



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



بعنوان:

إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة التلفزيونية  
بالتطبيق على تلفزيون السودان في العام (2017م وحتى 2019م)

**Management of Media Institutions and its reflection on the Production of  
TV. Mission applied on Sudan TV during the period from 2017 to 2019.**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال تخصص إذاعة (راديو وتلفزيون)

إعداد الطالبة :

صباح حسن عثمان

أشرف:

د/ عبد المولى موسى محمد

2019 هـ 1440م

## إستهلال

قال تعالى :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

سورة التوبة : الآية 105

## إهداء

إلى أسرتى الكبيرة ملاذى الأمن

وأسرتى الصغيرة مصدر إلهامى

ولزملائى واساتذتى ولكل من أسهم في انجاح هذه الاطروحة

ولاسرة هذه الجامعة الجامعة لعلوم الكون .. من أجل غد مشرق

اقدم هذا البحث

## الشكر والتقدير

الشكر ابتداءً وإيماناً بالله سبحانه وتعالى الذي أنعم على بنعمة العلم

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا

الشكر لكلية علوم الإتصال (اساتذة - موظفين - عمال)

الشكر للمكتبات التي لم تبخل عليّ بالمعلومات متمثلة في مكتبة كلية علوم الإتصال ومكتبة كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان ، مكتبة التلفزيون القومي، مكتبة كلية الاعلام جامعة ام درمان الاسلامية .

الشكر الجزيل للعاملين بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون .

والشكر أيضاً الي لجنة التحكيم (دكتور/ مجذوب بخيت ودكتور/أسامة حسب الرسول ودكتور / صالح موسى ودكتور/ ياسر بابكر).

الشكر كل الشكر للدكتور/ عبد المولى موسى محمد الذي أشرف على هذا البحث خير اشراف وانعم على بعلمة الغزير وتوجيهاته واقدر سعه صدره في كل مراحل هذا البحث .

## المستخلص

هدفت الدراسة والتي جاءت بعنوان (إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة التلفزيونية) واخذت بالتطبيق على تلفزيون السودان في العام (2017 - 2019م) وللتعرف على طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات التالية تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمل التخطيط لإدارة التلفزيون ووضع الخطط الادارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة كيف يتم الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان. وتتمثل أهمية الدراسة في اهمية إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاسها على الرسالة الاعلامية واهمية الرسالة الاعلامية ودورها في تغيير المجتمعات البشرية واهمية النتائج التي توصلت اليها الدراسة في خدمة المجتمع والبحث العلمي . وتكمن اهداف الدراسة في الإلمام باستراتيجية التلفزيون القومي وابعادها على إنتاج الرسالة الإعلامية والوقوف على تأثير النظام السياسي على إدارة المؤسسات الاعلامية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة في ذلك ادوات البحث (الاستبانة والمقابلة والاطار النظري) وكانت عينة البحث عينة قصدية باختيار مجموعة محاور موجهة للعاملين بالتلفزيون القومي باختيار وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها إدارة التلفزيون غير مهتمه بتحسين بيئة العمل بنسبة (96%) ولا تساعد على انتاج برامج بجودة عالية والسياسة التحريرية أثرت سلباً في إنتاج البرامج التلفزيونية وسوء الإدارة انعكس سلباً على انتاج الرسالة الاعلامية وأهم توصيات الدراسة هي على القائمين بإمر إدارة التلفزيون العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل التلفزيون القومي . وعلى إدارة التلفزيون الاهتمام بإدارة التدريب وذلك برفع مقدرات العاملين وتحسين الصورة التلفزيونية من خلال التدريب المتخصص. وفك دمج الاذاعة من التلفزيون.

## **Abstract**

This study entitled "Management of media institutions and its implications on the production of the TV message" was adopted on the Sudan TV in 2017 2019. It aimed to identify the work nature of Sudan Television Administration in coordinating and classifying data and information to be used in the management planning of television and the development of management plans to meet the satisfaction of the functional staff and know how the programs production achieved. The importance of the study stems from the importance of the management of media institutions and their reflection on the media message, its importance and its role in changing human societies and the main findings of the study in the service of society and scientific research. The study aimed to identify the strategy of the national television and its reflections on the production of the media message and to determine the impact of the political system on the management of media institutions. The researcher used the analytical descriptive method. A questionnaire and an interview whereas research tools for data collection from intentional study sample. The study came out with some results; Sudan TV Administration is not interested in improving the work environment by (96%) and does not help to produce high quality programs. Editorial policy has negatively affected the production of television programs. Mismanagement negatively affected the production of the media message. The most important Recommendations are: The directors of the national TV channel have better to endeavor to achieve employees satisfaction of the Sudan TV management should take care of the management of training by raising the capabilities of the employees and improving the TV image through specialized training. Separating the radio from the TV.

## فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	2
ب	الاهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	المستخلص	5
هـ	Abstract	6
و-ز	فهرست المحتويات	7
ح	فهرست الجداول	8
ط	فهرست الأشكال	9
<b>الفصل الاول</b> <b>الإطار المنهجي</b>		
2	المقدمة	10
3	أهمية البحث	11
3	أهداف البحث	12
4	مشكلة البحث	13
4	أسئلة البحث	14
4	منهج البحث	15
5	ادوات البحث	16
6	حدود البحث	17
6	مجتمع البحث	18
6	مصطلحات البحث	19
8	الدراسات السابقة	20
12	النظرية الموجهة للبحث	21
<b>الفصل الثاني</b> <b>إدارة المؤسسات الإعلامية</b>		

17	المبحث الاول: مفهوم الإدارة ونظرياتها .	22
28	المبحث الثاني: عناصر الإدارة .	23
42	المبحث الثالث: إدارة المؤسسات الإعلامية .	24
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>إنتاج الرسالة الإعلامية</b>		
51	المبحث الاول: عناصر إنتاج الرسالة الإعلامية .	25
64	المبحث الثاني: القائم بالاتصال .	26
75	المبحث الثالث: إدارة المؤسسات وإنتاج الرسالة التلفزيونية .	27
<b>الفصل الرابع</b>		
<b>الدراسة الميدانية</b>		
89	اولاً : مجتمع البحث .	28
89	ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة .	29
90	ثالثاً : تحليل البيانات .	30
106	رابعاً : تفسير النتائج .	31
113	خامساً :النتائج .	32
114	سادساً : التوصيات .	33
115	قائمة المصادر والمراجع.	34
118	الملاحق .	35

## فهرست الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
90	قيم معامل (الفا) لكرونباخ (صدق وثبات محاور المقياس)	1
91	قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور طبيعة عمل إدارة التلفزيون القومي	2
92	قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان	3
93	قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور إدارة تلفزيون السودان وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	4
94	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب النوع	5
95	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العمر	6
96	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
97	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	8
98	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	9
99	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المهنة	10
100	التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة علي عبارة طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات التالية	11
102	التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة علي عبارة محور الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان.	12
104	التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة علي عبارة محور إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	13
106	تفسير النتائج جدول (14) الاوزان والفترات	14
107	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الاول	15
108	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الثاني	16
109	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الثالث	17

## فهرست الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
94	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب النوع	1
95	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العمر	2
96	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3
97	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	4
98	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
99	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المهنة	6

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## المقدمة :

الإعلام هو وسيلة التواصل بين الناس في كل بقاع الأرض فإسناد الإعلام هو الإتصال والتواصل وإرسال خبر معين للجهات الأخرى وقد عمل الإنسان منذ القدم بكافة أنواع التواصل ساعياً للتواصل مع أقرانه ثم مع المحيط الذي من حوله ثم مع كل من يستطيع أن يصل إليهم في حدود عالمه . (محمود . 2010م ص 11)

مر الإعلام بعدة مراحل منذ القدم ومن ثم شهد تطوراً كبيراً مع دخول التكنولوجيا والتطورات المستمرة في كافة أنحاء العالم مما أدى ذلك إلى إنتشار الرسالة الإعلامية و نجاحها ويرجع ذلك الي إدارة ناجحة قائمة على أسس علمية ومنهجية مطبقة على أرض الواقع .

وهذا الحديث يقودنا للتعرف على الإدارة وأسسها وقواعدها وطرق تطبيقها فنشأة الإدارة العلمية ترجع إلى بداية ظهور المجتمع الصناعي وظهور مفهوم الإدارة كعلم في أواخر النصف الثاني من القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد في المجتمع الواحد ووجبات الدولة القائمة نحو المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لهم . وحيث شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر إداري ينظم إنتاج وتسويق سلعهم ويحدد علاقة الإنتاج بينهم وبين جمهور العاملين ويخترع الوسائل والأسباب التي من شأنها تطوير الإنتاج الصناعي ، بدأت نظريات الإدارة في المجالين العام والخاص تتبلور منذ ذلك التاريخ ثم تتنوع وتتعدد وتتعارض في بعض الأحيان الي يومنا هذا ، وهذا لا يعني أن الإدارة لم تكن معروفة من قبل أو أن النشأة مرتبطة بأمريكا وأوروبا فنشأة الإدارة ترجع إلى بداية هذا الوجود فقد عرف تاريخ البشرية أنماطاً متعددة من العمل الإداري ويدل تاريخ الحضارات العريقة من فرعونية ورومانية ويونانية وإسلامية على أشكال من الإدارات التي صنعت لها إمبراطورية عظيمة وكانت تلك الأشكال الإدارية تشمل نواحي مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها.(محمود 2010، ص12)

ومن الضروري للمؤسسات الإعلامية أن تحقق الأهداف المطلوبة بالمستوي المطلوب أن يدرك الإعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الإدارة الإعلامية وكذلك يجب أن يلم الإداريون اللذين يعملون في النواحي الإدارية بالبحث المأمور بما يدور في إدارة التحرير والبرامج ، وهذا ما دفع الباحثة لدراسة هذا الموضوع لما رآته في اختلاف طرق الإدارة للمؤسسات الإعلامية وانعكس ذلك على إنتاج الرسالة الإعلامية وانعكس ذلك على إنتاج الرسالة الإعلامية .

## أهمية البحث :

أن من الخطوات الأساسية لاعداد البحث تحديد أهميته ، وأن من الاسباب المقبولة التي يمكن ذكرها في تحديد أهمية موضوع البحث هو خلو المكتبة من بحث مطابق له والإضافة الموجبة التي يمكن ان يدفع بها عجلة التقدم العلمي ويسهم البحث العلمي في زيادة خبرة الباحث ويزيد من معرفته ويقود إلى بحوث جديدة تضيف للمجتمع لذا على كل باحث أو صاحب بحث اثبات أهمية بحثه (عثمان ، 2016م ، ص106) وترى الباحثة أن أهمية البحث تأتي من :

1/ أهمية إدارة المؤسسات الاعلامية وانعكاساتها على الرسالة الاعلامية .

2/ أهمية الرسالة الإعلامية ودورها في تغيير المجتمعات البشرية .

3/ أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة في خدمة المجتمع والبحث العلمي

## أهداف البحث :

أن تحديد هدف البحث يساهم في توجيه الباحث لنوعية المعلومات التي يحتاجها لانجاز بحثه ولا بد أن تكون الأهداف محددة ويمكن قياس مدى تحقيقها وأن تكون دقيقة ووثيقة الصلة بموضوع البحث وأن تكون قابلة للتحقيق في ضوء الوقت والجهد المخصصين للبحث ويجب أن تكون جميع الأهداف معروفة. (عثمان . ص106 . 2006م) .

تمثل الأهداف التي من اجلها يكتب الباحث :

1/ الالمام باستراتيجية تلفزيون السودان وابعادها على إنتاج الرسالة الاعلامية .

2/ الوقوف على تاثير النظام السياسي على إدارة المؤسسات الاعلامية .

3/ التعرف على إنعكاسات إدارة المؤسسات الإعلامية على ++ إنتاج الرسالة التلفزيونية.

4/ معرفة الرضا الوظيفي على إنتاج الرسالة الاعلامية بتلفزيون السودان.

5/ الالمام بتأثير السياسة التحريرية على إنتاج الرسالة الاعلامية .

## مشكلة البحث :

تتبع مشكلة البحث من الشعور بصعوبة شيء ما وهي جملة من الاستفهامات وهي حقيقة خلافية تحتاج إلى تفسير وتحليل أو سؤال بهدف الإجابة عليه وتسال عن العلاقة الموجودة بين متغيرين أو أكثر وهي تساؤل يطلب حلاً أو انتباهاً وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي ما هي انعكاسات إدارة المؤسسات الإعلامية على إنتاج الرسالة الإعلامية التلفزيونية السودان؟

## أسئلة البحث :

الباحث الذي يريد أن يصل من خلال بحثه إلى نتائج مرجوة الفائدة أن يصوغ المشكلة في شكل سؤال رئيس ، ثم يحاول الاستعانة على إجابة هذا السؤال بأسئلة محورية ، بحيث تشكل الإجابة عن الأسئلة المحورية حلاً لمشكلة البحث كما أن على الباحث أن يطرح أسئلة فرعية متعلقة بالأسئلة المحورية ، وأن الأسئلة التي تدور حول الموضوع تشكل في مجملها مشكلة البحث ، (عثمان ، 2006م، ص 68 )

1/ إلى أي مدى يوجد تأثير لإدارة المؤسسات الإعلامية على إنتاج الرسالة التلفزيونية بتلفزيون السودان؟

2/ ما انعكاسات الرضا الوظيفي على إنتاج الرسالة الإعلامية بتلفزيون السودان ؟

3/ ما انعكاسات النظام السياسي على إدارة المؤسسات الإعلامية وتأثير ذلك على الرسالة الإعلامية بتلفزيون السودان ؟

4/ إلى أي مدى ساهمت إدارة التلفزيون في التخطيط لإنتاج الرسالة بتلفزيون السودان ؟

5/ ما تأثير السياسة التحريرية على إنتاج الرسالة الإعلامية بتلفزيون السودان ؟

## منهج البحث :

هو الطريقة والوسائل والاقتراحات والمداخل التي يستفيد منها الباحث في التعامل مع مشكلته فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للقيام بهذه الدراسة.

**المنهج الوصفي المسحي:** يعتبر المنهج المسحي أهم المناهج الوصفية التي تهتم بحالة الافراد والظواهر وتصفها وصفا دقيقا تغطي مناطق كبيرة او قد تقتصر في دراستها على منطقة واحدة وهو يعتمد علي الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات المسحية ويمكن زيادة المساحة الجغرافية وزيادة حجم العينة . (إبراهيم . الطبعة الثانية 2006 . ص 315)

### **الادوات المستخدمة :**

الاداة أو الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للحصول على النتائج المطلوبة ومن الأدوات التي استخدمت في هذا البحث الاستبانة.

### **الاستبانة :**

هي أداة للحصول على الحقائق وتجمع البيانات عن الظروف والاساليب القائمة بالفعل ويعتمد الاستبانة على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير من افراد المجتمع (حيث ترسل هذه الاسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها وعلى الرغم من أن طريقة الاستبيان هي طريقة شائعة في البحث الا انها كثير ما يساء استخدامها وفيما يلي بعض تلك الاخطاء الشائعة التي ينبغي على الباحث أن يتجنبها للافادة القصوي من الاستبانة وهي: (د.بدر، الطبعة التاسعة، ص335)

1/ قد تكون المعلومات التي يسأل عنها القائم بالاتصال معروفة من مصادر أخرى وبالتالي يسبب للمفحوص كثيرا من الضيق يحول بينه وبين الاستجابة والرد.

2/ فشل القائم بالاستبيان في خلق ما يشجع المفحوص على الرد وعلى ذلك فيجب أن يحسن الباحث تنظيم الاستبانة ومنطقيته فعلا عن وجود أسئلة مقفلة الرد (عليها بنعم أو لا ) وجود الاسئلة المفتوحة التي تتيح له ان يجيب كما يشاء بالاضافة الي اعطاء الحرية لعدم الرد نهائيا لبعض الاسئلة .

3/ استخدام الاستبانة الطويلة التي يمل من ملئها المفحوص خصوصا اذا كانت لدية أعمال ومشغوليات عدة وبالتالي ينبغي أن يكون الاستبيان مختصر على قدر الامكان ومخططا في يسر حتي لا يأخذ من وقت المستجوب الا القليل .

**المقابلة :** وهي من الادوات التي استخدمت في البحث :

تعتبر المقابلة نوعاً من الاستبيان الشفوي فبدلاً من كتابة الاجابات فإن المستجوب يعطى معلومات شفوية في علاقة مواجهة واذا ما قام بالمقابلة شخص ماهر فإن المقابلة تصبح أفضل وأعلى من طرق جمع البيانات الاخرى وأحد الاساليب لذلك أن الناس تحب أن تتحدث عادة اكثر من رغبتها في الكتابة وبعد أن يكون القائم بالمقابلة علاقة طيبة مع المستجوب من الممكن أن يحصل على انواع معينة من المعلومات ذات طبيعة سرية التي يتردد المستجوب في الادلاء بهاء كتابة . ( بدر. الطبعة التاسعة . 1996 ص 338)

### **حدود البحث :**

نعني بحدود البحث المجال الموضوعي والمجال المكاني الزماني الذي يجري فيه البحث ولذلك على الباحث أن يوضح السبب الذي جعله يحصر بحثه موضوعياً ومكانياً وزمانياً ، تبرز أهمية تحدي المساحة الجغرافية للبحث وتديرها في البحوث التاريخية والإجتماعية والثقافية والإستراتيجية ، كما أن البحوث تحتاج إلى تحديد المدة الزمنية والتي يجب أن توضح مبرراتها.(عثمان،2006م،ص107)

**الحدود المكانية :** تلفزيون السودان . ولاية الخرطوم

**الحدود الزمانية :** ( 2018 . 2019 م )

### **مجتمع البحث :**

هم عينة محددة من الاشخاص اجريت عليهم الدراسة للحصول على نتائج مفيدة . وهم عينة من العاملين في تلفزيون السودان .

### **المصطلحات التعريفية :**

يعد تحديد المفاهيم العلمية (التعريفات الاجرائية) في البحث أحد أهم الطرق المنهجية المهمة في تصميم البحث ذلك أن الدقة والموضوعية من خصائص العلم وتمييزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات دقة العلم .

**الإدارة لغة :** (اسم) مصدر ادار

**أدار :** فعل

إدارة : اصل وتهيئة الخدمة

ادار : يدير إدارة فهو مدير واسم المفعول مدار، ادار حول الشيء دار، ادار فلان عن الامر: طلب منه أن يفعله ، ادار الشيء جعل حركاته تتواتر بعضها في أثر بعض جعله يدور ، إدارة العمامة حول الراس اي لفها ، ادار التجارة تعاطها وتداولها دون تاجيل .(معجم المعاني الجامع <https://www.almaang.com>)

الإدارة اصطلاحاً: هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم والرقابة علي الموارد المادية والبشرية ويهدف الى الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل تكلفة .

المؤسسات لغة: مؤسس (اسم) فاعل من أسس ، اللغة (مؤسس) اسم والجمع مؤسسات صيغة مؤنث لمفعول أسس ، عضو شركة مؤسس : كل من أسهم في إنشاء شركة مساهمة مؤسس أسم المفعول من أسس ، المؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أومنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة ، مؤسسات الجامعة ما يتبع لديها من كليات ومعاهد ومكتبات (معجم المعاني الجامع <https://www.almaang.com>)

المؤسسة اصطلاحاً : هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أم مادية او غيرها) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد انجاز واداء المهام المنوط بها .(المعجم الوسيط <https://www.almaang.com>)

عكس : (العكس) الضرب قبل الكلام ونحوه ورد آخر الشيء إلى أوله وأن تشد حبلأ في خضم البعير إلى يديه لينذل وذلك الحبل (عكاس) (العكيس) هو البن الذي يصب في الطعام علي مرفٍ (انعكاس) ارتدادات الشيء من اوله الي اخره . (بن يعقوب ، دار الجيل ، د.ت ، ص240)

رسل (فعل) رسل : يرسل ورسالة فهو رسل .. رسالة ( اسم ) الجمع رسالات ورسائل الرسالة ما يرسل الرسالة كتاب يشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد .. الرسالة الإعلامية تقرير مطبوع يزود الناس بالآخبار والمعلومات ذات اهمية معينة لجماعة معينة (<https://www.almany.com>)

**تلفزيون السودان :** انشاء تلفزيون السودان في الثالث والعشرون من شهر ديسمبر لعام 1962م وهذا تاريخ بداية اول بث تلفزيوني في السودان كان بثاً تجريبياً ومحصور في محيط العاصمة الخرطوم (الخرطوم ، ام درمان ، الخرطوم بحري) وانطلق الارسال التجريبي من استديو علي شمو بإذاعة ام درمان .

### **الدراسات السابقة :**

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الاديبيات التي يستهدف بها الباحث طريقه للبحث هنالك عدد من الدراسات السابقة من البحوث والدراسات في مجالات الماجستير والدكتوراة التي تناولت موضوعات شبيهة وسابقة عن الموضوع وهي التي تمثل الاطار المرجعي الأساسي للمشكلة العلمية كما أنها تمثل المصدر الأساسي لإستيقاء الفروض العلمية أو التساؤلات البحثية المطروحة .

### **الدراسة الاولي :**

#### **جاءت الدراسة الاولي بعنوان (تخطيط البرامج في التلفزيون السوداني 1995 الي 1998 م )**

وتضمنت مشكلة البحث عن مدى ما تلقاه برامج التلفزيون السوداني من قبول أو رفض لدى المشاهد وما مدى مواكبتها لما يحدث في العالم من تطورات تكنولوجية وتكمن مشكلة البحث في معرفة عما اذا كان هنالك تخطيط علمي سليم جعل برامج التلفزيون تؤدي دورها الاعلامي والتثقيفي والترفيهي في ظل منافسة شديدة بين أجهزة الإعلام الوطنية نفسها وبين أجهزة الإعلام الخارجي الذي بدأ يخترق الدول وحرمات البيوت وتهاجم العقول مباشرة وأستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعانت هذه الدراسة بالبحوث والتقارير واستطلاعات الراي السابقة التي أجراها التلفزيون السوداني وما كتب بالصحف والمجلات وما يرد الى إدارة البرامج من خطابات ومحادثات تلفونية وما يصل من بريد خلال بعض البرامج التي تمثل جزء من رجع الصدى كما يسعى الباحث أيضا للإستفادة من هيئة أصدقاء التلفزيون التي تتكون من المشاهدين الذين لهم اهتمامات خاصة بمشاهدة برامج التلفزيون وهي جمعية طوعية تساهم بفكرها في تطوير برامج التلفزيون .

وترجع أهمية هذا البحث الي أن التخطيط الإعلامي ما زال يتسم بالتخلف مقارنة بالعلوم الاخرى وذلك لعدم الادراك الواعي للسياسات والاساليب الاكثر ملائمة للظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع وان

ما يكتب عن التخطيط الاعلامي ما هو الا انعكاس لبعض التجارب المتباعدة من حيث الزمان والمكان ومن هنا جات أهمية الرسالة بالنسبة للمكتبة العربية والدراسات الاكاديمية على الصعيد العربي وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية بعد الدراسات الميدانية التي اجرتها الدراسة خرجت النتائج التالية اثبتت الدراسة ان نسبة المشاهدة للتلفزيون السوداني عالية حيث بلغت النسبة 100%. وان الدعم الحكومي لا يوازي حاجات التلفزيون حيث أكد ذلك حوالي 80% من المفحوصين .

و توفير الامكانيات الفنية للتلفزيون ذكر حوالي 60% بأن الدعم الحكومي غير كافي .واكدت الدراسة بان مشاهدة السودانيين للفضائيات ضعيفة ، واوضحت نتائج البحث اهمية رجوع الصدي للاستفادة من تطور البرامج وأن اختيار وتعيين الكوادر لا يتم علي أسس سليمة. واخيراً أكدت الدراسة ضرورة تاهيل وتدريب العاملين ، وخرجت بالتوصيات الاتية :

العناية بالبرامج الريفية والاهتمام بالريف وإعطاء الفرص للمواهب الجديدة والاكثار من الدراسات والبحوث لمعرفة راي المشاهدين وتوسيع نطاق المشاركة في البرامج التلفزيونية التفاعلية بين المشاهدين ومقدم البرامج وتوسيع نطاق تبادل البرامج على المستوي المحلي والاقليمي ، السعي إلى تطور مراكز التوثيق واستخدام الاقمار الاصطناعية بصورة أوسع وخاصة الاقمار العربية في تطور البرامج . (محمدین ، 1998م دكتوراه)

### علاقة البحث بالدراسة الاولى :

اتفقت كل من الدراستين في المنهج المستخدم حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والهيكل العام للدراسة واتفقت في التطبيق على تلفزيون السودان واختلقت في الموضوع الدراسة تخطيط البرامج في تلفزيون السودان لمعرفة ما تلقاه برامج تلفزيون السودان من قبول او رفض عن المشاهد وما مدى مواكبتها لما يحدث في العالم من تطورات تكنولوجية بينما انفردت الدراسة الحالية بموضوع إدارة المؤسسات الاعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة الاعلامية.

### الدراسة الثانية :

التطور التقني وأثره في إدارة المؤسسات الاعلامية دراسة وصفية تحليلية على الهيئة السودانية للأذاعة والتلفزيون قطاع التلفزيون في الفترة من (2002 - 2003). تناول هذا البحث التطور

التقني وأثرة في إدارة المؤسسات الإعلامية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أهداف البحث التعرف على التقنية الحديثة التي استجلبها التلفزيون ومدى استخدام تلك التقنية في المجال البرمجي .

وتتمثل مشكلة البحث التي لاحظها الباحث أن هنالك تقنية حديثة استجلبت ولا يوجد تحسين متكامل في الانتاج البرمجي عموما والصورة والاخراج وادوات البحث الجذب الاخرى خصوصا وهذا ما ابرزته الباحثه وسعت الي معرفة الاسباب التي تحول دون الاستفادة من التقنية الحديثة بالصورة المطلوبة .

تتبع أهمية هذا البحث في أنه قد تطرق للتقنية الحديثة بالتلفزيون في مجال تحسين الصورة التلفزيونية وعناصر الابهار والجذب الاخرى مع التركيز على المضمون الجاذب والبرامج التي تناولتها قضايا تهم الجماهير بالدرجة الاولى وكيفية استفادة التلفزيون من التقنية الحديثة التي استجلبتها بالصورة التي تحقق جذب الجمهور بالاخراج الجيد والمضمون الهادف .

أهم النتائج تتمثل في الشباب يشكل أكبر فئة عمرية من مجموع العاملين بالتلفزيون اذ بلغت 58% مع عدم وجود فنيين تتجاوز اعمارهم الخمسين في كافة المجالات و شكلت نسبة المنتجين في الوصف الوظيفي أعلى نسبة من بين الوظائف الفنية والبرمجية حيث بلغت 16% و عدم مواكبة الكادر البشري للتطور التقني بالتلفزيون مع عدم وجود الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وخرجت بالتوصيات التالية تحفيز الكفاءات الوطنية المغتربة على العمل في الهيئة السودانية للإذاعة والتلفزيون والعمل على الربط الشبكي بين مختلف الادارت والاستفادة من الامكانيات التقنية التي يتمتع بها التلفزيون و توظيف العلاقات الرسمية والشخصية مع المؤسسات النظرية ( عربية واجنبية ) لتطور الجوانب الفنية والتقنية . (الشيخ ، 2003 م ، ماجستير)

### **علاقة البحث بالدراسة الثانية :**

وعلاقة البحث بالدراسة السابقة تتفق كل من الدراستين في استخدام المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وايضا وجه الاتفاق في التطبيق على الهيئة العامة للتلفزيون القومي بينما انفردت الدراسة الحالية في صياغة العنوان التالي إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة الاعلامية.

## الدراسة الثالثة :

**العوامل المؤثرة في إنتاج برامج الاخبار الاذاعية دراسة حالة إدارة البرامج الاخبارية في الاذاعة السودانية(2008-2009)م.** وتناولت هذه الدراسة بالتحليل العوامل المؤثرة في أداء القائم بالاتصال وتناولت الدراسة منتج ومعد النشرة الاخبارية ومضمون النشرة الاخبارية في الاذاعة السودانية ومعرفة العلاقة التي تجمع بين منتج ومعد المادة الاخبارية ومضمون النشرة الاخبارية والعوامل التي تؤثر على أداء منتج الأخبار.

وتكمن مشكلة البحث في تكوين الرأي العام الايجابي من خلال العوامل المؤثرة في إنتاج البرامج الاخبارية رغم أن الاذاعة ازدادت مشاكلها في الاونة الأخيرة وبدأت تعاني من منافسة الوسائط الاعلامية الأخرى مما أدى لهروب البعض إلى وسائط إعلامية اخرى لإشباع الفضول والرغبات .

وتتمثل أهمية البحث في التالي: انها من الدراسات التي تحاول الوقوف على دور القائم بالاتصال في المحطة الاذاعية ومعرفة العوامل المؤثرة على أداء منتج الأخبار وعلى نوعية مضمون البرامج الاذاعية وشكل العلاقات التي تجمع بين منتج الأخبار ومضمون البرامج الاخباري دور الاذاعة المهم في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع وتشكيل رأي عام للمستمع

**أهم النتائج:** مواكبة الإذاعة السودانية الطفرة التقنية في مجال تكنولوجيا الإتصال وانعكس ذلك على البرامج الإخبارية و الفترات الاخبارية في الإذاعة السودانية تعكس أهداف الخطة البرمجية ومتطلباتها والبرامج الاخبارية في الإذاعة استوعبت القضايا التي تهم المجتمع السوداني و العامل السياسي من العوامل المؤثرة في عملية إنتاج واعداد البرامج الاخبارية وفي السياسة التحريرية وصياغة الأخبار والحالة الصحية والنفسية تؤثر على أداء المنتج في قسم الأخبار وهناك علاقة وثيقة بين معايير انتقاء الأخبار والسياسة العامة للدولة وسياسة المحطة الاذاعية وهي من العوامل المؤثرة وخرجت الدراسة بتوصيات وأهمها تهيئة بيئة العمل لمعدي البرامج الاخبارية في الاذاعة السودانية وفتح فرص التدريب والتاهيل الاكاديمي لمنتجي البرامج الاخبارية والاهتمام باللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل ويوصي الباحث بمراجعة المضامين البرمجية في اذاعة (أف أم) (عربي، 2009 م ماجستير)

## علاقة البحث بالدراسة السابقة :

قامت الباحثة بمراجعة المكتبات للتعرف على بعض الدراسات السابقة والاستفادة منها من حيث الاهداف والمنهج والنتائج ، واتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ومن هذا المنطلق نجد أن اوجه الشبه بين الباحثين والدراسة السابقة والهيكل العام للبحث وان الدراسة تختلف عن الدراسة السابقة من حيث الموضوع الذي تطرقت اليه الباحثة باخذ أهمية هذا الموضوع الذي لم نجده في الدراسة السابقة بشكل واضح في إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها علي إنتاج الرسالة الاعلامية .

