضوء على أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية، وكيفية علاجها بالقرارات الناجعة المثمرة، وتحديد أهم المشكلات في الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والعمل على حل هذه المشاكل بالطرق الممكنة، ودراسة هذه المشكلات من جوانبها المختلفة؛ للخروج بأفضل حلول ممكنة لكل وظيفة على حدّ سواء.

1.2 الإطار المنهجي

1.3 مشكلة الدراسة

لم يعد الإعلام باختلاف وسائله مجرد رسالة وثقافة وفكرة فقط، بل تطور في ظل المستجدات التكنولوجية الحديثة في عصر الحاسوب والأقمار الصناعية والإنترنت وغيرها من إفرزات الثورة العلمية الحديثة، ليصبح صناعة وصناعة ثقيلة ودقيقة. وفي الوقت نفسه اتسعت وتشعبت مهام الإعلام وأهدافه وأنشطته، وانتقلت من مجرد كونها وسائل تؤدي في إطار محدود من الكادر والإمكانات البشرية والمادية، ووظائف التوجيه والتنقيف والتسليية والإخبار وغيرها من وظائف الإعلام، لتصبح مؤسسات ذات مبانٍ ومكائن ضخمة، ورأس مال أضخم، وأجهزة دقيقة ومتطورة، وشبكة واسعة من المكاتب والفروع والمراسلين (حبيب، 2013).

إن هذا التحويل الواضح للعيان، كان لا بد أن يرافقه اهتمام متزايد وضروري بموضوع تنظيم المؤسسات الإعلامية الضخمة، واستثمار إمكانياتها البشرية والمادية بشكل أفضل، إذ هنالك علاقة بين تنظيم المؤسسات الإعلامية وإدارتها وأداء هذه المؤسسات لوظائفها المحددة بشكل ناجح (أسعد، 2008).

وفي ضوء هذا التحول والتطور في المؤسسات الإعلامية بشكل عام، والإذاعات بشكل خاص، وظهرت مشاكل إدارية مختلفة صعبت على مدير المؤسسة الإعلامية حلها ومواجهتها، توجب على الباحثة العمل على هذا البحث في محاولة منها لمساعدة أصحاب المؤسسات الإعلامية في حلّ هذه المشاكل واقتراح أفضل الحلول وأنسبها، والتي من شأنها أن تساعدهم أيضاً في تجنب المشكلات قبل حدوثها، وبسبب قلّة الدراسات المحلية حول الأوضاع والمشكلات لدى الإذاعات، فإنّ مشكلة هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الآتي: ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟ وما الطرق الممكنة التي تساعد في إيجاد سبل وآفاق للتطوير؟

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟ وما آفاق التطوير وسبله؟

ويتفرّع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التخطيط؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التنظيم؟
3. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التوجيه؟
4. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في الرقابة؟
5. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في اتخاذ القرار؟
6. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في المبنى المخصص للعمل الإذاعي؟

السؤال الثاني: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حلّ المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟

1.5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل.

ثانياً: تطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل.

1.6 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تنتمي إليه، وتركيزها على قضية أساسية يعتمد عليها نجاح الإذاعة، وذلك من خلال الكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجهها وتحّد من نشاطها، فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات الإذاعات المحلية الإعلامية، إلا أنّ الموضوع لم يحظَ على حدّ علم الباحثة بالاهتمام المطلوب في مجتمعنا الفلسطيني، وخاصة في محافظة الخليل.

وتكمن أهمية الدراسة للجهات المختلفة، فيما يأتي:

1. الإذاعات الإعلامية المحلية: يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المؤسسات الإعلامية عامة والإذاعات المحلية خاصة في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه مؤسساتهم، وتوعيتهم إلى أساليب جديدة لحل هذه المشكلات.
2. المكتبة العلمية: يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بما تقدمه من نتائج وتوصيات.

1.7 أدوات جمع البيانات:

من أهم الأدوات التي استخدمتها الباحثة لجمع البيانات في هذا البحث:

1. الملاحظة:

يجب أن تكون الملاحظة قصدية، وتكون لها أسس علمية، وعن طريق الاستخدام الشخصي للباحث، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو بطريقة عفوية أو منظمة.

2. المقابلة:

يجب أن تكون المقابلة قصدية، وتكون لها أسس علمية واضحة من قبل الباحثة، من خلال طرح الأسئلة على عينة الدراسة.

1.8 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل وآفاق للتطوير والحدّ من مشكلاتها.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري الإذاعات المحلية وموظفيها في محافظة الخليل.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين الفصل الدراسي الأول للعام 2020/2019 والفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2021.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإذاعات المحلية العاملة لدى وزارة الإعلام في محافظة الخليل.

1.9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

في هذا العنصر سنقوم بضبط المفاهيم النظرية والإجرائية لهذه الدراسة، مع توضيحها وطرحها بصيغة تتماشى وإشكالية البحث، وهي كالاتي:

الإذاعة المحلية:

- المفهوم النظري: هي جهاز إعلامي، موجّه بالدرجة الأولى إلى جمهور المجتمع المحلي محدود العدد، متناسق من الناحية الاجتماعية والثقافية، وتكون ملتزمة بطابع ونوعية ذلك المجتمع (ضيف، 2006).
- المفهوم الإجرائي: أقصد بالإذاعة المحلية في هذا البحث، تلك المحطة الإذاعية الموجهة بالدرجة الأولى إلى المجتمع المنشأة فيه جغرافياً، وتحتويه إدارياً، والتي تعكس صوت أفرادها (الزهراء، 2017).
- المشكلات الإدارية: أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، وتتمثل بالصعوبات والعوائق التي تعمل على تعطيل النظام الإداري، أو عرقلة سير عمله، أو قصوره عن القيام بوظائفه، وتحقيق أهدافه (طوطح، 2012).
- المفهوم الإجرائي: هي الصعوبات والعوائق التي تتعلق بالمهام الإدارية والفنية الموكلة للمدير، والتي تؤدي إلى عرقلة سير عمله، أو قصوره عن القيام بوظائفه (طوطح، 2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الإطار النظري

2.1.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

2.1 الإطار النظري

تعدّ وسائل الإعلام محركاً مهماً للتفكير والمعرفة في المجتمعات كافة، حيث لديها القدرة في التأثير على سلوك الأفراد، وتسهم في توفير ثقافة مشتركة لتحقيق أهداف المجتمع التنموية في المجالات المختلفة، من خلال ما تنتجه من أفكار ومفاهيم، بالإضافة إلى مساهمتها في توصيل الرسالة إلى أكبر عدد من الجمهور (حجازي، 2018).

يعدّ الإعلام المحلي حاجة ماسة سعت إلى تحقيقها كافة المجتمعات الإنسانية، بهدف صنع اتصال تفاعلي مع الأحداث الاجتماعية التي يعيشها المجتمع المحلي، ويعدّ الاتصال بشكل عام والإذاعات المحلية بشكل خاص من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها حياة الإنسان (بوثلجة، 2010). إن للإذاعة المحلية أهميتها البارزة في الوطن العربي، باعتبارها الأداة الأساسية لمخاطبة جمهور المستمعين، متخذةً بذلك مشكلة الأمية التي تعيق بعض وسائل الإعلام وخاصة المكتوبة منها (بعول وزوق، 2016).

وهناك أهمية كبيرة لنظريات الإدارة في المؤسسات الإعلامية، أهمها هي أنها تستخدم لتقسيم العمل بين العمل الإداري والعمل الفني الإبداعي في المؤسسات الإعلامية، بالإضافة إلى تدريب العاملين في المؤسسة الإعلامية والعمل على تنمية مهاراتهم، كما تُحسّن ظروف العمل بحيث تكون ملائمة للعاملين وتساهم النظرية البيروقراطية في بناء الهرم التنظيمي باعتبارها أسلوباً قيادياً إدارياً فريداً من نوعه، وأحدث صيحة مدوية في حقل الإدارة حال ظهوره على مستوى العالم. كما أنها تفرض القوانين التي تلزم الصحافيين بالعمل، وتقسيم العمل حسب التخصص، واعتبار خدمة الجمهور المتلقي الهدف الأسمى للمنظمة والمؤسسة الإعلامية.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى الدور المهم الذي تلعبه النظرية البيروقراطية في المؤسسات المختلفة كما تحدث عنها (المنيف، 2017) كونها تدعو إلى أن الالتزام التام بالقواعد والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص الموظفين، وتحديد أنشطة العمل باعتبارها واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي، وتوزيع السلطة الرشيدة على الموظفين حسب واجباتهم ومسؤولياتهم، بالإضافة إلى إعداد المستندات وحفظها وأساليب العمل الرشيدة التي يجب أن يقوم بها ذو خبرة. السلطة تتطلب هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل، وتحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية.

2.1.1 المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية

المشكلات هي عدة أحداث أو وقائع متشابكة يكتنفها الغموض، ويصعب حلها قبل معرفة الأسباب والظروف المحيطة بها، وتُعرّف المشكلات الإدارية بأنها الصعوبات التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة أو منظمة، وتحول دون أدائها لمهامها وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية (العظامات، 2019).

إن المشكلات التي تواجه مدير الإذاعة أو التلفزيون أو أحد موظفيهما، ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة، حيث إنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير المؤسسة الإعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسليح بقواعد العالم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في معرفة طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها (الحديثي، 2009).

إن الإدارة في الإذاعة المحلية شأنها شأن أي عمل لا تخلو من الصعوبات، وحالها كحال باقي الوظائف الإدارية في مواجهتها لبعض المشكلات اليومية، والمقصود بـمشكلات الإدارة التي تواجه الإذاعة المحلية هي المشكلات التي تقف عائقاً أمام الإذاعة المحلية وتمنعها من تحقيق أهدافها (دنديس، 2018).

إن المشكلات الإدارية تعبر عن أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة وتتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام، وتزداد المشكلات الإدارية كلما ازدادت المسؤوليات، حيث تكون قليلة في المستويات الإدارية مقارنةً بالمستويات الوسطى وتكون أقل نسبياً في المستويات العليا وجميعها بحاجة إلى حل مناسب (الطائي، 2015).

