

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير  
"في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون"

محمود سمير عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2017م

إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير

"في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون"

اعداد:

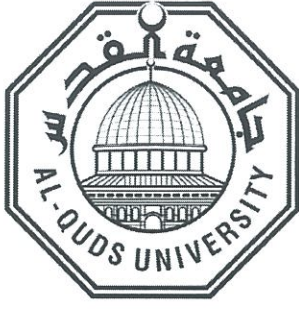
محمود سمير عمرو

بكالوريوس هندسة الكترونياات من جامعة بطرسبورغ/ روسيا

المشرف: د. أحمد رفیق عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة /مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد  
التنمية المستدامة/ جامعة القدس.

1439هـ / 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات / معهد التنمية الريفية المستدامة

### اجازة الرسالة

ادارة المحتوى الإعلامي وعلاقته باحداث الاستجابة والتأثير

اسم الطالب : محمود سمير عمرو

الرقم الجامعي:

المشرف : د. احمد رفيق عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/9/26 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: M.F. ....

1. رئيس لجنة المناقشة دكتور احمد رفيق عوض

2. ممتحنا داخليا دكتور عزمي الاطرش

3. ممتحنا خارجيا دكتور محمد المصري

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017 م

الاهداء

بكل انتماء وولاء

اهدي هذا المجهود المتواضع للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون  
وللعاملين فيها كافة املا ان يتحقق الاستقرار الوظيفي ويحقق التقدم  
والتطور وان تبقى الهيئة رائدة الإعلام الوطني الفلسطيني.

محمود سمير عمرو

## إقرار

أقرّ انا معد الرّسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة ابحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الاشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرّسالة اواي جزء منها، لم يقدم لنيل اية درجة عليا لاي جامعة او معهد آخر.

محمود سمير عمرو

التوقيع.....

التاريخ: 2017/09/26

## شكر وتقدير

شكرا "زوجتي وابنائي الاحباء".

شكرا لكل من ساندني ودفعني لاللتحاق في برنامج الماجستير.

شكرا الدكتور المشرف : د. احمد رفيق عوض.

كان شيئاً جميلاً ان اتعلم منكم ومعكم .

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	فهرس المحتويات
م.....	فهرس الجداول
ن.....	الملخص
م.....	Abstract

1.....	الجزء الأول
2.....	مقدمة
3.....	مصطلحات وتعريفات
1.....	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 عنوان البحث
3.....	3.1 أهمية البحث:
3.....	4.1 مبررات البحث
4.....	5.1 الفرضيات
4.....	6.1 منهجية البحث:
5.....	7.1 أهداف البحث
5.....	8.1 مجتمع البحث:
6.....	9.1 الدراسات السابقة

10	الفصل الثاني: الاتصال والتواصل
11	1.2 مفهوم الاتصال والتواصل
12	1.1.2 أنواع الاتصال
14	2.1.2 وسائل الاتصال
15	3.1.2 نظريات الاتصال
19	4.1.2 الاتصال والإعلام
20	5.1.2 العلاقة بين مفهوم الإعلام ومفهوم الاتصال
20	6.1.2 مفهوم فعالية الاتصال
21	2.2 الإعلام
21	1.2.2 تقديم
21	2.2.2 تعريف الإعلام: (الابلاغ او الأخبار)
23	3.2.2 المؤسسات الإعلامية
23	1.3.2.2 تعريف المؤسسه:
24	4.2.2 التعريف الاجرائي للمؤسسة الإعلامية:
25	5.2.2 وظائف المؤسسات الإعلامية وأهدافها
28	6.2.2 أهداف المؤسسات الإعلامية
29	7.2.2 السياسة الإعلامية وفلسفة الإعلام
29	3.2 الإعلام والرأي العام
29	1.3.2 تعريف الرأي العام:
30	2.3.2 العناصر التي يتكون منها الرأي العام وهي:
30	3.3.2 علاقة الإعلام بالرأي العام
31	4.2 الإعلام والسياسة

32	5.2 الإعلام والتنمية:
33	6.2 مؤثرات في عمل المؤسسات الإعلامية
34	1.6.2 المؤثرات السياسية ودور الدولة
35	2.6.2 المؤثرات القانونية
35	3.6.2 مؤثرات اقتصادية
36	4.6.2 مؤثرات اجتماعية
37	<b>الفصل الثالث: نظريات الإعلام</b>
37	1.3 مفهوم نظريات الإعلام
37	2.3 نظرية السلطة
38	1.2.3 نظرية الحرية أو حرية التعبير
39	2.2.3 نظرية المسؤولية الاجتماعية
40	3.2.3 النظرية الشيوعية أو الاشتراكية
41	4.2.3 النظرية التنموية
42	5.2.3 نظرية المسؤولية الاجتماعية
43	6.2.3 نظريات التأثير
43	3.3 مفهوم التأثير
44	4.3 تأثير وسائل الاتصال "الإعلام الجماهيري"
45	5.3 تطور نظريات التأثير
45	6.3 نظريات التأثير
47	7.3 أهم نظريات تأثير وسائل الاتصال "الإعلام"
47	1.7.3 نظريات التأثير المباشر "قصير المدى"

47	2.7.3 نظريات التأثير الإنتقائي.....
48	3.7.3 نظريات التأثير غير المباشر التراكمي طويل المدى.....
49	4.7.3 نظرية الاستخدامات والاشباكات.....
49	1.4.7.3 أهداف نظرية الاستخدامات والاشباكات.....
50	5.7.3 نظرية النموذج.....
51	1.5.7.3 أهم الملاحظات على نظرية النموذج.....
51	6.7.3 نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام.....
53	7.7.3 نظرية الغرس الثقافي.....
54	1.7.7.3 أهم الملاحظات حول نظرية الغرس الثقافي.....
54	8.7.3 نظرية تحديد الأولويات " اوترتيب الأجندة".....
56	1.8.7.3 أهم الملاحظات على نظرية تحديد الأولويات.....
56	9.7.3 نظرية الفجوة المعرفية.....
57	8.3 انواع التأثير الإعلامي على الجمهور.....
57	1.8.3 التأثيرات السلوكية.....
58	2.8.3 التأثيرات المعرفية.....
58	3.8.3 التأثير في الاتجاه او الصورة العقلية.....

## 60 ..... الفصل الرابع: الإدارة في المؤسسات الإعلامية.....

61	1.4 العوامل المؤثرة في ادارة المؤسسات الإعلامية.....
61	1.1.4 القوانين واللوائح والأنظمة.....
62	2.1.4 الابعاد الاجتماعية.....
62	3.1.4 الابعاد السياسية الخارجية والداخلية.....

63	4.1.4 أبعاد اقتصادية:
63	5.1.4 أبعاد متعلقة بطبيعة المؤسسة الإعلامية :
63	2.4 العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية
65	3.4 ادارة المحتوى الإعلامي
65	1.3.4 مفهوم المحتوى الإعلامي
66	2.3.4 مواصفات مدير المحتوى
68	3.3.4 مهام مدير المحتوى الإعلامي
68	1.3.3.4 اتخاذ القرارات :
68	2.3.3.4 أنواع القرار
69	4.4 التخطيط الإعلامي
69	1.4.4 مفهوم التخطيط :
70	2.4.4 مراحل التخطيط الإعلامي
72	3.4.4 التنظيم الإعلامي
74	4.4.4 الرقابة الإعلامية
74	5.4.4 الاتصال والتمثيل والمفاوضة :
77	6.4.4 معايير اختيار المحتوى
77	1.6.4.4 تحديد الموضوعات الرئيسية للمحتوى
77	2.6.4.4 تحديد الموضوعات الفرعية والأفكار الأساسية التي يتضمنها كل موضوع
78	3.6.4.4 تحديد المعلومات المرتبطة بالموضوعات الفرعية والأفكار الرئيسية
78	7.4.4 معايير اختيار المحتوى
78	1.7.4.4 ارتباط المحتوى بالأهداف
79	2.7.4.4 صدق المحتوى

79	3.7.4.4	حدائه المحتوى
79	4.7.4.4	ملاءمة المحتوى لمستوى المتلقي
79	5.7.4.4	اتصاف المحتوى بالعمق
80	6.7.4.4	رأي الخبراء والمتخصصين
80	7.7.4.4	الإثارة
80	8.4.4	وسائل اختيار المحتوى
82	5.4	عملية الإنتاج الإعلامي
82	1.5.4	تعريف الإنتاج :
82	2.5.4	أنواع الإنتاج :
82	1.2.5.4	من حيث مصادرة
83	2.2.5.4	من حيث طبيعته
83	3.5.4	خصائص وظائف عملية الإنتاج:
84	4.5.4	انواع الإنتاج الداخلي:
84	6.4	ادارة الأعمال في المؤسسات الإعلامية
87	7.4	أنماط التنظيم في المؤسسات الإعلامية
88	1.7.4	"التمويل" :
89	2.7.4	التوظيف :
90	3.7.4	التدريب :
91	4.7.4	التقييم :
92	1.4.7.4	وتتم عمليات التقييم :
92	5.7.4	الرقابة :
93	6.7.4	التشجيع والتحفيز :

95	الفصل الخامس: الإدارة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون
95	1.5 تقديم
96	2.5 الإدارة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
97	3.5 نقاط القوة والضعف
98	4.5 العملية الإدارية في الهيئة
98	5.5 البيئة القانونية :
100	6.5 البيئة المحيطة :
102	7.5 البيئة الداخلية :
103	1.7.5 التنظيم في الهيئة:
105	2.7.5 الهيكل الوظيفي :
107	3.7.5 التوظيف :
108	4.7.5 التدريب :
108	5.7.5 الحوافز والمكافآت :
109	6.7.5 التقييم :
110	تعقيب الجزء الأول
112	قائمة المراجع والمصادر
115	الجزء الثاني: بيانات البحث
116	تقديم
117	الفصل الأول: مقابلات القيادات العليا المسؤولة عن إعداد المحتوى الإعلامي
118	1.1 تحليل الإجابات:
118	1.1.1 مجال بناء السياسات الإعلامية

119.....	2.1.1 مجال اتخاذ القرار ومستوياته.....
122.....	3.1.1 مجال التخطيط والتنظيم الإعلامي .....
123.....	4.1.1 مجال الإجراءات.....
125.....	5.1.1 مجال الرقابة والتقييم .....
126.....	6.1.1 مجال التغذية الراجعة واهتمامات الجمهور.....
127.....	ملخص نتائج الاجابات .....
128.....	7.1.1 ملخص إجابات قيادة المحتوى الإعلامي في الهيئة "الاسئله".....
132.....	<b>الفصل الثاني: مقابلات القيادة الهندسية والتقنية في الهيئة .....</b>
133.....	1.2 تحليل الإجابات .....
135.....	1.1.2 من إجابات المبحوثين تبين ان الهيئة .....
136.....	ملخص الاجابات.....
137.....	<b>الفصل الثالث: مقابلات قيادة إدارة اعمال في الهيئة.....</b>
139.....	1.3 تحليل الإجابات .....
139.....	1.1.3 المدرسة الكلاسيكية "البيروقراطية": .....
140.....	2.1.3 مدرسة العلاقات الانسانية:.....
140.....	3.1.3 المدرسة السلوكية: .....
140.....	4.1.3 مدرسة صنع القرارات:.....
141.....	5.1.3 مدرسة النظم: .....
141.....	6.1.3 المدرسة اليابانية:.....
141.....	7.1.3 من خلال الإجابات الوارده في مقابلات المبحوثين يتبين التالي:.....
143.....	ملخص الاجابات.....

144.....	الفصل الرابع: تحليل استبانة الفئه الوسطى
144.....	المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة
144.....	1.4 مقدمة:
144.....	2.4 أداة الدراسة:
145.....	3.4 مجتمع الدراسة:
145.....	4.4 عينة الدراسة:
145.....	1.4.4 وصف عينة الدراسة:
146.....	1.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:
146.....	2.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب العمر:
147.....	3.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:
148.....	4.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الهيئة:
149.....	5.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب الانسجام مع طبيعة العمل:
150.....	5.4 اختبار صدق أداة الدراسة:
150.....	6.4 اختبار ثبات أداة الدراسة:
151.....	7.4 الأدوات والمعالجة الإحصائية:
152.....	تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
152.....	السؤال الأول: ما هو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
153.....	السؤال الثاني: ما هو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
154.....	السؤال الثالث: ما هو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
156.....	السؤال الرابع: ما هو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
158.....	السؤال الخامس: ما هو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

السؤال السادس: ما هو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟.....	159
السؤال السابع: ما هو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟.....	160
السؤال الثامن: ما هو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟.....	161
السؤال التاسع: ما هو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟.....	162
السؤال الرئيسي: .....	163
ملخص لمتوسط إجابات المبحوثين على المحاور التسع .....	163
اختبار فرضيات الدراسة .....	164
الفرضية الرئيسية الأولى:.....	164
<b>الفصل الثالث</b> .....	190
5.1 تقديم .....	190
1.5.1 المرجعيات النظامية والقانونية .....	190
2.5.1 ادارة الاعمال .....	191
3.5.1 ادارة المحتوى الاعلامي .....	191
5.2 التوصيات : .....	194

## فهرس الجداول

- جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....146
- جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....147
- جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....148
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الهيئة.....149
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الانسجام مع طبيعة العمل.....150
- جدول (1.4): واقع مجال السياسات.....153
- جدول (2.4): واقع اتخاذ القرارات.....154
- جدول (3.4): واقع التخطيط الإعلامي.....155
- جدول (4.4): واقع التنظيم الإعلامي.....157
- جدول (5.4): واقع الاتصال والإجراءات.....158
- جدول (6.4): واقع الرقابة والمتابعة والتقييم.....159
- جدول (7.4): واقع الرضا الوظيفي والحوافز.....160
- جدول (8.4): واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا.....161
- جدول (9.4): واقع الرضا المهني.....162

## ادارة المحتوى الاعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون

إعداد: محمود سمير عمرو

إشراف: الدكتور احمد رفيق شاكر

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كيفية ادارة المحتوى الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني ومدى قدرتها على احداث التأثير والاستجابة لدى الجمهور، ومدى استخدامها لأساليب ونظريات التأثير في عملية ادارة المضمون الإعلامي وإعداده في انواع خدماتها الإعلامية كافة، بما يكفل تثقيف الجمهور وتوجيههم نحو بناء النظم الاجتماعية والسياسية وبناء الآراء واستقطاب المواقف باتجاه المشاركة الفاعلة في عمليات التنمية الشاملة.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باتباع منهجية البحث الوصفي التحليلي، مستخدماً ادوات البحث "الملاحظة والمقابلة والاستبانة"، للفتتين من العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية "الفئة العليا والفئة الوسطى"، والتأكد من صدق الاداة من خلال عرض اسئلة المقابلات والاستبانة على مجموعه من المحكمين كما تم التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) وبلغ معامل الثبات (0.979) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل على ثبات أداة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج :

#### 1- المرجعيات النظامية والقانونية .

في عام 2010 صدر المرسوم الرئاسي الخاص بالهيئة لتنظيم عملها وتحديد مرجعيتها وطرق حكومتها، واعطى الهيئة فرصة لممارسة اعمالها ومسؤولياتها ومهامها باستقلالية مهنية وادارية، ومنحت قياداتها الصلاحية الكاملة في وضع الانظمة الادارية والمهنية وبناء وتنفيذ فلسفه وسياسة اعلامية وطنية، بما ينسجم مع احتياجات المواطن الفلسطيني وحقوقه والارتقاء به اجتماعيا وسياسيا بما ينسجم مع متطلبات التطور والتقدم وفوضها بان تكون مرآة الشعب الفلسطينية للشعوب والمجتمعات الاخرى بموضوعية ومهنية.

## 2- ادارة الاعمال

تعتمد الهيئة في اعمالها على الأنظمة الادارية والمالية العامة، بالرغم من ان المرسوم الرئاسي منحها لاستقلال الاداري والمالي و اتاح فرصة اعداد نظام اداري ومالي خاص للهيئة، بما يحقق لها القدرة على التحكم بمواردها البشرية والمالية، الى جانب منحها بعض الاستثناءات الادارية والمالية لحين وضع الأنظمة الخاصة، وبالرغم من وجود بعض الصعوبات والعقبات المالية، الا ان الهيئة صاحبة الدور المباشر في اعداد موازنتها والتحكم بها، وتمتلك الهيئة من الأجهزة والمعدات والتقنيات التي تضعها بمستويات عالية توازي التطور الحاصل في تقنيات الاتصال الجماهيري، وتتيح الفرصة الدائمة لمواكبة المتغيرات والتحديثات في تقنيات الاتصال والتعامل معها.

وهذا يمنح الهيئة وقيادتها فرصة الادارة وفق مصالح وطبيعة العمل والتحرر من بعض الاجراءات الروتينية العامة التي لا تتسجم مع مصلحة وطبيعة العمل الاعلامي.

## 3- ادارة المحتوى الاعلامي

بالرجوع الى عنوان البحث "ادارة المحتوى الاعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير" بما يحمله من معنى ادارة مضامين وليس ادارة افراد فقط، فقد قدمت نظريات التأثير اسسا لاتباعها في بناء المضامين والتحكم بها ومعايير اختيارها بحيث تحقق الاستجابة المطلوبة، وان دراسة اثر وسائل الإعلام حسب نظريات التأثير يتم من مدخلين مترابطين :

الأول المدخل الوظيفي: بمعنى دراسة وظائف الهيئة وما يمكن أن تقدمه للجمهور من خلال التركيز على الكيفية التي يستخدم فيها الجمهور وسائل الاتصال وتمثيلها لاحتياجاته .

الثاني المدخل التأثيري: بمعنى دراسة التأثيرات الناتجة عن ما تقدمه الهيئة من مضامين من خلال التركيز على التغيرات التي تحدثت للجمهور وإدراكه للمحتوى .

وهذين المدخلين يمثلان عملية الاتصال بمفهومها البسيط "مصدر ومتلقي" بهدف التفاعل واحداث الاستجابة أو الاقناع في التحول بوجهة نظر الجمهور إلى وجهة نظر الهيئة وكانت النتائج التالية :

- من مدخل الوظيفي: فان العملية الإعلامية في الهيئة وحسب إجابات المبحوثين لا تتم من خلال دراسة كيفية استخدام الجمهور لوسائل الإعلام بدليل غياب الدراسات والابحاث حول اهتمامات الجمهور وطبيعة استخدامه لوسائل الإعلام في عملية اعداد المحتوى والمضامين وان ذلك يتم من خلال تقدير القائمين على العملية الإعلامية فقط .

• اما من المدخل التأثير فان إجابات المبحوثين تشير إلى عدم وجود أي تقدير لنتائج الأعمال المقدمة وغياب أنظمة التغذية الراجعة "رجع الصدى" وما هي الاثار التي احدثتها لدى الجمهور المستهدف او على الأقل تقدير معتمد لنسب المشاهدة.

وعليه فان العملية الإعلامية الممارسة في الهيئة لا تطبق أي من نظريات التأثير بسبب غياب التفاعل مع الجمهور المستهدف بشكل منهجي ومخطط .

بالإضافة إلى ان المطابقة بين نظريات التأثير والعملية الإعلامية في الهيئة أظهرت مجموعة ملاحظات لها انعكاسات على قدرة الهيئة في التأثير واحداث الاستجابة لدى الجمهور أهمها :

• عدم وضوح في الرؤيا والأهداف وغياب التوصيف الموضوعي للهيئة والاكتفاء بتعريفها كمؤسسة وطنية .

• عدم وضوح في اليات صنع القرار وبالتالي غياب معايير اتخاذ القرار.

• ضعف إلى درجة الغياب في التخطيط الإعلامي والتنظيم الإعلامي.

• غياب المعايير والإجراءات الناظمة لعملية اختيار المحتوى.

• غياب منظومة إجراءات ومعايير واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات من النشاطات وتحدد للعاملين طرق تنفيذ الأعمال وتتيح المتابع والمراجعة الدائمة وتضمن انسجام الأعمال المنفذة مع الغايات.

• عدم وجود نظام رقابة على المضمون بالرغم من وجود الرقابة الذاتية والتي يصب توحيدها اوقياسها لدى العاملين نظرا لتفاوت مستويات الثقافة والاطلاع وتنوع المشارب الفكرية.

• عدم وجود ابحاث ودراسات واليات قياس للرأي العام لمعرفة مواقف الجمهور المستهدف من المواضيع المقدمة وان عملية اعداد المحتوى الإعلامي لا تعتمد على أي عمليات بحث او مسح او استطلاع ولا تعتمد على نسب المشاهدة إلى درجة انها تقدرها تقديرا دون الاستناد إلى أي مراجع معتمده في ذلك ولا يوجد مصدر لمعرفة اهتمامات الجمهور ويتضح ان المحتوى المقدم يعد في أفضل الاحوال بناء على تقديرات القائمين عليه ودون مراجع لذلك.

## الاجابة على موضوع البحث

بعد استعراض نتائج مقابلات القيادات العليا في الهيئة بمختلف مسؤولياتها واستعراض نتائج الاستبانة الخاصة بالقيادة الوسطى والتي من خلالها تعرفنا على طرق العمل في الهيئة وطبيعة العلاقة بين الفئة العليا والفئة الوسطى والتعرف على سياسة ادارة التحرير وطرق التعامل مع المحتوى الإعلامي وطرق اختياره وتنظيمه المتبعة في الهيئة، تمكن الباحث من تحديد العلاقة بين ادارة المحتوى واحداث الاستجابة في الهيئة هوية الهيئة بأنها تكتفي بدورها ومسؤوليتها كاداء من ادوات السيادة والحكم وتكتفي بعملية الأخبار والنقل دون مراعاة لمعايير التأثير ومتطلباته.

### التوصيات

حتى تكون الهيئة قادرة على تقديم المحتوى الإعلامي والمضامين التي تتسجم مع مفهوم التأثير واحداث الاستجابة وتسهم في عملية التنمية الشاملة وبناء إنسان يعرف حقوقه وواجباته وقادر على بناء المواقف والآراء بموضوعية ومسؤولية وطنية منسجمة ومتناسقة وموجه لبناء المجتمع، وتعزز قدرته على مواكبة التطورات والمتغيرات وتدفعه للتمسك بإنسانيته وحقوقه، والجرأة على الدفاع عن حقوقه بالوسائل والادوات التي توصله لمجتمع مدني بمواصفات راقية"، لتكون حقا مؤسسة وطنية بامتياز، يوصي الباحث بالتوصيات التالية :

- اعداد خطة استراتيجية للهيئة تشمل كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي العلمي .
- صياغة التعريف الموضوعي والدقيق للهيئة كهيئة وطنية تحمل رسالة ورؤية واضحة ودقيقه تراعي وتتسجم مع المفهوم الحقيقي للإعلام الوطني ومسؤولياته وتشمل.
- تحديد واضح لأهداف الهيئة وغاياتها .
- تصميم خطط تنفيذية لبرامج ومشاريع تشمل شقي العملية الإدارية في الهيئة "ادارة التحرير وادارة الاعمال".
- تصميم نموذج اعلامي لأنواع المضامين الاعلامية وقلوبها.
- وضع انظمه مالية وادارية وهياكل تنظيمية وتوصيف دقيق للوظائف توضح مستويات المسؤولية واليات صنع القرارات الادارية والمالية والمهنية ولوائح وادلت الاجراءات التنفيذية لكافة النشاطات التخصصية بمختلف انواعها ومستوياتها.
- بناء منظومة حوافز قادرة على تعزيز الانتماء والولاء .
- بناء نظام متابعة ورقابه يتحقق من خلاله بناء نموذج عمل وادارة اعلاميه .

# **Management of media content and its relationship to the response and influence in the Palestinian Broadcasting Corporation**

**Prepared by: Mahmoud Samir Amro**

**Supervision: Dr. Ahmed Rafiq Awad**

## **Abstract**

This study aims to recognize how the media content in the Palestinian Broadcasting Corporation / PBC (the Palestinian Radio and Television) is managed and the ability it has to influence and respond to the public. The study aims also to identify the extent to which that management uses the methods and theories of influence over the process of handling the media content and preparing it in all types of media services, in order to educate the public and guide them towards the social and political systems, and to build views and encourage attitudes towards active participation in comprehensive development processes. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive analytical methodology, applying the research tools: (observation, interview and questionnaire), among the two categories of the PBC "High and middle employee categories". The researcher verified the validity of these tools by presenting the interview questions and questionnaire to a group of arbitrators. The stability of the scale was confirmed by using the internal consistency coefficient Alpha (Chronbach Alpha), and the stability coefficient was (0.979), which is a high stability factor and indicates the stability of the study instrument.

The study reached the following results:

### **1. The legal and regulatory references.**

In 2010, the Presidential Decree was issued to regulate the PBC work and define its authority and methods of governance. It gave the PBC the opportunity to exercise its functions and responsibilities with professional and administrative independence. Its leadership was granted full authority in the development of administrative and professional systems, and in implementing a national media policy in line with the needs of the Palestinian citizens and their rights. That includes elevates citizens awareness socially and politically in line with the requirements of development and progress. The decree authorized the PBC to be the objective mirror of the Palestinian people towards the other peoples and communities.

## **2- The Business Administration**

Although the presidential decree granted the PBC independence in the administrative and financial fields, including the right to prepare a special administrative and financial system, in order to enable it to achieve control over its human and financial resources, the PBC still relies on the general governmental administrative and financial systems. Despite the existence of some difficulties and financial obstacles, it has a direct role in the preparation and control of its budgets, and owns the equipment and techniques that set it at high levels in the techniques of mass communication, That ultimately enables the PBC to keep abreast of the variables and updates in communication techniques.

This gives the PBC and its leadership the opportunity to work in accordance with the interests and nature of its activities, and to be free of some the routine procedures that are not consistent with the interest and nature of media work.

## **3 – The management of the media content**

Referring to the title of the study “management of media content and its relationship to the response and influence in the Palestinian Broadcasting Corporation/ PBC”, which relates to management of contents and not of individuals, the theories of influence have provided a basis for building criteria of content, control and selection, in order to achieve the required response. It consists of two interconnecting entrances:

**The first is the functional approach:** which includes studying the functions of the PBC and what it can offer the public by focusing on how the public uses the means of communication, and the extent of representing its needs.

**The second is the influential approach:** which includes the study of the effects resulting from the contents provided by the PBC, by focusing on the changes that occur to the public and to its awareness of the content.

These two variables represent simply the concept of the communication process: "the source and the recipient", with the purpose of interaction and reaction (or persuasion), regarding the shifting of the public's point of view towards the views of the PBC.

The following results were found:

- As for the functional approach: according to respondents' answers, the media process at the PBC does not take place through studying how the public use the media evidence. That was clear in the light of the absence of studies and researches on the interests of the public and the nature of its use of the media in the process of preparing content.

- As for the influential approach, the respondents' answers indicate that there is no estimation of the results of the delivered work, the absence of feedback systems, and the effects that they generated on the target audience.

Therefore, the media process practiced by the PBC does not apply any theories of influence due to lack of interaction with the targeted audience in a systematic and planned manner.

In addition, the correlation between the impact theories and the media process at the PBC showed a set of observations that have implications on the ability of the PBC to influence and respond to the public, the most important of which are:

- Lack of clarity concerning the vision and objectives of the PBC, the absence of its objective description and the definition it has, as only a mere (national institution.)
- Lack of clarity in the decision-making mechanisms and the absence of decision-making criteria.
- Absence of media planning and media organization.
- Absence of standards and procedures governing content selection.
- Absence of a system, clear procedures and criteria related to the goals of the activities. In addition to the absence of indicators that enable the employees to implement their duties correctly, and allow them to follow-up and accomplish permanent review of their work, and ensure the harmony between the carried out work and the end goals.
- The absence of a control system over the content, despite the existence of self-censorship, which is unified and measured by workers, due to the varying levels of culture and knowledge, and the diversity of intellectual trends.
- The absence of researches, studies and measurement mechanisms for the public opinion, so as to determine the positions of the target audience of the topics presented. The process of preparing the media content does not depend on any researches, public opinion survey, and does not depend on viewing rates to the extent that they are estimated without relying on any references approved. There is no source to know the interests of the public; and it is clear that the content submitted is at best based on the estimates of the people without reference.

### **The Answer to the research topic**

After revising the results of different senior PBC leadership interviews, and the results of the middle leadership questionnaire, the researcher learned a lot about the working methods used in the PBC body. He recognized the nature of the relationship between the

upper and middle leadership categories, and was enabled to identify the editorial department's methods and policy that deal with the media content, including the methods of selection and organization adopted at the PBC. Therefore the researcher was able to determine that the relationship between the content management and the response of the PBC, is confined to its role and responsibility as only a tool for controlling and governing the process of broadcasting the news and the information without taking into account the standards of impact and requirements.

### **Recommendations**

In order to be able to provide the media content and the matters that are consistent with the concept of impact and response, and contribute to the process of comprehensive development, the PBC should take into consideration different targets. Among these targets: shaping a citizen who knows his rights and duties and be able to build his attitudes and opinions objectively through a consistent national responsibility. That means to develop citizens who are able to participate in building their society, and strengthen their ability to keep up with developments and variables. That includes maintaining their human rights, and have the courage to defend their rights by the means and tools that enable them to reach a civil society with high standards. To participate in achieving these targets and "to be truly a national institution with excellence, the PBC, as the researcher concluded, should consider the following recommendations:

- Preparing a strategic plan for the PBC that covers all elements of strategic scientific planning.
- Formulating an objective and accurate definition for the PBC, as a national body with a clear and precise message and vision that takes into account and complies with the true concept of the national media and its responsibilities.
- Identifying a clear definition for the goals and targets of the PBC.
- Designing executive plans for programs and projects that include the administrative process of the PBC, which are the "Editorial Department and the Business Administration".
- Designing a media model for each type of the media contents.
- The development of financial and administrative systems and organizational structures; and precise descriptions of the functions through illustrating the levels of responsibility

and mechanisms of administration, the financial and professional decision-making, and the executive procedures for all specialized activities of various types and levels.

- Building a system of incentives capable of promoting the commitment and loyalty of the staff.
- Building a monitoring and controlling system through which to build a business model and management.

# الجزء الأول

## مقدمة

تأسست الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، كهيئة وطنية تابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية في تموز عام 1993، استكمالاً لبناء منظومة مؤسسات الإعلام الوطني الفلسطيني، الذي تأسس على عدة مراحل اولها إذاعة صوت فلسطين في الستينات.

يندرج هذا البحث ضمن إطار السعي لايجاد أفضل السبل لتقديم رسالة اعلامية وطنية تحقق اعلى درجات المهنية والموضوعية بكفاءه عالية، تتسجم مع مواصفات الحداثه، وتواكب اليات العمل الإداري والإعلامي الحديث بما يحقق الاستخدام الامثل للامكانات، وتحقيق أفضل المنتجات الإعلامية القادرة على تحقيق الاثر الايجابي والاسهام الفعال في عملية التنمية الشاملة، وبناء منظومة عمل ونماذج محتوى، تعزز قدرة الهيئة على القيام بمهامها ومسؤوليتها، وتحقيق الدور التنموي لها، وتسهم في تطوير ادائها وتميزها كمؤسسة رائدة وطنية.

يقع البحث في جزئين :

الأول: يستعرض الاطار النظري.

الثاني: يغطي نتائج تحليل المقابلات والاستبانه .

ويستعرض البحث في الجزء الأول خمسة فصول تتناول في فصله الأول: عنوان البحث مبرراته واهدافه ومنهجية البحث والفئه المستهدفة والفرضيات .

وفي الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقه .

الفصل الثالث من البحث نتناول: مفهوم الإعلام خاصة الاتصال الجماهيري، ومفهوم المؤسسة الإعلامية مهامها ووظائفها ذات، ودورها في عمليات التنمية الشاملة، والمؤثرات في عمل المؤسسات الإعلامية سياسيا واقتصاديا واجتماعيا ومفاهيم الرأي العام وعلاقته بالإعلام، بالاضافه إلى عرض لبعض نظريات الإعلام وأهم نظريات التأثير الإعلامي والاتصال الجماهيري، التي وضعت بهدف التنبؤ بتطبيقاتها واثارها على المجتمع، وتوصيف النظم والمدارس النظرية المتبعة في التأثير على الجمهور.

ويستعرض الفصل الرابع مفهوم ادارة المؤسسة الإعلامية، والاعتبارات التي تميزها عن الإدارة في المؤسسات الأخرى، وطرق الإنتاج الإعلامي والاعتبارات التي تؤثر في عملية الإنتاج، والادوات المستخدمة وارتباطاتها في بيئة العمل وطبيعة الطواقم والمهام التي تنفذها، وكذلك نوعية الإنتاجات ومصادرها، وكيفية اعداد محتوى اعلامي، وطرق تحديد المضامين والمراحل التي يمر من خلالها، وعلاقة ادارة المحتوى الإعلامي، وتقسيم العمل في المؤسسة الإعلامية بين شقي قيادتها المهنية التخصصية والإدارية، ومسؤولية كل منهما في النشاطات والمهام، وطرق تنفيذها، ومرحل اتخاذ القرار والمؤثرات فيهما.

أما الفصل الخامس فهو تحليل لواقع الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، ووصف تحليلي لواقع الهيئة والمؤثرات في عملها .

ويستعرض الجزء الثاني في فصله الأول ما جاء في مقابلات القيادة العليا المسؤوله عن اعداد المحتوى الإعلامي والسياسات الإعلامية المطبقة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، "مدير عام البرامج، ومدير عام الأخبار، ومدير عام إذاعة صوت فلسطين ورئيس وحدة ضبط الجودة"، وتحليل هذه المقابلات، اما الفصل الثاني فيستعرض ما جاء في القيادة العليا المسؤوله عن التقنيات الهندسية والتجهيزات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، اما الفصل الثالث مقابلات فيتناول مقابلات القيادة العليا المسؤوله عن ادارة الأعمال في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون "مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، ومدير عام الإنتاج والمستشار القانوني"، وفي الفصل الرابع يعرض نتائج تحليل الاستبانة الخاصه بالقياده الوسطى المسؤوله عن عمليات التنفيذ اما الفصل الخامس والاخير فيتناول نتائج الدراسة والتوصيات التي توصل إليها الباحث .

## مصطلحات وتعريفات

الهيئة: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون: هيئة عامة تتبع منظمة التحرير الفلسطينية تأسست عام 1993، وتخضع لقانون الخدمة المدنية، والمقر العام للهيئة في مدينة رام الله ولها مكاتب وفروع في كل المحافظات الفلسطينية وبعض المكاتب الإقليمية.

**المحتوى: المحتوى الإعلامي** "المحتوى الإعلامي يعرف بأنه عملية تحويل محتويات مجالات المعرفة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المختلفة إلى مادة اعلامية تمثل رسالة المؤسسة الإعلامية.

**التأثير:** يعرف التأثير بأنه بعض التغير الذي يطرا على مستقبل الرسالة كفرد ولفت انتباهه ومداركه، وقد تضيف إلى معلوماته معلومات جديدة، وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة، او يعدل اتجاهاته القديمة وقد تجعله يتصرف بطريقة جديدة، او يعدل سلوكه وقد يكون هناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام إلى حدوث تدعيم داخلي بالاتجاهات إلى حدوث تغيير في تلك الاتجاهات ثم في النهاية اقدام الفرد على سلوك علني.

**الاستجابة:** يستخدم هذا اللفظ في أضيق معانيه للإشارة إلى أي تغيير في مستوى نشاط أي جزء من الجهاز العضلي، ولكن الغالب هو استعمال المفهوم للإشارة إلى وحدة سلوكية أكبر واعدت من ان تقتصر على عضلة او غده بعينها، وبهذا المعنى يقال استجابة لغوية واستجابة انفعالية .

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

من اكبر المشاكل التي تواجه الهيئة واطرها، وجودها في بيئة وساحة عمل اعلامي من انشط مواقع العمل الاعلامي، مليئة بالمؤسسات الإعلامية العربية والعالمية المختلفة، ذات التوجهات، والغايات المختلفة، والتي تستهدف تجنيد المواقف والرأي العام لسياساتها ومواقفها، وحريصه على التميز وتقديم محتوى اعلامي يحقق التفوق والسبق، لما في ذلك من اثر وتاثير في الرأي العام باتجاه مواقفها واراتها، الأمر الذي يزيد على اعباء الهيئة كمؤسسة اعلامية وطنية مسؤولة مع الحفاظ على القيم، والمفاهيم الوطنية، وتطويرها بشكل يحقق التنمية الشاملة ويحصن المواطن الفلسطيني في مواجهة الرسائل الإعلامية العنثية والموجهة، وتعزز دوره في بناء إنسان قادر على المشاركة وتكوين الآراء واتخاذ المواقف التي تنسجم مع المشروع الوطني، وتنسجم مع ثقافة مجتمعنا الفلسطيني وعاداته، وتمكنه من بناء شخصية وطنية قادرة على تحقيق اعلى درجات المعرفة، والالمام بمختلف انواع المعارف، وتنقل هذه الصورة بكل ما تحتويه من حقوق وقيم للمجتمعات الأخرى.

ان تراحم محطات التلفزة للعمل في منطقتنا، وتنوع غاياتها وأهدافها الموجهة للتأثير في الرأى العام، وابتكاراتها الدائمة في أساليب الإنتاج والتقديم واستخدام المحتوى الإعلامي، يفرض على الهيئة واداراتها درجة عالية من المنافسة المهنية، وضرورة استخدام أفضل أساليب التنظيم بما يحقق الاستغلال الكامل للامكانات.

فالعمل الإعلامي: عبارة عن منتج يتم تقديمه للجمهور، لتحقيق أهداف كثيرة ومتنوعة. هذا المنتج (المضمون اوالمحتوى) يتمثل في مقال اوخبر اوتحقيق اومقابلة في الصحيفة، اوبرنامج إذاعي اوتلفزيوني اومسلسل اوفلم يتم تقديمه للجمهور المتلقي،فهو في جوهره عملية «تكوين» وانتاج محتوى جذاب في شكله الخارجي، وعميق في مضمونه، وهو عملية توازن بين الشكل والمضمون، واي اخلال باي منهما، ينتج عنه محتوى هزيل وركيك، يفقد التأثير والاقناع، مهما كانت النوايا حسنة، والأهداف سامية، لان العمل الإعلامي صناعة كاي صناعة، لها معاييرها التي يجب الحفاظ عليها، ومراعاتها، يعتمد على سلسلة مراحل مرتبطة ببعضها، بدءا من الإدارة، وسياستها الإعلامية والإدارية، ومرورا بكفاءة العاملين فيها وجاهزيتهم، وانتهاء بتنفيذ العمل الإعلامي، وتقييمه، وتقويمه.

## 2.1 عنوان البحث

"ادارة المحتوى الإعلامي وعلاقتها باحداث الاستجابة والتأثير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني "

مشكلة البحث تتعلق بكيفية ادارة المحتوى الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني ومدى قدرتها على احداث التأثير والاستجابة لدى الجمهور، ومدى استخدامها لأساليب ونظريات التأثير في عملية ادارة المضمون الإعلامي واعداده في انواع خدماتها الإعلامية كافة، بما يكفل تنقيف الجمهور وتوجيههم نحوبناء النّظم الاجتماعية والسياسية وبناء الآراء واستقطاب المواقف باتجاه المشاركة الفاعلة في عمليات التنمية الشاملة .

### 3.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

1. الاسهام في بناء منظومة انتاج محتوى اعلامي قادر على التأثير.
2. توضيح أهمية الإدارة في العمل الإعلامي.
3. توضيح أهمية الإعلام واثره في عملية التنمية .

دور الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في عملية التنمية وأهميته في بناء الشخصية الوطنية كأهم اداة من ادوات نقل المعارف المختلفة لجمهور المشاهدين الفلسطينيين في مناطق تواجدهم كافة، ودورها في نقل الحالة الفلسطينية بكل نواحيها وجوانبها صوتا وصورة للمجتمعات الأخرى.

الدراسات حول الموضوع قليلة، وتكاد تكون غير موجودة، وباعداد بحث حول أساليب اعداد المحتوى الإعلامي وادارته وعلاقته باحداث الاستجابة والاثر، يتناول أهم نظريات الإدارة الإعلامية الحديثة ونظريات الاتصال الفاعل، وتحليل طرق العمل والإنتاج في الهيئة ومطابقتها مع الابعاد النظرية للتأثير واحداث الاستجابة، قد نتمكن من التوصل إلى اقتراحات ونماذج معالجه للعملية الإعلامية، تؤدي إلى لفت الانظار إلى أهمية المحتوى الإعلامي وادارته، بحيث يحقق الاثر المراد ويحصن المجتمع من المؤثرات الخارجية التي لا تهدف في الكثير من الأحيان إلى خير المواطن.

### 4.1 مبررات البحث

- 1- المنافسة العالية على استقطاب الجمهور، والتنوع الإعلامي، وكثرة الفضائيات ووسائل الإعلام المتاحة .
- 2- الحاجة إلى تنمية المحتوى الإعلامي وتطويره بما يحقق القدرة التنافسية والتأثير الايجابي.
- 3- الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة.

## 5.1 الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين نوعية المحتوى الإعلامي ومستوى الاستقطاب الجماهيري.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين المحتوى الإعلامي وطريقة اتخاذ القرار.
2. توجد علاقة بين السياسة الإعلامية والسياسة الإدارية.
3. يوجد علاقة بين الإدارة التخصصية والإدارة بمفهومها التقليدي.

وقد تمت بلورة المشكلة البحثية في محاولة للإجابة عن تساؤلات توضح من خلالها العلاقة بين:

متغيرات مستقلة:

- السياسات الإعلامية المتبعة.
- طرق اتخاذ القرار في بناء المحتوى الإعلامي.
- الإدارة التخصصية المهنية ودورها في تقديم المحتوى الإعلامي.

متغيرات تابعة:

- الاثر الاجتماعي للمحتوى الإعلامي.
- بناء المواقف الفردية والجماعية الناتجة عن المحتوى الإعلامي.
- نسبة المشاهدة والمتابعة من الجمهور.

## 6.1 منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، يتناول ابعاد العملية الإعلامية وعناصرها كافة، من الناحية النظرية والتطبيقية، يعتمد على الملاحظات وتحليل الاجراء، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال ادارة المؤسسات الإعلامية، وعمليات انتاج المحتوى الإعلامي كما ونوعا وطرق اختيار الأفكار وأساليب عرضها، من خلال الاطلاع على نظريات الاتصال الفاعل، ونظريات الإعلام والتأثير، والأساليب الحديثة والمؤثرة في اختيار المضامين، والتعرف من خلال المراجعة والوصف لعمليات الإنتاج الإعلامي وطرق ادارة البيانات، والمعلومات، والاطلاع على أفضل السبل، لتحقيق

التشغيل الكامل للموظفين والتقنيات في عمليات بناء النماذج الإعلامية واختيار المحتوى والمضامين بما ينسجم والسياسة التنموية العامة، والاطلاع على نموذج عمل الذي يساعد الهيئة على تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.

#### تستخدم في البحث الأدوات والابعاد الآتية:

- الملاحظة لعملية ادارة المؤسسة الإعلامية وطرق بناء المحتوى الإعلامي.
- المقابلة مع قيادات العمل الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
- استبانته خاصة بالفئة والوسطى في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون حول عملية اعداد المحتوى الإعلامي.

### 7.1 أهداف البحث

يهدف هذه البحث إلى:

- الهدف الرئيسي للبحث التعرف على طريقة ادارة المحتوى الاعلامي في الهيئة،وماذا كانت تتسجم مع نظريات التأثير والاجابة، من خلال :
- 1- التعرف على الابعاد النظرية والتطبيقية للاتصال الفاعل، وعلاقته ببناء المحتوى الإعلامي.
  - 2- التعرف على دور الإدارة الإعلامية وعلاقتها بالإدارة التخصصية.
  - 3- التعرف على محددات المحتوى الإعلامي وعناصرها.
  - 4- التعرف على مفاهيم العمل الإعلامي كادوات اتصال فاعل.
  - 5- التعرف على نظريات التأثير .
  - 6- التعرف على وظائف الإدارة الإعلامية ومستويات اتخاذ القرار المهني والإداري والتوظيف الامثل للامكانات والموارد في العملية الإعلامية.

### 8.1 مجتمع البحث:

العاملون في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في الوظائف العليا والوسطى، كونها الجهات المسؤولة عن وضع السياسات الإعلامية، وبرامج وخطط، وانشطة تنفذها الطواقم التخصصية المهنية هي

المسؤولة عن صياغة، وتصميم، وتنظيم المحتوى الإعلامي واختيار المضامين وأساليب ووسائل تقديمه في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني والقنوات والإذاعات التابعة لها، خاصة وهي المسؤولة أيضاً عن جميع انواع الانشطة الإعلامية التخصصية والتقنية والإدارية .

## 9.1 الدراسات السابقة

قليلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم ادارة المحتوى الاعلامي بشكل مباشر، وقد اتت على موضوع المحتوى من خلال تناولها مفاهيم الإدارة في المؤسسات الإعلامية، وكذلك في ابحاث ادارة الإعلام للامات، وعمليات التغطية في الظروف الاستثنائية، وقد قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي ترتبط بعناصر ومكونات العملية الاعلامية وعلى دراسات تتعلق بالاتصال والتواصل والاعلام والرأي العام ودراسات تتعلق بادارة المؤسسات الاعلامية ومنها . رسالة دكتوراة "دراسة وصفية على القائم بالاتصال في الاعلام السوداني وعينه من الفضائيات العربية في الفترة من 2008-201-السودان : ام درمان . جامعة ام درمان الاسلامية 2011 لكوثر احمد سعيد بعنوان "تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتأثيرها على نظرية حارس البوابة" هدفت هذه الدراسة الى تحليل نظرية حارس البوابة واختبار مدى ثباتها في ظل التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال ودور هذه التكنولوجيا على مبادئ هذه النظرية،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح من خلال الاستبانة والمقابلة والملاحظة،وقد توصلت الرسالة الى مجموعة نتائج اهمها ان نسبة 83% من المبحوثين اكدوا هناك وضع غير ايجابي لحرية الاعلام والتعبير و94% يرون ان الانفتاح الاعلامي بواسطة شبكات الانترنت والتلفز الفضائية تثر على تحكم الدولة ولم يعد بمقدورها حجب الرسائل الاعلامية المتدفقة من جهات متعددة، وان من يملك التكنولوجيا هو من يهيمن على عملية انتاج المضامين وما تحتوبة من قيم ورموز واعتبر 95% من العينة ان مساحات حرية التعبير في الوسائط الالكترونية جعلت من تحكم الدولة بلا جدوى .

## رسالة دكتوراه "دراسة وصفية وتحليلية لآثر استخدام التكنولوجيا في أداء العاملين في هيئة الإذاعة والتلفزيون الاردنية"

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على الانشطة الاعلامية واداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الاردنية في مجالات الانتاجية واتخاذ القرارات والمتابعة والتقويم والموارد البشرية والتخطيط والتنظيم وكفاءة الانتاج، وفقا لخصائص الديمغرافية المتمثلة في النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي وقد خلصت الى وجود اثر ذودلاله احصائية لاستخدام التكنولوجيا على الانتاجية ومجال اتخاذ القرارات ومجال المتابعة والتقييم وكفاءة الاداء واوصت الدراسة الى ضرورة انشاء مراكز خاصه ضبط الجودة خاصة المتعلقة بالانتاج الاعلامي ومضامينه وادراجها ضمن الهيكل التنظيمي والوظيفي وضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين ومراعات اهمية التخطيط الاعلامي والتنبؤ بالازمات قبل حدوثها

### مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال مقدم عام 2007

بعنوان: " ادارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في اوقات الازمات " دراسة حالة: تجربة قناة ابوظبي في تغطية الحرب على افغانستان والعراق.

الباحث: الطالب هشام حمزة.

اشراف : الدكتور فارس كريم.

الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

المنهجية: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاليات العمل ومستويات اتخاذ القرار في المحتوى الاعلامي، وطرق وأساليب عرضه للجمهور، بتناوله عملية تغطية الأخبار وادارتها خلال الحرب على افغانستان والعراق، واليات العمل في ظروف الازمة، وقياس مدى قدرة القنوات التلفزيونية الاخبارية العربية على ادارة الأخبار في اوقات الحروب والازمات.

أهم النتائج: المهنية الإعلامية التي نفذتها القناة في عملية التغطية الإعلامية وضعت المشاهدين في صورة حقيقة الاوضاع وتمكنت بهذه التغطية من كسر احتكار القنوات العالمية، ودخول في مستوى تنافسي عالٍ معها ادى إلى استقطاب المشاهدين، وقدمت المعلومة بمستوى من الحقيقة والمصادقية ادت إلى تكوين المواقف والآراء لدى المشاهدين، وتبين أيضاً اسباب توقف اوتراجع مستويات

التغطية واختيار المضامين الأخبارية تحت ذرائع مختلفة خاصة السياسات الداخلية للدولة او السياسات الخارجية الضاغطة والمؤثرة على القرار الإعلامي ومحتواه.

### مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال مقدمه عام 2010

العنوان: الاستوديو الافتراضي واشكالية ادارة المؤسسات الإعلامية "دراسة حالة التلفزيون الجزائري".

الباحث : الطالبة ليلي فقيري .

المشرف : دكتور زبيير شاوش رمضان.

جامعة الجزائر "كلية العلوم السياسية والإعلام " قسم علوم الإعلام والاتصال.

المنهجية : استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بمنهجية المسح الوصفي التحليلي بحيث حدّد الباحث حالة واحدة واهتم بدراستها بعمق ودقة، مشخصا جميع جوانبها سواء حالة الأفراد وسلوكهم، والمؤسسة وسياساتها المهنية والإدارية، وتاريخها والمؤثرات فيها، ونفذ الباحث عملية دراسة الحالة، وقد خلصت الدراسة الى اهمية وضرورة توظيف التكنولوجيا في عمليات الانتاج الاعلامي وضرورة تصميم هيكل تنظيمي يراعي مستويات اتخاذ القرار وتوزيع المهام بين عناصر عملية الانتاج، ووضع نظام تقييم وتوجيه لكافة عمليات الانتاج بما يراعي المزاج والذوق العام والقيم السائدة، وضرورة وضع نظام حوافز يشجع الابداع والابتكار .

دراسة حول دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي للباحث رافت مهند عبد الرازق "جامعة البترا الاردنية" 2013.

وهدفت الدراسة للتعرف على دور شبكات التواصل الاجتماعي واثرها على الوعي السياسي لفئة مهمه من المجتمع العراقي وهي الشباب الجامعي وقد اوصت الدراسة لضرورة استثمار شبكات التواصل الاجتماعي بشكل ايجابي لكونها فرصه لمساعدة الاعلام العربي والدول العربية في مساعيها نحو الاصلاح السياسي والاقتصادي .

بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات النظرية والابحاث حول نظريات الاتصال الفاعل ونظريات الإعلام والنظريات الإدارية وهي:

- 1- بحث للدكتور عبد الحافظ صلوي عام 2011 نظريات التأثير الإعلامي.  
مادة علمية نظرية تتناول مفهوم الاتصال وانواعه واهم نظريات التأثير الفعال . دراسة وصفية للدكتور عبد الرزاق الديلمي بعنوان "القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية".
- 2- بحث للدكتور. محمد جاسم الموسوي - "نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري" الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك 2010، وهي عبارة عن مادة علمية نظرية كمدخل لنظريات الاعلام والاتصال واهم نظريات التأثير الاعلامي .
- 3- دراسة للدكتور حسين ابوشنب "2014" جريدة الحياة الجديد العدد 6590 2014/3/14 ص9

بحث وصفي تحليلي لواقع الاعلام الفلسطيني والمراحل التي مر بها وصولا لمرحلة التغيرات السياسية وق درته على التحول من الاعلام الثوري الى اعلام الدولة والتنمية وبناء منظومة الاعلام الوطني في ظل المتغيرات السياسي والتكنولوجيه ويحاول البحث الاجابه على مدى قدرة الاعلام الفلسطيني في الاستفادة من الثورة الاتصالية الكبرى والتقدم التكنولوجي المتاح، وامكانية استفادة النخب السياسية والثقافية وقدرتها على اتخاذ القرارات لفتح مجال الاستفادة من التطور التكنولوجي في لصالح القضية الفلسطينية.

- 4- دراسة وصفية للدكتور عبد الرزاق محمد الديلمي والدكتور كامل خورشيد مراد "مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعه العدد الثالث والعشرون 2010.

وهدفت الدراسة للتعرف على مسار العملية الاداريه في المؤسسات الاعلامية وانماط قياده فيها، من خلال اثاره تساؤلات حول دور ومدى تاثير القيادة في العمل الاعلامي، وعلاقة اداء القيادة الاعلامية وتأثيرها على اداء العاملين وقدراتهم وزيادة رغبتهم ودافعيتهم للعمل .

## الفصل الثاني

### الاتصال والتّواصل

مهّدت ثورة التكنولوجيا الحالية لاطلاق مسميات على العصر الحالي أهمها "عصر الاتصال" واصبح العالم يعيش حالة اتصال وتواصل جعلته قرية صغيرة، وجعلنا طرفا في العديد من العمليات الاتصالية على مدار السّاعة، ويمكن وصف الاتصال والتّواصل بأنه المفهوم الذي يعبر عن علاقة الفرد مع الآخرين، وبأنه سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها، بل انه "الحياة نفسها"، فلولاها لما تحقق التّفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات المختلفة، تناقلت من خلاله المعارف والخبرات بين الاجيال ولولاها لما تطور الإنسان ووصل إلى ما وصله اليوم، وقد شهد مفهوم الاتصال تطورا متسارعا مر في مراحل متعددة، كاحد مقومات الوجود الإنساني، فهو تعبير عن العلاقات او الصلات التي تربط بين الكائنات عامة، والصّلة او العلاقة هي أساس وجود الحياة الناتجة اصلا عن علاقه ثنائية بين طرفين، فالاتصال والتّواصل قديم قدم الوجود الإنساني، " فكلمة إنسان في اللغة العربية مشتقة من كلمة "انس" بمعنى الف واطمان والإنسان من الانس وهي مأخوذة من الايناس كونها اصلا علاقة ثنائية أساسها الانس والالفة والاطمئنان"<sup>1</sup>.

تعددت استخدامات مصطلح الاتصال بحيث يمكن النظر إليه كمفهوم من عدة مداخل تعتمد على مجالات استخدامه، فقد يستخدم بقصد الاشارة إلى نشاط تطبيقي او عملية تلقائية طبيعية

<sup>1</sup> حجازي، مصطفى. الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية. بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص 12-

او عملية مقصودة هادفه، او علم وفن او علاقات إنسانية واجتماعية، او اتصال جماهيري، او تقنية الية، وجميع هذه المداخل تشير إلى امرين مترابطين "سلوك ومعلومة تظهر من خلال هذا السلوك" ناتجين عن استخدام رموز عقلية نمت وتطورت نتيجة الحاجة الإنسانية الفطرية في التعامل مع المحيط والتعبير عنها بأساليب وادوات مفهومه .

## 1.2 مفهوم الاتصال والتواصل

يمكن النظر لمفهوم الاتصال والتواصل "كعملية اجتماعية ديناميكية تشير إلى جملة تفاعلات تكون بين أعضاء نسق اجتماعي محدد، وتجري عبر استخدام وسيط معين مثل: اللغة او سلوك معين قد تكون نتائجها ايجابية او سلبية على الفرد او المجتمع"<sup>2</sup>، وبالرغم من الاستخدام الشائع للمفهوم "الاتصال والتواصل واحد الا ان هناك فرقا بينهما، فالاتصال مجرد رغبة من طرف باتجاه اخر قد يستجيب او يرفض اما التواصل فإن كلا الطرفين يشتركان في الرغبة في تبادل التأثير بينهما، والاتصال عملية ميكانيكية جزئية تعتمد على مفهوم باتجاه واحد مؤثر، ويتغاضى إلى حد ما عن شمولية التواصل بمعنى التبادلية في التأثير والتاثر وتبادلية الأدوار، لهذا فكلا طرفي الاتصال هو مرسل ومستقبل في الوقت نفسه يؤثر ويتاثر ويغير ويتغير وهذا ما يسمى عملية الاتصال .

بناءً على ذلك يمكن اعتبار الاتصال احد فروع علم النفس الاجتماعي لكونه عملية تفاعل بين طرفين يتم بمقتضاها تشارك بين مرسل ومستقبل، لرسالة ذات مضامين تعتمد على رغبة المرسل باحداث استجابة ما، بغض النظر عن حدوث الاستجابة او عدمها يمكن النظر إليها من مدخلين:

الأول: يتناول الاتصال من خلال المراحل التي يمر بها وتأثير كل مرحلة على النتائج المطلوبة، وبناءً عليها يعرف الاتصال على أنه:

- عملية نقل معلومات وأفكار مؤثرة ومثارة وقد يعتبر فن نقل المعلومات والآراء من شخص لآخر او من جماعة لأخرى بوسائل متنوعة بوجود عناصر مشتركة.

<sup>2</sup> حجازي، مصطفى. "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة". بيروت: دار الطليعة، 1982، ص34-37.

- عملية تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية، او معني مجرد او واقع معين.
  - عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات، عن طريق عمليات ارسال وبث للمعنى، وتوجيهه وتسيير له، ثم استقبال بكفاءة معينة، لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين.
  - تحدد عناصر "العملية، الوسيلة، الهدف" الذي يتصل او يرتبط بالآخرين .
- الثاني: يتناول الاتصال بالاعتماد على المعاني والمضامين الموجودة في الرسالة، من أجل اتاحة الفرصة لتوصيل المعنى، وفهم الرسالة، فهو تعريف يركز على العناصر الرئيسة المكونة للمعنى والمكونة من:
- الموضوع: اشارته ورموزه.
  - المتلقي: ثقافته ورموزه الخاصة.
  - البيئة المحيطة بالعملية.

## 1.1.2 أنواع الاتصال

- يمكن تقسيم الاتصال حسب الغاية منه وحسب الوسيلة المستخدمة وطبيعة المستقبل، ويمكن التقسيم بناء على نطاق المجال الاتصالي لخمس انواع كالتالي :
- الاتصال الذاتي: وهو " اتصال الإنسان بنفسه، وما يدور فيها من خواطر، وهو اجس وتخيلات، وهذا الاتصال لا يتوقف، ويتكون بالاعتماد على تفاعل بين المنبهات الخارجية مع القدرات الذهنية والخبرات والثقافة الشخصية، ويؤدي إلى تطور المعاني والمفاهيم قبل التعبير عنها للآخرين"<sup>3</sup>، ويعتبر الاتصال الذاتي أساس فهم عملية الاتصال، وذلك ان ردة الفعل تجاه اية رسالته يستقبلها الفرد في اي شكل من اشكال الاتصال الأخرى يتوقف على نتائج الاتصال الذاتي الداخلي.
  - الاتصال الشخصي: "هو الاتصال الذي يتم وجها لوجه بين شخصين أو أكثر من الأفراد، وقد يكون بشكل غير مخطط له او معد له مسبقا وقد يكون نتيجة اهتمام مشترك او تأثير عوامل خارجية يدفع باتجاه تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل كمتحدث او مستمع، وتحصل

<sup>3</sup> مكاي، حسن عماد ويلي حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998، ص29-30.

ردة الفعل او ما يسمى بالتغذية الراجعة من خلال لغة الجسد او الملاحظات المحكية والنقاش<sup>4</sup>.

• الاتصال الجماعي: "هو ما يغطي الاتصال والعلاقات بين جماعات مختلفة، وتدفعها لتشكيل منظومة العلاقات، والعادات والتقاليد وتكون السلوك المشترك وبناء منظومة المصالح المشتركة للجماعة"<sup>5</sup>، بغض النظر عن نوع الجماعة سواء كانت اجتماعية او مهنية، ويمارس كل عضوده في هذه الجماعة بناء على ما يتوقعه باقي الأعضاء منه، وبذلك يتاثر سلوكه وحديثه بما يتوقعه منه باقي أفراد الجماعة.

• الاتصال الجماهيري (الإعلامي): "وهو ما يغطي جمهور صغير او كبير يشمل الخطابات والمحاضرات والمؤتمرات، وجميع اشكال الإعلام الموجهة للجماهير، وهذا النوع من الاتصال، وبشكله العصري التقني يتجاوز اللقاء المباشر، والتفاعل الاجتماعي وجها لوجه، وذلك باستخدام وسائل تقنية معقدة باهظة التكاليف، كالطباعة والإذاعة المسموعة والتلفزيون والسينما، فضلا عن منظومة الاتصالات والمعلومات عبر الاقمار الاصطناعية، وشبكة الانترنت"<sup>6</sup>، وتكون المعلومات الخارجة من المرسل أكثر بكثير من المستقبلين وان مفهوم التغذية الراجعة لا تتم بشكل مباشر ولا تتيح للمستقبل المناقشة او الاستفسار، ويقوم هذا النوع من الاتصال بوظائف تقديم الأخبار الداخلية والخارجية وتفسيرها، وتقديم التوعية والارشاد والمعلومات بمختلف انواعها، وتحتاج عملية الاتصال الجماهيري لوجود قاعدة اقتصادية توفر امكانية الحصول على التكنولوجيا ووجود قاعده علمية وثقافية تمكن من انتاج المعلومات وتوزيعها ووجود قدر معين من الكثافة السكانية، ووجود مناخ ملائم لحرية الرأي والتعبير .

• الاتصال الإداري: هو مزيج من جميع انواع الاتصال، وهو الاتصال الذي بمقتضاه تتخذ القرارات داخل اوبين الأفراد اوداخل مجموعات المصالح المشتركة، ومن خلاله تحدد العلاقات، ويتم تقاسم الأدوار والمهام وتنسيقها، وتصدر الاوامر، ومن خلال الاتصال الإداري يتم بناء منظومة العلاقات الرسمية والتنسيق بين مجموعات العمل في النشاطات

<sup>4</sup> ابو عياش، نضال. "الاتصال الانساني من النظرية الى التطبيق". كلية فلسطين التقنية، العروب، 2005، ص153-155.

<sup>5</sup> ابو عياش، نضال. "الاتصال الانساني من النظرية الى التطبيق". مصدر سابق، ص156.

<sup>6</sup> المكاوي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص32-34.

المتداخلة وتوفر المعلومات والبيئه المناسبه لاتخاذ القرارات المناسبه، وتوزيع المسؤوليات وتحديد مستوياتها"<sup>7</sup>.

## 2.1.2 وسائل الاتصال

ارتبط وجود وسائل الاتصال بالاحتياجات الفطرية للإنسان واحاسيسه الخلقية التي كانت حلقة التكوين العقلي والذهني التي اتصل بواسطتها بذاته واكتسب من خلالها قدرته على فهم المحيط وتطوير أساليب التعامل معه ودفعته باتجاه تطوير أساليب وادوات عبر من خلالها عن حاجاته ورغباته وارسال بواسطتها رسائل تعبر عن وجوده للآخرين من الكائنات والموجودات في محيطه فقد استخدم أعضاء جسده للتعبير فيها عن نفسه ولتكوين وسائل اتصال سمعية وبصريه للآخرين، ومن ثم طورها مستخدما تقنيات منها: النفخ بالابواق وقرع الطبول واشعال النيران واستخدام الدخان كإشارة ومن ثم تطور باتجاه ابتكار ادوات التوثيق لتجاربه ومعلوماته المكتسبه لتذكير نفسه اولا وللآخرين ثانيا من خلال وضع الاشارات والنقوش والرّسوم والكتابه على الجدران وتواصل التطوير بتطور تكون الجماعات وتبلور المجتمعات وما نتج عنها من تطور للبيئة الاجتماعية فرضت حاجة لابتكار وسائل اتصال تخدم مصالح عامه أكثر منها شخصية، وتراعي مفاهيم المشاركة والتعميم وبدات تظهر مؤثرات جديده في عملية الاتصال مرتبطه بعامل الوقت وأهميته في اصال المعلومات في الوقت المناسب تطورت لذلك وسائل اتصال باتجاه استخدام وسائل قادرة على تحقيق الغرض وبدا ظهور حاجة وسائل النقل في عملية الاتصال منها الحمام الزاجل، وظهرت مرحلة الاتصال الخطي والكتابه على الجلود، فتطور الحياة الاجتماعية ونوعيتها بدخول عوامل مؤثرة في عملية الاتصال، وتطور وظائفه في المجتمعات ادى إلى تسارع في تقنياته بدات باختراع الورق والطابعه وتطورت وسائل النقل سواء البحرية اوالعربات المدولبة وصول القاطرة البخارية، وتسارع التطور إلى درجة الخلط بين مفهوم الاتصال وأدواته، إلى ان أصبحت الأهداف والوظائف متداخلة إلى درجه كبيرة ادت إلى تعاظم دور الاتصال كمفهوم

<sup>7</sup> حجازي، مصطفى. "الاتصال الفاعل في العلاقات الأنسانية والإدارة". بيروت: دار الطليعه، 1982، ص 117-119.

ودخوله في كل نواحي الحياة بشتى مجالاتها ونواحيها، واستخدم بأهداف تجاوزت المفهوم الإنساني المجرّد ليتحول إلى علم يخدم الأهداف كافة سواء كانت خيره أو غير ذلك .  
ان اي عملية اتصال تتم دوماً باستخدام أكثر من وسيلة أوفئة رموز في الوقت نفسه، وان مدى ايجابية الاتصال تتوقف على مدى الانسجام والتكامل بين هذه الأنواع، اما حين يحدث اختلاف او تكون هوة بين مختلف اللغات المستخدمة فإن الاتصال يضطرب والمعاني تختل، "مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرّسالة والتي يمكن ان تكون اي شيء اومتاع او سلوك او مظهر اولغه يمكن ان تستخدم كوسيلة اورمز او مؤشر لنقل المعاني والتي تسمى الفنن " <sup>8</sup>.

تحدد وسائل الاتصال من الهدف المرجومنها، والذي يحدده القائم بالاتصال بمعنى ان اهداف القائم بالاتصال يدفعه لتحديد واختيار وسيلة الاتصال والتي يمكن ايجازها بوسائل شفوية او مرئية، او مسموعة، او مقروءة.

### 3.1.2 نظريات الاتصال

ترتبط نظريات الاتصال الحديثه نسبيا باحد فروع علم الاجتماع وهو الفرع الذي اصبح الأكثر أهمية منذ الستينات، فمنذ ان كتبت عالمة الاجتماع الأمريكية "مرجريت ميد" في كتابها "العقل والذات والمجتمع" عام 1934 تحدد مجال البحث في هذا العلم وتحدد توجه الفكر النظري بموضوع السّعي إلى تحديد وتحليل اصول المعاني الرمزية، وخصوصا تلك التي تتكون منها الثقافات الإنسانية، وتحديد القنوات والسبل التي يتم عن طريقها نقل تلك المعاني وانتشارها <sup>9</sup>، ومع تطور البحث في مجال الاتصال وجد العديد من النظريات التي تشمل على القواعد والقوانين التي تتحكم في عملية الاتصال، ومن ناحية أخرى " فإن لنظريات الاتصال مفهومها مرادفا لنظم الاتصال، ويعني ذلك وضع وسائل الاتصال واسلوب عملها وملكيتهما وحق وطبيعة النظم السياسية السائدة محدد من خلال النظرية المعتمده والمطبقه لعملية الاتصال <sup>10</sup>،

<sup>8</sup> حجازي، مصطفى. "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة". بيروت: دار الطليعه، 1982، ص-32.

<sup>9</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الاعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص584.

<sup>10</sup> الموسوي، د محمد جاسم. "نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري". **بحث**

فالمحاولات التي بذلها الباحثون لدراسة وتحليل عملية الاتصال وتحليلها ووصف ابعادها وعناصر تكوينها، ادت لظهور مجموعه من النظريات والنماذج تناولت دور الاتصال في تطوير وسائل الاتصال والتواصل الجماهيرية، وقبل الدخول في مراحل تطور نظريات الاتصال لابد من تعريف النظرية والنموذج ودورها في تطوير وسائل الاتصال الجماهيري.

النظرية: " تصور، افرض اشبه بالمبدأ، له قيمة التعريف على نحواً، يتسم بالعمومية وينظم علماً او عدة علوم، ويقدم منهاجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ، النظرية مرادفه لكلمة نسق اي أنها تطلق على مجموعة المسلمات والمبرهنات، وهي جملة تصورات مؤلفه تاليفاً عقلياً تهدف إلى ربط النتائج بالمقدمات، وهي مجموعة من القضايا التي تشكل فيما بينها نسقاً معرفياً حول مشكلة معينة، تقود إلى بناء عدد من الاستنتاجات، تدعمها معطيات الملاحظة والمشاهدة، وتستند إلى بعدين الأول معلوماتي معرفي والثاني طرق التعامل مع هذه المعرفة للوصول إلى تحليل للمشكلة" <sup>11</sup>.

اما النموذج فهو: "مجسمات توضح الأفكار المجردة وتوضح عمليات وتركيبات معقده وتقدم تصوراً، وخطة نظرية، مبنية بتسلسل وتناسق تركيبى، يؤدي في كل مرحلة من مراحلها إلى نتائج تؤدي لفهم الموقف ومعالجته وتبدأ بجمع المعلومات والبيانات وتنتهي بوضع هذه البيانات في اطار مركب ومنظم للمعالجة" <sup>12</sup>.

فهم الظواهر والعمليات، والحصول على اجابات أفضل حولها يتطلب، تجميع المعلومات واختيار الاستفسارات التي نحتاج اجابات عليها وقولبتها ومعالجتها بنسق تركيبى وخطوات متتابعه تتم بواسطة بناء نماذج رمزية تساعدنا على التفكير ونتمكن من خلالها بناء شبه نظام تجريبي يربط العناصر ببعضها ويساعد في بناء صورة اوضح ندرك من خلالها الصلة بين عناصره ومكوناته المختلفة بحيث تساعدنا على الفهم.

<sup>11</sup> حجاب، د محمد منير. "المعجم الإعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص582.

<sup>12</sup> حجاب، د محمد منير. "المعجم الإعلامي". المصدر السابق، ص598.

وكون عملية الاتصال متغيرة بتغير الأهداف من العملية ، فقد اقترب مفهومي النظرية والنموذج في عملية الاتصال بالقدر الذي تتميز به في طريقة المعالجة وتنوعت النظريات والنماذج التي حاولت البحث وتفسير عملية الاتصال، ولذلك سنستخدم المصطلحين للدلالة على نفس المعنى، ويمكن تقسيم نماذج الاتصال إلى قسمين:

- الأول : النماذج الخطية "احادية الاتجاه".
- النماذج التفاعلية "ثنائية الاتجاه".

النماذج الخطية وهي التي ترى بان الاتصال عملية احادية الاتجاه تركز على الرسالة الاتصالية ومن هذه النماذج :

1- نموذج ارسطو: في كتابه (فن البلاغه) يرى ارسطوان البلاغه هي البحث عن جميع وسائل الاقناع، ونظرا لان الخطابه كانت الوسيلة الأساس للاتصال السياسي لدى الاغريق فقد كان الاتصال الشفهي هو ذاته الذي نعرفه الان وقسم الموقف الاتصالي إلى ثلاثة اقسام "الخطيب والخطبه والجمهور"<sup>13</sup>.

2- نموذج ابن خلدون: من خلال منهجيته في البحث الاجتماعي، اوضح قصور الاتصال بين الماضي والحاضر، " وارجع ذلك إلى التّشيعات للاراء والمذاهب، وشخص الموقف الاتصالي إلى المرسل "الناقلين" ينقلون الخبر على ما في ظنهم وتخمينهم فيقعون في الكذب في كثير من الأحيان المستقبل وقد اوجب عليه التّأكد من امانة الناقل وصدقه وسلامة ذهنه وقيمه واخلاقه في نقل الرّسالة وضرورة مناقشتها في ذاتها للموقف ومدى اتفاقها مع طبيعة الأمور والظروف التي يحكيها الراوي ومن هنا فإن جوهر الاتصال لدى ابن خلدون يتألف من الحقيقة في الرّسالة والامانه في المرسل والذكاء في المستقبل "<sup>14</sup>.

1- نموذج هارولد لازويل: الباحث الذي أكد على التأثير في عملية الاتصال من خلال اقتراح "خمسة اسئلة للتعبير عن الاتصال وهي "من ؟ يقول ماذا؟ باية وسيلة؟ لمن؟ باي تاثير؟"<sup>15</sup>، وقدم تعريفا اعم للوسيلة بالاضافه للاتصال الشفهي، وقدم تعريف الهدف الاتصال في تحقيق الإعلام والتّسليّة والاقناع .

<sup>13</sup> مكاوي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص37-38.

<sup>14</sup> ابو عياش، نضال. "الاتصال الانساني من النظرية الى التطبيق". مصدر سابق، ص75-76.

<sup>15</sup> مكاوي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص38.

2- نموذج شنون وويفر: ويقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية يجعل الاتصال شبيها بعمل الآلات التي تنقل معلومات والمكونات الأساسية التي تضع النظام الاتصالي وفق هذا النموذج هي: "مصدر معلومات يختار رسالة ويضعها في كود "رمز" يرسلها عبر جهاز ارسال يحول الرسالة إلى اشارة يحدث لها تشويشا ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الاشارة ويحولها إلى رسالة يستطيع المتلقي ان يستقبلها" <sup>16</sup>.

3- النموذج الذي وضعه الباحث ديفيد برلو، واشتمل على: مرسل؛ ورسالة؛ ووسيلة ومستقبل <sup>17</sup>.

### اما النماذج التفاعلية "ثنائية الاتجاه "

بالعودة إلى تعريف الاتصال على انه عملية متغيره بتغير الأهداف منها، وعملية تشير إلى تفاعل بين عناصر هذه الظاهرة واجزائها، وأن الاتصال ليس عملية واحدة وإنما مجموعة عمليات مركبة تتفاعل مع بعضها وتراعي عدة اعتبارات منها البعد الاجتماعي والاتجاهات داخله وظروفه، من هذه النظرة لعملية الاتصال ظهرت نماذج الاتصال التفاعلي منها:

1- النموذج الذي اعده الباحث ولبر شرام، وقدم فيه تطويرا لنموذج شانون وويفر باضافة "عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة، واعتمد شرام في نمودجه على النظام الوظيفي لعملية الاتصال بمفاهيم جديدة مثل الاطار الدلالي، وأهمية الخبرات المشتركة في تسهيل الاتصال، وتوصيل المعاني في عملية الاتصال، وقد حدد العناصر الأساسية لعملية الاتصال بالتالي " <sup>18</sup>.

- المصدر، صاحب الفكرة.
- واسلوب التعبير عن الفكرة وتحويلها لرموز وصياغتها بشكل يكون نص الرسالة .
- والمستقبل الذي يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها.
- الاستجابة لهدف الرسالة، وراجع صداها الذي من المحتمل وصوله اوعدم وصوله للمرسل صاحب الفكرة.

<sup>16</sup> رشتي، جيهان. "الاعلام ونظرياته في العصر الحديث". القاهرة: دار الفكر العربي، 1971، ص123-140.

<sup>17</sup> مكاي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص40.

<sup>18</sup> ابو عياش، نضال. "الاتصال انساني من النظرية الى التطبيق". مصدر سابق، ص81-83.

2- نموذج روس: يؤكد الباحث روس على أهمية الظروف او المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال سواء كانت اتجاهات او مشاعر او عواطف وقد اعتمد في نمودجه على ستة عناصر "المرسل والرسالة والوسيلة والمتلقي ورجع الصدى والسياق، ويقصد بالسياق الظروف العامة السائدة لحظة حدوث عملية الاتصال"<sup>19</sup>.

3- نظرية مارشال ماكلوهين "تكنولوجية وسائل الاتصال" التي قدمها في اواسط القرن الماضي من أكثر نظريات الاتصال انتشارا ووضوحا في ربطها بين الرسالة والوسيلة، ونظر إلى وسائل الإعلام من خلال أنها وسيلة لنقل المعلومات والترفيه والتعليم وأنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي، والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره، واعتبر ماكلوهين "انه لا يمكن النظر إلى المضامين التي تنشرها وسائل الاتصال الجماهيرية بمعزل عن التقنيات التي تستخدمها وسائل الاتصال، لان التقنيات تؤثر على مضمون الرسائل الموجه للجمهور وعلى تشكل الرأي العام"<sup>20</sup>.

ومع تحول مؤسسات الاتصال الجماهيرية في القرن الحادي والعشرين إلى شبكات ضخمة تتصارع المصالح داخلها وتتنوع أهدافها، أصبح من الصعب دراسة ما يحدث داخلها ومعرفة القائمين على عملية اعداد الرسالة ودورهم والعوامل التي تؤثر على اختيار مضامين الرسائل التي يصنعها متخصصون ومهنيون بمشارب ثقافية وفكرية لها انعكاسها على تلك الرسائل والأهداف التي تقف خلفها، من هنا ظهرت نظريات التحكم بالمضامين ومحتوى الرسالة.

#### 4.1.2 الاتصال والإعلام

من أهم أشكال الاتصال وأدواته الاتصال الجماهيري "الإعلام" ومن هنا تأتي العلاقة القوية إلى درجة الخلط بين وسائل الاتصال ووسائل الإعلام نظرا لاتفاقهما في الاشارة والدلالة على شيء واحد وارتباطهما بالعملية الاجتماعية، "يدخل الإعلام ضمن أنشطة عملية الاتصال"، أن الاتصال يمثل العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي بداخلها عمليات فرعية وأوجه نشاط متنوعه قد تختلف من حيث أهدافها ولكنها تتفق جميعها فيما بينها في أنها

<sup>19</sup> مكايي حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص41.

<sup>20</sup> رشتي، د جيهاث احمد. "الاعلام ونظرياته في العصر الحديث". مصدر سابق، ص330-351.

عمليات اتصال بالجمهير ومن هذه العمليات الإعلام والدعاية والعلاقات العامة والاعلان<sup>21</sup>، والإعلام يعتمد على الاتصال سواء بمفاهيمه وأبداواته فبدون استخدام وسائل الاتصال وتقنياته على الأقل لا يوجد اعلام، رغم ذلك لابد من التفرقة بين الاتصال والإعلام أو الأنباء، فالأنباء هو وحيد الاتجاه "نشرة أخبار أو برنامج تلفزيوني أو إذاعي أو مطبوعة" ينقل معلومات ويهدف للتأثير على الجمهور ولا يترك مجالاً لرجع الصدى إلا بشكل بعدي ويخلو من التفاعل المباشر<sup>22</sup>.

### 5.1.2 العلاقة بين مفهوم الإعلام ومفهوم الاتصال

إذا كان مفهوم الاتصال توصيل، أو نقل معلومة، أو خبر أو رأي أو فكرة من فرد لآخر أو جماعه أو من جماعه إلى جماعات أخرى أو من مؤسسة إلى مؤسسات أخرى أو جمهور كظاهرة عامه تمارس بشكل فطري أو مقصود فإن مفهوم الإعلام يعتمد كثيراً على ذلك كونه وجد أصلاً لنقل الأخبار أو اطلاع الآخرين على أمور حقيقية أو خيالية باستخدام وسائل الاتصال، مع ذلك فالإعلام لا يعني الاتصال بكل فرد وإنما بجمهور متعدد وذوقه على الاختيار فالإعلام يختار جمهوره الذي يستهدفه والجمهور يختار أيضاً ما يناسبه منها، لذلك يعتبر مفهوم الاتصال أوسع وأشمل من مفهوم الإعلام، الإعلام شكلاً من أشكال الاتصال وأكثرها تطوراً.

### 6.1.2 مفهوم فعالية الاتصال

المقصود بالاتصال الفعال هو الاتصال الناجح الذي يحقق الغاية منه، وبما أن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بهدف إقناعه بشيء أو إطلاعه على شيء فإن نجاحها أو فشلها متوقف على المعنى الضمني لهذه الرسالة بمعنى أن نجاح الاتصال يتوقف على اتفاق طرفي عملية الاتصال على معنى ضمني واحد وأن يتمكن المرسل من نقل ما يقصده بوضوح بحيث يتمكن المستقبل استيعاب المقصود، وهذا ما يتوقف عليه نجاح أو فشل عملية الاتصال، ومن

<sup>21</sup> حسين، سمير محمد. "الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام". القاهرة: عالم الكتب، 1984، ص 21.

<sup>22</sup> حجازي، مصطفى. "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة". بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص 19.

هنا فإن " القدرة على القيام باتصال فعال تتطلب الإجابة على تساؤل من قبل المرسل كيف يمكن أن أوصل المعنى المقصود بحيث يستوعبه المتلقي " <sup>23</sup>.

تقوم عملية الاتصال على منهج تقاسم الأدوار بين المرسل كمصدر للمعلومة أو الكلام والمستقبل كمستمع ومتلقي لها، فالإرسال نصف عملية الاتصال والاستقبال هو النصف الآخر ومن هنا لا يكفي أن تكون مرسلًا أو متحدثًا جيدًا وتستخدم أساليب ووسائل جيدة ومتطورة تراعي كافة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمستهدف إذا لم يقابلها استعداد للاستقبال والاستماع ورغبة وقدره على الفهم والتفاعل والمشاركة . وبالقدر الذي تتقن فيه عملية إعداد الرسائل ونقلها يجب أن تكون مستعدًا لاستقبال ردة الفعل وفهمها والتعامل معها.

## 2.2 الإعلام

### 1.2.2 تقديم

ظاهرة كونية فنية مارسها الإنسان منذ القدم تطورت بتطور الإنسان وتطور قدراته على الاتصال والتواصل من الاشارات، والرسوم إلى الكلمات المنطوقه والحروف المكتوبه، ومن الإعلام الذاتي إلى الإعلام الشخصي ومن الإعلام الجماعي إلى الإعلام الجماهيري ومن الإعلام المحلي إلى الإعلام الدولي، تناقلت من خلالها التجارب والخبرات، وتراكمت المعلومات والمعارف .

### 2.2.2 تعريف الإعلام: (الابلاغ او الأخبار)

"الإعلام هو تزويد الناس بالمعلومات والأخبار، والحقائق بطرق معينة، وباستخدام وسائل مختلفه، والتي تمكنهم من تكوين الرأى حول قضية اجتماعية كانت أوسياسية، أو اقتصادية، أو فكرية بقصد إحداث التأثير " <sup>24</sup>.

<sup>23</sup> حجازي، د مصطفى. "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة ". بيروت: دار الطليعه، 1982، ص179.

<sup>24</sup> المشاقبه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام ". عمان: دار اسامه، 2011، ص 17 .

يستخدم مصطلح الإعلام للدلالة على عمليتين في وقت واحد تكمل أحدهما الأخرى فهو من جهة يشير إلى اعطاء أوبث المعلومات على الآخرين أي نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من شخص لآخر من خلال الوسيلة المناسبة والتي تعمل على اشباع الحاجات من خلال الحواس المختلفة ومن جهة أخرى يشير إلى عملية استقصاء واستخراج المعلومات والحصول عليها من خلال التواجد السريع والفوري في مكان الحدث ومعالجتها وتقديمها في قالب فنية متعدده. "من هنا يمكن أن يشير لفظ الإعلام في مدلوله العام إلى وسائل النشر والتكنولوجيا الحديثه المتطورة وإلى حرية النشر الممنوحة والمكفوله كحق شرعي في أغلب دساتير البلدان المختلفه وشرائعها، وإلى الأنشطة الاجتماعية الأساسية التي جعلت من هذه الوسائل التكنولوجية اعمدتها الرئيسة والأساسية، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم فصل هذه المدلولات عن بعضها، فهي تكمل بعضها البعض في تحديد المعنى العام للمصطلح، حتى يكون التعامل علميا وكي يكون التطبيق ملائما " 25.

وإصطلاح الإعلام يمكن تعريفه بطريقتين :

الأولى: عن طريق الوسائل "وسائل الاتصال الجماهيري"، ومع ذلك فالإعلام لا يعني الاتصال بكل شخص فالوسائل تتجه نحو اختيار جماهيرها الجماهير تختار أيضاً ما يناسبها ويلئمها، "ويعد الإعلام بصفه عامه منهجاً وعملية تقوم على هدف التثوير والتثقيف والإحاطه بالمعلومات الصادقه التي تخاطب عقول الأفراد لترفع من مستواهم وتدفعهم من أجل العمل من أجل المصلحه العامة، وتخلق فيهم مناخاً صحياً يمكنهم من التوافق مع المجتمع وأهدافه، وهو التعبير الموضوعي لعقلية الجماهير ولروحها وميولها واتجاهاتها" 26.

الثانيه : عن طريق وظائفه ويعني "نشر المعلومات الخاصه بالوقائع والأحداث التي تقع داخل المجتمع وخارجه، وتحديد القوى الفاعلة والعلاقات بينها وتسهيل عملية التحديث والتقويم من خلال التعرف على المستجدات في التجارب الأخرى" 27.

<sup>25</sup> حجاب، د. محمد منير. "المعجم الإعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص61.

<sup>26</sup> محمود، منال طلعت. "مدخل الى علم الاتصال". الاسكندرية: جامعة الاسكندرية، ص 173.

<sup>27</sup> مكاي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص74.

ومن ذلك يتضح ان مفهوم الاعلام يشمل عدة عمليات اهمها :

- استقصاء المعلومات والبيانات ومعالجتها ونشرها على اوسع نطاق وبالسّرعة الأفضل.
- ارسال اشكال وصور ومعلومات من إنسان إلى إنسان، أو من إنسان إلى آله، أو من آلة إلى إنسان.

- نقل الخبر أو الصّورة أو الواقعة أو نقل الحقيقة دون تضخيم أو تشويه

ويمكن ان يكون بعدة اشكال وانواع "صحيفة تلفزيون إذاعه أو أية وسيله تقدم معلومات أو بيانات أوترفيه".

### 3.2.2 المؤسسات الإعلامية

#### 1.3.2.2 تعريف المؤسسه :

المؤسسة هي وحدة متكاملة تقوم بتقديم خدمه ما وتسمى مؤسسه خدمية أو إنتاج سلعه وتسمى مؤسسه انتاجية، وتعتمد أساليب إدارية من أجل تحقيق هدفها بالكفاءه والفعاليه، وقد استعمل "اوغست كونت" مصطلح المؤسسة في مجالات المؤسسة العائليه والمؤسسه الاقتصادية والمؤسسه الثقافيه والتربويه، ويحدد "سينسر مفهوم المؤسسه بالإجراءات والأحكام التي تحدد نشاطات الجماعه، ويرى "جارليس كولي" بأنها مجموعه مقاييس تعتمد عليها المجتمعات في مواجهة حاجاتها الأساسية بطرق نظامية، أما تعريف المؤسسة حسب المدلول القانوني فهي مجموعه من القواعد والقوانين التي تتناول الموضوع والوظائف وتشكل متحدا منسقا ومنظما، وهي مجموعه الأشكال والبنى الأساسية لمنظم اجتماعي استقرت في القانون والعرف لمجتمع بشري معين" <sup>28</sup>.

من هنا يمكن الاستنتاج بان مصطلح مؤسسه يطلق للدلاله على نظام اجتماعي اوسياسي واقتصادي يضم أعضاء توحدهم مصالح مشتركه ويشكلون منظومة عمل وعلاقات حسب نموذج تنظيمي محدد وفق أهداف مشتركه، وتتكون المؤسسة من عناصر متعدده منها الأفراد والمجموعات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي التي تمارس فيه العمليات الإدارية مثل

<sup>28</sup> شاكرا، عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع، 2015، ص20.

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال واتخاذ القرار والرقابة والقيادة، وتتضمن العمليات التنظيمية والنشاطات تفاعل كافة المكونات لتحقيق الأهداف ضمن بيئه سياسية واجتماعية واقتصادية، داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر بها.

#### 4.2.2 التعريف الاجرائي للمؤسسة الإعلامية :

يقصد بالمؤسسة الإعلامية المنشأ أو الهيئة التي تتولى عملاً إعلامياً، ولها طابع قانوني واجتماعي، وتعتمد على تنظيم يجمع اشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تعمل على مجموعة من الوظائف السياسية مثل تشكيل الرأي العام، واقتصادية في تدعيم خطط التنمية والتنشيط الاقتصادي وثقافية من خلال تنوير الجمهور واطلاعه على المعلومات والأخبار والمعارف الثقافية وصيانة ثقافة المجتمع ونقلها إلى الاجيال وفق قيم اخلاقية وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور بها واعتناقه لها، واجتماعية بتأثيرها على كل نواحي الحياة الاجتماعية السائدة وخدمة مصالحه، وتتمتع بحرية انسياب المعلومات، وتستخدم استراتيجيات المباداة في تعاملها مع مستجدات البيئة المحيطة بها، كما أن لها بعدين، "بعد معنوي يتعلق بمضمون الرسالة الإعلامية وطريقة تجسيدها، وبعد مادي يتعلق بتحول الإعلام إلى صناعة لها متطلباتها البشرية والمالية وتناسقها وتنظيمها، ويكفل لها الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق رسالتها"<sup>29</sup>، ويمكن تصنيفها :

- حسب وسيلة العرض مكتوبة أو مسموعة أو مرئية، كالمؤسسات الصحفية، المؤسسات الإذاعية، والمؤسسات التلفزيونية ووكالات الأنباء.
- حسب الموضوعات التي تقدمها علاقات عامه أودعائية، أو تعليمية، أو أخبارية، أو ترفيهيه، أو عالمية.
- حسب الملكية أو المرجعية للدولة "عامه اوحزبية، أو اقتصادية استثمارية

<sup>29</sup> شاكر، عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع، 2015، ص21-24.

## 5.2.2 وظائف المؤسسات الإعلامية وأهدافها

بشكل عام هناك تداخل بين أهداف المؤسسات الإعلامية ووظائفها إلى درجة كبيرة يصعب الفصل بينهما، فالوظيفة هي الدور الذي تؤديه عملية أو نشاط أو ممارسته ضمن منظومه في بيئته معينه ويحقق أثراً ما فيها، أما الهدف فهو الغرض من القيام بنشاط أو عملية أو ممارسه، أو المطلب الذي يرجى منه تحقيق مقصد ما، وهو في علم النفس النتيجة النهائية لأي فعل أو سلسلة من الأفعال، سواء كان الهدف مقصوداً من الكائن الحي القائم بالفعل أم لا، "ويستخدم مصطلح الهدف في علم الاجتماع والاقتصاد والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعي للإشارة إلى تغيير في موقف معين يهدف فرد أو جماعة إلى بلوغه عن طريق أفعال معينه، فهو مفهوم يتضمن العناصر الذاتية في الفعل، وهي العناصر الخاصه بالجوانب الداخلية للأفراد الذين يشاركون في الفعل وأحياناً، ويقوم مبدأ الهدف على حقيقه ثابتة، وهي ان كل شئ يخلق مرتين، مره في عقولنا ومره على أرض الواقع، فالمهندس قبل أن يبني منزلاً فهو يقيمه أولاً في عقله بجميع تفاصيله قبل أن يبدأ البناء، وهذا التخيل يساعد على تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وما إذا كانت إيجابية أو سلبية ومدى موافقتها لاحتياجات الناس وتلبيتها لاهتماماتهم، ومدى موافقتها للعادات والآراء السائدة وميول الجماهير المختلفه التي يراد التأثير فيها وأساليب التفكير الاجتماعي والاقتصادي السائدة وتحديد الإمكانيه والنشاطات والأدوات التي نحتاج لاستخدامها للوصول إلى الهدف"<sup>30</sup>.

ويمكن تلخيص وظائف الإعلام للمجتمع كالتالي

1- **وظيفة الإعلام والأخبار:** نشر المعلومات الخاصه بالوقائع والاحداث والبيئه التي تقع داخل المجتمع وخارجه، ومتابعة تطوراتها وانعكاساتها على المجتمع، ومراقبة وتحديد القوى الفاعلة والعلاقات بينهما وذلك لتلبية حاجة الإنسان الطبيعي لمعرفة البيئه المحيطة به، "ويكاد المضمون الأخباري يشكل النسبة الرئيسة السائدة اليوم في وسائل الإعلام التي يفترض أن تقوم بتغطية تلك الأحداث بحيادية ودقة ومصداقية، لكي تحظى باحترام الجمهور"<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الاعلامي". مصدر سابق، ص600.

<sup>31</sup> مكاي، د حسن عماد ود ليلي حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص74-75.

2- التّسمية : تقوم وسائل الإعلام بدور "التّهيئه والتّنبية لعملية التّمية بما تبثه عن احتياجات المجتمع والجمهور وما تقدمه من أفكار ومعلومات بهدف آثارة اهتمام الجمهور بالقضايا المتعلقة بالتّمية وحشد المواقف الداعمة لهذه البرامج ودفع الجمهور للإخراط والمشاركه بها"<sup>32</sup>.

3- العلاقات غير الرّسمية بين الدّول: "تقوم وسائل الإعلام بدور الدبلوماسية غير المباشر الذي من خلاله يتمكن السّياسيون بنقل وجهات نظرهم ومواقفهم العامة وبشكل غير مباشر إلى الأطراف سواء كانت الأخرى خاصه في أوقات الازمات أوفي أوقات الاتفاق"<sup>33</sup>.

4- التّعبئه وقيادة التّغيير: وتتمثل في "المساهمه في حشد المواقف والدعم الجماهيري للقضايا الاجتماعيه والسّياسيه والاقتصاديّه وخاصه في الازمات السّياسيه والحروب"<sup>34</sup>، وقد تقوم وسائل الإعلام بعملية الدعاية بمحاولتها إقناع الجمهور بوجهة نظر محدده بأساليب متعدده قد تؤدي إلى تضليل الجمهور والتلاعب به أو تخديره من خلال زيادة مستوى المعلومات التي تحول أنظار الجمهور عن قضايا معينه أو عدم منح قضايا أخرى الاهليه الموازيه لحجمها، الأمر الذي يحول دون تكون الرأى العام ولا تتكون المشاركه الفاعله وتسبب عدم مبالاة الجمهور.

5- التّسويق: تقوم وسائل الإعلام بوظيفة "الإعلان والدعاية لسلع وخدمات تهّم المواطنين، كما تقوم بدور مهم في حقول العمل والتجارة عندما تتولى الإعلان عن وجود وظائف شاغرة، أو وجود موظفين مستعدين للعمل، أو عندما تتولى الإعلان عن إجراء مناقصة أو وضع التزام موضع التّفيذ... الخ"<sup>35</sup>.

ولهذا استطاعت وسائل الإعلام على تنوعها من صحافة وتلفزيون وإذاعة وسينما، أمام تعقيد الحياة وتعدد ما فيها من اختراعات وصناعات واكتشافات أن تقوم بمهمة التّعريف بما هو جديد وتقديمه إلى الجمهور وعرض فوائده وأسعاره وحسناته بشكل عام.

<sup>32</sup> اسماعيل، د محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". القاهرة: الدار العالميه للنشر والتوزيع، 2003، ص84.

<sup>33</sup> كامل، د محمود عبد الرؤوف. "مقدمه في علم الاعلام والاتصال بالناس". القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1995، ص79.

<sup>34</sup> عبد الحميد، محمد. نظريات الإعلام واتجاهات التّأثير. القاهرة: عالم الكتب، 1997، ص52-53.

<sup>35</sup> مكاي، د حسن عماد ود ليلي حين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصره". القاهرة: الدار المصريه اللبنانيه، 1997، ص74-

6- **التعليم والتثقيف:** تسهم وسائل الإعلام في العملية التعليمية بطريقه مباشر وغير مباشره سواء بتقديم البرامج التعليمية والتثقيفية أو الدراما والتعليم وسيلة من وسائل التثقيف، زيادة ثقافة الفرد بواسطة وسائل الإعلام، وليس بالطرق والوسائل الاكاديمية التعليمية، "والتثقيف العام يحدث في الإطار الاجتماعي للفرد سواء كان ذلك بشكل عفوي وعارض أم بشكل مخطط ومبرمج ومقصود"<sup>36</sup>.

7- **التنشئة الاجتماعية وزيادة الترابط والتماسك:** ويعرف الاتصال الاجتماعي عادة بالاحتكاك المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، هذا الاحتكاك هو نوع من التعارف الاجتماعي يتم عن طريق وسائل الإعلام،" التي تتولى تعميق الصلات الاجتماعية وتميئتها وتحقيق الترابط الذي يؤدي إلى ايجاد الرأى العام، ومن خلال الشرح والتفسير والتعليق على الأفكار والاحداث والمعلومات ودعم الاجماع على قضايا ومواقف مختلفة عن طريق الاقتناع وليس العنف، وعن الثقافه السائده والكشف عن الثقافات الفرعية والثقافات الأخرى ودعم القيم الايجابية"<sup>37</sup>.

فعندما تقدم الصحف كل يوم أخباراً اجتماعية عن الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات الاجتماعية والثقافية فإنها بذلك تكون صلة وصل يومية تنقل أخبار الأفراح من مواليد وزيجات، وأخبار الأحزان من وفيات ونجاح وفشل وخسارة، وليست صفحة الولادات والوفيات والشكر بصفحة عابرة وغير مهمة في الصحف، بل أنها وسيلة للاتصال الاجتماعي اليومي بين جميع فئات الجماهير.

8- **الترفيه وتوفير سبل التسلية:** تقوم وسائل الإعلام فيما تقوم به ملئ اوقات الفراغ عند الجمهور بما هو مسلا ومرفه لتخفيف الضغوط والتوتر، مثل الأبواب المسلية في الصحف أو البرامج الكوميدية في التلفزيون، "وفي الحالتين تأخذ وسائل الإعلام في اعتبارها مبدأ واضحا وهو أن برامج الترفيه والتسلية ضرورية لراحة الجمهور ولجذبه إليها، وحتى في مجال الترفيه هناك برامج وأبواب ترفيه موجه يمكن عن طريقها الدعوة إلى بعض

<sup>36</sup> اسماعيل، د محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". القاهرة: الدار العالميه للنشر والتوزيع، 2003، ص89-90.

<sup>37</sup> اسماعيل، د محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". مصدر سابق، ص83.

المواقف ودعم بعض الاتجاهات أو تحويرها وحتى تغييرها، وهذا يتطلب بالطبع بأساليب مناسبة من جانب وسائل الإعلام<sup>38</sup>.

سرعة استجابة الإعلام للمستجدات العلمية وقدرته على اختصار الزمان والمكان، وقدرتها على تقديم المواضيع المتنوعة بطرق متعددة وجذابة وخاصة طرق المعيشة وأساليبها الحديثه والسلوكيات بمختلف مناشئها من خارج تفاعلاتهم الاجتماعية جعل منها مؤثراً كبيراً في تكوين النمط المعيشي الحديث ووسيله مهمه من وسائل التعلم والتربية المستمره، وقد تمكنت من أحداث تغييرات في القيم والمفاهيم الاجتماعية ومفاهيم المشاركة والنوع الاجتماعي وأصبحت تمارس مهمات تفصيلية تدرج تحت هذه الوظائف، "فوسائل الإعلام في الواقع أصبحت تقوم مقام المعلم والمربي والأب والأم في حالات كثيرة، ودور المقرر والموجه في القضايا العامة وتتعدى تلك الوظائف إلى ما هو أعمق وأشمل، إلى درجة يمكن القول معها "لا يكاد الفرد يولد حتى تتولاه وسائل الإعلام" وتقدم إليه ما ينسجم مع احتياجاته وغرائزه بأساليب متعددة تقدم الثقافة والتوجيه والترفيه، وأحياناً تقدم إليه ما يسيء إلى نموشخصيته وآرائه، فتتحرف بها أو تشوهها"<sup>39</sup>.

## 6.2.2 أهداف المؤسسات الإعلامية

كان أرسطو يرى أن دراسة البلاغه هي البحث عن جميع أساليب الاقناع المتوفرة أي أن الهدف الأساسي من الإعلام هو الاقناع بأية وسيله أي محاولة جذب الآخرين لتأييد وجهة نظر، اذن نقوم بالإعلام لتؤثر عمداً أو بغرض ولتحقيق استجابته ورد فعل، "تعتمد صياغة الأهداف على القائم بالإعلام وما الذي يسعى لتحقيقه من ردة فعل أو استجابته، من هنا يجب تحديد من هو المستقبل الذي يستهدفه المرسل وما إذا يريد وما هي اهتمامات المستقبل واحتياجاته، ومن ذلك فإن العملية تتضمن نوعين من الاستجابته احداها يتوقعها القائم بالاتصال والأخرى استجابة المستقبل، وأحدث تفاعل بين طرفين"<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> اسماعيل، د محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". مصدر سابق، ص90.

<sup>39</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع، 2015، ص244-245.

<sup>40</sup> رشتي، د جيهان احمد. "الاعلام ونظرياته في العصر الحديث". القاهرة: دار الفكر العربي، 1971، ص58-71.

وقد تكون أهداف المؤسسات الإعلامية متعددة بين سياسية واجتماعية واقتصادية، ولكنها جميعها تسعى لاحداث التأثير والاستجابة لرسائلها ودفع أكبر حجم ممكن من الجمهور للتصرف وفق ما تقدمه من مواد اعلامية، ومدى قدرتها على إشباع احتياجات الجمهور النفسية والمعنوية والاجتماعية يقاس مدى تحقق أهدافها .