## النظرية الموجهة للبحث :

### 1) نظرية حارس البوابة

اصول النظرية: لقد اجريت العديد من الدراسات الإعلامية التي تناولت القائم بالاتصال من جوانب عدة قبل ظهور النظرية بهذا الشكل وقد أسهم عدد كبير من علماء الإتصال في تطور هذه النظرية لكن يرجع الفضل الي عالم النفس النمساوي الاصل امريكي الجنسية (كريت لوين) في تطوير ما اصبح يسمى بنظرية حارس البوابة الاعلامية فدراسات لوين تعتبر من افضل الدراسات المنهجية في مجال حارس البوابة حيث قال (انه على طول الرحلة التي تقطعها المادة الاعلامية حتي تصل الي جمهور المتلقين ، حيث توجد نقاط أو بوابات يتم فيها اتخاذ قرارات بخصوص ما يدخل وما يخرج من معلومات والاخبار ، وكلما طالت الرحلة او المراحل التي تقطعها الاخبار لحين الوصول للوسيلة ، ازادت المواقع التي يصبح فيها سلطة فرد أو عدة افراد يقررون ما اذا كانت الرسالة ستنقل بنفس الشكل أو يتم ادخال تعديلات او تغييرات عليها. (خير، 2015م ص146)

وهذا الحديث يقودنا للتعرف على من هو حارث البوابة كما جاء في كتاب الاعلام والاتصال الجماهيري .

### من هو حارس البوابة :

هو رجل الاعلام الذي يقوم بجمع الأخبار والمعلومات وهو مصدر الأنباء الذي يزود الصحفيين ووسائل الإعلام بالأنباء وهو فرد الجمهور النخب الذي يؤثر على ادراك واهتمام أفراد آخرين من

الجمهور للمواد الإعلامية كل أولئك حراس بوابات في نقاط ما أو مراحل ما من المراحل التي تقطعها الأنباء .

لقد وجدت دراسات كثيرة ركزت على جوانب اساسية لعملية حارس البوابة دون استخدام صريح لهذا المصطلح حيث قدمت تلك الدراسات تحليلاً وظيفياً لاسباب السيطرة والتحكم التنظيمي والاجتماعي في غرف الاخبار ومصادر اخبارهم والعوامل التي تؤثر على اختيار المحررين وعرضهم للأخبار. (المغربي ، 2015م ص147)

### أهم التساؤلات التي تجيب عليها نظرية حارس البوابة :

- 1) على أي اساس ياخذ القائم بالاتصال قراراته ؟
  - 2) ما القوى التي تؤثر في مراحل صناعة القرار في هذه السلسلة الطويلة ؟
  - 3) هل القائم بعملية الإتصال يعمل في ظروف تتيح له إيصال رسالته بصورة متكاملة ؟
  - 4) كيف تتباين ظروف التحكم والسيطرة وعلاقات القوى في الظروف الاجتماعية والاتصالية ؟
- (خير ، 2015م ص147)

### الخصائص الذاتية للقائم بالاتصال :

1. مرجعية القيم والمعتقدات والتوجيهات الفكرية والسياسية والذاتية تلقى بظلالها سلباً أو ايجاباً على القائم بالاتصال وخاصة من خلال انتقائيته واسلوب تفسير الاحداث .
2. الاطار الدلالي للمحررين سوف يجعلهم من حيث المبدأ تمكنهم من تقييم المادة الإعلامية أو قدر الصدق أو الشك في التعامل مع المادة الاعلامية .
3. ايضاً هنالك تأثيرات محددة للعوامل الشخصية أو التطبيقية مثل ( العمر، النوع، مستوى التعليم، انتماءات الفكر والسياسة ، الميول والاتجاهات )
4. من الخصائص المهمة ثقة القائم بالاتصال في نفسه أو درجة الإحساس بالذات حيث إن المصدر الذي ترتفع ثقته بنفسه تنعكس بالايجاب علي الرسالة وعلي الجمهور ذاته .
5. التصورات الايجابية المتفائلة سوف تجعل القائم بالاتصال متمكناً من تناول الاحداث المزعجة، بينما الذي يقدم برامج ويتصف بالعدوانية يتبين تصورات سلبية عن الاخرين ويستطيع في التعامل مع الأحداث السلبية . (خير، 2015م ص148) .

## علاقة النظرية بالدراسة :

نظرية حارس البوابة تستخدم في الرسالة الاعلامية والدراسة تتحدث عن إدارة المؤسسات الاعلامية وانعكاسها على إنتاج الرسالة التلفزيونية بالتطبيق على تلفزيون السودان وتستخدم هذه النظرية في تلفزيون السودان .

## (2) نظرية المسؤولية الاجتماعية:

نظرية المسؤولية الاجتماعية هي نظرية تقوم على أسس أن المعرفة والاطلاع على ما يجري من أمر تشاركي وأن مهام وسائل الإعلام مسؤولة عن تزويد الناس بالمعلومات والاطلاع على الأحداث ولهذا يقوم الاعلام بتزويد الناس بالمعلومات شرط الزامي بمسؤولية أن تكون هذه المعلومات صحيحة وصادقة وممثلة لوجهات النظر المختلفة بصورة عادلة وأن تكون المعلومات كافية لتنتج الفرصه للناس لإتخاذ القرار المناسب وفي حالة عدم تمكن وسائل الاعلام من القيام بهذه الأدوار على الوجه الصحيح لا بد من تدخل الحكومة والمجتمع لتصحيح الوضع . (الموسى، 2012م، ص11)

والحقيقة أن لجنة الصحافة الامريكية التي تشكلت في الحرب العالمية الثانية قد لعبت دوراً بارزاً في تحديد معالم هذه النظرية ولم تكن التوصيات التي أقرتها هذه اللجنة غريبة عن أجواء الإعلاميين الامريكيين وما تضمنته موثيقهم المختلفة كميثاق (الإذاعة، الصحافة، التلفزيون، السينما) من أفكار مشابهة للأفكار التي توصلت لها اللجنة وقد أوصت اللجنة بأن تقيد وسائل الإعلام الامريكية بالمبادئ التالية :

1. تقديم تقرير شامل وحقيقي لأحداث اليوم، وهذا يستدعي أن تكون وسائل الإعلام دقيقة في معلوماتها تفصل بين الحقيقة الاخبارية والآراء وان تعمل على تقديم الحقيقة كاملة غير مجزأة.
2. أن تصبح منبراً لتبادل النقد البناء وتحليل الأحداث مجزئة وهذا يستدعي أن يتيح الإعلام الفرصة لتقديم وجهات النظر المختلفة وكما يجب ذكر مصادر المعلومات وتحديدها .
3. تقديم صورة صادقة ومعبرة وممثلة لفئات المجتمع كافة ، أي أن تعمل وسائل الإعلام على تقديم تقارير إخبارية دقيقة عن جميع الناس والاقليات المختلفة ، وذلك من منطلق أن الناس عادة يميلون لتكوين الآراء والقرارات بحسب المعلومات التي ترد اليهم .
4. نشر قيم المجتمع وقيمه وتفسيرها باعتبار أن الإعلام أداء تعليمية ووسيلة من وسائل التنشئة الاجتماعية وأكثر من هذا فإن إيضاح قيم المجتمع وأهدافه يجب أن يتسم بالموضوعية .

5. إتاحة الفرصة كاملة للمواطنين للإطلاع على المعلومات اللازمة خاصة اعتماد الناس على المعلومات في هذا العصر يأخذ طابعا ملحا وضرورياً مما يوجب نشرها على نطاق واسع .  
(الموسى، 2012م، ص11)

### وظائف الإعلام في نظرية المسؤولية الإجتماعية :

1. خدمة النظام السياسي من خلال القيام بتزويد المعلومات المتعلقة بالشئون العامة ومناقشتها والتعليق عليها .
2. إعلام الرأي العام وتثويره بهدف تمكينه من حكم نفسه بنفسه .
3. حماية حقوق الافراد من خلال قيام الإعلام بوظيفة الحارس علي الحكومة .
4. خدمة النظام الاقتصادي بالتقريب بين المنتج والمستهلك وذلك عن طريق الاعلان .
5. تقديم برامج التسلية والترفية عن الناس .
6. تحقيق الاكتفاء الذاتي في النواحي المادية بهدف أن يكون الاعلام مستقلاً وخاضع للمصالح الخاصة . (الموسى ، 2012 م ، ص12)

نظرية المسؤولية الاجتماعية تقول بأن للرأى العام حقوقا من أهمها حقه في المعرفة والاطلاع وحق الإعلام في الحرية المسؤولية وتشجع هذه النظرية حرية التعبير كما يؤدي إليه ذلك من طرح المواضيع على بساط البحث للنقاش واحلال محل الصراع الإجتماعى .

والمشكلة الاساسية التي تتعلق بهذه النظرية في الولايات المتحدة الامريكية نفسها انه لا يوجد اتفاق عام حول مسؤوليات الإعلام ورغم وجود عدة موائيق لمرافق الاعلام المختلفة تحدد مسؤوليات كل مرفق إلا انه ميثاق شرف عام وأحد شامل وملزم للجميع ويعود هذا إلى موقف الإعلاميين الامريكيين أنفسهم الذين لا يرغبون في تحديد المسؤوليات بصورة نهائية ، خشية أن يؤدي هذا التحديد إلى محاولة إلزامهم بتلك المسؤوليات وتغييد حرية التعبير التي يتمتعون بها. (الموسى، 2012م ، ص13). وتستخدم نظرية المسؤولية الإجتماعية للإعلام لذلك استخدمت في هذه البحث

## الفصل الثاني

### إدارة المؤسسات الاعلامية

المبحث الاول: مفهوم الإدارة ونظرياتها

المبحث الثاني: عناصر الإدارة

المبحث الثالث: إدارة المؤسسات الاعلامية

## المبحث الاول

### مفهوم الإدارة ونظرياتها

#### المفهوم العلمي للإدارة:

هنالك عدة تعريفات للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها ومنها التعريف الذي يتضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة " مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"

ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص التالية للإدارة :

- 1/ أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها .
- 2/ أنها نشاط رسمي أي أن دورها معلن رسمياً .
- 3/ أنها نشاط مهم يقوم على تحقيق الأهداف .
- 4/ أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها .
- 5/ أن هذا المفهوم ينظر الى الإدارة في إطار مفهوم النظم وسوف نناقش هذه الخاصية بشي من التفصيل فيما بعد .
- 6/ أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد الفعالة من تحقيق النتائج والأهداف .

(د.ماهر وآخرون ، طبعة 2001 . 2002 م ، ص 8 )

**مفهوم الإدارة :** الإدارة هي عملية توجيه للجهود البشرية ، لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات ، أي أن الإدارة بوجه عام هي مجموعة القواعد المنظمة للجهود البشري في نطاق منظمة من المنظمات ، بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة .

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول الى هدف محدد ، ومن هذا التعريف يمكن أن نشق المفاهيم الأتية : (د. رضا وآخرون، 2006م، ص13)

**1/ الإدارة عملية:** أي انها نشاط حركي ، يتكون من مجموعة من الممارسات ، وتدل لفظة (عملية) على أن هذه الممارسة مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والتأثر بمعنى أن السياسة المالية لمنظمة ما مثلاً تؤثر على سياسة التوظيف وطرقه ، والتوظيف بدوره يؤثر على أساليب العمل . والتغيير التكنولوجي يحدث أثر على الجوانب الانسانية والتنظيمية ، وهكذا فإن الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة . غير جامدة . المتفاعلة مع بعضها ، والتي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول إليه . (د.العبد وآخرون ، طبعة . 2002 م ، ص14)

**2/عملية إجتماعية :** وهذا يعنى أن هنالك عدداً من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب . وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضرورياً تعاون جماعي من الأفراد لأداء عمل معين فالإدارة تنظم علاقة هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبيل الوصول إلى الهدف فالمفهوم الإجتماعي لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس. يختلفون في مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة. فهذا مهندس متخصص في الحاسب الألي، وهذا محاسب متخصص في إقتصاديات المشروعات وكذلك يعنى المفهوم الإجتماعي للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضاً لخدمة الناس وهم جمهور المستهلكين، الذين يشترون السلعة التي تنتجها المنظمة، أو يستعملون الخدمات التي تقدمها. فالإدارة إذن تعتمد على الإنسان في القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها ، وتوجيه نتائجها في النهاية إليها.

وأخيرا يعنى المفهوم الإجتماعي للإدارة أنها تمارس نشاطاتها في محيط إجتماعي معين ، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف ، التي تحدث أثرها على العملية الإدارية تماماً كما تحدث أثارها على المجتمع الكبير .

**3/ عملية مستمرة :** أما لفظ مستمرة فتعني أنه طالما كان هنالك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات ، فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع ، كما أنها تتعد وتتنوع ، وتستجدي حاجات جديدة . والإدارة في المنظمات المختلفة . الصناعية والتجارية ،

والمؤسسات والأجهزة الحكومية ، تعني بتقديم السلع والخدمات التي تقابل هذه الحاجات فالإدارة إذن مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه.(د.رضا وآخرون، 2006م،ص13)

وترى الباحثة أن الاستمرارية في الإدارة تعني استمرارية في العمل دون انقطاع وتؤدي وتحقق النجاح المطلوب اذا كانت الإدارة ناجحة في سياساتها تؤدي الى نجاح المنظمة وإعطائها مكانتها في المجتمع .

### **وظائف الإدارة :**

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .وهذا هو أكثر التقسيمات إستخداما بواسطة كتاب الإدارة .

(د. العبد وآخرون، الطبعة 2006م ، ص 13)

### **مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم :**

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها ولذا فإننا نقوم بتوضيح مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .

**مفهوم النظام :** النظم جمع نظام والنظام عبارة عن كل ما يتكون من عدة أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها لتحقيق الهدف الكلي للنظام ، ويلاحظ أن كل جزء من أجزاء النظام ينظر إليه أيضا على أنه نظام فرعي له هدف فرعي يسعى لتحقيقه ، وهذا الهدف الفرعي يساهم في تحقيق الهدف العام للنظام الكلي .

المنظمة يمكن النظر اليها على أنها نظام يتكون من عدة إدارات فرعية ولكل إدارة منها هدف خاص بها تسعى لتحقيقه، وتحقيق الهدف الفرعي يساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة ككل . (عزت، 2010م، ب ص)

### **عناصر ومكونات النظام :**

يتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية وهي : المدخلات والعمليات والمخرجات .

1/ المدخلات: وتمثل عناصر الإنتاج والطاقة التي يحتاج إليها النظام ويحصل النظام على مدخلاته من البيئة الخارجية فيها وبعض هذه العناصر قد يحصل عليها النظام بالمقابل، كما أن بعض منها قد يكون بدون مقابل .

2/ العمليات : وتمثل الأنشطة التي يقوم بها النظام لتحويل مدخلات النظام الى نتائج ومخرجات يقدمها للبيئة الخارجية ومن أمثلة هذه الأنشطة في منظمة الاعمال نشاط الأفراد ونحوها وتحدد هذه العمليات نوعية المدخلات التي يحتاجها النظام وكذلك نوعية المخرجات التي يقدمها النظام كما أن هذه العمليات تحدد طبيعة المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى .

3/ المخرجات : وتمثل النتائج والآثار التي تترتب على نشاط المنظمة والتي تقدمها المنظمة للمجتمع أو البيئة الخارجية التي توجد فيها المنظمة، وبعض المخرجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع يكون بمقابل وبعضها يكون بدون مقابل. (عزت ، 2010م ،ص35)

### خصائص النظام المفتوح :

يتميز النظام المفتوح بالخصائص التالية :

1/ التفاعل: يعتمد النظام المفتوح على التفاعل المستمر بين النظام والبيئة الخارجية التي يوجد فيها حيث يتأثر النظام بالبيئة الخارجية كما يؤثر فيها أيضا في نفس الوقت . وهذه الخاصية تميز النظام المفتوح عن النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية .

2/ التوازن: يعتمد استمرار وبقاء النظام على التوازن بين أجزائه ومكوناته ولذلك فإن طاقة النظام وقدرته تحدد على أساس طاقة وقدرات أضعاف أجزائه ، ومن ثم فإن هذه الأجزاء المحدودة الطاقة في النظام تمثل العناصر الحاكمة والمحددة لقدرات وطاقات النظام الكلي .

3/ الاعتمادية: ونعني أن مكونات النظام يعتمد بعضها على البعض الآخر، حيث نجد أن مخرجات بعض الأنظمة الفرعية تعتبر مدخلات لأنظمة فرعية أخرى .

4/ الفاعلية: وتعني أن الناتج الكلي لأجزاء النظام مجتمعة أكبر من الناتج الكلي لأجزاء النظام المتفرغة عن بعضها، وهذا يوضح الفرق بين الناتج الكلي للفريق أكبر من الناتج الكلي لمجموعة

أفراد. وهذه الخاصية تدفع الإدارة الناجحة للأخذ بمفهوم النظام لأنه يحقق نتائج أكثر فعالية. (د.رضا وآخرون، 2002م، ص12)

#### 5/ التكيف مع البيئة الخارجية :

يمكن للنظام أن يستمر بنجاح فلا بد له من التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية ويتعامل مع عناصر الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في هذه البيئة بما يحقق مصلحة النظام (د.ماهر وآخرون، طبعة 2001 . 2002 م، ص12)

**فايول ونظرية الإدارة :** ربما كان فايول هو أبا للإدارة الحديثة ، وقد قدم فايول ملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة ، وقد أهتم بالإدارة في قطاع الأعمال ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن ان تسري في ميداني الإدارة العامة و إدارة الاعمال ، وجد فايول أن النشاط في إدارة الاعمال يمكن أن يقسم الى ستة مجموعات تشمل ما يلي . (د.رضا وآخرون ، 2006م ، ص27)

#### 1/ الفنية (الإنتاج)

#### 2/ التجارية (المشتريات والمبيعات والتبادل)

#### 3/ المالية (الموارد المالية والاستثمارات والمصروفات)

#### 4/ الأمن (للممتلكات والأشخاص)

#### 5/ الحسابات (بما في ذلك الاحصاء)

#### 6/ الإدارة(التخطيط . التنظيم . التوجيه . التنسيق . الرقابة )

أوضح فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها وأن المهام الخمسة الأولى منها معروفة ويدركها الجميع ، لذلك ركز في كتابته على دراسة العنصر الخاص بالإدارة ، ويمكن القول بأن مؤلف فايول قد تضمن موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم ، والأسس العامة للإدارة ، وعناصر الإدارة ويلاحظ أن فايول قد فرق بين الأسس والعناصر بأن قصر الأسس على القواعد والمبادي ، بينما شملت العناصر وظائف الإدارة .

صفات الأداريين وتدريبهم: يرى فايول أن الاداريين يحتاجون الى بضعة مقومات مهمة تتضمن الاستعداد البدني والعقلي والخلقي، والمبادأة والولاء والحكمة والتعليم والمهارات الفنية والخبرات المتصلة بالعمل بالاضافة الى المهارات الإدارية للعمل. وقد ركزنا من قبل على أن الاداري كلما ارتقي في السلم الإداري احتاج إلى المهارات الإدارية بدرجة أكبر من حاجته الى المهارات الفنية.(رضا وآخرون، 2006م، ص28)

#### الأسس العامة للإدارة :

يرى فايول أن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة، وعلى الرغم من ذلك فقد وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة توصل إليها من خلال خبرته ومشاهدته .

**1/ تقسيم العمل:** ويعنى به التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة مهمة للاستخدام الأمثل للقوى البشرية .

**2/ السلطة والمسئولية:** أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسئولي، ويرى فايول أن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي وإختصاصاته، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات والخلق القويم والخدمات السابقة. (د.العبد وآخرون، 2006م ،ص28)

**3/ الالتزام بالقواعد:** وتعني احترام الالتزامات الهادفة الي تحقيق الطاعة والتفويض ومظاهر الاحترام ويرى فايول أن تحقيق النظام مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل المستويات .

#### 4/ وحدة الأمر:

تعني أن كل عامل يكون له رئيسا واحدا يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرجع إليه طالباً للرأي والمشورة .

**5/ وحدة الإتجاه أو الغاية :** أي أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة ، وهي تختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالافراد. (د.رضا وآخرون ، 2006م ،ص29)

**6/ خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** هذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة .

7/ **المكافآت:** يجب أن تكون المكافآت وسياسة الأجور عادلة ومجزية لكل من المخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين) ويجب أن تتعادل مع طبيعية العمل والنشاط .

8/ **المركزية:** يجب أن تركز السلطة أو توزيعها وهذا العمل يختلف من منظمة لأخرى وتقرره الظروف والعوامل المختلفة المتداخلة في الموقف .

9/ **تسلسل القيادة:** وتعني التدرج في المستويات التي يحتلها الرؤوساء من قمة التنظيم وحتى قاعدته ويلزم أن تكون في أقصر مدى مناسب .

10/ **النظام:** وينقسم إلي قسمين : نظام مادي ونظام إجتماعي وهو يرى أن تكون هنالك موضوع لكل شيء أو شخص وأن يكون كل شيء أو شخص في موضعه المناسب وهذا مبدأ هام لتنظيم الأشياء والأفراد .

11/ **العدالة:** أن الحصول على ولاء الجماعة واخلاصها للمؤسسة يتطلب نوع من العدالة والرحمة في تعامل الرؤوساء مع المرؤوسين . (د.العبد وآخرون ، 2006م ، ص30)

12/ **الاستقرار الوظيفي:** أوضح فايول أن عدم الاستقرار في العمل هو أحد نتائج الادارة السيئة كما أنه أحد الأسباب التي تؤدي إلى سوء الإدارة .

13/ **المبادأة:** وتعني التفكير في خطة ووضعها وتنفيذها وتأتي المبادأة في مقدمة العوامل التي تحقق الذات في مواقع العمل ، ومن واجب الرؤوساء تمكين المرؤوسين من ممارسة المبادأة في العمل .

14/ **روح الفريق:** هذا المبدأ مرتبط بوحدة القيادة إلى حد كبير ويوضح أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة في الوصول إلى هذا العمل .  
(د. رضا وآخرون ، الطبعة 2006م ، ص30)

### **نظرية الإدارة بالأهداف:**

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري (بيتر دراكر) في عام 1945 حيث يقول أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشي مختلف الأ انه على الجميع القيام بالاسهام من أجل هدف مشترك عام كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلائم اسهاماتهم مع بعضها لإنتاج

"كل" كامل شامل لا توجد فية ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود.

(<https://ar.m.wikipedia.org/wiki>)

**المفهوم:** أن الادارة عن طريق الأهداف تُعد أحد استراتيجيات الإدارة الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية وأيضاً بناء روح الفريق وموائمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة .

هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة ستة أشهر أو سنة وتعريف العوامل التي تعيق التواصل إلى هذه الأهداف لتداركها وفي نهاية المدة المحددة يتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين والإبتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة يمكن للمنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين باقل جهد وتكلفة ممكنة ، تساولات مهمة ؟ ما هية فلسفة الادارة بالاهداف ؟

- هي نظرية تؤمن بأن الانسان يحب العمل ومبتكر اذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيز وتحقيق ذاته واشباع حاجاته الفيزيولوجية .
- ليس من تعارض أهداف المنظمة وأهداف الفرد .
- الادارة بالأهداف ادارة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كل وظائف الادارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها. (<https://ar.m.wikipedia.org/wiki>)

#### **خصائص وصفات الادارة بالاهداف :**

- وضع أهداف كل منصب إدارة هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له اهداف لا لزوم له ، تعتمد الادارة بالاهداف على أداء شخص العاملين في الانجاز اي يقوم الشخص من خلال ما انجز وليس بما يتمتع به من صفات .
- الإدارة بالأهداف تقوم على أسس المشاركة الديمقراطية أي التشارك في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوب .

#### **خصائص وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف :**

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة .
- رفع مستوي الكفاءة من خلال المشاركة .
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي .

- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية
- **خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :**
- الخطوة الاولى : تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الادارة والمستشارين . (<https://ar.m.wikipedia.org/wiki>)
- الخطوة الثانية : توزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منها على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتي لا يحصل تداخل في الاختصاصات .
- الخطوة الثالثة : تكلف خط الادارة التنفيذي باعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .
- الخطوة الرابعة : تحديد أهداف الخط الاداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .
- الخطوة الخامسة : تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .
- الخطوة السادسة : وضع خطة عمل لكل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلزم الجميع بالتنفيذ .
- الخطوة السابعة : المراجعة الدورية للإنجازات للأهداف التي حققها المرؤوسين .
- الخطوة الثامنة : تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الاهداف أم لا ؟ (<https://ar.m.wikipedia.org/wiki>)

#### فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف على القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين .
- يسهل مهمة الاشراف والتوجيه .
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية .
- يزيد من الانتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة .
- يقوي الاتصال بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات .
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية .
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية .

- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل .
- يكشف المقصرين بسرعة .

يعطى صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الاداء الكلي لها  
( Googel : [https:// ar.m.wikipedia.org/wiki](https://ar.m.wikipedia.org/wiki)).

### مدرسة العلاقات الانسانية (ألتون مايو):

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية كمرحلة مهمة في تطوير علم الإدارة واطافة علمية للبدائيات التي أشرنا إليها ، التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهتم العاملين وبالتالي اهمالها العوامل الاجتماعية والعلاقات الانسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل افضل ما يمكن أن يؤثر في الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتبارها انساناً وجدانياً وانفعالياً اكثر منه رشداً ومنطقاً ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور العلاقات الانسانية مايلي:

1/ ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها .

2/ زيادة ثقافة العمال .

3/ كبر حجم المشروعات الذي أدى إلى ظهور مشكلات انسانية جديدة .

4/ ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث .

5/ زيادة تكاليف عنصر العمل ،مما جعل الادارة تبذل أقصى جهد للاستفادة من هذا العنصر .  
(إسحاق ، الطبعة الاولى 2010م ، ص155) اعتبرت النظرية السلوكية الجانب الإنساني الأساس الذي ترتكز عليه فالفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين ومجموعات العمل غير الرسمية وأثرها في السلوك التنظيمي كل ذلك كان محور النظرية السلوكية .

قامت النظرية السلوكية على مفهوم اساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما انه وسيلة للحياة مفترض أن التنظيم ما هو الا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد وأن القيادات الادارية فن قائم على اساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الانسانية وتهتم النظريات السلوكية بالاثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة وما لها من

تأثير في العلاقات الرسمية المقررة وتفترض النظرية السلوكية اماكن اختلاف سلوك الافراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها لها التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة .( https:// ar.m.wikipedia.org.wik

**نظرية العلاقات الإنسانية: "التون مايو وتجارب هوثورن"** يعتبر (التون مايو) الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الانسانية واول روادها وأهم النتائج التي توصل اليها :

1/ التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين والحوافز المعنوية لها تاثير قوي في زيادة الإنتاجية .

2/ إن تقسيم العمل على جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى النتائج العكسية حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منظم .

3/ العمال لا يسلكون وبجانبهم الادارة وسياستها كافراد وانما يسلكون باعتبارهم اعضاء في جماعات .

4/ السلوك الانفعالي له تاثير في فكرة الرشد الكاملة التي نادى بها النظرية للوصول إلى انتاجية جيدة .

5/ يجب عدم توفير قيادة ديمقراطية مقاومة التنظيم غير الرسمي. ( // https: ar.m.wikipedia.org.wik

- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على مبادي التنظيم .
- تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- اشعار العاملين بمسئولياتهم واهمية الدور الذي يؤديه .
- العلاقات الانسانية ودراسة مشاكل العاملين .

أكد مايو ان هناك علاقة اساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية ولقد تعرضت افكار مايو الي عدة إنتقادات .

اغفلت نظريات مايو الجوانب الاخرى في التنظيم وهي الجوانب الرسمية والمادية ووضعت هذه النظريات بعض الفرضيات عن العنصر البشري، لا تتسم بطابع الواقعية.