ومن أبرز المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية ما يأتي:

أولاً: التخطيط

يعدّ التخطيط أخذ الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة باستمرار من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات على اختلاف أنواعها (صناعية، وتجارية، وخدمائية، وإعلامية وغيرها)، كما ينظر إلى التخطيط باعتباره الوظيفة المحورية في العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة على ضوء التخطيط الفعال، ومن أبرز المشكلات في التخطيط في أي مؤسسة إعلامية ما يأتي (الحراشنة، مقابلة، 2009):

1. قلة الأهداف الموضوعية وعدم وضوح البعض منها.
2. محاولة إنجاز أكثر من عمل في وقت واحد.
3. التردد في اتخاذ القرارات التي تتطلب على صيغ تخطيطية من قبل المدير.
4. عدم وضع خطة عمل يومية لتنفيذ المهام، وعدم الاحتفاظ بسجل يومي للأداء، وعدم تحديد الوقت اللازم لكل مهمة، وترتيبها ضمن أولوياتها، ما يؤدي إلى تداخل في إنجاز المهام والواجبات.

ثانياً: التنظيم

يتضمن التنظيم المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة أو هو الإطار الذي يضم كافة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد القائمين على تحقيق الأهداف التي حددتها الخطط (العلاوين، 2009).

ويتطلب تنظيم العمل داخل المؤسسة الإعلامية وجود تحديد لأوجه الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، وتجميع هذه الأنشطة المتشابهة في إطار تحديد المسؤولية كل ضمن اختصاصه، وتوفير التنسيق اللازم بين الإدارة العليا والإدارات التي تليها بالمسؤولية، أو بين المديرين ومساعديهم أو مرؤوسيهـم (السامرائي، 2017).

من أبرز المشكلات التي تواجه أي مؤسسة إعلامية في التنظيم ما يأتي (الحراحشة، مقابلة، 2009):

1. المركزية التي تعتمد على تجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي.
2. انشغال المدير في تنفيذ الأعمال النمطية ما يؤدي إلى الابتعاد عن الوظائف الأساسية.
3. لجوء المدير إلى تأجيل بعض الأعمال وتركها معلقة من دون إنجاز بسبب عدم كفاية المعلومات.

4. طول مدة الاجتماعات في الأوقات المحددة لها فضلاً عن كثرتها.
5. عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمهام داخل المؤسسة الإعلامية.

ثالثاً: التوجيه

يعدّ التوجيه هو النشاط الرئيسي للإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية، من حيث إصدار الأوامر والتعليمات وإرشاد المسؤولين والإشراف عليهم في أثناء العمل، وتنمية روح الفريق الواحد فيما بينهم،

والقدرة على المبادرة لديهم، وتحقيق الانسجام والتوافق وفق الخطة المرسومة بين كل مكونات المؤسسة الإعلامية في مستوياتها المختلفة (السامرائي، 2017).

التوجيه الإداري في المؤسسة الإعلامية هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس أو المدير دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، ويعمل التوجيه على رفع مستوى الأداء التنظيمي والمهني للمؤسسة، بما يسهم في تحقيق سياستها العامة من خلال تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، وتسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محددة، والإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل، وإنجاز الأعمال في ضوء الأهداف التنظيمية (المدهون، 2018).

ويعتمد نوع التوجيه ومقداره في المؤسسة الإعلامية على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم السابقين، فكلما قلّ التخطيط والتنظيم، زادت الحاجة إلى التوجيه وبالعكس، وكلّما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً، كانت المشكلات المتوقعة أقلّ، وقلّت بالتالي القرارات الفورية التي يضطرّ المدير إلى اتخاذها عندما يواجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة، حيث يعدّ اتخاذ القرار محور النشاط الإداري القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها (المدهون، 2019).

رابعاً: الرقابة

تنطوي الرقابة على التحقيق عمّا إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأنّ عرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبيق على كل شيء من الناس والأفعال والأشياء. والرقابة بأبسط مفاهيمها تعني تعديل الانحرافات، وتصحيح الأخطاء، والتحقق من تنفيذ الأنشطة وفقاً للهدف المنشود، واكتشاف أماكن

الضعف. وهي تلك العملية التي تحاول التأكد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع الأهداف التي سبق تحديدها، فهي تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها، كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة (المدهون، 2018).

في الإدارة الإعلامية الناجحة تصبح مسألة الرقابة وتقييم أداء العاملين في جانب حيوي ومهم من خلال خصوصية المؤسسة الإعلامية التي تتعامل مع مفردات قد لا تكون موجودة في المؤسسات الإدارية والصناعية الأخرى، ألا وهو عامل الوقت الذي يعد أشبه بالسيف المسلط على رقبة الإعلامي، حيث لا بد أن يتناغم مع الأحداث والتطورات من حيث سرعة حدوثها وتغطيتها بمدة أقصر من الآخرين؛ كي يتحقق السبق الإعلامي (السامرائي، 2017).

الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت، وبهذا تُصمم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها. ومن أبرز المشكلات التي تواجه الرقابة في أي مؤسسة إعلامية ما يأتي (الحراشنة، مقابلة، 2009):

1. المعايير الرقابية لا تتطابق مع طبيعة نشاطات المنظمة.
2. المعايير الرقابية المعمول بها غير مفهومة وغير مقبولة وتتصف بعدم القدرة على تحقيقها.

خامساً: المشكلات الإدارية والتنظيمية في المقرّ والبناء

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقرّ، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها، وهذا المقرّ يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها، وأن

يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة، فالإذاعة مثلاً تحتاج إلى مقرّ يشتمل على الأستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل ومكاتب الموظفين... إلخ (الحديثي، 2009).

إن المشكلات المتعلقة بالمباني الإذاعية تتمثل في قصور الإدارة في الإذاعات المحلية عن تبني التكنولوجيا، والمستحدثات الجديدة في العمل، وذلك يقيد الحركة الإعلامية داخل غرف مبنى الإذاعة بسبب ضيق مساحة الغرف، وعدم توفر الإمكانات المادية، والتجهيزات في المبنى، وعدم وجود أسوار في الكثير من المباني الإذاعية، وقلة المرافق الصحية، بالإضافة إلى رداءة الأثاث داخل المبنى الإذاعي (دنديس، 2018).

سادساً: المشكلات الإدارية المتعلقة بالتمويل

إن رأس المال جزء أساس مكمّل لأي نشاط بشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو إعلامية هو أساس لبدء أي نشاط؛ لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية. والتمويل هو أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة، وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقرّ أو تأجيرها، ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها (الحديثي، 2009).

وبشكل عام يعود وقوع المشكلات الإدارية في التمويل إلى محدودية الموارد المتاحة، حيث يحتاج حلّ أي مشكلة إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة، وتخضع جميع هذه الموارد إلى قانون الندرة الذي يقضي بالمحدودية النسبية لها قياساً بمستويات الإشباع المطلوبة وغير المحدودة. وتظهر مشكلة في اتخاذ القرار يواجه فيها متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد وبين تحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها (الطائي، 2015).

سابعاً: اتخاذ القرار

يعدّ اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية؛ لأن اتخاذ القرار يسبقه تخطيط وتنظيم للموارد، ويتم اتخاذه من خلال التنفيذ، ويلحقه رقابة على التنفيذ، ويعرف القرار الإداري بأنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية، وهو الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، وتستخدم المؤسسة الإعلامية القرارات كوسيلة تمكنها من القيام بوظائفها وممارسة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. أما عملية اتخاذ القرار فتعرّف على أنها الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتّخاذه (المدهون، 2018).

من أبرز المشكلات الإدارية المرتبطة باتخاذ القرار ما يأتي (اللهواني، 2007):

1. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، ما يؤدي إلى التخبط في القرارات، وإرباك العاملين، وهدر الكثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة.
2. عدم كفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.
3. ميل بعض الإداريين إلى تركيز القرار، والنفور من عمليات التفويض الإداري.
4. عدم إشراك المساعدين في عملية اتخاذ القرار، ما يؤدي إلى عدم الاستفادة من خبراتهم وآرائهم في هذا المجال.

تعريف الإذاعات المحلية

الإذاعة هي الرسالة الصوتية المسموعة التي تُعنى بالبث الإذاعي أو الإرسال في جميع الاتجاهات، وهي الانتشار المنظم والمقصود بواسطة الراديو لمواد إخبارية وثقافية وتعليمية وتجارية وغيرها من البرامج، حيث يتم التقاطها في وقت واحد من المستمعين في شتى أنحاء العالم باستخدام أجهزة الاستقبال المناسبة (زيد، 2015).

وهي عبارة عن مؤسسة تبث مجموعة من البرامج الإعلامية، والتعليمية، والترفيهية، وغيرها من البرامج ليلتقطها جمهور منتشر في المناطق التي يغطيها البث الإذاعي، باستخدام أجهزة استقبال مناسبة، أي أجهزة الراديو، وقد يغطي بث بعض الإذاعات أرجاء العالم المختلفة (صبيحة، 2018).

والإذاعة المحلية هي إذاعة تختص بإرسال داخلي لإقليم أو محافظة، تتميز بأنها تختص بالشؤون الداخلية والمحلية والإقليمية أو المنطقة التي تغطيها، فتعنى بأخبارها وفنونها المحلية والقضايا التي تعنيها وتعمل على تنميتها، وتستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي الذي تخدمه، وتسهم في تنميتها (آمنة، 2018).

وعرّفها (ضيف وذيب، 2018) على أنها الإذاعة التي تخص مجتمعاً معيناً محلياً متناسقاً، من خلال الناحية الجغرافية أو الاجتماعية، ويحمل خصائص اقتصادية وثقافية، ويتم تحديد الحدود إلى حد بلوغ الإرسال المحلي.

الإذاعة المحلية هي وسيلة إعلام تستخدم لأغراض اجتماعية مختلفة، بهدف خدمة الفرد المحلي، وتلبية حاجاته المختلفة، فالإذاعة المحلية إن كان واجبها على وجه العموم هو الإعلام والتثقيف والترفيه، فإنها ملتزمة بنوعية الحياة وخصوصيتها في مجتمعها المحلي، وتخدم مجتمعاً محدوداً ومتناسقاً من الناحية الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية، وتحده حدود جغرافية تشمل رقعة الإرسال المحلي، وتعكس فهماً وتراثاً وأدواً وأفكاراً لجهة المجتمع المحلي، وتلبي احتياجاته الخاصة (الزهراء، 2017).