## 7.2.2 السياسة الإعلامية وفلسفة الإعلام

"تشير كلمة فلسفة إلى مجموعة أفكار مترابطة في صورة مذاهب فكرية تحمل في طياتها أهداف ومعاني وتفسيرات ومبررات وجودها، ومن هنا يمكننا القول أن الفيلسوف الإعلامي تعني الرؤية الفكرية والنظر الكلية التي تركز عليها الأهداف الإعلامية وتتطلب منها الخطوات التي تحرك النشاط الإعلامي "السياسة الإعلامية"<sup>41</sup>، وهذا يتطلب النظر في جوهر الإعلام وتحليله واستقصاء أبعاده وأهدافه، " التي تبدأ من تحديد أهداف النشاط الإعلامي وقوة تأثيره ووضعها في إطار تنظيمي للعملية يوضح أفكارها ونشاطاتها بالاستناد إلى أسباب وجودها وغاياتها وتتأثر بأهداف مالكيها ومموليها ومن ذلك تتحدد ماتقوم به وما لا تقوم به"<sup>42</sup>.

## 3.2 الإعلام والرأي العام

### 1.3.2 تعريف الرأي العام :

"مصطلح يتكون من كلمة الرأي وهو: وجهة النظر التي يعبر عنها تعبيراً خارجياً ومكتشوفاً بواسطة رموز أو ألفاظ تسمح لفهم الواقع المعلن عنها، والعام هو: ما ليس بخاص وما لا يتعلق بالوحدة الذاتية إنما بالوحدة الكلية وهو العلني الذي يعرفه الجميع"<sup>43</sup>، وعلى ذلك فالرأي العام هو "الرأي السائد بين أغلبية الشعب الواعية في فترة معينة بالنسبة لقضية أو أكثر يحتدم فيها الجدل والنقاش وتمس مصالح هذه الأغلبية أوقيمها الأساسية مسا مباشرا، وهو خلاصة

<sup>41</sup> سلطان، د محمد صاحب. "ادارة المؤسسات الاعلامية انماط واساليب القيادة". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص130.

<sup>42</sup> محمود، د منال طلعت. "مدخل الى علم الاتصال". جامعة الاسكندرية، 2002، ص183.

<sup>43</sup> محمود، منال طلعت. "مدخل الى علم الاتصال". مصدر سابق، ص124.

آراء من الناس أو الرأى الغالب أو الاعتقادات السائدة أو إجماع الآراء أو الاتفاق الجمعي لدى غالبية فئات الشعب والجمهور تجاه أمر ما أو موضوع أو قضية من القضايا قد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية كما قد تكون ذات طابع محلي أو قومي أو اقليمي، أو دولي ويثور حولها الجدل وأن هذا الاجماع له قوة وتأثير القضية أو الموضوع الذي يتعلق به<sup>44</sup>.

ومن خلال التعريف يمكن تصنيف طبيعة الرأى العام إلى:

- رأى عام دائم أو مؤقت: دائم مستند على عمق تاريخي وعقائدي لا ينتهي أو مؤقت مرتبط بظاهرة طارئة ينتهي بانتهائها
- رأى عام كامن ورأى عام ظاهر: كامن بمعنى يتحضر وبتبادل خافت ويتداول بشكل محصور وعلني يتضخم إلى أن ينفجر ويصبح ظاهراً وعلنياً.
- رأى عام سلبي ورأى عام ايجابي: يقوم على الاعتقاد بأن الجمهور نوعان من المتلقيين الأول يكتفي بتلقي وجهات النظر والانسحاق خلفها والثاني متلقي نشط ويمتله قادة الرأى والمتقنين أصحاب المواقف والمعتقدات ولا يتأثرون وإنما يسعون للتأثير.

### 2.3.2 العناصر التي يتكون منها الرأى العام وهي:

- أغلبية جماهيرية.
- قضية عامه أوصلحه عامه.
- نقاش مفتوح.
- تعبير علني.

### 3.3.2 علاقة الإعلام بالرأى العام

العلاقة بين الإعلام والرأى العام كالعلاقة بين الأصل والفرع فمن الإعلام بأنواعه " الذاتى والشخصي والجمعي والجماهيري، والإداري" تتكون الآراء وتتبلور المواقف، ومن خلال تداول الرموز تبرز الأفكار وعن طريق التواصل تنتقل إلى الآخرين ويتم تبادل الأفكار وتتبلور الآراء وبالمجاهرة بها يتكون الرأى العام، إذن محور العلاقة هو التأثير ونحن نتصل

<sup>44</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الاعلامي". مصدر سابق، ص 262-263.

لنؤثر ونتأثر بهدف، "تختلف درجة تأثير وسائل الإعلام باختلاف قوة تأثيرها في الأفراد ودرجة تغلغلها في حياتهم ومدى سهولة المادة الإعلامية التي تقدمها ونوع المقاومة التي يبذلونها نتيجة تعرضهم لها، فوسائل الإعلام "الصحافة والإذاعة والتلفزيون" بلغت في العصر الحديث من القوة والتأثير في صياغة الرأي والاتجاهات ما لم تبلغه في أي عصر من العصور السابقة، هناك علاقة بين الرأي العام وحرية وقدرة وسائل الإعلام على نقل آراء الجماهير وفتح دائرة الحوار والمناقشة التي تشكل الرأي العام وتعبّر عنه"<sup>45</sup>.

قد تعبّر وسائل الإعلام عن الرأي العام دائماً وقد تعبّر في بعض الأحيان أوفي بعض القضايا، وقد تتعرض وسائل الإعلام للنقد أو الرفض، ذلك لأن البعض لهم آراء ويميلون لاختيار مع ما ينسجم مع مواقفهم وآرائهم ومعتقداتهم، وبذلك لا يكون لوسائل الإعلام دور في تكوين الرأي أو تغييره بقدر ما هو مجرد تعزيز لرأي أو تعبير عن رأي آخر، "من هنا يمكن القول ان التأثير يتحقق بشكل نسبي إذا ما انفق مضمون الرسائل الإعلامية مع بعض جوانب شخصية المتلقي ودوافعه، وقيمه، واتجاهاته، ومعتقداته الفكرية، ومشاعره، وميوله"<sup>46</sup>.

## 4.2 الإعلام والسياسة

تتميز وسائل الإعلام بقدرتها على توصيل الرسائل إلى جمهور واسع وعريض متباين المستويات الثقافية والفكرية وتصلهم الرسالة في وقت واحد وبسرعة كبيرة بالإضافة إلى قدرتها على التأثير في الرأي العام، وتنمية الاتجاهات وبعض أنماط السلوك، فوسائل الإعلام تخدم السياسيين بطرق كثيرة ومختلفة بعضها مباشر وبعضها غير مباشر، وكون تعددية الآراء والمشارب الفكرية السمة العامة للمجتمعات الحديثة، فالحاجة لوسائل الإعلام في الحياة السياسية ينقاسها السياسيون والجمهور في ذات الوقت فالسياسيين يستطيعون نقل أفكارهم وآرائهم لجمهور كبير ومنتشر والحصول على التأثير بأستخدام وسائل الإعلام المختلفة، والمواطن أو الجمهور يستطيع التعرف على الأوضاع السياسية والقرارات الحكومية والتشريعات والبيانات السياسية والاقتصادية والتعرف على السياسيين وأعمالهم من خلال

<sup>45</sup> محمود، منال طلعت. "مدخل الى علم الاتصال ". مصدر سابق، ص132.

<sup>46</sup> مركز دراسات الوحدة العربية. "الاعلام وتشكيل الراي العام وصناعة القويم". بيروت، 2013، ص97-102.

متابعة وسائل الإعلام، لذلك " تعتبر وسائل الإعلام أداة حيوية في إرسال المعلومات السياسية من الجهات السياسية المختلفة سواء كانت حكومية أو حزبية، داخلية أو خارجية، وتساعد وسائل الإعلام في تكوين الرأي العام وتحقيق التماسك الاجتماعي وتزيد من الانتماء للمجتمع والتماسك في أوقات الأزمات الخارجية وتلعب دوراً في التقليل من احتمالات الصراع الداخلي<sup>47</sup>.

وقد تستخدم وسائل الإعلام كوسيلة دعائية لترويج الأيديولوجية السياسية أو تيارات سياسية لجذب مؤيدين وأعضاء جدد والتأثير في الجماهير في محاولة لاستمالتهم إلى آرائها واتجاهاتها، وإقناعهم بوجهة نظر معينة بغض النظر عن مدى المصادقية والموضوعية والحقيقة من هنا وبالرغم من أن الدعاية من وظائف وسائل الإعلام ويسعى كل منهما لتكوين رأي عام بأسلوبه الخاص إلا أن هناك فرقاً بين الإعلام والدعاية، "فالإعلام يرمي لليقظه والنمو والتكيف الحضاري بينما الدعاية لا يهتمها إلا تحقيق غايات معينة قد لا تخدم الحقيقه والصالح العام وقد تسعى للتضليل"<sup>48</sup>، وتكثر في العمل السياسي مفهوم الدعاية في ممارسة السياسة الإعلامية باستخدام أساليب التأثير والإقناع في ظاهرها تخدم الصالح العام وفي جوهرها قد تكون على حساب الحقيقه ومضله.

## 5.2 الإعلام والتنمية:

تتطوي عملية التنمية على توظيف جهود الكل من أجل صالح الكل، وبحصول الدول النامية على استقلالها بعد الحرب العالمية الثانية بدأت قضية التنمية بوصفها وسيلة تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل تخلفها عن المجتمعات المتقدمة، وباعتبارها الطريقة التي تستطيع هذه الدول استغلال مواردها الطبيعية والبشرية لرفع مستوى المعيشة لقطاعات المجتمع في مختلف مناطق انتشاره كاه، "فالتنمية تهدف لتدعيم القدرة الذاتية للمجتمع وتحقيق الأهداف المحلية والقومية بالطرق المنهجية التي يستخدمها أخصائيو مدربون لتكفل مشاركة غالبية الناس

<sup>47</sup> مكايي حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص 76-78.

<sup>48</sup> طلعت، منال محمود. "مدخل الى علم الاتصال". مصدر سابق، ص 175-180.

بالموارد البشرية والمادية في تخطيط برامج التنمية وتنفيذها إستجابة للاحتياجات المحلية من ناحية ومسأهمه في تحقيق الأهداف القومية من ناحية أخرى" <sup>49</sup>.

ويشكل إنماء الوعي الاجتماعي بكل أبعاده الدور الأساسي للإعلام حيث يمثل آلية قوية تتمثل في بناء الوعي أو تزييفه، ذلك أن الوعي يعد المحرك الأساسي لعملية التنمية المتواصلة لم له القدرة على تهيئة وتكييف البيئة الاجتماعية بحيث تصبح جاهزة لاتخاذ المواقف وتحديد الاتجاهات في موضوعات وقضايا معينه، فالإعلام جزء أساسي في عملية التنمية من خلال دوره في الحث على المشاركة الإيجابية وتكوين الرأى العام وتوجيهه والتعبير عنه، وتقديم المعلومات الواضحة والصريحة لرفع الوعي بالقضايا التنموية المطروحة، وإذا ما توافقت كل عناصر ومكونات المجتمع وتتعاون الجماهير والمنظمات الأهلية والحكومه والتي يكون الإعلام أحد أهم وسائلها لتحقيق هذا التفاهم والإنسجام عن طريق المشاركة والتفاعل الايجابي المتكامل في عملية التنمية حيث يقوم بدور المنبه والمثير للقضايا التنموية وحشد دعم الجماهير لهذه القضايا ودفعها للتأييد وللمشاركة بفعالية في برامج التنمية وإلا لن تتحقق التنمية ولن يتطور المجتمع .

## 6.2 مؤثرات في عمل المؤسسات الإعلامية

تخضع المؤسسات الإعلامية لمؤثرات متعددة ناتجة عن البيئة المحيطة بها سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو قانونية، لذلك تخضع المؤسسات الإعلامية لمجموعة من القيود تنعكس على طريقة عملها وبنيتها التنظيمية ومضامينها الإعلامية، وتمارسها جهات أخرى "سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كمصادر التمويل، وقانونية كالدستور، ويكمن السبب في ذلك لإدراك هذه الجهات لأهمية الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام وتأثيرها على الجمهور والمجتمع وقدرتها على التأثير في الرأى في مختلف النواحي وفي أوقات مفتوحه ونطاق واسع داخلي وخارجي، ودورها في نقل المواقف والأحداث للمجتمعات الأخرى، لذلك "هناك دائما محاولات للتحكم والسيطرة على مضامين الرسائل الإعلامية بأساليب، وأشكال

<sup>49</sup> طلعت، منال محمود. "مدخل الى علم الاتصال". مصدر سابق، ص197.

ومستويات مختلفة وقد تكون هذه المؤثرات مباشرة أو غير مباشرة<sup>50</sup>، ومن أهم المؤثرات على عمل المؤسسات الإعلامية:

## 1.6.2 المؤثرات السياسية ودور الدولة

تأخذ المؤثرات السياسية بعدا هاما في التأثير على عمل المؤسسات الإعلامية "النظام السياسي السائد داخل الدولة وارتباطاتها وعلاقتها الخارجية"، تتحدد من خلال مستويات حرية التعبير والرأي وطبيعة القيود المفروضة عليها، فطبيعة النظام السياسي السائد وهو المسؤول والمتحكم بالأنظمة والقوانين الناظمة لعمل المؤسسات الإعلامية التي تتحدد من خلالها ملكية وسائل الإعلام ونوعية الرقابة المفروضة عليها والتي تؤثر على مضامين الرسائل الإعلامية، النظام السياسي السائد هو من يتحكم في طبيعة مجموعات الضغط السياسية ونوعيتها التي تنشأ داخل المجتمع سواء من مؤسسات حزبية أو منظمات فكرية أو دينية ومدى قدرتها على العمل السياسي، و"يكن تأثير الدولة ونظامها السياسي في قدرتها على منح أو منع التراخيص للأزمنة لعمل المؤسسات الإعلام وتشرف بشكل مباشر على وضع شروط ومواصفات خاصه بعمل المؤسسات الإعلامية والإعلاميين وتخضعها إلى منظومه رقابية من جهات الاختصاص تابعه لها، ويكن تأثير مالك حق الترخيص في إمكانية الضغط عليها في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة الإعلاميه خاصه في عمليات النشر التي تأخذ تحت تأثير خوف أصحابها من الوقوع في مخالفات للسياسه العامه وتكون سبباً في سحب التراخيص التي يمكن أن تهدد المؤسسة"<sup>51</sup>، وبالإضافه إلى هذه التأثيرات التي تمارس من قبل الدوله لاعتبارات داخلية وخارجية هناك ممارسات وضغوط تمارس من قبل مجموعات الضغط والتأثير من مراكز ثقافية وحزبية ودينية وكذلك ضغوط سياسية مرتبطه بعلاقات الدوله الخارجية مع دول أخرى التي تقوم بمتابعة وسائل الإعلام ومراقبتها للحفاظ على مصالحها وتقديم المذكرات الاحتجاجية من خلال وزارة الخارجية والسفراء في حال عدم رضاها عن بعض المضامين الإعلامية.

<sup>50</sup> ابوصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". عمان: دار ارام للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص83-85.

<sup>51</sup> ابوصبع، صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص83-93.

## 2.6.2 المؤثرات القانونية

تتفق معظم الدول على ضرورة وضع قوانين للعمل الإعلامي تأخذ اشكالا متعددة من النظم والقوانين واللوائح وعادة ما تشترط هذه القوانين توفر مواصفات خاصة يجب توفرها في المؤسسة الإعلامية حتى قبل قيامها، "قوانين المطبوعات والنشر وقانون المرئي والمسموع وقوانين أخرى تفرض شروطا لتأسيس المؤسسات الإعلامية وتعطي الدولة ومؤسساتها حق منح أو منع الترخيص لعمل المؤسسات الإعلامية وتفرض مجموعه من الشروط على ملكية المؤسسات الإعلامية ومواصفات رئيس التحرير والمديرين والعاملين وتحدد المحظورات التي يجب على المؤسسة والعاملين فيها خاصة الإعلاميين الالتزام بعدم التعرض لها تجنبا للعقوبات"<sup>52</sup>، ومن أهم هذه المؤثرات :

\*الترخيص : شرط الحصول على ترخيص عمل مؤسسه اعلاميه يخضع لانظمه وقوانين وشروط الجهات المختصة وهذه الانظمة تؤشر إلى مستويات حرية التعبير السائدة لدى من يملك هذا الحق وهذه القوانين أعطت مانحي الترخيص حق سحبه من خلال إجراءات رقابية، وهناك اشكال أخرى من القوانين والانظمه مثل قانون نقابات الصحفيين وموثيق وأخلاقيات المهنة التي تنظم شروط مزاوله المهنة<sup>53</sup> .

## 3.6.2 مؤثرات اقتصادية

مصادر التمويل والتحكم في الميزانيات سواء كانت من المالكين "الدوله أوقطاع خاص أوحزبا سياسي أواجتماعي" أوالمعلنين من أصحاب المصالح الاقتصادية أوالرعا بمختلف أنواعهم وأهدافهم، "تشكل العامل الأساسي والمحرك لنشاطات المؤسسة ومستوى خدماتها وقوة انتشارها ونوعية ومستوى التكنولوجيا المستخدمه"<sup>54</sup>، هذه الجهات المموله تؤثر تأثيراً مباشراً على إدارة المؤسسة الإعلامية عامه وعلى سياسة التحرير خاصة وأيضاً تحدث تأثيراً مباشراً على نوعية العاملين وطبيعة التعاقدات معهم سواء في الاختيار للتعيين أوفي إنهاء عملهم بما تنسجم مع توجهاتها.

<sup>52</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص209.

<sup>53</sup> ابوصبع، صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص85-86.

<sup>54</sup> شاكر، عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص210-211.

## 4.6.2 مؤثرات اجتماعية

من أكثر العوامل تأثيراً في العملية الإعلامية القيم الاجتماعية الكامنه في أذهان الإعلاميين ويلتزمون بها حتى وإن لم يكونوا مقتنعين بها، وتشكل لهم رقيباً ذاتياً، بالإضافة إلى طبيعة النظام الاجتماعي وما يحمله من عادات وتقاليد وقيم ومجاملات اجتماعية تترك أثرها على طبيعة المضامين الإعلامية وعمليات التوظيف وعلى التخطيط الاعلامي واتخاذ القرارات التي تعتبر من أكثر التهديدات على المستوى المهني ومفهوم الإنتماء وقوة الولاء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن "النظام الاجتماعي يفرز ما يسمى بالذوق الاجتماعي الذي يعتبر جزءاً من الكيان الاجتماعي وعنصراً من عناصر الثقافة الاجتماعية وهذا ما يجبر المؤسسة الإعلامية على الانسجام مع قيم المجتمع واحتياجاته ويشكل ضغطاً على الإعلاميين والمؤسسات"<sup>55</sup>، وهذا يفرض على واضعي المحتوى الالتزام بهذا الذوق والذي قد يلائم بيئته الاجتماعية ولا يلائم بيئته أخرى وهذا ما يفرض على الجمهور أنماطاً من الرسائل الإعلامية بغض النظر عن قيمتها لهم

هناك تأثيرات ناتجة عن طبيعة مكونات المجتمع والتنوع الثقافي والديني والطبقات الاجتماعية واحجامها وطبيعة احتياجاتها واهتماماتها ومدى قوة مجموعات الضغط الاجتماعية وأنواعها والتي تفرض على الإعلاميين والمؤسسات الإعلامية من الجهات الرسمية مباشرة ومن خلال الرقيب الذاتي للمؤسسة والعاملين فيها ضرورة مراعاتها وتجنب العديد من القضايا والمواضيع تحت غطاء الحفاظ على السلم الأهلي والمصلحة العامة حتى وإن كانت على حساب المضمون.

<sup>55</sup> ابواصبع، صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص92-93.

## الفصل الثالث

### نظريات الإعلام

#### 1.3 مفهوم نظريات الإعلام

يقصد بنظريات الإعلام النظريات التي لخصت نتائج دراسة الاتصال الإنساني بالجماهير، بهدف تفسير ظاهرة الإعلام ومحاولات التحكم فيها والتنبؤ بتطبيقاتها واثرها في المجتمع، "فهي توصيف للنظم الإعلامية المتبعه في التأثير على الجمهور ودفعه لاتخاذ مواقف وقرارات معينه"<sup>56</sup>.

#### 2.3 نظرية السّطة

ظهرت هذه النظرية في القرن السادس عشر من واقع العصور الوسطى في ظلّ علاقه التّكاملية بين الكنيسة والحاكم، "وترى أن الشعب غير قادر على تحمل المسؤولية وأن الحاكم هو مالك السّطة وهو صاحب المسؤولية " وله الحق في أن يمنع الآراء التي تشكل خطراً على حكمه واستقراره " ويحدد طبيعة المعرفة والمعلومات والحقائق التي تقدم للجمهور من خلال مستشاريه من المفكرين والفلاسفه الذين ينقلون هذه المواقف للعامه، وتعمل هذه النظرية على الدفاع عن السّطة وتعميم مواقفها وحشد الدعم والتأييد لسياساتها وبرامجها بمختلف توجهاتها

<sup>56</sup> المشاقيه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص81.

الفكرية والسياسية والاقتصادية، تدعولسيطرة الدولة على كافة وسائل المعلومات والإعلام وتتحكم في التراخيص وتخضعها لمجموعه من الشروط والأنظمة والقوانين وتعزز سيطرتها عليها والتحكم في مضامينها من خلال الرقابة الدائمة وتحظر عليها انتقاد الدولة وسياساتها وكبار موظفيها، وتعتبر أن الشخص الذي يعمل في أي مؤسسه إعلامية خاضعه لسيطرة الدولة يعمل بها كامتياز منحه إياه الدولة، يتعين عليه أن يلتزم بمواقفها ومبادئها"<sup>57</sup>.

وقد اقتصر العمل الإعلامي من خلالها على أنه نقل المعلومات التي تحدها الدولة وترى فيه وسيلة لاستمرار سلطتها وتدعم نفوذها وسيطرتها والدعاية لها ولتدعيم صحة قراراتها وسلامة ممارساتها وتأكيدا، وهذا لم يعد قائما في ظل الانفتاح الذي فرضته تكنولوجيا الاتصال والمعلومات حيث اصبح ممكنا للفرد الاطلاع على آراء ومعلومات من مصادر متعددة وتتناول الامواضيع من زوايا مختلفة .

### 1.2.3 نظرية الحرية أوحرية التعبير

ظهرت هذه النظرية كأحد مظاهر ونتائج الثورة الصناعية في أوروبا ونتائج التحرر من سطوة الحاكم والكنيسة التي سادت في القرون الوسطى وقامت على " أن الفرد ورفاهيته هي الغاية الأولى للمجتمع وأن حمايته من الاستبداد تأتي بمنحه الحرية وخاصة حرية التعبير والوصول للمعلومات والمشاركة في انتاجها، ونشر ما يعتقد أنه صحيحا دون رقابه، وتعتبر هذه النظرية وسائل الإعلام وسيلة مراقبه لأعمال وممارسات الدولة وأصحاب النفوذ من أجل كشف العيوب والفساد لضمان مصالح العامة وتدعولفتح المجال لتداول المعلومات دون قيود كحق مشروع للجميع، وأن عملية الإشراف على العمل الإعلامي تتم من خلال التصحيح الذاتي للحقيقة بواسطة المحاكم مع حرية التعبير وتعدد المصادر للمعلومات واحترام وقوة الجهاز القضائي والمحاكم دون تدخل أية جهة وتعتمد على حكم الجمهور والحاجة للتوافق مع مصالحه، والذي في حال تحقيقه يتحقق العائد المادي والريح"<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> المشاقبه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص 134-138.

<sup>58</sup> شاكر، عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص 41-42.

بالرغم من أن النظرية في ابعادها العامة مثالية إلا أن استخدامها أخذ اتجاهات افرغتها من جوهر المعاني التي تحملها وخاصة أنها استخدمت لتحقيق مصالح اقتصادية وسياسية لصالح مالكيها أوالمعلنين فيها، وأخذت أشكالاً من السيطرة وصلت في بعض جوانبها إلى نظرية السّطة بشكل غير مباشر، وعرضت الاخلاق العامة للخطر تحت شعار الحرية، إلى جانب أن الحرص على تحقيق الربح دفع بعض الإعلاميين والمؤسسات الإعلامية بالمبالغة في عمليات الأثارة بهدف التّسويق تجاوزت الموضوعية والذّوق العام وحولة مفهوم الحرية إلى فوضى تسيء للمجتمع ولل فرد .

### 2.2.3 نظرية المسؤولية الاجتماعية

ظهرت هذه النظرية نتيجة التّوظيف الخاطيء لنظرية الحرية والتي في بعض الأحيان تحولت إلى فوضى تهدد حرية الفرد والمجتمع، ولا تلائم ظروف النّاس، وتجاوزت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فجاءت هذه النظرية لتفسر الحرية على أنها "حق وواجب ومسؤولية في نفسه الوقت، وعلية يجب على وسائل الإعلام مراعاة القيم الاجتماعية والأخلاق والاداب العامة وظهرت بناء عليها القوانين التي تجعل الرّأي العام رقيباً على آداب المهنة وحقوق الأفراد، والالتزام بمعايير مهنية تراعي المصداقية والتّوازن والدقه والموضوعية، ويجب أن تكون تعدديه وتراعي تعدد الأفكار والآراء وإتاحة الفرصه للجميع في عمليات النشر والعرض وأن مبرر التدخل في وسائل الإعلام هو المصلحة العامة، وأن العاملين في وسائل الإعلام والإعلاميين مسؤولون أمام المجتمع كما هم مسؤولون أمام مؤسساتهم الإعلامية"<sup>59</sup>.

نظمت هذه النظرية العلاقة بين وسيلة الإعلام والمجتمع وربطت بين السّعي لتحقيق الربح والترفيه بالأهداف الاجتماعية، واستبدلت مفهوم التصادم بمفهوم النقاش والحوار البعيد عن الانفعال، وحظرت على وسائل الإعلام عرض ما يساعد على الجريمة أوالعنف أواضطهاد الأقليات والتدخل في الحياة الخاصة للأفراد.

وبالرغم من موضوعية واهمية المعالجات التي تقدمها إلا ان ما توفر من وسائل وتكنولوجيا للأفراد خاصة وسائل الاعلام الحديثه ووسائل التواصل الاجتماعي اعادة لنظرية حرية التعبير

<sup>59</sup> المشاقبه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص174-184.

الحضور في استخدامات هذه التكنولوجيا وتجاوزة مفاهيم المسؤولية الاجتماعية باتجاه المفاهيم المصلحية في اضيق نطاقها .

### 3.2.3 النظرية الشيوعية او الاشتراكية

تقوم هذه النظرية على الفلسفة الاشتراكية والشيوعية التي طبقها الاتحاد السوفيتي في حينه وجاءت كنفويض لنظرية الحرية التي فسرها رواد الشيوعية على أنها حرية البرجوازيين الذين يملكون الإعلام وليست حرية الجماهير الذين يتلقون رسائلها .

نشأت هذه النظرية في ظل صراع لنظريتين اقتصاديتين النظرية الاشتراكية التي تناولت الصراع الطبقي وانعكاسه الاقتصادي والسياسي والنظرية الرأسمالية، وبما أن المجتمع الشيوعي مجتمع قائم على الفكر الاشتراكي اللاتبقي وأن السلطة للطبقة العاملة المكون الوحيد للمجتمع الاشتراكي فإنها "تتنظر إلى الإعلام كأحد أدوات الإنتاج الفكري والدعاية للفكر الاشتراكي وليس كمعبر عن مصالح متعارضة بين مكون المجتمع، وقد حدد "لينين" وظائف الإعلام في المجتمع الاشتراكي"<sup>60</sup>.

- زيادة نجاح النظام الاشتراكي واستمراره.
- يكون حق استخدام وسائل الاتصال وقنواته لأعضاء الحزب المتعصبين والموالين أكثر من الأعضاء المعتدلين.
- خضوع وسائل الإعلام للرقابة الصارمة.
- يجب أن تقدم وسائل الإعلام رؤية كاملة للمجتمع والعالم طبقاً للمبادئ الشيوعية .
- إن الحزب الشيوعي هو الذي يحق له امتلاك وإدارة وسائل الإعلام من أجل تطويعها لخدمة الشيوعية والاشتراكية.

مما سبق نلاحظ توافقاً إلى حد كبير بين نظرية السلطة والنظرية الاشتراكية فهيمنة الدولة على الإعلام وكذلك المهمة الأساسية للإعلام فيها للدفاع عن الدولة وتمثيل وجهة نظرها ومواقفها وتعتبر الجمهور أضعف من أن يعلم بما تقوم به الدولة والحزب، وبالرغم من أن

<sup>60</sup> المشاقبه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص 188-194.

العالم والانفتاح الذي يشهده قد تجاوز هذه النظريات الا ان بعض الانظمة وخاصة في دول العالم الثالث لا زالت تمارس هذه النظريات مستفيدة من امكانية السيطرة والتحكم في شبكات المعلومات وضعف الامكانيات المالية المتوفرة للجمهور لاقتناء التكنولوجيا الحديثه .

### 4.2.3 النظرية التّنامية

يقصد بالنظرية التّنامية او نظريات التّنامية النظريات المحدده او المتخصصه التي تعالج التّنامية في الدّول النامية، "وفقا للمنطق الايدويولوجي لنظريات التّنامية فمنها ما يسمى بنظريات التّنامية ويعكس توجهها غربيا ومنها ما يسمى نظريات التبعية وتعكس توجهها شرقيا ويجعل النظام الرأسمالي الدّولي المسؤول عن التخلف في الدّول النامية"<sup>61</sup>، ومنها جاءت نظرية الإعلام التّنامي لتبين أحد الأدوار التي يمكن للإعلام ان يقدمها للمجتمع، وظهرت في سياق بحث دول العالم المتخلف عن أساليب وأدوات أونماذج تدعم وتساعد في تنفيذ برامج التّنامية، وهي نظرية خاصة فقط في دول العالم المتخلف الذي يحتاج إلى نماذج عمل إعلامي تتسجم مع الامكانيات المالية والتّقنية وتراعي المستويات المعرفية والعلمية للمجتمع، وتتسجم مع طبيعة مصالح المجتمع واحتياجاته، "تتظر هذه النظرية للعملية الإعلامية على أنها عملية تخضع لقيود تفرضها أولويات التّنامية ويجب أن تنفذ ما يترتب عليها من دور ضمن السياسه الوطنية وتخضع للرقابه خدمةً لأغراض التّنامية وتعطي الأولويه للثقافه الوطنية، وتعطي هذه النظرية الأولويه لقضايا التحرر من التّبعية والهيمنه الغربية ومحاربة كل ما يضر بالقيم الوطنية وبتماسك المجتمع "<sup>62</sup>.

إنّ الشّواهد الاجتماعيّة والثّقافيّة الناتجة عن الاستبداد والاستعمار والتي أفرزت التخلف والتّبعية أدت إلى ظهور نظرية أونموذج الإعلام التّنامي ودفعت للخروج عن بعدي الحرية والرقابه كأساس لتصنيف الأنظمة الإعلامية والذهاب إلى بعد جديد يراعي طبيعة الاحتياج والامكانيات وهو البعد التّنامي والمساهمة في علاج مشكلات المجتمع وشواهته، وهذه النظرية تخضع وسائل الإعلام لمجموعة اعتبارات تتعلق بمستوى الوعي والنضج العام لمفهوم

<sup>61</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الاعلامي". مصدر سابق، ص589-590.

<sup>62</sup> مشاقبه، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص203.

ممارسة الحرية والقدرة على تحمل المسؤولية وتوحيد مفاهيم المصلحة العامة، ومدى جاهزية المجتمع وقبول وفهم الأفراد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ودور كل فرد فيها، وبعد تحقيق مفهوم النّضج الاجتماعي والثقافي تكون قد أرسيت تقاليد وقيم في المجتمع تؤهله لمرحلة الانطلاق باتجاه الحرية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

### 5.2.3 نظرية المسؤولية الاجتماعية

ظهرت هذه النظرية في محاوله لتنظيم عمل المؤسسات الإعلامية السلطوية في المجتمعات ذات الاتجاه البرلماني الديمقراطي الذي تتحكم فيه أحزاب الأغلبية وتتحكم فيه مراكز القوى السياسية والاقتصادية الكبرى لخدمة مصالحها واستمرار سيطرتها، وترى هذه النظرية ان للمواطن حق استخدام وسائل الإعلام من أجل التفاعل والمشاركة على المستوى المحلي وتشجع التعددية والتفاعل بين المرسل والمستقبل، والاهتمام بالحياة الاجتماعية وسيطرة جمهورها وليس مالكيها<sup>63</sup>. وتتخلص الأفكار الأساسية لهذه النظرية في النقاط الآتية

- إن للمواطن الفرد والجماعات والأقليات حق الوصول إلى وسائل الإعلام واستخدامها ولهم الحق كذلك في أن تخدمهم وسائل الإعلام طبقاً للاحتياجات التي يحددها.
- إن تنظيم وسائل الإعلام ومحتواها لا ينبغي أن يكون خاضعاً للسيطرة المركزية القومية.
- إن سبب وجود وسائل الإعلام أصلاً هو لخدمة جمهورها وليس من أجل المنظمات التي تصدرها هذه الوسائل أو المهنيين العاملين بوسائل الإعلام.
- إن الجماعات والمنظمات والتجمعات المحلية ينبغي أن يكون لها وسائلها الإعلامية.
- إن وسائل الإعلام صغيرة الحجم والتي تتسم بالتفاعل والمشاركة أفضل من وسائل الإعلام المهنية الضخمة التي ينساب مضمونها في اتجاه واحد.

يعبر مصطلح المشاركة الديمقراطية "عن معنى التحرر من هيمنة حكم الأغلبية المتجاهل لحقوق الأقليات والقوى الضعيفة في المجتمع ومنحها فرصاً للتعبير عن مشكلاتها واهتماماتها"<sup>64</sup>، لذلك جاءت هذه النظرية في محاولة لقوينة الممارسات الناتجة عن الديمقراطية بمفاهيمها

<sup>63</sup> مشاقبة، بسام عبد الرحمن. "نظريات الاعلام". مصدر سابق، ص 210-211.

<sup>64</sup> شاكر، عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص 45-46.

المجردة وكجزء من تطوير الممارسة الفعلية للمفهوم بحيث يستفيد منه جميع مكونات المجتمع.

### 6.2.3 نظريات التأثير

ظهرت نظريات التأثير كتطور لنظريات الاعلام، ومحاولة البحث في نتائج العملية الاعلامية على الجمهور لبناء نماذج اعلامية قادرة على احداث التغير والتحول بالمستقبل الى وجهة نظر القائم بالاتصال .

### 3.3 مفهوم التأثير

يعرف التأثير بأنه "بعض التغير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة كفرد ولفت انتباهه ومداركه وقد تضيف إلى معلوماته معلومات جديدة وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل اتجاهاته القديمة وقد تجعله يتصرف بطريقة جديدة، أو يعدل سلوكه وقد يكون هناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام إلى حدوث تدعيم داخلي بالاتجاهات إلى حدوث تغيير في تلك الاتجاهات ثم في النهاية اقدام الفرد على سلوك علني" <sup>65</sup>.

الاستجابة : "يستخدم هذا اللفظ في أضيق معانيه للإشارة إلى أي تغيير في مستوى نشاط أي جزء من جهازنا العضلي ولكن الغالب هو استعمال المفهوم للإشارة إلى وحدة سلوكية أكبر واعدت من أن تقتصر على عضلة أو غده بعينها وبهذا المعنى يقال استجابة لغوية واستجابة انفعالية ومع التسليم بأن كل استجابة تصدر عنا لابد أن تتطوي على عناصر عضلية أو غدية فإن هذا التغيير الحديث في استخدام المفهوم مرتبط بالنمو الحديث في علم النفس، واستكشاف العلماء للمفاهيم المناسبة لموضوعهم الحقيقي إلا وهو السلوك الصادر عن الكائن ككل في محاولته التوافق مع البيئة المحيطة وعلى هذا فإن الاستجابة هي العملية اللاشعورية الحركية أو الذهنية التي يثيرها موقف وتكون الاستجابة إما لفظية أو انفعالية أو حركية" <sup>66</sup>.

<sup>65</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الإعلامي". دار الفجر للنشر والتوزيع، ص114.

<sup>66</sup> حجاب، محمد منير. "المعجم الإعلامي". مصدر السابق، ص47.

من ذلك يمكن النظر الى الأثر الإعلامي على انه ما يحدث من تغييرات لمستقبل الرسالة  
او تعلمه شيئاً منها أو تبنيه اتجاها مؤيدا لمحتوا او تخليه عن أفكار كان تبناها من قبل.

### 4.3 تأثير وسائل الاتصال "الإعلام الجماهيري"

لدراسة أثر وسائل الاتصال خصوصا الجماهيري لا بد من النظر إليها من مدخليين  
الأول: المدخل الوظيفي: بمعنى دراسة وظائف وسائل الاتصال الجماهيري وما يمكن أن  
تقدمه للجمهور من خلال التركيز على الكيفية التي يستخدم فيها الجمهور وسائل الاتصال.  
الثاني المدخل التأثيري: بمعنى دراسة التأثيرات الناتجة عن استخدام وسائل الاتصال من  
خلال التركيز على التغيرات التي حدثت للجمهور وإدراكه للمحتوى .  
هذان المدخلان يمثلان عملية الاتصال بمفهومها البسيط " مصدر ومتلقي " بهدف "التفاعل  
واحداث الاستجابة أو الاقناع في التحول بوجهة نظر المتلقي إلى وجهة نظر القائم بالاتصال"<sup>67</sup>  
وفي الحقيقة وسائل الاتصال تؤثر في من يستخدمها لذلك فإن هذين المدخلين مترابطان ولا  
يمكن فصلهما حتى نتمكن من فهم التأثيرات .

لذلك حينما نحاول أن نعرف الإعلام وفقا للمضمون لا بد من ربط خصائص الرسالة ببعض  
الأهداف والتأثيرات التي تنتج عنها وحينما نعرف الإعلام وفقا للتأثير لا بد وأن نضع الهدف  
في المرسل والمستقبل وليس في الرسالة بمعنى أن تأثير الرسالة لا بد من معرفة هدف  
المرسل من ارسالها وهدف المستقبل من استخدامها وكيف استخدمها .

ولقياس التأثير الذي تحدثه وسائل الإعلام هناك طريقتان هما: الدراسات التجريبية والدراسات  
الميدانية وبشكل عام أن تأثيرات وسائل الإعلام محصورة إما في خلق اتجاهات جديده  
أو تطوير وتعزيز اتجاهات قائمه أو تغيير اتجاهات موجوده بمعنى "أن وسائل الإعلام متغير  
يعمل مع متغيرات أخرى، وهذه المتغيرات غالبا ما تكون تركيبية ومتتابعة مثلا ان التغيير في  
المعلومات يسبق التغيير في الاتجاهات والذي يسبق التغيير في السلوك"<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> طلعت، شاهيناز. 'وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية'. ط3. القاهرة: الأنجلو المصرية، 1995، ص71.

68

### 5.3 تطور نظريات التأثير

لوسائل الإعلام والاتصال تأثير مباشر وقوي في الاتجاهات والسلوك واعتبر أن الفرد سلبي يتأثر ولا يؤثر هذا الاعتقاد الذي كان سائداً في العقد الثالث من القرن العشرين وانتهى، " فنتيجة دراسة الحملة الانتخابية للانتخابات الأمريكية عام 1940 عندما فاز روزفلت في الانتخابات رغم حملات العداة التي قادتها وسائل الإعلام الأمريكية ضده حيث ابرزت تلك الدراسة عدم تأثير وسائل الإعلام على بناء المواقف"<sup>69</sup>، وتبع تلك الدراسة دراسات أخرى وبدأت مرحلة دراسة التأثير الوظيفي لوسائل الإعلام وعلاقته بالبيئة المحيطة ومتغيراتها وأن تأثير وسائل الإعلام في الأغلب غير مباشر ويعمل من خلال مؤثرات وسيطة قد تكون خارج عملية الاتصال وتواصلت الدراسات وصولاً لنظرية التأثير الإنتقائي ونظريات التأثير غير المباشر .

### 6.3 نظريات التأثير

تختلف النظرية عن النموذج بأنها تأخذ بالاعتبار طبيعة العلاقة والتفاعل بين المتغيرات، " فالنظرية قالب فكري منظم يبدأ بافتراضات علمية تربط مجموعه من المتغيرات وتفسرها تفسيراً منهجياً"<sup>70</sup>، وارتباط مفهوم الاتصال بعلم الاجتماع وعلم النفس والفلسفة هناك صعوبة في تسمية نظريات الاتصال لتقدم تفسيراً محدداً صالح لكل المجتمعات وفي كل الاوقات وقد يكون الاقرب تسميتها نماذج اتصال، "إن الابحاث العلمية تهدف إلى البحث عن مبادئ لا تتغير وبالذات إذا كان البحث يتعلق باثر وسائل الاتصال على الناس، وذلك بسبب التطور الطبيعي لوسائل الاتصال من جانب المجتمع وتطوره من جانب اخر"<sup>71</sup>، ويرى ملفين ديفلر وساندرا روكيتش "ان النظريات هي عبارة عن تعريفات استخلصت من محاولات الباحثين الكثيرة لفهم آثار وسائل الإعلام على الناس وهذه التعريفات تعتبر أدلة للتفسير والتكهن بما سيحدث عندما يفرض على بعض الطبقات من الشعب أشكالاً خاصة من الرسائل ذات محتوى

69

<sup>70</sup>المعجم العربي الاساسي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم . تونس، 1989، ص1206.

<sup>71</sup> ديفلر، ملفين وساندرا روكيتش. نظريات وسائل الإعلام. ترجمة كمال عبد الرؤوف. القاهرة: الدار الولية للنشر والتوزيع،

1992، ص212

اعلامي معين وعبر إحدى وسائل الاتصال الجماهيري"<sup>72</sup>، ويقسم ديفلين وروكيتش نظريات الاتصال إلى ثلاثة أجيال:

- الجيل الأول : التفسيرات الأولية التي بلورت التفكير حول آثار وسائل الإعلام مثل النموذج الارتقائي
- الجيل الثاني : النظريات البدائية التي جاءت محل الأشكال الأولى مثل "القذيفة السحرية "
- النظريات الحديثة التي كانت ردة فعل ضد أشكال الجيل الأول .

من ذلك يمكن تقسيم نظريات الاتصال إلى الأنواع الآتية:

- 1- النظريات المتعلقة بالجمهور: ويقوم على أساس أن الجمهور يستخدم وسائل الإعلام لدوافع نفسية أو اجتماعية ومن هذه النظريات نظرية الاستخدام والاشباع ونظرية الاعتماد على وسائل الإعلام
- 2- النظريات المتعلقة بالقائم بعملية الاتصال وتقوم على أساس ارتباطها بالمرسل وأهدافه ومنها نظرية القذيفة أو الرصاصة أو الحقنة تحت الجلد ونظرية الغرس الثقافي ونظرية ترتيب الأولويات
- 3- النظريات المتعلقة بنوع التأثير الإعلامي ويقوم هذا النوع من النظريات على طبيعة التأثير الذي تحدثه وسائل الإعلام وهي :
  - التأثير المباشر قصير المدى
  - نظرية التأثير الإنتقائي
  - التأثير التراكمي طويل المدى

<sup>72</sup>ملفين ديفلر وسأندرا روكيتش مصدر سابق ص213

### 7.3 أهم نظريات تأثير وسائل الاتصال "الإعلام"

#### 1.7.3 نظريات التأثير المباشر "قصير المدى"

أو نظرية الحقنة تحت الجلد "القذيفة السحرية"، صاحب هذه النظرية هارولد لا زويل وضعها أثناء الحرب العالمية الأولى وتحدث عن "التأثير القوي والمباشر لوسائل الإعلام مثل تأثير ومفعول الحقنه تحت الجلد" <sup>73</sup>، وتقوم على الفرضيات الآتية:

- 1- إن إدراك أعضاء المجتمع الجماهيري لرسائل الإعلام التي تقدم مقاربة .
- 2- إن الرسائل الإعلامية تقدم مؤثرات أو منبهات تؤثر في مشاعر وعواطف الأفراد بقوة.
- 3- إن المنبهات تقود الأفراد للاستجابة والتفكير والسلوك بشكل متماثل.
- 4- إن الأفراد يتلقون المعلومات بشكل فردي وبدون وسيط.
- 5- رد الفعل لدى الأفراد فردياً ولا يعتمد على تأثير المتلقين على بعضهم .

#### 2.7.3 نظريات التأثير الإنتقائي

- 1- نظرية الاختلافات الفردية : قامت هذه النظرية على النتائج التي توصل إليها علماء النفس والتي تقول ان "الأفراد يختلفون في بنائهم النفسي بشكل كبير وأن استجاباتهم أيضاً مختلفة للمثيرات والمنبهات" <sup>74</sup>، وقد لخص مالفين ديفلير خطوات التأثير الإنتقائي في :
    - الرسائل التي تقدمها وسائل الإعلام تقدم لجميع مكونات المجتمع ولكنها تستقبل وتفسر بشكل انتقائي .
    - ترجع الإنتقائية لاختلاف طبيعة الإدراك لدى أفراد المجتمع.
    - يرجع الاختلاف في الإدراك إلى أن لكل فرد مجموعة من الحاجات والقيم والاتجاهات .
    - بما أن الإدراك انتقائي فإن الاستجابة أيضاً انتقائية .
- لذلك فإن تأثير وسائل الإعلام ليست متماثلة ولا قويه ولا مباشرة وهذه التأثيرات مرتبطة بالاختلافات النفسية للأفراد.

<sup>73</sup> حمادة، بسيوني ابراهيم. وسائل الإعلام والسياسة. دراسة في ترتيب الأولويات. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1996، ص214.

<sup>74</sup> حمادة، بسيوني ابراهيم. مصدر سابق، ص220.

2- نظريات الفئات الاجتماعية: قامت هذه النظرية على نتائج التي توصل لها علماء علم الاجتماع خصوصا أفكار "دوركايم" حول تقسيم العمل، وتعتمد على الاختلاف بين الفئات الاجتماعية وتنادي " ان أفراد الفئة الاجتماعية الواحدة يختارون نفس المضمون الاتصالي تقريبا وانهم يستجيبون بدرجة متشابهة إلى حد ما، وركزت على تقسيم الجمهور على أسس ديموغرافية إلى جانب الجوانب النفسية"<sup>75</sup>، وقد تطورت من هذه النظرية عدة نظريات مكملة منها نظرية العلاقات الاجتماعية وتأثير الأفراد على بعضهم.

### 3.7.3 نظريات التأثير غير المباشر التراكمي طويل المدى

في الوقت الذي اعتمدت نظريات التأثير المباشر ونظريات التأثير الإنتقائي على الأبعاد النفسية والاجتماعية وخصائص الجمهور والعلاقة بينهما جاءت نظريات التأثير غير المباشر، "لتعتمد على استخدام الجمهور لوسائل الإعلام ومدى اعتماد الفرد عليها والعلاقة التفاعلية بين وسائل الإعلام والمجتمع، وتجمع بين البعد الإدراكي والنموذج الوظيفي"<sup>76</sup>، ومن أهم نظريات التأثير الغير مباشر التي تأخذ بالاعتبار استخدامات الجمهور لوسائل الإعلام وظروف المجتمع ومنها:

- نظرية الاستخدامات والاشباع.
- نظرية النموذج.
- نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام .
- نظرية الغرس الثقافي.
- نظرية تحديد الأولويات.
- نظرية الفجوة المعرفية.

<sup>75</sup> مكاي، د حسن عماد ود ليلي حين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997، ص236-238.

<sup>76</sup> ديفلير، ملفين وسأندرا روكينش. مصدر سابق. ص411.

### 4.7.3 نظرية الاستخدامات والاشباع

ظهرت هذه النظرية عام 1974 "كانتز وبلمر" وتحدثت عن جدلية العلاقة بين وظائف وسائل الإعلام ومحتواها وبين دوافع الفرد لاستخدامها والتعرض لها، وتعني " أن الأصول الاجتماعية والسيكولوجية .... تخلق احتياجات .... يتولد عنها توقعات من وسائل الإعلام .... تؤدي إلى أنماط مختلفة من استخدام والتعرض لوسائل الإعلام .... ينتج عنها اشباع حاجات .... ونتائج غير مقصودة ...."<sup>77</sup>، وتفترض النظرية ان:

- أفراد الجمهور فاعلون في عملية الاتصال وان استخدامهم لوسائل الإعلام يحقق لهم أهداف مقصودة ويلبي توقعاتهم.
- الربط بين الرغبة في اشباع الحاجات واختيار وسيلة اعلام محددة يعود للجمهور نفسه وتحدهه الفروق الفردية.
- الجمهور هو الذي يختار وسيلة الإعلام والمضمون الذي يشبع حاجاته .
- الأفراد هم الذين يستخدمون وسائل الإعلام وليست هي التي تستخدمهم.
- الجمهور على علم وإدراك بالفائدة التي تعود عليه .
- الاستدلال على المعايير الثقافية السائدة من خلال استخدامات الجمهور لوسائل الإعلام وليس من خلال محتوى الرسائل التي تقدمها وسائل الإعلام .

### 1.4.7.3 أهداف نظرية الاستخدامات والاشباع

- 1- التعرف على كيفية استخدام الأفراد لوسائل الإعلام .
- 2- توضيح دوافع استخدام وسيلة إعلام محدد.
- 3- فهم عملية الاتصال يأتي كنتيجة لاستخدام وسائل الاتصال.

<sup>77</sup> اسماعيل، محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". مصدر سابق، ص253.

### 5.7.3 نظرية النموذج

أونظرية باندورا "مؤسسها" عام 1961 وتركز هذه النظرية على ان "تعرض الفرد وتأثره بنماذج السلوك التي تقدمها وسائل الإعلام وتدفعه لتبني بعضها وتعتبر هذه النظرية من نظريات التعلم الاجتماعي التي تهتم بكيفية اكتساب الفرد لأشكال السلوك المختلفة الناتجة عن عملية التعلم في إطار اجتماعي محدد"<sup>78</sup>، وتعالج نظرية النموذج الآتي:

1- تفسير اكتساب الاستجابة الجديدة كنتيجة ملاحظة س لوك شخص آخر.  
2- توضيح قدرة الفرد التي تتوسط بين الملاحظة ونموذج الاستجابة وما يعقبه من قبل الملاحظ.