وهذه النظرية تتجاهل اثر الحوافز المادية التي لا شك ان لها تأثير ايضا في السلوك التنظيمي وكانت

هذه النظرية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا يتوقف اداءه علي ما يجري بالداخل فقط وانما التنظيم يكون

في حالة توازن اذا تحقق التعاون والاتفاق بين اهداف المنظمة واهداف اعضائها . ( www kenana

(on line.com

## المبحث الثاني

### عناصر الإدارة

هنالك مجموعة من العناصر الأساسية للإدارة والتي عن طريقها يمكن تحقيق أهداف بالرقابة بأقصى كفاءة . وهذه العناصر لا بد من وجودها في أي إدارة حيث تكون الكيان العضوي للإدارة وهي :

- عناصر القيادة .
- عناصر التنفيذ .
- عناصر المشورة .
- عناصر القيادة : هي المختصة بوضع الخطط ورسم السياسات والمتابعة الشاملة (إدارة الخطة . إدارة السياسات . إدارة المتابعة) وعلى عناصر القيادة أن تنزل الي عناصر التنفيذ التي تضع برامج العمل وتشرف عليها وتنفذها.
- عناصر التنفيذ : هي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التي تضعها القيادة ويجب أن يتم التنفيذ بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- عناصر المشورة : هي بمثابة هيئة أبحاث للمؤسسة تتولي :
  - (أ) أخذ مجموعة المدخلات ودراستها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر القيادة وذلك في شكل خطط بديلة تختار منها القيادة وتنزل بها الي عناصر التنفيذ.
  - (ب) تقييم المتحقق من العمل التنفيذي تبعاً للخطة الموضوعية . أي بالمقارنة إليها . ويهدف هذا التقييم إلى أفادة عناصر التنفيذ لإصلاح الخطأ في المسار التنفيذي.
  - (ج) تقييم نشاط المؤسسة وتعديل الخطط ورفع الخطط البديلة.(د.رضا وآخرون 2006م،ص21)

عناصر العمل الأساسية في أي تنظيم إداري:

يحتاج العمل في أي تنظيم إداري الي عناصر استشارية الي جانب عناصر القيادة وعناصرالتنفيذ ، ويجب أن تكون جميع هذه العناصر علي درجة عالية من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأحسن ما يمكن

وبالنسبة لعناصر المشورة فيجب أن تضم العديد من الخبراء في كافة المجالات حتي يمكنهم دراسة الموقف الذي تعمل فيه المؤسسة مع رفع توصيات لعناصر القيادة لتختار البرامج والسياسات التي تعكس الأوضاع الإجتماعية بأقصى قدر ممكن ولا تستطيع عناصر القيادة أن تقوم بهذه العملية بمفردها بل لا بد لها من الاستعانة بالعناصر الإستشارية التي لا بد ان يكون لها دوراً حيوياً في المؤسسة ويعتمد ذلك على تقديمها لخدمة استشارية علمية وناضجة .

(د.العبد وآخرون ، 2006م، ص22)

أن عناصر القيادة والمشورة لا يكفيان لتيسير هذه البرامج في المؤسسة ولا بد من وجود عناصر التنفيذ وهي التي تختص بتنفيذ برامج العمل أي تترجم المخططات الموضوعية بواسطة عناصر القيادة إلي واقع علمي وتمثل عناصر التنفيذ الإدارة المباشر والإدارة التنفيذ ولا يتم التركيز على عناصر المشورة في المؤسسة إلا إذ كانت طبيعية المؤسسة تتطلب وجود جهاز المؤسسة في وسط من المنافسة أو إذا كانت هنالك ارتباطات بين المؤسسة والمجتمع .

1- عناصر القيادة : تتكون عناصر القيادة من مجالس عليا والمستوى الإداري الأعلى التنفيذ ومهمتها تنحصر في الآتي :

(أ) وضع الخطط .

(ب) رسم السياسات .

(ج) المتابعة الشاملة .

وتقوم عناصر القيادة بعمل جماعي يساعد على اتخاذ أحسن القرارات ورسم السياسات وهذا أفضل من انفراد قلة في اتخاذ القرارات

2- عناصر التنفيذ : تنقسم عناصر التنفيذ الي :

(أ) عنصر تخصصي .

(ب) عنصر إداري .

ولا بد أن يكون العنصر الإداري أقل من العنصر التخصصي لأنه إذا زاد العنصر الإداري تحولت بعد فترة الى عملية بيروقراطية دون احساس يوافقها الفنى فتصبح المؤسسة ذو طبيعة مكتبية في كل شىء أما وظائف عناصر التنفيذ فهي وضع برامج لتنفيذ الخطط والسياسات ويختص بالتنفيذ الإدارة المباشرة والإدارة التنفيذية أي انها تشمل كل من يعمل تحت إشراف العناصر القيادية. (رضا وآخرون ، 2006م ، ص22)

وقد سبق أن اشرنا إلى أن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى عناصر تنفيذ تخصصية بنسبة أعلى من عناصر التنفيذ الإدارية وذلك لأن طبيعة المؤسسات الإعلامية توضح أنها جهاز فني بالدرجة الأولى.

### 3- عناصر المشورة : تنقسم عناصر المشورة الى :

(أ) عناصر مشورة تخصصية .

(ب)عناصر مشورة مالية وإدارية .

ووظيفة هذه العناصر هي الدراسة والتحليل ثم رفع البدائل والتوصيات إلى عناصر القيادة . والسؤال الآن هو كيف تعمل هذه العناصر الثلاثة في الواقع العملى لمؤسسة إذاعية لها طابع اجتماعي معين . (العبد وآخرون ، 2006م ، ص23)

أن أفضل الوسائل لذلك هو محاولة التعرف على جميع عناصر التأثير على الإدارة في المؤسسة ، ويتبع في الدراسات الإدارية ما يعرف بالمدخل النظامي الذي ينظر إلى المؤسسة التي تنوي دراستها على أنها نظام فرعي من النظام الاجتماعي تتأثر به وتؤثر فيه ، ومن ثم نتعرف على العوامل التي تتأثر بها المؤسسة والمساهمات التي تؤثر بها المؤسسة هي جزء من المجتمع الذي توجد به أي انها تأخذ منه مجموعة حاجات وتعطيه مجموعة اسهامات تؤثر على المجتمع. ( د. رضا. وآخرون، الطبعة 2006، ص23) .

### من عناصر الإدارة التخطيط :

تعريف شامل للتخطيط الاداري فهو عبارة عن اعداد التدابير اللازمة لمواجهة المستقبل بخطوات منظمة لتحقيق اغراض واهداف محدودة لكل منشأة او منظمة هدف رئيس تسعى الي تحقيقه وتعمل من اجلة لتعزيز احساسها بانها صاحبة رسالة ولكي يحقق هذا الهدف لا بد من وضع الخطط ورسم السياسات . (د. العربي، 2010م، ص7)

**التخطيط :** هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات أو اهداف مرغوب فيها والتخطيط الكفاء يعني اتخاذ قرارات رشيدة في رسم السياسات المختلفة وتنفيذها حيث يجب أن تتضمن تقديراً دقيقاً للوسائل والغايات .. أي ان التخطيط هو تحديد اهداف ورسم سياسات .

• التخطيط : هو نشاط يطبقه كافة الافراد في اغلب الشؤون العامة ويعتمد علي اعداد خطة ذهنية قبل تحويلها الي خطة حقيقية اي الحرص علي التفكير قبل المباشرة بالعمل . ( Google <https://mawdoo3.com>)

**أهمية التخطيط :** تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة في الادارة حيث وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهمية مرتبطة بها وهي :

- السعي لتقليل معدل المخاطرة .
- الاستفادة من الموارد المتاحة بافضل الطرق .
- الوصول الي لتكامل بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة .
- وضع اولويات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات .
- المساهمة في السيطرة على كافة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل .
- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل .
- المشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل . ( Google <https://mawdoo3.com>)

#### **مبادي التخطيط :**

يعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل علي مبادئ اساسية وهي :

**أولاً : الهدف :** هو من المتطلبات المهمة لتطبيق تخطيط فعال حيث يعتمد عملية التخطيط علي وضع هدف محدد، ومرتبطة مع سبب وجود المنشأة ، وقد يكون هذا الهدف معتمد على تحقيق الارباح ، أو زيادة الحصة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه ، أو العمل على رفع معدل الانتاج ، كما من المهم ان يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافة الافراد الذين يعملون في المنشأة .

**ثانياً : الفلسفة :** هي كافة المعتقدات والافكار الخاصة بالطريقة المستخدمة في الوصول الى الهدف من التخطيط وتختلف طبيعة الفلسفة بين المنشأة فقد تهتم بتحقيق الارباح أو زيادة رضا العملاء أو استمرار وجود المنشأة .

**ثالثاً : تطبيق سياسات معينة :** هي الوسيلة المستخدمة في التوجيه والتحكيم بالموظفين وتشكل هذه السياسة مجموعة من المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الاداري ومن الامثلة عليها سياسة الإنتاج ، وسياسة التسويق ، وسياسة شؤون الموظفين ، والسياسة المالية .

**رابعاً : الخطط :** هي مجموعة من بيانات واهداف العمل ، حيث تشكل هذه الاهداف الهدف الخاص بالمنشأة أما بيانات العمل فهي الوسائل المستخدمة في تحقيق الاهداف كما تكشف الخطط عن التطور الوظيفي في كل مراحل العمل .

• **خامساً : الاولويات :** هي دور المنشأة في تخصيص الموارد المادية والمالية ، والعمال والموظفين بناء علي اولويات معينة ، وغالبا يعد الهدف صاحب اكبر اولوية هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الاولويات علي فلسفة المنشأة وكل من البيانات الإجتماعية والسياسية والاقتصادية .

(Googel <https://mawdoo3.com>)

#### **أهداف التخطيط :**

- يعد التخطيط من الوسائل التي تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف ومنها
- تطوير العملية الانتاجية في مختلف النشاطات والقطاعات من حيث النوعية والكمية .
  - تحقيق التوازن بين المستويات الخاصة بالتطور الاجتماعي والاقتصادي وتحديدًا بين القطاعات الصناعية والزراعية بكافة المستويات الخاصة بها .
  - تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات وخصوصاً المعتمدة على تقديم الخدمات المتنوعة ، والتي تساهم بتحقيق المنفعة العامة .

#### **فوائد التخطيط :**

يحقق التخطيط مجموعة من الفوائد :

- يساهم في الوصول الي الاهداف المطلوبة .
- يساعد على دعم التنسيق بين كافة انواع الاعمال .
- يشارك في دعم نمو وتطور المهارات الخاصة بالمديرين .
- يساهم في تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية والمادية .

- يدعم التخطيط تكيف الإدارة مع العوامل الخاصة بالمحيط الخارجي ، مثل التطور التكنولوجي وطبيعة السوق .

### انواع التخطيط : وفقاً لتكرار الاستخدام : وينقسم إلى نوعين هما

- **السياسات :** هي الارشادات المستخدمة في تحديد الاسس التي يجب التقيد ، سواء من الادارة أو الموظفين اثناء اداء العمل وتظهر الحاجات لهذه السياسات من اجل اتخاذ القرارات المناسبة .
- **الاجراءات :** هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يتم تطويرها عند ظهور احداث متكررة وتتميز هذه الاجراءات بانها دقيقة ومفصلة اكثر من السياسات وواضحة في كل خطواتها

### أنواع التخطيط غير متكررة الاستخدام : وتشمل ثلاثة أنواع :

- **البرامج :** هي نشاطات متعددة ومرتبطة مع هدف اساسي ، مثل توصيل المياه الى بعض المناطق التي لا تحتوي على تمديدات مائية .
- **الميزانية :** هي بيان يحتوي علي مجموعة ارقام تشكل المال الخاص بكافة النشاطات .
- **المشروعات :** هي مخططات تحتوي علي مجموعة من الانشطة الرئيسية او الجزئية وتسعي الي الوصول لهدف معين .

### وفقاً لطبيعة التأثير: تنقسم الي ثلاث انواع :

- **التخطيط الاستراتيجي :** هو التخطيط الذي ساهم بحدوث تغيير نوعي في المنشأة ويطبق من خلال الإدارة العليا ، وبعد تأثيره طويل الاجل ، ومن الامثلة عليه تخطيط لإنشاء سوق تجارية جديدة .

(Googel <https://mawdoo3.com>)

- **التخطيط التكتيكي :** هو التخطيط المطبق من خلال كل من الادارتين الوسطي والعليا وبعد تأثيره متوسط الاجل ، ويستخدم لتقديم المساعدة للتخطيط الاستراتيجي ومن الامثلة عليه دراسة حجم الطلب في السوق على منتج ما .

- **التخطيط التشغيلي :** هو التخطيط المطبق من خلال كل من الادارتين الدنيا والوسطي وبعد تأثيره متوسط الاجل ومن الامثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العملية الانتاجية .

### • وفقاً للمدة الزمنية : تشمل الانواع التالية :

- **التخطيط طويل الاجل :** يشمل فترة زمنية طويلة وتعادل خمس سنوات .
- **التخطيط متوسط الاجل :** يشمل فترة متوسطة من الزمن اكثر من عام واول من الخمس اعوام .
- **التخطيط قصير الاجل :** يشمل فترة زمنية وتكون اقل من سنة مثل الايام والاسبوع والشهور .

- وفقا للوظيفة : يشمل مجموعة من الانواع من اهمها :
- التخطيط للانتاج : هو التركيز علي الامور الخاصة بالانتاج مثل الموارد الاولية ، والادارة الانتاجية ، ومتابعة جودة الانتاج .
- التخطيط التسويقي : هو التركيز علي المجالات الخاصة بالتسويق مثل التوزيع والترويج
- التخطيط المالي : هو الاهتمام بالموضوعات المالية ، مثل طرق الحصول علي المال .
- التخطيط السياسي : هو متابعات الموضوعات العامة للدولة ، مثل السياسات الداخلية والخارجية والتشريعات .
- التخطيط الاقتصادي : هو التركيز علي الشؤون الاقتصادية ، من اجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي . ( Googlel <https://mawdoo3.com> )

### التنظيم :

التنظيم الاداري : في ظل تزامم الاعمال في منظمات العمل المختلفة ظهرت لدينا الحاجة لاستخدام الاساليب التنظيمية التي تضبط زمام الامور وتسيطر علي العمل الداخلي ، وتكون جاهزة للتعامل مع التقنيات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل لضمان استمرارية العمل في المنظمات ولتحقيق اهداف وتطبيق خططها الاستراتيجية بكل دقة .

لا يمكن للمدراء العصريين أن ينجحوا في اعمالهم ويحققوا اهداف مؤسساتهم الا بوضع أسس متينة للتنظيم الاداري تستمد نظريتها ومفاهيمها من العملية الادارية الشاملة ومن النظريات الادارية العصرية . وفيما يلي نخصص الحديث بشكل منفصل عن هذا المفهوم فضلا عن استعراض ابرز انواعه ومزاياه .

### مفهوم التنظيم الاداري :

التنظيم الاداري: هو عبارة عن عملية فرعية من العملية الادارية الكبرى التي تعمل في القطاعات المختلفة ويصنف على انه من العمليات الادارية المساندة المتعاقبة والمستمرة ، ومن العمليات الفنية المتخصصة في استثمار الموارد التي تملكها المنظمة بنوعها البشري وغير البشري أو المادي حيث تتجلى مهام هذا النشاط بشكل رئيسي في تحقيق رؤية المؤسسة ، ورسالتها واهداف بعيدة وقريبة ومتوسطة المدى .

•التنظيم الاداري: هو عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد اهدافها وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها وتقديمها وتطويرها على جميع الاصعدة ، ومدى سيرها نحو التطور وهي عبارة عن وسائل لقياس الاداء البشري وذلك عن طريق تحديد طريقة علمية تقيم ما يتم اعتباره مناسب أو غير مناسب .

•التنظيم الاداري هو من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة الي توجيه العنصر البشري الى تنفيذ المهام الادارية لتحقيق النتائج والاهداف المطلوبة، وذلك ضمن اقصر وقت ممكن، واقل جهود ممكنة، وضمن تكاليف منخفضة .

•التنظيم الاداري هو أحد الاطر التنظيمية التي تتخذ الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف والمهام على العناصر البشرية العامة في المنظمة ، ابتداء من الاعلى الى الاسفل، أي من المهام العليا التي تستهدف المدير العام ، والروؤساء التنفيذيين، ومدراء الفروع، والموظفين العاملين لديهم ، والاقسام الفرعية الاخرى التي تعمل جميعا ضمن هدف واحد ومصالحة مشتركة . ( // gttps Googl .com mawd oo3 )

#### انواع التنظيم الاداري :

•التنظيم الرسمي: هو الجانب الذي يدرس العملية التنظيمية بصورة رسمية ، وعن طريق وضع الخرائط والهيكل ويخضع للنظم واللوائح والقوانين المعتمدة رسمياً .

•التنظيم غير الرسمي: هو الجانب الذي لا يخضع ابدا للقوانين الرسمية التي يخضع لها النوع الاول . (د.رضا، 2006م، ص 41)

#### مزايا التنظيم الاداري:

- يقال من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية .
- يستثمر الطاقات البشرية ، ويستغلها في تشغيل الموارد المادية على أكمل وجه .
- يحقق الاهداف في الاوقات المحدد لها .
- يخفض معدل التكاليف ، ويختصر الوقت والجهد .
- يساعد علي اتخاذ القرارات السليمة ويخفض احتمالات الفشل .

#### أشكال الهياكل التنظيمية الادارية :

إن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحدد خريطة العمل وبالتالي تحدد خطوط السلطة والمسئولية وتوضح عمليات التنسيق التي تتمثل بين الأنشطة المختلفة وتتمثل بشكل رئيسي في :

- الهيكل البسيط : غالبا ما يستخدم في الاعمال الصغيرة
- الهيكل الوظيفي أو الهياكل المصفوفية : يضم دوائر الانتاج ، والمالية ، التسويق ، والموارد البشرية والبحث والتطور و كذلك التسويق .
- هياكل الوحدات المستقلة: تستخدم في الشركات شبة المستقلة. ([Googl gttps // mawdoo3 \(.com\)](https://mawdoo3.com))

### التوجيه الاداري:

**مفهوم التوجيه الاداري:** هو إرشادات المرؤوسين أثناء تنفيذهم للاعمال لتحقيق أهداف المنظمة نحتاج الى التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتتمثل في القيادة والاتصال والتحفيز وهي الاسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشادات وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من اجل تحقيق أهدافها. ([Googl https .com\)](https://hrdiscussion.com)

وترى الباحثة ان العناصر الثلاثة ( القيادة والاتصال والتحفيز ) اذا توفرت في الإداري القائد وتحقق في إطار العمل يصبح القائد للمؤسسة ناجحا في إدارته ونجاح الادارة يكون سبب في نجاح المنظمة وان عامل التحفيز مهم بالنسبة للعاملين سواء كان تحفيزا ماديا او معنويا وهذا ينعكس علي العمل بالايجاب ويقود الي النجاح .

### القيادة :

**مفهوم القيادة:** هو القدرة علي التأثير في الاخرين وحفيزهم في تحقيق اهداف معينة والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين .

**نظرية القيادة:** تفسر نظرية القيادة الاسباب التي تجعل من الفرد قائداً ، وتشرح الخصائص التي تميز القائد من غيره من افراد الجماعة ومن أهم نظريات القيادة :

أ/ نظرية سمات القائد.

ب/ نظرية سلوك القائد.

أهم خصائص النظرية تتركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية، وتقول ان القائد يولد ولا يصنع سمات القائد وتتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الأخرى، هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، ولا تتركز على سمات او صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين وسلوك القائد .

وتشير هذه النظرية الي انه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري أو ديمقراطي) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما انه ليس هنالك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل ان الموقف له اهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج الي نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة) (<https://hrdiscussion.com>).

### أنماط وأساليب القيادة :

- هنالك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القادة وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:
- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي تديرها .
  - القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
  - القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الآراء .
  - القيادة غير الموجهة: وهي ان يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار .

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع افراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات .

- أسلوب الخط المستمر في القيادة : وهذا النمط ينظر الى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد اطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته باوسع معيناتها ويركز اهتمامه على اصدار الأوامر واتخاذ الاجراءات بانجاز العمل ، وفي الطرف الاخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً

كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن اطار عام . . ( )

Googl [https //hrdiscussion .com](https://hrdiscussion.com)

## الرقابة:

الرقابة الادارية: هي مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول الي الكفاءة الادارية ، وتعتبر جزء من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الاعمال في الاوقات المناسبة ، والمرتبطة مع السياسات الادارية ، وايضا تعرف الرقابة الادارية بانها الافعال أو القوي التي تحقق السيطرة على العمل ، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الاداري ، ومن التعريفات الاخرى للرقابة الادارية هي الافعال المرتبطة بالسيطرة على الاشياء أو الاشخاص من خلال فرص السلطة المناسبة والمرتبطة في نجاح الرقابة . ([www.https//mawdoo3.com](http://www.https://mawdoo3.com))

وسائل الرقابة الإدارية : تعتمد الرقابة الإدارية من اجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل وهي :

- التقارير الادارية: هي من الادوات المستخدمة في الرقابة ، وتساعد على توضيح مستويات اداء الموظفين وطبيعة انجاز الاعمال الخاصة بهم .
- الإشراف الإداري : هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل من خلال دعم ورفع معنويات الموظفين عن طريق تطبيق وسائل الإدارة الحديثة .
- الشكاوي : هي عبارة عن كل شكوي تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة ، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصور الحقيقية لطبيعة العمل ، والاطفاء التي حدثت من اجل تجنب حدوثها في المستقبل .
- الادارة بالتفويض : هي تفويض صلاحيات المدراء الى بعض الموظفين ، من اجل تطبيق الرقابة الادارية علي العمل ، والتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة ويساهم ذلك في رفع مستوي وكفاءة الاداء الوظيفي عند الموظفين .
- الادارة بالاهداف : هي وضع مجموعة من الاهداف ومن ثم ربطها مع معايير الرقابة وتعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين حتي يتم لاحقا قياسها وتحديد الامور المناسبة لتطبيقها بطرق صحيحة .
- أهداف الرقابة الادارية: تسعى الرقابة الادارية الى تنفيذ عدد من الاهداف من منها:

• التقييد بالسياسة الادارية: هو الهدف المرتبط بمتابعة تنفيذ الدوائر الادارية للتعليمات والقرارات المختلفة حسب اختصاص كل منها، ويساعد ذلك على التأكد من مدى وضوح فهم القرارات الإدارية، مما يساعد علي عدم ترك المجال للتفسيرات الذاتية في الدوائر والتي ينتج عنها سوء تنفيذ التعليمات أو عدم معرفة كيفية استخدامها من اجل الوصول الي اهداف العمل بكفاءة .

• الاستخدام المناسب للموارد الاقتصادية: هو العمل على ترشيد طرق صرف أو استخدام الموارد الاقتصادية من اجل تحقيق الاهداف مع الحرص على عدم التبذير أو الاسراف في هذه الموارد، بل من المهم استخدام الكميات المناسبة منها لاقل التكاليف الممكنة .

• توزيع المسؤوليات: هو تعزيز قدرة الشركة على تطبيق الرقابة الداخلية الشاملة لكافة الدوائر عن طريق تقسيم المهام والوظائف الادارية بين الموظفين ، فلا ينفرد موظف فقط في اداء وظيفة معينة من بدايتها الي نهايتها ، مما يساهم في تقادي وقوع الازخاء او معرفتها مبكرا من اجل علاجها بشكل سريع ، كما يساعد توزيع المسؤوليات على منع تداخل او تكرار الأنشطة من بيئة العمل .

• تطبيق الادارة للمراجعة الداخلية : هو تنفيذ التدقيق ضمن بيئة العمل ، ويهدف الى الاتي :

○ تحسين سير العمل وفقا للخطط والسياسات المعتمدة في المؤسسة .

○ مساعدة الادارة علي تجاوز الروتين اليومي .

○ التأكد من تنفيذ الاجراءات الخاصة في الرقابة الداخلية .

○ تقديم توصيات بتدريب وتاهيل الموظفين في الاقسام الادارية .

تحقيق الاداء المميز والجيد والفعال . ([www.https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com))

انواع الرقابة الادارية : تنقسم الرقابة الادارية في المنشآت الى مجموعة انواع وهي :

• الرقابة من حيث التنفيذ وتنقسم إلى :

○ الرقابة الوقائية: هي رقابة تطبق قبل تنفيذ المهام ، ووظيفتها منع الوقوع في الازخاء ومعالجتها من بدايتها .

○ الرقابة العلاجية: هي رقابة تطبق بعد تنفيذ المهام ، ووظيفتها انجاز كل مراحل العمل او اي جزء من اجزائه بطريقة صحيحة من اجل تقييم الازخاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل .

الرقابة من حيث الوظيفة : وتنقسم إلى :

○ الرقابة المستمرة : هي نوع من انواع الرقابة تعرف ايضا بمسمى الرقابة التشغيلية ، والهدف منها التأكد من التقيد في تنفيذ قواعد العمل ومعرفة مسارة والسلوك الخاص بالموظفين .

الرقابة المحاسبية: هي رقابة تهدف إلى متابعة الاداء المالي والبيانات الخاصة فية ، والتأكد من صحة ومصداقية كافة المعاملات المالية ، وانها ذات أسس قانونية مما يساهم في تقديم الحماية للاصول الخاصة في المؤسسة . ([www.https//mawdoo3.co](https://mawdoo3.co))

### أهداف الرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الادارية من الوظائف المهمة في المنشآت بكافة انواعها وتلخص هذه الاهمية وفقا للنقاط التالية :

- توحيد الاداء : مما يساهم في المحافظة علي كافة العمل المؤسسي ، والتقليل من النفقات المالية .
- تقليص حجم الخسائر، والمفقودات الناتجة عن سو استخدام موجودات المؤسسة .
- توحيد جودة العمل، ويؤدي ذلك إلى مساعدات الادارة على تلبية حاجات الموظفين ، والسوق الخاص في الاعمال ويحقق توقعات العملاء والزبائن .
- مراقبة وظيفة التخطيط: من خلال الموازنة بين المبيعات المتوقعة والعملية الانتاجية ومن ثم مقارنتها مع العمل والتكاليف المستخدمة في جودة الاعمال .
- المساهمة في زرع الشعور الايجابي عند الموظفين من اجل تحفيزهم لتحقيق افضل اداء يساهم في الوصول الى الاهداف .

**مجالات الرقابة الإدارية :** يعد تطبيق الرقابة الادارية شاملاً لمجموعة من المجالات وهي :

- **مجال الانتاج:** هو تطبيق الرقابة علي الانتاج من اجل تحقيق التوافق بين المنتجات والمعدات والوقت والنشاطات الخاصة في انجاز ما هو مطلوب .
- **مجال التسويق:** هو تطبيق الرقابة علي الخدمات والسلع ، مما يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين ، وتنفيذ الرقابة الادارية على التسويق مجموعة من العمليات وهي متابعة حجم المبيعات ومعرفة الارياح الناتجة عنها ، وقياس كميتها في منطقة ما .
- **مجال الموارد البشرية:** هو تنفيذ دور الادارة في الرقابة على الموظفين ، ومتابعة اداء كل موظف من خلال مجموعة من الاسس ومنها المهارات الشخصية والتعاون وتحقيق الاهداف وغيرها .

مبادي الرقابة الادارية : تعتمد الرقابة الادارية على مجموعة مبادي من اهمها :

- **تحقيق الاقتصادية:** هي القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات باقل التكاليف، لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظام رقابي كبير الا إذا كان حجم المؤسسة كبيرا ويحتاج الى نطاق رقابة متسع .
- **التكامل:** هو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الاخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على دور المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل ، وطبيعية النظام الرقابي .
- **الوضوح:** هو سهولة فهم الرقابة الادارية من قبل الافراد الذين يطبقونها في بيئة العمل .

Google https // mawdoo3 .com

## المبحث الثالث

### الإدارة في المؤسسات الإعلامية

إذا كان وراء كل انجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات فإن وراء نجاح هذه المخترعات وتسهيل مهمة العلماء تكمن دوماً في الإدارة الناجحة التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية مع الإمكانيات المتاحة بأفضل السبل وبأقل التكاليف الممكنة من أجل خير المجتمع وضبط حسن سير العمل وكفاءة الاداء .

ولا يختلف اثنان لما لاهمية الادارة في نجاح اي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة ولكن اختلاف نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها، ومن ثم فاي نشاط يحتاج الى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط .

وتتفرغ المؤسسات الإعلامية في مصر والوطن العربي تشمل مؤسسات صحفية وإذاعية وتلفزيونية ووكالات انباء ودور نشر وشركات إعلانات ولكنها تتفق مع المنظمات القائمة في انها جميعا لها نفس اوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية مثلا ، الإنتاج والمشتريات والتسويق للأفراد والاعمال المكتبية والتمويل وان كانت تختلف طبيعة اوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسات. (د. فريد، الطبعة 2010م ، ص32)

وطبيعة الاعلام في مصر والوطن العربي بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكومتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد اهدافها واساليب تحقيقها ، ونظرا لطبيعا المهنة الاعلامية فإن هذه الاهداف متحركة ومن ثم فان إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج الى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري مثلاً لا يستطع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج الى مرونة في إصدار القرارات وسرعة إتخاذها . والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الاقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحيفة ما .

كذلك فان المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تلفزيون ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة اذ انها مشكلات من نوع خاص تحتاج للمرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية ومن ثم فان العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل انها علاوة على ذلك تحتاج الي مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها .

أن اي مؤسسة تهدف الى تحقيق اهداف معينة ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة ، فأن إنشاءها من المفترض ان تسعى الى تحقيق هدف يتلأم مع هذه الطبيعة ومن ثم فأن مؤسسة إعلامية تهدف الى الاخبار والتوجيه والترقيه ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف الى التعليم مثل الجامعة أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة أن كل وحدة من هذه المؤسسات يمكن إعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة. ومن ثم فان شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة. (د. فريد ، الطبعة 2010م ، ص33)

ومهما اختلفت طبيعة المؤسسات أو المنظمات فانها تتفق باشتراكها في عناصر اساسية وهي

1/ اهداف المؤسسة .

2/ كادر المؤسسة من موظفين وعمال .

3/ التمويل .

4/ المقر والمعدات والاليات والاجهزه .

5/ نشاطات المؤسسة .

6/ الاتصال .

7/ الإدارة .