العوامل التي أدت إلى انتشار الإذاعة المحلية كوسيلة إعلامية جماهيرية ما يأتي (بعول ورزوق، 2016):

1. حركة الاكتشافات والاختراعات التي سادت العالم وبالذات من قبل العلماء الذين اهتموا بالموجات الكهرومغناطيسية والهوائيات مثل ماكويل وهيرتز وماركوني.
2. الثورة الصناعية التي ساهمت في استمرار تحسين جهاز المذياع وتطويره، كما ساهمت في زيادة دخول الناس ووعيهم بأهمية المذياع، وخاصة أن حركة التصنيع العالمية استخدمت المذياع كوسيلة لتشجيع الصناعة والإعلان عن المنتجات الصناعية.
3. الأقمار الصناعية ساعدت على تقديم تسهيلات اتصالية ساعدتها في الانتشار وما يعرف بالإذاعة الرقمية.
4. الثورات التكنولوجية التي ساهمت في ميدان الاتصالات في سرعة انتشار المذياع وزيادة المستخدمين له في شتى بقاع العالم.
5. توفر أجهزة الترانزستور وانتشارها ما يهيئ فرصة الاستماع وكتابة برامج الإذاعة.
6. تمركز التلفزيون في المدن وعدم انتشاره في الأرياف.
7. الأوضاع السياسية في الدول المختلفة التي أثرت بشكل مباشر على انتشار الإذاعة، فالدول النامية التي تخشى النزاعات الإقليمية والحركات الانفصالية تحرص على جعل الإذاعة أكثر مركزية، وتبث من العاصمة وتحت سيطرة الحكومة، وبالتالي تمنع قيام محطات إذاعية محلية أو خاصة.
8. تكنولوجيا الاتصال الحديثة كان لها دور كبير في تقوية البث الإذاعي، واستخدام الإذاعات للشبكة العنكبوتية كمصدر ثانوي للمساعدة في البث الإذاعي، مثل البث المباشر على المنصات الاجتماعية مثل الفيسبوك.

2.1.1.1 أهمية الإذاعات المحلية وأهدافها

لوسائل الإعلام دور جوهري في المجتمع، يحصل بواسطتها الأفراد على المعلومات، والآراء، والمواقف، التي تساعده في تكوين مفاهيم واضحة للظواهر والأحداث، وتقدم المعلومات والأخبار الرسمية وغير الرسمية، وفق سياستها الإعلامية والإيديولوجيا التي تحكمها، فهي تلعب دوراً مهماً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مجالات الحياة كافة (الزهراء، 2017).

احتلت الإذاعة منذ العشرينات في هذا القرن مكاناً بارزاً في العالم، وتغلغت في جميع الأوساط، وفرضت وجودها في كل موضع، فهي وسيلة تعبير مبنية على الكلام والموسيقى والصوت، وازدادت أهميتها في دول العالم لاعتبارات كثيرة، أهمها التطورات والتغيرات الهائلة التي تحدث في العالم، وازدياد الطلب الاجتماعي على الإعلام (عياش وصيام، 2011).

إن أهمية الإذاعة المحلية كوسيلة اتصال اقناعي تتبع من سعة انتشار هذه الوسيلة، وتطورها السريع في الوسيلة والأسلوب وما أحدثته من تطورات سريعة في المجتمعات المعاصرة، من خلال إشاعتها للأفكار والمعلومات والمعارف وعمليات تداولها بين الأفراد والمجتمعات، وأهم ما يميزها أنها تخطت كافة الحواجز كالمشتقات المتباعدة والأمية والفوارق الاقتصادية والاجتماعية باعتمادها على الكلمة المذاعة التي أضحت مسموعة في كل مكان (بعلول ورزوق، 2016).

تلعب الإذاعة دوراً هاماً في المجتمع من خلال ما تقدمه من برامج مختلفة تحاول فيها أن تحلّل الواقع الاجتماعي، من خلال طرح قضايا ومشاكل اجتماعية ومناقشتها بهدف إيجاد حلول مناسبة، وتساهم في تشكيل الملامح الحضارية للمجتمع، بمواكبة العلم ونشره والأسلوب الذي يمكن من استيعابه، وهي وسيلة مهمة للمساهمة في البناء الثقافي والاجتماعي، خاصة وأن البيئة الاجتماعية والحضارية لها تأثير على تكوين الرموز الاجتماعية التي تأتي سواء من خلال العروض أو وسائل الإعلام الجديدة، ويمكن من خلالها معرفة الاحتياجات المحلية والعمل على تعريف الناس بها (الطاهر، 2013).

تتجه الإذاعة المحلية لتقوية الروابط بين أعضاء المجتمع المحلي المتجانس الذي تخدمه، وهي جهاز إعلامي يخدم مجتمعاً محلياً، وتقوم على خدمة مجتمع متناسق من الناحيتين الجغرافية والاجتماعية والثقافية المتميزة (سلمى وإيمان، 2017).

للإذاعة المحلية أهمية كبيرة في المجتمع الفلسطيني، من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من حيث خلق الوعي السياسي والاجتماعي بالقضايا المطروحة، والتركيز بالدرجة الأولى على الأهداف السياسية، وإبراز القضايا الوطنية والمعوقات الإسرائيلية التي تحول دون الوصول إلى وحدة المشروع الفلسطيني، وطرح القضايا من منظور فلسطيني، والعمل على إبقاء المواطن الفلسطيني في صورة آخر التطورات على الساحة الفلسطينية (القاضي، 2015).

2.1.1.2 أهداف الإذاعة المحلية (حجازي، 2018):

1. توضيح سياسات التنمية التي تتبعها الدولة وتوصيلها للمواطنين وترسيخ المفاهيم والقيم التي تسعى لتحقيقها.
2. إعلاء قيمة العمل والتحفيز على بذل مزيد من الجهد والعطاء.
3. المساعدة في نقل الجرعات الإرشادية للعاملين في مختلف المهن؛ لرفع كفاءتهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية.
4. دعم القدرة الذاتية للأفراد.
5. مساعدة المجتمعات المحلية على تحسين أنماطهم السلوكية في مجالات الاستهلاك كافة في حياتهم الاجتماعية، والاقتصادية، والصحية، والتعليمية.
6. حفظ الهوية الثقافية للمجتمع المحلي.

أما (ضيف وذيب، 2018) فلخصاً الأهداف فيما يأتي :

1. تعزيز حرية التعبير للرأي والرأي الآخر كحق أساسي للإنسان في التعبير عن أفكاره.
2. تنمية الوعي والحريات المدنية والسياسة العامة.
3. الإسهام في تنمية الوعي الهادف وتشكيله.
4. تعزيز السياسة الإعلامية والتعريف بهوية المجتمع الحضارية وتقاليد والمحافظة عليها من خلال البرامج المتنوعة.
5. الاهتمام بقضايا الشباب.
6. مناقشة قضايا المجتمع المحلي في كافة المجالات، وإبراز دور السلطة المحلية في ذلك.

أهداف الإذاعات المحلية في مواجهة الاحتلال (صيام، 2017):

1. إبراز المعالم الثقافية والحضارية والإنسانية لمساهمته الفاعلة في نشر الوعي على نطاق أوسع بين الثقافات الأخرى.
2. حرصها الدائم على التمسك الثابت بتقاليد الشعب الفلسطيني بما ينسجم مع حرية الرأي والتعبير في النشر والبحث.
3. استمرار بث الإذاعات بالرغم من التعرض للكثير من المضايقات المتواصلة من تشويش على موجاتها واستهداف الكادر البشري فيها من قبل الاحتلال عبر مسيرتها.

2.1.1.3 خصائص الإذاعات المحلية

إن أهم ما يميّز الإذاعة المحلية أنها تقدّم خدمة إذاعية محلية، وتخدم مجتمعاً محلياً متجانساً، أي أن برامجها تخاطب مجتمعاً محدود العدد يعيش فوق أرض محدودة المساحة، ومتجانساً من جميع النواحي (زيد، 2015).

لكل وسيلة إعلامية القدرة على الإقناع والتأثير في السلوك، وتختلف باختلاف هذه الوسائل والجمهور الموجّه إليه، وتعدّ الإذاعة وسيلة إعلامية قوية تستطيع الوصول إلى مختلف الأفراد والجماعات والمناطق، والتغلّب على الحدود والموانع والصعوبات الطبيعية وغير الطبيعية (بعلول ورزوق، 2016).

ويتصف الراديو بخاصية غاية في الأهمية ولا تتوفر تلك الخاصية في وسائل الإعلام الأخرى، وهي ذاتية الراديو، فجهاز الراديو جهاز شخصي، كما أن الاتصال عن طريق الإذاعة لا يحتاج إلى وسيط خاص لأنّ الرسالة الإذاعية تصل مباشرةً من المذيع إلى المستمع، وهذا مكنّ الراديو من بناء علاقة قوية ومتينة بينه وبين المستمع، كما أنّ الاتصال الإذاعي المسموع وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية لا يحتاج إلى عناء كثير ولا معرفة من المستقبل للكتابة (قدورا، 2011).

2.1.2 الخصائص التي تميز الإذاعة المحلية من وجهة نظر (الطاهر، 2013):

1. خصائص تقنية وتكنولوجية: فهي تعدّ وسيلة اتصال قوية تستطيع الوصول إلى مختلف الأفراد والجماعات والمناطق، حيث تغلب الإرسال الإذاعي على الحواجز الطبيعية وغير الطبيعية.
2. خصائص مادية: مثل الانتشار الكبير لأجهزة الراديو نظراً لرخص ثمنه.
3. خصائص اجتماعية وبشرية: هناك عدة ظروف خاصة بالمجتمع المحلي وهي ما يطلق عليها سمات المجتمع المحلي أو مميزاته التي تختلف من مجتمع إلى آخر ومن منطقة محلية إلى أخرى، ومن بين هذه الخصائص تزايد الاستماع للراديو، حيث أصبح سلوكاً بغض النظر عن النوع والسن أو الحالة الاجتماعية، وتعمل الإذاعة على رسم الإطار النفسي للمستمعين، فالبرامج الصباحية تهيئ الناس لليقظة والعمل، والبرامج المسائية للترفيه والإمتاع. والإذاعة وسيلة ملائمة لظروف المجتمعات التي ترتفع فيها الأمية، كما أنها لا تحتاج إلى جهد عضلي أو عصبي يحول بين المستمع وأداء عمله، ويوفر الراديو للمستمع الإحساس بالألفة، حيث يشعر بأنه عضو في جمهور كبير من المستمعين.