3- الاهتمام بالجانب الإنتقائي للسلوكيات التي جرى تعلمها بالملاحظة عن طريق الدوافع.

إن كيفية اكتساب لسلوك نتيجة التعرض لوسيلة اعلام تتم بعدة مراحل كالآتي<sup>79</sup> :

- يلاحظ أحد أفراد الجمهور أن شخصا يشترك في نموذج للتصرف في محتوى اعلامي.
- يتعرف الملاحظ على النموذج ويتماثل معه وانه جدير أن يقلده.
- يدرك الملاحظ أن السلوك الملاحظ يناسبه .
- يتذكر الملاحظ تصرفات النموذج ويتخذ السلوك الذي اعجبه كوسيلة للاستجابة.
- يؤدي ذلك إلى الشعور بالراحة والرضا وهكذا تتكون الرابطة بين المؤثر والاستجابة ويزداد تعزيزها.
- يزداد الدعم الايجابي مع احتمال استخدام الفرد هذا السلوك باستمرار كوسيلة للاستجابة في مواقف مشابهه.

وحددت النظرية ان عملية التعلم بالملاحظة تتم في أربع خطوات أساسية مترابطة ومنتابعة مترتبة على بعضها البعض "الانتباه للموقف ... يؤدي إلى الاحتفاظ به بحيث تحدث تغيرا في سلوكه ... الاسترجاع عند التعرض لمواقف شبيهه... الدافعية توفر الظروف الباعثة على الاستجابة والاستخدام"<sup>80</sup>.

<sup>78</sup> اسماعيل، محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". مصدر سابق، ص258.

<sup>79</sup> ديفلير، ملفين وسأندرا روكيتش. مصدر سابق، ص303.

<sup>80</sup> اسماعيل، محمود حسن. "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". مصدر سابق، ص260-262.

### 1.5.7.3 أهم الملاحظات على نظرية النموذج

- 1- تجاهل مفهوم الحاجه ودوره في توليد الدافع.
- 2- غياب الاهتمام لعملية التكرار كمكون في عملية الاحتفاظ.
- 3- ركزت على الأثر السلبي من خلال مشاهدة البرامج العدوانية في التلفزيون .

### 6.7.3 نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام

ظهرت هذه النظرية عام 1974 من خلال ملفين ديفلير وساندرا روكيتش ودراساتهما لتأثير وسائل الإعلام بمنهج النظام الاجتماعي لملء الفراغ الذي خلفته نظرية الاستخدام والاشباع، وأهمالها لتأثير وسائل الإعلام واقتصارها على المتلقي واستخدامه لوسائل الإعلام وقدمتا نموذجاً للدمج بين الجمهور ووسائل الإعلام والنظم الاجتماعية، ومن أهم أهداف النظرية تفسير لماذا يكون لوسائل الاتصال الجماهير أحياناً تأثيرات قوية مباشرة وأحياناً أخرى تأثيرات غير مباشرة وضعيفة نوعاً ما، وتعتمد فكرة النظرية على "إن استخدام وسائل الاتصال لا يتم بمعزل عن تأثيرات النظم الاجتماعية التي نعيش بداخلها نحن ووسائل الاتصال، والطريقة التي نستخدم بها وسائل الإعلام ونتفاعل بها تتأثر بما نتعلمه من المجتمع، كما إننا نتأثر بما سيحدث باللحظة التي نتعامل فيها مع وسائل الاتصال،<sup>81</sup> لذلك فإن أية رسالة نتلقاها من وسائل الاتصال قد يكون لها نتائج مختلفة تعتمد على خبراتنا السابقة ومعلوماتنا عن الموضوع، وتأثيرات الظروف الاجتماعية المحيطة.

ويمكن تلخيص نظرية الاعتماد على وسائل الاتصال

- قدرة وسائل الاتصال على قدر كبير من التأثير المعرفي والسلوكي يزداد عندما تقوم هذه الوسائل بوظيفة نقل المعلومات بشكل مكثف ومتميز.
- في حالة عدم وجود استقرار بنائي في المجتمع تزداد قوة التأثير لوسائل الاتصال بسبب وجود صراع وتغيير.
- تغيير سلوك ومعارف الجمهور يمكن أن يكون لها تأثير مرتد لتغيير المجتمع ووسائل الاتصال.

<sup>81</sup> حمادة، بسيوني ابراهيم، وسائل الإعلام والسياسة، مصدر سابق، ص250.

• وتتحصر مجالات التأثير من هذه النظرية في :

- 1- التأثيرات المعرفية: بتقديم معلومات كافية حول الموضوع وتفسيرات صحيحة.
- 2- التأثيرات الوجدانية: المتعلقة بالمشاعر والعواطف والأحاسيس والتأثيرات المعنوية في المجتمع.

3- التأثيرات السلوكية : السلوك العلني الذي يظهر نتيجة التأثيرات المعرفية والوجدانية. تفترض النظرية ان "هناك مصدرين أساسيين للتغير في طبيعة علاقات الاعتماد على وسائل الاتصال هما الصراع والتكيف" <sup>82</sup>، ويمكن تفسيرهما بالنظر الى علاقه بين نظام الاتصال وما يخلقه من صراع ومكونات النظام الاجتماعي وما يتطلبه من تكيف كالتالي :

• الصراع : فنظام الاتصال يبحث عن فرص لزيادة السيطرة على مصادره بمعنى عدم تماثلها مع مؤثرات أخرى بحيث تكون أكثر قوة، وبطبيعة الحال المؤثرات الأخرى تحاول عمل نفس الشيء بتقليل اعتمادها على وسائل الاتصال وزيادة اعتماد وسائل الاتصال عليها وهذا ما يسمى صراع اصحاب مصالح التأثير.

• التكيف: النظم الاجتماعية تتطور دائما إلى اشكال أكثر تعقيدا، وبذلك علاقات الاعتماد المتبادل بين وسائل الاتصال ومكونات الكيان الاجتماعي تتغير أيضاً ويكون هذا التغير المتكيف بطيئا عادة وغالبا ما يكون غير مخطط ومن الصعب التنبؤ به وإدراكه في الوقت الذي يقع فيه.

تعتبر هذه النظرية نظرية شاملة تقدم نظرة كلية بين الاتصال والرأي العام، ومن أهم ما اضافته هوان " المجتمع يؤثر في وسائل الاتصال وتعكس الميل العلمي السائد في العلوم الاجتماعية الحديثة في النظر إلى الحياة كمنظومه مركبة من العناصر المتفاعلة وليست مجرد نماذج منفصلة من الاسباب والنتائج" <sup>83</sup>.

<sup>82</sup> ديفلير، ملفين وسأندرا روكيتش. نظريات وسائل الاتصال. مصدر سابق، ص416-418.

<sup>83</sup> حمادة، بسيوني ابراهيم، وسائل الإعلام والسياسة . مصدر سابق، ص257.

### 7.7.3 نظرية الغرس الثقافي

نشأت نظرية الغرس الثقافي في نهاية الستينات في ظروف إنتشار موجات العنف والاعتيالات والجريمة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ربط الباحثون إنتشار هذه الظاهرة بانتشار التلفزيون ودفعهم لدراسة العلاقة بين مشاهدة التلفزيون وإرتفاع معدلات الجريمة والسلوك العدواني، وكان من نتائج هذه الدراسات مشروع جربنر الخاص بالمؤشرات الثقافية، حيث توصل من خلالها لنظرية الغرس الثقافي التي ترى "أن الأشخاص كثيفي التعرض لبرامج التلفزيون يختلفون في إدراكهم للواقع الاجتماعي من الأفراد قليلي التعرض، وأن التلفزيون وسيله فريده للغرس لدى الأشخاص خاصه الأطفال، لتمتعه بخصائص منها قيامه بدور رواية الحكايات وامدادهم بالمعلومات وتكرار الصور الذهنية"<sup>84</sup>، وحسب الدارسين للنظرية فقد اعتمدت على " دراسة الرسائل والصور الذهنية التي تعكسها وسائل الإعلام، ودراسة المؤثرات في إنتاج الرسائل الإعلامية" الضغوط والعمليات والنماذج"، دراسة المشاركة المستقلة للرسائل الإعلامية الجماهيرية على إدراك الجمهور للواقع الاجتماعي"<sup>85</sup>، وتقوم على فرضية :

- إن تقديم التلفزيون للواقع الاجتماعي يؤثر على معتقدات المشاهدين حول الواقع الاجتماعي.
- ان من هم قليلوالمشاهدة يتعرضون لمصادر معلومات متنوعه أخرى غير التلفزيون بعضها شخصي وبعضها جماهيري.
- إن من هم كثيفوا المشاهدة للتلفزيون، يعتمدون على التلفزيون أكثر من غيرهم في الحصول على المعلومات .

وحسب هذه الخطوات هناك طريقتان لقياس التأثير هما :

الطريقة الأولى : يسمى بالطلب الأول وفيه يطلب إلى المبحوثين إعطاء توقعات كمية عن نسبة حدوث أشياء معينه، معروف مسبقا بنسبتها في التلفزيون مقارنة مع الواقع الحقيقي، بعد ذلك تستخدم أساليب الإحصاء لمعرفة الفروق بين كثيفي المشاهدة وغيرهم .

<sup>84</sup> اسماعيل، د محمود حسن. مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير. القاهرة، 2003، ص266-267 .

<sup>85</sup> مكاي، حسن عماد وليلى حسين السيد. "الاتصال ونظرياته المعاصرة". مصدر سابق، ص301-310.

الطريقة الثانية : الطلب الثاني وفيه يتم حساب مقدار أوجه الفروق بين معتقدات كثيفي المشاهدة وقليلي المشاهدة على إعتبار أن الناس لهم أصلا معتقداتهم الاجتماعية.

### 1.7.7.3 أهم الملاحظات حول نظرية الغرس الثقافي

- 1- قامت النظرية على بحوث خاصة بانتشار الجريمة ولم تختبر في متغيرات أخرى .
  - 2- لم تراعى النظرية المتغيرات الأخرى مثل العوامل الديموغرافية في عملية التأثير .
  - 3- المحتوى المقدم تلفزيونيا قد يتعرض للتحريف والتزييف والتغير من المشاهدين وأن إستجابة المشاهدين متباينة .
  - 4- العلاقة بين المشاهدين والتلفزيون قد ترجع إلى بعض انواع المحتوى التلفزيوني وليس كله وما ينطبق على برنامج محدد قد لا ينطبق على برنامج آخر .
- لذلك تعتبر نظرية الغرس الثقافي نموذجا تطبيقيا للأفكار وعمليات بناء المعنى وتشكيل الحقائق الاجتماعية والتعلم بالملاحظة، الفكرة العامة التي تجتمع حولها نظريات الإعلام "هي قدرة وسائل الإعلام على التأثير في معرفة الأفراد وإدراكهم للثقافات المحيطة بهم خصوصا الذين يتعرضون لها بشكل كبير" <sup>86</sup>.

### 8.7.3 نظرية تحديد الأولويات " او ترتيب الأجندة"

في كتاب "الرأي العام" لوالتر ليبمان عام 1922 عن دور وسائل الإعلام في إيجاد الصلة بين الاحداث التي تقع في العالم الخارجي والصور التي تنشأ في اذهاننا عن هذه الاحداث " تابع تحليل هذه النظرية الباحث كوهين عام 1963 ، " حيث زعم بأن وسائل الإعلام "لا تنجح دائما في إبلاغ الجماهير كيف يفكرون (الاتجاهات) ولكنها تنجح دائما في إبلاغهم عما يجب أن يفكروا فيه (المعلومات) " لذلك فان "وسائل الإعلام هي التي توجه الاهتمام نحو قضايا بعينها، فهي التي تطرح الموضوعات وتقترح ما الذي ينبغي أن يفكر فيه الأفراد... وما الذي ينبغي أن يعرفوه وما الذي ينبغي أن يشعروا به" <sup>87</sup>.

<sup>86</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، القاهرة، عالم الكتب 1997، ص262

<sup>87</sup> حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد "الاتصال ونظرياته المعاصرة " مصدر سابق ص288-297

" تقوم نظرية تحديد الأولويات على فرضية ان هناك علاقه وثيقة بين الطريقة التي تعرض بها وسائل الإعلام الأخبارية الموضوعات وبين ترتيب أهمية هذه الموضوعات كما يراها الذين يتابعون الأخبار"<sup>88</sup>، بحوث الأجنده بشكل عام تقوم ببحث علاقة الإرتباط بين الترتيب الناتج لمفردات المحتوى من خلال التحليل والترتيب الذي يقدمه الجمهور من وجهة نظره من خلال الاجراءات المنهجية للمسح، وبناء على نتائج هذه العلاقة والتي تأكدت إيجابياً في معظم الدّراسات وانتهت إلى أن " تأثير وسائل الإعلام على بناء أجنده الجمهور بالقضايا والموضوعات المطروحة"<sup>89</sup>، إلا أن العلاقة بين أولويات الوسيلة وأولويات الجمهور مرتبطة بالواقع الاجتماعي ومتغيرات أخرى تحدد الوضع النهائي للأجنده للطرفين الوسيلة والجمهور.

ومن المتغيرات الهامه المؤثرة في وضع الأجنده درجة تجانس المجتمع وعلاقته بتفضيل وسيلة معينه أوشكل محدد من وسائل الاتصال، "وقد حددت بعض العوامل المؤثرة في وضع الأجنده على مستوى الفرد اووسيلة الإعلام"<sup>90</sup>:

- على مستوى الفرد : هناك حاجه للفرد إلى التّوجيه "السّياسي والاقتصادي والتّقافي ...."والتكيف مع الطّروف المحيطة،بحاجه إلى المناقشات ،مستوى التعرض لوسائل الاتصال، اتجاهاته المسبقة.
  - على مستوى وسيلة الاتصال : طبيعة النّظام السّياسي، طبيعة القضايا المطروحة، مستوى التغطيات الإعلامية، نوع وسيلة الإعلام المستخدمة .
- من ذلك يمكن الاستنتاج بان المتغيرات تؤثر على وضع الأجنده وتحتاج الى بعض الخطوات التي لابد من اخذها بالاعتبار عند ترتيب الاجنده منها :
- قيام وسائل الإعلام بإختيار وإنتقاء مستمر للمضمون الذي تعرضه.
  - حاجات ورغبات الجمهور.

<sup>88</sup>ديفلير، ملفين. نظريات وسائل الإعلام . مصدر سابق، ص365.

<sup>89</sup>عبد الحميد، محمد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير . مصدر سابق، ص177.

<sup>90</sup>اسماعيل، د محمود حسن. مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير. القاهرة، 2003، ص273 .

### 1.8.7.3 أهم الملاحظات على نظرية تحديد الأولويات

هناك العديد من الملاحظات على نظرية الاجنده من أهمها

- 1- هذه النظرية لها حدود واتصال من زوايا عديده بمدخل تاثير أخرى مثل نظرية الاستخدام والاشباع، ونموذج إنتشار المعلومات .
- 2- مشكلة السببية بمعنى هل وسائل الإعلام هي السبب في ترتيب الأجندة للجمهور؟ أم أن إدراك وسائل الإعلام للأولويات الجمهور هو السبب في وضع الأجندة.
- 3- التحيز في وضع الأجندة بمعنى أن الموضوعات الخاضعة للدراسة قد تحظى بكثير من الاهتمام من الجمهور لأسباب أخرى وأن الجمهور قد تكون له اهتمامات كبيرة لا تحظى باهتمام وسائل الإعلام.
- 4- وبناء على هذه الاختلافات نتج اجتهادات كثيرة أفرزت عدداً كبيراً من نماذج إعداد الأجندة، وجميعها تمحور حول ثلاث سمات أساسية تتصف بها وسيلة الإعلام وهي :
  - الوجود المستمر لوسائل الاتصال.
  - تناغم وانسجام الرسائل الإعلامية.
  - خاصية التراكم.

### 9.7.3 نظرية الفجوة المعرفية

ظهرت هذه النظرية عام 1970 من خلال فرضية تيتسنيور وزملاؤه "أنه مع تزايد انسياب المعلومات في النظم الاجتماعية من خلال وسائل الاتصال، تحدث الفجوة في المعلومات بين الفئات ذات المستوى الاجتماعي والاقتصادي الأعلى والتي تميل إلى اكتساب المعلومات أكثر وبين الفئات ذات المستوى الأقل"<sup>91</sup>، وبذلك تصنف هذه النظرية أفراد المجتمع إلى مستويات اجتماعية واقتصادية بناء على مستوى تعليم الفرد ويعتبر المستوى الاجتماعي والاقتصادي متغيراً أساسياً في النظرية، وأن هناك خمسة أسباب لحدوث الفجوة المعرفية هي :

- 1- تباين المهارات الاتصالية بين الطبقات : فغالبا ما يكون هناك تباين في مستوى التعليم.
- 2- تباين في قدر المعلومات المخزنة والخلفية المعرفية السابقة.

<sup>91</sup>عبد الحميد، محمد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. مصدر سابق، ص 297-298.

3- أهمية التّواصل الاجتماعي لدى الطبقات الأعلى ومشاركة غيرهم من خلال النقاش في الشؤون العامة .

4- تأثير آلية التعرض الإنتقائي: الإهتمام والتذكر قد لا يوجد لدى الطبقات الأقل معلومات حول الشؤون العامة والأخبار العلمية .

5- طبيعة نظام وسائل الاتصال نفسة والذي نلاحظ اتجاهه أكثر إلى الطبقات الأعلى وقد لا تكون متاحة للاقل.

ويمكن قياس فجوة المعرفة بطريقتين:

الأولى: في مدى زمني محدد.

الثانية : فترة زمنية ممتدة .

وفي كلا الحالتين "فإن اختلافات مستوى المعرفة توازي اختلافات مستوى التعليم وأن هناك عوامل أخرى ترتبط بفجوة المعرفة مثل الأمية والوظيفة والمستوى الاقتصادي"<sup>92</sup>.

### 8.3 انواع التأثير الإعلامي على الجمهور

بما أن التأثير هو التغيير الذي يحدث في سلوك الإنسان نتيجة بعض المعلومات التي يستقبلها وتؤثر على مخزونة المعرفي وتدفعه للقيام بتصرف مغاير للعمل الذي اعتاد عليه، فإن وسائل الإعلام لها تأثير متنوع على الجمهور في بناء الأفكار والمعلومات وتوصيلها وتشكيلها وتأخذ أشكالاً متعددة من أشكال التأثير منها:

#### 1.8.3 التأثيرات السلوكية

السلوك "هو العمل أو القول الذي يصدر عن الفرد وأن المعلومات الواردة له من وسائل الإعلام وغيرها تحدث تفاعلاً مع المخزون المعرفي وان محصلة هذه التفاعلات هي التي تقرر في النهاية السلوك الذي يصدر عن الفرد او الجماعات<sup>93</sup>، وعلى الرغم من صعوبة تحديد أثر الإعلام في السلوك يتضح ان المعلومات التي توفرها وسائل الإعلام تقوم بدور المحفز في هذا المجال.

<sup>92</sup>الكامل، فرج. تأثير وسائل الاتصال - الاسس الاجتماعية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1987، ص 86.

<sup>93</sup>خورشيد، د. كامل. مدخل الى الرأي العام عمان. دار المسيرة للطباعة والنشر، 2013، ص130-131.

### 2.8.3 التآثيرات المعرفية

تتمثل التآثيرات المعرفية في المعلومات التي يستقبلها الفرد عن طريق الحواس المختلفة، والتي تستحوذ على اهتمامه، فيقبلها الاطار المرجعي اويرفضها، "تقوم وسائل الإعلام بتزويد الجمهور اوالفرد بقدر كبير من المعارف والمعلومات المهمة، ويتلقى ايضا المعلومات من قنوات أخرى غير وسائل الإعلام مثل الاتصال الشّخصي، وكلها تتكون في المحصلة الاخيرة "إطاراً مرجعياً يمثل عالم ذلك الفرد ويحكم تصرفاتها"<sup>94</sup>، وهكذا يعد الاتصال الجماهيري مصدراً مهماً من مصادر المعرفة الإنسانية وبخاصة في القضايا والاحداث المهمة.

### 3.8.3 التآثير في الاتجاه اوالصورة العقلية

يقيم الفرد المعلومات التي يتلقاها ثم يقرر قبولها أو رفضها وهو غالباً ما يقبل المعلومات التي تتفق مع ميوله وأهدافه ومخزونه المعرفي أما إذا تناقضت المعلومات مع المخزون المعرفي فإنه يرفض هذه المعلومات ولا يقبلها أو ربما يعدّلها أو يغيرها بشكل يتناسب مع مخزونه المعرفي أما إذا قبل بها كلياً فتؤدي إلى احداث تغيير جوهري أو جزئي في طبيعة المخزون المعرفي له، "أن الأفكار الجديدة التي يقبلها عقله سوف تطرد الأفكار القديمة مما يؤدي إلى إعادة تشكيل وحدات المخزون المعرفي من جديد والخلاصة إن المعلومات التي يستقبلها الفرد من وسائل الإعلام تقوم بدور مهم في التآثير على اتجاهاته وآرائه التي يعتنقها والتي تكونت على مر الايام، ولكن هذا التآثير الناجم عن المعلومات التي ترد عبر الاتصال الجماهيري قد لا يكون حاسماً أو قوياً مثل التآثير الذي يحدثه الاتصال الشّخصي مع الاصدقاء والاقرباء وقادة الرّأي"<sup>95</sup>، ويقسم التآثير حسب شدته أو درجته إلى.

1. تآثير قوي أي سريع يمس السلوكيات ولا يمس الأفكار والاتجاهات وذلك مثل تآثير الموسيقى التي تدعو البعض إلى الرقص والغناء في الموقف الاتصالي وتنتهي بانتهائه
2. تآثير معتدل اي بطيء وقد يمس الانفعالات والسلوكيات إلى حين لكنه لا يمس القيم والأفكار والاتجاهات الأساسية وذلك مثل تآثير بعض الأخبار التي تحرض المتلقين على

<sup>94</sup> الكامل، فرج. تآثير وسائل الاتصال - الاسس الاجتماعية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1987، ص93.

<sup>95</sup> خورشيد، د. كامل. مدخل الى الرّأي العام. مصدر سابق، ص 130.

الموافقة أو المعارضة لبعض السياسات أو الإجراءات التي تمس مصالح لهم فيستجيبون لتلك الرسائل لبعض الوقت وتنتهي تلك الاستجابة بإنهاء التحريض أو بانتهاء سببه

3. تأثير ضعيف وغير ملحوظ لكنه قد يصبح ملحوظا عن طريق التراكم والتكرار والتعرض للرسائل الاتصالية مثل رسائل التي تتضمن نصائح بالتخلي عن التدخين أو بعض العادات المترسخة

4. تأثير عميق ومستديم وهومثار خلاف في النظريات المتعلقة بتأثير الاتصال والإعلام لكن أغلب الاتجاهات النظرية لا تتكر وجود هذا التأثير بالنسبة لبعض الموضوعات أو لبعض فئات المتلقين ومن ذلك التأثير الذي يتحقق في نفوس الأطفال نتيجة برامج تعليمية أو برامج درامية وغير ذلك.

## الفصل الرابع

### الإدارة في المؤسسات الإعلامية

الإدارة أداة النجاح في أي مؤسسة او منظمة سواء كانت عامة او خاصة، واختلاف طبيعة نشاط المؤسسة يحدد شكل ادارتها، بمعنى ان اي نشاط يتطلب ادارة تتلاءم وطبيعته، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع توظيف كافة الامكانيات المتاحة بأفضل السبل وأفضل التكاليف .

تنوع المؤسسات الإعلامية بين "مقروءة ومسموعة ومرئية " تلتقي مع اي مؤسسة أخرى في كونها تجمع بشري ذونشاط معين يحتاج إلى مجموعة اجراءات للتعامل مع "الاحتياجات البشرية والتسويق والتنظيم والتخطيط والتمويل " وتختلف إلى حد ما في نوعية المخرج او المنتج كونها ليست سلع ملموسة ماديا وانما منتج على شكل مفاهيم ومبادئ وأفكار تقدم على شكل انتاج معرفي وإدراكي معنوي وهذا يجعل من أهدافها متغيرة ومتحركة ويتطلب مهارات ليست علمية ادارية بمعناها المجرد فقط، وانما قيادية بمفهوم المرونة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والقدرة على حل المشكلات السريعة المتداخلة المرتبطة بمؤثرات خارجية وداخلية تتطلب مهارات ومدارك تتلاءم وطبيعة المهنة والرسالة التي تحملها، طبيعة الإدارة في المؤسسات الإعلامية تتعامل مع انماط مختلفة ومتنوعة من البشر سواء العاملين فيها اوضيوفها من الشخصيات العامة والفنانين والخبراء او الجمهور كمتلق لرسائلها وهذا بحاجة إلى مزيج بين المهارات المتخصصة في مجال صناعة الإعلام والرأي العام إلى جانب مهارات الإدارة، "بتوزيع المسؤولية بين التخصص والإدارة في مستويات العمل الإعلامي نجد ان الحاجة إلى التخصص تكون في المستويات الدنيا التنفيذية وتزداد

الحاجة للمهارات الإدارية كلما صعدا في مستويات المسؤولية، فمقدم الأخبار مثلا يحتاج إلى مهارات تخصص أكثر من رئيس التحرير الذي يحتاج إلى التخصص والمهارات الإدارية نظرا لطبيعة الدور الاشرافي والمسؤولية عن الأفراد ونشاطاتهم التي يقومون بها"<sup>96</sup>.

#### 1.4 العوامل المؤثرة في ادارة المؤسسات الإعلامية

تتعرض المؤسسات الإعلامية لكثير من الضغوط والقيود والمؤثرات الخارجية التي تنعكس على مستويات اتخاذ القرار وبالتالي على ادارتها، "وكون النشاط الأساسي في المؤسسة الإعلامية ومنتوجها النهائي هو الرسالة الإعلامية والدور الذي تلعبه مخرجات العملية الإعلامية وأهميته وقدرته على التأثير في الفرد والجماعات لما لذلك من دور في تكوين الرأي العام"<sup>97</sup>، هذا ما جعل من المؤسسات الإعلامية، مركز اهتمام لمجموعات التأثير الفاعلة في المجتمع سواء كانت مجموعات سياسية او اقتصادية او اجتماعية، وقد تختلف طبيعة هذه التأثيرات ومستوياتها تبعا لطبيعة القوانين وانظمة الحكم السياسي السائدة، وإلى طبيعة المؤسسة الإعلامية ذاتها ، ويمكن تلخيص هذه المؤثرات في:

##### 1.1.4 القوانين واللوائح والأنظمة .

تختلف الأنظمة والقوانين الناظمة لعمل المؤسسات الإعلامية العمل الإعلامي بشكل عام من بلد لآخر، وتأخذ أشكالا مختلفة، " تبدأ من قوانين وانظمة الترخيص وحقوق الدولة في منحها ومستويات الاشراف والرقابة عليها، وقوانين النشر والمرئي والمسموع وشروط مزاوله المهنة ولوائح النقابات والاتحادات الصحفية والمهنية وموائيق الشرف ومدونات السلوك الطوعية"<sup>98</sup>.

وتتحدد من خلال هذه الأنظمة واللوائح مستويات حرية العمل الإعلامي والمحظورات وحقوق الملكية الفكرية وحقوق النشر، وحقوق العاملين وتقدم هذه القوانين والانظمة أنماطا

<sup>96</sup> رضا، د. علي سيد محمد ودعاطف علي العبد عبيد. " ادارة المؤسسات الاعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية ". مصدر سابق، ص13-19 .

<sup>97</sup> ابواصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ". مصدر سابق، ص83-85.

<sup>98</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص211.

من التحكم في طريقة ادارة المؤسسات الإعلامية إلى درجة أنها تحدد الاشراف والتدقيق والرقابة.

#### 2.1.4 الابعاد الاجتماعية .

تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في ادارة المؤسسات الإعلامية فالنظام الاجتماعي السائد يفرض على المؤسسة الإعلامية والعاملين فيها انواعا من الضوابط والضغوط سواء في عمليات التشغيل اوحتى في المنتج الإعلامي ذاته، " وتفرض على الإعلاميين مراعاة العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية ومراعاة الذوق العام في اختيارهم لموضوعاته ووطرق عرضها ومعالجتها، إلى جانب ضغوط مجموعات الضغط الاجتماعي سواء كانت مجموعات فكرية اوثقافية اوحتى عشائرية ما تحمله من مصالح اجتماعية ليست بالضرورة ان تكون عامه والتي تمارس ضغوطها على المؤسسات الإعلامية بطرق متعددة"<sup>99</sup>، وهذا يؤثر في كل عمليات التخطيط واتخاذ القرار خاصة في المحتوى والمضمون الإعلامي.

#### 3.1.4 الابعاد السياسية الخارجية والداخلية .

تترك الحياه السياسية السائدة في منطقة عمل المؤسسة الإعلامية اوالإعلاميين أثراً وضغوطا كبيرة مباشرة وغير مباشرة، " تعتمد على طبيعة الانظمة السياسية السائدة وقوانين وحرية ومستوياتها إلى جانب أن جهة الترخيص مسؤولة أمام الدول الأخرى عن محتوى ومضامين الرسائل الإعلامية"<sup>100</sup>، الأمر الذي يجعل الإعلاميين والمؤسسات عرضة لضغوط تؤثر في مضامين اعمالهم الإعلامية وتفرض عليهم مراعاتها تجنباً لاي اجراءات، حتى وان كانوا غير مقتنعين بها .

<sup>99</sup> ابواصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص92.

<sup>100</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص212.

#### 4.1.4 أبعاد اقتصادية:

وهذا الجانب يتعلق بدور " المالكين اوالممولين للمؤسسات الإعلامية فهم يفرضون سيطرتهم على مضمون الرسالة الإعلامية وعلى ما يقدم للجمهور"<sup>101</sup>، وتوضح هذه السيطرة بأشكال منها:

- 1- مالك المؤسسة يقرر سياستها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها ام لا .
- 2- مالك المؤسسة يقوم بتعيين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم بناء على الولاء والثقة .
- 3- يحدد مالك المؤسسة الميزانيات المخصصة لها وهذا يؤثر في مستوى الخدمات الاخبارية والبرامجية ونوعيتها ويؤثر في نوعية الكادر ومستواه المهني ويؤثر في نوعية المخرج الإعلامي وحجمه حسب طبيعة المؤسسة الإعلامية .

#### 5.1.4 أبعاد متعلقة بطبيعة المؤسسة الإعلامية :

بنية المؤسسة وطبيعة العمل الإعلامي الذي تؤديه تشكل ضغوطا داخلية على العملية الإدارية، وتؤثر على تفاعل اعضائها داخل المؤسسة وخارجها، بالاضافة إلى " البعد الفكري والسياسي والعقائدي للعاملين سواء كان متجانسا ام لا وما إذا كانوا من جنسية واحده او متعددتي الجنسيات وما ينتجه ذلك من أنواع من الصّراع الداخلي، بالاضافة إلى اسلوب التنظيم الداخلي وبنية المؤسسة وتوزيع الصلاحيات ونظام الاتصال، وهذه العوامل جميعها تؤثر في الإدارة وتفرض اعباء يجب مراعاتها ومتابعتها"<sup>102</sup>، بالاضافة إلى ان طبيعة العمل الإعلامي في المؤسسة المتعلق بعوامل الوقت والمساحة المتاحة والمواعيد والخدمات اللوجستية والمهنية المتخصصة تفرض على الإدارة اعباء من ناحية الزمن والتمويل.

#### 2.4 العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية

الإدارة عملية حتمية اينما وجد تجمع بشري يسعى لهدف ما حتى يستطيع تحقيقه، وإذا كان وراء كل انجاز حضاري علماء كرسوحياتهم من أجل الاختراع، فإن وراء نجاح ذلك ادارة ناجحه تستطيع توظيف الكفاءات والامكانيات بأفضل السبل وباقل التكاليف، وباختلاف طبيعة

<sup>101</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص210.

<sup>102</sup> شاكر، د عطا الله. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص213-216.

نشاط اية مؤسسه ينعكس ذلك على شكل الإدارة لا جوهرها، "وكون المؤسسات الإعلامية تحمل أهدافا معينة يتطلب تحقيقها مجموعه من الانشطة تعتمد على العنصر البشري، فإن العملية الإدارية تشمل وظائف الإدارة التقليدية كافة من تخطيط وتنظيم وتدريب وتمويل وتوظيف واتصال بالاضافة إلى عناصر تخص طبيعة المهنة وطبيعة العمل التي تقوم به"<sup>103</sup>.

ومن خلال "الإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة الإعلامية من خلال توجيههم لتادية واجباتهم"<sup>104</sup>، وفي المؤسسة الإعلامية طبيعة الأعمال لها خصوصية لاسباب أهمها:

- 1- طبيعة المنتج (المحتوى الإعلامي او الرّسالة الإعلامية) متغير ويفقد أهميته بسرعة.
- 2- عامل الوقت وما يتطلب من سرعة في اتخاذ القرار.
- 3- التنافسية المرتبطة بالمضمون أكثر من الأسلوب .
- 4- بيئة العمل المتغيرة وتعدد الانظمة والمعايير وقنوات التحكم .
- 5- تكاملية العمل وترابط النشاطات وتنوعها تتطلب إدراكا متخصصا لطبيعة العلاقة بين عناصر العملية الإعلامية وانشطتها وانماط التخصصية لكل عنصر .

لذلك فإن" التعامل الإداري المرتبط بطبيعة المنتج وسرعة المتغيرات في طبيعته ونوعيته تتطلب مستويات اتخاذ قرارات وصلاحيات اسرع واوسع واشمل من المستويات في المؤسسات الأخرى"<sup>105</sup>، فالعملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية تشمل ناحيتين: الأولى: التي تهتم بالرّسالة الإعلامية وتحديد مضمونها وتسمى ادارة التحرير او ادارة المحتوى الإعلامي.

الثانية: ادارة المؤسسة من الجوانب التقليدية او ادارة الأعمال والتي تهتم بادارة شؤون الأفراد والإدارة المالية والأعمال التي تخدم ادارة المحتوى وتسهلها.

<sup>103</sup> ابواصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص11 .

<sup>104</sup> سلطان، د محمد صاحب. "ادارة المؤسسات الاعلامية". مصدر سابق، ص24-25.

<sup>105</sup> ابواصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص12 .

وكون النشاط الأساسي في المؤسسة الإعلامية ومنتوجها النهائي هو الرسالة الإعلامية بما تحويه من معارف ومفاهيم سواء كانت "مقروءة أو مسموعة أو مرئية"، "الأولوية في العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية هي لإدارة المحتوى وهذا يعرض المؤسسة الإعلامية لكثير من الضغوط والقيود والمؤثرات الخارجية التي تنعكس على مستويات اتخاذ القرار وبالتالي على إدارة المحتوى وطرق اختياره ومضامينه، وهذا يفرض على مستويات المسؤولية نمطا إداريا خاصا ومختلفا عن المؤسسات الأخرى"<sup>106</sup>، وهاتان الناحيتان "إدارة المحتوى وإدارة الأعمال" تتقاسمان المهام وأنشطة قيادة المؤسسة الإعلامية التي تتنوع فيها أنشطة الإدارة على النحو الآتي:

1. اتخاذ القرارات وتشمل القرارات المهنية الإعلامية والقرارات الإدارية.
2. التخطيط: لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. التنظيم : ويشمل تنظيم النشاط الصحفي وتنظيم الأسس.
4. الاتصال والتمثيل والمفاوضة .
5. الرقابة :لتحقيق درجة عالية من الجودة والنوعية.
6. اعداد الميزانية .
7. التوظيف والتدريب .
8. التحفيز .
9. العلاقات العامة .

### 3.4 إدارة المحتوى الإعلامي

#### 1.3.4 مفهوم المحتوى الإعلامي

المحتوى: "أوالمضمون في المنطق "مضمون التصور هو مفهومه"، في العمليات العقلية نميز بين الصورة والمضمون، وفي علم النفس مضمون الشعور هو جملة الوقائع التي يشتمل عليها

<sup>106</sup>أبوصبع، د صالح خليل. "إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص84 .

الشعور، وفي الاتصال نعني بالمحتوى الاتصالي مجموعة القرارات التي يتخذها مصدر الاتصال في اختياره وترتيبه لكل من الرموز والمضمون<sup>107</sup> .

المحتوى الإعلامي عبارة عن عملية تحويل محتويات مجالات المعرفة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المختلفة إلى مادة اعلامية تمثل رسالة المؤسسة الإعلامية، سواء من خلال مقال اونشرة أخبارية او برنامج اوفيلم او غيرها من ادوات الإعلام المقروء او المسموع او المشاهد والذي يتم من خلال اختيار وانتقاء المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف الإعلامية التي تراعي الظروف المؤثرة في بناء الرأي والثقافة وتقود المتلقي لاتخاذ الموقف والقرار المناسب، "يحدد المحتوى الإعلامي أفراد متخصصين في مجال الصحافة والإعلام والتقنيات المساندة من خلال مجموعة انشطه واجراءات وقرارات، تكون في محصلتها الشكل النهائي للمادة الإعلامية يتشارك فيها مستويان من العمل"<sup>108</sup>،:

الأول: النشاطات والمهام والادوات المطلوبة لفرق العمل وتسمى بعملية الإنتاج .

الثاني: حصيلة نشاطات فرق العمل وهي الشكل النهائي للرسالة والمحتوى الإعلامي .

#### 2.3.4 مواصفات مدير المحتوى

غالبا ما يكون المسؤول عن المحتوى هو المدير العام اورئيس التحرير في المؤسسة الإعلامية، وهو "المسؤول عن العمليات ووجه النشاط كافة سواء كان نشاطا اعلاميا مهنيا اونشاطا اداريا تقليديا، ويمتلك من المهارات والقدرات التي تتسجم مع طبيعة المؤسسة الإعلامية والجهة المالكة لها وغاياتها وتوجهاتها"<sup>109</sup>، ومن اهم المهارات الواجب توفرها :

- المهنية : تتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة الإعلامية من انتاج وتحرير وبرامج وغيرها .
- الإنسانية : بمعنى القدرة على التعامل مع العاملين وعلى وعي بطبيعة الجمهور المستهدف والتعامل وفق احتياجاته واهتماماته .
- المهارات الفكرية : بمعنى سعة الاطلاع والمعرفة والالمام بالواقع الثقافي والسياسي والاجتماعي وكافة المؤثرات التي تنعكس على الإنتاج الإعلامي من المؤسسة .

<sup>107</sup> حجاب، د. محمد منير. "المعجم الإعلامي". دار الفجر للنشر والتوزيع، ص476-477.

<sup>108</sup> ملاحظة : تم اقتباس هذا التعريف من تعريف المحتوى التعليمي الوارد في كتاب اعداد المحتوى التعليمي 72

<sup>109</sup> سلطان، دمحم صاحب. "تدارة المؤسسات الاعلامية انماط واساليب القيادة". مصدر سابق، ص92-93.

وتعتمد "صلاحية المسؤول عن المؤسسة الإعلامية على توفر العناصر الأساسية التالية"<sup>110</sup>:

- 1- فهم الأهداف العامة للمؤسسة .
- 2- الايمان بأهداف المؤسسة .
- 3- تحمل المسؤولية .
- 4- القيادة .
- 5- القدرة على اتخاذ القرارات .
- 6- مراعاة الاعتبارات الإنسانية .

وتخضع عملية ادارة المحتوى لاعتبارات مهنية مرتبطة بطبيعة المؤسسة الإعلامية وتراعي الاعتبارات الآتية<sup>111</sup>:

- 1- المساحة : وتهتم في الموقع اوالمكان المتاح لتقديم الرسالة الإعلامية والتي تعتمد على طبيعتها وأهميتها وطريقة عرضها .
- 2- التوقيت المناسب : تقديم الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لتحقيق أعلى درجات التأثير المادي والمعنوي.
- 3- الوقت والمدة : مدة الرسالة الإعلامية وحجم الوقت الذي يتطلب تقديم الرسالة لتحقيق أعلى تأثير .
- 4- طبيعة الخدمات الإعلامية : ادوات تقديم الرسالة سواء كانت مقروءة او مسموعة او مرئية وعناصر هذه الرسالة .
- 5- طريقة العرض : أخبار، أوبرامج، أفلام، أوتحقيق، وغيرها من طرق عرض الرسالة الإعلامية اعتمادا على نوعية المؤسسة الإعلامية سواء كانت مقروءة أو مسموعة او مرئية.

---

<sup>110</sup> رضا، د عدلي سيد محمد ودعاطف عدلس العبد عبيد. "تدارة المؤسسات الاعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية". مصدر سابق، ص63-71.

<sup>111</sup> ابوصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص84 .

### 3.3.4 مهام مدير المحتوى الإعلامي

#### 1.3.3.4 اتخاذ القرارات :

أبسط الأمور في عمل أي مؤسسة يتطلب اتخاذ قرارات، "اتخاذ القرار هو العملية التي يتم بها اختيار عمل محدد أو المفاضلة بينه وبين مجموعة من البدائل المتاحة"<sup>112</sup>، ويمكن أن تكون القرارات:

1. بسيطة مثل الإجازات والترقيات والتكاليف وحتى الاختيار بين الأخبار، والضيوف، والمحليين، واختيار مقدم أوقالب فني.
2. معقدة : مثل توسيع إمكانيات البث، وإطلاق قناة جديدة، واختيار تيم جديد، ولوغو جديد، الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة إجراءات وعدد من المتنفذين في المؤسسة من ذوي الاختصاص والمعرفة القادرين على إعداد البدائل واتخاذ القرار المناسب .

#### 2.3.3.4 أنواع القرار

- 1- قرارات تتعلق بسياسة المؤسسة: تضع المبادئ العامة لإدارة العمل ولوائحها الداخلية وتمويلها وسياسات الإنتاج وبنية المؤسسة التنظيمية .
- 2- قرارات إدارية : تقوم بترجمة القرارات التي تتعلق بسياسة المؤسسة إلى برامج عمل.
- 3- قرارات تنفيذية : قرارات تنفيذ ومباشرة العمل التي تتابع العمل وإنجازه .

"طبيعة العمل الإعلامي تتطلب اتخاذ العشرات من القرارات يوميا وبسرعة مرتبطة بطبيعة العمل والموقف، خاصة في الأمور المتعلقة بالتغطيات الأخبارية والاحداث المستجدة"<sup>113</sup>، وهذه قرارات تنفيذية يمكن التعامل معها :

1. قرارات فورية : حالات تتطلب اتخاذ قرار فوري مثل اختيار عنوان خبر واختيار صورة أو إبراز حدث، أو تأجيل بث، أو تقديم موضوع عن موضوع .
2. قرارات مدروسة : ما يتطلب دراسة جهات متخصصة، أو فنية مهنية متخصصة، والتي بدورها ترفع توصياتها للمستوى الأعلى لاتخاذ القرار النهائي .

<sup>112</sup> أبو صبح ، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص129.

<sup>113</sup> أبو صبح ، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص137-139.

من ذلك فان تنوع طبيعة العمل الإعلامي فرض تنوعاً في نوعية القرارات المطلوبة لتسيير العمل بنهج مختلف مرتبط بطبيعة النشاطات وتنوع ظروفها، حيث ان كل نوع من هذه القرارات له سمات خاصة تتطلب التعامل مع مجموعات عمل مختلفة وطبيعة مهن ونشاطات مختلفة أيضاً، يكون دور المسؤول هو اختيار فريق العمل الذي سيدرس الحالة ويوصي بالقرار المناسب في الوقت المناسب.

من هنا يظهر مفهوم صنع القرار والحاجه إليه في العمل الإعلامي فعملية اتخاذ القرار جزء من عملية صنع القرار بمعنى "ان عملية اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية من سلسلة اجراءات صناعة القرار والتي تعتبر عملية جماعية يشترك فيها العاملون كل حسب مركزه ومسؤوليته، مع الاخذ بعين الاعتبار ان المراحل التي تسبق عملية اتخاذ القرار تتطلب دراسة الحلول البديلة لمعالجتها واختيار البدائل الأفضل" <sup>114</sup>.

## 4.4 التخطيط الإعلامي

### 1.4.4 مفهوم التخطيط :

"هو عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذ لمواجهة الظروف خلال فترة زمنية مستقبلية، ويبدأ التخطيط بالتفكير ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظروف المستقبلية مع الاخذ بالاعتبار المتغيرات والظواهر التي يمكن ان تلعب دوراً أساسياً في التحكم بالصورة المستقبلية، ودراسة كل الامكانيات والموارد والجهود التي يمكن استخدامها وكيفية الاستخدام الامثل لها، ثم تأتي اخيراً مرحلة تحديد الأهداف، ورسم السياسات التي يجب اتباعها خلال الفترة الزمنية القادمة التي يحددها التخطيط بغية تنفيذ الأهداف واتخاذ القرارات على ضوء التصورات والتنبؤات والموارد المتاحة والممكنة" <sup>115</sup>.

<sup>114</sup> محمد، د موفق حديد. "الادارة العامه". مصدر سابق، ص149-150.

<sup>115</sup> حجاب ، د. محمد منير. "المعجم الإعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص124-125.

لا يختلف مفهوم التخطيط في اطاره العام مع مفهوم التخطيط الإعلامي الذي يقترب إلى تحديد الجهة والأعمال التي يخطط لها، الا وهي العملية الإعلامية التي تهتم بتخطيط السياسات مهنيا واداريا ويتم ذلك عبر :

1. التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط وإقرارها، وتدقيقها ومن ثم تقييمها، بالإضافة إلى كونه عقلانيا يأخذ بالاعتبارات الإعلامية وبرمجة وسائل الإعلام في تنفيذ تلك العمليات، وفي مفهوم اخر هي "عملية ادارية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة مختصة من أجل تنظيم الجهود وتعبئتها سواء كانت جهود فردية او جماعية او مؤسسية لكي يتسنى تعبئة المجتمع وامكانياته الإعلامية المادية والبشرية تعبئة كاملة للنهوض بالمسؤولية وتحقيق الأهداف المرجوة"<sup>116</sup>.

2. "توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، والتي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة، من أجل تحقيق أهداف معينة في اطار السياسة الإعلامية والاتصالية، مع الاستخدام الامثل لهذه الامكانيات"<sup>117</sup>.

من ذلك يمكن الاستنتاج بأن المقصود بالتخطيط الإعلامي هو ربط مضمون العملية الإعلامية بالأهداف، والرسالة، والرؤية، التي وجدت من أجلها المؤسسة الإعلامية، لذلك فإن عملية تحويل رسالة المؤسسة الإعلامية ورؤيتها إلى برامج اعلامية لا يمكن ان يتحقق دون تخطيط يقوم على أسس وقواعد منهجية واضحة تشكل المعايير التي تحدد مستوى تحقيق الأهداف .

#### 2.4.4 مراحل التخطيط الإعلامي

مراحل عملية التخطيط الاعلامي تقوم على تحديد اربعة عناصر رئيسية على أربعة عناصر رئيسية"<sup>118</sup>.

<sup>116</sup> حجاب، د. محمد منير. "المعجم الإعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص125.

<sup>117</sup> رضا، د. عدلي سيد ود. عاطف عدلي العبد عبيد. "إدارة المؤسسات الإعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية". القاهرة: دار الفكر العربي، 2004 ، ص130.

<sup>118</sup> ابوصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص141-146.

1- تحديد تعريفات وهوية المؤسسة الإعلامية: "ويقصد بالتعريفات الأساسية للمؤسسة هي التعريفات التي تركز عليها المؤسسة في وجودها والغاية من إنشائها وتشمل"<sup>119</sup>.

- تحديد طبيعة عمل المؤسسة الإعلامية ومرجعياتها سواء كانت مؤسسة عامة او خاصة أو أهلية، ارباحية، او خيرية، والجهة المالكة ومستوى الجدوى المالية، او السياسية، او الاجتماعية منها .
- تحديد الرسالة وهي التي توضح الغاية النهائية للمؤسسة الإعلامية وتتطلب منها أهدافها والوظائف التي تقوم بها .
- تحديد الرؤية والآفاق المستقبلية للمؤسسة الإعلامية.
- تحديد الأهداف المنبثقة تلقائيا من الرسالة وتجسد الغايات الأساسية التي تسعى لتحقيقها المؤسسة الإعلامية في المدى القريب والبعيد، وتشكل المرتكزات الأساسية في تصميم الخطط التنفيذية .
- تحديد هوية المؤسسة الإعلامية سياستها، وتوجهاتها الثقافية، والسياسية، والاجتماعية ومكوناتها السمعية، والبصرية، والفكرية .
- تحديد الجمهور المستهدف للمستقبل للرسائل الإعلامية التي تنفذها المؤسسة الإعلامية
- تحديد وظائف المؤسسة الإعلامية والأدوار الرئيسية التي تقوم بها من خلال طبيعة عملها وخصائص الوسائل المستخدمة في إيصال رسالتها .
- تحديد المجال الموضوعي بمعنى تحديد مجالات العمل التي ستتخصص بها المؤسسة الإعلامية .
- تحديد النطاق الجغرافي الذي تغطيه المؤسسة الإعلامية .

2- المحددات الأساسية لتصميم البرامج وهذه المحددات تعتمد على تعريفات القناة وهي:

- القالب الفني طريقة عرض المحتوى الإعلامي سواء مرئي، اومسموع، اومطبوع، "أخباري، حوار، دراما، منوع ... " ويتحكم في طبيعة القالب الفني الامكانيات المالية والأهداف من المادة الإعلامية .

<sup>119</sup> رضا، د. عدلي سيد ود. عاطف عدلي العبد عبيد. "إدارة المؤسسات الإعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية". القاهرة: دار الفكر العربي، 2004، ص111-123.

- نوع العرض أو أسلوبه : البث مباشر أو تسجيل للمؤسسات المرئية، أو المسموعة، أو مطبوعة ملونه، أو مصورة للمقروء.
  - نوع الإنتاج : داخلي، أو مشترك، أو تجاري .
- 3- توزيع الحصص " المساحات والمواعيد المواقع " سواء كانت مطبوعة، أو مسموعة، أو مرئية ويتم توزيع الحصص استنادا إلى أهداف المؤسسة ورسالتها وطبيعتها .
- 4- تطوير خطة عمل وهي: تفاصيل ونشاطات تنفيذ الأهداف، والتي تعتمد على الكوادر البشرية المهنية والإمكانات المالية والتقنيات والتكنولوجيا المتاحة، ومفاهيم التنظيم الإداري وآليات الانفاق المالي واليات اتخاذ القرار<sup>120</sup>.