(د.فريد ، الطبعة 2010م ، ص34)

**الاهداف:** والمقصود باهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها بجهد افراد وامكانياتها المتاحة وعلى سبيل المثال فان محطات الإذاعة في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهدف في العادة الى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن ان يكون لها جملة من الاهداف التالية :

1/ لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسيا تجاة وحدة قومية أو لتثير جمهور ضد عدو خارجي، او لتحفيز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي .

2/ لترشيد الجمهور حول الخدمات الإجتماعية المتاحة وتعلن عن احداث مهمة .

3/ لتعليم الجمهور حيث يمكن ان تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقوق مهارات المعرفة أو حقوق مهارت العمل .

4/ لتغيير سلوك وخاصة بالنسبة للاماكن السكنية الريفية المعزولة .

5/ الترفيه والتسلية .

\* كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقا لصالح المجتمع وهذه الاهداف في حقيقة الامر يمكن تقسيمها الي قسمين : اهداف إستراتيجية وأخرى تكتيكية .

أن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارة الشركات وإدارة المصانع ، وذلك من خلال عدة جهات تتمثل في الاتي: (د. فريد، الطبعة 2010م، ص59)

1/ أن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثير متعدد على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، وهذا ما يجعل لتأثير البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

2/ أن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في التغطية والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة إتخاذ القرار في المؤسسة.

3/ أن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تنتوع على انماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسات الإعلامية بحاجة الى اكثر رؤية للعملية الإدارية.

4/ أن طبيعة التنافس في المؤسسة الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب الإعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلاً ومضموناً وهذا يتطلب في اغلب الاحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها، بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة .

5/ أن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج الى وعي كامل بأهمية الإنسان والالة والزمان والأهداف .

6/ أن طبيعة العمل الإعلامي عمل تكاملي يكون لكل فرد فيه دوره الاساسي مها تتضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فان الادراك لإهمية الافراد يستلزم إدراكاً بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وانماط إتصالها واسلوب القيادة فيها. (د.فريد ، الطبعة 2010م ، ص61)

### التخطيط في المؤسسات الإعلامية :

**التخطيط ومعارفه الرئيسة:** أي عمل نقوم به يحتاج الى تفكير مسبق يحدد لنا ما يجب عمله ويحدد الوسائل التي تقوم بها لتنفيذة ويحدد الاهداف المرجوة من تنفيذة وأن وضع الخطة لاي عمل هو عنصر من أهم العناصر التي يتحتم توافرها لهذا العمل، وينطلق ذلك على أي عمل بصرف النظر عن حجمة ونوعيته او قد يكون العمل على مستوى الفرد، أو الأسرة او على مستوى الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وفي جميع الاحوال تكون درجة نجاح العمل مرتبطة بدرجة سلامة الخطة والمعلومات التي ينسب إليها الخطة.

فالتخطيط ليس مضيعة للوقت، مهما بذل فيه من جهد بل انه على العكس يوفر الوقت الذي يمكن ان يضع حالة مواجهة مواقف دون وجود خطة لمواجهةها، وما يحمله ذلك من ارتباط وتردد قد يؤدي الى تدمير العمل كله أو تقليل فرص نجاحه ، لذلك فإن وضع الخطة هو الضمان للأستمرار ما دام الأشخاص يتغيرون ولا يدومون فوجود الخطة يضمن استمرار العمل ويؤكد فعالية الجهود وتوجيهها في الاتجاه السليم وتحقيق اقصى استفادة منها فالتخطيط يتعلق دائماً بالمستقبل ويعتمد على التوقع بما ستكون عليه الاوضاع والظروف مستقبلاً ولذلك فالتخطيط يعتبر عملية صعبة محفوفة بالمخاطر ويجب مراعاة عدة أسس اعتبارات من المهم القيام بها، لضمان نجاحها في التوصيل الى خطة واقعية وجيدة . [Google https // mawdoo3 .com](https://mawdoo3.com)

### التخطيط في حدة ذاته يعتمد على ثلاث جوانب هامة :-

- 1/ تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- 2/ تحديد الامكانيات المادية والبشرية المتاحة والواجب توفرها .
- 3/ تحديد الاساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف .

ترى الباحثة أن تحديد الأهداف يقصد به وجود أهداف دقيقة واضحة تعتبر من المراحل الهامة في التخطيط والا فان قرارات التخطيط في مرحلة مختلفة تصبح معرضة للخطأ ، أو تكون غير مجدية ولذا يجب الاهتمام بدقة تحديد الأهداف وصياغتها ووضع الأهداف يحتاج الى وقت وجهد سواء في التوقع بظروف المستقبل، أو في حصر هذه الموارد المتاحة أو في مراجعة الإنجازات الماضية، وتحديد الامكانيات المادية والبشرية ايضاً من العوامل المهمة في عملية التخطيط وتحديد الامكانيات التي يجب توفرها وتحديد الاساليب المراد اتخاذها في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة للتخطيط الإداري .

### التسويق :

تزايد في السنوات الاخيرة أهمية التسويق كنشاط، وذلك لان المديرين يدركون الان ان ارباح الشركات واستمرارها مرتبط بامكانية اشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم ولقد لخص (بيترديراكتور) هذا المفهوم في الاتي: ( لن يستطع المستهلك ان يحصل من المواد الاولية والمواد الخام علي منفعة والتسويق هو الذي يوجه نشاط الشركة اتجاة حاجات ورغبات المستهلكين) هنالك اجماع بين خبراء التسويق بان العملية التسويقية لا بد وان تتضمن وظائف الادارة الستة وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التسويق، واتخاذ القرار) ان اهداف هذه الوظائف هي انها الوسائل التي يتمكن مدير التسويق بواسطتها ان يدير عملة وانها العلامات المميزة بين المدير وغير المدير. (الزعي،2009م ، ص25)

ترى الباحثة ان التسويق من العناصر المهمة في العملية الإنتاجية وخاصة في المنظمات الربحية ان التسويق هو السبب الرئيس في جلب المال واستمرار العمل ونجاح المنظمة وعلي الإداري القائم بإدارة المؤسسات الإعلامية ان يعطى التسويق مساحة في المؤسسة وفهم التسويق وعناصره ووظائفه ومزايا وتطبيقه على الوجه السليم ليقود لنجاح المنظمة .

**نشأة التسويق:** هذا الاطار يشير (دراكتور) الى البداية الاولي لظهور التسويق كانت في بدايات القرن السابع عشر في عام 1650م تقريبا قامت الاسرة اليابانية (مينسيوي) انشاء اول متجر لها في طوكيو ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للانتاج والاعلانات التي تهدف الي جذب المستهلك مثل ( لا تسال اشترى مننا، اذا لم ترضى بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك) وظهرت فكرت الكتلوج والبيع بالحزم.(السيد، 2012م، ص19)

## أولاً: مفهوم إدارة التسويق :

هي جهة مركزية تقوم بوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة علي اوجة الانشطة المتعلقة بانسياب المنتج من الشركة الى الاسواق والمستهلكين، اما ستانتون فقد عرف إدارة التسويق بانها " الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق " وحتى تجني الشركات الثمار من هذا الاتجاه عليها واجب مهمة وترجمة فلسفة الى واقع كالتالي: يجب ان تدار الانشطة التسويقية بكفاءة عالية ، يجب ان يطلع مدير للتسويق بمسؤولية كبيرة في الشركة ، يجب ان يكون هنالك اعتراف واضح دقيق من قبل الادارة العليا بدور وأهمية التسويق. (الزعيبي، الطبعة 2009م، ص 26)

## ثانياً: أعمال ووظائف إدارة التسويق :

يمكن ان نلخص اعمال ووظائف إدارة التسويق بالاتي:

1. تحديد وقياس طلب المستهلكين النهائيين والمشتريين الصناعيين على سلعة معينة أو خدمة محددة لفترة ما.
2. تحويل هذا الطلب الى منتجات وخطوط إنتاج .
3. اعداد وتنفيذ خطة تسويقية تضمن توفير السلعة والخدمة امام المستهلكين .
4. اختيار وتحدي الاهداف بعيدة المدى .
5. التخطيط العام ( الطويل والمتوسط الاجل).
6. السعي وراء الفرص التسويقية المواتية .
7. وضع السياسات والبرامج والاجراءات اللازمة .

يجب الوصول الى هذه القرارات للحصول على الربح وبمعنى اخر ان الهدف هو الوصول الي اقصي ما يمكن في وقت معين وباقل تكلفة ممكنة بمعنى ان تقوم الشركة بانتاج سلع جديدة و سلع مرغوب فيها، وهذا يختلف عن الشركات التي تقوم بتقليد المنتجات الموجودة في السوق او مجرد الاعلان عن بعض الفروق رغم عدم وجود فروق جوهرية سواء في الجوهر او في المظهر او الشكل ويتحدد اهداف الشركة تحديدا واضحا يكون اما الادارة عددا من الاستراتيجيات البديلة، ومن الصعب تصور إدارة تسويق ناجحة دون ان تعتمد على إستراتيجية تسويقية تتكون عناصرها من السلعة، السعر، الترويج ، التوزيع، ان الكثير من المديرين يشعروا بان ما يحصلون عليه من ارباح انما يعتمد

على النمو المحتمل للصناعة التي ينتمون إليها ، ولكن غالباً ما نجد ان السلعة التي تنتظر اليها على انها جديدة سرعان ما تصبح قديمة نظراً للتقدم التكنولوجي او بسبب التغير في مستويات المعيشة لذلك اصبحت دورة حياة السلعة قصيرة نسبياً . (الزعيبي، الطبعة 2009م ، ص27)

### ثالثاً : مزايا وحسنات تطبيق مفهوم التسويق الحديث :

تزداد الحاجة لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث في السنوات القادمة وطالما ان دخل المستهلكين يزداد فان الدخل الفائض بعد الانفاق على الضروريات سوف يزداد بالتبعية وتتسابق الشركات في سبيل الحصول على هذه الزيادة في الدخل، اما عن التقدم التكنولوجي يزيد معدلات اكثر وسوف تدخل سلع جديدة واختراعات وابتكارات جديدة الي الاسواق ويبدو ان من اهم التغيرات المؤثرة في نشاط التسويق هو الزيادة في الاتجاه نحو الاسواق السوقية ويرجع هذا التوجيه لعدة اسباب منها: تستطيع الشركة نتيجة لتجزئة السوق ان تنتج كميات ضخمة من سلعة معينة، ويظهر هذا في سوق السيارات على سبيل المثال وهذه المزايا هي :

1/ أن الربح والاستمرارية يرتبطان بمقدار اشباع حاجات وطلبات المستهلكين :

والتطلع إلى حاجات المستهلكين والعمل على اشباعها سوف يخفض الى درجة كبيرة من المخاطر التي تتعرض لها الشركة ان التأخير في مقابلة حاجات المستهلكين والعمل على تقديم السلع الجديدة والمتطورة سوف يعطي الفرصة للمنافسين وبالتالي تقضي على الكثير من فرص الربح ، وعندما يقوي المنافسون تتخفف هوامش الربح ، ويلعب التسويق دوراً استراتيجياً في تحديد البيئة الملائمة التي يختار الشركة ان يعمل فيها .

2/ الميزة الثانية : لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث هو دفع الشركة ان تتحرك بسرعة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق ، والمكاسب التي تأتي من الابتكارات هي مكاسب ضخمة ولكن في نفس الوقت كثيرة المخاطر وهذه المخاطر نستطيع تخفيضها عندما نتفهم السوق وديناميكية السوق. وتعتبر مكاسب الشركة دالة لمدي ادراكها الفرص السوق واستراتيجية التسويق التي تسير عليها لاستثمار هذه الفرص.

3/ الميزة الثالثة: لتطبيق المفهوم التسويقي الحديث هو انه يجبر الشركات على ان تستخدم مدخلاً متكاملاً في اعمالهم عن طريق التركيز على الاسواق التكنولوجية. (الزعيبي، الطبعة 2009م، ص29)

رابعاً: مراحل إدارة التسويق كما حددها كوتلر:

- المرحلة الأولى: التسويق يتساوى في الأهمية والثقل مع وظائف الشركات الأخرى .
- المرحلة الثانية: التسويق يتبوا أهمية وثقلا اكبر من الوظائف الأخرى وهذا يؤكد عليه التوجيه التسويقي.
- المرحلة الثالثة: التسويق هو الوظيفة الرئيسية ومحور اهتمام الشركة .
- المرحلة الرابعة: المستهلك هو سيد السوق ومحور ارتكاز العمل ودور إدارة التسويق .
- المرحلة الخامسة: المستهلك هو محور دور ارتكاز ودور إدارة التسويق هو تحقيق التكامل مع وظائف الشركة الأخرى وهي المرحلة التي تضمن للشركة البقاء والنمو.

#### خامساً: خصائص المشاكل التسويقية :

**التعقيد:** ربما يكون التسويق من اصعب الميادين التي تعمل بها الادارة وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة لان التسويق يتاثر بالبيئة الخارجية المحيطة ورغم انه من صميم عمل ادارة التسويق ان تواجه المشاكل التي تنشأ في البيئة الخارجية إلا ان الكثير من القرارات التي تؤثر في المبيعات لا يتخذها مديرو التسويق انفسهم مثل مستويات الجودة والرقابة عليها، الاموال المخصصة للبحوث وتصميم السلعة وهذه أحد المشاكل المهمة التي تواجهها إدارة التسويق في التعامل مع المشاكل التسويقية. (الزعبى، الطبعة 209م، ص 31)

وترى الباحثة ان التسويق في المؤسسات الاعلامية مهم ويكون تسويق للبرامج وعن طريق الاعلانات والرعايات المخصصة للبرامج المتميزة ذات نسبة مشاهدة عالية وفي اوقات ترتفع فيها نسبة المشاهدة وذلك من اجل زيادة دخل المؤسسة الاعلامية.

## الفصل الثالث

### إنتاج الرسالة الإعلامية

المبحث الاول : عناصر إنتاج الرسالة الإعلامية

المبحث الثاني : القائم بالاتصال

المبحث الثالث : إدارة المؤسسات وإنتاج الرسالة الإعلامية

## المبحث الاول

### عناصر الرسالة الإعلامية

#### تمهيد:

أصبحت وسائل الإعلام متوفرة ومتعددة بصورة كبيرة وعلى نطاق واسع في الفضاء ومواكبة للتطور التكنولوجي الحديث بمختلف أنواعها من (راديو وتلفزيون وصحف ومجلات ومسارح وانترنت) وهذا التطور والتعدد اثر على شكل الرسالة الاعلامية من ناحية سرعة وصول الرسالة ومن ناحية مضمون وعلي القائم بالاتصال في المجال الاعلامي وخاصة في مجال الانتاج عليه بالمعرفة التامة بالتطورات التي تطرأ على الرسالة الاعلامية ومعرفة التعامل مع الاجهزة الذكية وما يجرى في الساحة من اخبار وموضوعات ليمد الجمهور بالاحداث والمعلومات اول باول وهذا يؤثر في وصول الرسالة لأكبر عدد من الجمهور ويؤثر على نجاح الرسالة .

#### تعريف الرسالة الإعلامية:

هي عبارة عن تحويل الافكار الى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الافكار قد ياخذ اشكالاً عديدة منها الرموز التالية (كلمات وحركات واصوات وحروف وارقام وصور وسكون وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ والهمسات وغيرها من الرموز) أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الاهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل اما سوء الاختيار فيؤدي الى مشاكل كثيرة فعلى المرسل ان يعرف ان الصياغة والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي علي معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة. (ماهر، 2004، ص28)

ترى الباحثة ان وسائل الاعلام تختلف من حيث شكل ومضمون ومحتوى الرسالة الاعلامية وبموجب هذا الاختلاف تختلف كل وسيلة عن الاخرى بشكلها وخصائصها ومميزاتها ونوعها وبناء على هذا الاختلاف نوضح شكل الرسالة في كل من الوسائط المتعددة .

الراديو : وتكون الرسالة الاعلامية منطوقة وذات كلمات بسيطة تحمل معاني كبيرة وهذا نسبة لطبيعة الوسيلة وصفاتها ويكون توصيل الرسالة الاعلامية عن طريق الراديو يضاف له بعض من المؤثرات

الصوتية والموسيقية وطريقة الاداء للرسالة وهذا يؤثر في قوتها او ضعفها فعلى القائم بالاتصال في مجال الراديو عليه الالمام بمعرفة خصائصه وكيف ان يجذب الجمهور المستمع لسماع ما يود ان يوصله من رسالة عبر الراديو وعليه معرفة ماذا يريد ان يسمع الجمهور ومعرفة سياسة المحطة والقالب الذي تقدم فيه ومن هنا يتضح لنا وضع بصمة كل محطة اذاعية وهذا يتوقف على القائم بالاتصال في تمييز رسالته واذاعته بالشكل الذي يود ان تصاغ فيه رسالته .

**التلفزيون :** وكلمة تلفزيون تعني " الرؤية عن بعد " وهذا يتطلب توصيل رسالة مصورة ومصحوبة بكلمات ذات معاني ودلالة مرتبطة بالصورة فالتلفزيون يخاطب الجمهور من خلال المشاهدة ويوصل رساله مصورة وعلى القائم بالاتصال عليه معرفة سمات وخصائص التلفزيون ومعرفة كيف يوصل رسائله ويضع للصورة مكان واهمية ودائما في التلفزيون يترك مساحة للصورة ان تعبر اكثر مما يتحدث لذا فنجد ان الرسالة الاعلامية دائما تكون ذات كلمات بسيطة وتعطي الصورة تفسير اكثر وفي ذات الوقت تكون الرسالة مطابقة للصورة وتصب في ذات الموضوع وهو ابلغ ومصدر موثوق به وكثير من الجمهور يعتمد على معرفته للأخبار والمعلومات على التلفزيون لذا يجب مراعاة المصادقية في مناولة وطرح ونقاش الموضوعات واحترام المشاهد لما يقدم له من مادة تخاطب عقله ووجدانه وتعطيه ما يبحث عنه من معلومات .

**الصحف والمجلات :** ومن هنا نقصد بان تكون المادة أو الرسالة الإعلامية مكتوبة ومطبوعة على هذا الوسيط والصحف هي عبارة عن ورق محدودة الصفحات لها ضوابط وقوانين محكمة ولها رؤساء ومديرو تحرير وهي مصدر اخبار ومعلومات يعتمد عليه كثير من الناس في معرفة أخبارهم ولها السمات والمميزات الخاصة بهذه الوسيلة وان الكلمة المطبوعة يجب ان تكون دقيقة في المعني لضمان وصول الرسالة كما هي دون تلوين ومن مميزات ان الاخبار المطبوعة يمكن الاحتفاظ بها والرجوع اليها في اي وقت ممكن وقراءتها في اي مكان وهي تخاطب الجمهور الذي يعرف القراءة .

**المسرح :** يحسب المسرح ايضا من وسائل الاعلام التي تخاطب جمهور ومن خلال المسرح يمكن توصيل رسالة معينة ومناقشة قضية وايضا للمسرح سمات وصفات ومميزات خاصة بالمسرح وجمهور المسرح يكون جمهور منتقاه هو الي يذهب للمسرح ويكون توصيل الرسالة عن طريق المسرح في شكل عروض مسرحية وحركات وثماناءات مصحوبة بمؤثرات صوتية وموسيقية ويتعدد فيها الاشخاص

لتوصيل رسالة معينة فمجموعة من الممثلين يؤدون دور واحد متكامل لتوصيل رسالتهم وماذا يقولوا للمتفرج .

## الانترنت : inter net

الانترنت هو شبكة تربط عدد من أجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأجهزة الإلكترونية تمكن مستخدميها من الوصول إلى أي معلومات والوصول إلى أي شخص آخر في العالم كما يعد الانترنت وسيلة توصيل جهاز كمبيوتر الي جهاز كمبيوتر اخر بحيث يمكن للجهازين ارسال واستقبال جميع انواع المعلومات مثل النصوص والصوت والرسومات والفيديوهات وهو ليس ملكا لاحد حيث تتعاون العديد من المنظمات حول العالم في عمله وتطويره ومن الجدير بالذكر ان كابلات الالياف البصرية تعد العمود الفقري للشبكة . ( <https://mawdoo3.com> )

وترى الباحثة أن الرسالة الاعلامية إستفادت من وجود شبكة الأنترنت ووجدت مكانتها في الانتشار ووصولها عالميا وبسرعة الى أكبر عدد من الجمهور وهذا يضيف لها نجاح الرسالة ولتوصيل الرسالة اعلامية عبر الانترنت يجب ان نراعي سمات وخصائص الانترنت وعلى ضوءها يتم تصميم رسالة ملائمة للوسيلة وهذا مما أدى الي إنشاء قنوات إعلامية وإذاعات وصحف ومجلات إلكترونية وأدى إلى ظهور قنوات افتراضية في عالم افتراضي وفي الاونة الاخيرة ظهرت أن لكل وسيلة موقع إلكتروني من خلاله توصيل الرسالة الإعلامية عبر الشبكة العنكبوتية .

## تعريف الموقع الالكتروني : (website)

هو عبارة عن مكان علي شبكة الانترنت يضم صفحات ويب مرتبطة ببعضها البعض ويمكن الدخول الى هذه الصفحات وفتحها عن طريق زيارة الصفحة الرئيسة للمواقع بواسطة المتصفح ويب وذلك بكتابة عنوان الموقع الالكتروني في المكان المخصصة في المتصفح وفي حال عدم معرفة العنوان فيمكن الاستعانة بإحدى محركات البحث بالانجليزية (Search Englines) لمعرفة يمكن إنشاء المواقع الإلكترونية من قبل الاشخاص أو الشركات أو الحكومات . ( <https://mawdoo3.com> )

## العوامل المتعلقة بالرسالة الاعلامية :

تمثل صياغة الرسالة الاعلامية عاملاً آخر من العوامل التي تسهم في تأثير الرسالة الاعلامية في الجمهور فصياغة الرسالة الاعلامية تخاطب العقل والفكر والخيال وهي غير الاسلوب الذكي في استخدام الالوان والاضواء والاصوات وبقية المؤثرات الخارجية ، انها الطريقة التي تستخدم فيها الفكر التي تقوم عليها الرسالة نفسها او هي القالب الذي تصاغ فيه افكار الرسالة بطريقة منظمة من خلال الاستخدام الذكي للغة والترتيب المنطقي للوقائع والاحداث وقد تعرض الرسالة الاعلامية بطرق جذابة ومؤثرة وان كانت صياغتها رديئة فان ذلك يضعف تأثيرها . (Bohouts.blogspot.com)

## عناصر الرسالة الاعلامية :

للرسالة الاعلامية عدة عناصر وهي .

- الانقرائية : ويقصد بها نفاذ الرسالة الى المستقبل بسرعة وسهولة مع القدرة على تذكر محتواها .
- الانسيابية : اي تداعي الافكار وترتيبها على الرسالة بانسياب طبيعي دون وجود فجوة في اجزائها او عدم الترابط في الافكار .
- الرشاقة : وهي تناول الموضوع مباشرة وبشكل محدد والوصول الى النقطة باقصي طرق
- الوضوح: حتى يتحقق الوضوح ينبغي استخدام كلمات واضحة ومحددة تأكيد المعنى بكلمات اخرى وتقديم امثلة توضح المعنى واستخدام المقارنة التي تساعد على الوضوح
- التلوين وعدم السير بوتيرة واحدة حتي لا يحدث ملل . (Bohouts.blogspot.com)

ترى الباحثة ايضا من عناصر نجاح الرسالة الاعلامية هي :

- الدقة: فكل ما كانت الرسالة دقيقة في المحتوي والمعنى تصل الى الجمهور المستهدف باقصر طريق ممكن ويتم استيعابها كاملاً وترسخ في الذهن وتؤثر في المتلقي .
- الموضوعية: ويقصد بها ان تكون الرسالة تحمل موضوعاً معين لفكر أو قضية وتحتوي على معلومات علمية وحقائق وارقام حقيقية .
- الجاذبية: ونقصد به عنصر الجذب والتشويق في طريقة إيصال المعلومة ومراعاة الوسيلة التي ينقل من خلالها .

إنتاج الرسالة الإعلامية يعد مرحلة حيوية نظراً للجهود التي تبذل وهي العامل الرئيسي لتقديم أفكاراً لحملة ناجحة أو العكس ذلك فقد وضع خبراء الاعلام خطوات محددة لنجاح الرسالة وأهم هذه الخطوات .

1. تحديد الهدف .
2. فهم وإستيعاب المشكلة .
3. جذب الإنتباه .
4. وضوح الفكر .
5. التعبير عما هو مهم وعاجل اذا انه من المفيد أن يشعر المتلقي بأهمية الحدث.
6. وحدة المضمون وتسلسل الاحداث . (bohouts.blogspot.com)

### الرسالة وعامل الوقت :

ترى الباحثة أن عامل الوقت يعد مهم بالنسبة للرسالة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي المتقدم فاذا لم يقم الاداريون باتخاذ القرار في الوقت المناسب تجاه أي رسالة اعلامية في بثها او نشرها بالنسبة لاحداث الساحة تصبح الرسالة ليس لها معني ولا تمثل محور اهتمام بالنسبة للمتلقي وفي اغلب الاحيان قد تكون المعلومة عرفت لدى المتلقي من مصدر اخر ولذا على القائم بالاتصال مراعاة عامل الزمن في كل مراحل الانتاج ومتابعة الموضوعات التي تشغل الساحة الاعلامية واتخاذ القرار بسرعة في نشر وتمليك المعلومة لدي الجمهور .

وعلى الاداريين الذين يعملون في مجال التلفزيون عليهم معرفة ما يبث وما لايبث وفقا لسياسة المحطة واتخاذ القرار في الزمن المناسب والاهتمام بتوفير المعدات اللازمة لنقل الاحداث والفعاليات من بداياتها مع مراعاة ان عملية الانتاج عبر التلفزيون تاخذ وقت حتي يتم انتاج المادة ويتم بثها .

### صياغة الرسالة الاعلامية :

ترى الباحثة أن المحتوى والمضمون من أهم العوامل في عمليه الصياغة الخبرية أو مجريات الأحداث ويجب أن تتسم الصياغة بالجودة والوضوح والجاذبية .

## اقسام الرسالة الإعلامية :

تعد الرسالة الإعلامية ركناً رئيساً في العملية الاتصالية واداة وصل مهمة في العلاقة بين وسائل الاعلام وجمهورها المتنوع، باعتبارها تربط الحقائق بواقع الفرد ومصالحه المباشرة وتعبر عن الاهداف التي تريد وسائل الاعلام تحقيقها بطريقة واضحة وسهلة وتصل الى الجمهور المستهدف بسهولة ويسر وتؤثر بالصورة المنشودة. (bohouts.blogspot.com)

ترى الباحثة أن اقسام الرسائل الاعلامية تكون على النحو التالي :

1/ وفقاً للجمهور: رسالة موجهة للجمهور عامة أم فئة معينة من الناس ويشمل تقسيم الجمهور

( تقسيم حسب العمر " كبار السن ، شباب ، مراهقين ، أطفال ) وأيضاً تقسيم حسب النوع

( ذكر ، أنثى )

2/ وفقاً للهدف : ونعني به الهدف من البرنامج أو الرسالة وعلى سبيل المثال ( برامج دينية ، ترفيهية ، ثقافية ، تعليمية ، رياضية ، منوعات ، دراما )

3/ وفقاً للشكل : ويقدر به القالب الذي من خلاله تصاغ المادة الاعلامية فمثلاً ( اخبار ، تقرير ، تحقيق ، مائدة مستديره ، حوارات ، ندوات ، عروض شعبية )

## مراحل الانتاج التلفزيوني :

ترى الباحثة من خلال عملها في المجال أن الانتاج للرسالة الإعلامية بكل أنواعها تأخذ عدة مراحل وتتم بمحطات مختلفة حتي تصل للجمهور المتلقي ونخصص في هذه الجزئية الحديث عن التلفزيون لان عملية الانتاج تمثل سلسلة كبيرة وتتم بمراحل مختلفة وفي كل خطوة يجب الوقوف عليها ومراجعة الخطة التي تسبقها لانها عملية مترابطة فمثلا لانتاج برنامج تلفزيوني واحدة لمدة زمنية علي سبيل المثال ساعة يقوم باعدادها عدد كبير من المختصين لانتاجية وتبدأ عملية الانتاج من وضع الفكرة ومن ثم التصور المبدئي لاي برنامج ويحتوي التصور للاجابة على عدة اسئلة وهي (اسم البرنامج، الجمهور المستهدف، الهدف من البرنامج ، زمن البث ، قالب البرنامج) وكل سوال يحمل اجابة في التصور المبدئي له دلالة ومن ثم تأتي خطوة السيناريو وفيه يتم وضع التصور مرحلة ما قبل التصوير وهي تشمل صورة وصوت والزمن ويحسب السيناريو مفتاح تحكم بالنسبة للبرنامج وبعد

الوقوف على التصور المبدئي ووضع السيناريو من خبراء ومختصين في المجال واعطاء الموافقة للبرنامج تأتي مرحلة التصوير وتسبقها مرحلة حجز الكاميرات ومعدات الاضاء واذن التصوير اذا كان الانتاج خارج المؤسسة او حجز الاستديو اذ كان الانتاج داخل المؤسسة وبعد تحديد موعد التصوير يتم الاتفاق مع الضيوف المحددين وتحديد الموضوع المراد مناقشته أو الرسالة التي يودوا أن يوصلوها وبعد تحديد الضيوف يتم معهم تحديد موعد للتسجيل الحلقة وكل هذه المراحل تتم باذن من منتج البرنامج الذي يمثل رأس الهرم في كل مراحل الانتاج ومن بعد المعد الذي يحدد ماذا يود ان يقول ومن هو القائل "يحدد الموضوع وبعده يحدد الضيوف" ودائما يكون إختيار الضيوف على حسب الاختصاص وذوي المعرفة التامة للاستفادة منهم في اعطاء المعلومة كاملة حقيقية للمشاهد ، ومن بعد تحديد الضيوف والكاميرا تأتي مرحلة التسجيل للحلقة وايضا لها ما قبلها وهي تحديد المكان والزمان ولكل شي له قواعده الخاصة بعد تحديد المكان يتم تصميم الديكور ويكون الديكور من مصممين متخصصين فيه (وفي اي محطة تلفزيونية يوجد قسم خاص بالديكور) ويتم تصميم الديكور بناء على موضوع البرنامج ويتم التصميم بعد الجلوس لمهندس الديكور مع المخرج والاتفاق على رؤية واحدة ومن هنا تظهر لنا شخصية المخرج ومهندس الديكور في تحديد الشكل النهائي له (قسم الديكور يضم هذا القسم فنيين باعمال مختلفة وهم مهندس الديكور وفني الديكور وعمال الديكور والبلاط والحرفيين والخطاطين ومجموعة من الاشخاص ولكل فرد مهمة معينة مختلفة عن الاخرى لإنتاج عمل واحد) ثم مرحلة ما بعد تصميم الديكور وتحديد الزمن للتصوير يتم وضع اسكربت للبرنامج وفيه (وضع المحاور للمذيع واسكربت للفريق العامل وهو يوضح فية المواد المصاحبة للتسجيل) وفي مرحلة التسجيل للبرنامج يتضمن البرنامج وجود الفنيين (فني الصوت ، فني التسجيل ويعرف بالمونتير " وهو الشخص الذي يسجل على الفيديو ومن بعد التسجيل يقوم بعملية المونتاج للمادة " فني كاميرا كنترول " ومهمته ضبط درجة الاضاء مع الكاميرا " فني الكاركر او مولد الحروف " ومهمته تعريفية ويقصد بها كتابة اسم المذيع مع بداية البرنامج وكتابة أسماء الضيوف في كاشن (شريط تعريفية) ويكون اسفل الشاشة ويستخدم ايضا للتعريف في النقل الخارجي كتابة اسماء المدن او الولايات او البلاد التي يتم النقل منها وكتابته ايضا على الهاتف في شريط تعريفية ليوضح الشخص والصفة والهوية في بعض الاحيان وذلك للتوضيح وفي نهاية البرنامج كتابة اسم الفريق العامل"، فني الاضاء وهو يسلط الاضاء علي مكان جلوس المذيعين والضيوف" فتح الاضاء الاستديو" ومن ثم المصورين ودائما لانتاج اي برنامج سواء كان داخل الاستديو او خارجه يتم التصوير علي الاقل بثلاث كاميرات كحد

ادني او يزيد وفي البرامج الجماهيرية يتم التصوير باكثر من ثلاث كاميرات ويستخدم ما يسمى بالكاميرا كرين " وهي كاميرا ترفع بحامل يسمى كرين وتكون اللقطة من أعلي " ومن ثم يأتي دور المخرج وايضا في لحظة التنفيذ يحسب فني لان مهمة مهمة فنية وهو العمل علي الجهاز المكسر الاخراج وهو جهاز يتم من خلاله مزج الصورة والصوت، وبعد الانتهاء من عملية التسجيل للبرنامج تاتي مرحلة المونتاج ونقصد بالمونتاج تنقية المادة من الشوائب بالحذف او الاضافة ومن ثم مرحلة المشاهدة اذا كانت المادة مسجلة وفي مرحلة المشاهدة يتم تحديد اذا ما كانت المادة تصلح للمشاهدة ام لا ويتم المشاهدة من جهة خبرا ومختصين في الاعلام أو من الشخص الذي عمل سنين في مجال العمل الاعلامي وبعدها ترسل المادة لغرفة البحث النهائي ويتم وضعها ضمن جدول البرامج في إدارة تسمى إدارة الحجز والتنسيق .