أما (وفاء وسليمة، 2017) فلخصاً خصائص الإذاعة المحلية بما يأتي:

1. الإذاعة المحلية تمثل الرقابة الشعبية بين أفراد المجتمع المحلي وتهم بتلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم.
2. بساطة الأسلوب واللغة واستعمال اللهجات المحلية عامل في نشر الثقافة بين أفراد المجتمع، وبث روح التضامن بين مختلف الأفراد وتعزيز التقاليد الصالحة.
3. تقديم الأخبار والأنباء الداخلية والخارجية، فالخبر في الإذاعة المحلية لا قصد به، مجرد خبر بل الخبر الذي يهم أفراد المجتمع المحلي، سواء كان الخبر محلياً أو قومياً أو عالمياً.
4. وصول الإذاعة المحلية إلى مختلف المناطق والبيوت النائية، ودورها الكبير في ترسيخ القيم الاجتماعية والدينية في المجتمع.

2.1.2.1 وظائف الإذاعات المحلية

تلعب الإذاعة المحلية دوراً كبيراً وفعالاً في تحسين ظروف المجتمعات الصغيرة، من خلال رفع مستواهم الثقافي، وزيادة درجة الوعي لديهم بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تهمهم، وذلك بحكم قربها من مستمعيها؛ لأنها تخاطب المجتمع المحلي بلغته ورموزه متمدةً على التبسيط والتصوير والواقعية الحية، ما ينعكس إيجاباً على محتوى رسائلها الإعلامية التي تكون في اتجاه خدمة المستمع وتلبية حاجاته ومتطلباته، لتحقيق التنمية الشاملة، ومواجهة تحديات الوضع الراهن (حدادي، 2019).

تتمثل وظائف الإذاعات المحلية فيما يأتي:

1. **الوظيفة التربوية والثقافية:** تقوم وسائل الإعلام بدور مهم في مجال التربية والتعليم من خلال البرامج والمواقع المختلفة، حيث تنقل فيه القران الاجتماعي المتمثل في القيم والمعايير والتقاليد الاجتماعية من جيل إلى آخر، أي أن الفرد ينشأ بطريقة ملائمة لأهداف المجتمع وقيمه، كما يعمل الإعلام على

نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، ما أدى إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية وإيقاظ المواهب والإبداع؛ لذلك فهو يعمل على الارتفاع بالذوق العام وتنميته (بعلول ورزوق، 2016).

2. **الوظيفة الإعلامية:** تعمل الإذاعة المحلية على نقل المعلومات المختلفة للجمهور، فمثلاً تعطي معلومات مفيدة تمكن الأفراد من اتخاذ القرار في حياتهم اليومية إلى جانب تأثيرها على الجمهور المتلقي والكشف عن خبايا المجتمع، حيث إن زيادة التعرض لوسائل الإعلام يزيد من معلومات الفرد خاصة إذا كان التعرض لا يقل عن 6 ساعات يومياً (الطاهر، 2013).

3. **الوظيفة الإخبارية:** إن الخبر هو العمود الفقري في الخدمة الإعلامية، ولقد أصبح البحث عن الأخبار والتقاطها والسبق إليها هو جوهر صناعة الإعلام المعاصر، فالخبر هو أساس المعرفة ومنه يمكن فهم ما يجري في عالمنا المعاصر، فالإذاعة المحلية تعمل على تحذير المجتمع من الأخطار الطبيعية مثل الحرب أو الوباء أو الهجوم، كما تنتقل الإذاعة معلومات نفعية كالأخبار الاقتصادية والجوية والتنموية، وتلبية حاجة الفرد وفضوله في استطلاع البيئة ومعرفة ما يحيط به (حدادي، 2019).

4. **الوظيفة السياسية:** يتم توظيف الإذاعة في التنشئة السياسية للمجتمعات بهدف غرس قيم سياسية معينة، إلى جانب ترسيخ التماسك السياسي والوحدة الوطنية داخل كل دولة، وهي تلعب دور الوسيط بين الحكومة والشعب، وتبلغ صوت الدولة، وتنتشر أفكارها ومشاريعها وأيديولوجيتها إلى الأفراد في الداخل والخارج، كما تنتقل مشاكلهم واهتماماتهم إلى السلطة لتصدر القرارات المناسبة (صبيحة، 2018).

5. **الوظيفة الاقتصادية:** وهي وظيفة متصلة بمفهوم التنمية، ذلك أن البعد الاقتصادي في العملية التنموية هو الأكثر بروزاً من الجوانب الأخرى لهذه العملية، إذ تقدم الإذاعة بين برامجها الإعلانات من أجل الترويج للسلع والخدمات، ويساهم ذلك في رفع مدخلاتها، وتلعب دور الرقيب للمشاريع

الاقتصادية، وتتطرق إلى إبراز أسباب تأخرها وتعطيلها، بالإضافة إلى أهميتها في المناطق النائية، حيث تقدم لسكانها جملة من الإرشادات والنصائح التي يستعينون بها من أجل تحسين وضعيتهم، فهي مسؤولة عن التنمية الريفية في إنعاش الزراعة (وفاء وسليمة، 2017).

6. **الوظيفة الاجتماعية:** تلعب الإذاعة دوراً مهماً داخل المجتمع، حيث تجعل خدمة المجتمع من أهدافها

الأساسية، فهي تسعى إلى ترسيخ قيم المجتمع وعقيدته وحضارته، وبعث تراثه وعاداته وتقاليده، كما تسعى إلى الارتقاء بالفكر والسلوك؛ لأن مهمة الجهاز الإعلامي بصفة عامة والإذاعة بصفة خاصة، ليست شغل الوقت فقط بأي برنامج، بل تهدف البرامج جميعاً الوصول إلى الفكر السليم وتقويم السلوك الاجتماعي والفردية، إلا ما كان منها للتسلية والمتعة (صبيحة، 2018).

7. **الوظيفة الترفيهية:** يحتاج الإنسان إلى قدر كبير من التسلية والترفيه من أجل أن يكون الاعتدال أو

التوازن النفسي للفرد في حياته؛ ولهذا نجده يسعى إلى تحقيق هذه العملية بشتى الوسائل المتوفرة في مجتمعه، وللإذاعة دور كبير في التنفيس عن المتاعب، وشغل أوقات الفراغ (حدادي، 2019).

2.1.3 ثانياً: الدراسات السابقة

2.1.3.1 الدراسات العربية

1. دراسة (بن أحمد، 2020)، بعنوان "المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات

العليا في كلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أثناء وباء كورونا"

سعت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم في حل المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في أثناء أزمة وباء كورونا، وذلك من خلال تحديد تلك المشكلات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة ووزعت على عينة الدراسة التي تكونت من (233) من الطلاب والطالبات الدارسين في برامج الماجستير والدكتوراه في أقسام كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في أثناء أزمة وباء كورونا، كما كشفت النتائج عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تواجههم في أثناء أزمة وباء كورونا، وكذلك المقترحات التي تسهم في حل تلك المشكلات باختلاف متغير الجنس. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الطلاب في التخطيط لإدارة الأزمات التي تتعرض لها الكلية، والتدريب الدوري للطلاب على البرامج التقنية للتعليم عن بعد واعتماد قنوات اتصال إلكترونية بالقسم أو الكلية، وإعلان تلك القنوات بالموقع الرسمي للكلية وأقسامها العلمية أو بالمجلات الرسمية التي تصدرها الجامعة، ودعم البنية التحتية لشبكات الاتصال والإنترنت.

2. دراسة (المدهون، 2019)، بعنوان "مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية

الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الإعلامي، وطبقت استبانة مكونة من 30 فقرة، موزعة إلى أربعة مجالات، هي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، على عينة عشوائية قوامها 140 عضواً من أعضاء نقابة الصحفيين الفلسطينيين المسجلين حتى العام 2019.

أظهرت النتائج أن درجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعة من وجهة نظر الباحثين، كما تبين عدم وجود فروق دلالة إحصائية في تقديرات الباحثين لدرجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة).

3. دراسة (الطائي، 2015)، بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات

جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها"

جاءت فكرة هذه الدراسة لتمزج بين أحد المواضيع الحيوية في مجال السلوك التنظيمي (الإداري) والوظيفي لرؤساء الأقسام من خلال محاولة تحديد المشكلات الإدارية والتغلب عليها أو خفض مستوياتها، والذي يعد أحد أبرز عوامل النجاح لأي سلوك إداري. ولتحقيق هذا الهدف جاءت هذه الدراسة والتي تضمنت أربعة فصول، خصص الفصل الأول لتحديد المشكلة وأهمية البحث والهدف الأساسي وتحديد المصطلحات الأساسية، فيما خصص الفصل الثاني لطرح فكرة البحث النظرية والأدبيات التي تقف على متغيراتها الأساسية (المشكلات

الإدارية) وبعض الدراسات السابقة التي حاولت التعرض للمتغير ومدى الاستفادة منها، فيما ركز الفصل الثالث على وصف طبيعة المجتمع والبالغ عدده ٢٧٠ وطريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة وبنسبة (60%) من مجتمع البحث إذ بلغ عدد أفراد العينة (162) رئيس قسم علمي، وبناء أداة البحث من خلال تحديد مجالات الأساسية للنطاق السلوكي المكون للمتغير المستقل) المشكلات الإدارية (وبناء فقرات تقيس السلوك الذي يظهر على أفراد عينة البحث (رؤساء الأقسام)، وقد تحقق الباحث من صلاحية الأداة وخصائصها القياسية الصدق والثبات بطريقة تقدير الصدق الظاهري وصدق البناء بالنسبة لمؤشر الصدق وبطرق إعادة الاختبار وتحليل التباين لمؤشر الثبات، فضلاً عن اعتماد آراء الخبراء في كل مراحل البحث وإجراءاته، أما الوسائل الإحصائية فكانت عديدة أهمها معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الفقرات لحساب الثبات وغيرها (ANOVA).
وطريقة إعادة الاختبار وتحليل التباين.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي: أن تحديد المشكلات الإدارية جاءت على وفق مجالات البحث بصورة عالية في بعضها وفي البعض الآخر بمستوى منخفض، محاولة التحقق الدقيق من أداة البحث ليعطي مؤشر إلى تبني مقياس موحد ذي معايير ثابتة وخصائص قياسية دقيقة يستخدم للكشف عن المشكلات الإدارية وتحديد مستواها. ضعف المتابعة من قبل رؤساء الأقسام بشكل عام، ربما نتيجة تثبيت الجهود وكثرة الواجبات وعدم توزيعها أو اشتراك الكادر التدريسي أو الإلمام بها.

الرغبة في إيجاد حلول إبداعية للمشاكل أو الاجتهاد في حلها بل الاكتفاء بالحلول التقليدية والنظرة الشمولية العامة، والتركيز على تنفيذ القرارات دون مناقشتها أو إيجاد مهارات تحاول تنفيذها بشكل يبحث على الإبداع وإعطاء أنماط قيادية مختلفة وبحسب المشكلة.