لذلك فعلمية التخطيط الإعلامي عملية مستمرة لا تتوقف عند وضع الخطة وإنما تستمر مادامت العملية الإعلامية مستمرة فطبيعة العمل متغير وتتطلب متابعة لكل جديد من أحداث اليوم وأثرها في توقعات الغد، وتشمل البحث المستمر عن البدائل والاختيارات بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات سواء في المضامين والأحداث وأساليب العرض أو التقدم التكنولوجي .

#### 3.4.4 التنظيم الإعلامي

هو البنية التنظيمية أو الهيكل التي تتيح تنسيق المحتوى الإعلامي وترتيبه بحيث تشكل خريطة العرض بتداخلاتها من حيث الرسالة وتنوعها من حيث طريقة العرض ومساحاته والقالب الفني الذي يقدم فيه، "ان التنظيم الإعلامي يكون أكثر وضوحاً من خلال عرض الهيكل التنظيمي ومن خلال جدول توضيحي يبين التوزيع الزمني والترتيب النهائي للرسائل الإعلامية وأنواع القوالب الفنية الموضوعية فيها"<sup>121</sup>، وهذا الهيكل أو الخريطة هو ما يمكن ان يسمى بالدورة البرمجية في التلفزيون والإذاعة أو مخطط الصفحات في الصحف.

وفي عملية التنظيم الإعلامي أو تنظيم المحتوى هناك مستويان من التنظيم:

الأول المستوى: المتعلق بتنظيم المحتوى في القالب الواحد ويشمل:

1. تصنيف المضامين حسب النوع " مضامين " ثقافية واجتماعية أو سياسية أو اقتصادية ..."

<sup>120</sup> أبو صبع، دصالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص151-154.

<sup>121</sup> جامعة القدس المفتوحة. "كتاب تصميم التدريس. 1994، ص158-161 .

2. تصنيف حسب قالب العرض "دراما، وثائقي، أخباري ..." للمرئي والمسموع، اوتقرير، اوتحقيق، اومقال للمقروء،

3. تنظيم القالب الفني ذاته .

والمستوى الثاني : تنظيم المحتوى لمجمل مخرجات العملية الإعلامية الذي يعكس هوية المؤسسة ورسالتها، ويتم اختيارها بصوره منظمه بحيث تحقق الترابط والتكامل بين محتوى معين واخر من محتويات العرض في مختلف المجالات وهناك تنظيمان أساسيان يمكن اتباعهما وهما :

### 1- التنظيم المنطقي

يعد هذا التنظيم من الادوات المنهجية، وهو يعني تنظيم واعداد المحتوى وانشطته وفقا لطبيعة المحتوى من القديم إلى الحديث، ومن البسيط إلى المعقد، بمعنى ان مركز الاهتمام هوالمحتوى بما يشمله من مفاهيم ومبادئ وحقائق ويشترط ان تعرض المعلومات على شكل منظم مترابط وكل جزء ينبغي ان يبنى على ما قبله ويمهد لما بعده .

### 2- التنظيم السيكولوجي

هووضع معلومات المحتوى وترتيبها وفقا لخصائص المتلقين وميولهم وحاجاتهم وقدراتهم واستعداداتهم، فالمحور الأساسي هوالفرد المتلقي، ومن ثم تحديد المحتوى وفق ذلك وتنظيمه بحيث لا يفرض على المتلقي فرضا من قبل المقدم واصحاب الخبرة، وانما يتم اختياره وتنظيمه في ضوء ميول المتلقين وحاجاتهم وخصائص معرفتهم وثقافتهم .

بالاضافة لضرورة مراعاة عناصر اضافية في عملية التنظيم الإعلامي منها:

1- التتابع : بمعنى ان كل عنصر ينبغي ان يبنى فوق عنصر سابق له ويتجاوز المستوى

الذي سبقه من حيث الاتساع والعمق وهذا يعني مدى تباين الموضوعات وضرورة وجود صلة وترابط وعلاقات متبادلة.

2- الاستمراريه : استمرار العلاقة المعرفية بين العناصر الرئيسة لمحتوى المقدم.

3- التكامل : بمعنى ان تقدم موضوعات في صورته متكاملة مترابطة يقوي بعضها بعضا

بحيث تساعد المتلقي على تشكيل نظره موحدته ومنسقه ليتمكن من خلالها من معرفه الروابط والعلاقات بين جوانب المعرفة المختلفة والوصول إلى موقف وقرار.

- 4- التوازن : بمعنى التوسط بين الترتيب المنطقي للمحتوى المقدم والترتيب  
السيكولوجي(النفسى) الذي يراعي ميول المتلقين وحاجاتهم.
- 5- المرونة : ان يقدم المحتوى بعناصره كافة والحق للمتلقى الوصول للمعلومة والموقف  
وفقا لظروفه وثقافته .

#### 4.4.4 الرقابة الإعلامية

"الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية اوالمحتوى الإعلامى له أهمية كبيرة لاعتبارات  
مرتبطة بقدرة وسائل الإعلام على التأثير في الرأى العام ودورها في صياغة الثقافة العامة  
"<sup>122</sup>، وهناك نوعان من الرقابة في عمل المؤسسات الإعلامية.

الأول الرقابة التشريعية : اي نظام اعلامى لابد وان يخضع لانظمة رقابة تشريعية من ضمنها  
القانون الذي يحمى الأفراد والجماعات من التشهير، وحقوق الملكية الفكرية والانسجام مع  
القيم والعادات والتقاليد الايجابية، وهذه الرقابة تضمن الحفاظ على مصالح المجتمع وتحقيقها .  
الثاني الرقابة الذاتية اوالدخالية : اي مؤسسة اعلامية لابد وان تتأكد من سلامة انتاجها  
ووانسجامه مع رسالتها الإعلامية من خلال :

1. رقابة المستوى الفني .

2. رقابة مضمون الرسالة الإعلامية .

#### 5.4.4 الاتصال والتمثيل والمفاوضة :

"الاتصال هو ارسال معلومات وفهماها من شخص لآخر اولجماعة "<sup>123</sup>، وهوالعصب الحيوي  
الذي تمارس المؤسسة الإعلامية من خلاله وجودها، وهو من أهم ادوات وعناصر تطبيق  
القرارات،" فطبيعة الأعمال والنشاطات تتطلب وجود علاقات بين انماط وظائف  
واختصاصات متعددة وبمستويات متفاوتة، وطبيعة المنتج الإعلامى يعتمد على عدة وظائف  
متداخله لتكون المنتج النهائي"<sup>124</sup>، في المؤسسات الإعلامية ثلاثة انواع من الاتصال :

<sup>122</sup> ابوصبع، صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص280-282.

<sup>123</sup> الشاويش، مصطفى نجيب. "وظائف الادارة الحديثه". دار الفرقان، مصدر سابق، ص568.

<sup>124</sup> ابوصبع، صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص310-316.

1. الاتصال الداخلي : حركة تنقل المعلومات والقرارات واقنية التعامل التي يوفرها التسلسل الإداري الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي وكذلك الاتصال غير الرسمي.
2. الاتصال الخارجي :الاتصال بالمؤسسات الأخرى، سواء كانت أهلية، اورسمية، اوخاصه، وهذه العملية تتم لتنفيذ مصالح مشتركة او متبادلة
- 3.الاتصال الجماهيري : وهوالنشاط الرئيس للمؤسسات الإعلامية للاتصال في المؤسسات الإعلامية يعتمد أساسا على المبادأة والسبق، والسرعة، وهذا ما يجعل من اقنية الاتصال لا تسير ضمن التسلسل الإداري ومستويات المسؤولية، وانما تأخذ شكلا من اشكال الاتصال غير الرسمي المتداخل المحكوم لطبيعة القرارات المطلوبة وارتباطها بالوقت والسرعة .

**التمثيل :** تمثيل المؤسسة ومصالحها داخل المؤسسة وخارجها، وقد تكون في مجالات متعددة ومستويات متفاوتة وفي مجالات مختلفة مثل المؤتمرات والندوات المهنية والعامة وكذلك في عقد وتوقيع الاتفاقيات والتفاوض مع المؤسسات بمختلف انواعها، بالاضافة لتمثيل قضايا العاملين.

**التفاوض :** القيام بعمليات الحوار وتبادل الآراء مع اطراف داخلية او خارجية بهدف الوصول إلى تفاهات جيدة ومقبولة وتخدم مصالح المؤسسة والعاملين فيه"<sup>125</sup> .

**طرق اختيار المحتوى الإعلامي :** للتشابه الكبير بين أهداف العملية الإعلامية والعملية التعليمية واعتمادها على تنمية المعارف وتطوير السلوك، فقد قام الباحث باسقاط مفاهيم المحتوى التعليمي وطرق اختياره الوارده في مجموعة من كتب التربية وخاصة "كتاب تصميم التعليم وكتاب التفكير الابداعي وكتاب علم النفس التربوي وهي الكتب الصادرة عن جامعة القدس المفتوحة "

<sup>125</sup> صالح خليل ابوصبح "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي " مصدر سابق ص309

يتم اختيار المحتوى الإعلامي بالابعاد الثلاث الآتية<sup>126</sup> :

**الطريقة الأولى (البعد سيكولوجي):** تعتمد على تلبية حاجات المتلقين ومشكلاتهم والمعارف التي يحتاجون إليها في حياتهم وأعمالهم حيث يتم اختيار محتوى الرسالة الإعلامية لاشباع الاحتياجات الفعلية والضرورية للمتلقين وتمكنهم من مواجهه مشكلاتهم الملحة ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ المواقف المناسبة .

**الطريقة الثانية (البعد منطقي):** تعتمد على تحديد الرسالة الإعلامية وخصائصها أكثر من الاعتماد على حاجات المتلقين، فالاختيار المنطقي للمحتوى وضرورة الاخذ بموضوعية المحتوى ومواكبته لكل جديد ومستحدث من أساليب العرض ليتم الاخذ بها في اطار بناء الرسالة الإعلامية واختيار محتواها القائم على رسالة المؤسسة الإعلامية وأهدافها وتقديم ذلك على المتلقي واحتياجاته الإنسانية ومشاكله ومتطلباته، بمعنى اعطاء الأولوية لأهداف المؤسسة الإعلامية وليس لاحتياجات المتلقين .

**الطريقة الثالثة (الخبرات والاختصاصيون):** تعتمد على ما يقرره خبراء في كل مجال من مجالات المعرفة، اعتمادا على خبراتهم وما يرونه مناسبا من موضوعات العرض والاعداد المختلفة، بما ينسجم ورغبات المتلقين، واحتياجاتهم الفعلية ومشكلات حياتهم الملحة وبما ينسجم في ذات الوقت مع أهداف العملية الإعلامية من خلال تقديم وعرض متطلباتهم الفعلية ويعالج مشكلاتهم الحياتية ودفعهم باتجاه المواقف التي تخدم الأهداف الوطنية العامة وأهداف الرسالة الإعلامية.

<sup>126</sup> جامعة القدس المفتوحة. "علم النفس التربوي. ص121-128 .

#### 6.4.4 معايير اختيار المحتوى

يقصد بالمعايير تحديد الأدوات واختيار المصطلحات والكلمات المناسبة للمتلقين بما ينسجم مع مستوى المعرفة وطبيعة الرسالة المراد إيصالها، "وتتم عملية اختيار محتوى معين عن طريق المعدين المعنيين ببناء مفاهيم ومبادئ محدده وتطويرها، مع الأخذ في الاعتبار آراء جميع المشاركين في منظومة وعملية الإنتاج، "معدين، محررين، ومخرجين" فلا بد من واضع المحتوى ان يحدد الأولويات التي على ضوءها يتم اختيار أسلوب العرض بموضوعية"<sup>127</sup>، بحيث تراعي الآتي:

#### 1.6.4.4 تحديد الموضوعات الرئيسة للمحتوى

يتضمن هذا الاجراء تحديد اسماء الموضوعات والعناوين التي ينبغي ان يتضمنها المحتوى ولا بد من اختيار الموضوعات المحكومة بالأهداف التي يرجى تحقيقها وموجهه بمعايير اختيار المحتوى .

إذا تصورنا ان احد الأهداف الإعلامية توجيه الرأي العام لموقف معين لذلك يجب على معد المحتوى ان يراعي مستوى المعرفة وخلفياتها السابقة ويقولها بحيث يمنح المتلقي بأسلوب موضوعي معلومات جديده تتيح امكانية الاستنتاج والتوصل للموقف المطلوب .

#### 2.6.4.4 تحديد الموضوعات الفرعية والأفكار الأساسية التي يتضمنها كل موضوع

بعد تحديد الموضوعات الرئيسة للمحتوى والرسالة المطلوبة يتم اختيار الموضوعات الفرعية والأفكار الأساسية التي تغطي جميع جوانب الموضوعات الأساسية، والتي تعد من مكونات المحتوى، وفي ضوءها يتم اختيار المعارف والمبادئ والحقائق وأساليب العرض، ويشترط في الموضوعات الفرعية والأفكار الأساسية ما يلي:

- 1- ان تكون مترابطة بحيث تظهر طبيعة المحتوى .
- 2- ان تتصف بالمرونة بحيث تسمح باضافة أفكار جديده .
- 3- ان تسهم في اختيار المعلومات المناسبة للموضوع الرئيس ببسر وسهولة .

<sup>127</sup> جامعة القدس المفتوحة. "كتاب تصميم التدريس". 1994، ص181-189.

#### 3.6.4.4 تحديد المعلومات المرتبطة بالموضوعات الفرعية والأفكار الرئيسية

يتم اختيار المعلومات المناسبة واللازمة لمعالجه كل فكره من الأفكار الأساسية من خلال الرجوع إلى المراجع، والوثائق، والمصادر المختلفة للمعلومات "مفاهيم ومبادئ وحقائق ومعتقدات" ويشترط ما يلي:

- 1- ان تكون ترجمه حقيقه لأهداف المحتوى .
- 2- ان تعبر تعبيراً صادقاً عن الأفكار الرئيسية والموضوعات الفرعية .
- 3- ان ترتبط بالواقع المعاصر .
- 4- ان تلائم الظروف والبيئة المحلية .
- 5- ان تلبي اهتمام المتلقي وميولهم وحاجاتهم وقدراتهم .
- 6- ان تشمل جميع الجوانب المعرفية والثقافية وتتسم بالتوازن بينهما.

#### 7.4.4 معايير اختيار المحتوى

المعايير الموضوعية التي تحكم اختيار محتوى معين حتى لا يصبح عشوائياً بلا ضوابط تحكمه، "وبشكل عام هي الصدق و الأهمية، والاهتمام بحاجات المتلقي وارتباط المحتوى بواقع المجتمع، واتصاف المحتوى بالعمق والشمولية، ويمكن تلخيصها بالمعايير الآتية"<sup>128</sup>:

#### 1.7.4.4 ارتباط المحتوى بالأهداف

بالمحتوى تحقق الأهداف العامة للمؤسسة، فإذا كانت الأهداف تخضع عند اختيارها لعوامل متشابهة كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية بالإضافة إلى طبيعة المتلقي، وخصائص ثقافته واستعداداته وحاجاته، فإن المحتوى ينبغي ان يكون ترجمه صادقه لهذه الأهداف وذلك بمراعاة موضوعاته لكل العوامل التي تحدد هذه الأهداف، من هنا اصبح ارتباط المحتوى بالأهداف من أهم المعايير التي نحكم بها على مدى صحة المحتوى الإعلامي، فكلما كان المحتوى منسجماً مع الأهداف بجميع جوانبها "معرفية، وثقافية، ومعتقدات ومبادئ " كان الارتباط بينهما قويا.

<sup>128</sup> جامعة القدس المفتوحة. "كتاب تصميم التدريس". 1994، ص

#### 2.7.4.4 صدق المحتوى

يكن صدق المحتوى في صحه معلوماته ودقتها وصحه المصادر التي نقلت منها، كما يكن صدق المحتوى في مواكبه للمتغيرات المؤثرة في احتياجات المتلقي ومدى ارتباطها بالأهداف.

#### 3.7.4.4 حدائه المحتوى

حدائه المحتوى تفرض ان لا يغفل معد المحتوى الإعلامي كل المستجدات من معلومات واحداث، وما لها من انعكاسات على المتلقي وضرورة تقديم وعرض المشكلات المعاصرة بطريقة موضوعية ، وينبغي ان تعكس من خلالها حاجات المجتمع ومشكلاته ومعالجاتها بطريقة يتحقق بها التوجيه للفكرة والهدف لاتخاذ الموقف والقرار المناسب الذي ينسجم مع الأهداف .

#### 4.7.4.4 ملائمة المحتوى لمستوى المتلقي

يعد المتلقي محور العملية الإعلامية، واحد العوامل الأساسية التي تؤثر تأثيرا في بناء الرسالة الإعلامية ومحتواها بصفه عامة، وفي اختيار المحتوى وتنظيمه في صفه خاصه، بمعنى اننا لا يمكن ان نقدم للمتلقي ايه فكرة اونطالبه بالقيام باي موقف دون الاخذ في الاعتبار ومراعاة قدراته واستعداداته وميوله ويمكن لمحتويات المحتوى ان تراعي المفاهيم التي تعمل على تحديد النشاط المطلوب وتوجيه المتلقي لاتخاذ المواقف والقرارات المناسبة .

#### 5.7.4.4 اتصاف المحتوى بالعمق

يقصد بالعمق : المبادئ والمفاهيم والأفكار الأساسية وكذلك تطبيقاتها بشي من التفضيل الذي يلزم لفهمها فهما كاملا ويربطها بغيرها من المبادئ والمفاهيم والأفكار ويمكن تطبيقها في مواقف جديده ويطلب من واضع المحتوى ان يجمع بين العمق والشمولية بحيث يختار الأفكار والمعالم الرئيسة والتي تعطي فكره عامة وواضحه عنها وعن نظامها والموازنة بين ذلك وبين

العناصر التفصيلية التي توضح الأفكار الكلية والمعالم الرئيسية وتوضح ما بين العناصر التفصيلية والمعالم المجزأة من علاقات وروابط تؤدي إلى الفهم الكامل.

#### 6.7.4.4 رأي الخبراء والمتخصصين

يعتبر هذا المعيار مهما نظرا لوجود خبراء ومختصين في الإعلام وعلم الاجتماع والسياسة وغيرها من التخصصات تكون خبراتهم ومعرفتهم ذات علاقة بالمحتوى المقدم من اساتذة الجامعات والمختصين في مراكز الابحاث بشكل عام والمختصين في القضايا الاجتماعية المختلفة وبالرغم من أهمية رأي الخبراء احد الوسائل الهامة في اختيار المحتوى الا انه يجب الانتباه للآتي:

- 1- قد تختلف اراء الخبراء حول المحتوى المقدم فاي رأي ناخذ وايها نرفض .
- 2- قد تختلف اراء الخبراء حول المحتوى مما يؤدي للتركيز على بعض العناصر وإهمال أخرى.
- 3- أفكار بعض الخبراء قد تكون معزولة عن الواقع وغير قادرة على تحقيق الفهم لدى المتلقي.

#### 7.7.4.4 الإثارة

بمعنى "إثارة الاهتمام ولفت الانتباه والتركيز اتجاه مواضيع معينة أو معان معينة بحيث تثير الرغبة في التعرف على المعلومات الجديدة او تنمية معلومات أخرى"<sup>129</sup>، وهذا هدف أساسي من أهداف العملية الإعلامية وسعيها لاستثارة استجابة معينة لدى الجمهور.

#### 8.4.4 وسائل اختيار المحتوى

- 1- التحليل : "تحليل (القضايا المطروحة) وهنا يتم اللجوء إلى متخصص، لتحليل ودراسة المواضيع والقضايا التي تهم المتلقين وتتسجم مع سياسة المؤسسة الإعلامية وأهدافها وتقدم الاقتراحات لقبولتها وتقديمها بما يتلاءم مع المستوى المعرفي للمتلقي وتحقق

<sup>129</sup> حجاب، د محمد منير. "المعجم الاعلامي". مصدر سابق، ص26.

تطويره وتكون على شكل جرعات بسيطة حتى تمنح المتلقي الفرصه لتنمية معرفه وتُدفع باتجاه أهداف الرّسالة الإعلامية<sup>130</sup>، وبالرغم من أهمية التحليل كوسيلة من وسائل اختيار المحتوى المقدم الا ان بعض نقاط الضعف والتي تؤخذ عليها منها ان ما يناسب البعض قد لا يناسب آخريين وقد يكون استخدام معلومات وأساليب عرض معينه لا ينسجم مع المستوى المعرفي لدى المتلقين وليس هو الاستخدام الجيد كون المواضيع غير ثابتة او مستقرة لأنها تتعرض للتغير والتطور بحكم ارتباطها بالمجتمع والمعرفة وكلاهما في تطور مستمر، ويستخدم التحليل لوصف المحتوى الظاهر للرّسالة الإعلامية وصفا كميا وموضوعيا ومنهجيا بحيث يشمل المعاني واللفظية والحركية التي تكون عليها المادة الإعلامية.

2- **المسح** : وسيلة هامة من وسائل اختيار المحتوى الإعلامي ومصدراً من مصادر المعلومات والبيانات التي يمكن الاستناد إليها في اختيار المحتوى الإعلامي خاصة التقارير والدراسات والاحصاءات التي تصدر عن المؤسسات الرسمية او الاهلية او مراكز الابحاث والدراسات والتي تعتبر من المؤشرات المتعلقة بالقضايا والظواهر العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمثلا المسوح والبحوث والدراسات التي اجريت في مجال معين تساعد على اختيار المحتوى المناسب في تلك المجالات وتمكن من تصور وفهم مواضيع مختلفة، ورغم أهمية المسح كوسيلة لاختيار المحتوى، الا أنها تتعرض لبعض اوجه النقد أهمها معرفة ميول المتلقي نحو القضايا الوطنية غير كافية لتنميتها والمحافظة عليها، بل لابد من توافر عوامل أخرى لتنمية هذه الميول والمساهمة في تكوين ميول جديد لتحقيق الأهداف، ان المسح قد يقتصر على بعض الجوانب باستثناء الجوانب التي تهتم العملية الإعلامية ولا يساعد على تكوين صورة شاملة ومتكاملة لمحتوى المقدم.

<sup>130</sup> حجاب، د محمد منير. "المعجم الاعلامي". مصدر سابق، ص123.

## 5.4 عملية الإنتاج الإعلامي

### 1.5.4 تعريف الإنتاج :

المقصود بالإنتاج هو القيمة او المنفعة الناتجة عن مجمل الانشطة التي تنفذها فرق العمل وتتمثل على شكل خدمة او سلعة، وتحقق عائدا ماديا او معنويا للقائمين عليها خاصة والمجتمع عامه، "في المؤسسات الإعلامية هو عملية تنفيذه وترجمة أهداف العملية الإعلامية وما تحتويه من مضامين المحتوى الإعلامي إلى برامج ونشرات وتقارير مختلفة بمقاييس الجودة المهنية الفنية التي تنسجم وطبيعة عمل وأهداف وسيلة الإعلام وتشكل محتوى الدورة البرمجية"<sup>131</sup>.

وتعتمد عملية الإنتاج على تضافر جهود مجموعة من الوظائف والتخصصات المهنية والفنية من قطاعات عمل مختلفة حسب طبيعة المؤسسة الإعلامية سواء كانت مقروءه، او مسموعه، او مرئية، وسواء كانت هذه الوظائف صحفية مهنية او تقنية فنية او ادارية مالية.

فعملية الإنتاج المرئي والمسموع تتطلب تضافر جهود مجموعة مهن وتخصصات تبدأ من "مقدم ومعد، محرر ومراسل ومخرج او تقنيات هندسية "مونتاج وصوت واضاءه وتصوير للمرئي بالاضافة إلى وظيفة المنتج المنفذ الذي يقوم بدور التنسيق وادارة العملية الإنتاجية خاصة ادارة الطواقم وتوفير كافة الاحتياجات اللوجستية بما يحقق مفهوم الانسجام في عمل طواقم التنفيذ بشكل تكاملي ويحقق اعلى درجات الجودة. "جودة الاداء" .

### 2.5.4 أنواع الإنتاج :

#### 1.2.5.4 من حيث مصادرة

1. الإنتاج الداخلي في المؤسسة وتقوم فيه طواقم العمل .
2. الإنتاج الخارجي والذي يتم شراؤه من شركات الإنتاج الخارجية "انتاج تجاري" .
3. الإنتاج المشترك : اما بالتعاون مع مؤسسات رسميه او غير رسميه، او شركات انتاج خاصة أو أفراد .

<sup>131</sup> حجاب، د. محمد منير. "المعجم الإعلامي". دار الفجر للنشر والتوزيع، ص77.

#### 2.2.5.4 من حيث طبيعته

1. الإنتاج المرئي : "أخبار، وثائقي، برامج، مسلسلات، مسرحيات، افلام، سهرات،...".
2. الإنتاج المسموع : "أخبار، برامج، اغاني، دراما إذاعية، سهرات،.....".
3. الإنتاج المقروء : "أخبار، مقالات، تحقيقات، تقارير،.....".

#### 3.5.4 خصائص ووظائف عملية الإنتاج:

من خلال مراجعة وثائق وبطاقات الوصف الوظيفي لوظائف مهن عملية الإنتاج الواردة في وثائق الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون<sup>132</sup>، تبين ان هذه الوظائف لها طبيعته خاصه من أهمها:

- مهن فنية تعتمد على مهارات في الاصل فطرية قابلة للتطور.
- جميع هذه المهن الوظائف تعتمد على القدرة على التصور والخيال ومهارات شخصيه.
- بعض هذه الوظائف تتطلب مواصفات جسديه خاصه.
- تحتاج إلى سرعة بديهية والقدرة على التوقع وقراءة المتغيرات .
- مهن تتطلب سرعة التكيف واتخاذ القرار .
- لا تعتمد على عمل روتيني وغير قابل للنمذجة او القولية .
- وظائف متغيرة وتعتمد على الابتكار والابداع وسعة الاطلاع .
- يصعب اجبار اصحاب هذه المهن على اتباع اجراءات محدد.

لذلك ادارة طواقم عملية الإنتاج تتطلب التعامل مع مهن ووظائف متنوعة ومختلفة تستند إلى مهارات مهنية وفنية وتتطلب التعامل بمفهوم ادارة الاداء، ودفع العاملين لاطهار مهاراتهم وابتكاراتهم، وهذا يأتي من خلال اتباعهم نظاماً إدارياً يراعي ضرورة توفير بيئة مناسبة تستحثهم للابتكار، والابداع، وتوفير الاجواء المادية والمعنوية التي تعزز الولاء والانتماء وتشعر الموظف بالمسؤولية والاهتمام.

<sup>132</sup> مقتبس من مقابلة مدير عام الانتاج ومدير عام الشؤون الادارية والمالية "مرفق المقابله "

الإنتاجات الداخلية من أهم عناصر عملية اعداد الدورة البرمجية، وهي عملية معقدة يشترك فيها مجموعة عمل تتقاسم المسؤولية بشكل تفاعلي، وتسلسل اجراءات تتطلب مجموعة من القرارات من مستويات مختلفة، في الإدارة العامة للبرامج والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية والوحدة القانونية.

ومن البديهي ان تكون الإنتاجات الداخلية هي أساس تلبية عناصر ومحتويات الخطة البرمجية، وان تكون أساس تنفيذ الخطة، وتعتمد نوعية هذه الإنتاجات وكميتها على طواقم العمل والأساليب والأفكار المبتكرة، لتغطي احتياجات الخطة البرمجية كافة<sup>133</sup>.

وتعتمد عملية الإنتاج الداخلي على عدة عوامل تحدد من العناصر الآتية<sup>134</sup>:

- 1- الخطة البرمجية السنوية والمسؤولية السياسية والاجتماعية والثقافية.
- 2- الأفكار والمبادرات والمعالجات المقترحة .
- 3- الفترة الزمنية للتنفيذ.
- 4- مواقع التنفيذ وامكانيات الوصول إليها.
- 5- المعدات والتجهيزات المطلوبة.
- 6- جاهزية الطواقم للعمل.
- 7- الموازنات المخصصة ضمن الموازنه السنويه .

#### 4.5.4 انواع الإنتاج الداخلي:

- 1- برامج ميدانية خارجية تسجيلية اومباشرة.
- 2- برامج ستوديو تسجيلية اومباشرة.

#### 6.4 ادارة الأعمال في المؤسسات الإعلامية

تعد العملية الإدارية الثانية بعد ادارة المحتوى، وهي المسؤولية عن انشطه ادارية تتشابه في وظائفها مع ادارة أية مؤسسة أخرى، كونها المسؤول عن توفير البيئة المناسبة للقيام بمختلف

<sup>133</sup> مقتبس من مقابله مع مدير عام الانتاج في الهيئه العامه للاذاعه والتلفزيون "مرفق المقابله "

<sup>134</sup> المصدر السابق .

النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توجيه كوادرها للقيام بمهامهم دون التدخل بمضامين هذه المهام، مع مراعاة خصوصية طبيعة المهنة ونوعية العاملين وطبيعة الأعمال التي تنفذ، لذلك تكون مهام الإدارة في المؤسسة الإعلامية "إدارة الأعمال" في إطارها العام متشابهة مع أية مؤسسة أخرى ولكن مختلفة إلى حد ما في تفاصيلها وتقوم بالمهام الآتية:

1- **التخطيط**: عرف بيتر دركر التخطيط بأنه "عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجوع صدى منظم ومنتظم"<sup>135</sup>، استنادا لذلك يمكن القول ان التخطيط هو التصور المستقبلي الذي يحقق الأهداف او النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باستخدام الامكانيات المتوفرة من كوادرها بشرية وموارد مادية، وقد تكون الأهداف:

- استراتيجية (طويلة الامد) وترتبط بالسياسات العامة وخطط الدولة التنموية والاستراتيجية.
- تكتيكية (قصيرة الامد) وهي الأهداف التي تتحقق من خلال استمرار تنفيذها تتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

التخطيط في المؤسسات الإعلامية يأخذ اتجاهين "الأول التخطيط الإعلامي : الخاص بالرسائل الإعلامية ومضامينها وقوالبها الفنية (التخطيط الإعلامي)، والثاني التخطيط للمؤسسة وتطويرها والتخطيط في أسسه يعتمد على سلسلة مبادئ واجراءات علمية، تنطبق على كل أنواع المؤسسات ولكن طبيعة العمل الإعلامي وتنوع أدواته وعناصره تفرض أهمية اضافية للتخطيط في المؤسسة الإعلامية وهو مسؤولية قيادة المؤسسة"<sup>136</sup>، والتخطيط في المؤسسات الإعلامية ضرورة للأسباب الآتية:

1- تطوير المؤسسة من ناحية الابنية والمعدات ومواكبة مستجدات التكنولوجيا .

<sup>135</sup> دراكر، بيتر. "الإدارة المهام المسئوليات التطبيقات". ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص165-170.

<sup>136</sup> رضا، د عدلي سيد محمد ودعاطف عدلي العبد عبيد. "إدارة المؤسسات الاعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية". مصدر سابق، ص129-141

- 2- تطوير الموارد المالية .
- 3- تنمية الموارد البشرية .
- 4- رفع القيمة التنافسية للمؤسسة .

## 2- التنظيم :

يشير مصطلح التنظيم إلى معنيين مختلفين، الأول باعتبار التنظيم عملية اووظيفة من وظائف الإدارة، اما الثاني فيشير إلى هيكل للعلاقات القائمة والمرتبة على العملية اوالوظيفة، "ويمكن تعريفه بأنه الاطار المسؤول عن اعداد الجهاز اللازم لتحديد المهام والانشطة اللازمة لانجاز الأهداف، ويهتم بالشكل التكويني للمؤسسة وشكلها الهندسي ويحدد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، ويحاول الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل اجزاء العمليات والنشاطات التي تكون المنتج النهائي"<sup>137</sup>، ويقوم التنظيم على خمس خطوات هي:

- 1- الالمام بالخطط والأهداف للمؤسسة.
  - 2- تحديد المهام الرئيسية .
  - 3- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية .
  - 4- توزيع الموارد والتعليمات على المهام الفرعية .
  - 5- تقييم النتائج ومراجعة الاجراءات " التغذية الراجعة" وتقارير سير العمل .
- التنظيم هو العملية المسؤولة عن توزيع المهام بين عناصر العمل ومستويات اتخاذ القرار، ويحدد نطاق الاشراف للوظائف والمسئوليات الادارية، والمسؤوليات لكل فرد والصلاحيات اللازمة لكل مستوى، "وهوالمسؤول عن اعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسة بما ينسجم مع طبيعة النشاطات التي ينفذها الكادر ويحدد العلاقات الافقية والعامودية بما يحقق القيام بالمهام المطلوبة ويعتمد على العناصر الآتية"<sup>138</sup>:
- اجراءات العمل .

<sup>137</sup> رضا، د عدلي سيد محمد ود. عاطف عدلي العبد عبيد. "ادارة المؤسسات الاعلامية والاسس النظرية والنماذج التطبيقية".

القاهرة: دار الفكر العربي، 2004، ص42-43.

<sup>138</sup> الشاويش، مصطفى نجيب. "وظائف الادارة الحديثه". مصدر سابق، ص264-267.

- الموارد البشرية .
- الموارد المادية .
- النشاطات التي تمارس .
- الهيكل واسلوب توزيع العاملين.

ومن خلال التنظيم في المؤسسة الإعلامية يمكن ان تساعد في مواجهة عدة مشاكل وقضايا أساسية للإدارة وهي:

1. مشكلة اختيار الكادر وعملية التوظيف: بما يشمله مفهوم التنظيم من وصف للوظائف ومواصفاتها.
2. مشكلة التدريب واعداد الفرد للوظيفة.
3. مشكلة توزيع الوظائف ماليا .
4. مشكلة خطوط الاتصال ونطاق الاشراف ومستويات المسؤولية والتنسيق بينها .
5. وحدة اصدار الاوامر ومراكز اتخاذ القرار .

#### 7.4 أنماط التنظيم في المؤسسات الإعلامية

هناك عدة أنماط من التنظيم في المؤسسات الإعلامية "يستند الى النمط الإداري التي تسير فيه المؤسسة"<sup>139</sup> ومن أهمها :

- التنظيم المركزي: يعتمد على تركيز السلطات والقرار في قمة الهرم التنظيمي.
  - التنظيم اللامركزي: يوزع السلطات بحيث تتيح مستوى من المرونة في اتخاذ القرارات في مستويات متعددة من مراكز المسؤولية.
  - التنظيم الفدرالي : تتيح لكل ادارة العمل باستقلالية في أمورها الداخلية، وتفرض عليها الالتزام بمتطلبات التنسيق بما يخدم تكاملية العمل بين جميع الإدارات في المؤسسة .
- "وتعتمد عملية التنظيم في المؤسسات الإعلامية على أساس تصنيف الوظائف وتوصيفها ضمن ثلاثة أنماط أساسية هي"<sup>140</sup>.

<sup>139</sup> الشاويش، مصطفى نجيب. "وظائف الإدارة الحديثه". مصدر سابق، ص412-413.

<sup>140</sup> ابواصب، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ". مصدر سابق، ص185-186.

1. الوظائف القيادية : وهي الوظائف التي تتحكم في السلطة وتصدر الاوامر والقرارات.
2. الوظائف التنفيذية : وهي التي تباشر العمل اليومي وتنفذ النشاطات وهي عدة انواع.
  - وظائف مكتبية : ادارية، محاسبية.
  - وظائف فنية : مخرجون، مصورون، مونتاج، مراسلين صحفيين، محررين، مقدمين، معدين.....
  - وظائف ابداعية : كتاب، موسيقيين، مصممين، .....
  - وظائف خدمية : سكرتاريا، سائقون، مراسلون ....
3. الوظائف الاستشارية: مستشار قانوني، مستشار سياسي، مستشار اقتصادي، مستشار اجتماعي.

#### 1.7.4 "التمويل" :

من أهم وظائف ادارة الأعمال في المؤسسات الإعلامية اذ "يعتبر التمويل اودارة المال في المؤسسة الإعلامية من الوظائف المتخصصة، وتختص بتوفير الاموال اللازمة للقيام بالمهام وتوزيعها على الانشطة التي من خلالها تنفذ النشاطات والمهام"<sup>141</sup>، وهي المسؤولة عن ترجمة جميع خطط العمل وبرامجها المنوي تنفيذها في فترة زمنية قادمة إلى ارقام، سواء كانت هذه الخطط تشغيلية مرتبطة بطبيعة المهنة اورأس مالية من اجهزه ومعدات او من وظائف وكوادر بشرية وتقسم الموازنة إلى نوعين:

**الأول :** الموازنة الفعلية : وهي التي تعبر عن التكلفة التقديرية المطلوبة لتنفيذ الخطط والبرامج المنوي تنفيذها ووكل ما تحتويه من متطلبات التنفيذ من تجهيزات وكوادر بشرية.

**الثاني الموازنة التطويرية:** وهي المبالغ التقديرية المطلوبة لتطوير وتنمية المؤسسة سواء لاطلاق مشاريع جديدة اوتحديث أجهزة ومعدات واستقطاب كوادر بشرية نوعية .

**وتعتبر وظيفة التمويل المسؤولة عن الأعمال الآتية:**

- اعداد الموازنات واليات الإنفاق وتوفير التمويل اللازم للقيام بالمهام .
- اعداد خطط الإنفاق وتكاليف الإنتاج .

<sup>141</sup> د محمد عبد الفتاح ياغي "مبادئ الادارة العامه " مصدر سابق ص375-377

• التّسويق .

• اعداد الحسابات الختامية .

• اعداد نظام الحوافز والمكافآت .

اعداد الموازنة في المؤسسات الإعلامية يمر بمجموعة مراحل و عدة مستويات في مختلف مجالات عمل وتخصصات المؤسسة الإعلامية وجميعها تشترك في الخطوات الآتية<sup>142</sup>:

1. اعداد خطة العمل السنوية وترجمتها إلى نشاطات لكل ادارة في المؤسسة .

2. تشكيل لجنة التخطيط والموازنة والتي تكون مسؤوليتها مراجعة خطط الدوائر الفرعية وتنسيقها حسب السياسة العامة وتجميعها توحيدها في الخطة السنوية للمؤسسة.

3. ترجمة الخطة السنوية للمؤسسة ونشاطاتها إلى اوجه صرف وتقديرها بالأرقام .

4. اعتماد الموازنة من قبل لجنة التخطيط والموازنة .

وعادة ما يكون هناك نماذج معتمده للموازنات تشمل اوجه الانفاق كافة وتشمل نماذج فرعية لكل نشاط سواء كان لإنتاج المواد الإعلامية او لشراء الاحتياجات او لعمليات التوظيف بكل انواعها ومستوياتها.

#### 2.7.4 التّوظيف :

" المسؤولية عن توفير الايدي العاملة بكفاءة ومهنية من خلالها اختيار الموظفين واستقطاب الكفاءات المهنية التي تحتاجها المؤسسة واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب"<sup>143</sup>، وكل مستوى توظيف يحدد مستوى الجهات المسؤولة عن الاختيار فمثلا وظائف التحرير تكون مسؤولية رئيس التحرير والقرار النهائي بيده، وتتم عمليات التوظيف بالطرق الآتية :

• الاعلان عن الوظائف الشاغرة للعموم .

• اتخاذ الاجراءات لتنظيم مسابقات اختيار الموظفين .

• التّوظيف المباشر للكفاءات والخبرات لمهن الندرة .

<sup>142</sup> مقتبس من مقابلة مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئه "مرفق المقابله"

<sup>143</sup> ياغي، د محمد عبد الفتاح. "مبادئ الادارة العامه". مصدر سابق، ص317-319.

وعادةً ما تضع المؤسسات الإعلامية شروطاً يجب توفرها في المتقدمين لشغل وظائف لديها منها<sup>144</sup>:

1. شروط عامه وتشكل في مجملها مجموع الشروط المتعلقة بالعمل بشكل عام بالعمر والمؤهل والسلوك، والصحة، والجنسية .

2. شروط خاصه وتشكل في مجملها الارتباط المباشر بطبيعة الوظيفة المطلوبة وشروط شغلها، بالإضافة إلى المعايير الخاصة بالمؤسسة الإعلامية ذاتها .

مهمة التوظيف يتم من خلالها ملء الشواغر والوظائف بمختلف مستوياتها باستثناء الفئات العليا التي عادةً ما يتم ملؤها مباشرة من الجهة المالكة، وتتم عملية ملء الشواغر من خلال عملية الترقيات الداخلية وهذا في وظائف الاشرافية والقيادية والتنفيذية او من خلال الاعلان عن الشواغر او الاتصال المباشر بالكفاءات، بعد ان تكون قد قامت بالمهام الآتية :

- تحديد المراكز الشاغرة واحتياجات المؤسسة .
- تحديد بطاقات الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظائف .
- اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف "سواء من داخل المؤسسة او من خارجها" .
- تدوير المستخدمين ونقلهم.
- ترقية المستخدمين .

#### 3.7.4 التّدريب :

الهدف من التّدريب هو "تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجدده عن طبيعة أعمالهم لادائها بكفاءه ومهنية"<sup>145</sup>، التحديث المستمر في أدوات وأساليب العمل الإعلامي يتطلب مواكبة التّطورات واعداد برامج تدريب العاملين في المؤسسة كافة بهدف اكسابهم مهارات جديده او تنميه وتطوير مهاراتهم الفعلية والتي تنعكس ايجابا على مستوى الاداء والانتاجية، " ويعتبر التّدريب العنصر المكمل لعملية التّوظيف وتحتاج المؤسسة عملية التّدريب في الحالات الآتية"<sup>146</sup>:

<sup>144</sup> ابوصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص301-302.

<sup>145</sup> ياغي، د محمد عبد الفتاح. "مبادئ الادارة العامه". مصدر سابق، ص320.

<sup>146</sup> ابوصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص304-305.

- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم.
  - تدريب على مهارات جديدة.
  - التدريب على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة .
- وتتعدد انواع التدريب تبعا لطبيعة الوظائف الإعلامية والخدمات المساندة لها في المؤسسة الإعلامية ومنها<sup>147</sup>:
- التدريب الصحفي المهني: دورات تحرير واعداد وغيرها من المهن الصحفية .
  - التدريب التقني: مواكبة التطورات التقنية في مختلف مجالات العمل سواء في المهن المتخصصة والمساندة سواء كانت صحفية اوهندسيه .
  - التدريب الإداري: للتدريب على ممارسة مهام الشؤون الإدارية والمالية، والتنظيمية، والقيادات الوسطى والاشرفية وغيرها من الأمور المكتنية .

#### 4.7.4 التقييم :

تقوم الإدارة بعملية التقييم باتجاهين الأول: تقييم الوظائف من حيث الأهمية النسبية للوظائف وترتيبها وتصنيفها وتقسيمها إلى مجموعات عامه ونوعية، والتي من خلالها تتم عملية توزيع القيمة المالية او الراتب، والثاني هو قياس الاداء الفعلي للعاملين ومطابقته مع المعايير المحددة في المؤسسة، وهي "عملية مرحلية منظمه تتم من خلال جمع وتحليل المعلومات والتقارير بغرض تحديد مدى تنفيذ الأنشطة والتأكد من تحقيق المخرجات وانسجامها مع تحقيق الأهداف وغايات المؤسسة"<sup>148</sup>.

في المؤسسات الإعلامية، طبيعة تقييم الوظائف والعاملين تتم بمعيارين الأول: معيار كمي والثاني: معيار نوعي تتحدد مستوياتها بمعايير مهنية يحددها طبيعة المنتج ونوعه ضمن تصنيفات المنتجات الإعلامية، تتم عملية التقييم لعدة أسباب منها ما هو مرتبط بتحديد السياسات العامة ومدى انسجام الاجراءات والنشاطات بمختلف انواعها وما إذا كانت تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومنها ما هو مرتبط بالعاملين والمساعدة في نجاح عملية اختيار العاملين، ومدى

<sup>147</sup> ابواصبع، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي". مصدر سابق، ص305.

<sup>148</sup> ياغي، د محمد عبد الفتاح. "مبادئ الادارة العامه". مصدر سابق، ص311-312.

قيامهم بالمهام والنشاطات المطلوبة منهم، وما إذا كانوا ينفذونها بشكل صحيح<sup>149</sup>، ومن خلال التقييم نتمكن من :

- اتخاذ القرارات.
- لتحسين الاداء.
- لاختيار وبناء السياسات.
- لتخصيص الموارد واختيار العاملين.
- بناء برامج التدريب.
- لتعديل الانحرافات ومعالجة الفجوات.

#### 1.4.7.4 وتتم عمليات التقييم :

1. للأفراد من خلال التقييم الدوري لمستوى الاداء .
2. للأنشطة ومدى تطابقها مع الأهداف الموضوعه .

بالتقييم يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- مدى تحقيق الأهداف.
- 2- ملاءمة الأنشطة للاستراتيجية وللأهداف.
- 3- كفاءة وفعالية طاقم العاملين.

#### 5.7.4 الرقابة :

أحدى عناصر العملية الإدارية من خلالها تتم "عملية متابعة العمل وقياس الاداء والانجاز الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط له باستخدام معايير رقابية يقارن بها الانجاز وتحدد من خلاله الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها بما يحقق الأهداف المطلوبة<sup>150</sup> .

<sup>149</sup> الشاويش، مصطفى نجيب. "وظائف الإدارة الحديثه". مصدر سابق، ص545-547.

<sup>150</sup> محمد، د موفق حديد. "الإدارة العامة". مصدر سابق، ص 185-186.

تقوم فلسفة الرقابة الإدارية على ان الإدارة والعاملين ملزمون باحترام قواعد العمل والالتزام بواجبات الوظيفة والتأكد من حسن سير العمل وانتظام الاداء، والرقابة في المؤسسات الإعلامية لها بعدان الأول: المتعلق بالمحتوى الإعلامي والرسالة الإعلامية، والثاني: الرقابة الإدارية المتعلقة برقابة الاداء والوظائف الإدارية التقليدية، والرقابة الإدارية في المؤسسات الإعلامية تشمل مجموعة من الانشطة منها :

1- الرقابة الإدارية: رقابة على العمل الإنساني الذي يشمل النشاطات الذهنية والابداعية والفنية واليدوية او الجسدية وتهدف للتأكد من ان المعنيين يقومون بواجباتهم ومهامهم بشكل صحيح، حسب الانظمة والقوانين واللوائح الإدارية المعتمدة في المؤسسة، وبسبب طبيعة الأعمال وتتوعها بين ذهنية وجسدية جعل عملية الرقابة مكونه من نوعين: الأول كمياً: مثل هل قام المصور بتصوير ساعات العمل المطلوبة منه الثاني نوعياً: مثل هل ساعات التصوير التي نفذت صالحه للبت .

"في العمل الإعلامي المقياس الكمي غير كافٍ، ولا يعتبر مؤشر صلاحية او حسن تنفيذ والمقياس النوعي يتطلب تراكم زمني وعملي حتى تحكم من خلاله، وبذلك يتحول هدف الرقابة في المؤسسات الإعلامية إلى التأكد من تحقيق الكفاية الإنتاجية التي تجمع بين البعدين الكمي والنوعي " 151.

2- الرقابة المالية: ويتمثل دورها في "التأكد من سلامة الخطوات المتبعة في العمليات المالية وصدق القوائم المالية وتطابقها مع الموازنات المعتمدة، والتأكد من السجلات المالية، ومتابعة الاصول الثابتة وممتلكات المؤسسة، والإجراءات المتبعة في تعظيم قيمتها والمحافظة عليها" 152.

3- رقابة الجودة:

#### 6.7.4 التشجيع والتحفيز :

يقصد بالحوافز العوامل المؤثرة على اداء العاملين بحيث تدفعهم لبذل جهد أكبر في اداء العمل واتقانه والتقليل من الخطأ، "ويعتبر الحافز الاجراء المحرك للرغبات غير المشبعة والتي تخلق

<sup>151</sup> ابواصب، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ". مصدر سابق، ص275-278.

<sup>152</sup> ابواصب، د صالح خليل. "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ". مصدر سابق، ص278.

حآله من التوتر او عدم التوازن وتجعل من الفرد يتحرك نحو انماط من الأهداف لاشباع رغباته وحاجاته، وتعتمد الحوافز على تحريك دافعية الفرد باتجاه تحقيق رغباته وحاجاته من خلال سلوك يؤدي إلى اشباع هذه الإحتياجات وهكذا تكون الحاجات أساسا تقوم عليه الحوافز<sup>153</sup>. وتناولت نظرية "ماسلو" الحاجات الإنسانية وحددتها حاجات البقاء وحاجات الأمان، وحاجات الانتماء، وحاجات الثقة بالنفس، والبحث عن الذات، وفي المؤسسات الإعلامية خصوصية المهنة والمنتج واعتماده على وظائف ابداعية تحتاج توفير بيئه تتيح للعاملين اظهار امكانياتهم، وتدفعهم باتجاه الابتكار والابداع، "تقع على عاتق الإدارة مسؤولية بناء نظام حوافز يحقق القدرة على تشجيع الابتكار والابداع بحيث يتحقق التميز في العمل ويتم من خلال تحفيز الأفراد للقيام باعمالهم<sup>154</sup>، وتكون الحوافز :

1. مادية من خلال المكافآت المالية والعلاوات الخاصة .
2. معنوية من خلال كتب الشكر ومسميات التميز .
3. ترقيات عمل ورفع مستوى الصلاحيات .

---

<sup>153</sup> مصطفى نجيب الشاويش "وظائف الادارة الحديثه" مصدر سابق ص 639

<sup>154</sup> د صالح خليل ابواصب "ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي" مصدر سابق ص326-327

## الفصل الخامس

تم اعداد هذا الفصل من مقابلات القيادات العليا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون"

### الإدارة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون

#### 1.5 تقديم

للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون مسؤولية سياسية واجتماعية وثقافية كونها مؤسسة دوله وعامة غير ربحيه، وكباقي المؤسسات فالإدارة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بشقيها "ادارة التحرير والمحتوى الإعلامي وادارة الأعمال" تتبع مجموعة معايير وسياسات مرتبطه بالسياسه العامة للدوله، وتعتمد في عملها على الانظمه والقوانين والسياسات الحكوميه المطبقه على كل مؤسسات الدوله، وقد يكون ذلك سببا للكثير من الصعوبات والمعوقات التي توجه الهيئة في عملها، وتخضعها لمعايير ومفاهيم تجسد المشروع الوطني السياسي، وتضعها في تحدي القيام بدور الإعلام الوطني وليس الرسمي بمفهومه المجرد.