### **الاقسام المساعدة في عمل الانتاج التلفزيوني :**

ترى الباحثة للتوضيح أكثر عن عمل الانتاج التلفزيوني لا بد من شرح الاقسام التالية بالتفصيل وهي :

: وتقسّم الي اقسام إدارية واقسام فنية .

### **الاقسام الادارية وهي :**

وهي تتمثل في مجموعة كبيرة من الاقسام ولذلك لاخراج صورة واحدة تحمل رسالة تعبر عن رؤية وهوية الشاشة التلفزيونية في ماذا تريد ان تقول للمشاهد وهي :

### **• إدارة القناة الوطنية :**

وهذا المسمى خاص بتلفزيون السودان وكانت تسمى في السابق إدارة القناة القومية وتم استبدال الاسم وبقيه المهام كما هي وهي المسئول الاول عن إدارة البرامج ومراحل الانتاج ومحاسبة الاخطاء في بث الرسالة الاعلامية وهي الجهة او الادارة العليا المسؤولة في مراحل الانتاج وهي تعطي الاذن والمكاتبات والمخاطبات الصادرة والواردة للهيئة وتعتبر الجهة الرسمية ويحق لها التحدث باسم التلفزيون القومي في التعامل خارج الهيئة ولها مكانتها واعتبارها بين الادارات الاخرى الخارجية .

## • إدارة العلاقات العامة :

هي من الوظائف الادارية التي تساهم في تعزيز التواصل مع العملاء وربط طبيعة عمل المنشأة ، وتعرف ايضاً بانها النشاط الذي تقوم به إدارة المؤسسة من اجل التعرف بطبيعة عملها للناس ، عن طريق استخدام مجموعة من وسائل الاتصال والاعلان المتاحة لتطبيق رؤيتها ، وقياس مدى رضا الناس عن الخدمات او السلع التي تقدمها لهم لذلك يجمع مفهوم العلاقات العامة بين الفن وعلم الادارة فاختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الاخرين يعد نوعاً من انواع الفنون اما دراسته والتعرف عليه من اجل تطبيقه يعد علماً قائماً بذاته . [https// mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

ترى الباحثة أن مهام العلاقات العامة داخل الهيئة العامة للتلفزيون القومي مسئولة عن ترتيب وتنظيم علاقة التلفزيون بالخارج والداخل مع المسؤولين والضيف داخل الهيئة وايضا مسئولة عن تنسيق زيارة المؤسسات الحكومية والخاصة والقطاعات والجامعات والشركات للهيئة واستقبال الضيوف وضيافتهم قبل بداية البرنامج .

• إدارة الانتاج البرامجي : ترى الباحثة ان ادارة الانتاج البرامجي تكمن مهامها في عملية الانتاج البرامج من برامج وهي مسئولة عن مراحل الانتاج والبرامج سواء كانت تنتج داخل الهيئة او خارج الهيئة وهي تعطي الاذن بالانتاج وتتابع كل مراحل الانتاج وتشرف على الاقسام المساعدة علي الانتاج .

• إدارة الهندسة : وترى الباحثة أن إدارة الهندسة تشرف على العملية الهندسية ويتم في داخل هذه الادارة تعيين مهندسين في مجالات مختلفة " هندسة تقنية المعلومات ، وهندسة الاستديوهات ، قسم الطاقة والتبريد ، قسم الارسال وهي كلها مجالات هندسية مسئولة عن الاجهزة والمعدات داخل الهيئة ويقع على عاتقها صيانة الاجهزة وتركيب المعدات الجديد والاشراف علي الاجهزة داخل الكنترول وهي مسئولة من فتح الاجهزة داخل الكنترول مسئولة هندسية وليست إدارية .

• الإدارة السياسية : ترى الباحثة أن الادارة السياسية إدارة كبيرة وفيها مجموعة كبيرة من الاقسام الفنية وهي مختصة بانتاج البرامج السياسية والاخبار والموجز والنقل الخارجي المختص بالشئون الساسية في الساحة السياسية " مثل اخبار القصر الجمهور ، والندوات ، والمؤتمرات ، والورش ، والاحتفال في قالب السياسية .

- **إدارة جماليات الشاشة** : وهي إدارة مسؤولة عن الشكل النهائي للشاشة من ناحية جمالية وهي تضم في داخلها مجموعة من الأقسام وهي (قسم الهوية والترويج " قسم المكياج والأزياء، قسم الجرافيك ، الكركتر ، الديكور ) ونعطي تعريف موجز لكل قسم
- **قسم الهوية والترويج** : تقوم بوضع هوية موحدة للشاشة في تنسيق وإنسجام وتعطي دلائل ومن اختصاصها تصميم (logo) المحطة وهو يضع في الشاشة أقصى الشمال أو اليمين وهو يعتبر تعريف للشاشة والمحطة وعندما يرى المشاهد اللوقو من السهل ان يعرف المحطة وهويتها ولونيتها ( " اللوقو" هو الشعار الخاص بالمحطة )
- **قسم المكياج والأزياء**: وهو قسم مختص بوضع (المكياج) لمقدمي البرامج والضيوف وفي يضم غرفة مكياج رجال وغرفة مكياج نساء وفي داخل الغرفة يوجد دولاب فيه ازياء واكسسوار وادوات تجميل ويتم تعيين موظفين مختصين في المكياج .
- **قسم الكركتر** : وهو قسم تعريفي في الشاشة وطبيعة عمله كتابة أسماء المقدمين والضيوف ودائما يكون اسفل الشاشة وكتابة اسم الفريق العامل في نهاية البرنامج وله قوانين وأسس يستند عليها وله علاقة لصيقة بقسم الجرافيك .
- **قسم الجرافيك** : وهو القسم الفني والمسئول الاول عن تصميم الشعارات لكل برنامج وتصميم الشغل الفني علي الشاشة ويتم فيه تعيين خريجي كلية الفنون الجميلة ويكون انتاجهم بجهاز الكمبيوتر ويتم التصميم ببرامج معينة مثل " برنامج "افترافكت" وبرنامج "الادوب بريمير"
- **قسم الديكور** : وهذه الإدارة فيها عدد كبير من الإدارات كما ذكرت الباحثة انفا وهي مسؤولة عن تصميم الديكور للبرامج.
- **قسم المصادر** : وهو قسم يهتم بالنقل الخارجي بالمواد التي تاتي للبرامج من خارج المحطة "وتتمثل وظيفة هذا القسم ربط المواد التي تاتي عن طريق النقل الخارجي " مثل عربة التلفزة " المينوس " sng "
- **قسم المكتبة** : وهو قسم تتمثل مهامه في الاشرطة التي يتم التسجيل عليها والاحتفاظ بالمواد المسجلة والمباشر وتم تطوير مكتبة الاشرطة الى ان اصبحت مكتبة الكترونية وتم نسخ جميع المواد على الاشرطة على اجهزة كمبيوتر وعلى نظام يعمل به التلفزيون القومي ويسمي (سيرفر) .

- **قسم المكتبة الورقية :** وهي مكتبة ورقية داخل الهيئة فيها مجموعة من الكتب والمجلات مهتمة بمجال الاعلام ويتم فيها توثيق رسائل الماجستير والدكتوراة والاوراق العلمية والدراسات الميدانية للهيئة العامة للتلفزيون القومي .
- **قسم الصيانة :** وهو قسم مسئول عن صيانة الاجهزة والمراجعة الدورية للمعدات والاجهزة من كاميرات ومكسر واجهزة كمبيوتر واجهزة صوت واجهزة صورة
- **قسم الطاقة والتبريد :** وهو قسم خاصة بالكهرباء ومسئول عن توصيل الكوابل وصيانة الاجهزة من ناحية خسائر كهربائية ويتم في تعيين مهندسين كهرباء .
- **إدارة التصوير البرامجي :** وهي تختص بالتصوير وتقسم إلى اثنين إدارة التصوير الداخلي وتسمى إدارة (التصويرالالكتروني) وإدارة (التصوير الخارجي) وهي تصوير خارج المؤسسة من المحطات الخارجية ويتم تعيين موظفين مختصين بالتصوير ودارسي التصوير ومعرفة التعامل مع الكاميرا .
- **إدارة الارسال :** وهي مسئوله عن ارسال المادة الى القمر الصناعي الذي تبث فيه القناة التلفزيونية ويتم فيه توظيف مهندسي إرسال وهم مهندسين .
- **غرفة البث :** وهي الغرفة التي يتم فيها البث النهائي للمواد والبرامج وتعتبر اهم غرفة في التلفزيون القومي يتم فيها البث النهائي للبرامج ويتم فيها تعيين موظفين مخرجين تنفيذيين مهامهم التنفيذ على " مكسر الاخراج النهائي
- **(مكسر) وتعني جهاز ذات ازرار يقوم بمزج الصورة مع الصوت**
- **إدارة الترحيلات :** ويقع في عاتق هذه الادارة توفير العربات والسواقين لتسيير عملية الانتاج وتخصيص عربات للكاميرا وترحيل العاملين من والى الهيئة ومسؤلة ايضا من صيانة العربات .
- **إدارة الشؤون الادارية:** وتضم في داخلها مجموعة من الاقسام وهي مسؤلة عن الادارة الداخلية للهيئة وعمال اليومية والنظافة وشئون الخدمة الوطنية وايضا من مهامها عملية التعيين والتوظيف وسفر المسؤولين داخل الهيئة .
- **إدارة الاحتياطي:** وهي ادارة تقوم بانتاج احتياطي من البرامج والافلام الوثائقية تحوطاً للبرامج من القصور والنقص .
- **الشئون المالية:** وهي مسؤلة من المال داخل المؤسسة والمنصرفات والواردات ومسؤلة ايضا من حقوق العاملين من ناحية مادية .
- **إدارة الانتاج التجاري:** وهي مسؤلة عن التسويق والاعلانات الداخلة للهيئة .

- **شئون العاملين:** وهي تختص بالتعيين والتوظيف وانتهاء الخدمة للعاملين والترقيات ومراجعة التقارير السرية السنوية للعاملين والتنقلات في الإدارات الداخلية .
- وهذه ايضاات بسيطة للعمل الادارة داخل الهيئة القومية للاذاعة والتلفزيون من ناحية إدارية .
- وتوضح الباحثة أيضا مهام وعمل الاقسام التي تساهم في عملية الانتاج التلفزيوني الاقسام الفنية وهي (قسم الدراما، قسم الموسيقى، قسم الاضاءة، قسم مراقب الكاميرا، قسم المونتاج، قسم الاخراج ، قسم الاعداد، قسم الصوت)
- **قسم الدراما:** وهي مسؤلة عن الانتاج البرامجي داخل الهيئة العامة للتلفزيون القومي ويتم تعيين موظفين مختصين وخريجي كلية الدراما .
- **قسم الموسيقى:** وهي إدارة مسؤلة من المجال الفني مثل الغناء والتعاقد مع الفنانين والشعراء والفرق الموسيقية وتسجيل الاغنائي داخل مكتبة التلفزيون القومي ومسؤلة أيضا من ابرام العقد مع الفنانين ودفع حقوقهم المالية .
- **قسم الإضاءة:** وهو قسم يتم تزويده باجهزة ومعدات خاصة بالاضاءة ويتم فيه تعيين فنيين لهم رؤية في الاضاءة والالوان ومعرفة التعامل مع الكشافات والجلاتين واجهزة الاضاءة بمختلف انواعها .
- **قسم مراقب كاميرا :** وهو قسم تكمن مهامه داخل الكنترول من خلال جهاز يسمى (CCU) ويقصد به "وحدة التحكم في الكاميرا" من خلال الاضاءة داخل الاستديو والتحكم في كمية الضوء الداخل للكاميرا والتحكم في الالوان .
- **قسم المونتاج:** وهو قسم في غاية الاهمية وهو يتحكم في مونتاج المادة وتسجيلها اثناء بثها ويتم مونتاج المادة من خلال الحذف او الاضافة وتركيب الصوت والموسيقى ويتم فيه تعيين فنيين ويتم المونتاج باجهزة كمبيوتر وبرامج خاصة (على سبيل المثال برنامج " افتر افكت" برنامج "الادبوس" وحدة فاينل كت)
- **قسم الاخراج:** وهذا القسم مسؤل عن المخرجين داخل الهيئة ومسؤل عن تحمل اي خطأ في البرنامج سواء كان البرنامج مباشر او مسجل ويتم فيه تعيين خريجي تخصص اخراج ويتم تدريب المخرجين على الاجهزة "مكسر" الاخراج ودائما لكل مخرج رؤية للبرنامج وفكر محدد وهو صاحب البصمة الواضحة للبرنامج .
- **قسم الاعداد:** وهذا القسم يضم معدي البرامج ومسؤل عن المعدين والبرمجة ويتم فيه تعيين منتجين للبرامج ويعتبر هو العمود الفقري للإنتاج البرامجي وضروري وجود معد لاي برنامج، وتكمن

مهمة المعد في اعداد الفقرات للبرنامج وتنسيق الضيوف ووضع المحاور للضيوف وتسجيل المحطات الخارجية "اي تسجيل مواد مساعدة للحلقة أو الموضوع المراد مناقشته والمعد محكم بسياسة المحطة ومحكم بسير عملية الاعداد في سير انتاج موحد وايضا المعد محكم بزمان الحلقة وتوحيد قالب الحلقة والموضوع والمضمون ويكون تحت اشراف المنتج ، والمنتج هو المسئول الاول عن عملية الانتاج البرامجي وهو الشخص له الحق في البث والتدخل بالغاء او اضافة مادة لبثها .

• **قسم الصوت:** وهو قسم مسئول عن الصوت ومرتبط بداخل الكنترول وخارجه ويتم فيه تعيين فنيين صوت وهم اناس لهم حاسة سمع عالية ويكون وجودهم قبل بداية البرنامج للاستعداد وتوصيل المايكات والتأكد من صوت المادة المسجلة واجهزة التخاطب للفريق العامل " مثل الايريسيس " وهو جهاز صغير يحمله المذيع معة داخل الاستديو أو خارجه موصل بسماعة أذن صغيرة وهو جهاز يربط المخرج بالمذيع والمعد وهو جهاز مهم خاصة في البرامج المباشرة .

وبنهاية هذا الفصل اعطت الباحثة لمحات بسيطة عن مراحل الانتاج البرامجي والتعرف بادارت واقسام التلفزيون القومي وكيفية يتم الانتاج من ناحية برامجية وفنية .

## المبحث الثاني

### القائم بالإتصال

#### تمهيد:

من أكثر جوانب الإدارة صعوبة وتحديدا تتمثل في جعل الافراد يفهمون ويسعون طواعية لتحقيق اهداف المنظمة ويعتبر الاتصال الفعال ضروريا لمراجعة هذا التحدي والاتصال التنظيمي يأخذ مساحة واسعة من عمل المنظمة حيث ان اي وظيفة او نشاط اداري يمكن النظر اليه كشكل من اشكال الاتصال فالخطيط والرقابة يتطلبان بصورة عامة قدر عال من الاتصال كما هو الحال بالنسبة للتصميم والتطوير التنظيمي لاتخاذ القرار وحل المشاكل القيادية والتوظيف ولقد اوضحت الدراسات أن الاداء الكلي للمنظمة يرتبط مباشرة بمدى جودة الاتصال الاداري . (المقلي ،2002م ،ص507)

الاتصال الشفاهي اقدم وافعل عمليات الاتصال فقد عرف الانسان وادرك أهميته منذ قدم العصور ولقد اضافت إليه التكنولوجيا بعدا آخر وهو امكانية الاتصال الشفاهي عن طريق التليفون السلكي او اللاسلكي او المرئي او المحمول واصبح من الممكن تخطي الحواجز الجغرافية والتواصل مع بالآخرين في اقاصي الارض، او عبر اجواء الفضاء ، كما اصبح من الممكن خزن الصوت وتسجيله والاستماع اليه بعد سنوات طويلة ، اي امكاننا التغلب على حاجز الزمن ايضاً وذلك عن طريق اجهزة تسجيل والفيديو المختلفة. (حجاب، 2000م ص11)

ورغم ذلك فان الاتصال الشفاهي المباشر بفرد واحد او عدة افراد في اجتماع او لجنة او مؤتمر او مقابلة، ما زال يحتل مكان الصدارة نظراً لقدراته على توفير قدر اكبر من التغذية المرتدة او رجع الصدي، وبصورة عامة فان الاتصال الشخصي الشفاهي يتسم بسمات خاصة اهمها .

1. يعد اقصر الطرق وايسرها .
2. اقل الطرق تكلفة وجهد .
3. يقوم علي اساس الصراحة والوضوح .
4. يتسم بالود والبعد عن التكلف والشكليات الرسمية .

تختلف عناصر الاتصال الشفاهي في التفكير والكلام ثم الاستماع. (حجاب، 2000م ص11)

## تعريف الاتصال :

ورد للاتصال مجموعة كبيرة من التعاريف وناخذ منها نموذج على سبيل المثال ويعرف عالم الادارة (Davis1981) ان الاتصال يعني نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر بينما ينفرد (Peters1983) بالتعريف التالي ان الاتصال يعني نقل المعلومات والفهم من شخص يقوم بالاتصال وجهاً لوجه مع شخص اخر او مجموعة من الافراد من خلال التفاض فان هذا النشاط يظل نشاطاً اجتماعياً يجمع بين شخصين او اكثر وبتحليل عملية الاتصال يتضح انها عبارة عن سلسلة مكونة من حلقات محددة والغرض الاساسي من هذه العملية المتشابهة للسلسلة هو ارسال فكر من شخص الى اخر بحيث يمكن للمتلقي فهمها ويرى (Katz) ان الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعاني يعتبر اساس العملية الادارية ويقول (Dessler) فإن المديرين يعملون على اساس المعلومات التي يتلقونها عن تكتيكات المنافسين العرض في سوق العمالة وسوق المدخلات الاخرى او التأخير في عملية خط التجمع فان التصرف الاداري يقوم ليس على الاحداث التي تقع بالمنظمة وإنما على المعلومات التي يتلقاها المدير بخصوص هذه الاحداث ، واذا وصلت هذه المعلومة في وقت متأخر او كانت خاطئة اومشوشة فان المنظمة والمديرين بها سوف يعانون الكثير نتيجة لذلك .(عثمان، 2002م ص 507)

ترى الباحثة ان الاتصال هو التواصل بين لافراد من خلال كلمات منطوقة أو إماءات أو رسم او اشارات او حركات تكون مفهومة لدى شخصين أو اكثر ومن خلالها توصيل رسالة او معلومة وتسهل عملية الاتصال في توصيل الرسالة بين الاشخاص المتقاربين في العمر والنوع ويكون الاتصال اكثر تاثير وفاعلية للاشخاص المتقاربون في الفكر والوجدان وترى ايضا الباحثة من خلال دراستها ان الاتصال لا يقتصر علي الانسان فقط بل ايضا ينطبق علي الحيوانات والنباتات وكل الحيوانات تفهم بعضها البعض من خلال اصدار اصوات معينة .

وتتم عملية الاتصال من خلال العناصر التالية (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، رجع الصدي، بيئة العمل ) وناخذ كل عنصر بالتفصيل :

**المرسل:** هو شخص لديه مجموعة من الافكار والمعلومات التي يود ان ينقلها الى طرف آخر ، وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الافكار (او ما يطلق عليه بالادراك ) كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة او المكملة او ذات صلة وهو ما يطلق عليه

بالتعليم او الخبرة المكتسبة كما تتاثر الافكار والمعلومات والمعاني التي لدى المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمام والميول الشخصية للمرسل وايضا القيم والانفعالات والحاجات الشخصية لهذا الراسل ( وهو ما يطلق عليه بالشخصية) (ماهر، 2004م ص28) .

**الرسالة :** هي عبارة عن تحويل الأفكار الى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الافكار قد ياخذ اشكالا عديدة منها الرموز التالية ( الكلمات ، الحركات ، الاصوات ، الحروف ، الارقام ، السكون ، وتعبيرات الجسم والوجة ، المصافحة ، والصراخ والهمسات وغيرها من الرموز) ان الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الاهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل اما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة ، فعلى المرسل ان يعرف ان الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس .

**الوسيلة :** على المرسل ان يختار الوسيلة الاكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على من يستقبلها وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ومنها المنطوق(الشفهي) كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، اللجان، التلفون ، الندوات ، المحادثات الشخصية وهناك الاتصال المكتوب كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والفاكس واللوائح .

**المستقبل:** يستقبل الطرف الاخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع ، البصر ، الشم ،التذوق ، اللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول ان يفسرها ويعطى لها معاني ودلالات وان هذه العمليات الادراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعليم تحديدا ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للافكار والمعلومات المرسلة إليه وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك. (د.ماهر، 2004م،ص29)

**الرد (المعلومات المرتدة) :** يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وادراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا ينقلب المستقبل الى مرسل لرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الامر في الارسال والاستقبال . (ماهر، 2004م ص28) .

**بيئة الاتصال :** يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك اشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل وهناك احداث ووقائع تتم اثناء الاتصال واصوات ورموز واماكن كل هذا قد يسهل او يعيق او يحذف او يضيف او يبسر او يشوش على الاتصال .

ترى الباحثة ان الاتصال يمكن ان يقسم الى وسائل الاتصال حسب رسميتها وهي وسائل اتصال رسمية ووسائل اتصال غير رسمية والوسائل الرسمية التي يتعامل بها في المنظمات والشركات والمؤسسات وتصب في سير العمل الرسمي مثل الاجتماعات والمحاضرات وندوات النقاش والمؤتمرات واوامر العمل اما الاتصال غير الرسمي فيكون في قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم مثل الاحاديث الودية وحفلات الشاي والمناقشات اثناء فترة الراحة تمثل نوع من أنواع الاتصال غير الرسمي .

### **الاصول النفسية والاجتماعية لاستخدام وسائل الاتصال :**

يعود الفضل في اكتشاف العلاقات بين الاصول النفسية والاجتماعية ودوافع التعرض لوسائل الاتصال إلى الباحثة ( ماتيرا رايلي) حيث تناولت (رايلي) هذه الاصول من حيث :

### **الاصول الاجتماعية لاستخدامات وسائل الإتصال :**

لا يتعامل افراد الجمهور مع وسائل الاتصال باعتبارهم افراداً معزولين عن واقعهم الاجتماعي وانما(باعتبارهم اعضاء في جماعات منظمة) وعلية فان العوامل الديمقراطية والاجتماعية مثل " النوع، السن، المهنة، المستوى العلمي، المستوى الاجتماعي، المستوى الاقتصادي " لها تأثيرها في استخدام الجمهور لوسائل الاتصال وبذلك تبين فشل مفهوم الجمهور السلبي بعد ظهور مدخل الاستخدامات والاشباكات. (المغربي ، 2015م ، ص25)

### **الاصول النفسية لاستخدامات وسائل الاتصال :**

تؤدي العوامل النفسية في بعض الاحيان الى وجود حوافز أو دوافع معينة بحاجة الى اشباع وبالتالي تحديد العديد من الاستخدامات لوسائل الإعلام حيث يقوم مدخل الاستخدامات والاشباكات علي افتراض ان الافراد المختلفين يختارون لاتفسهم مضامين إعلاميه مختلفة وفقاً للظروف النفسية بينهم حيث تعد الظروف النفسية لافراد الجمهور مشكلات تواجههم وتحقق مشاهده التلفزيون مثلاً العلاج لمثل هذه المشكلات . (المغربي ، 2015م ، ص26)

ترى الباحثة أن الافراد يتعرضون لوسائل الاعلام نسبة لاشباع حاجاتهم من معلومات ويمكن تقسيم حاجة الفرد الي حاجات اساسية ( مثل الحاجات الفيزيولوجية والحاجات النفسية) وحاجات ثانوية تتمثل في المعرفة لذا يتم التعرض للوسيلة الاعلام من قبل الفرد حسب رغباته وميوله وهناك فئة من الافراد يعتمدون في معرفتهم على الراديو بينما آخرون يعتمدون على التلفاز وفئة أخرى على الصحف

والمجلات واخرى على مواقع التواصل الاجتماعي لكل فرد رؤيته وحبه لوسائل معينة ومصدر تلقي معلوماته منها .

### توقعات الجمهور من وسائل الإتصال :

تختلف حالة الفرد وميوله النفسية توقعات لاشباع حاجاته من خلال التعرض إلى وسائل الاتصال وتعد التوقعات خطوة هامة في عملية التعرض لوسائل الاتصال وهو مفهوم جوهري يتلاءم مع مفهوم الجمهور النشط حيث انه اذا كان على الجمهور الاختيار بين بدائل اتصاليه وغير اتصاليه اخرى طبعاً لاحتياجاتهم فلا بد أن تكن على درجة كافية من الوعي ببدائل تكون اكثر اشباعاً لاحتياجاتهم ، حيث ان السلوك الاتصالي للافراد ينشاء من التوقعات والمعتقدات بشأن احتمال ان يكون لهذا السلوك اسهاماً في اشباع احتياجاتهم المختلفة(المغربي، 2015م، ص26)

وبهذا يحسب عمليتي التوقع والتقويم في استخدام الوسائل الاتصالية كمدخل مهم للكشف عن طبيعية المضمون الاتصالي الذي يبحث عنه الفرد لاشباع حاجاته علماً ان استخدام الجمهور لوسائل الاتصال تتغير وتطور باستمرار مع تطور تكنولوجيا الاتصال وتعدد الوسائل الاتصالية وكلما تعددة هذه الوسائل كلما تحسنت ظروف وحرية الاختيار بما يلي اشباع حاجات الجمهور .

حيث ان الجمهور المحدد بوسيلة اتصالية واحدة يكون امامة مجال واسع للاختيار ولا يعتبر مشاهدتهم للمضامين المقدمة من هذه الوسيلة عن ضرورة اشباعها لبعض الحاجات لديهم .

### اشباعات وسائل الاتصال :

يتم وفق مدخل (الاستخدامات والاشباعات) ان يختار الجمهور من بين الوسائل الاعلامية المتاحة امامة ومن مضامينها ما يمكن ان يشبع حاجاته ويلبي رغباته (الحصول علي نتائج خاصة يطلق عليها الاشباعات) وهناك امكانية ربط محتوى الرسالة بالاشباعات المتحققة .