4. دراسة (خضير، 2016)، بعنوان "دور الإذاعة المحلية وأهميتها في تنمية المجتمع المحلي -

دراسة في الأساليب والوسائل"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإذاعة المحلية في تنمية المجتمع، من خلال تحديد أدوارها المختلفة في المجال الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي والبيئي، كما توضح الدراسة أهداف الإذاعة المحلية ومميزاتها التي تنعكس على طبيعة برامجها؛ ذلك أن الإذاعة المحلية تختلف عن الإذاعات الأخرى في جوانب متعددة، حيث تستهدف مجتمعاً محلياً بعينه، وتستمد محتوى المواد الإذاعية التي تقدمها من المجتمع المحلي ذاته ولخدمته.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن الإذاعة المحلية تقوم بدور مهم في التنمية المحلية لما تملكه من قدرات التأثير في الجمهور الذي تستهدفه، بالإضافة إلى قدراتها التي تستمدّها من المعلومات والأخبار والحقائق نتيجة طبيعة عملها كمنتبة للأخبار ومنقبة عن المعلومات وباحثة للأحداث، ولدورها الكبير في تحقيق الألفة مع المستمعين.

5. دراسة (القاضي، 2015)، بعنوان " دور الإذاعات المحلية في محافظة الخليل في تنمية الوعي

الثقافي لدى ربات البيوت"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المحطات المحلية في محافظة الخليل في تنمية الوعي الثقافي لدى ربات البيوت، ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهن والإشباع المتحققة من ذلك، والتعرف على طبيعة البرامج الإذاعية الموجهة لربات البيوت وجوانب القصور في هذه البرامج. تم استخدام منهج المسح لعينة عشوائية بسيطة من ربات البيوت في محافظة الخليل بلغت (400) مفردة، واستخدمت الباحثة صحيفة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن البرامج على المحطات المحلية تلعب دوراً في تثقيف ربات البيوت، بالرغم من القصور في بعض الجوانب، خاصة في المجالات الأسرية والدينية والصحية وشؤون المرأة. وأن الدافع الأول وراء استماع ربات البيوت للبرامج في المحطات المحلية يتمثل في الاطلاع على الأحداث المحلية بالدرجة الأولى ولهذا يعزى تفضيل ربات البيوت للمضامين الإخبارية. وكذلك فإن راديو الحرية وبرامجه احتل المركز الأول لدى ربات البيوت بسبب تنوع البرامج والسرعة في تغطية الأحداث. واحتلت الفترة الصباحية أعلى نسبة استماع بين ربات البيوت.

2.1.3.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Bosibori, 2011)، بعنوان:

Challenges in Setting Up and Operating a Community Radio Station in Kenya: Study of Community Radio Station in Nairobi

تحديات إنشاء وتشغيل محطة راديو مجتمعية في كينيا: دراسة محطة الراديو المجتمعي في نيروبي

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات في إنشاء محطة راديو مجتمعي في كينيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي لمسح عينة الدراسة باستخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهم التحديات التي تواجه المحطات الإذاعية المجتمعية هي نقص الرواتب أو ضعف الأجر، وعدم كفاية المعدات، والمولدات ذات السعة المنخفضة، ومساحة العمل غير الكافية، والإنتاج غير المهني، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وأعزى الباحث هذه التحديات إلى نقص الموارد المالية.

2. دراسة (Kara, 2013)، بعنوان

A Research to Identify the Problem Areas Caused by Organizational Managerial Values.

تحديد مجالات المشاكل التي تسببها القيم التنظيمية والإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشاكل التي تنشأ من التنظيم والقيم الإدارية في المنظمة، حيث تم جمع البيانات من خلال 166 مديراً في الكليات والجامعات الحكومية، واستخدم الباحث تحليل الانحدار اللوجستي لتحديد العلاقة بين القيم والمشاكل التي تسببها القيم الإدارية.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن التنظيم يكون غير واضح عندما تكون المعلومات عن البيئة المحيطة غير كافية وغير واضحة، ما يؤدي إلى حصول التعقيد والتغييرات السريعة غير المتوقعة. وظهور مشكلة عدم اليقين التي ظهرت بشكل عالٍ في البحث، ما تسبب بتواجد الأنانية في المنظمة، بالإضافة إلى عدم وجود استقلالية ممنوحة للموظف من المدير خصوصاً في عملية اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي:

1. استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، حيث اعتمد البعض منها المقابلة كأداة

للدراة وتشابه ذلك مع الدراة الحالية.

2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحضير أسئلة مقابلة الدراسة الحالية، مثل دراسة (الطائي، 2015)، و(بن أحمد، 2020).

3. تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية، مثل دراسة (المدهون، 2019)، و(الطائي، 2015)، و(بن أحمد، 2020).

4. تناولت العديد من الدراسات موضوع الإذاعات المحلية، مثل دراسة (المدهون، 2019)، و(القاضي، 2015)، و(Bocibori, 2011).

5. اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بأن أكثر المجالات التي تشكل المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها حسب المجالات الآتية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، المبنى المناسب للإذاعة. من الأمثلة على الدراسات التي تناولت بعض هذه المجالات أو جميعها: دراسة (المدهون، 2019)، و(الطائي، 2015)، و(Kara, 2013).

6. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في المقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تم تقديمها، والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف لإثراء الدراسة الحالية.

7. أوصت العديد من الدراسات السابقة بعمل دورات تدريبية لمديري الإذاعات المحلية للتمكن من مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة الإذاعية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تفردت الدراسة عن الدراسات الأخرى ببحثها في المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية العاملة لدى وزارة الإعلام في محافظة الخليل، وتميزت هذه الدراسة كونها الأولى على مستوى الوطن التي جمعت بين المشكلات الإدارية والإذاعات المحلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات المنهجية

3.1 تمهيد

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 خصائص مجتمع الدراسة

3.5 أدوات الدراسة

3.6 إجراء تطبيق الدراسة

3.1 تمهيد

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسات والجوانب المتعلقة بإجراءاتها، بحيث تناول وصفاً كاملاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأساليب جمع المعلومات ومصادرها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وإجراءات تطبيق الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً، حيث تم جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها، ثم تفرغها وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها؛ بهدف التوصل إلى الحجم الحقيقي لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الإذاعات المحلية في محافظة الخليل وهي: (إذاعة الخليل، إذاعة الحرية، إذاعة عروبة، إذاعة الرابعة، إذاعة السنايل، إذاعة دريم، إذاعة مرح، إذاعة صوت الشباب (الظاهرية)، إذاعة علم، إذاعة كرامة، إذاعة صوت النقب، إذاعة اليمامة، إذاعة الريف). حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وشمل جميع الإذاعات في المحافظة.

3.4 خصائص مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بعمل مسح شامل للإذاعات المحلية في محافظة الخليل، التي تتوزع في المدينة وقراها، كما

هو موضح في الجدول أدناه.

إذاعة الحرية	الخليل
إذاعة الرابعة	الخليل
إذاعة عروبة	الخليل
إذاعة علم	الخليل
إذاعة الخليل	الخليل
إذاعة دريم	الخليل
إذاعة اليمامة	الخليل
إذاعة ون one	الخليل
إذاعة الكرامة	يطا
إذاعة صوت النقب	دورا
إذاعة الريف	دورا
إذاعة صوت الشباب	الظاهرية

3.5 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الأدوات الآتية:

الأداة الأولى: الملاحظة

بحكم حصول الباحثة على درجة البكالوريوس في الإعلام، فقد قامت باستخدام أسلوب الملاحظة لمشاهدة أوضاع الإذاعات، وعليه لاحظت الباحثة في أثناء زيارتها للإذاعات لأكثر من مرة في أوقات مختلفة بعض المشكلات الإدارية، وقامت بتدوينها.

الأداة الثانية: المقابلة

استخدمت الباحثة المقابلة أداة للدراسة، حيث تكونت المقابلة من السؤال الرئيسي الأول وهو: ما أهم المشاكل الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟ حيث تم عمل المقابلة مع جميع مدراء الإذاعات المحلية بالإضافة إلى بعض العاملين في هذه الإذاعات. ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التخطيط؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التنظيم؟
3. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التوجيه؟
4. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في الرقابة؟
5. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في اتخاذ القرار؟
6. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في المبنى المخصص للعمل الإذاعي؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟

3,6 إجراء تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بجمع البيانات وتحليلها اعتماداً على المقابلة الشخصية لأصحاب الإذاعات المحلية في محافظة الخليل وعمل مقابلات مع بعض العاملين في هذه الإذاعات، بالإضافة إلى أن الباحثة قامت بتجميع ملاحظاتها للوضع الحالي فيما يتعلق بالمشاكل الإدارية في الإذاعة وتدوينها.

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة

4.1 نتائج أسئلة المقابلة

4.1 نتائج أسئلة المقابلة

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تجميع المشاكل الإدارية وتم ذكرها في مختلف المقابلات، وكانت كالآتي:

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التخطيط؟

حيث واجهت الإذاعات العديد من المشاكل في التخطيط، أهمها:

(1) جاء الجانب المادي من أهم المشاكل التي واجهت الإذاعات المحلية في محافظة الخليل، حيث

أجمعت الإذاعات على أن هناك ضعفاً في الجانب المادي، ويعود ذلك إلى قلة عدد المعلنين لدى

الإذاعات، بينما كانت وما زالت هي المصدر المادي الرئيس للإذاعات كافة في محافظة الخليل،

بالإضافة إلى عدم وجود دعم حكومي للإذاعات المحلية في محافظة الخليل، الأمر الذي من شأنه

أن يعيق من عملية التخطيط الكامل بسبب نقص الإمكانيات والتقنيات التي تحتاج لرأس المال.

(2) عدم وجود قسم إداري مختص في الأمور الإدارية لأهميته وضرورة تواجده في كافة المؤسسات

باختلاف أنواعها. بالإضافة إلى تغييب مفهوم إدارة المخاطر المحتملة لدى أصحاب الإذاعات كونهم

غير إداريين وإنما إعلاميون فقط، بحيث لا يوجد تقييم المخاطر سواء الحالية أو المستقبلية.

(3) الضعف في الخبرات والتقنيات العملية، حيث أجمعت أغلب الإذاعات على أن هناك ضعفاً في

الخبرات لدى الأفراد للعمل في المجال الإعلامي خصوصاً خريجو الجامعات الفلسطينية، وأن أغلب

الخريجين لديهم الجانب النظري أكثر من العملي، بالإضافة إلى عدم توفير تقنيات حديثة تساعد على

تقوية البث الإذاعي.