طبيعة عمل الهيئة الإعلامي يتطلب مواكبة التطور والتحديث الحاصل في الإعلام والإعلام الحديث والمتعدد الوسائط، ويتطلب القدرة على المنافسة ويتطلب ذلك التحلل من بيروقراطية العمل الحكومي، والتحول إلى انظمه مرنة قادرة على تلبية الاحتياجات وضامنه للخصوصيه والتميز.

ولان الكادر البشري هو محور العملية الإعلامية فمن اخطر المعوقات والصعوبات هي بناء منظومة عمل مهني مرن متحرر من قيود السياسه الحكوميه باتجاه السياسه الوطنية الملتزمه

ومن الانظمة والهيكل الإدارية العامة المتبعه في المؤسسة الرّسمية إلى انظمه قادرة على تحقيق الابداع والمبادئه، وتراعي خصوصية عمل الإعلام وتؤدي إلى القدرة على الاستخدام الامثل للتقنيات الحديثه في المكان والزمان الذي تتطلبه طبيعة المهنة الإعلامية وقدرتها على المنافسه واستقطاب الكفاءات، وتدفع العاملين للقيام باعلى درجات المهنية بتوفير البيئه الضروريه لذلك من حوافز مالية ومعنويه، الا ان الانظمه واللوائح الإدارية والمالية المطبقه في الهيئة لاسف لا زالت غير قادرة على تحقيق التوازن مسؤوليات الهيئة وقدرتها على القيام بمهامها بشكل يحقق النجاح والتطور والقدرة على انتاج محتوى اعلامي وبين احتياجات العاملين والموظفين من استقرار وظيفي تتحقق فيه المكانة المعنويه والمهنية اللائقة والعائد المالي المرضي والكافي لحياة كريمه وتؤدي إلى استقرار وظيفي يحصل الموظف فيه على ما يستحق وتتمكن الهيئة من الاستمرار والتطور والمنافسة في مجالات عملها<sup>155</sup>.

في الوقت الذي تجابه فيه الهيئة ثورة الإعلام الحديث وتحرره من قيود الإدارة العامة واعتماده على مفهوم وأساليب ادارة الأعمال الحديثه، تجد الهيئة نفسها في ظروف عمل غاية في التعقيد والاجراءات البيروقراطية التي لاتنسجم وطبيعة العمل الإعلامي وحاجته للتحرر من قيود العمل ومفاهيم الإدارة العامة واجراءاتها خاصه الاعتبارات المرتبطه بقيمة الوقت وسرعة اتخاذ القرارات ذات الانعكاسات المالية والقرارات الفنية والتّقنية التي تحتاج إلى صلاحيات اتخاذ قرار سريع واستثنائي .

## 2.5 الإدارة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

كمؤسسة عامة وطنية تخضع للانظمة الإدارية والمالية العامة سواء قانون الخدمة المدنية او قانون الموازنه العامة، الا ان طبيعة المهنة والعمل فرضت مجموعة احتياجات في طريقة ادارة الهيئة تراعي تلك الخصوصية وتمكن الهيئة من القيام بمهامها ومسؤولياتها الا أنها لاتجد اعتبارات خصوصية عملها ضمن انظمة الإدارة العامة والمالية العامة المطبقه على المؤسسات الحكومية<sup>156</sup>.

<sup>155</sup> مقتبس من مقابله مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئة "مرفق المقابلة

<sup>156</sup> مقتبس من مقابله مع المستشار القانوني في الهيئة "مرفق المقابلة "

فطبيعة عمل الهيئة الإعلامي وما يتطلبه من مراعاة لمعايير المهنة وطرق اعداد المحتوى الإعلامي كوسيلة اعلام جماهيري تفرض عليها ضرورة الاخذ بكافة الطرق العلمية والموضوعية في طرق نقل رسالتها والقيام بمهامها بحيث تحقق الاثر الاكبر من التأثير والاستجابة لرسائلها، وهذا يتطلب نمطا اداريا ينسجم مع طبيعة المتغيرات المحيطة بالأعمال والانشطه التي تنفذها وهذا لايتحقق الا من خلال بناء نموذج اداري معاصر يحقق القدرة على تحقيق الأهداف في ظروف تنافسية وبيئة عمل تتعدد فيها وسائل التأثير ونقل المعلومات، وحتى نتمكن من وضع هذا النموذج لابد من تحليل الوضع الحالي للهيئة وظروف العمل الداخلي والخارجية التي تؤثر على عملها وبالتالي تؤثر على قدرتها على استقطاب المشاهدين واحداث الاستجابة لرسائلها .

### 3.5 نقاط القوة والضعف

للهيئة مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي<sup>157</sup>:

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- مصدر مالي دائم	1- تندي مستوى رواتب العاملين مقارنة بالمؤسسات الإعلامية
2- استقرار وظيفي نسبي من خلال قانون الخدمة المدنية	العامله في نفس البيئه
3- المؤسسه الإعلامية الفلسطينية الاقدم والاكبر	2- تنافسيه عاليه وعروض عمل بمغريات مالية كبير
4- تجهيزات تقنية الأفضل محليا	3- غياب نظام رقابة
5- مواقع عمل ومكاتب في كل محافظات الوطن	4- غياب نظام حوافز ومكافآت
6- سهولة الوصول للمعلومات والبيانات الرسمية	5- غياب قانون المرئي والمسموع
7- اولوية الحصول على المعلومه مصدر الموقف الرسمي الفلسطيني	6- الاحتلال واجراءاته المعيقة للوصول والعمل بحرية
8- كادر بكفاءه وخبرة تقنية الأفضل محليا	7- ازدواجية العمل والتسرب الوظيفي للكادر لدى العاملين في الهيئة
9- تجهيزات وتقنيات حديثه	8- غياب نظام اداري ومالي ينسجم وطبيعة عمل الهيئة ويحقق القدرة التنافسيه
10- عدد موظفين كبير متنوع .	9- عدم الاستغلال الامثل للتكنولوجيا المتوفره
	10- عدم وجود خطة تدريب متكاملة عدم استغلال فرص التشغيل الاحتكارية والخاصه.
	11- ضعف الموارد التسويقية .

<sup>157</sup> مقتبس من مجموعة المقابلات مع القيادات العليا "المدراء العامون" في الهيئة "مرفق المقابلات"

## 4.5 العملية الإدارية في الهيئة

كحال المؤسسات الإعلامية في تقسيم العمل في المؤسسة إلى مجالين

- الأول الإدارة المهنية التخصصية المرتبطة بالعمل الإعلامي والمهني .
- الثاني الإداري المالي المرتبط بالاحتياجات اللوجستية والخدمات المساندة الإدارية التقليدية.

رغم ان هذه التقسيم طبيعي شأنه شأن أية مؤسسة عامة اوخاصه، الا ان طبيعة العمل الإعلامي فرضت اختلافا ادى إلى مجموعة معوقات وتنازع صلاحيات، لما لطبيعة المهنة من خصوصية لم تراع في مفاهيم الإدارة العامة المطبقة خاصه عامل الوقت وطبيعة المحتوى وما يتعلق بمستويات اتخاذ القرارات المهنية ذات الانعكاسات المالية والإدارية، "بالاضافه إلى الحاجه إلى مراعاة ظروف العمل وانعكاساتها على ادارة شؤون الموظفين ونتيجة لذلك برزت عدة معوقات في قدرة ادارة الهيئة على القيام بمهامها بشكل يحقق التأثير والاستجابة المطلوبه مرتبط بالبيئه العامة والمحيطه والبيئة الداخليه للهيئة وأهمها"<sup>158</sup>:

## 5.5 البيئه القانونية :

- البيئه المرتبطة بالانظمه والقوانين الإدارية العامة: تخضع الهيئة والعاملون فيها لقانون الخدمه المدنية وملاحقه التنفيذيه وخاصه فيما يتعلق بسلم الرواتب والترقيات، وشؤون الموظفين، وطرق التوظيف، ونظام المكافآت ونظام العقوبات والتي في مجملها لا تتسجم وطبيعة الأعمال والانشطه المنفذه في الهيئة، والالتزام بتنفيذها وتطبيقها يوقع ادارة الهيئة في تناقض بين ضرورة مراعاة ظروف العمل والبيئه المحيطه به وبين هذه الانظمه الأمر الذي ادى إلى مجموعة ظواهر تؤثر مباشره على العمل من أهمها<sup>159</sup> .

- 1- تدني مستوى الرضا الوظيفي .
- 2- ارتفاع نسبة ازدواجية العمل .

<sup>158</sup> مقتبس من مقابلة مدير عام الشؤون الادارية والمالية "مرفق المقابله "

<sup>159</sup> مقتبس من مقابلة المستشار القانوني في الهيئة "مرفق المقابله "

### 3- ارتفاع نسبة التسرب للكفاءات المهنية والتّخصّصية .

وهذا يعود لعدة اسباب أهمها إلى:

- 1- تدني مستوى الرواتب مقارنة بالعاملين في المؤسسات الخاصه والعربية والدّولية العامله في المنطقه.
- 2- غياب نظام حوافز مالي ومعنوي يشجع الابداع والابتكار .
- 3- غياب التكافؤ بين مستوى المسؤوليه والمهام والصلاحيات والمردود المالي .

• البيئه المرتبطه بالانظمه والقوانين الماليه العامه: تخضع الهيئه واجراءاتها الماليه لقانون الموازنه العامه وقانون اللوازم العامه وملاحقها التّفيذية وخاصه ان الهيئه تعتمد اعتمادا كليا على ما يقرر لها من موازنات من وزارة الماليه وضمن الموازنه العامه للسلطه الوطنيّه وترتبط بعدة اجراءات لا تنسجم مع طبيعه عمل الهيئه والنفقات المطلوبه للقيام بنشاطاتها وفعاليتها والتي في معظمها تتطلب سرعة تصرف وقرار له انعكاسات ماليه تتطلب وفق الانظمه المعمول بها مجموعه اجراءات ومدة زمنية لتوفيرها تؤثر في نوعيه النّشاط وقد يفقد النّشاط أهميته وتأثيره في حال انتظرها ومن أهم هذه المعيقات<sup>160</sup> .

- 1- عدم التّحكم بالموازنات .
- 2- عدم القدرة على التّحكم بتوفير احتياجات العمل اللوجستيه بشكل مرّن .
- 3- القرارات ذات الاثر المالي تتطلب اجراءات لا تراعي عامل الوقت .

انعكاسات الانظمه والقوانين الإداريه والماليه والاجراءات البيروقراطيّه، لها اثر كبير جدا على نوعيه العمل الإعلامّي في الهيئه الأمر الذي ادى إلى اثار كثيره أهمها<sup>161</sup>:

1. تراجع مستوى الإنتاج ونوعيته .
2. الاعتماد بنسبة كبيرة على الإنتاجات الخارجيه.
3. ضعف القدرة التّنافسيه للفضائيات ووسائل الإعلام العامله محليا وعربيا .

<sup>160</sup> مقتبس من مقابلة مع مدير عام الشؤون الادارية والماليه في الهيئه "مرفق المقابله "

<sup>161</sup> مقتبس من مقابلة مع مدير عام الانتاج في الهيئه "مرفق المقابله "

4. ضعف التأثير الجماهيري وتراجع نسبة المشاهدة والمتابعه .

## 6.5 البيئة المحيطة :

الدور الذي تقوم به الهيئة وأهمية الاثر المنتظر منها كأهم وسيلة اتصال واعلام جماهيري موجهه للفلسطينيين في مناطق تواجدهم كافة وإلى الخارج والمجتمعات الأخرى العربية والدولية كونه الإعلام الوطني جعلها مركز اهتمام لدى مجموعات التأثير الفاعله في المجتمع سواء كانت مجموعات سياسيه او اقتصادية او اجتماعية، تهتم وتتابع المحتوى وما يتضمنه من مواضيع ومواقف، الأمر الذي يفرض على ادارة الهيئة مجموعة مؤثرات تتعكس بشكل مباشر في مضامين الرسائل الإعلامية ومحتوا وطرق عرضها،ومن هذه المؤثرات :

• البيئة السياسية : البيئة السياسية الفلسطينية بالغة التعقيد ففي الوقت الذي نعتبره شعباً تحت الاحتلال ويعيش مرحلة تحرر ومرحلة بناء مؤسسات وتنمية، وما يتطلبه ذلك من سياسه اعلامية وطنية تعكس وتفصح سياسات الاحتلال واعتداءاته، وكذلك بناء الشخصية الوطنية المقاومه لهذا الاحتلال، والمشاركة في التنمية، إلى جنب التعددية السياسية واختلاف مشاربها الفكرية والاجتماعية وطرق تناولها للقضايا الوطنية، والاجتماعية، والاقتصادية، فإن الهيئة تتحمل مسؤولية بناء نموذج اعلامي يراعي كل هذه الظروف، ويحقق الاستجابة لرسائلها بما يحقق المصلحة الوطنية، وذلك بالاعتماد على البيئة المحيطة الآتية<sup>162</sup>:

1- البيئة السياسية الداخلية في المجتمع الفلسطيني : الهيئة وأدواتها الإعلامية مرآة ومنبر العمل السياسي الوطني الفلسطيني واحد أهم ادوات المشروع الوطني في التحرر وبناء الإنسان، والتنوع والتعددية السياسية تفرض على الهيئة التمسك بالبرنامج السياسي لمنظمة التحرير والسلطة الفلسطينية، الا ان الانقسام المشؤوم إلى حد ما يعتبر من اكبر المعوقات التي تواجه الهيئة في اعداد المحتوى الإعلامي، فتمسك الهيئة بمسؤوليتها عن نقل

<sup>162</sup> مقتبس من مقابلة مع مدير عام الاخبار "مرفق المقابلة"

المحتوى الموضوعي والموقف الوطني المنسجم مع البرنامج السياسي لمنظمة التحرير والسلطة الوطنية في ظل الانقسام أدى إلى انتقادات محلية وخارجية<sup>163</sup>.

2- البيئة السياسية الدولية : باعتبار الهيئة امام المجتمع الدولي خاضعه للمواثيق الدولية والاعراف الإعلامية الدولية وفي ظل اتفاقية اوسلو وابعادها السياسية الدولية، فإن كل مانقدهم الهيئة من محتوى اعلامي وطرق عرضها له انعكاسات سياسية على منظمة التحرير الفلسطينية والسلطة الفلسطينية، وفي كثير من الأحيان هذه الضوابط والمعايير لا تلاقي التفهم لدى الجمهور سواء المحلي او العربي .

● البيئة الاقتصادية: تعتمد الهيئة بشكل كامل على ما يخصص من موازنات ضمن الموازنه العامة للسلطة الوطنية وتعتمد الهيئة على ذلك في الإنفاق على احتياجاتها ونشاطاتها كافة، الأمر الذي يحررها من ضغوط الممولين الخارجيين وشروطهم ويحافظ على المحتوى الإعلامي دون اي تاثير على المضامين الإعلامية ويبقيها مؤسسه وطنية مستقلة في خططها ومشاريعها الإعلامية النابعة من مهامها الوطنية وواجباتها ومسؤولياتها في مشروع التحرر والتنمية، الا ان مخصصات الهيئة من الموازنه العامة يفرض على الهيئة الالتزام بانظمه واجراءات عمل تتاثر في سياسة التمويل العامة والالتزام بالسقف المالي المحدد ضمن الموازنه العامة والتي في اغلب الأحيان لا تكفي ولا تلبى احتياجات الهيئة للقيام بمهامها ومسؤولياتها وخططها، الأمر الذي ينعكس على مستوى التغطيات والإنتاج ونوعيتها، ويجعل من الموازنه المورد الوحيد لتمويل الاحتياجات والانشطه، وهذا يشكل عائقا في بعض الأحيان امام انتاجات بمستوى يلاقي الاقبال وقادرة على المنافسه<sup>164</sup>.

● البيئة الاجتماعية : الثقافة الاجتماعية السائدة في ظل اجواء استقطاب سياسي، واجتماعي، وثقافي الحق المستحق لاسباب نضالية وابعاد جغرافية واقليمية تؤثر كثيرا في سياسات التوظيف والتشغيل بشكل يفوق المهنية والتخصصية خاصه في فترة تاسيس الهيئة حيث كانت التعيينات بالقوائم وبناء على معايير ابعدها ما تكون عن المهنية والتخصصية، الأمر الذي أدى إلى تراكم مجموعة من اعراف التقاسم الوظيفي الجغرافي والفئوي، بالاضافة إلى الظروف الاجتماعية واختلافها سواء في التجمعات الكبيره، او الريفية، او المخيمات،

<sup>163</sup> مقتبس من مقابلة مدير عام الاذاعه "مرفق المقابلة "

<sup>164</sup> مقتبس من مقابلة مدير عام الشؤون الادارية والمالية "مرفق المقابلة ط

وما نجم عنها من تشوهات وامراض اجتماعية احدثت فروقاً في المزاج والثّافة الاجتماعية يصعب وضع طرق تعامل ومعالجه لهذه القضايا بشكل يراعي انعكاساتها على المجتمع المحلي داخليا وصورة الشعب الفلسطيني اما المجتمعات الأخرى وهذا يعرض الهيئة في كثير من الأحيان لعدم تفهم الجمهور لها واتهامها إلى حد ما بالتقصير<sup>165</sup> .

## 7.5 البيئة الداخليّة :

الانظمة المطبقة في الهيئة هي مفاهيم الإدارة العامة وما ينظمها من قوانين ولوائح تنظيمية وهيكلية، وبطاقات وصف وظيفي وكون الهيئة احدى المؤسسات المستحدثه في منظومة المؤسسات الفلسطينية وتأسست مع بداية تاسيس السّطة الوطنية الفلسطينية، شأنها شان كل المؤسسات المستحدثه في ما يتعلق في البناء التّظيمي وانظمة التشغيل التي اعتمدت على مشاريع القوانين واللوائح غير المكتملة لكونها مرحلة تأسيسية لكن للاسف الظروف السياسية التي مرت على السّطة اعاقه استكمال الانظمة والقوانين التي كان من المفترض ان تؤدي للبناء على قاعده علمية مهنية تراعي طبيعة العمل وخصوصيته لكن ماحدث هوالعكس تماما فالظروف العامة ادت إلى تفاقم تشوهات البناء التّظيمي للهيئة حتى عام 2005 حيث تم اقرار مشروع هيكلية الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون من قبل مجلس الوزراء وبعد عامين من تطبيقه ثبت عدم قدرته في بناء منظومة عمل ناجح لتبدأ مرحلة البحث عن حلول كان بدايتها صدور المرسوم الرئاسي بالاستقلال الإداري والمالي للهيئة عام 2010 مشروطا باعداد نظام مالي واداري حيث باشرت ادارة الهيئة في حينه باعدادة وللاسف شاعت الظروف ان يتعطل العمل على اعدادة ولا يزال الهيكل التّظيمي المعمول به والساري هو ما تم اقراره من مجلس الوزراء في عام 2005<sup>166</sup> .

<sup>165</sup> مقتبس من مقابلة مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئة "مرفق المقابلة "

<sup>166</sup> مقتبس من مقابلة للمستشار القانوني للهيئة "مرفق المقابلة "

## 1.7.5 التّظيم في الهيئة:

الاطار المسؤول عن اعداد الجهاز اللازم لتحديد المهام والانشطة المطلوبة لانجاز الأهداف، وهو المسؤول عن توزيع المهام بين عناصر العمل ومستويات اتخاذ القرار، ويحدد نطاق الاشراف للوظائف والمسميات الإدارية والمسؤوليات لكل فرد والصلاحيات اللازمه لكل مستوى، وهو المسؤول عن اعداد الهياكل التّظيمية للمؤسسة بما ينسجم مع طبيعة النّشاطات التي ينفذها الكادر، ويحدد العلاقات الافقية والعمودية بما يحقق القيام بالمهام المطلوبه بانسياب وسلاسه ويعتمد على العناصر الآتية:

- اجراءات العمل.
- الموارد البشرية.
- الموارد المادية.
- النّشاطات التي تمارس.

والتّظيم في الهيئة يعتمد على الهيكل التّظيمي المعتمد، والذي من خلاله يتبين الوضع التّظيمي للهيئة ويمكن تشخيصه كالتالي :

من المفترض ان الهيكل التّظيمي في الهيئة وسيلة واداة هادفة للمساعدة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها من الظواهر التي تعيق تنفيذ الأعمال والانشطة بكفاءة وفعالية.

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التّظيمي تأثيراً كبيراً علي سلوك الأفراد والجماعات في الهيئة، فنقسيم العمل والتّخصص يتضمن اسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة عليه وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرّضا في العمل.

بقرار مجلس الوزراء باعتماد الهيكل التّظيمي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون والتي سميت "بالخطه التطويرية للهيئة " اخذ الهيكل التّظيمي والخطه التطويرية الطابع الرسمي وتولى ديوان الموظفين العام تنفيذ ما جاء فيه من تسكين للموظفين وتوظيف وغيره، تبين بعد تطبيقها

وتنفيذها مجموعة ملاحظات منها ان عمليات التسكين اعتمدت على ما هو موجود من عناصر بشرية وليس على ما تتطلبه الوظيفة، بالاضافة إلى غياب الوضوح بين علاقته الإدارية ونطاق الاشراف، والعلاقة المهنية والتخصصية، وطرق توزيع الوظائف وتوزيعها بين المهني التخصصي والابداعي وبين الوظائف الإدارية والتنفيذية، الأمر الذي خلق نوعاً من تنازع الصلاحيات وعدم وضوح للمرجعيات في العمل للموظفين وظهرت معوقات ادت إلى ظواهر تعيق العمل<sup>167</sup>.

الهيكل التنظيمي لم يراع مستقبل عمل الهيئة واقتصر على هيكله قناتين "العامة والتعليمية" وإذاعه واحده "صوت فلسطين" بالرغم من عدم وجود قناة تعليمية فعلياً ولم يتم العمل على تنفيذها فعلياً، علماً ان الهيئة في العام 2010 بدأت باطلاق قناة فلسطين مباشر وفي العام 2013 فلسطين الرياضية وقناة 48 "مساواة" وقناة الأخبارية وشبكة الإذاعات المحلية وهذه القنوات رغم وجودها فعلياً الا أنها غير موجوده هيكلية، هذه أهم الملاحظات على الهيكل التنظيمي والتي لا تحتاج إلى جهد لمعرفة اثارها الكبيرة على وضع الإدارة والحال التنظيمية الداخلية للموظفين، ومن خلال الملاحظه في عملية تطبيق الهيكل التنظيمي نلاحظ الآتي:

- الأسس التي تم اختيار الهيكل التنظيمي الحالي هي البناء الهرمي السلطوي .
- عدم انسجام الوظائف الفعلية مع الهيكل التنظيمي.
- غياب بعض الوظائف الفعلية عن الهيكل التنظيمي.
- اتساع نطاق الاشراف بشكل يقلل القدرة على المتابعة والرقابه.
- تكرار لبعض الوظائف المتشابهه في ادارات عامة مختلفه.
- تداخل بين الوظائف في بعض الإدارات العامة مثل إدارة العامة للبرامج والإدارة العامة للخدمات الإنتاجية.
- غياب خطوط علاقته والتنسيق بين الادارات العامة المختلفه.

<sup>167</sup> مقتبس من مقابلة مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئة "مرفق المقابلة"

## 2.7.5 الهيكل الوظيفي :

يُعد الهيكل التنظيمي أساس دراسة الوظائف باعتباره العنصر الرئيس الذي تتكون منه مجموعة الهياكل الوظيفية للتشكيلات الإدارية المكونة للهيئة، يركز هيكل الوظائف علي عنصرين أساسيين هما:

- الفرد : الذي يؤدي كل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤوليات وواجبات شرط ان تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لاشغال الوظيفة .
- محتوى الوظيفة : فيحدد نوعية النشاط المطلوب من الفرد.

ويختلف محتوى الوظيفة باختلاف الوظيفة من حيث النوع والمستوى، ولكل وظيفة من الوظائف درجة وفئة ومهنة وصنف تنتمي إليه. الهيكل والخطه التطويريه المعتمده عام 2005 لاتحتوي على هيكل وظيفي واضح خاصه العلاقات الافقية والعامودية واقتصرت على بطاقات وصف وظيفي لبعض الوظائف المهنية دون توضيح لهيكل المهن والاختصاصات، والنشاطات المطلوبه منها وكذلك غياب هيكل المسميات ودرجة أهميتها وصعوبتها وعدم توضيح لمستوياتها وتصنيفاتها ضمن فئات تمكن من خلالها تصنيف مستويات الوظائف وعلاقاتها الأفقية والعامودية والوزن المالي والإداري للوظائف، وغياب هيكل المهن الذي يفترض ان يعتمد على مبدأ التخصص في تقسيم العمل، ويحدد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للهيئة، ومن ابرز ما غاب عن الهيكل المعتمد الملاحق الآتية<sup>168</sup> :

(1) هيكل المهن في الهيئة : الذي يفترض ان يعتمد علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للهيئة.

(2) هيكل المسميات (الرتب) الذي يعبر عن حقيقة الواجبات، والمسئوليات، ودرجة الصعوبة، التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالاضافة إلى المؤهلات اللازمة لشغلها .

(3) هيكل الاجور الذي يعبر عن الوزن التقديري للوظيفة وفقا لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى للدرجة إلى الأدنى ولمجموعة درجات .

<sup>168</sup> مقتبس من مقابله مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئة "مرفق المقابله "

هذا بالاضافة إلى الملاحظات التالية:

- مستوى التعقيد: مفهوم التعقيد يبين مدى درجة وضوح اليات وطرق العمل في الهيئة وقدرة العاملين على التكيف والتفاعل مع خطوات سير العمل فدرجة التعقيد الظاهرة في الهيكل التنظيمي المعتمد يزداد تعقيدا بسبب تعقيد التمايزات وتداخلها في التقسيم الأفقي (تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة) والتقسيم الراسي (عدد المستويات التنظيمية) والتقسيم الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة الهيئة) الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الحاجة للاتصالات الأفقية والعمودية والتنسيق والرقابة .
- مستوى الرسمية وتشير إلى مدى اعتماد الهيئة علي القوانين والانظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الأفراد وضبطه أثناء العمل وهناك نوعان من الرسمية في الهيئة الأولى مرتبطة بالالتزام بالتوجهات والسياسات العامة وما لها من انعكاس على المحتوى الإعلامي والمضامين وضرورة رسمها وتحديدها تقع ضمن صلاحيات عليا خارج الهيئة وينحصر دور الهيئة بتنفيذها وفي بعض الأحيان، واستشاري فقط في أحيان أخرى، والثانية التزام الهيئة بقانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية لها خاصة في المسميات الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي المعتمده في ديون الموظفين، والتقسيمات الإدارية بما فيها من نطاق اشراف ووحدات امر، وهنا تظهر مرة أخرى مشكلة الهيكل التنظيمي الذي تتداخل فيه بعض الوظائف ويتكرر وجودها ضمن ادارات مختلفه محددة المرجعيات، وخطوط الاتصال ملزمه حسب التسلسل الوظيفي دون مراعاة لخطوط الاتصال والتداخل في الأعمال غير الرسمية بين الوظائف المختلفة لانتاج عمل واحد فطبيعة الأعمال المنتجه تتطلب تضافر جهود بين عدة وظائف قد تكون من دوائر وادارات مختلفة ومرجعيات مختلفه للعاملين تتطلب خطوط اتصال وتواصل غير رسمية الأمر الذي يرفع من مستوى الرسمية لدرجه قد تسبب تدني مستوى الجوده وقد تصل إلى درجة تعطيل التنفيذ في الاوقات المناسبة، بالاضافه إلى ان عملية تغير مسمى وظيفي او طبيعة عمل مرتبطه بموافقات لابد وان تتوفر فيها شروط قانونية نصيه مجردة وفي اغلب الأحيان للوظائف الابداعية لاتكون موضوعية "مثال قد تكون مقدمة برامج لم تعد

صالحه للظهور على الشاشة للأسف يصعب إلى درجة الاستحالة تغيير مسماها إلى أية وظيفة أخرى قد تكون قد اكتسبت القدرة على تنفيذها من خلال خبرتها كمقدمه إذا لم تتوفر الشروط النصية ضمن الوصف الوظيفي المعتمد. الأمر الذي يعيق إمكانية التدوير بناء على مصلحة العمل، وهذا يؤدي إلى إعاقة النمو الطبيعي للعاملين ويحد من المبادرات والابداع، وبذلك تستبدل الأولوية من الأهداف لتصبح للأنظمة والتعليمات، وتتحول الاجراءات والانظمة إلى غاية بدلا من وسيلة<sup>169</sup>.

• مستوى المركزية : صنع القرار ومستويات المسؤولية وتوزيع السلطة الظاهرة في الهيكل التنظيمي المعتمد تشير الي المركزية الشديدة السلطوية الفردية، وهذا يزيد من اعباء المتابعه والتقييم على اصحاب القرار والمسؤولين، حيث الوظائف الكثيره في وحدة الاشراف الواحده وهذا يزيد حجم العمل الاشرافي وعبئه على حساب الوقت المطلوب في العمل الإعلامي التخصصي للتفاعل بين المسؤول والمنفذ، ويؤدي إلى ضعف متابعة التنفيذ ويزيد التداخلات ويسبب عدم وضوح للتنفيذيين رغم أهمية منتجهم وحساسيته الأمر الذي يزيد من الاخطاء ويسبب احباط العاملين ويثير عدم الرضا وكثرة التذمر والشكاوي ويعيق التطور والنمو والابداع فالهيكل المعتمد لا تبين اي خطوط علاقه غير رسمية ولا تراعي ضرورة وجودها.

### 3.7.5 التوظيف :

تتبع الهيئة سياسة توظيف حسب قانون الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام، وما تقرره لجنة التشكيلات الوظيفية العليا في السلطة الوطنية، وتستند شكلا إلى ما يتم طلبه من الهيئة من وظائف والتي عادة ما يجري التفاوض عليها مع لجنة التشكيلات العليا وما تضعه من شروط ومحددات مرتبطة بالهيكل المعتمد وتلتزم به، ودائما تخضع لمفاهيم التقشف المالي وانعكاساتها على عدد الاعتمادات المالية للتوظيف في السلطة وللأسف لم يؤخذ بطلبات الهيئة الا بشكل جزئي لا يتجاوز نسبة 30 % من طلباتها واحتياجاتها، والمعيق الاكبر لعملية توظيف الكفاءات يقف على سلم الرواتب المحدد في قانون الخدمة المدنية الذي لا يلبى الحد

<sup>169</sup> مقتبس من مقابله مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية "مرفق المقابله "

الادني من مطالب المتخصصين والمهنيين، بالإضافة إلى انه عائق امام تحقيق الاستقرار الوظيفي واستقطاب الكفاءات المميزه، وفي محاولة لمعالجة هذا الأمر تم الاتفاق على منح المسميات الابداعية لبعض الوظائف المتخصصة مسميات ادارية برتبة مدير مالي الا ان هذا الأمر ادى إلى تفاقم مشكلة تنازع الصلاحيات واختلاف حول مستوى المرجعيات فبدلاً من ان يشكل حلاً، ادى إلى ظهور مشكلات أخرى، ورغم ذلك تواصلت محاولات الهيئة للبحث عن سبل توظيف للكفاءات والتخصصات وكان لها ذلك من خلال نظام التعاقد في الهيئة وقد اصطدم ذلك مرة أخرى بنظام التعاقد المعمول به والاسقف المحدده لذلك وهي لغاية 1500 دولار، تعاقد مباشر ينفذ مباشرة من الهيئة اما أكثر من ذلك نحتاج إلى موافقة رئيس ومجلس الوزراء. وهذا من اكبر المعوقات التي تواجه عملية استقطاب الكفاءات والخبراء، وهذا خلق مشكلة تسرب الكفاءات باتجاه مؤسسات خاصه وعربية وعالمية، وخلق مشكلة اضافية هي ازدواجية العمل خاصه في المهن التخصصية الصحفية والتقنية النادرة من منتج وخرافك، وبعض وظائف هندسة النقل والبث الفضائي<sup>170</sup>.

#### 4.7.5 التدريب :

لا يلاقي التدريب الاهتمام اللازم والضروري في الهيئة وفي الأربع سنوات الأخيرة لم تنظم أية عملية تدريب ومتخصصه باستثناء التدريب المرتبط بتشغيل المعدات التي يتم شراؤها من بعض الشركات، ولا يوجد أية خطة تدريب محلية هذا بالإضافة لوجود قرار مجلس وزراء بمنع المشاركة في أية دورات تدريبية في اي مجال الا إذا كانت مموله بالكامل وهذا غير متاح في عمليات التدريب المهنية المتخصصة في مجال الإعلام وتكنولوجيا الإعلام وغيرها من المجالات.

#### 5.7.5 الحوافز والمكافآت :

لا يوجد في الهيئة نظام حوافز يراعي طبيعة الأعمال والوظائف التي تنفذ من خلالها نشاطات الهيئة واعمالها وتعتمد في عملية صرف المكافآت المالية على ما ورد في النظام المالي

<sup>170</sup> مقتبس من مقابله مع مدير عام الشؤون الادارية والمالية في الهيئة "مرفق المقابله "

ومذكرة تفاهم بين وزارة المالية وإدارة الهيئة والتي توضح إمكانية وآلية صرف بدل نفقات وتكاليف إنتاج اضافي ومميز لطواقم العاملين على هذه البرامج بقيمة 200 شيك على الحلقة اويوم التغطيات الاستثنائية، ولا يوجد أية آلية اونظام للحوافز المعنوية سواء الموجود ضمن قانون الخدمة المدنية اوالعاملت على بند العقود<sup>171</sup>.

### 6.7.5 التقييم :

تتم عملية التقييم للعاملين في الهيئة وفق نموذج التقييم السنوي لديوان الموظفين العام ولايوجد اية الية اونموذج تقييم عدا ذلك، رغم ان الهيئة بحاجة إلى نظام تقييم ومراجعته للمحتوى ومدى تنفيذ الأهداف والغايات التي تسعى الهيئة لتحقيقها، ومرة أخرى نعود لذكر الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي بمثال كعينه، حيث ادرج ضمن الهيكل التنظيمي وحدة تقييم وضبط الجودة ولكن الهيكل الوظيفي المعتمد للوحده لم يأت على تحديد الوصف الوظيفي والأعمال المطلوبه من الوحده ولم يحدد خطوط علاقاتها بالإنتاج ونوعية المحتوى ومدى التأثير الذي يحققه خاصه نسب المشاهده والاقبال، ودورها في تحديد مستويات الالتزام بالخطط والأهداف ومستويات تحقيقها اودرجة الانحراف في تنفيذها<sup>172</sup>.

<sup>171</sup> مقتبس من مقابله مع المستشار القانوني للهيئة "مرفق المقابله "

<sup>172</sup> مقتبس من مقابله مدير عام الشؤون الادارية والمالية "مرفق المقابله "

## تعقيب الجزء الأول

بعد استعراض أهم نظريات الاتصال والإعلام ونظريات التأثير الفاعل وطرق بناء المحتوى الإعلامي، بمهنية وموضوعية، واستعراض نظريات الإدارة وخصوصيتها في المؤسسات الإعلامية، والاعتبارات التي تؤثر فيها وفي اختيار المضامين الإعلامية، لتحقيق الاستجابة الايجابية مع كل ما يحتويه المضمون الإعلامي، ومهما تنوعت وسائل وأساليب عرضه، وبعد ان استعرضنا أهم المشاكل والمعوقات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني وواقع الحال فيها والمؤثرات الداخلية والخارجية المؤثرة على مستوى الاداء والقدرة على تحقيق التأثير المراد.

يبقى لنا استعراض نتائج مقابلات القيادات العليا في الهيئة بمختلف مسؤولياتها واستعراض نتائج الاستبانه الخاصه بالقيادة الوسطى والتي من خلالها نستطيع معرفة الفلسفه الإعلامية وسياسة ادارة التحرير وطبيعة المحتوى الإعلامي وطرق اختياره وتنظيمه المتبعه في الهيئة والاجابه على موضوع البحث "ادارة المحتوى الإعلامي وعلاقته في احداث الاستجابة والتأثير " وقد نتمكن من خلال ذلك تحديد هوية الهيئة الإعلامية ومعرفة ما إذا كانت قائمه على نماذج ونظريات التأثير، لتلبي احتياجات الجمهور وتتمكن من استقطاب اكبر قاعدة مشاهده داخليا وخارجيا ونقل الحالة الفلسطينية "الكل الفلسطيني" بمسؤولية وموضوعية، محدثه الاستجابة والتأثير الايجابي بما يخدم أهداف المجتمع والمصالح الوطني ويدفع باتجاه تحقيقها بالاعتماد على خطط مدروسه، ام أنها تكتفي بدورها ومسؤوليتها كاداه من ادوات السيادة والحكم فقط بتطبيق احدى نظريات الإعلام وتكتفي بعملية الأخبار والنقل دون مراعاة لمعايير التأثير ومتطلباته .

بالرغم صعوبة التمييز بين الإعلام الحكومي والإعلام الوطني في الحاله الفلسطينية فقد يتبين من خلال البحث ما إذا كانت الهيئة مؤسسة اعلامية تعتمد نموذج عمل وادارة اعلاميه من خلالها تتحقق القدرة على تقديم المحتوى الإعلامي والمضامين التي تنسجم مع مفهوم التأثير واحداث الاستجابة وتسهم في عملية التنمية الشاملة وبناء إنسان يعرف حقوقه وواجباته وقادر على بناء المواقف والآراء بموضوعية ومسؤولية وطنية منسجمه ومتناسقه وموجه لبناء

المجتمع، وتعزز قدرته على مواكبة التّطورات والمتغيرات وتدفعه للتمسك بإنسانيته وحقوقه، والجرأة على الدفاع عن حقوقه بالوسائل والادوات التي توصله لمجتمع مدني بمواصفات راقية"، ام أنها مؤسسة حكومية فقط.

## قائمة المراجع والمصادر

1. أبوصبع، صالح خليل. (1997). "ادارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي". عمان.
2. أبوشنب. محمد جمال. (2008). "السياسات الإعلامية". دار المعرفة.
3. أبو عياش، نضال. "الاتصال الإنساني من النظرية إلى التطبيق". العروب: كلية فلسطين التقنية.
4. إسماعيل، محمود حسن. (2003). "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير". القاهرة.
5. الجابري، محمد عابد. (2010). "في غمار السياسة". بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
6. جامعة القدس المفتوحة. (1994). كتاب تصميم التدريس.
7. حجاب، محمد منير. (2004). "المعجم الإعلامي". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. حجازي، مصطفى. (1982). "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية". دار الطليعة للطباعة والنشر.
9. حسين، سمير محمد. (1984). "الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام". القاهرة: عالم الكتب.
10. حمادة، بسيوني ابراهيم. (1996). وسائل الإعلام والسياسة، دراسة في ترتيب الأولويات. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
11. خورشيد، كامل. (2013). "مدخل إلى الرأي العام". عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

12. دراكر، بيتر. (1996). "الإدارة - المهام - المسئوليات - التطبيقات". ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
13. ديفلر، ملفين وساندرا روكيتش. (1992). نظريات وسائل الإعلام. ترجمة كمال عبد الرؤوف، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
14. رشتي، جيهان. (1971). "الإعلام ونظرياته في العصر الحديث". القاهرة: دار الفكر العربي.
15. رضا، عدلي سيد ود. عاطف عدلي العبد عبيد. (2004). "ادارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية". القاهرة: دار الفكر العربي.
16. سلطان، محمد صاحب. (2011). "ادارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. شاكر، عطائه. (2015). "ادارة المؤسسات الإعلامية". عمان: دار اسامه للطباعة والنشر.
18. الشاويش، مصطفى نجيب. (2013). "وظائف الإدارة الحديثه". عمان: دار الفرقان.
19. طلعت، شاهيناز. (1995). "وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية". ط3، القاهرة: الانجلو المصرية.
20. عبد الحميد، محمد. (1997). "نظريات الإعلام واتجاهات التأثير". القاهرة: عالم الكتب.
21. الكامل، فرج. (1987). "تأثير وسائل الاتصال - الأسس الاجتماعية"، القاهرة: دار الفكر العربي.
22. كامل، محمود عبد الرؤوف. (1995). "مقدمه في علم الإعلام والاتصال بالناس". القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.

23. لسان العرب. (1988). "ابن منظور". دار احياء التراث العربي، بيروت.
24. مجلة البحوث. (1992). جامعة القاهرة .
25. محمد، موفق حديد. (2007). الإدارة العامة، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
26. محمود، منال طلعت. "مدخل إلى علم الاتصال". الاسكندرية: جامعة الاسكندرية.
27. المشاقبه، بسام عبد الرحمن. (2011). "نظريات الإعلام"، عمان: دار أسامه.
28. المعجم العربي الأساسي. (1989). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
29. معجم المعاني الجامع.
30. مكاوي حسن عماد وليلى حسين السيد. (1998). "الاتصال ونظرياته المعاصره".  
القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
31. الموسوي، محمد جاسم. "نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري". بحث.
32. ياغي، محمد عبد الفتاح. "مبادئ الإدارة العامة". عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

#### المقابلات:

1. مقابلة مع مدير عام الإنتاج في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
2. مقابلة مع مدير عام قناة مساواة.
3. مقابلة مع مدير عام الشؤون المالية والإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
4. مقابلة مع المستشار القانوني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
5. مقابله مع مدير عام البرامج في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
6. مقابلة مع مدير عام الأخبار في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
7. مقابلة مع رئيس وحدة ضبط الجودة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.

**الجزء الثاني**

**بيانات البحث**

## تقديم

ويستعرض الجزء الثاني من البحث مطابقة لنظريات الإعلام ونظريات التأثير ونظريات الإدارة الواردة في الجزء الأول مع العملية الإدارية التي تجري ممارستها فعلياً في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بشقيها إدارة المحتوى وإدارة الأعمال من خلال مقابلات القيادات المسؤولة عن ذلك ويأتي الجزء الثاني في ثلاث فصول

● الفصل الأول ويتناول مقابلات القيادة العليا المسؤولة عن اعداد المحتوى الإعلامي "مدير عام البرامج التلفزيونية، ومدير عام الأخبار التلفزيونية، ومدير عام إذاعة صوت فلسطين ورئيس وحدة ضبط الجودة، حيث تتناول المقابلات عدة محاور تشكل أسس عمل أي مؤسسة إعلامية بدء من الأهداف والفلسفة الإعلامية وانعكاسها على السياسات الإعلامية في الهيئة والية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحتوى الإعلامي كذلك معايير التخطيط والتنظيم الإعلامي وارتباطها بخطط الهيئة وأهدافها ودور اهتمامات الجماهير ومصادر معرفتها ومستويات المشاهدة وأثرها في اعداد المحتوى الإعلامي وإجراءات ونماذج العمل المتبعة في تنفيذ النشاطات والمهام وأنظمة الرقابة المطبقة، ويقدم الفصل تحليل الباحث للمقابلات وما جاء فيها ومطابقتها مع نظريات التأثير الإعلامي

● الفصل الثاني : يقدم تحليل استبانة البحث المخصصة للفئة الوسطى أو القيادة الوسطى التنفيذية في الهيئة حيث تتناول الاستبانة مواقف الفئة الوسطى من السياسات الإعلامية ومدى وضوحها لديهم وكذلك وضوح مستويات وآليات اتخاذ القرارات المهنية في الهيئة ونماذج وآليات التخطيط والتنظيم الإعلامي والخطط التنفيذية للنشاطات والإجراءات والنماذج المعتمدة في الأعمال والنشاطات مهنياً وإدارياً بالإضافة إلى الرضا الوظيفي والرضا المهني وأنظمة الرقابة والتقييم والمتابعة ومستوى التقنيات المستخدمة والتدريب وتحليل هذه النتائج ومطابقتها مع فرضيات البحث.

● الفصل الثالث: يستعرض نتائج البحث والتوصيات.

### مقابلات القيادات العليا المسؤولة عن إعداد المحتوى الإعلامي

1. مدير عام البرامج التلفزيونية
2. مدير عام الأخبار التلفزيونية
3. مدير عام إذاعة صوت فلسطين
4. رئيس وحدة ضبط الجودة

من طرق الحصول على المعلومات الواردة في منهجية البحث "المقابلة" وعليه فقد قام الباحث بإعداد نموذج مقابلة لقادة إدارة المحتوى الإعلامي في الهيئة وهم:

1- مدير عام البرامج التلفزيونية.

2- مدير عام الاخبار التلفزيونية.

3- مدير عام إذاعة صوت فلسطين.

4- رئيس وحدة ضبط الجودة في الهيئة.

وتم إعلامهم بأنها مقابلة خاصة ستستخدم كجزء من مراجع رسالة ماجستير بعنوان "إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير"، وتم الطلب اليهم بالتكرم بالإجابة عن الأسئلة، الاجابة التي تتفق مع وجهة نظرهم وما يمارسونه من اعمال، مؤكدا لهم أن البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علما انه تم منحهم الوقت حسب رغبتهم وقاموا بتعبئتها دون حضور الباحث بعد ان عقدة جلسة توضيحية سلمت خلالها الأسئلة :

## 1.1 تحليل الإجابات:

### 1.1.1 مجال بناء السياسات الإعلامية

عملية بناء السياسات الإعلامية تعتمد على وجود مجموعة افكار مترابطه في صورة مذاهب فكرية تحمل في طياتها أهداف ومعاني وتفسيرات ومبررات وجودها، وهذا يعني ان السياسة الإعلامية تبدء من تحديد أهداف النشاط الإعلامي والدور المطلوب منه ووضعها في اطار تنظيمي يوضح افكارها ونشاطاتها بالاستناد إلى اسباب وجودها وغاياتها وترتبط بأهداف وجودها وتتحدد الأعمال والنشاطات التي تقوم بها وما لا تقوم بها، وتكون مرتبطة منطقيا بالنظام السياسي والقوانين والعلاقة بينهما ومرتبطه ايضا بتوجهات المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وطبيعة العادات والتقاليد السائدة، وهذا ما يفرز نمط الإعلام الممارس.

عبرت اجابة رئيس وحدة ضبط الجودة عن حقيقة عدم وجود فلسفه إعلامية واضحة للهيئة بالرغم من ان الاخرين حاولوا من خلال استخدامهم مصطلحات فضفاضه وعامه للتعبير عن

وجود فلسفه إعلامية للهيئة الا ان الإجابات لم تعكس أي أبعاد فكرية اورؤية كلية تبين النمط الإعلامي المتبع تحدد من خلاله الاتجاهات والأهداف في الهيئة وهذا يدل على:

- عدم وجود رؤية للعملية الإعلامية المتبعة.
- عدم وضوح الأهداف لدى قيادة العملية الإعلامية المسؤولة عن اعداد المحتوى.
- غياب التوصيف الموضوعي للهيئة والاكتفاء بتعريفها كمؤسسة وطنية.

بالرغم من ان غايات الهيئة وأهدافها واردة نسا ضمن المرسوم التأسيسي للهيئة والذي عرفها بانها مؤسسة وطنية "باعتبار انها امتداد لمنظومة الإعلام التابع لمنظمة التحرير الفلسطينية بطابعها الوطني وتمثيلها للكل الفلسطيني ومشروعه الوطني سياسيا واجتماعيا واقتصاديا" الا ان ذلك لم يترجم إلى توصيف دقيق وخطط واليات تعكس المفهوم الصحيح للأعلام الوطني وتمثيله للقضايا الوطنية بمختلف أنواعها، ومن خلال الإجابات نلاحظ ان العملية الإعلامية في الهيئة قائمه على نظريات الإعلام الوظيفي بالرغم من ان المعلن انها مؤسسة وطنية بما يحمله من دلالات لنظريات التأثير الا ان ما ينطبق عليها وبشكل غير رسمي "وانما بالممارسة الاشعورية " مبادئ النظرية الإعلامية المسمى "نظرية السلطة " القائمة على الدفاع عن السلطة وتعميم مواقفها وحشد الدعم والتأييد لسياساتها وبرامجها بمختلف توجهاتها الفكرية والسياسية والاقتصادية، وهذا ليس معيبا أوسلبيا كون الهيئة تخضع لمرجعيات لها أهدافها وبرامجها السياسية والاجتماعية والاقتصادية الا اذا كنا لا نعلم اننا ننفذ نظرية وندعي اخرى اولا ننفذ أي نظرية ونقوم بذلك بدون خطط وبشكل غير منظم وهذا غير منسجم مع ما أسست الهيئة من أجله ومع البرامج الوطنية بمفاهيمها الحقيقية والفعالية ولا يترجمها إلى خطط إعلامية مرتبطة باحتياجات ومصالح الجمهور وبالمشروع الوطني باعتبار ان القيادة الرسمية هي راس هرم المؤسسة الوطنية والمسؤولة عن الكل الفلسطيني وتمثل المشروع الوطني بكل ابعاده .

### 2.1.1 مجال اتخاذ القرار ومستوياته

وضعت مدرسة صنع القرارات الأسس الضرورية لصنع القرار وضرورة تهيئة العاملين بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم لتكنيك اتخاذ القرار ليكونوا على جاهزية وقدرة لمعالجة أي

ظروف قد تتطلب اتخاذ قرار مبرمج اوغير مبرمج، عشرات المواقف يوميا تواجه العاملين في المؤسسات الإعلامية خاصة ما يتعلق بالمحتوى الإعلامي وتحتاج إلى قرارات سريعة، ويمكن ان تكون القرارات:

1. بسيطة توزيع العمل والتكاليف وحتى الاختيار بين الاخبار اواختيار الضيوف والمحللين اواختيار مقدم اومراسل اوقلب فني.
2. معقدة : مثل التغطيات والبت اوبرامج جديدة واختيار ثيم جديد اولوغوجديد، الامر الذي يحتاج إلى مجموعة إجراءات وعدد من المتنفذين في المؤسسة من ذوي الاختصاص والمعرفة القادرين على اعداد البدائل واتخاذ القرار المناسب.

من مهام قيادة العمل الإعلامي اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرار جزء من عملية صنع القرار بمعنى ان عملية اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية من سلسلة إجراءات صناعة القرار والتي تعتبر عملية جماعية يشترك فيها العاملون كلا حسب مركزه ومسؤوليته، طبيعة العمل الإعلامي تتطلب اتخاذ القرارات يوميا وبسرعة مرتبطة بطبيعة العمل والموقف خاصة في الامور المتعلقة بالمتغطيات الاخبارية والأحداث المستجدة وتصنف هذه القرارات إلى:

1. قرارات فورية: حالات تتطلب اتخاذ قراراً فورياً مثل اختيار عنوان خبر واختيار صورة اوبراز حدث او تأجيل بث او تجاهل خبر او تقديم موضوع عن موضوع .
2. قرارات مدروسة: ما يتطلب دراسة جهات متخصصة او فنية مهنية متخصصة والتي بدورها ترفع توصياتها للمستوى الأعلى لاتخاذ القرار النهائي .