(المغربي ، 2015م ، ص26)

وترى الباحثة ان الاشباعات من خلال المشاهدة او التعرض لوسيلة الاعلام يكون على حسب ميول الفرد فهناك اشخاص يحبون برامج الدراما والترفيه والمنوعات للتخلص من الملل والقلق والهروب من المشكلات اليومية بينما هنالك افراد يحبون برامج الاخبار والمعلومات فتحقق اشباعات معرفية

تتمثل في الحصول على معلومة والخبرات والمهارات وآخرون يشاهدون وسائل الاعلام في اطار مجتمعي من اجل المشاركة مع الاخرين وربط افراد الاسرة مع بعضهم خاصة من خلال وسيلة التلفزيون لانه يحسب مجتمعي ويربط الاشخاص مع بعضهم البعض من خلال المشاهدة والمناقشة في الموضوعات المطروحة .

### التكيف مع سياسة المؤسسة الاعلامية :

وترى الباحثة أن التكيف اوالتطبع مع سياسة المحطة او الوسيلة مهم بالنسبة للقائم بالاتصال ومن المعروف ان لكل وسيلة اعلامية سياستها او نظرتها في طرح ونقاش الموضوعات الاعلامية شكلا ومضموناً والشخص القائم بالاتصال له معتقداته وخبراته الذاتية وغالباً ما تتعارض مع معتقدات وسياسات المؤسسة الاعلامية وعلي القائم بالاتصال ان يعود نفسه ويكيفها على حسب سياسة ورؤية المؤسسة ويحترم قوانين المؤسسة التي يعمل فيها ويلتزم لان الالتزام يبعد عنك المشاحنات والبغضاء ويطور الشخص في مجاله وترقيته الوظيفية ويجعله مقبول وله كلمة داخل المؤسسة ويكون بذلك ادى دورة على اكمل وجه من ناحية عمل .

**القائم بالإتصال :** هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخصاً واحداً او اكثر في الوقت نفسه كما ان المرسل قد يتحول الى مستقبل وبطبيعة الحال فان القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرمز (اللغة اللفظية وغير اللفظية) عن المتصلين الاخرين(فرجاني، 2015م ، ص 20)

**تعريف القائم بالاتصال :** تتفاوت التعريفات التي وضعتها المدارس الاعلامية للقائم بالاتصال ، فقد اتجهت بعض الدراسات الي تعريف القائم بالاتصال من منظور القدرة على التلقي فعرفته بانه يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل او باخر في الافكار والاراء ، ويعرف ايضا بانه مصدر الرسالة او البداية لعملية الاتصال ويمتلك المصدر لبعض الافكار والمعارف فضلا عن وجود هدف محدد لقيانة بعملية إتصال ، اما بعض الدراسات عرفته : على انه الشخص الذي يتولي إدارة العملية الاتصالية وتسييرها وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءة في الاداء .

(صالح ، 2012م ، ص 29)

**مسئوليات القائم بالاتصال :** يعد القائم بالاتصال العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ الادوار والمسئوليات ويتحمل عبئ القيام بالمتطلبات المنسوبة إليه ومواجهة الظروف والتحديات المختلفة الناجمة عن تلك التطورات المتلاحقة في عالم الاتصال وتكمن اهمية فهم دور القائمين بالاتصال الجماهيري وتأثيرهم في عملية الاتصال من وجهة نظر بعض الخبراء واسانذة الصحافة تتمثل في جانبين .

**الاول :** تأثيرهم على اساليب العمل داخل المؤسسة الاعلامية وفي عملية إنتاج المواد الإعلامية .

**الثاني :** تأثيرهم على المجتمع والجمهور ذلك في ضوء فهم الجمهور لما يتمتع به من خصائص كالمكانة الاجتماعية والخبرة والمصادقية . (زلطة، 2007، ص 45)

**وتتمثل مسؤوليات القائم بالاتصال فيما يلي :**

1. الدقة والتأكد من صدق المعلومة المقدمة للجمهور .
2. العمل من اجل المصلحة العامة والابتعاد عن تفضيل المصلحة الشخصية .
3. الحفاظ على النزاهة والمهنية .
4. احترام الحياة الخاصة للموظفين .
5. الدفاع عن حقوق الانسان .
6. المشاركة في الاصلاح الاجتماعي .
7. الالتزام بالموضوعية والصدق .
8. تبني اتجاهات الجمهور .

**الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال :** كما حددها " ديفيد برلو " فهي

1. توافر مهارات الاتصال وهي خمسة (مهارات الكتابة ، مهارات الحديث ، مهارات القراءة ، مهارات الانصات ، والقدرة علي التفكير السليم لتحديد اهداف الاتصال)

2. إتجاه القائم بالاتصال نحو نفسه ، ونحو الموضوع ، ونحو المتلقي ، وكلما كانت هذه الاتجاهات الايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال .
3. مستوي معرفة المصدر وتخصصة بالموضوع الذي يعالجه ويؤثر في زيادة فعاليته .
4. مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الادوات التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فية على فعالية الاتصال .
5. القدرة على التقصي في مضامين الرسالة والتحليل والتركيب والنقد الزاتي .
6. المقدرة على صياغة رسالة تحقق رصد الاثر الاتصالي .
7. المقدرة على صياغة المفاهيم والربط بين الافكار .
8. تنمية القدرة على والملاحظة والبحث .
9. الاهتمام بمجموعة الافكار النظرية التي تعد اساسية للراء الحديثة في الاتصال وتتعلق بالبنية التي تحدث فيها معالجة المعلومات .
10. ينبغي ان يكون رجل الاعلام متمتعاً بالموهبة والحساسية التي تتيح الية ممارسة عملة بافضل اسلوب فني ممكن ، وهذه الموهبة ينبغي ان تكون اساساً متوفرة لديه . (الشاعر، 2012م ، ص 79)

**سمات ومهارات القائم بالاتصال:** النظرة الي الاتصال الجماهيري كعملية يتفاعل اطرافها ، ويؤثر كل منها في الاخر وبالتالي لم يصبح الجمهور في اطار هذه العملية سلبيا في اتجاهاته وتأثيراته ، وانما اصبح يمثل في العملية كعنصر ايجابي يؤثر في اتجاهات المصدر نحوه ، وفي اتجاهاته ايضا نحو المحتوي ويؤثر في الوسيلة من خلال الاختيار المتبادل ، ولهذا يجب على القائم بالاتصال ان يتصف بمجموعة من المهارات والسمات التي تجعل المتلقي ينجذب الي موضوع البرنامج ومن بينها .

**1/ مهارات التقديم واللقاء :** فن اللقاء هو القدرة الاتصالية لنقل الافكار والاحاسيس والمشاعر الي المستمعين والمشاهدين بطريقتين : الاولى اللغة اللفظية ، والثانية اللغة غير اللفظية باطار تفاعلي بين الاثنين ، وهو فن النطق بلغة مفهومة فيها من البلاغة واللباقة والوضوح ما يميزه عن الحديث العادي ، كما انه يحتاج الي مهارات وقدرات وموهبة .

**فاللقاء فن يحتاج الي مجموعة من القدرات الذاتية ، اضافة الي شروط عامة:**

- فن يعتمد على الجراءة في الكلام .
- فن يعتمد على التنوع في طبقات الصوت.

- فن يعتمد على توزيع النفس بشكل جيد .
- فن الالتقاء يعتمد على التركيز ويحتاج الي معرفة طريقة العرض وخاصة عند الوصول الي ذروة الفكر.

ان فن الالتقاء اضافة الي النقاط الاساسية المشار اليها اعلاة تحتاج الي اربعة مراحل من قبل القائم بالعملية الالفائية وهي :

1. مرحلة الوعي . 2. مرحلة الفهم . 3. مرحلة الاقناع 4.مرحلة السلوك . (ثابت ، د.ط، ص110)

### السمات الشخصية للقائم بالاتصال :

- 1.الموضوعية : نعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف واصدار احكام غير متحيزة لعنصر او سياسة اي العدالة في الحكم على الاشياء ولهذا ينصح المتحدث بضرورة ممارسة القمص العاطفي بعيدا عن المصالح الشخصية او الخاصة في طرحة او محاولة للاتصال .
- 2.الصدق : المتحدث الصادق هو بالطبع الاكثر تاثيرا في مستمعية والصدق يعني ان نعكس حديثك حقيقة مشاعرك وافكارك واراءك بمعني اخر ان تطابق الاقوال للافعال والتصرفات .
- 3.الوضوح : لكي تكون متحدثا ناجحاً يجب ان تكون قادر على التعبير عن افكارك بوضوح وان تكون اللغة بسيطة ومادتك منظمة ومتسلسة منطقياً وكلمات واضحة غير معقدة واذ استخدمت مصطلحات دقيقة غير واضحة للمستمع ، فيجب شرحها وتوضيحها ، وذلك اخطار سو الفهم او التفسير ويعني التكلم بطريقة واضحة .
- 4.الدقة : ونعني من ناحية التاكيد من ان الكلمات التي تستخدم تؤدي الي المعني الذي يقصد بعناية وذلك يحتاج الي حصيلة لغوية كبيرة تمكن من اختيار الكلمات ذات المعني الدقيق لتلبية متطلبات الحديث .
- 5.الحماس : لا يكفي ان تعرف كل شي عن الموضوع ، ولكن ينبغي الحماس يجعل المتحدث اكثر حيوية وحرارة في الحديث اة اكثر ديناميكية .
- 6.المظهر الخارجي : تم إدخال المظهر الخارجي للشخص كاحد انواع السلوك غير اللفظي ، بسبب ان هذا الامر يمكن التحكم به من قبل الشخص فالاشخاص يمكن لهم ان يختاروا الملابس التي يجب عليهم ارتدائها والطريقة التي يجب ان يظهروا بها كما انه يمكن لهم ان يختاروا المجوهرات والاكسسوارات بالطريقة التي تناسبهم .

**المظهر العام للقائم بالاتصال :**

- النظافة والاناقة الشخصية .
- الملابس والمظهر المناسب .
- الصحة والنفسية البدنية .

فالمظهر العام سمه مهمة تستحق منا ان نوليها عنايتنا عندما نلقي حديثا ما فانه لا يجعل الجمهور ينجذب نحو المتحدث وحسب ولكنه يجعلنا ايضا نشعر بمزيد من الثقة. (الزغبي وآخرون، الطبعة الاولى، ص 156)

**السمات الصوتية للقائم بالاتصال :**

ان الصوت مهم بالنسبة لنجاح المتحدث حيث يمكن تغير طريقة النطق دون صوت ومن خلال التحكم في الصوت ، رفعة او خفضة وضبط نغمته وفقاً للظروف الخاصة توجد عوامل عديدة خاصة بالنطق يتوقف عليها قدر ما نحقق من نجاح ، ومن اهم هذه العوامل

1. النطق بطريقة صحيحة .
2. وضوح الصوت .
3. السرعة المناسبة .

**الضغوطات المهنية على القائم بالاتصال :**

تتنوع الضغوطات التي يتعرض لها القائم بالاتصال ولا تقتصر الضغوطات على النظام السياسي السائد او السياسة التحريرية التي يعمل بها في القناة ويمكن حصرها :

- ضغوط سياسية .
- ضغوط مهنية .
- ضغوط نفسية وعصبية .
- ضغوط اجتماعية .

## الصعوبات والتحديات التي تواجه القائم بالاتصال :

يهدف المرسل او القائم بالاتصال من خلال الرسالة الي تحقيق العديد من الامور ولكن هنالك صعوبات تحول دون تحقيقها ومنها .

- عدم مخاطبة المستقبل بلغة .
- عدم الفصاحة في الكلام .
- غياب الصراحة واخفاء النوايا والمشاعر بين المرسل والمستقبل .
- عدم مراعات ظروف المستقبل .
- عدم قدرة المرسل على التعبير عما يجول بخاطره .
- استخدام صور او رموز غير مالوفة عند الفئة المستهدفة .

### حقوق وواجبات القائم بالاتصال:

وتنص هذه الضوابط في الاساس على القائمين بالاتصال في محطة الاذاعة والتلفزيون وهي :

1/ **حق الممارسة** : تختلف اساليب المنظمة لحق مزاوله العمل في النظم الاتصالية والاعلامية تبعاً لاختلاف الايدولوجية القائمة .

2/ **حدود الممارسة**: وتحدد سياسات الاتصال جوانبها القانونية حدود الممارسة للقائم بالاتصال .

3/ **الحق في التنظيم المهني**: تعتبر التنظيمات المهنية في مجالات الاتصال والاعلام احد الاجهزة المشاركة في وضع السياسات الاتصال والاعلامية في جوانبها المهنية والعلمية .

4/ **الاخلاقيات المهنية**: تعد ميثاق الشرف او ميثاق المهنة مكمله للحقوق والضمانات المكفولة للقائمين بالاتصال اذ تعكس وتحدد الحقوق والضمانات التي يتعين توفرها للمجتمع او البيئة التي تمارس فيها العملية الاتصالية ذاتها في مواجهة القائمين بالاتصال. (جمال، 1991م، ص 59)

## المبحث الثالث

### إدارة المؤسسات وإنتاج الرسالة الإعلامية

#### تمهيد :

تناولت الباحثة موضوع إدارة المؤسسات الإعلامية في الفصل الثاني من هذا البحث ولكن في هذا المبحث نتحدث عن ادارة المؤسسات الاعلامية في جانب انتاج الرسالة الاعلامية والحديث عن الادارة للمؤسسات الاعلامية لان المؤسسات الاعلامية تختلف عن باقي المؤسسات وذلك لطبيعة عملها وهو انتاج الرسالة الاعلامية التي تمر بعدد من المراحل الي ان تصل الي المتلقي او المشاهد او المستمع او القاري وفي كل مرحلة يكون تأثير او اتخاذ القرار بالنسبة للادارة ملموس وواضح في الرسالة الاعلامية لذا علي القائم بالادارة في المؤسسات الاعلامية علي معرفة جانب الاعلام وكيف يتم إنتاج الرسالة الاعلامية والالمام بكل مراحل الانتاج ومعرفة الوسيلة التي تبث عبرها الرسالة " لان كل وسيلة تختلف فيها عملية الانتاج " وذلك لمعرفة كيف تدار المؤسسة الاعلامية ولذلك نبدا الحديث عن إدارة في المؤسسات الاعلامية بمختلف انواعها والحديث عن إدارة الموارد البشرية بشي من التفصيل .

#### انتاج الرسالة الإعلامية في المؤسسات الإعلامية :

ترى الباحثة إن إنتاج الرسالة في كل من (الإذاعة ، والتلفزيون ، والصحف ، والمجلات ، الانترنت )

إنتاج الرسالة الإعلامية والإدارة : من المعروف أن للإدارة دور مهم وفعال في كل جوانب المنظمة او المؤسسة وعلي الاداري الذي يعمل في مجال الاعلام عليه معرفة كيف تتم انتاج العملية الاعلامية ومهام وخصائص كل وسيلة .

المؤسسات الاعلامية والادارة : التعرف علي المؤسسات الاعلامية والادارة ولما لها من أهمية في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة او منظمة ولكن اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات الإعلامية قد ينعكس على شكل الإدارة لا لجوهرها ومن ثم فاي نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة المؤسسة الإعلامية وتتفرع المؤسسات الاعلامية وتشمل ( إذاعة ، وتلفزيون ، صحف ، وكالات انباء ، دور نشر ، شركات إعلانات ) ولكنها تتفق مع اي منظمة أخرى فان لها نفس أوجه النشاط من

المنظمات والمؤسسات التجارية مثل الانتاج والمشتريات والافراد والاعمال المكتبية وتقوم علي الريح وخسارة ( www.parliament.gov )

ترى الباحثة الكوادر البشرية في المؤسسه يختلفون عن الكوادر البشرية في المؤسسات أو المنظمات الاخري وفقاً للمخصصات والخبرات .

● **الإدارة في الإذاعة :** على الإداري الذي يعمل في مجال الإذاعة عليه معرفة طبيعة عمل الإذاعة ومعرفة كيف يتم إنتاج الرسالة الإذاعية ومراحل إنتاجها والقائمين على الإنتاج " تبدء عملية الإنتاج الإذاعي من الفكرة ومن ثم الكتابة على ورق ومن ثم وضع سيناريو ومن بعد تنفيذها " وفي كل مرحلة يقف عليها عدد من الافراد المختصين في مجال العمل الإذاعي ، وعملية التنفيذ تكون تسجيل في استديوهات صوتية والاستديو مرتبط بكنترول وادوات ومعدات وبرامج صوت خاصة بانتاج الرسالة الإذاعية

وأساساً العمل الإذاعي يخاطب المستمع وعلية جذب انتباه المستمع وذلك من خلال رسالة تحمل معلومات صحيحة وقويه عن طريق مقدم للرسالة بأسلوب شيق وصوت مميز وأداء متفرد لان الرسالة الإذاعية تخاطب الجمهور من خلال حاسة السمع لذا يستخدم مؤثرات صوتية ونبرات صوت وطريقة اللقاء جاذبه .

● **الإدارة في التلفزيون :** على الإداري الذي يدير محطة تلفزيونية عليه معرفة طبيعة الانتاج التلفزيون والعاملين للانتاج التلفزيون وطبيعة أي عامل او فني في داخل المحطة يكون العاملين متنوعين ويتخصصات مختلفه يعملوا جميعا في نسق واحد للخروج أو لانتاج برنامج واحد ويتكون مثلا العامل في تلفزيون يتكون من (إدارين ، ومديري إدارات و رؤساء أقسام ، منتجين ، فنين ، مهندسين بتخصصات مختلفة في الهندسة " هندسة استديو، وهندسة بث ، وهندسة تقنية معلومات ، وهندسة تشغيل ، هندسة كهرباء وطاقة وتبريد " وحرفين مثل نجارين ، وحدادين ، وفنانين تشكيلين ، وخريجي فنون جميلة ، ودرامين ، ومحاسبين ، و" فنى مونتاج " ويطلق عليه لقب مونتيير الشخص الذي يقوم بعملية المونتاج ، وفنى ديكور ، ومهندسي ديكور ، وعمال ديكور ، وصحفين ، وخريجي علاقات عامة ، وبلاطو ، وضابط استديو ، وفني إضاءة ، ومهندسين صيانة ، وفني كمبيوتر ، وفني صوت ، ومصورين ، وقسم خاص بالسواقين ، وورشه صيانة للعربات ، وجناينى ، وعامل كبانية ، ومراسلين ،

وسكرتارية ، ومراجعة داخلية ، وقسم التحكم والسلامة ، وضباط ، ومحررين ، ومعدنين ، ومخرجين ، وقسم الانتاج التجاري ، وخبراء إعلام .

كل هذا العدد الكبير من الافراد يعملون مع بعض لانتاج رسالة اعلامية واحدة ولكل فرد تظهر بصمته في الرسالة الاعلامية لذا على القائم بإدارة المؤسسات الاعلامية عليه ان يضع في الاعتبار كل هذا العدد الكبير وبالتخصصات المختلفة ومعرفة طبيعة عمل كل إدارة وقسم ومعرفة المهام التي يقومون بها ومعرفة كيف يدير هؤلاء الاشخاص وسير العمل لان الاعلام لا يحتمل التأخير في انتاج الرسالة الاعلامية ومناقشة الموضوعات التي تهم الجمهور المشاهد .

• **الإدارة في الصحف والمجلات :** تختلف الرسالة في الصحف وذلك لاختلاف الوسيلة ودائما هنا الصحف والمجلات تخاطب القراء وتكون الرسالة مكتوبة ومطبوعة على ورق وتتكون الإدارة في الصحف والمجلات من " رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام، مدير التحرير، رئيس التحرير، روساء الاقسام ، " مثلاً القسم الفني، القسم الرياضي، قسم المنوعات ، قسم السياسي " كل قسم يعمل في مجال خاص ويكتب اخبار خاصة فمثلا القسم السياسي يهتم بالسياسة والاخبار السياسية التي تشغل الساحة ويكون دائما سباق في اعطاء معلومات جديدة من تصريحات مسؤولين ، والقسم الرياضي عليه بكتابة الاخبار الرياضية مثل اخبار الاندية الرياضية واخبار اللاعبين الرياضيين وتغطية المناشط الرياضية بمختلف انواعها . والرسالة في الصحف تكون مكتوبة وتطبع على ورق وعملية الانتاج تتم على يومين اليوم الاول تكتب الاخبار ويتم تحريرها ومراجعتها ومن ثم في نهاية اليوم ترسل الي المطبعة ويتم طباعتها وترسل مرة أخرى لمقر الصحيفة ومن ثم توزع في اليوم الثاني للجمهور لذا تاخذ عملية الطباعة والنشر وقت في الصحف الورقية نسبة لطبيعة الوسيلة ، على عكس الصحف والمجلات الالكترونية في عملية نشر الرسالة الاعلامية يتم كتابتها وتحريرها ورفعها للشبكة لذا دائما تجد الصحف الالكترونية سريعة في نشر المعلومات والاخبار.

• **الإدارة عبر الانترنت:** وعلى الاداري الذي يعمل في إدارة مؤسسة اعلامية عبر الانترنت عليه معرفة طبيعة الوسيلة وكيف يتم انتاج الرسالة ودائما ما تكون الرسالة الاعلامية متجددة وتمتاز بالحدثة نسبة لطبيعية الوسيلة وعلي القائمين في مجال الاعلام الالكتروني لديهم ادوات عمل خاصة فمثلا من المهم عندهم اجهزة كمبيوتر وشبكة الانترنت .

وترى الباحثة أن اساس أي عمل او انتاج هو وجود راس المال لتسيير العملية الانتاجية فنتحدث عن راس المال بالنسبة للمؤسسات الاعلامية .

## • راس المال: (التمويل)

ان راس المال جزء اساسي مكمل للنشاط البشري في اي مؤسسة كانت ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية او صناعية او زراعية هو اساس لبدا أى نشاط او مشروع لان النشاط في طبيعته يترجم إلى ارقام نقدية هي راس المال يربح او يخسر والمال قبل كل شي اساس لتوظيف العاملين القادرين على متابعة أهداف المؤسسة وهو اساس لشراء احتياجات المؤسسة من ادوات والات وشراء مقر او تاجيرة ومهما كانت طبيعة المؤسسة فان المال اوميزانية المؤسسة اساس لممارسة نشاطها وفي الوطن العربي بصفة عامة نفق امام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ومنها علي سبيل المثال ما يلي :

1.الإذاعات المسموعة والمرئية يتم تمويلها كاملا من قبل اغلبية الحكومات العربية والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات .

2.المؤسسات الصحفية ودور النشر شبة الخاصة وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استغلالها الإداري والمالي والتي تستطيع ان تغطي نفقتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الاهرام في مصر وصحيفة الوطن في السودان .

3.المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقتها المباشرة بوزارة الاعلام والتي تقوم بتغطية اي عجز في المرتبات . ( www.parliament.go )  
الإدارة :

ترى الباحثة بالادارة يمكن السيطرة علي مختلف أوجة نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه العاملين لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بافضل السبل وباقل التكاليف ومن ثم فان الادارة مسؤلة مباشرة من ( أهداف المؤسسة ، اختيار العاملين العامل ، التمويل ، الاتصال داخل المؤسسة وخارج المؤسسة ) وبذلك تكون الإدارة هي عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف علي حسن سير العمل بالمؤسسة .

**إدارة الموارد البشرية :** التعرف علي نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها: في الماضي وقبل عصر النهضة الصناعية كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة وتدرجات السلم الوظيفي ، بحيث تنحصر مفاهيمها في استحقاقات الفائده التي تعود على ارباب العمل والمنفعة التي تنعكس علي الايدى العاملة . وفي مجملها لن تخرج انذاك عن إطار العبد والرئيس والمرؤوس متجاهلة التشريعات الكونية والدينيه آخذة بالاعراف السائدة المنطوية تحت ظلال العبودية بكل

المقاييس وليس ثمة مخرج الا الانكفاء علي الحال والشكوي المستديمة التي انتجت تكوينات . (عبد الرحيم ، 2011م ، ص 9)

الاسس المبدئية لقيام منظومة الحماية والدفاع عن الافراد والقوي العاملة والمطالبة بنزعه حقوقية الرقابة المؤثره التي تدعو إلى احترام حقوق الإنسان وفق التشريعات السماوية والمتطلبات الحقوقية للإنسان والطبيعة البشرية وعليها فقد برز السلم الوظيفي بتصنيفاته البدائية مبقيا علي سطوه ارباب العمل إلى جانب ظهور بعض التشجيعات الوظيفية والمادية للقوى العاملة .(عبد الرحيم ، 2011م ، ص 9)

وترى الباحثة أن الموارد البشرية مرت بعدد من المراحل وعدد من العصور إلى ان جاء عصر الثورة الصناعية وعصر النهضة وخرجت مسميات متعددة لإدارة الموارد البشرية ومنها إدارة مختلفة تهتم بالعاملين بشئون العاملين في المنظمة ومن ابرز اسماء إدارتها :

1. إدارة الموارد البشرية .
2. إدارة شئون الافراد .
3. إدارة شئون العاملين .
4. إدارة شئون الموظفين .

ويقصد بها جميعاً إدارة والاعمال ومراعاة كل حقوق الفرد والمنظمة ويدخل في إطارها الوظيفي المسؤوليات التالية :

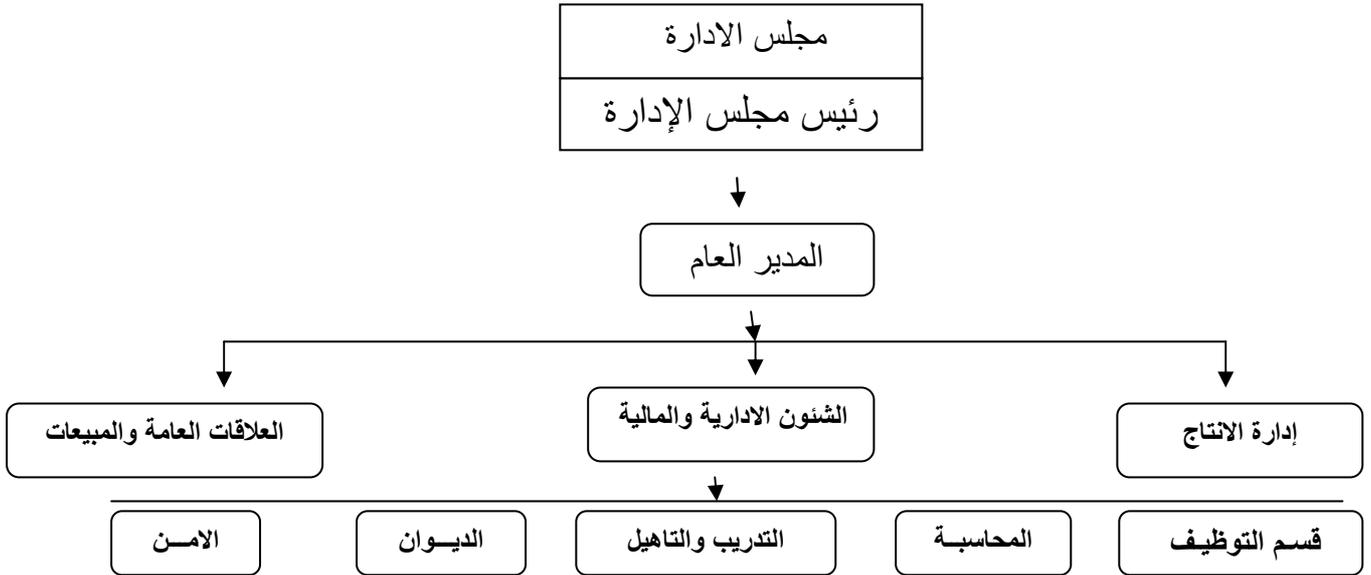
- 1/ الاهتمام بالفرد ورعاية شئونهم المادية والحقوقية والسلوكية .
- 2/ دعم المنظمات والمؤسسات بالعمالة المهرة .
- 3/ هي إدارة تنفيذية من خلال ما تقوم به من وظائف إجارية وإستشارية .
- 4/ وضع إستراتيجيات عمل للحصول علي موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية .
- 5/ تحسب واحدة من اهم الوظائف لاي إدارة .
- 6/ تعتبر حلقة وصل بين الفرد والمؤسسة .

7/ من واجباتها خلق بيئة عمل تكون محبة ورغبة في العمل الذي يرفع من الانتاج .

8/ طرح وتقديم دراسات تخطيطية للموارد البشرية بمفهوم العملية الإنتاجية .

وترى الباحثة أن لإدارة الموارد البشرية واجبات اساسية يجب ان تقوم بها اتجاه العاملين وتحسب هي الاساس الذي قامت عليه إدارة الموارد البشرية ويجب ان تؤدي على اكمل وجه وتجويد عملها وهي الاعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات التعيين ثم التعيين والتعاقد ومن ثم الاحتفاظ بالسجلات والملفات الخاصة بالعاملين ومتابعة الشؤون الإدارية والصحية والاجتماعية للعاملين ووضع خطط لتنفيذ صرف استحقاقات العاملين بالتنسيق مع الادارة المالية والحسابية وايضا من السلطة في عمليات الترقية والنقل والانتداب بالنسبة للعاملين ودعم التعاون بين الاقسام والادارات المختلفة وتقوم ايضا بعملية تقييم واداء الافراد ومتابعة ادائهم الوظيفي وتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية .

وعليه فاننا نجد ان إدارة الموارد البشرية تحتل المركزية في المسؤولية الوظيفية للمنظمة وترتقى في موقعها مستوى الإدارة الوسطى ونلاحظ في الشكل التالي :



(عبد الرحيم ، 2011م ، ص 14)

## الوضع التنظيمي لإدارة المؤسسات الإعلامية :

كما عرف أن مهام إدارة الموارد البشرية اقتصرت في الماضي على وظائف تقليدية منها شؤون العاملين وإدارة الموظفين وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون الأفراد وتطورت بمعانيها وغايتها واهدافها ومضامينها مع التسارع الصناعي والإنتاجي واصبحت تسمى (إدارة الموارد البشرية) وذلك لاهمية الموارد البشرية القصوى في المنظمة ودورها الرئيسي في العملية الإنتاجية. (عبد الرحيم، 2011م، ص 15)

تري الباحثة أن من مهام إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية النشاط الإداري وتتولى تنظيم الموارد البشرية والتخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتحقيق أهداف المنظمة والفرد ضمن أسس وقوانين تضمن حقوق الفرد المعيشية من ترقية وحوافز وتحسين بيئة العمل وفي ذات الوقت تضمن سير العمل علي اكمل وجه .