2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التنظيم؟

وكانت أهم النتائج في التنظيم هي:

- 1) معاناة أغلب الإذاعات المحلية في محافظة الخليل من مشكلة المركزية في اتخاذ القرار، وكانت هذه المشكلة من أكبر المعوقات أمام الموظفين العاملين في الإذاعة وعدم قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وتخص الإذاعة ككل، بالإضافة إلى مشكلة تغيّب المدير بشكل مستمر عن مقرّ الإذاعة ما أدّى إلى عدم وجود مرونة في اتخاذ القرار اللحظي المناسب.
- 2) عدم وجود تقسيم هيكلي واضح في بعض الإذاعات سبب مشكلة في عدم فهم الواجبات والمهام لكل موظف داخل الإذاعة، وعدم وجود مرجعية لكل موظف من أجل التواصل معه في حالة مواجهته لأي مشكلة في أثناء العمل.
- 3) عدم وجود عنصر الرقابة الذي أدى إلى تسبب الموظفين في بعض الأحيان وعدم القدرة على ضبط وتيرة العمل وضمان سيرها بشكل صحيح ومنظم.

4. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التوجيه؟

توصلت الباحثة إلى أهم المشاكل في التوجيه وتمثلت فيما يلي:

- 1) واجهت بعض الإذاعات المحلية في محافظة الخليل مشكلة وجود نوع من عدم التناغم الداخلي بين طاقم العمل وقلة التواصل المستمر بين الموظفين والمدير، ما أدى إلى وجود بعض المناكفات داخل الإذاعة.
- 2) عانت الإذاعات المحلية في محافظة الخليل من مشكلة زيادة توجّه جمهور المستمعين واعتمادهم على مواقع التواصل الاجتماعي في معرفة الأخبار والإعلان والترويج لمنتجاتهم بدلاً من الإذاعات.

5. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في الرقابة؟

فيما يخص الرقابة فقد جاءت النتائج كما يلي:

- 1) واجه بعض العاملين في الإذاعات المحلية في محافظة الخليل من مشكلة الرقابة الدائمة على كل ما يتم عمله داخل الإذاعات، وقيام بعض الإذاعات بوضع كاميرات مراقبة على الموظفين في جميع الغرف داخل الإذاعة ما أدى إلى شعورهم بنوع من عدم الراحة مقارنةً بإذاعات أخرى.
- 2) من ناحية أخرى في بعض الإذاعات لا يقوم المدير فيها بالرقابة على الأداء الوظيفي، ما أدى إلى تسيّب بعض العاملين لديه في الإذاعة، وعدم الخروج بالنتائج المرجوة من العمل المخطط له.

6. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في اتخاذ القرار؟

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في اتخاذ القرار هي:

- 1) عانت بعض الإذاعات المحلية في محافظة الخليل من الإجراءات التعسفية المتخذة بحقها من قبل الاحتلال، أهمها كان الإغلاق المتكرر لمقر الإذاعة، والافتحاحات المتكررة، ومصادرة معظم المعدات المتواجدة في الإذاعة مع تحطيم البعض منها، واعتقال بعض العاملين فيها.
- 2) جاءت مشكلة عدم وجود أمان وظيفي لدى بعض الإذاعات المحلية في محافظة الخليل كواحدة من أهم المخاوف لدى الموظفين العاملين فيها، حيث إن أول قرار يتخذه صاحب الإذاعة عند مواجهته أي ضائقة خصوصاً المادية منها هو تسريح عدد من العاملين في الإذاعة، أو خصم جزء من الراتب، بالإضافة إلى عدم استيفاء بعض الموظفين المسرحين لرواتبهم كاملة، ما يؤدي إلى لجوئهم للقضاء والمحاكم في بعض الأحيان. الأمر الذي سبّب عدم وجود انتماء لهؤلاء الموظفين العاملين في الإذاعة.

7. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في المبنى المخصص للعمل الإذاعي؟

واجهت الإذاعات المحلية في محافظة الخليل مشكلة عدم ملائمة المقر والبناء المخصص لبعض الإذاعات، أي أن المكان الذي يتم منه البث الإذاعي غير مؤهل ويفتقر إلى أهم مستلزمات البناء، من بنية تحتية ومرافق صحية وقاعات للأنشطة المختلفة، والشروط البيئية اللازمة.

السؤال الرئيس الثاني: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل من وجهة نظر أصحاب الإذاعات؟

وكانت النقاط التالية هي أهم ما تم تقديمه من حلول من وجهة نظر أصحاب الإذاعات:

1. عمل دورات متخصصة للعاملين في الإذاعات المحلية في محافظة الخليل لزيادة وعيهم حول مفهوم الإدارة عامةً، ومفهوم إدارة الأزمات والمخاطر خاصةً.
2. يجب على الجامعات أن تتوّع في المساقات التعليمية المطروحة للطلاب، التي من شأنها أن تطور من قدرات الخريجين ومهاراتهم.
3. ضرورة تنويع الدراسات التي تخدم الإعلام من الجانب الإداري.
4. توفير الدعم المالي للإذاعات والمساهمة من المؤسسات كافة في محافظة الخليل باختلاف أنواعها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

5.2 النتائج

5.3 الاستنتاجات

5.4 التوصيات

5.1 تمهيد

خصصت الباحثة هذا الفصل من أجل عرض ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها، وتفسير سبب الوصول لهذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات.

5.2 ملخص النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. الإذاعات المحلية في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلق بشؤون الموظفين، حيث إن

عدم وجود تواصل مستمر بين المدير والموظفين، وعدم قدرة الموظف على اتخاذ القرار في

بعض المواقف التي تتطلب منه اتخاذ القرار بنفسه بدون الرجوع للمدير أدى إلى غياب انتماء

الموظف وولائه في بعض الإذاعات، بالإضافة إلى شعور الموظف بعدم وجود عنصر الأمان

والاستقرار في عمله، وشعوره الدائم بإمكانية فصله في أي وقت، وفقدان وظيفته أدى إلى ضعف

إنتاجية الموظف والخروج بنتائج عمل غير مرضية لصاحب العمل.

2. الإذاعات المحلية في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلق بالخبرات والتقنيات، حيث

عانت بعض الإذاعات من ضعف الخبرات العملية والعلمية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية،

وتعزو الباحثة السبب إلى كون الجانب النظري لدى الجامعات أكثر من الجانب العملي اللازم

للوظيفية الإعلامية، فهي وظيفة تعتمد على الجانب العملي أكثر من النظري. ونقص التقنيات

التي تحتاجها الإذاعة لتقوية البث الإذاعي، ففي بعض الإذاعات هناك ضعف في شبكة

الإنترنت التي تؤثر على سهولة وسرعة تقديم البث المباشر للإذاعة، بالإضافة إلى قلة عدد

الاستوديوهات في كل إذاعة، الأمر الذي من شأنه أن يسرع الدورة البرمجية الإذاعية.

3. الإذاعات المحلية في محافظة الخليل لديها خلط بين المفاهيم الإدارية والمفاهيم الإعلامية، أي أن المدير الإعلامي هو نفسه الإداري، وهذا ينتج عنه أحياناً مشكلات إدارية لا يستطيع المدير الإعلامي حلها، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قسم إداري متخصص في إدارة الشؤون الإدارية في الإذاعة. وإلى زيادة المخاطر في الإذاعات التي كان من الممكن حلها قبل حدوثها، وذلك بسبب تغيب مفهوم إدارة المخاطر لدى أغلب الإذاعات المحلية في محافظة الخليل. إضافة إلى قلة الدورات المتخصصة في المجال الإداري لمديري الإذاعات المحلية.

4. الإذاعات المحلية في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية بالبناء، حيث إن أغلبية الإذاعات تفتقر إلى أهم مستلزمات البناء اللازم للبث الإذاعي، بالإضافة إلى وجود أبنية هذه الإذاعات في أماكن غير مناسبة، حيث إن الإذاعة بحاجة لمقرّ يشتمل على خدمات متنوعة من قاعات خاصة للأنشطة المختلفة الخاصة بها، ومستودعات للتخزين، وخدمات الصيانة الدورية، والمرافق الصحية، والشروط البيئية اللازمة مثل التدفئة والإنارة والتهوية، مع ضرورة وجود مخارج للطوارئ، وجهاز إنذار، وغيرها من الشروط التي يجب توفرها، وتفتقر لها معظم المباني المستأجرة للإذاعات، ويعود السبب في ذلك إلى نقص الميزانية المخصصة لمثل هذه المستلزمات الضرورية.

5.3 الاستنتاجات

قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الاستنتاجات، وجاءت كالاتي:

1. أن أغلب الإذاعات المحلية في محافظة الخليل تتجه إلى المركزية في اتخاذ القرار، وتنفر من

تفويض السلطة.

2. هناك علاقة طردية بين المسؤوليات والمشاكل الإدارية، فكلما زادت المسؤوليات زادت المشكلات

الإدارية.

3. قلة الاجتماعات مع ضعف التواصل بين المدير وموظفيه داخل أغلب الإذاعات، وعند البعض

الآخر يترك أغلب العمل على الموظفين.

4. قلة عدد الموظفين داخل أغلب الإذاعات في محافظة الخليل.

5. قصور الإدارة في الإذاعات المحلية في تبني التكنولوجيا الحديثة.

6. الدوران الوظيفي لدى بعض الإذاعات.

7. قلة اهتمام الجمهور بالإذاعات المحلية بسبب كثرة الوسائل الإعلامية.

8. زيادة المصادر البديلة للترفيه باعتبار الإذاعة وسيلة من وسائل الترفيه.