من خلال الإجابات يتبين ان القرار المتعلق بالمحتوى الإعلامي وبالكامل سواء كان بالمضامين او القوالب الفنية والمساحات او المواعيد متاحه للمبجوثين واكدوا انه لا وجود للتدخلات الخارجية ايضا بالرغم من ان رئيس وحدة ضبط الجودة تحدث عن وجود تدخلات خارجية واحيانا أقليمية، وبالرغم من ذلك يبقى التسائل عن طريقة صنع القرار والمعايير والإجراءات المتبعة في التعامل مع المحتوى "اختياره واعداده وتنظيمه وتقديمه " والأسس التي يبني عليها وما اذا كانت مرتبطة بنظريات التأثير وما تتطلبه من اعتبارات لابد من الاخذ بها سواء احتياجات الجمهور واهتماماته ومصادر معرفة تلك الاهتمامات وطرق معالجتها،

الإجابات لا تظهر ان عملية صنع القرار تجري وفق أسس ومعايير واضحة موحد ومحدده تراعي اهتمامات الجمهور وتبين من الإجابات عدم وجود أي آلية لدى الهيئة ولوحتى بمستوى بسيط لتحديد اوقياس هذه الاهتمامات اوحتى نسب المشاهده، وهذا يضع تسائل اخر حول اهلية القائمين على اعداد المحتوى الإعلامي وما يتطلبه من قدرة على اتخاذ قرارات سواء فورية اومدراسة التي بالاساس هي انعكاس للفلسفة الإعلامية والسياسات الإعلامية المتبعة والغير واضحة حسب الإجابات فبعدم وضوحها كيف يمكن المفاضله بين الخيارات اوالمفاضلة بين قلوب فنية اومضامين اوضيوف اومحللين اوبث اوتجاهل لخبر ما.

الإجابات تشير إلى استخدام مفهوم المشاركة سواء بالاجتماع الصباحي كما اجاب مدير عام الاخبار اومن خلال اجازات البث من لجنة المشاهده كما اورد رئيس وحدة ضبط الجوده قد يكون ذلك امرا ايجابيا، ولاكن من أهم شروط اتخاذ القرار هو توفر قاعدة بيانات والقدرة على استخدامها وقولبتها وربطها بالأهداف والسياسات الإعلامية للهيئة فحتى لووجد مفهوم المشاركة الأهم وجوده ضمن مفهوم شراكه في صياغة الرؤى والسياسات ومعايير لاتخاذ القرار والاهلية والقدرة لدى الأشخاص اصحاب المسؤولية تحقيق الانسجام بين هذه الرؤى والاهداف وعمليات التنفيذ .

يظهر من الإجابات الملاحظات التالية

- غياب الية موحد في اتخاذ القرار
- عدم وضوح في مستويات اتخاذ القرار
- غياب معايير اتخاذ القرار.

من ذلك يعتبر غياب خطه عامه تشمل رؤيا ورسالة وأهداف واضحة وتراعي البيئه الاجتماعية والاقتصادية للجمهور المستهدف وتنسجم مع غايات الهيئة في عملها والية واضحة لصنع القرارات وتحديد لمستويات المسؤولية في اتخاذه، يكون العمل غير واضح الأهداف والنتائج .

### 3.1.1 مجال التخطيط والتنظيم الإعلامي

بالتخطيط الإعلامي يمكن ربط مضمون العملية الإعلامية بالأهداف والرسالة والرؤية التي وجدت من أجلها المؤسسة الإعلامية، لذلك فإن عملية تحويل رسالة المؤسسة الإعلامية ورؤيتها إلى برامج إعلامية لا يمكن ان يتحقق دون تخطيط يقوم على أسس وقواعد منهجية واضحة تشكل المعايير التي تحدد مستوى تحقيق الأهداف .

فالتخطيط الإعلامي عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بالتفكير ومحاولة التنبؤ بما يمكن ان تكون عليه الظروف واتخاذ الإجراءات لتعامل معها لتحقيق الأهداف المستقبلية مع مراعاة كافة الظروف والمؤثرات خاصة البيئة المتعلقة بالجمهور المستهدف واخذها بالاعتبار .

اما التنظيم الإعلامي فهو البنية التنظيمية او الهيكل التي تتيح تنسيق المحتوى الإعلامي وترتيبه بحيث تشكل خريطة العرض بتداخلاتها من حيث الرسالة وتنوعها من حيث طريقة العرض ومساحاته والقالب الفني الذي يقدم فيه، وحتى يلعب التنظيم الإعلامي دورا في التأثير على المتلقي لابد وان يبني بحيث يحقق الترابط والتكامل بين المضمون وبين مستوى المتلقي وحاجاته للمعرفة والمعلومة في مختلف المجالات وبذلك وحتى تتم عملية التأثير والاستجابة لابد من تحقيق الانسجام بين اهداف وغايات المؤسسة الاعلامية وربط عملية تقديمها باحتياجات الجمهور فالمؤسسة الاعلامية تختار جمهورها ومواضيعها وطرق عرضها والجمهور يختار ما يناسبه منها وينسجم مع احتياجاته ويتم ذلك باتباع على الأقل واحد من اسلوبين في عملية تنظيم المحتوى وهما :

#### 1- التنظيم المنطقي

يعد هذا التنظيم من الأدوات المنهجية، وهو يعني تنظيم اعداد المحتوى وأنشطته وفقا لغايات المؤسسة الاعلامية ولطبيعة المحتوى والتدرج من القديم إلى الحديث، ومن البسيط إلى المعقد، بمعنى أن مركز الاهتمام هو المحتوى بما يشمله من مفاهيم ومبادئ وحقائق ويشترط أن تعرض المعلومات في شكل منظم مترابط وكل جزء ينبغي أن يبني على ما قبله ويمهد لما بعده، بمعنى ان يراعي التدرج في تقديم المعلومات بحيث يسهل استيعابها من المتلقي .

## 2- التنظيم السيکولوجي

هو وضع معلومات المحتوى وترتيبها وفقا لخصائص المتلقين وميولهم وحاجاتهم وقدراتهم واستعداداتهم، فالمحور الاساسي هنا هو الفرد المتلقي، ومن ثم تحديد المحتوى وفق ذلك وتنظيمه بحيث لا يفرض على المتلقي فرضا من قبل المقدم واصحاب الخبرة، وإنما يتم اختياره وتنظيمه في ضوء ميول المتلقين وحاجاتهم وخصائص معرفتهم وثقافتهم وبما ينسجم مع الغاية منه.

من خلال الإجابات يتبين:

- عدم وجود اطار موحد لعملية التخطيط
- غياب لنماذج التنظيم الإعلامي ومعاييره
- غياب المعرفة بمفاهيم التخطيط الإعلامي والتنظيم الإعلامي

بالرغم وضوح سيطرة الأهداف السياسية على مجمل العملية الإعلامية في الهيئة الامر الذي يتطلب مستوى عالي من التخطيط والتنظيم يستند إلى وضوح في الرؤيا والغايات بحيث يحقق التأثير الا ان ذلك حسب ما يظهر في الإجابات على أهداف الهيئة والفلسفة الإعلامية غير قائم وبينت الإجابات عدم وجود خطه موحد لإدارة المحتوى، وقد يعود ذلك إلى عدم الاحساس بأهمية التخطيط اضعف في القدرات التخطيطية لدى قيادة اعداد المحتوى وبذلك هناك انعكاس مباشر على عملية التنظيم والاعداد وتظهر النزعة الفردية وغياب التنسيق في عملية بناء المضامين بأشكالها وأنواعها المختلفة.

من هنا يمكن القول بان العملية الإعلامية الممارسة في الهيئة لا تراعي معايير التخطيط والتنظيم الإعلامي بما ينسجم مع مفاهيم التأثير وما يتطلبه من مراعاة للبيئة العامة للمستهدفين واحتياجاتهم ولا تنظم بمراعاة الأبعاد المنطقية وظروف وقدرات المتلقين واحتياجاته النفسية .

### 4.1.1 مجال الإجراءات

الإجراءات هي مجموعة من الخطوات التفصيلية المحددة بشأن أساليب العمل وتتابع تنفيذها خطوة بعد أخرى كما وكيفا، ويقصد بالخطوات التفصيلية المراحل التي تمر بها النشاطات

من البداية إلى النهاية ويشترك فيها عدد من العاملين من وظائف مختلفة ومن إدارات مختلفة وتوضع من أجل التأكد من أن النشاطات والأعمال تتم بطريقة موحدة وسليمة.

وهي التي تترجم الخطط والسياسات الإعلامية إلى نشاطات وخطوات محددة تؤدي إلى اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال. وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المهمة، ويبين تسلسل الخطوات في عملية التنفيذ والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

وتشكل الإجراءات أهم أدوات مراجعة ومتابعة النشاطات من خلالها يمكن التعرف على مواطن الخلل ومعالجتها ومن خلالها أيضا يتحقق التشغيل الأفضل للإمكانات البشرية والمالية والتقنية وتشكل مرجع يرجع إليه العاملين للتعرف على كيفية تنفيذ الأعمال. وفي العملية الإعلامية تأخذ الإجراءات اتجاهاً الأول إجراءات اختيار المضامين وتحديد قوالبها ونشاطات تنفيذها وهذا مرتبط بالسياسات الإعلامية وبالأهداف والغايات للهيئة والثاني إجراءات التشغيل وتنفيذ النشاطات إدارياً ولوجستياً. وكلا الاتجاهين يحتاج إلى وجود اليات للقيام بها تكون معروفة ومحددة لدى جميع الطواقم بمستويات مسؤوليتها المختلفة.

الإجابات اظهرت عدم وجود أي دليل إجراءات مكتوب أو أي نماذج ورقية أو الكترونية موحدة توضح طرق لاعداد المحتوى الإعلامي وطرق عرضه حتى على مستوى مسرد مصطلحات موحدة اظهرت الإجابات عدم وجوده بالرغم من وضوح إدراك المبحوثين لأهميته، واطهرت الإجابات غياب مفهوم اجنده زمنية موحدة ومحدداتها لدى القائمين على إدارة المحتوى.

كما اظهرت الإجابات عدم وجود لائحته تنظيمية او الية لتنظيم عمل فرق وطواقم العمل توضح الية تنفيذ النشاطات للعاملين وتحدد الاحتياجات الوجيه وتبين مستويات المسؤولية اثناء التنفيذ.

ان غياب منظومة إجراءات ومعايير واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات من النشاطات وتحدد للعاملين طرق تنفيذ الأعمال وتتيح المتابعه والمراجعه الدائمه وتضمن انسجام الأعمال المنفذه

مع الغايات منها يعتبر هدرا للامكانيات والجهود ولا يحقق التشغيل الصحيح للموارد المالية والبشرية

### 5.1.1 مجال الرقابة والتقييم

الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية اوالمحتوى الإعلامي له أهمية كبيرة لاعتبارات مرتبطة بقدرة وسائل الإعلام على التأثير في الراي العام ودورها في صياغة الثقافة العامة بما ينسجم مع أهداف المؤسسة الإعلامية وهناك نوعان من الرقابة في عمل المؤسسات الإعلامية.

الأول الرقابة التشريعية: اي نظام إعلامي لابد وان يخضع لأنظمة رقابة تشريعية من ضمنها القانون الاساسي، الذي يضمن الانسجام مع القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد، وحقوق الملكية الفكرية، ويحمي حقوق الأفراد والجماعات في الحصول على المعلومات وحق التعبير عن الراي، وهذه الرقابة تضمن الحفاظ على مصالح المجتمع وتحقيقها .

الثاني الرقابة الذاتية اوالداخلية: أي مؤسسة إعلامية لابد وان تتأكد من سلامة انتاجها وانسجامه مع رسالتها الإعلامية من خلال:

3.رقابة المستوى الفني.

4.رقابة مضمون الرسالة الإعلامية.

إجابات القيادة المسؤولة عن إدارة المحتوى اكدت عدم وجود نظام رقابة على المضمون بالرغم من ان مدير عام الاخبار اشار إلى وجود الرقابة الذاتية والتي يصعب توحيدها اوقياسها لدى العاملين نظرا لتفاوت مستويات ثقافته والاطلاع وتنوع المشارب الفكرية، وقد نظر المبحوثين إلى مفهوم الرقابة بأبعاده السلبية دون مراعاة ان عملية الرقابة تساعدنا على معالجة الانحرافات عن الأهداف اثناء تنفيذ النشاطات وتساعدنا على التأكد باننا ننفذ الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وايصال رسالة الهيئة واننا ننفذ النشاطات بطريقه سليمة تحقق أعلى درجات التشغيل وبأفضل الامكانيات وأعلى مستويات الجوده .

### 6.1.1 مجال التغذية الراجعة واهتمامات الجمهور

مصادر معرفة اهتمامات الراي العام واحتياجات الجمهور المستهدف يمكن اختصارها بطريقتين

3- التحليل: تحليل (القضايا المطروحة) وهنا يتم اللجوء إلى متخصص، لتحليل ودراسة

المواضيع والقضايا التي تهم المتلقين وتتسجم مع السياسة الإعلامية للهيئة  
ويستخدم التحليل لوصف محتوى الرسالة الإعلامية وصفا كميا وموضوعيا ومنهجيا  
بحيث يشمل المعاني اللفظية والحركية والمضامين والقوالب الفنية التي تكون عليها المادة  
الإعلامية

4- المسح والاستطلاع: وسيلة هامة من وسائل اختيار المحتوى الإعلامي ومصدر من  
مصادر المعلومات والبيانات ومن خلالها يمكن معرفة نسب المشاهده واهتمامات  
الجمهور التي يمكن الاستناد اليها في اختيار المحتوى الإعلامي بالإضافة إلى ان التقارير  
والدراسات والاحصاءات التي تصدر عن المؤسسات الرسمية او الاهلية او مراكز الابحاث  
والدراسات والتي تعتبر من المؤشرات المتعلقة بالقضايا والظواهر العامة الاقتصادية  
والاجتماعية والسياسية التي تحتاج إلى لفت انظار الجمهور اليها .

بينت الإجابات عدم قيام الهيئة باي ابحاث او استطلاعات للراي لمعرفة مواقف الجمهور  
المستهدف من المواضيع المقدمه وان عملية اعداد المحتوى الإعلامي لا تعتمد على أي  
عمليات بحث او مسح او استطلاع ولا تعتمد على نسب المشاهده إلى درجة انها تقدرها تقديرا  
دون الاستناد إلى أي مراجع معتمده في ذلك ولا يوجد مصدر لمعرفة اهتمامات الجمهور  
بالرغم من ان المبحوثين اظهرو إدراكهم لأهمية ذلك في عملية اعداد المحتوى واختيار  
المضامين ومن هنا يتضح ان المحتوى المقدم يعد في أفضل الاحوال بناء على تقديرات  
القائمين عليه ودون مراجع لذلك ولا حتى مختصين .

حتى في حالات الطوارئ والتي اشار اليها المبحوثين والتي تتطلب تفاعلهم معها يغيب عنها  
عصر الاستعداد والتخطيط بالرغم من انها من الأهمية التي تتطلب الاستعداد والجاهزية بما  
يخدم الأهداف والرسالة الإعلامية. اظهرت إجابات المبحوثين إلى انه وبالرغم من إدراك  
المبحوثين لأهمية راي الجمهور واحتياجاته في المضامين والمحتوى المقدم لا ينعكس

بخطوات وإجراءات عملية لمعرفة احتياجات الجمهور في عملية الأعداد للمضامين والتصاميم للقوالب الفنية والمحتوى بما يخاطب اهتمامات الجمهور واحتياجاته وينسجم من أهداف ورسالة الهيئة، وان عملية التغذية الراجعة عما يقدم وتحديد ما اذا كان يلاقي الاهتمام والمشاهدة لدى الجمهور لا يتم بخطوات وإجراءات تتيح مراجعة وتقييم الإنتاج والاستمرار فيه أو تعديلها، ولذلك لا يمكن اعتبار العملية الإعلامية في الهيئة بالرغم من وجودها بأنها عملية مبنية على نظريات التأثير الواردة في الجزء الأول.

## ملخص نتائج الاجابات

الرقم	المجال	نتيجة الاجابة
1	السياسات الاعلامية	الإجابات لم تعكس أي أبعاد فكرية أو رؤية كلية تبين النمط الإعلامي المتبع تحدد من خلاله الاتجاهات والأهداف في الهيئة
2	اتخاذ القرارات	القرار المتعلق بالمحتوى الإعلامي وبالكمال سواء كان بالمضامين والقوالب الفنية والمساحات او المواعيد متاحة للمبشرين، الإجابات لا تظهر ان عملية صنع القرار تجري وفق أسس ومعايير واضحة
3	التخطيط والتنظيم الاعلامي	العملية الإعلامية الممارسة في الهيئة لا تراعي معايير التخطيط والتنظيم الإعلامي بما ينسجم مع مفاهيم التأثير
4	الاجراءات	الإجابات اظهرت عدم وجود أي دليل إجراءات مكتوب أو أي نماذج ورقية او الالكترونية موحده توضح طرق لاعداد المحتوى الإعلامي وطرق عرضه
5	الرقابة والتقييم	الإجابات اكدت عدم وجود نظام رقابة على المضمون بالرغم من الإشارة إلى وجود الرقابة الذاتية وقد نظر المبشرين إلى مفهوم الرقابة بأبعاده السلبية، كما بينت الاجابات بعدم وجود أي الية لتقييم الاعمال الانتاجية .
6	التغذية الراجعة	بينت الإجابات عدم قيام الهيئة باي ابحاث واستطلاعات للراي لمعرفة مواقف الجمهور المستهدف من المواضيع المقدمه وان عملية اعداد المحتوى الإعلامي لا تتم وفق دراسات وابحاث
7	تحديد اهتمامات الجمهور	لايوجد مصدر لمعرفة اهتمامات الجمهور بالرغم من ان المبشرين اظهروا إدراكهم لأهمية ذلك في عملية اعداد المحتوى واختيار المضامين ولا تعتمد على أي عمليات بحث اومسح اواستطلاع ولا تعتمد على نسب المشاهده

### 7.1.1 ملخص إجابات قيادة المحتوى الإعلامي في الهيئة "الاسئلة"

الرقم	السؤال	النتيجة
1	ماهي رسالة وأهداف الهيئة ؟	ضبابية أهداف وعدم وضوح
2	ما هي مساحة الوقت المتاح لعملكم ضمن الدورة البرمجية وكيفية توزيعها على ساعات البث؟	عدم وضوح واجابة غير دقيقه
3	ما هونوع وطبيعة المحتوى المقدم وماهي اعتبارات توزيعه على الدورة البرمجية ؟	اخبار، برامج منوعه
4	من هي الجهة المسؤولة عن تحديد السياسة الإعلامية وهل هناك مرجعيات مقرررة في المحتوى الإعلامي؟	لا يوجد اجابة موحده
5	على ماذا تعتمد في اعداد المحتوى الإعلامي وماهي الخطوات والإجراءات المتبعة في اعداد الدورة البرمجية ؟	اجابة غير موحده
6	ماهي الفلسفة الإعلامية المتبعة لديكم ؟	ضبابية وعدم وضوح
7	كيف يتم اختيار المواضيع ؟	لا يوجد معايير موحده
8	كيف يتم تقييم وتحديد أهمية للمواضيع ؟	لا يوجد
9	كيف يتم تصنيف اهتمامات الجمهور ؟	لا يتم
10	ماهي مصادر معرفة اهتمامات الجمهور لديكم ؟	لا يوجد

لا	هل تقوموا بأبحاث أو استطلاع مواقف الجمهور من مواضيعكم؟	11
لا	هل لديكم تقدير لنسب المشاهدة؟	12
غير قائم	آليات وأسس التخطيط البرامجي	13
لا يوجد	هل لديكم دليل إجراءات مكتوبه أو نماذج ورقية أو الكترونية لإعداد المحتوى الإعلامي وطرق عرضه؟ ان وجدت هل من الممكن الحصول على نسخه؟	14
إجابات غير محدد	كيف يتم اتخاذ القرار في عملية الإنتاج وما هي مستويات القرار المتاح لديكم؟	15
غير واضح	كيف يتم اتخاذ القرار في عملية البث وما هو مستوى القرار المتاح لديكم؟	16
انتاج داخلي، منتج منفذ، شركات انتاج النسب غير معروفه	ما هي مصادر المنتج الإعلامي؟ وماهي نسبه من ساعات البث؟	17
لا يوجد	ما هي الاعتبارات المؤثرة في اعداد المحتوى الإعلامي؟	18
لا يوجد	هل لديكم طريقه أو نظام تغذية راجعه او رجع صدى حول المحتوى المقدم؟	19
لا يوجد	هل لديكم نظام رقابة على المحتوى وماهي أوجه الرقابة؟	20
لا يوجد	هل يوجد نظام تقييم للعاملين والمنتج الإعلامي؟ وماهي معايير التقييم؟ إن وجد هل يمكن الحصول على نسخه؟	21
يوجد	هل هناك تدخلات خارجية في اعداد المحتوى الإعلامي؟	22

لا يوجد	هل هناك معايير وشروط موضوعية وفنية في عملية إعداد المحتوى الإعلامي وماهي؟	23
لا يوجد	هل يوجد تداخل في عملية اعداد الدورة البرمجية ومحتواها مع إدارات عامه أخرى وما هي طبيعة هذا التداخل وكيف يتم تنسيقه؟	24
لا يوجد	هل توجد مخططات أو نماذج تفصيلية لعملية الإنتاج وإعداد المحتوى لكل نوع من أنواع المحتوى الإعلامي؟ إن وجدت هل يمكن الحصول على نسخته أو نموذج؟	25
لا يوجد	هل لديكم خطة عمل "سنوية أو دورية" وما هي أهم معاييرها وكيفية إعدادها؟ إن وجدت هل يمكن الحصول على نسخته؟	26
لا يوجد	هل لديكم أجندة زمنية وما هي محدداتها؟	27
لا يوجد	هل لديكم مسرد مصطلحات موحد وماهي مصادرها ومحدداته؟	28
لا يوجد	هل لديكم لائحة تنظيمية معتمده أو لية لعملية اختيار المحتوى؟ إن وجدت هل يمكن الحصول على نسخته؟	29
لا يوجد	هل لديكم لائحة تنظيمية معتمده لألية اتخاذ القرار ومستوياته في بث المحتوى الإعلامي؟	30
لا يوجد	هل لديكم لائحة تنظيمية أو لية لعمل الطواقم والفرق المهنية ومستويات المسؤولية	31

	عن المنتج ؟ إن وجدت هل يمكن الحصول على نسخته ؟	
لا يوجد	هل لديكم لائحة تنظيمية أولية للتعامل في الظروف الطارئة ؟ إن وجدت هل يمكن الحصول على نسخته ؟	32
هناك مشاكل	ما هي أهم المشاكل التي توجهونها في عملية إعداد المحتوى وإنتاجه وعملية بثه ؟ وما هي إجراءاتكم لتجاوزها ؟	33
لا يوجد	كيف يتم تنظيم وتنسيق المحتوى الإعلامي وما هي المعايير المتبعة؟	34
موجودة فقد من خلال التلفزيون والإذاعة	آليات الترويج البرمجية والخطوات المتبعة للترويج ؟	35
غير موحد وضبابية عامه	ماهي معايير إعداد الدورة البرمجية ؟	36
الشعب الفلسطيني	الرسالة الإعلامية موجهة لمن ؟	37

مقابلات القيادة الهندسية والتقنية في الهيئة

رئيس قطاع الهندسة

مدير عام الهندسة التلفزيونية

مدير عام الهندسة الإذاعية

مدير عام النقل الخارجي

استكمالاً لمنهجية البحث "المقابلات" يتناول الفصل الثالث إجابات القيادة الهندسية والتقنية في الهيئة والتي شملت:

- رئيس قطاع الهندسة
- مدير عام الهندسة التلفزيونية
- مدير عام الهندسة الإذاعية
- مدير عام النقل الخارجي

وبعد ان تم إعلامهم بانها مقابلة خاصة ستستخدم كجزء من مراجع رسالة ماجستير بعنوان "إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير"، وتم الطلب اليهم بالتكرم بالإجابة عن الأسئلة، الاجابة التي تتفق مع وجهة نظرهم وما يمارسونه من اعمال، مؤكدا لهم ان البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، علما انه تم منحهم الوقت حسب رغبتهم وقاموبتعبئتها دون حضور الباحث بعد ان عقدة جلسة توضيحية سلمت خلالها الأسئلة التالية

- 1- ما هو مستوى التجهيزات والتقنيات المتوفرة في الهيئة؟
- 2- هل يوجد نظام متابعه للتطور التكنولوجي في وسائل الإعلام ؟
- 3- هل ليكم دليل إجراءات لاستخدام المعدات والأنظمة والتقنيات في الهيئة؟
- 4- هل يوجد خطط تدريب للطواقم الهندسية والفنية على الأجهزة والمعدات ؟
- 5- أي عقبات او مشاكل تواجهونها او أي اضافات ترغبون بإضافته؟

## 1.2 تحليل الإجابات

جاءت النظريات الحديثة سواء نظريات الاتصال اونظريات التأثير للتعطي دورا هاما في عملية التأثير والاستجابة في الجمهور لتقنيات الاتصال وللتقنيات الهندسية والمسؤولة عن عمليات البث والتغطية ونوعية القوالب الإعلامية واشكالها الفنية وربطتها بمستوى معرفة الجمهور وقدرته على امتلاكها والتفاعل معها وقدرتها على تلبية رغباته واهتماماته وقادرتها على لفت انتباهه ودفعه للتفاعل معها، ومن هذه النظريات التي ورد ذكرها في الجزء الأول.

• نظرية مارشال ماكلوهين "تكنولوجية وسائل الاتصال" والتي اعتبرت ان العملية الإعلامية والتقنيات المستخدمة فيها بانها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي، وأنه لا يمكن النظر إلى المضامين التي تنشرها وسائل الإعلام بمعزل عن التقنيات التي تستخدمها وسائل الاتصال، لأن التقنيات تؤثر على مضمون الرسائل الموجه للجمهور وعلى تشكل الرأي العام ، ويرى ماكلوهين أن تاريخ تطور الاتصال الأنساني اعتمدت على ما يتوفر من تقنيات وأدوات.

وأن تقنيات وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل ساعدت على تشكيل المجتمع أكثر من مضامينها الإعلامية، واعتبر ان التغيير الاساسي منذ ان تعلم الانسان الاتصال كان قد بدء بالاتصال الشفهي إلى السطري ثم عاد إلى الشفهي، ولكن التغيير من الشفهي إلى السطري استغرق قرونا بينما العودة إلى الشفهي حدث في حياة الفرد الواحد، ويقول ماكلوهين أن البشر يتكيفون مع الظروف المحيطة بهم عن طريق إيجاد توازن بين حواسهم الخمس: السمع، والبصر، واللمس، والشم، وما هو متاح لهم من تقنيات وتكنولوجيا تلبي احتياجاتهم لمواكبة التطور والتكيف معه

وأطلق ماكلوهين على المرحلة المعاصرة تسمية عصر الدوائر الإلكترونية وشملت " أجهزة الاتصال البرقية، وأجهزة الهاتف، والسينما، والإذاعتين المسموعة والمرئية، وأجهزة الفاكس، والحاسبات الآلية (الكمبيوتر)، والعقول الإلكترونية الناطقة، والبريد الإلكتروني" وكلها أعادت الإنسان لاستخدام حواسه مجتمعة، أن وسائل الاتصال الجماهيرية الجديدة التي اختصرت المسافات وتخطت الحواجز حولت العالم إلى قرية عالمية لتتحول وسائل الاتصال الجماهيرية الجديدة إلى وسيلة نموذجية للتعليم مدى الحياة، لأن وسيلة الاتصال تحولت إلى رسالة، واصبحت اساسا لتشكيل المجتمعات، وقد ابتكر مفهوم الميكانيزم الذي يميز وسيلة اتصال عن اخرى ويجعل بعض الموضوعات فيها أفضل من اخرى ، ويعتمد على مستوى التقنيات ومواكبتها للتحديث التكنولوجي ومستواه المتاح والمرغوب لدى الجمهور إلى درجة أنه أضحى لكل وسيلة اتصال جمهورها الذي يفوق حبه لها اهتمامه بمضمونها .

• نظرية الباحث الفن توفلر: أن البنية الإلكترونية الأساسية في الدول المتقدمة اقتصادياً تتميز بسمات تمثل مفاتيح المستقبل وتعطي سمة التقدم للجمهور وتتيح التفاعل وقابلية التحول والربط والانتشار في ظل نظام العولمة ليكرس مبادئ الامركزية في عمليات الارسال والاستقبال وتبادل المعلومات والبيانات .

• نظرية الاستخدامات والإشباع والتي تحدثت عن جدلية العلاقة بين وظائف وسائل الإعلام ومحتوها وبين دوافع الفرد للاستخدام والتعرض لها، وتعني أن الأصول الاجتماعية والسيكولوجية .... تخلق احتياجات .... يتولد عنها توقعات من وسائل الإعلام .... تؤدي إلى أنماط مختلفة من استخدام والتعرض لوسائل الإعلام .... ينتج عنها اشباع حاجات .... ونتائج غير مقصودة ....، وتفترض النظرية أن طبيعة التقنيات المستخدمة في العملية الإعلامية تحقق للجمهور الربط بين الرغبة في اشباع حاجاته وبين اختيار الوسيلة الإعلامية وبالتالي الجمهور هو الذي يختار الوسيلة والمضمون الذي يريد وهو الذي يحددها

• نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام والتي قدمت نموذجاً للدمج بين الجمهور ووسائل الإعلام والنظم الاجتماعية، وبتفسيرها لماذا يكون لوسائل الاتصال الجماهير أحياناً تأثيرات قوية مباشرة وأحياناً أخرى تأثيرات غير مباشرة وضعيفة نوعاً ما ، وتعتمد فكرة النظرية على أن استخدام وسائل الاتصال لا يتم بمعزل عن تأثيرات النظم الاجتماعية التي نعيش بداخلها نحن ووسائل الاتصال، والطريقة التي نستخدم بها وسائل الإعلام وتفاعل بها تتأثر بمستوى المعرفة وما نتعلمه من المجتمع، كما أننا نتأثر بما سيحدث بالحظة التي نتعامل فيها مع وسائل الاتصال والتقنيات المستخدمة لذلك فإن أي رسالة نتلقاها من وسائل الاتصال قد يكون لها نتائج مختلفة تعتمد على طريقة نقل المعلومات وتميزها عن خبراتنا السابقة ومعلوماتنا عن الموضوع وتأثيرات الظروف الاجتماعية المحيطة

تعتبر هذه النظرية نظرية شاملة تقدم نظرة كلية بين الاتصال والرأي العام ومن أهم ما اضافته هو أن المجتمع يؤثر في وسائل الاتصال وتعكس الميل العلمي السائد في العلوم الاجتماعية الحديثة والتطور في تكنولوجيا الاتصال في النظر إلى الحياة كمنظومة مركبة من العناصر المتفاعلة وليست مجرد نماذج منفصلة من الاسباب والنتائج .

### 1.1.2 من إجابات المبحوثين تبين ان الهيئة

1- تمتلك من المعدات والتقنيات الحديثة التي تمكنها من تنفيذ عمليات البث والنقل والتغطيات بكل أنواعها وفي نطاق جغرافي واسع ولديها القدرة على وتوفير كافة الاحتياجات التقنية والهندسية القادرة على انتاج القوالب الفنية بمستوى متطور وبأساليب حديثة.

- 2- تمتلك كوادر مهنية مؤهلة "هندسياً وتقنياً" من أكفاء العاملين في مجال البث والنقل والتنفيذ.
- 3- للهيئة خطط هندسية للتطوير ومواكبة للتحديثات الحاصلة في مجال تقنيات الإنتاج والبث والنقل.
- 4- تجري عملية تدريب للطواقم الهندسية تواكب عمليات الشراء والتحديث لأجهزة وتقنيات الهندسة والبث.

وبمطابقة ما جاء في نظريات الاتصال ونظريات التأثير وفي ظل الانفتاح وتنوع وسائل الإعلام بمختلف أنواعها وتنوع أساليبها وتقنياتها والتي توفر للجمهور المستهدف فرصة المفاضلة والاختيار لوسيلة الإعلام التي تلبي رغباته وتشبع احتياجاته وتتسجم مع التطور المتاح لديه في تكنولوجيا الاتصال وتقنياتها فإن الهيئة ومن خلال ما تم عرضه في إجابات المبحوثين تمتلك الأجهزة والمعدات والتقنيات التي تضعها بمستويات عالية توازي هذا التطور وتتيح الفرصة الدائمة لموكبة المتغيرات والتحديثات في تقنيات الاتصال والتعامل معها بما يوفر بيئة التأثير والاستجابة المرتبطة بتكنولوجيا الإعلام وأدواته إذا ما ترافقت بمضامين تستخدم هذه التقنيات والامكانيات بما يحقق أهداف وغايات الهيئة ويحقق الانسجام بين النظريات والتطبيق.

#### ملخص الاجابات

الرقم	المجال	نتيجة الاجابة
1	مستوى التجهيزات والتقنيات المتوفرة في الهيئة	مستوى عالي وتتوفر كافة التجهيزات الحديثه
2	نظام متابعه للتطور التكنولوجي في وسائل الإعلام	متوفر وتتم عمليات التحديث باستمرار
3	دليل إجراءات لاستخدام المعدات والأنظمة والتقنيات في الهيئة	هناك دليل اجراءات
4	خطط تدريب للطواقم الهندسية والفنية على الأجهزة والمعدات	محدوده
5	عقبات ومشاكل	هناك فجوة بين المتوفر من اجهزة ومعدات وبين عمليات الاستفاده منها

مقابلات قيادة إدارة أعمال في الهيئة

مدير عام الشؤون الإدارية والمالية

نائب مدير عام الشؤون الإدارية والمالية

المستشار القانوني

مدير عام الانتاج

استكمالاً لمنهجية البحث "المقابلات" يتناول الفصل الثالث إجابات القيادة إدارة الأعمال والوحدة القانونية في الهيئة والتي تتناول المرجعيات النظامية والقانونية الناظمة لعمل الهيئة والتعرف على طبيعة القيادة الإدارية وأهم المشاكل التي تواجهها وشملت المقابلات كلا من:

- مدير عام الشؤون الإدارية والمالية.
- المشتشار القانوني.
- مدير عام الإنتاج.

وبعد أن تم إعلامهم بانها مقابلة خاصة ستستخدم كجزء من مراجع رسالة ماجستير بعنوان "إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقته بإحداث الاستجابة والتأثير"، وتم الطلب إليهم بالتكرم بالإجابة عن الأسئلة، الاجابة التي تتفق مع وجهة نظرهم وما يمارسونه من أعمال، مؤكداً لهم أن البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً أنه تم منحهم الوقت حسب رغبتهم وقامو بتعبئتها بعد أن عقدت جلسة توضيحية سلمت خلالها الأسئلة التالية:

- 1- ماهي الأنظمة والقوانين الناظمة لعمل الهيئة؟
- 2- المرجعيات النظامية والقانونية للهيئة ؟
- 3- هل يمكن توضيح مستويات المسؤولية في الهيئة؟
- 4- هل يوجد دليل إجراءات مكتوب يوضح مستويات القرار الإداري والمالي والمهني في الهيئة؟
- 5- هل هناك دليل إجراءات يوضح خطوات العمل وإجراءات في عمليات التوظيف والتعاقد والإنتاج؟
- 6- هل يوجد نظام رقابة داخلية مهني تخصصي أوإداري مالي؟
- 7- ما هي معايير اختيار الموظفين والعاملين ومعايير تدرجهم المهني والوظيفي ؟
- 8- هل يوجد نظام تقييم او تقويم ؟
- 9- هل يوجد نظام حوافز معنوي او مالي ؟
- 10- هل يوجد خطة استراتيجية أوأي خطه لعمل في الهيئة على المستوى المحتوى الإعلامي وعلى مستوى الموارد البشرية أوخطه مالية ومن هي الجهات المسؤولة عن اعدادها ومتابعتها ؟

11- هل يوجد نظام تدريب للعاملين بكافة انواع الوظائف ومستوياتها ؟

12- ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملكم ؟

### 1.3 تحليل الإجابات

تقدم المدارس الإدارية المختلفة فرصة لاكتشاف مفهوم العملية الإدارية من زوايا متعددة وتمكن من تحديد عناصر العملية الإدارية وأساليبها بما ينسجم وطبيعة المؤسسة المراد إدارتها، وبما يحقق أفضل النتائج، وقد لا تكون نظرية واحدة أو مدرسة قادرة على تقديم الأسلوب الأمثل للإدارة، وقد نحتاج إلى المزوجة والدمج بين هذه النظريات والمدارس في بناء العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية، وبقدر ما نستطيع إدراك العوامل المؤثرة في العمل الإعلامي وطبيعة العاملين نستطيع بناء منهجية عمل إداري تهيئ الظروف لتحقيق الأهداف، ومن خلال دراسة نظريات ومدارس الإدارة في الجزء الأول من البحث فيمكن استعراض تقاطع إدارة المؤسسات الإعلامية معها وصولاً لمعرفة طبيعة النموذج الإداري المطبق في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون كالتالي :

#### 1.1.3 المدرسة الكلاسيكية "البيروقراطية" :

مبادئ المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها البيروقراطية أو الإدارية أو العلمية تعتبر من أساسيات العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية فمبادئ الإدارة في المدرسة الكلاسيكية تقدم حلولاً لبعض وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية فالنظرية الإدارية تقدم وظائف الإدارة "التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق والتمويل" من أساسيات العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية فمثلاً تقسيم العمل جزء هام نتيجة تنوع النشاطات وتخصصها، أما النظرية العلمية فقدمت لإدارة المؤسسات الإعلامية خاصة في نواحي تطوير الأدوات والمعدات وتدريب وتنمية قدرات العاملين لمواكبة المستجدات إلى جانب مراعاة ظروف العمل وجعلها ملائمة للمستخدمين، أما النظرية البيروقراطية فقدمت أساليب التنظيم وأساليب التوظيف بناء على الكفاءة والتخصص والتدريب والسلطة الرسمية التي تلزم جميع العاملين بالعمل والطاعة، وتقدم فرصة تنظيمية لإدارة العمل في المؤسسات الإعلامية بمفهوم إدارة المكاتب في بعض نواحي العمل والإجراءات الإدارية .

إلا أن ديناميكية العمل الإعلامي وحيوية النشاطات التي تقوم عليها العملية الإعلامية تعتمد على المبادرة والابتكار وتحتاج في بعض الأحيان إلى المزاجية بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين وهذا يتعارض مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية وصرامتها وجمودها.

### 2.1.3 مدرسة العلاقات الإنسانية:

قدمت هذه المدرسة أبعاد هامة في إدارة المؤسسات الإعلامية، فالعنصر الرئيس في عملية الإنتاج الإعلامي هو العنصر البشري وما يتمتع به من مقومات إبداعية وشخصية، إذ أن الأعمال التي يقوم بها موظفوا المؤسسات الإعلامية سواء الصحفيون أو التقنيون أو الإداريون هي أعمال ذات طابع خاص يقوم بها أشخاص مميزون يحتاجون إلى تعامل خاص يعزز الانتماء وبيّح مجالات الإبداع والابتكار .

### 3.1.3 المدرسة السلوكية :

قدمت هذه المدرسة مفاهيم هامة للمؤسسات الإعلامية فطبيعة النشاطات تفرض أنماطاً من السلوك داخل المؤسسة الإعلامية وخارجها تتطلب توفير ظروف تعزز رضا العاملين وتشبع احتياجاتهم المادية والمعنوية سواء من خلال عمليات التنظيم الرسمي الناتجة عن تفاعل العاملين مع قيادة المؤسسة وقراراتها وغير الرسمي الناتج عن العلاقات بين العاملين أنفسهم.

### 4.1.3 مدرسة صنع القرارات:

اتخاذ القرار في المؤسسات الإعلامية تحكمه محددات متنوعة وتختلف عن تلك القائمة في المؤسسات الأخرى ومن أبرز هذه المحددات السرعة والعامل الزمني وتنوع القضايا والأمور التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات منها الإداري والمالي والإعلامي، وقد وضعت مدرسة صنع القرارات الأسس الضرورية لصنع القرار وضرورة تهيئة العاملين بمختلف مستويات ومسؤولياتهم لتكنيك اتخاذ القرار ليكونوا على جاهزية وقدرة لمعالجة أي ظروف قد تتطلب اتخاذ قرار مبرمج أو غير مبرمج، عشرات المواقف يومياً تواجه العاملين في المؤسسات الإعلامية سواء ما يتعلق بالمحتوى الإعلامي أو ما يتعلق بالأمور اللوجستية والفنية تحتاج إلى قرارات سريعة.

### 5.1.3 مدرسة النظم:

تقدم مدرسة النظم الرؤية الأشمل التي يمكن أن تفيد إدارة المؤسسات الإعلامية كون المنتج الإعلامي يعتمد على تفاعل عدة تخصصات ومهن تنفذ مجموعة أنشطة تشكل في مجملها منظومة العمل الإعلامي، وتتيح للإدارة مرونة في تصميم الأعمال واتخاذ القرارات بالاستناد إلى طبيعة العلاقات المتداخلة بين أقسام العمل ومهامها وطبيعة العاملين ومهاراتهم الذاتية وقدراتهم على استخدام المعدات والأجهزة.

### 6.1.3 المدرسة اليابانية:

الأسلوب الياباني في الإدارة يركز على الترابط الوثيق بين العاملين وبيئة العمل والحياة الاجتماعية ويستند إلى مبادئ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم والتقاليد وقد تكون أقرب إلى نظام العشيرة أو الجماعة منها إلى النظام البيروقراطي، طبيعة الأعمال الإعلامية كونت إلى درجة عالية مجتمع الإعلاميين إلى درجة إنه يعتبر السلطة الرابعة بعد السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، الأمر الذي يمكن لإدارة المؤسسات الإعلامية الاستفادة منه والاعتماد على مبادئ المدرسة اليابانية في العديد من الأعمال خاصة المتعلقة في مفهوم العلاقة بين الإدارة والعاملين في مجال الإعلام بما ينسجم مع احتياجات التميز المهني والشخصي المرتبطة بطبيعة الأعمال والنشاطات.

### 7.1.3 من خلال الإجابات الواردة في مقابلات المبحوثين يتبين التالي:

- الأنظمة والقوانين الإدارية المطبقة في الهيئة هي قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.
- الأنظمة والقوانين المالية المطبقة في الهيئة هي قانون الموازنة العامة وقانون اللوازم والمشتريات العامة.
- الأنظمة الإدارية والمالية المطبقة لا تفي باحتياجات الهيئة ولا تلبى احتياجاتها.
- هناك مجموعة استثناءات "إدارية ومالية" ممنوحة للهيئة من الجهات الحكومية صاحبة الصلاحية.
- هناك إدراك من الجهات المسؤولة عن الهيئة بضرورة وجود نظام إداري ومالي خاص بالهيئة ويلبي احتياجاتها "مرسوم رئاسي".

وباسقاط نظريات الإدارة على العملية الإدارية الجارية في الهيئة نلاحظ أن العملية الإدارية أقرب ما تكون إلى المدرسة الكلاسيكية البيروقراطية المعتمدة على مجموعة إجراءات إلزامية في كثير من الأحيان لا يوجد لها ضرورة ومبرر سوى الالتزام بالأنظمة والقوانين وتحدد مستويات القرار الإداري والمالي وتتطلب تدخل جهات خارجية ولا تراعي عوامل الوقت والنوعية.

أما على صعيد العلاقات الانسانية والسلوكية فيظهر من خلال الإجابات ضعف اللوائح المعمول بها في الهيئة اتجاه الموظفين وضرورة مراعاة طبيعة الأعمال التي في معظمها تحتاج إلى بيئة تتيح امكانية الابداع وتوفر الاستقرار الوظيفي وفرص الابتكار والتميز وما يتطلبه من وزن مالي لذلك.

أما عملية صنع القرارات الإدارية والمالية في الهيئة وبالرغم من وضوحها حسب الأنظمة والقوانين الناظمة لقانون الخدمة المدنية والأنظمة المالية سواء بمستوياتها وطرق تنفيذها أوتحتى في الاستثناءات إلا أنها لم ترقى إلى درجة تلبى خصوصية المهنة وطبيعة الأعمال والنشاطات وما تحتاجه من قرارات سريعة أو مدروسة.

أما ما يتعلق في عملية بناء نماذج وأنظمة العمل فإنه تتم في الهيئة وحسب ما ورد في مقابلات المبحوثين بأن الهيئة تعتمد في بعض عمليات الشراء والتوظيف على أنظمة ولوائح قامت ببنائها بشكل متخصص ومهني بالاستناد الى الاستثناءات الممنوحة للهيئة ومن خلال لجان يتشارك فيها جميع أطراف العملية الإدارية بشقيها، ولا يوجد ما يمنع وجود تفاعل وتعاون بين عدة تخصصات ومهن من إدارات مختلفة لتنفيذ أنشطة مهنية متخصصة تشكل في مجملها منظومة العمل الإعلامي، وتتيح للإدارة مرونة في تصميم الأعمال واتخاذ القرارات بالاستناد إلى طبيعة العلاقات المتداخلة بين أقسام العمل ومهامها وطبيعة العاملين ومهاراتهم الذاتية وقدراتهم على استخدام المعدات والأجهزة إلا أن ذلك معمل به في الشؤون الادارية "ادارة الاعمال" اما في عمليات ادارة المحتوى فيتم في أدنى مستوياته ولا يوجد إطار موحد لهذه النماذج.

أما ما يتعلق في عملية الترابط بين العاملين وبيئة العمل والحياة الاجتماعية الوارده في المدرسة الإدارية اليابانية فهي في أضعف مستوياته في الهيئة فعملية الربط تتطلب بناء منظومة إدارية تحقق التوافق بين ما يطمح الموظف لتحقيقه من العمل في الهيئة مالياً ومعنوياً ومصصلحة الهيئة وأهدافها.

من خلال إجابات المبحوثين تبين وجود عدة مشاكل متعلقة بالهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي وطرق الاتصال بالإضافة إلى عدم تكافؤ مستويات المسؤولية وطبيعة الأعمال مع العائد المالي للوظائف وغياب آلية حوافز مالية ومعنوية.

من خلال إجابات المستشار القانوني تظهر إحدى أهم المشاكل التي تواجه الهيئة مرتبط بالبيئة القانونية المرتبطة بطبيعة العمل الإعلامي وحقوق الملكية الفكرية وهذا يجعل من عمليات الابتكار محدودة ولا يشعر العاملون بحفظ حقوقهم في التجديد والتحديث والابداع بالإضافة إلى أن غياب قانون حماية حقوق الملكية الفكرية وغياب قانون إعلامي ونظام مرئي ومسموع جعل من الأعمال الإعلامية موقع اجتهد وتجارب تحتل الصواب والخطأ وبالرغم من أن الوحدة القانونية تصدر في بعض القضايا والمواضيع فتاوي إلا أنه لا ترقى لأن تكون مرجعاً يعتمد عليه أو الاحتكام إليها إلا داخلياً ولا يأخذ بها خارج الهيئة وفي علاقه مع المؤسسات الأخرى .

مما لا شك فيه بأن العملية الإدارية لها انعكاس كبير على العاملين وعلى نشاطاتهم وانتمائهم للمؤسسة وبذلك انعكاس مباشر على طبيعة تنفيذهم للأعمال ومستوى مبادراتهم وطبيعتها فكما تقاربت الأهداف الشخصية للعاملين سواء المالية والمعنوية مع أهداف المؤسسة واقتربت ببعضها كلما زادت دافعية العمل والانتماء والإنتاجية وزاد الحرص على المؤسسة ومكانتها واستمرارها، ومن هنا تأتي علاقة العملية الإدارية كجزء من إدارة الهيئة.

إضافة إلى ذلك فقد تبين من خلال الإجابات وجود عدة مشاكل بنيوية خاصة في الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي.

### ملخص الاجابات

الرقم	المجال	نتيجة الاجابة
1	الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية	عدم وجود خطة استراتيجية باللاغم من وجود خطة مالية
2	مستويات المسؤولية	غير واضحة ومتداخلة
3	الاجراءات	وجود دليل اجراءات اداري وغياب دليل اجرائي مهني متخصص
4	نظام الرقابه	يوجد نظام رقابة يقتصر على الاجراءات الادارية وشؤون الموظفين
5	نظام التوظيف	حسب قانون الخدمة المدنية وبطاقات الوصف الوظيفي
6	الحوافز	وجود نظام حوافز يعتمد على الاعمال الاستثنائية
7	التدريب	غياب خطة تدريب في الهيئة

### تحليل استبانة الفنء الوسطى

#### المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة

##### 1.4 مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد الجزء الخاص بالفنء الوسطى "التنفيذية" من هذه الدراسة من حيث أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وثبات اختبار صدق أداة الدراسة، والأدوات والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

##### 2.4 أداة الدراسة:

يهدف الباحث من خلال دراسة إدارة المحتوى الإعلامي وعلاقتها بإحداث الاستجابة والتأثير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني. ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تتناول جميع متغيرات الدراسة ذات العلاقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وتتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من جزئين وهي:

##### 1. معلومات عامة:

ويشمل الجزء الأول على المؤشرات التالية:

- النوع الاجتماعي
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات العمل في الهيئة

- الانسجام مع طبيعة العمل في الهيئة

## 2. سياسات العمل:

وهي عبارة عن محاور الدراسة الرئيسية ويشمل الجزء الثاني على تسع محاور وهي:

1. مجال السياسات
2. اتخاذ القرارات
3. التخطيط الإعلامي
4. التنظيم الإعلامي
5. الاتصال والإجراءات
6. الرقابة والمتابعة والتقييم
7. الرضا الوظيفي والحوافز
8. استخدام التقنيات والتكنولوجيا
9. الرضا المهني

## 3.4 مجتمع الدراسة:

العاملون في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في الوظائف التنفيذية " قائم بأعمال مدير عام، والقيادة الوسطى مدير تنفيذي" في الإدارات العامة "الإنتاج والبرامج والاعلام".

## 4.4 عينة الدراسة:

بلغ حجم مجتمع الدراسة 42 موظف، وتم توزيع هذه الاستثمارات واسترجاع 35 استمارة منها، وبذلك بلغت نسبة الاسترداد 83.3% وهي نسبة مقبولة احصائياً.