5.4 التوصيات

أوصت الباحثة بمجموعة من النقاط جاءت على النحو الآتي:

1. حرص صاحب الإذاعة على تطوير أنظمة تحفيزية مادية ومعنوية للموظفين داخل الإذاعة، والنظر إلى حاجاتهم وحل مشكلاتهم. مادية مثل الترقية والعلاوات، ومعنوية مثل التقدير والاعتراف بجهود الموظفين والثناء عليهم بشكل مستمر، ويمكن عمل رسائل تقدير وإطراء بشكل كتابي، أو عمل يوم ترفيهي من وقت لآخر والابتعاد عن جو العمل الروتيني.
2. تخصيص ميزانية كافية لتوفير ما يلزم من معدات وأدوات تكنولوجية حديثة.
3. توضيح التقسيمات الهيكلية داخل الإذاعة، أي أنه من الواجب توضيح المستويات الإدارية: دنيا، وسطى، عليا، من أجل توضيح مهام كل موظف وواجباته داخل الإذاعة.
4. توفير قسم إداري مختص لإدارة الشؤون الإدارية في الإذاعة.
5. وضع بند في العقد يحفظ حق الموظف في حال تم تسريحه بشكل تعسفي.
6. إلحاق الموظفين بدورات وبرامج تدريبية مهنية وشخصية لتعزيز قدرات الموظفين، وأهمها الدورات المختصة في تقوية الإعلامي إدارياً، مثل دورات إدارة المشاريع، والمهارات الإدارية الحديثة، وتخطيط المؤسسات وإدارتها. ودورات أخرى على صعيد الجانب الشخصي، مثل دورات تعزيز الثقة بالنفس.
7. وضع خطط مصاغة مسبقاً للتعامل مع أي خطر من الممكن مواجهته في أثناء العمل، حيث يوضح فيها الأهداف المرجوة ومتابعة هذه الخطط بشكل دوري والاحتفاظ بها، وترتيبها، حتى لا يحدث تداخل في المهام والواجبات.

8. التأكد بشكل دوري من قيام كل موظف بدوره وتحديد الأخطاء والانحرافات في سير العمل، والعمل على تصحيحها، من خلال وضع معايير رقابية مفهومة وواضحة تحسن من سير العمل بالشكل المطلوب.

توصيات لدراسات بحثية مستقبلية

1. المشكلات الإدارية التي تواجه مديري الإذاعات في الحفاظ على جمهور المستمعين في ظل وجود مواقع التواصل الاجتماعي.
2. المشكلات الإدارية التي تواجه الإعلام المحلي في إدارة المخاطر.
3. مدى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات المحلية في محافظة الخليل.

توصية عملية

عقد ورشة عمل في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل يُدعى إليها كافة إدارات وطواقم الإذاعات المحلية في محافظة الخليل، في وقت يتم تحديده بالتواصل مع الإذاعات.

المصادر والمراجع

المجلات والدوريات

- خديجة العظامات. (2019). المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ع (27)، 209-231.
- سليكة القاضي. (2015). دور الإذاعات المحلية في محافظة الخليل في تنمية الوعي الثقافي لدى ربات البيوت، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، م(24)، ع(1)، 175-199.
- فاطمة حجازي. (2018). دور إذاعة الوادي في تنمية المجتمع المحلي في إطار رؤية مصر 2030، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، م(2019)، ع(69)، 331-363.
- قجالي آمنة. (2018). الإذاعات المحلية الجزائرية والاندماج الاجتماعي نحو بناء مجتمع المواطنة، المجلة الأردنية للاتصال الاجتماعي، م(5)، ع(13)، 123-136.
- لزهرة ضيف ومحمد ذيب. (2018). مساهمة الإذاعة المحلية في تعزيز القطاع السياحي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ع(5)، 120-128.
- محمد الحراشنة ومحمد مقابلة. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، م(25)، ع (3+4)، 395-432.
- نجاه بوتلجة. (2020). تجربة الإذاعات المحلية في الجزائر - إذاعة قسنطينة أنموذجاً، مجلة آفاق علمية، م(12)، ع (2).

- هيثم السامرائي. (2017). آلية تنظيم وإعادة تنظيم المؤسسات الإعلامية المعاصرة ووظائفها، مجلة شؤون اجتماعية، م(34)، ع(133)، 120-146.
- وليدة حدادي. (2019). دور الإعلام المحلي في بناء الأمن الهوياتي في المجتمع الجزائري، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، م(4)، ع(2)، 15-30.
- يحيى المدهون. (2018). محاضرات في إدارة المؤسسات الإعلامية، جامعة غرب كردفان، السودان.
- يحيى المدهون. (2019). مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها، مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات، ع(4)، 34-69.
- يحيى عياش وهمام صيام. (2011). دور الإذاعات المحلية في تبني مشاكل الشباب في قطاع غزة، بحث تخرج بكالوريوس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رشيد خضير. (2016). دور الإذاعة المحلية وأهميتها في تنمية المجتمع المحلي - دراسة في الأساليب والوسائل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.

الرسائل العلمية

- منتصر هالرون. (2017). استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في الإنتاج الإذاعي، دراسة ميدانية على عينة من الصحفيين، رسالة ماجستير، مجلة الرسائل للدراسات والبحوث الإنسانية.
- بطرس حلاق وأمل دكاك. (2020). مدخل إلى وسائل الإعلام وإدارة المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير، مجلة الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الكريم بن أحمد. (2020). المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أثناء وباء كورونا، رسالة ماجستير، مجلة التربية جامعة الأزهر.
- إنجاص، وسام يوسف ذيب. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الطاهر، بابي. (2013). استخدامات الطلبة الجامعيين لبرامج الإذاعة المحلية والإشباع المتحققة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الزهراء، بن عزة. (2017). الإذاعة المحلية ودورها في تحديد توجهات الرأي العام، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- حبيطوش، والعيدي، سلمى، إيمان. (2017). اتجاهات المرأة نحو البرامج الإذاعية المحلية المخصصة لها، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- بعلول، رزوق، (2016). دور الإذاعة المحلية في ترسيخ الهوية الثقافية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

- زيد، مليكة. (2015). دور إذاعة الوادي في تنمية الوعي الديني للمرأة الماكثة بالبيت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر.
- دنديس، عبير إبراهيم. (2018). المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطور، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.
- الطائي، عمر أزهر علي. (2015). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد.
- صبيحة، صاحبي صبيحة. (2018). اتجاهات الشباب الجزائري نحو مصادر الأخبار بين الإعلام التقليدي والإعلام الجديد، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- العلاوين، لبنى عبد الله. (2009). تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية نموذجاً، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- اللهواني، هنية يوسف محمود. (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- طوطح، هنادي إبراهيم إسحق. (2012). مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

المواقع الإلكترونية

1. التخطيط للإذاعة المحلية (2020)، موقع أباهي. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني:

[./https://abahe.uk](https://abahe.uk)

2. لبنى مهدي (2020). علاقة نظريات الإدارة بالإعلام، موقع أي عربي. تم الوصول إليه من

خلال الرابط الإلكتروني: [.https://e3arabi.com](https://e3arabi.com)

3. سكاى سوفت (2019). ما المشكلات الإدارية؟ وما أنواعها وأسبابها؟ موقع سكاى سوفت. تم

الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني: [.https://skysft.com](https://skysft.com)

4. جبران الحديثي (2009). إدارة المؤسسات الإعلامية، موقع دنيا الوطن. تم الوصول إليه من

خلال الرابط الإلكتروني: [./https://pulpit.alwatanvoice.com](https://pulpit.alwatanvoice.com)

المراجع الأجنبية

- Bosibori, O. (2011) .**Challenges in Setting Up and Operating a Community Radio Station in Kenya: Study of Community Radio Station in Nairobi.**
- Fratrik, M. (2014) .**Local Rdio Stations Profiles and Trends for 2014 and Beyond: Report & Presentation.**
- Hakan KARA. (2013) . **A Research to Identify the Problem Areas Caused by Organizational Managerial Values: Dumlupinar University, School of Social Sciences.**

الملاحق

الملحق رقم (1) أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في محافظة الخليل؟ وما آفاق التطوير

وسبله؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التخطيط؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التنظيم؟
3. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في التوجيه؟
4. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في الرقابة؟
5. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في اتخاذ القرار؟
6. ما المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات المحلية في المبنى المخصص للعمل الإذاعي؟

السؤال الثاني: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإذاعات

المحلية في محافظة الخليل؟

الملحق رقم (2) إجابات راديو رقم 1

1. الجانب المالي.
2. العلاقات مع المؤسسات الحكومية والشركات المعلننة (الجمهور والعملاء).
3. مشاكل إدارية متعلقة بالقسم الإداري.
4. لا يوجد توافق بين شروط وزارة الإعلام وبين المتطلبات الإذاعية، بمعنى أن الوزارة تشترط كون مدير الإذاعة إعلامياً لكن الإعلامي ليس إدارياً.
5. عدم القدرة على إدارة المخاطر والأزمات وسوء فهمها، وعدم القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف.
6. لا يوجد فكر تطويري داخل الإذاعات، فقط المصلحة المادية، بمعنى البحث عن ممولين وعن رعاة أهم من فكرة تطوير الإذاعة لجعلها وسيلة إعلام بمعناها الحقيقي، أي عدم القدرة على فصل الإعلام عن الإعلان.
7. تحكّم المعلن بالمضمون بسبب تماشي الإذاعة مع متطلباتهم كونهم الداعم الرئيس للإذاعات، ومن أسباب هذا عدم وجود أي داعم آخر للإذاعة يساعدها على التخلص من هذا التحكّم.
8. عدم وجود عامل أمان شهري أو سنوي، بالإضافة إلى وضع الإذاعة القائم على وضع الإعلانات وعلى الأمور والأحداث المتقلبة في المجتمع.
9. ضريبة الدخل المفروضة وضريبة القيمة المضافة للسلطة أدى إلى تقليل عدد الموظفين بسبب عدم القدرة على تسديد رواتبهم.

10. ومواقع التواصل الاجتماعي المههد الرئيسي للإذاعة.
11. عدم تقدير الموظفين وتقدير الكفاءات وعدم وجود محفزات تدعم جهود الموظفين، وعدم وجود انتماء وولاء للموظفين، ما أدى إلى توظيف أغلب الموظفين بدوام جزئي أي التوظيف بالساعة.
12. عدم قدرة الحكومة على الحد من موضوع الملايين التي تخرج بدون ضرائب كما يخرج على الفيسبوك مثلاً كما في الدول الأخرى، لكن الحكومة تفرض ضرائب على كل إعلان لدى الإذاعة.
13. صحافة المواطن وقضية البث المباشر.
14. القرار يكون بالتشاور بين المدراء والعاملين في الإذاعة.
15. عدم وجود تخطيط مستقبلي للأزمات، أي التنبؤ للمستقبل للحد من حدوث المشاكل.
16. الرتبة الوظيفية، أي أن الموظف عندما يكون لديه الحرية للقيام بأي شيء قد يؤدي إلى الإبداع و التطور، وقد يؤدي إلى الاستهتار لدى بعض العاملين.

الملحق رقم (3) إجابات راديو رقم 2

1. مركزية القرار حتى في القرارات التي بحاجة إلى حل لحظي أدت إلى شعور الموظفين بالتقييد بأمر معينة.
2. وجود الإذاعة في منطقة معينة أدى إلى عدم القدرة على استقطاب موظفين من أماكن أخرى، أي أن طاقم العمل من داخل المجتمع والمنطقة نفسها فقط هذا أدى إلى وجود تنافر داخلي، وأدى إلى صراع تنظيمي داخلي، ما يؤثر على الإنتاج الإذاعي.
3. عقلية المجتمع لا تساعد على تقديم محتوى إعلامي بحت حسب المفروض، أي أنها مقيدة بالعمل بما يتناسب مع المجتمع المحلي.
4. عدم وجود تواصل مع الإدارة بسبب وجود القسم الإداري الخاص بالإذاعة في مدينة تختلف عن مكان تواجد مقر الإذاعة.
5. يتمشى عمل الإذاعة بسياسة تحريرية محدودة مع عدم وجود حرية في العمل والتقديم الإذاعي.
6. عدم وجود تناغم داخل طاقم العمل.
7. عدم وجود تواصل مستمر بين الموظفين، والعلاقات جامدة.
8. التخطيط يكون من قبل المدير بسبب تملكه لتخصص الماجستير في الإدارة.
9. وجود كاميرات مراقبة في مختلف أقسام الإذاعة، مع وجود نماذج ورقية بخصوص أبرز العناوين التي يستطيع الموظف تقديمها، ويتم رفعها للإدارة للموافقة عليها أم لا.

الملحق رقم (4) إجابات راديو رقم 3

1. قلة تواصل المدير مع الموظفين من باب الاعتماد عليهم بشكل كامل.
2. الإغلاق المتواصل للإذاعة وسجن بعض العاملين.
3. قلة الإعلانات وعدم وجود رعاية للبرامج الإذاعية.
4. قلة الدعم الحكومي وعدم وجود حماية للإذاعة وعدم وجود عنصر الأمان خاصة مع وجود تهديدات لاعتقال العاملين، وعدم حماية الحكومة لموجة الإذاعة من التشويش من الاحتلال.
5. التشويش وعدم السماح بشراء أجهزة لتقوية البث لكن بالمقابل يتم السماح لإذاعات أخرى بوجود أجهزة بث أقوى.
6. بيئة العمل مناسبة بالنسبة للعاملين داخل الإذاعة بين بعضهم البعض.
7. المركز والبناء لا يصلح لإذاعة فلسطينية بناءً على مكانتها كونها السلطة الرابعة.
8. قلة الكفاءات والخبرات العملية والعلمية والمحدودية النسبية للمعرفة لدى الخريجين.

الملحق رقم (5) إجابات راديو رقم 4

1. العائق المادي خصوصاً بعد قلة الإعلانات في الراديو.
2. قلة الإعلانات من المؤسسات والشركات مقارنةً بالوقت بالسابق الذي كانت نسبة الإعلانات أكثر.
3. إغلاق الاحتلال الإذاعة (3) مرات، حيث وصلت تكلفة آخر إغلاق (120) ألف دولار.
4. قلة الكفاءة لدى خريجي الجامعات، وضعف الخبرات.
5. مشكلة الضرائب، وعدم وجود دعم من الحكومة، وحصلت وعود بالتعويض بعد الإغلاق الذي حصل من الاحتلال لكن هذه الوعود لم تنفذ.
6. قلة المساهمة المجتمعية للإذاعة، وخاصة من الشركات التي لا تقدم دعماً بغض النظر عن نوع هذا الدعم.
7. ثقافة السوشيال ميديا المؤثرة سلباً على وضع الإذاعة، وقلة التوجه إليها بعد التوجه الكبير لمواقع التواصل الأخرى.
8. عدم وجود تقدير لمكانة الإذاعة في المجتمع من قبل أغلب الجهات في المجتمع ككل.
9. التواصل في الإذاعة يكون بشكل عائلي ولا يلزم رسميات.

الملحق رقم (6) إجابات راديو رقم 5

1. عدم القدرة على دفع الضرائب ودفع أجور العاملين في الإذاعة.
2. كثرة متطلبات تراخيص الإذاعة.
3. عزوف الشركات الكبرى عن التعامل مع الإذاعة.
4. أدت زيادة المصاريف وقلة العائد المادي إلى تقليل عدد العاملين.
5. القرار النهائي يكون للمدير مع مشاركة الموظفين في مناقشة بعض الأمور.
6. قلة الخبرات لدى خريجي الإعلام التي تحتاجها الإذاعة.
7. عدم وجود قسم إداري خاص لإدارة الشؤون الإدارية في الإذاعة.
8. توجه التجار لمواقع التواصل الاجتماعي وقلة توجههم إلى الإذاعات.

الملحق رقم (7) إجابات راديو رقم 6

1. الاعتماد على الإذاعات المحلية المحدودة في الآونة الأخيرة بسبب اعتبار الإذاعة مشروعاً تجارياً وليس سلطة رابعة كما هو محدد في الوزارة، وتقسم الإذاعة بين البرامج التشغيلية والأرباح.
2. قلة الإعلانات التجارية في الراديو، حيث قلت النسبة لتصل إلى (5) إعلانات فقط، وذلك بسبب توجه أغلب المعلنين إلى وسائل التواصل الاجتماعي وشبكة الإنترنت باعتبارها وسيلة مجانية.
3. سير أغلب الإذاعات على نفس الخُطى في مدينة الخليل بسبب عدم وجود خطط إدارية بديلة مواكبة لاحتياجات الممول.
4. مشاكل الضرائب والإعفاءات في جوانب معينة.
5. عدم وجود عنصر التطور والإبداع لدى الخريجين (قلة قليلة فقط وصعب العثور عليها).
6. أغلب مؤسسي الإذاعات يعتبرونها مشروعاً خاصاً.
7. لا يوجد كادر أو قسم إداري يختص في إدارة الإذاعة.
8. أغلب أصحاب الإذاعات ليسوا من الكادر الإعلامي أو من إعلاميي التخصص.
9. لا يوجد موارد مالية ما ينعكس على جودة العاملين وأدائهم.

الملحق رقم (8) إجابات راديو رقم 7

1. عدم الاستقرار في الساحة الفلسطينية الذي يؤثر سلباً على عمل الإذاعة ويعيقها مالياً.
2. قصور بعض المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية في الاهتمام بالإذاعات وإنعاشها وتعرضها للإغلاق أكثر من (4) مرات.
3. اعتماد الإذاعة على الإعلانات بشكل أساسي.
4. عدم توفر كادر إداري لإدارة الشؤون الإدارية في الإذاعة.
5. اتخاذ القرار يكون من المدير نفسه فقط.

الملحق رقم (9) إجابات راديو رقم 8

1. عدم التجاوب من قبل المؤسسات الأخرى مع مؤسستنا مثل القطاع الصحي وانقطاع التواصل معها في أغلب الأحيان.
2. مشكلة الوضع الاقتصادي التجاري الذي يغلب على الطابع الإعلامي.
3. الحزبية التي تؤثر في تنظيم المحتوى الإعلامي.
4. بخصوص موضوع اتخاذ القرار قد تواجهنا بعض الصعوبات فيه من أجل تصويب الأوضاع، وقد يلزمنا بعض المرونة في التعامل مع العاملين واتخاذ القرار المناسب.
5. الاتصال والتواصل بين المدير والعاملين على أكمل وجه وفي أغلب الأحيان، ويتم تجاوز الكثير من العقبات.
6. الرقابة على كل أسماء العاملين يتم الكشف عنها من قبل الأجهزة الأمنية بشكل دوري، بالإضافة إلى أنه يتم تعديل السلوك غير الصحيح، وضبط الوضع العام من خلال إعطاء إنذار أو لفت نظر، وإن تطلب الأمر الفصل من العمل إذا ثبت أي سلوك سلبي.
7. مشكلة خريجي الصحافة والإعلام توفّر الجانب النظري أكثر من العملي وقلة المهارات لديهم.

الملحق رقم (10) إجابات راديو رقم 9

1. مشكلة التشويش على الإذاعة من الإذاعات الأخرى سواء الفلسطينية أو الإسرائيلية.
2. توجه المعلنين إلى مواقع التواصل الاجتماعي بدلاً من الإذاعات.
3. مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل لكن القرار للمدير.
4. كثرة الرسوم المفروضة على الإذاعة بدون عائد.
5. قلة الدعم المالي وقلة عدد العاملين في الإذاعة.
6. محدودية الحرية للإذاعة ما يقيدتها من ناحية المحتوى الذي تقدمه.
7. عدم وجود دعم حكومي وقلة الاهتمام بالإذاعة مجتمعياً.

الملحق رقم (11) إجابات راديو رقم 10

1. القسم الهيكلي غير الصحيح داخل الإذاعة، كما أن الواجبات والمهام غير واضحة لكل عامل في الإذاعة.
2. غياب المسميات الوظيفية داخل الإذاعة.
3. عدم وجود مرجعية لكي يعود لها الموظف في حال واجهته مشكلة معينة (supervisor).
4. غياب الدعم المادي سواء للإذاعة أو للعامل نفسه من الإذاعة.
5. حقوق الموظفين غير واضحة ولا يوجد أمان وظيفي خاصة في المحتوى الذي يقدمه المذيع.
6. عند وجود عجز عند الإذاعة أول حلّ تفكّر فيه هو تسريح العاملين وتقليل عددهم حتى بدون دفع رواتبهم.

الملحق رقم (12) إجابات راديو رقم 11

1. ضعف التقنيات وأعمال الصيانة وتكاليفها العالية.
2. العجز المادي خصوصاً بعد قلة الإعلانات.
3. كثرة النفقات والالتزامات المفروضة على الإذاعة، مع عدم وجود دعم مادي من أي جهة أخرى.
4. توجه أغلب الجمهور والمعلنين إلى مواقع التواصل الاجتماعي للإعلان ولمتابعة الأخبار.
5. عدم وجود دعم حكومي بوقف استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في المجال الإعلامي.
6. لا يوجد ما يسمى بمفهوم إدارة المخاطر، حيث تتم إدارة الأزمات بطريقة عفوية وغير مخطط لها.

الملحق رقم (13) إجابات راديو رقم 12

1. قلة تواصل المدير مع العاملين في الإذاعة، وغيابه عن المقرّ لساعات طويلة.
2. الضعف المادي حتى في توفير المواد التشغيلية الأساسية التي تحتاجها الإذاعة.
3. تأثر الإذاعة بتوجه المعلنين لمواقع التواصل الاجتماعي، وعدم وجود رادع لهذه الظاهرة.
4. قُصُر الحكومة في توفير دعم للإذاعة.
5. صلاحية العامل تكون في نطاق عمله ومكتبه فقط.