## 1.4.4 وصف عينة الدراسة:

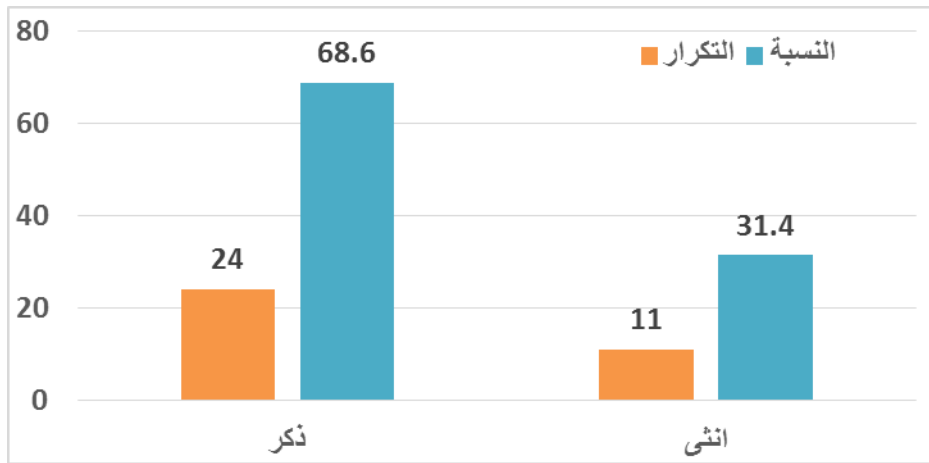
يجري في هذا المحور وصف عينة هذه الدراسة من خلال توزيعها حسب المعلومات العامة.

#### 1.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

يلاحظ من الجدول (1.3) أن 69.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 30.3% من أفراد العينة هم من الإناث.

جدول (1.4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	24	68.6
انثى	11	31.4
المجموع	35	100

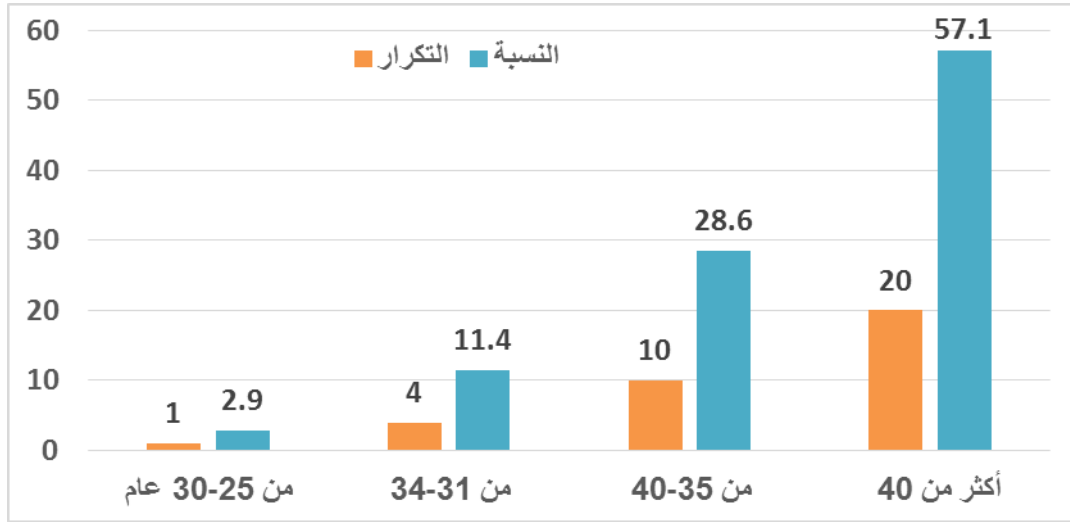


#### 2.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (2.3) أن 57.1% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 40 عام و28.6% أعمارهم من 35 إلى 40 عام، (أي 85.7% من أفراد العينة أعمارهم 35 فأكثر)، و11.4% أعمارهم من 31 إلى 34 عام، و2.9% من أفراد العينة أعمارهم من 25 إلى 30 عام.

جدول (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	مكان العمر
2.9	1	من 25-30 عام
11.4	4	من 31-34
28.6	10	من 35-40
57.1	20	أكثر من 40
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

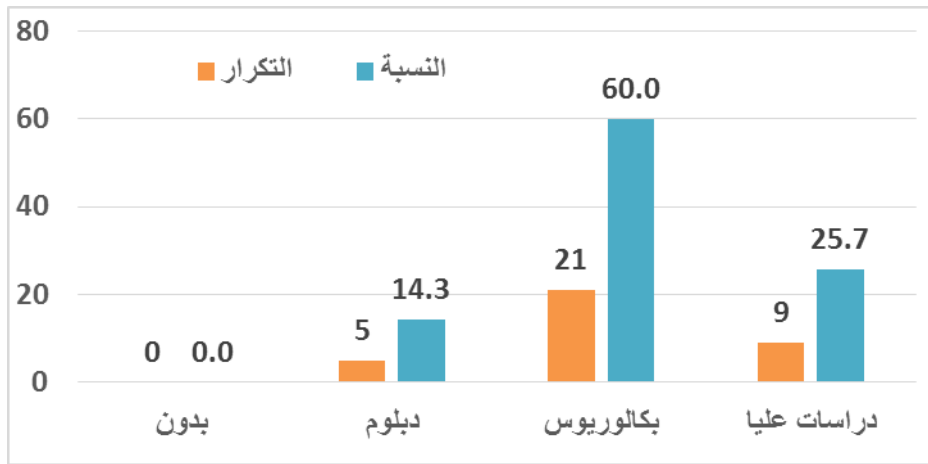


#### 3.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول (3.3) أن 60.0% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، بينما 25.7% يحملون درجة أعلى من البكالوريوس (الدراسات العليا)، و14.3% يحملون درجة الدبلوم.

جدول (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0.0	0	بدون
14.3	5	دبلوم
60.0	21	بكالوريوس
25.7	9	دراسات عليا
100	35	المجموع

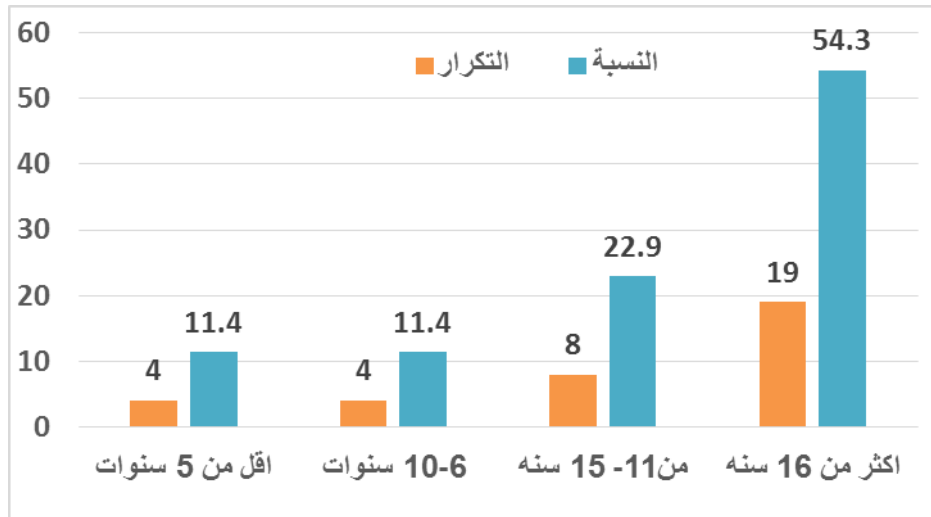


#### 4.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الهيئة:

يلاحظ من الجدول (3.4) أن 54.3% من أفراد العينة لهم أكثر من 16 سنة يعملون في الهيئة، و22.9% من أفراد العينة لهم من 11 إلى 15 سنة يعملون في الهيئة، و11.4% لهم من 6 إلى 10 سنوات يعملون في الهيئة و11.4% لهم أقل من 5 سنوات يعملون في الهيئة.

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الهيئة

النسبة	التكرار	السنة سنوات العمل في الهيئة
11.4	4	أقل من 5 سنوات
11.4	4	6-10 سنوات
22.9	8	من 11-15 سنة
54.3	19	أكثر من 16 سنة
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

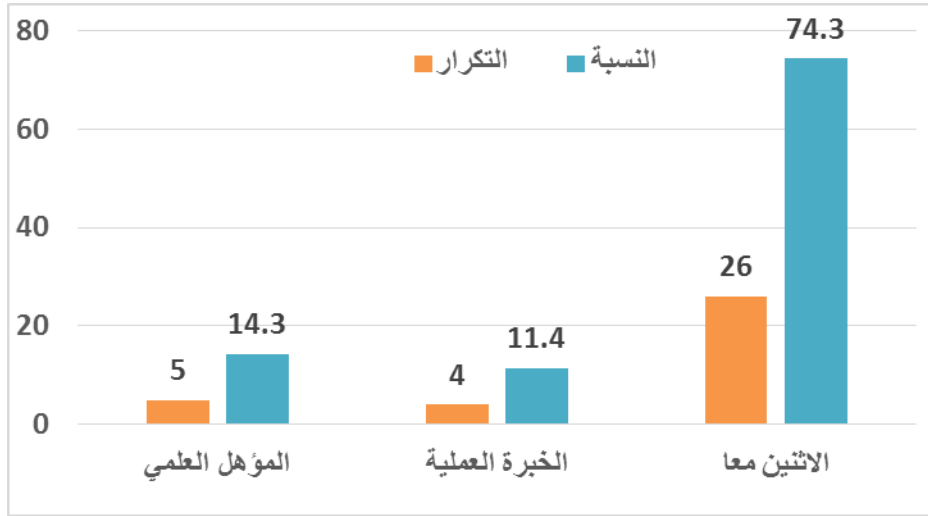


#### 5.1.4.4 وصف عينة الدراسة حسب الانسجام مع طبيعة العمل:

يلاحظ من الجدول (4.4) أن 14.3% من أفراد العينة تتسجم طبيعة عملة مع المؤهل العلمي، و11.4% من أفراد العينة تتسجم طبيعة عملة مع الخبرة العملية، و74.3% من أفراد العينة تتسجم طبيعة عملة مع المؤهل العلمي والخبرة العملية معاً.

جدول (5.4) توزيع عينة الدراسة حسب الانسجام مع طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الانسجام مع طبيعة العمل
14.3	5	المؤهل العلمي
11.4	4	الخبرة العملية
74.3	26	الاثنين معا
100	35	المجموع



#### 5.4 اختبار صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بإخضاع الاستبانة لصدق المحتوى في الاستبانة بعرضها على عدد من المختصين، ثم قام الباحث بتعديل الاستبانة وصياغتها بشكل نهائي، للتأكد من صدقة.

#### 6.4 اختبار ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Chronbach Alpha) وبلغ معامل الثبات (0.979) وهو معامل ثبات مرتفع ويدلّ على ثبات أداة هذه الدراسة.

#### 7.4 الأدوات والمعالجة الإحصائية

تمت عملية المعالجة الإحصائية مروراً بترميز الإجابات، ثم تم إدخال البيانات إلى الحاسب، ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم إجراء عمليات التحليل والاختبار، واستخراج النتائج. أما أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمها الباحث فهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي ANOVA وغيرها.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للأوساط الحسابية:

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
3.00-2.50	مرتفعة
2.49-1.50	متوسطة
1.49-1.00	منخفضة

## تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف الدراسة في ضوء تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بعد أن قام الباحث بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مستخدماً برنامج (SPSS).

وللإجابة على الأسئلة المتعلقة بدور الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في عملية التنمية وأهميته في بناء الشخصية الوطنية كأهم أداة من أدوات نقل المعارف المختلفة لجمهور المشاهدين الفلسطينيين في كافة مناطق تواجدهم، ودورها في نقل الحالة الفلسطينية بكل نواحيها وجوانبها صوتاً وصورة للمجتمعات الأخرى.

**السؤال الأول:** ما هو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟  
وبالنظر إلى الجدول (1.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام (2.22) والانحراف المعياري (0.83)، كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع مجال السياسات كانت تراوحت ما بين (1.80 - 2.51). حيث كانت أعلى توافقاً للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص أنه للهيئة رؤية إعلامية مكتوبة ومعلنة (2.51) في المقابل كانت أقل توافقاً في السؤال الخاص أنه للهيئة خطة عمل مكتوبة (1.80).

جدول (1.4): واقع مجال السياسات

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.82	2.49	100%	35	68.6%	24	11.4%	4	20.0%	7	أهداف الهيئة معروفه
متوسطة	0.76	1.80	100%	35	20.0%	7	40.0%	14	40.0%	14	للهيئة خطة عمل مكتوبه
مرتفعة	0.82	2.51	100%	35	71.4%	25	8.6%	3	20.0%	7	للهيئة سياسة إعلامية معروفه
متوسطة	0.83	1.89	100%	35	28.6%	10	31.4%	11	40.0%	14	للهيئة رؤية إعلامية مكتوبه ومعلنه
متوسطة	0.91	2.23	100%	35	54.3%	19	14.3%	5	31.4%	11	الجمهور المستهدف محدد
متوسطة	0.85	2.43	100%	35	65.7%	23	11.4%	4	22.9%	8	مجال العمل محدد ومعروف
متوسطة	0.83	2.22	100%	35	51.4%	18	19.5%	7	29.0%	10	المحور الأول: مجال السياسات

السؤال الثاني: ما هو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟  
وبالنظر إلى الجدول (2.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام (2.17) والانحراف المعياري (0.85)،  
كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع اتخاذ القرار في الهيئة العامة  
للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.94- 2.29).  
حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بأن آلية اتخاذ القرارات معروفه  
والسؤال الخاص بأن لديك صلاحيات اتخاذ قرار مهني (2.29) في المقابل كانت أقل توافق في  
السؤال الخاص أن القرارات في الهيئة مدروسة والسؤال الخاص بأن القرارات المهنية تأخذ وفق  
معايير (1.94).

جدول (2.4): واقع اتخاذ القرارات

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.86	2.29	100%	35	54.3%	19	20.0%	7	25.7%	9	الية اتخاذ القرارات معروفة
متوسطة	0.84	1.94	100%	35	31.4%	11	31.4%	11	37.1%	13	القرارات في الهيئة مدروسة
متوسطة	0.82	2.09	100%	35	37.1%	13	34.3%	12	28.6%	10	الهيئة مستقلة في قراراتها
متوسطة	0.83	2.31	100%	35	54.3%	19	22.9%	8	22.9%	8	مستويات اتخاذ القرارات معروفة
متوسطة	0.93	2.29	100%	35	60.0%	21	8.6%	3	31.4%	11	لديك صلاحيات اتخاذ قرار مهني
متوسطة	0.83	2.31	100%	35	54.3%	19	22.9%	8	22.9%	8	الجهات صاحبة القرار في المضامين معروفة
متوسطة	0.84	1.94	100%	35	31.4%	11	31.4%	11	37.1%	13	القرارات المهنية تأخذ وفق معايير
متوسطة	0.85	2.17	100%	35	46.1%	16	24.5%	9	29.4%	10	المحور الثاني: اتخاذ القرارات

السؤال الثالث: ما هو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟ وبالنظر إلى الجدول (3.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام (1.89) والانحراف المعياري (0.83)، كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.51 - 2.14). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بأن أهداف الخطة البرمجية تتسجم مع رسالة الهيئة (2.14) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص أن تشارك في وضع الخطة البرمجية (1.51).

جدول (3.4): واقع التخطيط الإعلامي

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.85	1.74	100%	35	25.7%	9	22.9%	8	51.4%	18	أهداف الخطة البرمجية معلنه ومعروفه
متوسطة	0.84	1.77	100%	35	25.7%	9	25.7%	9	48.6%	17	يتم التخطيط للدورة البرمجية وفق معايير معروفه
متوسطة	0.85	2.14	100%	35	42.9%	15	28.6%	10	28.6%	10	أهداف الخطة البرمجية تتسجم مع رسالة الهيئة
متوسطة	0.74	1.51	100%	35	14.3%	5	22.9%	8	62.9%	22	تشارك في وضع الخطة البرمجية
متوسطة	0.83	2.11	100%	35	40.0%	14	31.4%	11	28.6%	10	الخطة البرمجية تعتمد على جداول زمنية
متوسطة	0.77	1.86	100%	35	22.9%	8	40.0%	14	37.1%	13	هناك نماذج مهنية ورقية ملزمه
متوسطة	0.82	1.83	100%	35	25.7%	9	31.4%	11	42.9%	15	الخطة التنفيذية للإنتاج تعتمد على جداول زمنية ثابته
متوسطة	0.91	1.94	100%	35	37.1%	13	20.0%	7	42.9%	15	اختيار الموضوعات يتم وفق معايير
متوسطة	0.84	2.06	100%	35	37.1%	13	31.4%	11	31.4%	11	تحديد الأولويات يتم من خلال معايير
متوسطة	0.82	1.91	100%	35	28.6%	10	34.3%	12	37.1%	13	هناك متابعه دائما لتوجهات الراي العام
متوسطة	0.83	1.89	100%	35	30.0%	11	28.9%	10	41.1%	14	المحور الثالث: التخطيط الإعلامي

السؤال الرابع: ما هو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟  
وبالنظر إلى الجدول (4.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (1.95) والانحراف المعياري (0.83)،  
كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة  
العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.74 -  
2.26). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان المضامين تتسجم مع  
رسالة الهيئة (2.26) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان هناك تنظيم منطقي للدورة  
البرامجية (1.74).

جدول (4.4): واقع التنظيم الإعلامي

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.74	1.74	100%	35	17.1%	6	40.0%	14	42.9%	15	هناك تنظيم منطقي للدورة البرمجية
متوسطة	0.80	2.00	100%	35	31.4%	11	37.1%	13	31.4%	11	توزيع ساعات البث موزعه ضمن معايير
متوسطة	0.82	2.03	100%	35	34.3%	12	34.3%	12	31.4%	11	هناك محددات لتصميم قوالب المضامين
متوسطة	0.87	1.89	100%	35	31.4%	11	25.7%	9	42.9%	15	حصص ومساحات البث موزعة ضمن معايير
متوسطة	0.82	1.91	100%	35	28.6%	10	34.3%	12	37.1%	13	هناك تصنيف واضح للمضامين حسب النوع
متوسطة	0.86	1.97	100%	35	34.3%	12	28.6%	10	37.1%	13	هناك توزيع واضح حسب القالب الفني
متوسطة	0.82	2.26	100%	35	48.6%	17	28.6%	10	22.9%	8	المضامين تنسجم مع رسالة الهيئة
متوسطة	0.82	1.97	100%	35	31.4%	11	34.3%	12	34.3%	12	هناك تكامل في المضامين المقدمة
متوسطة	0.80	1.89	100%	35	25.7%	9	37.1%	13	37.1%	13	هناك تتابع وتسلسل بين اصناف المحتوى الإعلامي
متوسطة	0.85	1.91	100%	35	31.4%	11	28.6%	10	40.0%	14	للأبعاد الاجتماعية والنفسية دور في تنظيم البرامج
متوسطة	0.89	1.97	100%	35	37.1%	13	22.9%	8	40.0%	14	ملزمين بالتوثيق الورقي والكتابي لمراحل العمل
متوسطة	0.88	1.86	100%	35	31.4%	11	22.9%	8	45.7%	16	تستخدم دليل إجراءات مكتوب في عملك
متوسطة	0.83	1.95	100%	35	31.9%	11	31.2%	11	36.9%	13	المحور الرابع: التنظيم الإعلامي

السؤال الخامس: ما هو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وبالنظر إلى الجدول (5.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (2.18) والانحراف المعياري (0.83)، كما يلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (2.03 - 2.34). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان من السهل التشاور مع المرجعيات (2.34) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان تعقد اجتماعات عمل دورية (2.03).

جدول (5.4): واقع الاتصال والإجراءات

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.95	2.17	100%	35	54.3%	19	8.6%	3	37.1%	13	المرجعيات العمل المهني واضحة
متوسطة	0.92	2.03	100%	35	42.9%	15	17.1%	6	40.0%	14	تعقد اجتماعات عمل دورية
متوسطة	0.87	2.34	100%	35	60.0%	21	14.3%	5	25.7%	9	من السهل التشاور مع المرجعيات
متوسطة	0.88	2.14	100%	35	45.7%	16	22.9%	8	31.4%	11	طرق التنسيق مع المهن الأخرى واضح
متوسطة	0.85	2.26	100%	35	51.4%	18	22.9%	8	25.7%	9	احصل على المعلومات والتوجيهات الكافية للعمل
متوسطة	0.90	2.11	100%	35	45.7%	16	20.0%	7	34.3%	12	مفهوم الفريق الواحد مطبق بين العاملين
متوسطة	0.90	2.18	100%	35	50.0%	18	17.6%	6	32.4%	11	المحور الخامس: الاتصال والإجراءات

السؤال السادس: ما هو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وبالنظر إلى الجدول (6.4) يلاحظ أن قيمة المتوسط العام (1.88) والانحراف المعياري (0.82)، كما يلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.57-2.31). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان هناك نظام رقابة على إجراءات العمل (2.31) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان هناك مصدر لتحديد نسب المشاهدة (1.57).

جدول (6.4): واقع الرقابة والمتابعة والتقييم

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
متوسطة	0.87	2.31	100%	35	57.1%	20	17.1%	6	25.7%	9	هناك نظام رقابة على إجراءات العمل
متوسطة	0.88	2.14	100%	35	45.7%	16	22.9%	8	31.4%	11	هناك نظام رقابة على المحتوى الإعلامي
متوسطة	0.87	2.06	100%	35	40.0%	14	25.7%	9	34.3%	12	هناك نظام رقابة على المستوى الفني والتقني
متوسطة	0.84	1.66	100%	35	22.9%	8	20.0%	7	57.1%	20	نلتزم بتقارير سير العمل "تغذية راجعه"
متوسطة	0.83	1.89	100%	35	28.6%	10	31.4%	11	40.0%	14	هناك نظام تقييم للأعمال المنفذة
متوسطة	0.80	1.69	100%	35	20.0%	7	28.6%	10	51.4%	18	نقوم بمراجعة دورية للخطط التنفيذية
متوسطة	0.65	1.57	100%	35	8.6%	3	40.0%	14	51.4%	18	هناك مصدر لتحديد نسب المشاهدة
متوسطة	0.79	1.71	100%	35	20.0%	7	31.4%	11	48.6%	17	هناك نظام مراجعة سياسية واجتماعية وثقافية
متوسطة	0.82	1.88	100%	35	30.4%	11	27.1%	9	42.5%	15	المحور السادس: الرقابة والمتابعة والتقييم

السؤال السابع: ما هو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وبالنظر إلى الجدول (7.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (1.67) والانحراف المعياري (0.77)، كما يلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.40-2.06). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان عوامل الاستقرار والامان متوفرة (2.06) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان الرضا الوظيفي للعاملين محقق (1.40).

جدول (7.4): واقع الرضا الوظيفي والحوافز

المجموع					موافق		محايد		معارض		الأسئلة
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	0.78	1.57	100%	35	17.1%	6	22.9%	8	60.0%	21	هناك سياسة تحفيز على العمل
منخفضة	0.60	1.40	100%	35	5.7%	2	28.6%	10	65.7%	23	الرضا الوظيفي للعاملين محقق
متوسطة	0.83	1.80	100%	35	25.7%	9	28.6%	10	45.7%	16	تقدير المهن والأعمال المنفذة
متوسطة	0.87	2.06	100%	35	40.0%	14	25.7%	9	34.3%	12	عوامل الاستقرار والامان متوفرة
متوسطة	0.78	1.51	100%	35	17.1%	6	17.1%	6	65.7%	23	تشجيع تنمية المهارات والتدريب
متوسطة	0.77	1.67	100%	35	21.1%	7	24.6%	9	54.3%	19	المحور السابع: الرضا الوظيفي والحوافز

السؤال الثامن: ما هو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وبالنظر إلى الجدول (8.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (2.67) والانحراف المعياري (0.55)، كما يلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (2.37-2.94). حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان التجهيزات التقنية في الهيئة حديثة (2.94) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان التقنيات المتاحة ترفع من قيمة المضامين (2.37).

جدول (8.4): واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
مرتفعة	0.24	2.94	100%	35	94.3%	33	5.7%	2	0.0%	0	التجهيزات التقنية في الهيئة حديثة
مرتفعة	0.63	2.69	100%	35	77.1%	27	14.3%	5	8.6%	3	التقنيات الحديثة في مجال عملي متوفرة
متوسطة	0.77	2.37	100%	35	54.3%	19	28.6%	10	17.1%	6	التقنيات المتاحة ترفع من قيمة المضامين
مرتفعة	0.55	2.67	100%	35	75.2%	26	16.2%	6	8.6%	3	المحور الثامن: استخدام التقنيات والتكنولوجيا

السؤال التاسع: ما هو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟  
وبالنظر إلى الجدول (9.4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (1.99) والانحراف المعياري (0.87)،  
كما يلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الرضا المهني في الهيئة العامة  
للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين كانت تراوحت ما بين (1.89- 2.11).  
حيث كانت أعلى توافق للمبحوثين مع الباحث في السؤال الخاص بان أستطيع التعبير عن رأيي في  
المضامين بحرية (2.11) في المقابل كانت أقل توافق في السؤال الخاص ان اتلقى التدريب  
المطلوب على التقنيات الحديثة (1.89).

جدول (9.4): واقع الرضا المهني

المجموع				موافق		محايد		معارض		الأسئلة	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.90	2.11	100%	35	45.7%	16	20.0%	7	34.3%	12	أستطيع التعبير عن رأيي في المضامين بحرية
متوسطة	0.91	2.00	100%	35	40.0%	14	20.0%	7	40.0%	14	الافكار والاقتراحات تحتترم وتأخذ بعين الاعتبار
متوسطة	0.83	1.89	100%	35	28.6%	10	31.4%	11	40.0%	14	اتلقى التدريب المطلوب على التقنيات الحديثة
متوسطة	0.82	1.97	100%	35	31.4%	11	34.3%	12	34.3%	12	اتلقى التدريب والتوجيه الضروري للأعمال الجديدة
متوسطة	0.87	1.99	100%	35	36.4%	13	26.4%	9	37.1%	13	المحور التاسع: الرضا المهني

## السؤال الرئيسي:

وحسب الإجابات على المحاور التسع السابقة يمكن اشتقاق سؤال رئيسي وهو: ما هو واقع سياسات العمل في في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

ومن الملخص ادناه نجد ان متوسط إجابات المبحوثين على جميع المحاور كان 2.07 بانحراف معياري 0.80 وكان أعلى توافق بين المبحوثين والباحث كان في محور استخدام التقنيات والتكنولوجيا حيث بلغ متوسط اجابتهم 2.67 في المقابل كان أقل تجاوب في محور الرضا الوظيفي والحوافز حيث بلغ متوسط اجابتهم 1.67

### ملخص لمتوسط إجابات المبحوثين على المحاور التسع

المجموع				موافق		محايد		معارض		المحور	
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		التكرار
متوسطة	0.83	2.22	100%	35	51.4%	18	19.5%	7	29.0%	10	مجال السياسات
متوسطة	0.85	2.17	100%	35	46.1%	16	24.5%	9	29.4%	10	اتخاذ القرارات
متوسطة	0.83	1.89	100%	35	30.0%	11	28.9%	10	41.1%	14	التخطيط الإعلامي
متوسطة	0.83	1.95	100%	35	31.9%	11	31.2%	11	36.9%	13	التنظيم الإعلامي
متوسطة	0.90	2.18	100%	35	50.0%	18	17.6%	6	32.4%	11	الاتصال والإجراءات
متوسطة	0.82	1.88	100%	35	30.4%	11	27.1%	9	42.5%	15	الرقابة والمتابعة والتقييم
متوسطة	0.77	1.67	100%	35	21.1%	7	24.6%	9	54.3%	19	الرضا الوظيفي والحوافز
مرتفعة	0.55	2.67	100%	35	75.2%	26	16.2%	6	8.6%	3	استخدام التقنيات والتكنولوجيا
متوسطة	0.87	1.99	100%	35	36.4%	13	26.4%	9	37.1%	13	الرضا المهني
متوسطة	0.80	2.07	100%	35	41.4%	15.0	24.0%	8	34.6%	12	المتوسط العام

## اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
مجال السياسات	ذكر	2.201	1	0.089	0.767
	انثى	2.273	33		
	المجموع	2.224	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.767، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
مجال السياسات	من 25-30 عام	3.000	3	0.569	0.639
	من 30-35	2.042	31		
	من 35-40	2.200	34		
	40 فأكثر	2.233			
	المجموع	2.224			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.639، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
مجال السياسات	دبلوم	2.433	2	1.097	0.346
	بكالوريوس	2.286	32		
	دراسات عليا	1.963	34		
	المجموع	2.224			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.346، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
مجال السياسات	أقل من 5 سنوات	2.292	3	0.563	0.643
	6-10 سنوات	2.583	31		
	من 11-15 سنة	2.250	34		
	أكثر من 16 سنة	2.123			
	المجموع	2.224			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.643، وبذلك تعتمد الفرضية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع مجال السياسات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
مجال السياسات	المؤهل العلمي	2.600	2	0.999	0.379
	الخبرة العملية	2.208	32		
	الاثنين معا	2.154	34		
	المجموع	2.224			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.379، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

وينفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
اتخاذ القرارات	ذكر	2.256	1	1.304	0.262
	انثى	1.974	33		
	المجموع	2.167	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.262، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
اتخاذ القرارات	من 25-30 عام	1.571	3	0.480	0.698
	من 30-35	2.143	31		
	من 35-40	2.043	34		
	40 فأكثر	2.264			
	المجموع	2.167			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.698، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
اتخاذ القرارات	دبلوم	2.514	2	1.984	0.154
	بكالوريوس	2.231	32		
	دراسات عليا	1.825	34		
	المجموع	2.167			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.154، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	2.107	3	0.098	0.960
	6-10 سنوات	2.143	31		
	من 11-15 سنة	2.286	34		
	أكثر من 16 سنة	2.135			
	المجموع	2.167			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.960، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
اتخاذ القرارات	المؤهل العلمي	2.714	2	2.254	0.121
	الخبرة العملية	2.286	32		
	الاثنين معا	2.044	34		
	المجموع	2.167			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.121، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التخطيط الإعلامي	ذكر	1.917	1	0.162	0.690
	انثى	1.827	33		
	المجموع	1.889	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.690، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التخطيط الإعلامي	من 25-30 عام	2.000	3	0.057	0.982
	من 30-35	1.775	31		
	من 35-40	1.900	34		
	40 فأكثر	1.900			
	المجموع	1.889			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.982، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التخطيط الإعلامي	دبلوم	1.880	2	0.702	0.503
	بكالوريوس	1.976	32		
	دراسات عليا	1.689	34		
	المجموع	1.889			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.503، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع

التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات

العمل في الهيئة

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التخطيط الإعلامي	أقل من 5 سنوات	1.750	3	0.091	0.965
	6-10 سنوات	1.900	31		
	من 11-15 سنة	1.950	34		
	أكثر من 16 سنة	1.889			
	المجموع	1.889			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح

من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.965، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع

التخطيط الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات

العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التخطيط الإعلامي	المؤهل العلمي	2.140	2	0.524	0.597
	الخبرة العملية	1.775	32		
	الاثنين معا	1.858	34		
	المجموع	1.889			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح

من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.597، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسة الرابع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية A
التنظيم الإعلامي	ذكر	1.997	1	0.432	0.516
	انثى	1.848	33		
	المجموع	1.950	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.516، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية A
التنظيم الإعلامي	من 25-30 عام	2.583	3	0.437	0.728
	من 30-35	1.813	31		
	من 35-40	2.000	34		
	40 فأكثر	1.921			
	المجموع	1.950			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.728، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية A
التنظيم الإعلامي	دبلوم	2.100	2	1.088	0.349
	بكالوريوس	2.024	32		
	دراسات عليا	1.694	34		
	المجموع	1.950			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.349، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التنظيم الإعلامي	أقل من 5 سنوات	1.938	3	0.325	0.807
	6-10 سنوات	2.229	31		
	من 11-15 سنة	1.854	34		
	أكثر من 16 سنة	1.934			
	المجموع	1.950			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.807، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التنظيم الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
التنظيم الإعلامي	المؤهل العلمي	2.117	2	0.205	0.815
	الخبرة العملية	1.917	32		
	الاثنين معا	1.923	34		
	المجموع	1.950			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.815، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الاتصال والإجراءات	ذكر	2.340	1	4.099	0.051
	انثى	1.818	33		
	المجموع	2.176	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.051، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الاتصال والإجراءات	من 30-25 عام	2.500	3	0.082	0.969
	من 35-30	2.083	31		
	من 40-35	2.200	34		
	40 فأكثر	2.167			
	المجموع	2.176			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.969، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الاتصال والإجراءات	دبلوم	2.533	2	0.889	0.421
	بكالوريوس	2.175	32		
	دراسات عليا	1.981	34		
	المجموع	2.176			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.421، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الاتصال والإجراءات	أقل من 5 سنوات	2.250	3	0.151	0.928
	6-10 سنوات	2.292	31		
	من 11-15 سنة	2.271	34		
	أكثر من 16 سنة	2.096			
	المجموع	2.176			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.928، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الاتصال والإجراءات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الاتصال والإجراءات	المؤهل العلمي	2.467	2	0.462	0.634
	الخبرة العملية	2.208	32		
	الاثنين معا	2.115	34		
	المجموع	2.176			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.634، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرقابة والمتابعة والتقييم	ذكر	1.948	1	0.977	0.330
	انثى	1.727	33		
	المجموع	1.879	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.330، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرقابة والمتابعة والتقييم	من 25-30 عام	2.875	3	1.508	0.232
	من 30-35	1.500	31		
	من 35-40	1.838	34		
	40 فأكثر	1.925			
	المجموع	1.879			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.232، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرقابة والمتابعة والتقييم	دبلوم	2.150	2	1.342	0.276
	بكالوريوس	1.923	32		
	دراسات عليا	1.625	34		
	المجموع	1.879			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.276، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرقابة والمتابعة والتقييم	أقل من 5 سنوات	1.969	3	0.123	0.946
	6-10 سنوات	1.719	31		
	من 11-15 سنة	1.922	34		
	أكثر من 16 سنة	1.875			
	المجموع	1.879			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.946، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرقابة والمتابعة والتقييم في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرقابة والمتابعة والتقييم	المؤهل العلمي	2.300	2	1.444	0.251
	الخبرة العملية	1.875	32		
	الاثنين معا	1.798	34		
	المجموع	1.879			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.251، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسة السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

#### ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا الوظيفي والحوافز	ذكر	1.767	1	2.094	0.157
	انثى	1.455	33		
	المجموع	1.669	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.157، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا الوظيفي والحوافز	من 25-30 عام	1.400	3	0.702	0.558
	من 30-35	1.300	31		
	من 35-40	1.660	34		
	40 فأكثر	1.760			
	المجموع	1.669			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.558، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا الوظيفي والحوافز	دبلوم	1.800	2	0.702	0.503
	بكالوريوس	1.724	32		
	دراسات عليا	1.467	34		
	المجموع	1.669			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.503، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا الوظيفي والحوافز	أقل من 5 سنوات	1.650	3	0.177	0.911
	6-10 سنوات	1.700	31		
	من 11-15 سنة	1.800	34		
	أكثر من 16 سنة	1.611			
	المجموع	1.669			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.911، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا الوظيفي والحوافز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا الوظيفي والحوافز	المؤهل العلمي	2.000	2	0.887	0.422
	الخبرة العملية	1.650	32		
	الاثنين معا	1.608	34		
	المجموع	1.669			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.422، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسة الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	ذكر	2.694	1	0.327	0.571
	انثى	2.606	33		
	المجموع	2.667	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.571، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	من 25-30 عام	2.333	3	0.760	0.525
	من 30-35	2.833	31		
	من 35-40	2.767	34		
	40 فأكثر	2.600			
	المجموع	2.667			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.525، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	دبلوم	2.600	2	1.523	0.234
	بكالوريوس	2.762	32		
	دراسات عليا	2.481	34		
	المجموع	2.667			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.234، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	أقل من 5 سنوات	2.750	3	0.240	0.868
	6-10 سنوات	2.667	31		
	11-15 سنة	2.750	34		
	أكثر من 16 سنة	2.614			
	المجموع	2.667			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.868، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام التقنيات والتكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
استخدام التقنيات والتكنولوجيا	المؤهل العلمي	3.000	2	1.986	0.154
	الخبرة العملية	2.667	32		
	الاثنين معا	2.603	34		
	المجموع	2.667			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.154، وبذلك تعتمد الفرضية.

#### الفرضية الرئيسية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغيرات (والنوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل في الهيئة، والانسجام مع طبيعة العمل).

#### ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانى فرضيات فرعية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا المهني	ذكر	2.115	1	2.610	0.116
	انثى	1.727	33		
	المجموع	1.993	34		

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.116، وبذلك تعتمد الفرضية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا المهني	من 25-30 عام	2.000	3	0.428	0.734
	من 30-35	1.625	31		
	من 35-40	2.050	34		
	40 فأكثر	2.038			
	المجموع	1.993			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.734، وبذلك تعتمد الفرضية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا المهني	دبلوم	2.250	2	0.708	0.500
	بكالوريوس	2.012	32		
	دراسات عليا	1.806	34		
	المجموع	1.993			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.500، وبذلك تعتمد الفرضية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	سنوات العمل في الهيئة	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا المهني	أقل من 5 سنوات	2.375	3	0.786	0.511
	6-10 سنوات	2.250	31		
	من 11-15 سنة	1.906	34		
	أكثر من 16 سنة	1.895			
	المجموع	1.993			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.511، وبذلك تعتمد الفرضية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع الرضا المهني في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير وسنوات العمل في الهيئة.

المحور	الانسجام مع طبيعة العمل	المتوسط Mean	درجة الحرية df	اختبار F	مستوى المعنوية $\alpha$
الرضا المهني	المؤهل العلمي	1.950	2	0.030	0.971
	الخبرة العملية	2.063	32		
	الاثنين معا	1.990	34		
	المجموع	1.993			

يلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق بين قيم المتوسطات وذات دلالة إحصائية وذلك واضح من قيمة  $\alpha$  التي يبلغ قيمتها أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.971، وبذلك تعتمد الفرضية.

## الفصل الثالث

### 5.1 تقديم

بعد ما تم استعراضه في جزء الدراسة الاول من نظريات ونماذج العمل الاعلامي والتي اعطت فرصه للاطلاع على اساليب التأثير الاعلامي وطرق بناء النماذج الاعلامية والاطلاع على المفاهيم الادارية في التعامل مع المحتوى الاعلامي كمنتج والافراد كادوات للانتاج، وما تم استعراضه من بيانات حول اساليب العمل المتبعه في الهيئه من خلال ادوات البحث المتبعه "المقابل له للفئه العليا والاستبانة للفئه التنفيذية" وما تم تحليله والتوصل اليه في الجزء الثاني من البحث" الفصول الاربعه السابقه" والتي بينة طبيعة العملية الادارية والمهنية في الهيئه العامه للاذاعه والتلفزيون الفلسطيني، ومن خلال ما تم عرضه من بيانات يمكن تلخيص الاستنتاجات التالية :

#### 1.5.1 المرجعيات النظامية والقانونية

في عام 2010 صدر المرسوم الرئاسي الخاص بالهيئه لتنظيم عملها وتحديد مرجعياتها وطرق حوكمتها واعطى الهيئه فرصة لممارسة اعمالها ومسؤولياتها ومهامها باستقلالية مهنية وادارية ومنحت قياداتها الصلاحيه الكامله في وضع الانظمة الادارية والمهنية وبناء وتنفيذ فلسفه وسياسه اعلامية وطنية بما ينسجم مع احتياجات المواطن الفلسطيني وحقوقه والارتقاء به اجتماعيا وسياسيا بما ينسجم مع متطلبات التطور والتقدم وفوضها بان تكون مرآة الشعب الفلسطينية للشعوب والمجتمعات الاخرى بوضعية ومهنية.

### 2.5.1 ادارة الاعمال

تعتمد الهيئه في اعمالها على الانظمه الاداريه والماليه العامه بالرغم من ان المرسوم الرئاسي منحها لاستقلال الاداري والمالي و اتاح فرصه اعداد نظام اداري ومالي خاص للهيئه بما يحقق لها القدره على التحكم بمواردها البشريه والماليه، الى جانب منحها بعض الاستثناءات الاداريه والماليه لحين وضع الانظمه الخاصه، وبالرغم من وجود بعض الصعوبات والعقبات الماليه الا ان الهيئه صاحبه الدور المباشر في اعداد موازنتها والتحكم بها، وتمتلك الهيئه من الاجهزه والمعدات الاجهزه والمعدات والتقنيات التي تضعها بمستويات عاليه توازي التطور الحاصل في تقنيات الاتصال الجماهيري وتتيح الفرصه الدائمه لموكبة المتغيرات والتحديثات في تقنيات الاتصال والتعامل معها.

وهذا يمنح الهيئه وقيادتها فرصه الاداره وفق مصالح وطبيعه العمل والتحرر من بعض الاجراءات الروتينية العامه التي لا تتسجم مع مصلحه وطبيعه العمل الاعلامي.

### 3.5.1 ادارة المحتوى الاعلامي

بالرجوع الى عنوان البحث "ادارة المحتوى الاعلامي وعلاقته باحداث الاستجابة والتاثير" بما يحمله من معنى اداره مضامين وليس اداره افراد فقط، فقد قدمت نظريات التاثير اسسا لاتباعها في بناء المضامين والتحكم بها ومعايير اختيارها بحيث تحقق الاستجابة المطلوبه، وان دراسة اثر وسائل الإعلام حسب نظريات التأثير يتم من مدخلين مترابطين :

الأول المدخل الوظيفي: بمعنى دراسة وظائف وسائل الاتصال الجماهيري وما يمكن أن تقدمه للجمهور من خلال التركيز على الكيفية التي يستخدم فيها الجمهور وسائل الاتصال .

الثاني المدخل التأثيري: بمعنى دراسة التأثيرات الناتجة عن استخدام وسائل الاتصال من خلال التركيز على التغيرات التي حدثت للجمهور وإدراكه للمحتوى .

وهذين المدخلين يمثلان عملية الاتصال بمفهومها البسيط "مصدر ومتلقي" بهدف التفاعل واحداث الاستجابة أو الاقناع في التحول بوجهة نظر المتلقي إلى وجهة نظر القائم بالاتصال، لذلك حينما نحاول ان نعرف الإعلام وفقا للمضمون لابد من ربط خصائص الرسالة ببعض الأهداف والتأثيرات التي ستتبع عنها وحينما نعرف الإعلام وفقا للتأثير لابد وان نضع الهدف في المرسل

والمستقبل وليس في الرسالة بمعنى ان تأثير الرسالة لابد من معرفة هدف المرسل من ارسالها وهدف المستقبل من استخدامها وكيف استخدمها.

ولقياس التأثير الذي تحدثه وسائل الإعلام هناك طريقتين هما: الدراسات التجريبية والدراسات الميدانية وبشكل عام أن تأثيرات وسائل الإعلام محصورة اما لخلق اتجاهات جديدة أو لتطوير وتعزيز اتجاهات قائمه أو تغيير اتجاهات موجوده بمعنى أن وسائل الإعلام متغير يعمل مع متغيرات اخرى، وهذه المتغيرات غالبا ما تكون تركيبية ومتابعة مثلا "أن التغيير في المعلومات يسبق التغيير في الاتجاهات والذي يسبق التغيير في السلوك" وقدمت بيانات البحث فرصه للمقارنه بين ما يتم تطبيقه في الهيئه باسقاط نظريات التأثير على العملية الإعلامية في الهيئه لتحديد ما اذا كانت عملية إدارة المحتوى الإعلامي في الهيئه تتم وفق نظريات التأثير يتبين التالي:

- من مدخل الوظيفي: فان العملية الإعلامية في الهيئه وحسب إجابات المبحوثين لا تتم من خلال دراسة كيفية استخدام الجمهور لوسائل الإعلام بدليل غياب الدراسات والابحاث حول اهتمامات الجمهور وطبيعة استخدامه لوسائل الإعلام في عملية اعداد المحتوى والمضامين وان ذلك يتم من خلال تقدير القائمين على العملية الإعلامية فقط .
- اما من المدخل التأثير فان إجابات المبحوثين تشير إلى عدم وجود أي تقدير لنتائج الأعمال المقدمه وغياب وأنظمة التغذية الراجعه "رجع الصدى " وما هي الاثار التي احدثتها لدى الجمهور المستهدف او على الأقل تقدير معتمد لنسب المشاهده.

وبناء على ماسبق نستنتج ان العملية الإعلامية الممارسه في الهيئه لا تطبق أي من نظريات التأثير بسبب غياب التفاعل مع الجمهور المستهدف بشكل منهجي ومخطط .

بالإضافة إلى المطابقه بين نظريات التأثير والعملية الإعلامية في الهيئه ظهرت مجموعة ملاحظات لها انعكاسات على قدرة الهيئه في التأثير واحداث الاستجابة لدى الجمهور أهمها :

- عدم وضوح في الرؤيا والأهداف وغياب التوصيف الموضوعي للهيئه والاكتفاء بتعريفها كمؤسسة وطنية .
- عدم وضوح في اليات صنع القرار وبالتالي غياب معايير اتخاذ القرار.
- ضعف إلى درجة الغياب في التخطيط الإعلامي والتنظيم الإعلامي.

- غياب المعايير والإجراءات الناظمة لعملية اختيار المحتوى.
- غياب منظومة إجراءات ومعايير واضحة مرتبطة بالأهداف والغايات من النشاطات وتحدد للعاملين طرق تنفيذ الأعمال وتتيح المتابع والمراجع الدائم وتضمن انسجام الأعمال المنفذة مع الغايات منها يعتبر هدرا للامكانيات والجهود ولا يحقق التشغيل الصحيح للموارد المالية والبشرية.
- عدم وجود نظام رقابة على المضمون بالرغم من ان مدير عام الاخبار اشار إلى وجود الرقابة الذاتية والتي يصب توحيدها اوقياسها لدى العاملين نظرا لتفاوت مستويات الثقافه والاطلاع وتنوع المشارب الفكرية، وقد نظر المبحوثين إلى مفهوم الرقابة بأبعاده السلبية دون مراعاة ان عملية الرقابة تساعدنا على معالجة الانحرافات عن الأهداف اثناء تنفيذ النشاطات وتساعدنا على التاكيد باننا ننفذ الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وايصال رسالة الهيئة واننا ننفذ النشاطات بطريقه سليمه تحقق أعلى درجات التشغيل وبأفضل الامكانيات وأعلى مستويات الجوده .
- عدم وجود ابحاث ودراسات واليات قياس للرأي العام لمعرفة مواقف الجمهور المستهدف من المواضيع المقدمه وان عملية اعداد المحتوى الإعلامي لا تعتمد على أي عمليات بحث اومسح اواستطلاع ولا تعتمد على نسب المشاهده إلى درجة انها تقدرها تقديرا دون الاستناد إلى أي مراجع معتمده في ذلك ولا يوجد مصدر لمعرفة اهتمامات الجمهور بالرغم من ان المبحوثين اظهروا إدراكهم لأهمية ذلك في عملية اعداد المحتوى واختيار المضامين ومن هنا يتضح ان المحتوى المقدم يعد في أفضل الاحوال بناء على تقديرات القائمين عليه ودون مراجع لذلك.
- بعد استعراض أهم نظريات الاتصال والإعلام ونظريات التأثير الفاعل وطرق بناء المحتوى الإعلامي، بمهنية وموضوعية، واستعراض نظريات الإدارة وخصوصيتها في المؤسسات الإعلامية، والاعتبارات التي تؤثر فيها وفي اختيار المضامين الإعلامية، لتحقيق الاستجابة الايجابية مع كل ما يحتويه المضمون الإعلامي، ومهما تنوعت وسائل وأساليب عرضه، وبعد ان استعرضنا أهم المشاكل والمعوقات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطيني وواقع الحال فيها والمؤثرات الداخلية والخارجية المؤثرة على مستوى الاداء والقدرة على تحقيق التأثير المراد.
- وبعد استعراض نتائج مقابلات القيادات العليا في الهيئة بمختلف مسؤولياتها واستعرض نتائج الاستبانه الخاصه بالقيادة الوسطى والتي من خلالها تعرفنا على طرق العمل في الهيئة وطبيعة

العلاقة بين الفئة العليا والفئة الوسطى والتعرف على سياسة ادارة التحرير وطرق التعامل مع المحتوى الإعلامي وطرق اختياره وتنظيمه المتبعه في الهيئة يمكن تحديد هوية الهيئة الإعلامية بأنها تكتفي بدورها ومسؤوليتها كاداه من ادوات السيادة والحكم وتكتفي بعملية الأخبار والنقل دون مراعاة لمعايير التأثير ومتطلباته .

## 5.2 التوصيات :

يكتفي الباحث بتوصية واحده وهي ضرورة اعداد خطة استراتيجية للهيئة تشمل كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي العلمي بدء من صياغة التعريف الموضوعي والدقيق للهيئة كهيئته وطنية تحمل رسالة ورؤية واضحة ودقيقه تراعي وتتسجم مع المفهوم الحقيقي للاعلام الوطني ومسؤولياته وتشمل تحديدا دقيقا لاهدافها وغاياتها وتتضمن خطط تنفيذية لبرامج ومشاريع تشمل شقي العملية الاداريه في الهيئة "ادارة التحرير وادارة الاعمال " وتصمم من خلالها نموذج اعلامي لانواع المضامين الاعلامية وقولبها وتضع انظمه مالية وادارية وهيكل تنظيمية وتوصيف دقيق للوظائف توضح مستويات المسؤولية واليات صنع القرارات الادارية والمالية والمهنية ولوائح وادلت الاجراءات التنفيذية لكافة النشاطات التخصصية بمختلف انواعها ومستوياتها، وبناء منظومة حوافز قادرة على تعزيز الانتماء والولاء وبناء نظام متابعة ورقابه يتحقق من خلاله بناء نموذج عمل وادارة اعلاميه قادرة على تقديم المحتوى الإعلامي والمضامين التي تتسجم مع مفهوم التأثير واحداث الاستجابة وتسهم في عملية التنمية الشامله وبناء إنسان يعرف حقوقه وواجباته وقادر على بناء المواقف والآراء بموضوعية ومسؤولية وطنية منسجمه ومتناسقه وموجه لبناء المجتمع، وتعزز قدرته على مواكبة التطورات والمتغيرات وتدفعه للتمسك بإنسانيته وحقوقه، والجرأة على الدفاع عن حقوقه بالوسائل والادوات التي توصله لمجتمع مدني بمواصفات راقية"، لتكون حقا مؤسسة وطنية بامتياز .