## أهداف الموارد البشرية :

تسعي الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تساهم في تطوير العمل ومنها

• **التدريب والتطوير:** هو توفير الموارد البشرية إمكانية تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة ، مما يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة كما تهتم الموارد البشرية بالتأسيس والتخطيط لبرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة .

**التوظيف :** هو دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف التوظيف في المنشأة اذ يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات المرشحين حول وظيفة ما ومن ثم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم من اجل ملئ الشواغر الوظيفية المتاحة في المنشأة وايضا تهتم الموارد البشرية بجذب الباحثين عن الوظائف من خلال الاعتماد علي مجموعة من الوسائل مثل شبكة الانترنت والمعارض الوظيفية وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم من اجل تقييم قبل توظيفهم . (عبد الرحيم ، 2011م ، ص 15)

• **تعزيز العلاقات بين الموظفين :** هو دور الموارد البشرية ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة بالموظفين اذ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشأة بالقوانين واللوائح الخاصة في

التوظيف مما يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطرق عادلة ، كمال تهتم الموارد البشرية في متابعة العلاقات بين الموظفين ، حتي تنفذ العديد من المهام ، مثل حل النزاعات القائمة وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم .

• **توفير المساعدات للموظفين :** هي مسؤولية الموارد البشرية في الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين ، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنية ، كما يسعى موظفي الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار ، وتوفير الاجور التقاعدية للموظفين .

(hips/ mawdoo3.com)

وترى الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان المناسب وفي الوقت الذي تتوفر فيه الحاجة لهم ، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعية الموارد المتاحة ، ووضع توقعات للحاجات المستقبلية ، والتأكيد من الاستثمار المناسب للموارد البشرية مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض علي الموارد البشرية ودائما تعمل إدارة الموارد البشرية على التوازن بين الرضى الوظيفي وتحسين بيئة العمل والتأكد على سير العمل كما هو .

وبالنسبة للموارد البشرية في المؤسسات الاعلامية تكون مهامها اكبر واشمل بالنسبة للاعلام وذلك حسب طبيعة الانتاج الاعلامي والاعلام يكون دائما متطور ومعاصر لاحداث الساحة ولذا يتطلب وجود خبراء في مجالات أخرى غير مجال الاعلام ويتم استقطاب هواء الخبراء والمختصين إلى المؤسسات الاعلامية دون اعطائهم وظائف لذا يوجد لادارة الموارد البشرية قسم يختص بالتعاونين او المتعاقدين او المنتجين لبرامج معهم وايضا تضع لهم اجور حسب انتاجهم وما يقدمه من رسالة اعلامية .

وللمتعاونين او المتعاقين او الضيوف اللذين يسجلون حلقات او برامج بصورة مستمره ايضا لهم قانون يحمي حقهم ويعطيهم واجبههم ويلتزم لهم بالحق المادي .

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** ظهر دور إدارة الموارد البشرية مع ثورة التقدم والتطور في القرن الواحد والعشرون وتعاضمت اهميتها وبانت سياستها في الدول المتقدمة ولمزيد من الايضاحات لا بد من ان نبحت عن مفاهيم واهداف وفوائد ومراحل تخطيط الموارد البشرية والمشكلات التي تواجهه والاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تخطيط الموارد البشرية .

• مفهوم تخطيط الموارد البشرية : ويقصد به احتياجات المنظمات في المستقبل من الموارد البشرية التي تحقق ديمومة (استمرارية) دور عجلة الانتاج وان عملية الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية من الافراد كماً ونوعاً ولكنها شاملة تتوجب تخطيط جوانب متعدد منها .

1. التخطيط للمستقبل الوظيفي .
2. التخطيط لتقدير الحاجات من الموارد البشرية .
3. اجراء الدراسات والمسموح لاسواق العمالة وتحليل ابعادها .
4. التخطيط لطرق ( التعين، الاختيار، الاعلان، التوظيف .(عبد الرحيم، 2011م، ص 25)

وترى الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاعلامية من اهم الخطوات و يجب ان تكون المؤسسة دقيقة في عملية التخطيط لان التخطيط الغير مدروس يؤدي إلى إنهيار المؤسسة في المستقبل وذلك يكون بسبب اختيار العاملين الغير مؤهلين لشغل الوظيفة معينة ويمكن لا ينجح الشخص في اداء الوظيفة التي تم تعيينه لها لذا على القائم في إدارة الموارد البشرية ان يكون حرصاً على اداء عملة بعيداً عن المحسوبية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

#### اهداف تخطيط الموارد البشرية :

1. معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، بما يسهم في بيان الصورة الواقعة لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والادارات والاقسام الوظيفية المختلفة .
2. التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها وتقييمها لبيان الاسلوب الافضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها .
3. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل ، والسعى لتحليلها ودراسة اثارها في الحاضر والمستقبل .
4. تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار وابتكار الطرق والاساليب الحديثة التي تسهم في تنمية اداء الموارد البشرية .
5. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عملية التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوي علمي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة .
6. العمل على صيانة الموارد البشرية والسعى لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد .(عبد الرحيم، 2011م، ص 25)

**انواع التخطيط :** تختار المنظمة من التخطيط الذى يتلأم مع طبيعة عملها ويخدم اغراضها ويحقق لها اهدافها لهذا فقد تنوعت انماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينه للمنظمات والدول والقطاعات ومن انواع التخطيط ما يلي :

### **التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل:**

**التخطيط الاستراتيجي:** وهو التخطيط الذى له اثار مهمة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الأثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة افقياً بفتحها فروع جديدة أو توسعها عمودياً باضافة خطوط إنتاجية جديدة او التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الاخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك .

• **التخطيط التكتيكي:** وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الاهداف الاستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارات العليا والادارة الوسطي ومن امثاله اختيار انواع من المعدات التي تدعم خطأً انتاجياً معين .

• **التخطيط التشغيلي:** وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الادارات الوسطى والادارات الدنيا كخط توفير المواد الاولية لخط إنتاجي او تحديد متطلبات إحدى اقسام المنظمة للقوى العاملة وما شابه .

• **التخطيط الاجرائي:** وهو تخطيط يومية يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية .

(الكرخي، الطبعة الاولى، ص32)

وترى الباحثة أن التخطيط للمؤسسات الاعلامية يكون دائماً تخطيط استراتيجي بكل انواعه فمثلا التخطيط الاستراتيجي هو رؤية المؤسسة في الانتاج الاعلامي وما تقدمه في المستقبل من فتح قنوات متخصص والتخطيط التكتيكي هو الانتاج البرامجي والخرطة البرامجية السنوية بالنسبة للاذاعة والتلفزيون والتخطيط التشغيلي هو عملية الانتاج والتخطيط الاجرائي هو إنتاج البرامج اليومية الثابته والابخار.

**الإدارة الإستراتيجية :** اتخاذ قرارات تتعلق بشكل مستقبل المنظمة ووضعها موضع التنفيذ

## الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفه ومسئولية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في كافة المستويات ولكن هذه المسؤولية سوف تختلف حسب نوع النشاط والهيكـل الإداري ومع ان التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية لكنه لا يمثل كل الإدارة الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي لا يستطيع التغلب على نقص كفاءة استخدام الموارد مثلاً فالإدارة الاستراتيجية تشمل :

- القوى العاملة .
- الموارد الأولية والانشطة المختلفة .
- الإدارة .
- تسويق الافكار والخدمات .
- عمليات التمويل .

الإدارة الاستراتيجية : هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عمل التخطيط والتنفيذ معاً في تحسين نوعية وجوده نوع المنتج او في اسلوب خدمة المستهلك .

وهي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق اغراضها وهي ايضاً الصورة التوجه إلى ما يحجب ان تكون عليه مستقبلاً (الكرخي ، الطبعة الاولى ، ص19) وترى الباحثة بأن الادارة الاستراتيجية دائماً ما تنظر إلى المستقبل بعين ماذا سيحدث اذا اتخذ قرار معين وماذا سيترتب عليه لذا فعلى الادارة الاستراتيجية الحرص على الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار الصائب في الزمن المناسب .

وبصورة عامة فان ايجابيات اعتماد المنهج الاستراتيجي في الادارة تتمحور في :

- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي وهو حيوى من اجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية حيث يساعد توقع اى تغير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه .
- يساعد علي توجيه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الاهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الاهداف العامة للمنظمة ككل. (الكرخي ، الطبعة الاولى ، ص19)

وترى الباحثة أن المسئول من الادارة الاستراتيجية هو الادارة العليا وتتمثل في مجلس إدارة المنظمات وقيادتها الرئيسي.

### **صياغة الاستراتيجية :**

الرسالة والرؤية : يعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على الفرص والتهديدات والتعرف على مصادر الضعف والقوة عليك ان تعمل علي صياغه رؤية ورسالة المنظمة حتى يمكنك بعد ذلك تحديد الاهداف الاستراتيجية .

الرسالة : توضح الهدف والغايه والمكانه التي تريد بلوغها ولا بد أن تكون البداية صحيحة حتى نصل إلى الغاية الصحيحة .

الرسالة .. الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها وتتطوي على وضع تصور استراتيجي لمدة 10سنوات وذلك للتعامل مع نتائج تحليل وتشخيص الوضع الراهن وتعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والانشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع . (الكرخي ، الطبعة الاولى ، ص85)

### **الهيكل الوظيفي المناسب مع الاستراتيجية :**

وترى الباحثة أن الادارة العليا لها دورا مهم في تنفيذ الاستراتيجية وكثير ما يحتاج الامر إلى اعادة تسكين العاملين على بعض الوظائف الجديده او رؤيتها في تعين خبرات جديدة وإعادة تاهيل وتدريب بعض العاملين ولا يمكن إعادة تحقيق التميز في اداء المنظمة بدون رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما تقوم به الادارة الموارد البشرية من عمل .

وخرجت الباحثة في نهاية هذا المبحث بان إدارة المؤسسات الاعلامية وانتاج الرسالة الاعلامية لا بد من مراعات دور إدارة الموارد البشرية والتركيز عليها ولما تقوم به من دور فعال في داخل المنظمة او المؤسسة واعطاء إدارة الموارد البشرية كافة صلاحيتها لتمارس عملها بكل موضوعية، وتبعد الادارة العليا من التسلط والتدخل في هذه الادارة التي يقوم عليها نجاح اوفشل اي منظمة وإدارة الموارد البشرية باعتبارها العمود الفقري في المؤسسات الاعلامية .

### **الادارة الاستراتيجية**

تعرف الادارة الاستراتيجية بانها الجهود الادارية التي تتضمن تحديد الاتجاه الطويل الامد للمنظمة ، وتطوير الخطط التي تكفل تحقيق الاهداف علي المدى الطويل، وما يستلزمة ذلك من حشد كافة

الامكانيات وتنسيق النشاطات الفنية والادارية، وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ومتابعة المتغيرات البيئية وتقوم الاداء دوريا وادخال التعديلات الضرورية في الخطة عند الحاجة لذلك في ضوء متطلبات الواقع الفعلي والظروف البئية المحيطة. (الخالدي، 2011م، ص33) .

**التخطيط الاستراتيجي :** وايضا خرجت الباحثة بأن دور التخطيط الاستراتيجي مهم ومهم للغاية في إدارة المؤسسات الاعلامية ومؤثر في عملية إنتاج الرسالة الاعلامية لان الرؤية للمستقبل هو جوهر العمل الاعلامية ودائما الاعلام يكون سباق للاحداث وتزويد الجمهور بالاخبار اول باول لذا مراعات الاستراتيجية الاعلامية ضمن تخطيط المؤسسة يجب ان يضع في الاعتبار

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع البحث

ثانياً: الاجراءات المنهجية للدراسة

ثالثاً: تحليل البيانات

رابعاً: تفسير النتائج

خامساً: النتائج

سادساً: التوصيات

سابعاً: المصادر والمراجع

ثامناً: الملاحق

## أولاً : مجتمع البحث

العاملون بتلفزيون السودان

## ثانياً: الإجراءات المنهجية

### عينة البحث:

تم اختيار عدد (50) من العاملين بتلفزيون السودان من الجنسين بمختلف التخصصات بصورة قصدية للإجابة على أسئلة الإستبيان.

### أدوات البحث:

#### الإستبانة:

تم تصميم الاستبانة لهذا الغرض بواسطة الباحثة وبعد عرضها على المشرف تم تحكيمها بواسطة ثلاث محكمين (ملحق رقم1) وتم أخذ توجيهاتهم وآرائهم في الاعتبار ومن ثم تمت اعادة صياغة مكوناتها في الصورة النهائية. وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول يختص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (النوع، العمر، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة العملية، سنوات الخبرة) ، أما الشق الثاني يختص بأسئلة الدراسة وعددها (24) سؤالاً توزعت في اربعة محاور منها ثلاثة محاور مغلقة ومحور واحد للأسئلة المفتوحة هي: طبيعة عمل إدارة التلفزيون ، الإنتاج البرامجي بتلفزيون السودان، إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والاسئلة المفتوحة التي وضعتها الباحثة هي (ماهي الطرق التي يجب أن تتخذها الإدارة في تلفزيون السودان لتجويد العمل ، ما هو المطلوب لتقوية الرسالة الإعلامية في تلفزيون السودان وجعلها اكثر تاثير للمشاهد ، ما هي المعوقات التي تواجه الإدارة في تلفزيون السودان ، لتطوير الاداء الإداري في تلفزيون السودان ما المطلوب ، رويتك لمستقبل الإدارة لتلفزيون السودان)

### الإجراءات:

تمّ أخذ الموافقة المبدئية من المشاركين ومن ثمّ تمّ توزيع الاستبانات عليهم بعد شرح أهداف البحث .

## ثالثاً: تحليل البيانات

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات، وقد تم التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (16)، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة مع أهداف البحث وهي:

أ) اختبار ثبات المقياس: وذلك للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في أداة البحث لكل محور.

ب) التحليل الوصفي: إتمدت الباحثة على الجداول التكرارية والنسب المئوية في تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة ، واجابات المبحوثين لعبارات محاور الدراسة المختلفة.

## صدق وثبات المقياس:

جدول(1): قيم معامل (ألفا) لكرونباخ (صدق وثبات محاور المقياس)

اسم المحور	عدد العبارات	الصدق	معامل ألفا (الثبات) معامل ألفا لكرونباخ	
طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات	8	0.91	0.83	1
الإنتاج البرامجي بتلفزيون السودان	8	0.87	0.75	2
إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	8	0.84	0.71	3
الكلي	24	0.92	0.86	

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول(1) يوضح نتائج قياس ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا-لكرونباخ(Cronbach Alpha) ( قامت الباحثة بحساب معامل ألفا لكل محور من محاور الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المحاور، ومعامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على ضعف الثبات. ويبين الجدول رقم (1) الصدق ومعامل الثبات لمحاور أداة الدراسة ، حيث بلغ قيمة معامل الصدق الكلي (0.92) ومعامل الثبات الكلي (0.86)، وهي معاملات جيدة إحصائياً وتدل على أن

الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بدرجة صدق وثبات جيدتين وتخدم الهدف الذي صممت من أجله.

## الاتساق الداخلي والارتباط لمحاور الدراسة:

جدول (2): قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور طبيعة عمل إدارة التلفزيون في تنفيذ العمليات (ن=50)

رقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون (r)	الدلالة
1	تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة.	0.450	الارتباط دال معنوياً
2	تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمل التخطيط لإدارة التلفزيون.	0.490	الارتباط دال معنوياً
3	وضع الخطط الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون.	0.530	الارتباط دال معنوياً
4	وضع الخطط الإعلامية والبرامجية لتحقيق أهداف الدولة.	0.621	الارتباط دال معنوياً
5	الخطط المساعدة في إدارة المؤسسات توضح أهداف إدارة التلفزيون.	0.495	الارتباط دال معنوياً
6	تقديم وتنفيذ الخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازه.	0.636	الارتباط دال معنوياً
7	تحديد المشاكل والصعوبات التي تعيق الخطط وتحديد أسلوب حلها.	0.517	الارتباط دال معنوياً
8	تعمل على إيجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الإدارية والهندسية و رفع المستوى الإقتصادي للعاملين بالتلفزيون.	0.538	الارتباط دال معنوياً

ملحوظة : الاختبار عند مستوى معنوية (0.05) و درجة حرية (49).

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

يتضح من خلال الجدول (2) بأن قيم معامل بيرسون (r) للارتباط موجبة وأكبر من الصفر وأقل من الواحد الصحيح، وأن قيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود ارتباط متوسط متدرج، حيث كانت أقل قيمة لمعامل بيرسون هي (0.450)، وأكبر قيمة هي حوالي (0.636)، وهذا يدل على أنّ هناك اتساقاً داخلياً لعبارات المحور وبالتالي صلاحيتها وقدرتها لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

جدول (3): قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور الإنتاج البرامجي بتلفزيون السودان (ن=50)

رقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون (r)	الدالة
1	بيئة تلفزيون السودان تساعد على انتاج برامج بجودة عالية .	0.398	الارتباط دال معنوياً
2	لا توجد سياسات واضحة للتخطيط والإنتاج التلفزيوني .	0.529	الارتباط دال معنوياً
3	توجد فرق مختصة للإنتاج البرامجي في تلفزيون السودان .	0.443	الارتباط دال معنوياً
4	السياسة التحريرية أثرت سلباً في انتاج البرامج التلفزيونية .	0.465	الارتباط دال معنوياً
5	النظام السياسي الحاكم سابقاً (نظام الانقاذ) حَجَم من مقدرات العاملين في انتاج رسالة إعلامية ناجحة .	0.364	الارتباط دال معنوياً
6	سوء الإدارة إنعكس سلباً على إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون .	0.507	الارتباط دال معنوياً
7	لا يتسق التخطيط البرامجي مع الاستراتيجية العامة للدولة والسياسة التحريرية للتلفزيون .	0.305	الارتباط دال معنوياً
8	الخارطة البرامجية غير مواكبة للأحداث المحلية والعالمية .	0.624	الارتباط دال معنوياً

ملحوظة : الاختبار عند مستوى معنوية (0.05) و درجة حرية (49).

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

يتضح من خلال الجدول (3) بأن قيم معامل بيرسون (r) للارتباط موجبة وأكبر من الصفر وأقل من الواحد الصحيح، وان قيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود ارتباط متوسط ، حيث كانت أقل قيمة لمعامل بيرسون هي (0.305)، وأكبر قيمة هي حوالي (0.624). وهذا يدل على أنّ هناك اتساقاً داخلياً لعبارات المحور وبالتالي صلاحيتها وقدرتها لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

#### جدول (4):

قيم معامل الارتباط لبيرسون (r) لعبارات محور إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (ن=50)

رقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون (r)	الدلالة
1	عملت إدارة التلفزيون على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون .	0.407	الارتباط دال معنوياً
2	نفذت إدارة التلفزيون زيادة مالية مقدرة في مرتبات العاملين .	0.317	الارتباط دال معنوياً
3	حققت الإدارة حوافز مالية مميزة للعاملين .	0.349	الارتباط دال معنوياً
4	خضع العاملون لدورات تدريبية متقدمة في مجالات تخصصهم.	0.408	الارتباط دال معنوياً
5	إدارة تلفزيون السودان عملت على تحسين بيئة العمل.	0.611	الارتباط دال معنوياً
6	حافظت الإدارة على تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين في التلفزيون.	0.502	الارتباط دال معنوياً
7	عملت الإدارة على تحقيق الأهداف المشروعة للعاملين بالتلفزيون .	0.631	الارتباط دال معنوياً
8	أتاحت الإدارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون .	0.544	الارتباط دال معنوياً

ملحوظة : الاختبار عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (49).

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

يتضح من خلال الجدول (4) بأن قيم معامل بيرسون (r) للارتباط موجبة وأكبر من الصفر وأقل من الواحد الصحيح، وان قيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود ارتباط يتدرج من متوسط إلى قوي. حيث كانت أقل قيمة لمعامل بيرسون هي (0.317)، وأكبر قيمة هي حوالي (0.631). وهذا يدل على أنّ هناك اتساقاً داخلياً لعبارات المحور وبالتالي صلاحيتها وقدرتها لقياس الهدف الذي وضعت من أجله

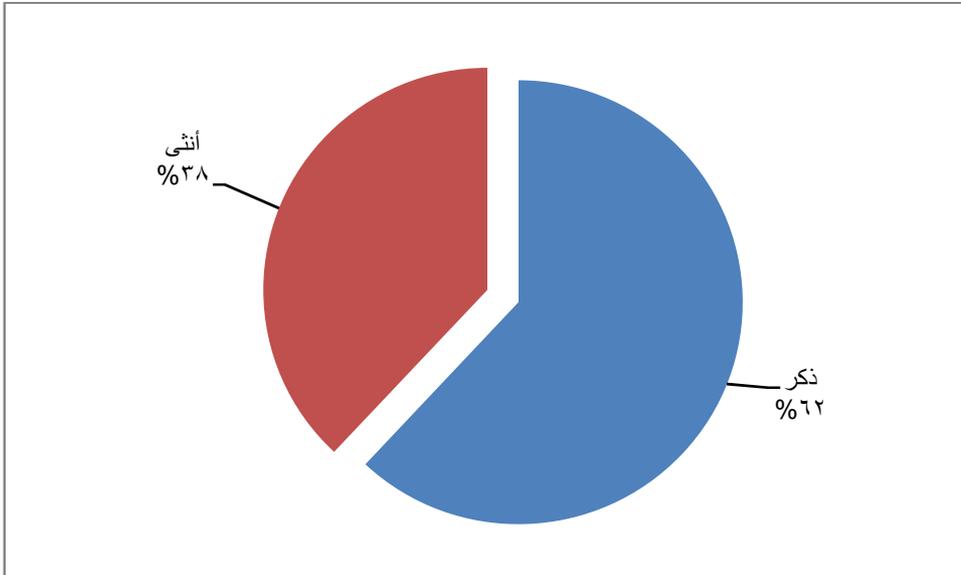
#### أ) تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة :

تميزت مفردات عينة الدراسة بمجموعة من الصفات الديموغرافية تمثلت في (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المهنة)، فيما يلي التوزيعات بالتكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات :

جدول (5): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
62%	31	ذكر
38%	19	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



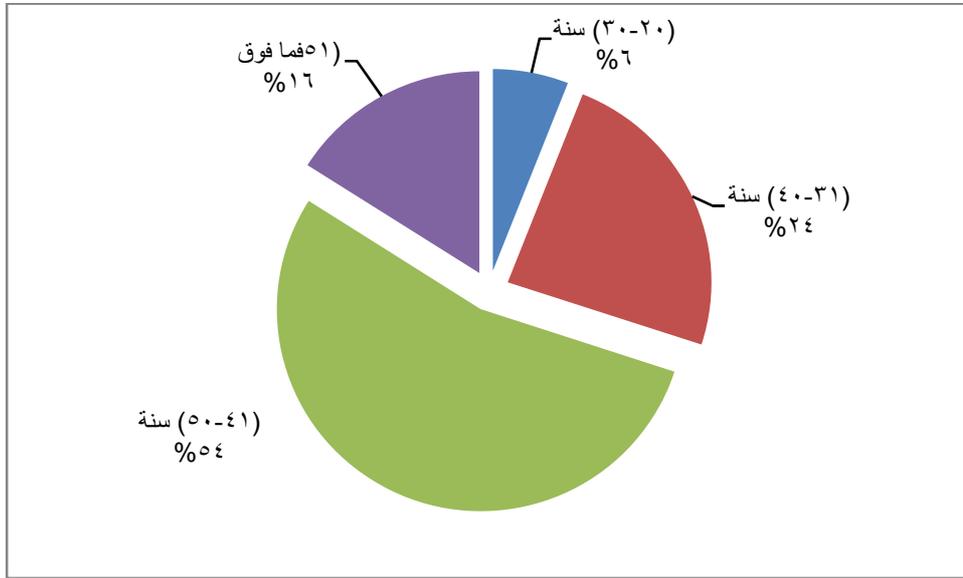
شكل (1): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع

يوضح الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، ويتبين أن هناك (31) مشاركاً يمثلون (62%) من عينة الدراسة كانوا ذكوراً، بينما هناك (19) مشاركاً يمثلون (38%) من العينة من (الإناث). أي أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكوراً. الشكل (1) يوضح ذلك بيانياً من وجه نظر الباحثة أثبتت ان نسبة عدد الذكور في العمل التلفزيوني اعلى من الاناث وذلك نسبة لطبيعة عملهم في الحياة وارتباطاتهم بمسؤوليات اخرى .

جدول (6): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
سنة (30-20)	3	%6
سنة (40-31)	12	%24
سنة (50-41)	27	%54
51 فما فوق	8	%16
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



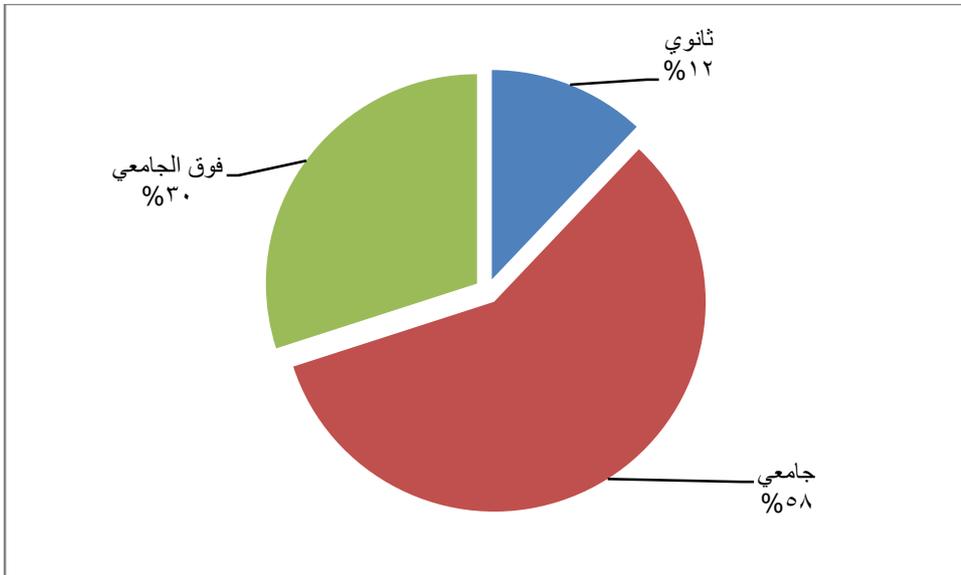
شكل (2): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر

الجدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح أن أكثر من النصف (27) مشاركاً بنسبة مئوية (54%) من الفئة العمرية (50-41) سنة، وهناك (12) مشاركاً بنسبة (24%) تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40-31) سنة، وهناك (5) مشاركين بنسبة (16%) من عينة الدراسة من الفئة العمرية 51 فما فوق. ومن هذه النتيجة يتضح أن غالبية الأعمار تتراوح بين 31 و 40 سنة. وأن عينة الدراسة يغلب عليها عنصر الشباب مما ينعكس إيجاباً على نتائج هذه الدراسة كون الشباب من أكثر الطبقات اهتماماً بالرسالة الإعلامية، الشكل (2) يوضح ذلك بيانياً أثبتت الدراسة من خلال الاستبانة ان نسبة عمر العاملين في التلفزيون القومي تتراوح ما بين (31- 40) وهي نسبة الشباب وهذا ينعكس إيجاباً على الاداء وعلى الانتاج التلفزيوني .

جدول (7): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
12%	6	ثانوي
58%	29	جامعي
30%	15	فوق الجامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



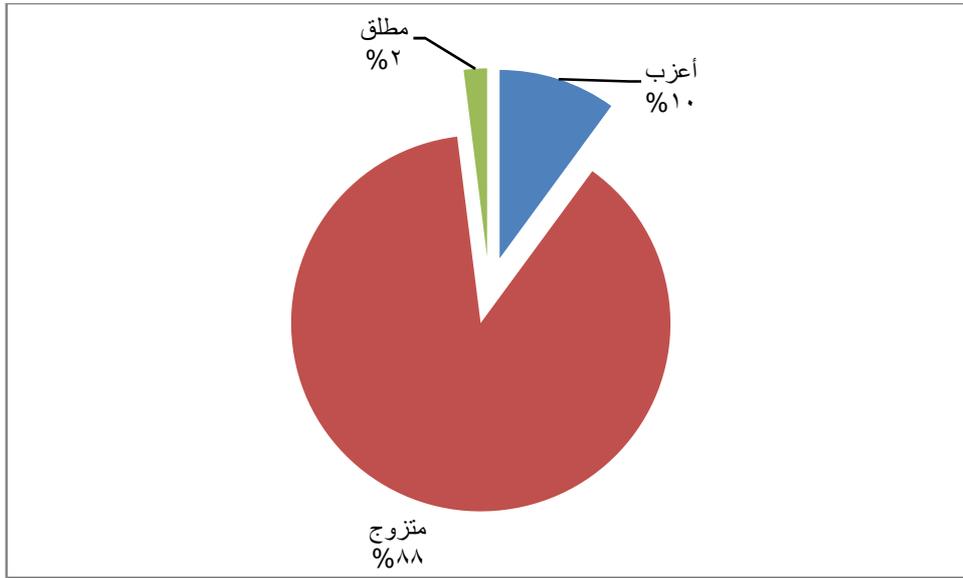
شكل (3): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث بيّن أن هناك (6) مشاركين، بنسبة مئوية (12%) من العينة مستواهم التعليم الثانوي، وهناك (29) مشاركاً بنسبة (58%) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، بينما البقية وعددهم (15) مشاركاً، يمثلون (30%) مستواهم التعليمي فوق جامعي. مما يدل على أن العينة تتصف بمستوى جيد من التأهيل العلمي مما ينعكس إيجاباً على الاستجابة لعبارات محاور الدراسة من خلال الاستبانة التي قامت بها الباحثة اثبتت ان نسبة المتاهلين اكبر هذا يدل على ان طبيعة العمل خاصة في التلفزيون القومي عمل وريديت مما يعطي الموظفين مساحة لعمل اشياء اخرى وتطور ذانهم مما اتجة العاملون بتطوير انفسهم من خلال الدراسات العليا أنظر الشكل (3).

جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
10%	5	أعزب
88%	44	متزوج
2%	1	مطلق
100%	50	المجموع

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



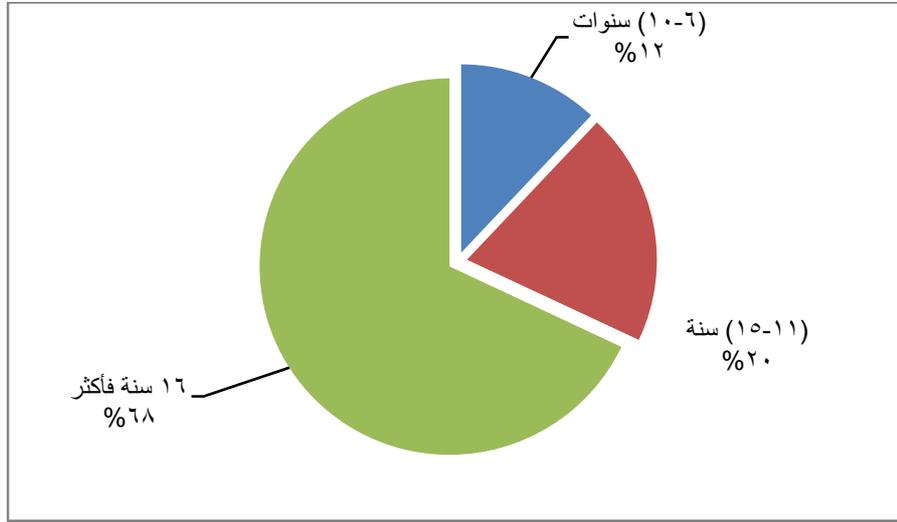
شكل (4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

يوضح الجدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية، حيث بيّن أن هناك (5) مشاركين، بنسبة مئوية (10%) من العينة غير متزوجين، وهناك (44) مشاركاً بنسبة (88%) من عينة الدراسة متزوجين، بينما هناك مشارك واحد فقط، يمثل (2%) مطلق تري الباحثة أن نسبة المتزوجين اعلى من نسبة غير المتزوجين وهذا مرتبط بالعمر مما يدل ان نسبة المتزوجين من العاملين اعلى في التلفزيون القومي وان الاستقرار الاجتماعي بالنسبة للفرد ينعكس ايجاباً على الانتاج التلفزيوني أنظر الشكل (4).

جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
(5-1) سنوات	0	%0
(10-6) سنوات	6	%12
(15-11) سنة	10	%20
16 سنة فأكثر	34	%68
المجموع	50	%100

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



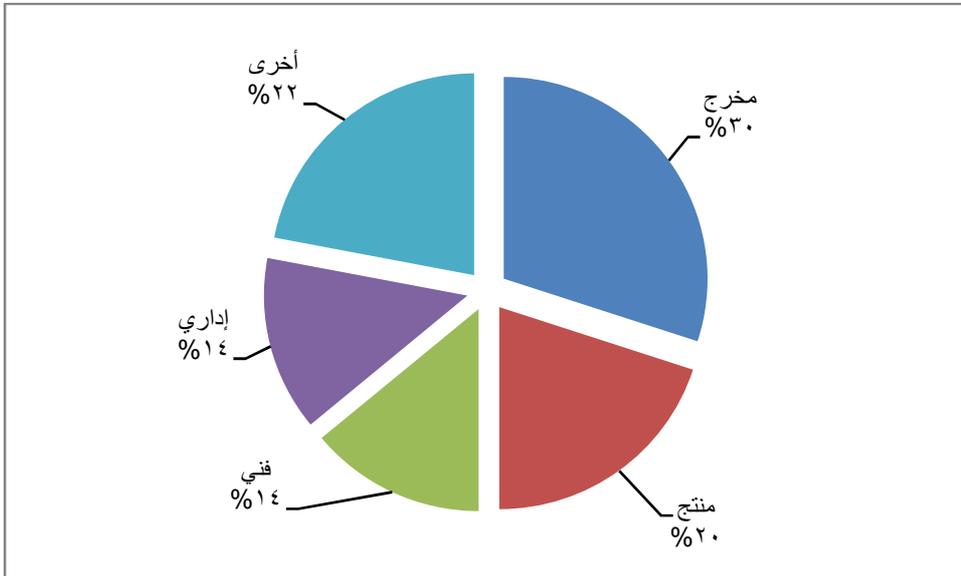
شكل (5): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ، ويتضح أن هناك (6) مشاركين يمثلون (%12) من عينة الدراسة، تراوحت سنوات خبرتهم (10-6) سنوات، و (10) مشاركين بنسبة بلغت (%20) من عينة الدراسة، تراوحت سنوات خبرتهم (15-11) سنة، وهناك (34) مشاركاً بنسبة (%68) من عينة الدراسة، كانت سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر. ومن هذه النتيجة يتضح بأن عينة الدراسة تتصف بمستوى جيد من الخبرة في مجال العمل مما ينعكس ايجاباً على معرفتهم التراكمية في الإجابة بواقعية على عبارات الاستبيان التي الباحثة ان العاملين في التلفزيون عدد سنين خبرتهم اكبر تتراوح وهي اكثر من 16 سنة وهذا يدل على عدم وجود هيكل وظيفي وتعينات في السنوات الاخيرة . الشكل (5) يوضح ذلك بيانياً.

جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المهنة

المهنة	العدد	النسبة المئوية
مخرج	15	30%
منتج	10	20%
فني	7	14%
إداري	7	14%
أخرى	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)



شكل (6): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المهنة

يوضح الجدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب المهنة ، ويتضح أن هناك (15) مشاركاً من المخرجين، يمثلون (30%) من العينة. و (10) من المشاركين بنسبة بلغت (20%) كانوا من المنتجين، و (7) من المشاركين بنسبة بلغت (14%) كانوا من الفنيين، و (7) من المشاركين بنسبة بلغت (14%) كانوا من مهن إدارية و (11) من المشاركين بلغت نسبة (22%) كانوا من مهن أخرى (مهندسين ، إداريين ، حرفيين ، عمال ، ضابط استديو ، بلاتو) من وجه نظر الباحثة ان العمل التلفزيوني يقوم على العملية الفنية .

## ج) تحليل اجابات محاور الدراسة :

جدول (11) : التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة على عبارات طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات التالية : (ن = 50)

رقم	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		لحد ما		لا وافق		لا أوافق مطلقاً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة.	24	12	32	16	28	14	14	7	2	1
2	تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات للإستفادة منها في عمل التخطيط لإدارة التلفزيون.	24	12	36	18	28	14	8	4	4	2
3	وضع الخطط الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون.	12	15	22	11	30	6	32	16	4	2
4	وضع الخطط الإعلامية والبرامجية لتحقيق أهداف الدولة.	0	0	24	12	58	29	10	5	8	4
5	الخطط المساعدة في إدارة المؤسسات توضح أهداف إدارة التلفزيون.	16	8	38	19	36	18	10	5	0	0
6	تقديم وتنفيذ الخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازه.	16	8	46	23	28	14	8	4	0	0
7	تحديد المشاكل والصعوبات التي تعيق الخطط وتحديد أسلوب حلها.	20	10	38	19	26	13	14	7	2	1
8	تعمل على ايجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الإدارية والهندسية و رفع المستوى الإقتصادي للعاملين بالتلفزيون.	24	12	18	9	30	15	18	9	10	5

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

تشير نتائج الجدول (11) إلى أنّ إجابات الباحثين على جميع عبارات محور طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات تتجه نحو الموافقة ونحو الي حد ما ، حيث أظهرت النتائج بأن (24%) وافقوا تماماً، (28%) قد اشارو الي حد ما على أن هناك تجميع للمعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة وترى الباحثة إن ارتفاع نسبة الي حد ما (28%) اعلي من الموافقة التي تمثل نسبة (24%) وهذا يدل بان تجمع المعلومات والبيانات اللازمة وتضع الخطط دون تنفيذ مما يدل على ضعف الإدارة في التلفزيون في التنفيذ .

أما آرائهم حول العبارة الثانية بنفس المحور فهناك (24%) وافقوا تماماً، (28%) قد اشارو الي حد ما على أن هناك تنسيق وتصنيف للبيانات والمعلومات للإستفادة منها في عمل التخطيط لإدارة التلفزيون، وتشير الباحثة الي ان نسبة الي حد ما اعلي من نسبة الموافقة في تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات دون ان تستفيد منها في عملية التخطيط وهذا دليل على إن إدارة التلفزيون إدارة غير تنفيذية إنما إدارة نمطية .

أما آرائهم حول العبارة الثالثة، فقد أبدى (12%) موافقتهم التامة، وهناك (30%) أكدوا الي حد ما على أنه يتم وضع الخطط الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون، ومن وجهة نظر الباحثة ان نسبة الموافقة (12%) وان تمثل نسبة الي حد ما (30%) هذا مؤشر الي أن الإدارة لا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس سلبا على الإنتاج والصورة التلفزيونية .

وجاءت استجابات المبحوثين على العبارة الرابعة على النحو : (24%) وافقوا ، وهناك (58%) قد وافقوا لحد ما. وهذا يشير إلى وضع الخطط الإعلامية والبرامجية لتحقيق أهداف الدولة وتعلق الباحثة بان ارتفاع نسبة الي حد ما يدل علي ان إدارة التلفزيون مسيرة وتنفذ اجندة الحكومة في بث الرسالة الاعلامية في مناولة وطرح ونقاش موضوعات الساحة السياسية مما يضعف من دور الإدارة في التلفزيون القومي ويعطي انعكاس صورة إعلامية غير حقيقية وبعيدة عن الواقع .

أما آرائهم حول العبارة الخامسة، فقد أبدى (16%) موافقتهم التامة، وهناك (36%) أكدوا على حد ما أن الخطط المساعدة في إدارة المؤسسات توضح أهداف إدارة التلفزيون، وتري الباحثة ان هذه نتيجة سلبية وتؤثر علي إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون القومي وهذا مؤشر بان الإدارة غير فعالة .

اما آرائهم حول العبارة السادسة وأظهرت النتائج كذلك بأن (16%) وافقوا تماماً، (28%) قد اشارو الي حد ما أنه يتم تقديم وتنفيذ الخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازه ، وخرجت الباحثة الي ان ارتفاع نسبة الي حد ما دليل على تقوم بالرصد دون التنفيذ او تغيير ظاهر علي الشاشة التلفزيونية .

أما آرائهم حول العبارة السابعة بنفس المحور فهناك (20%) وافقوا تماماً، (26%) قد اكدوا على حد ما أنه يتم تحديد المشاكل والصعوبات التي تعيق الخطط وتحديد أسلوب حلها، واكدت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية بان هذه نتيجة سلبية وهذا يدل بان المشاكل معروفة لدى الإدارة دون السعي لحل المشاكل .

أما آرائهم حول العبارة الثامنة، فقد أبدى (24%) موافقتهم التامة، وهناك (30%) أكدوا على عبارة الي حد ما أن إدارة التلفزيون تعمل على ايجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الإدارية والهندسية ورفع المستوى الإقتصادي للعاملين بالتلفزيون، وتبين للباحثة من خلال المحور ان الادارة غير موفرة الموارد المالية التي تحل مشاكل التلفزيون من ناحية انتاج وصرف علي الموظف وتحسين بيئة العمل وهذا ينعكس سلباً علي الانتاج البرامجي ويظهر ضعف الصورة التلفزيونية .

ومن خلال الدراسة الميدانية لمحور طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان في تنفيذ العمليات التالية رأَت الباحثة كل النسب في اتجاه عدم الموافقة وان نسبة الموافقة ضعيفة وهذا دليل لضعف الادارة في التلفزيون القومي .

جدول (12): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان. (ن= 50)

رقم	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		لحد ما		لا وافق		لا أوافق مطلقاً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	بيئة تلفزيون السودان تساعد على انتاج برامج بجودة عالية .	6	3	10	5	26	13	42	21	16	8
2	لا توجد سياسات واضحة للتخطيط والإنتاج التلفزيوني .	28	14	26	13	26	13	14	7	6	3
3	توجد فرق مختصة للإنتاج البرامجي في تلفزيون السودان .	36	18	38	19	12	6	0	0	14	7
4	السياسة التحريرية أثرت سلباً في انتاج البرامج التلفزيونية .	36	18	34	17	18	9	12	6	0	0
5	النظام السياسي الحاكم سابقاً (نظام لانقاذ) حَجَم من مقدرات العاملين في انتاج رسالة إعلامية ناجحة .	58	29	26	13	12	6	4	2	0	0
6	سوء الإدارة إنعكس سلباً على إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون .	62	31	26	13	8	4	4	2	0	0
7	لا يتسق التخطيط البرامجي مع الاستراتيجية العامة للدولة والسياسة التحريرية للتلفزيون .	18	9	44	22	24	12	12	6	2	1
8	الخارطة البرمجية غير مواكبة للأحداث المحلية والعالمية .	38	19	36	18	22	11	4	2	0	0

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول (12) يعرض آراء المبحوثين حول الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان. حيث أبدى الغالبية عدم موافقتهم على أن بيئة تلفزيون السودان تساعد على انتاج برامج بجودة عالية. فهناك (42%) لم يوافقوا على ذلك ، و مقابل (16%) لم يوافقوا مطلقاً ، وتري الباحثة بان هذه دلالة علي ان بيئة العمل داخل تلفزيون السودان غير مساعدة علي الإنتاج وتفتقر لكثير من المعينات الانتاج وبيئة غير صحية وخدمات ضعيفة وبعض الخدمات معدومة تماماً .

وكان هناك أغلبية وافقت بنسبة (28%) وان مجموعة تمثل (26%) من نسبة الي حد ما على أنها لاتوجد سياسات واضحة للتخطيط والإنتاج التلفزيوني ، ومن وجهة نظر الباحثة ان نسبة الموافقة عالية في لا توجد سياسات واضحة للتخطيط والانتاج التلفزيوني وهذا مؤشر بان الإدارة تعمل علي تنفيذ سياسة الدولة والحزب الحاكم .

أما آرائهم حول العبارة الثالثة، فقد أبدى (36%) موافقتهم التامة، وهناك (12%) أكدوا على اجابة الي حد ما أنه توجد فرق مختصة للإنتاج البرامجي في تلفزيون السودان ، وتري الباحثة بان العاملين ذات كفاءة عالية في المهنة ومعرفة كل فرد لعملة وتخصصة ولكن هذا لا ينعكس علي الانتاج نسبة لعدم وجود الرضا الوظيفي بين العاملين اتجاة المؤسسة .

وحول العبارة الرابعة السياسة التحريرية للتلفزيون هناك (36%) وافقوا تماماً، و (18%) اشارو الي نسبة الي حد ما على أنها أثرت سلباً في انتاج البرامج التلفزيونية ، وخرجت الباحثة بان هذا يؤكد ان إدارة التلفزيون تعمل علي تسير سياسات خارجية وهي سياسة الحزب الحاكم .

أما آرائهم حول العبارة الخامسة، فقد أبدى (58%) موافقتهم التامة، وهناك (12%) أكدوا على اجابة الي حد ما أن النظام السياسي الحاكم سابقاً حجّم من مقدرات العاملين في انتاج رسالة إعلامية ناجحة ، ومن وجهة نظر الباحثة ان النظام السياسي الحاكم السابقاً حجم من مقدرات العاملين مما جعلهم غير مبدعين وانما يسيرون سياسات باخراج برامج ذات طبيعة جامدة وموضوعات محددة غير مثيرة للجدل والنقاش ولم يزودوا المشاهد بكل الحقائق مما يدور في الساحة السياسية من امن وسلامة البلاد. بخصوص العبارة السادسة أظهرت النتائج بأن (62%) وافقوا تماماً، (8%) قد وافقوا على أن سوء الإدارة إنعكس سلباً على إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون، وخرجت الباحثة من هذه النسب العالية من الموافقة ان الرسالة بتلفزيون السودان غير مواكبة وغير متطورة وان سوء الادارة اثر علي بيئة الانتاج وبيئة العمل مما ادي الي تدهور التلفزيون .

أما آرائهم حول العبارة السابعة بنفس المحور فهناك (18%) وافقوا تماماً، (24%) قد ابدوا آرائهم نحو الي حد ما على أنه لا يتسق التخطيط البرامجي مع الاستراتيجية العامة للدولة والسياسة التحريرية للتلفزيون، وتعلق الباحثة علي هذا المحور بان هذا يدعم من موقف سو الادارة وانها ليس لها رؤية واضحة للانتاج انما تحجم من الرسالة الاعلامية .

أما آرائهم حول العبارة الثامنة، فقد أبدى (38%) موافقتهم التامة، وهناك (4%) أكدوا على اجابة الي حد ما أن الخارطة البرنامجية غير مواكبة للأحداث المحلية والعالمية ، وتري الباحثة ان نسبة الموافقة عالية هذا دليل علي حجب سياسة الدولة للاعلام وتحجيم الرسالة الاعلامية في نقل الحقائق للمواطنين .

وخرجت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية في محور الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان يتم وفق نظم وسياسة الدولة للحزب الحاكم وان الاعلام مسير ومحجوب .

جدول (13): التوزيعات التكرارية والنسبية لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (50)

رقم	العبارات	أوافق تماماً		أوافق		لحد ما		لا وافق		لا أوافق مطلقاً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	عملت إدارة التلفزيون على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون.	0	0	0	0	8	16	28	56	14	28
2	نفذت إدارة التلفزيون زيادة مالية مقدرة في مرتبات العاملين.	0	0	2	4	14	28	21	42	13	26
3	حققت الإدارة حوافز مالية للعاملين.	0	0	0	0	3	6	29	58	18	36
4	خضع العاملون لدورات تدريبية متقدمة في مجالات تخصصهم.	0	0	2	4	14	28	22	44	12	24
5	إدارة تلفزيون السودان عملت على تحسين بيئة العمل.	1	2	1	2	14	28	21	42	13	26
6	حافظت الإدارة على تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين في التلفزيون.	2	4	2	4	9	18	28	56	9	18
7	عملت الإدارة على تحقيق الأهداف المشروعة للعاملين بالتلفزيون.	0	0	2	4	13	26	24	48	11	22
8	أتاحت الإدارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرنامجية في التلفزيون .	1	2	13	26	16	32	7	14	13	26

المصدر : من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول (13) يعرض آراء المبحوثين حول إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أبدى الغالبية عدم موافقتهم على أن إدارة التلفزيون تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون ، فهناك (56%) لم يوافقوا على ذلك ، و(28%) لم يوافقوا مطلقاً ، وخرجت الباحثة بان نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة مطلقا عالية جدا وهذا دليل علي عدم وجود رضا وظيفي بين العاملين مما يؤثر سلباً في إنتاج الرسالة الاعلامية شكلاً ومضموناً .

أما آرائهم حول العبارة الثانية، فقد أبدى (42%) عدم موافقتهم، وهناك (26%) أكدوا عدم موافقتهم المطلقة على أن إدارة التلفزيون نفذت زيادة مالية مقدره في مرتبات العاملين ومن وجهة نظر الباحثة بان لم تحقق الادارة زيادة مالية في المرتبات مما يجعل الموظف غير راضي والسعي لمصدر دخل آخر وهذا يؤثر على غداءة في العمل .

وكذلك أبدى غالبية المبحوثين عدم موافقتهم على العبارة الثالثة القائلة بأن إدارة التلفزيون حققت الإدارة حوافز مالية للعاملين ، وذلك بنسبة عدم موافقة بلغت (58%) ، وعدم موافقة مطلقة (36%)، وتشير الباحثة الي ان الادارة لم تحسن حوافز العاملين وهذا ينعكس علي الاداء في العمل وتحسب هذه واحدة من مساوي الادارة .

وحول اخضاع العاملين بالتلفزيون لدورات تدريبية متقدمة في تخصصهم، لم يوافقوا المبحوثون على العبارة ، حيث كانت نسبة عدم الموافقة (44%)، ونسبة عدم الموافقة المطلقة (24%) ، وتري الباحثة ان إدارة التلفزيون لم تهتم بإدارة التدريب ولا تهتم بالدوات التدريبية سوء داخل او خارج التلفزيون وهذا يقود الي ضعف عمل الموظف وخاصة الاقسام الفنية .

أما آرائهم حول العبارة الخامسة، فقد أبدى (42%) عدم موافقتهم، وهناك (26%)، أكدوا عدم موافقتهم المطلقة على أن إدارة تلفزيون السودان عملت على تحسين بيئة العمل ، واتضح للباحثة من خلال هذا المحور ومن خلال وجودها في التلفزيون ان بيئة العمل غير محسنة وينقصها الجانب الصحي وان العاملين يعملون في بيئة غير راضين عنها .

بخصوص العبارة السادسة أظهرت النتائج بأن (56%) لم يوافقوا، و(18%) لم يوافقوا مطلقاً على أن الإدارة حافظت على تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين في التلفزيون، وتبين للباحثة ان

الإدارة لم تهتم بتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهذه تحسب واحدة من مساوي الإدارة غير الرشيدة .

أما آرائهم حول العبارة السابعة بنفس المحور فهناك (48%) لم يوافقوا ، (22%) لم يوافقوا مطلقاً على أن الإدارة عملت على تحقيق الأهداف المشروعة للعاملين بالتلفزيون وتري الباحثة ان الإدارة لم تعمل علي تحقيق اي هدف مشروع للموظفين وهذا يظهر ضعف الإدارة .

أما آرائهم حول العبارة الثامنة، فقد أبدى (14%) عدم موافقتهم ، و(26%) أكدوا عدم موافقتهم مطلقاً على أن الإدارة أتاحت للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون، ومن وجهة نظر الباحثة ان هذه النسب عالية في عدم الموافقة ويشير هذا علي تحجيم الإدارة علي دور العاملين في حرية التعبير في الخطط البرمجية مما يضعف الرسالة الاعلامية .

وخرجت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية في محور إدارة التلفزيون في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون القومي ان الإدارة تحجم من راي العاملين في حرية التعبير وان الإدارة لم تهتم بالعاملين من ناحية بيئة العمل والرضا الوظيفي وهذا يؤثر سلبا علي عملية الانتاج البرمجي وينعكس ذلك سلباً علي البرامج .

#### رابعاً: تفسير النتائج

يعتبر مقياس ليكرت من أفضل أساليب قياس الاتجاهات فقد تم حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة لمقياس ليكرت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حيث تم إعطاء الأوزان لإجابات المبحوثين وذلك حسب الأوزان والفترات الموضحة. وتم حساب طول الفترات بقسمة عدد الفترات على عدد الأوزان (  $0.80 = 5/4$  ) كما موضح في الجدول (14).

جدول (14): الأوزان والفترات

الفترات	الوزن	الرأي
5.0 - 4.20	5	أوافق تماماً
4.20 - 3.40	4	أوافق
3.40 - 2.60	3	أوافق لحد ما
2,60 - 1.80	2	لا أوافق
1.80 - 1.0	1	لا أوافق مطلقاً

جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الأول (ن=50)

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة.	3.62	1.067	موافقة	4
2	تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمل التخطيط لإدارة التلفزيون.	3.68	1.058	موافقة	3
3	وضع الخطط الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون.	3.42	1.326	موافقة	7
4	وضع الخطط الإعلامية والبرامجية لتحقيق أهداف الدولة.	3.98	0.820	موافقة	1
5	الخطط المساعدة في إدارة المؤسسات توضح أهداف إدارة التلفزيون.	3.60	0.881	موافقة	6
6	تقديم وتنفيذ الخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازه.	3.74	0.853	موافقة	2
7	تحديد المشاكل والصعوبات التي تعيق الخطط وتحديد أسلوب حلها.	3.60	1.030	موافقة	5
8	تعمل على إيجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الإدارية والهندسية و رفع المستوى الإقتصادي للعاملين بالتلفزيون.	3.28	1.294	موافقة	8

ملحوظة : قيمة الاحصائية أقل من (0.05 مستوى معنوية) العبارة دالة احصائياً عند درجة حرية 4 .

الجدول (10) والجدول (15) يوضحان إستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور طبيعة عمل إدارة التلفزيون في تنفيذ العمليات ، فقد وافق المبحوثون غالبية على عبارات المحور ، وجاءت آرائهم بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط المرجح للمقياس مما يضعها في اتجاه الموافقة ، وجاءت العبارة رقم (4) بأعلى متوسط حسابي (3.98) والتي تنص "وضع الخطط الإعلامية والبرامجية لتحقيق أهداف الدولة." مما جعلها الأولى في الترتيب من حيث الأهمية حسب آراء عينة الدراسة ، بينما جاءت العبارة رقم (8) التي تنص "تعمل الإدارة على إيجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الإدارية والهندسية ورفع المستوى الإقتصادي للعاملين بالتلفزيون." على أقل وسط حسابي بين عبارات المحور (3.28).

جدول (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الثاني (ن = 50)

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	بيئة تلفزيون السودان تساعد على انتاج برامج بجودة عالية.	2.48	1.074	عدم موافقة	8
2	لا توجد سياسات واضحة للتخطيط والإنتاج التلفزيوني.	3.56	1.215	موافقة	7
3	توجد فرق مختصة للإنتاج البرامجي في تلفزيون السودان.	3.96	1.029	موافقة	4
4	السياسة التحريرية أثرت سلباً في انتاج البرامج التلفزيونية.	3.94	1.018	موافقة	5
5	النظام السياسي الحاكم سابقاً حَجَم من مقدرات العاملين في انتاج رسالة إعلامية ناجحة.	4.38	0.855	موافقة تامة	2
6	سوء الإدارة إنعكس سلباً على إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون.	4.46	0.813	موافقة نامة	1
7	لا يتسق التخطيط البرامجي مع الاستراتيجية العامة للدولة والسياسة التحريرية للتلفزيون.	3.64	0.985	موافقة	6
8	الخارطة البرامجية غير مواكبة للأحداث المحلية والعالمية.	4.08	0.877	موافقة	3

ملحوظة : قيمة الاحصائية أقل من (0.05 مستوى معنوية) العبارة دالة احصائياً عند درجة حرية 4.

الجدول (11) والجدول (16) يوضحان إستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الإنتاج البرامجي بتلفزيون السودان، فقد وافق المبحوثون على عبارات المحور، وجاءت آرائهم بمتوسطات حسابية أكبر من المتوسط المرجح للمقياس لغالب العبارات. وجاءت العبارة رقم (6) بأعلى متوسط (4.46) والتي تنص " سوء الإدارة إنعكس سلباً على إنتاج الرسالة الإعلامية بالتلفزيون."، مما جعلها الأولى في الترتيب من حيث الأهمية حسب آراء عينة الدراسة، بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنص " بيئة تلفزيون السودان تساعد على انتاج برامج بجودة عالية." على أقل متوسط حسابي بين عبارات المحور (2.48).

جدول (17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات لعبارات المحور الثالث (ن = 50)

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	عملت إدارة التلفزيون على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون.	1.88	0.659	عدم موافقة	7
2	نفذت إدارة التلفزيون زيادة مالية مقدرة في مرتبات العاملين.	2.10	0.839	عدم موافقة	5
3	حققت الإدارة حوافز مالية للعاملين.	1.70	0.580	عدم موافقة	8
4	خضع العاملون لدورات تدريبية متقدمة في مجالات تخصصهم.	2.12	0.824	عدم موافقة	3
5	إدارة تلفزيون السودان عملت على تحسين بيئة العمل.	2.12	0.895	عدم موافقة	4
6	حافظت الإدارة على تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين في التلفزيون.	2.20	0.926	عدم موافقة	2
7	عملت الإدارة على تحقيق الأهداف المشروعة للعاملين بالتلفزيون.	2.08	0.759	عدم موافقة	6
8	أتاحت الإدارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون.	2.64	1.191	عدم موافقة	1

ملحوظة: قيمة الاحصائية أقل من (0.05 مستوى معنوية) العبارة دالة احصائياً عند درجة حرية 4

الجدول (12) و الجدول (17) يوضحان إستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور إدارة التلفزيون وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، لموافق المبحوثون على كل عبارات المحور، وجاءت آرائهم بمتوسطات حسابية أقل من المتوسط المرجح للمقياس مما يضعها في خانة عدم الموافقة. وجاءت العبارة رقم (8) بأعلى متوسط حسابي (2.64) والتي تنص على "أتاحت الإدارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون". مما جعلها الأولى في الترتيب من حيث الأهمية حسب آراء عينة الدراسة، بينما حازت العبارة رقم (3) المتعلقة بتحقيق الإدارة لحوافز مالية للعاملين. على أقل متوسط حسابي بين عبارات المحور (1.70).

## تحليل المقابلات الشخصية :

**المقابلة:** استخدمت الباحثة المقابلة في الدراسة الميدانية وتمت المقابلة مع خبراء إداريين في مجال الاعلام عدد اثنين وهما الاستاذ/ عوض جادين والاستاذ/ يس إبراهيم

**المقابلة الاولى :** مع الاستاذ عوض جادين تمت المقابلة بتاريخ 3/ يوليو/ 2019م في تمام الساعة الثانية ظهراً وطرحت له محاور الدراسة الميدانية .

**المحور الاول: التعرف علي انعكاسات إدارة المؤسسات الاعلامية علي إنتاج الرسالة التلفزيونية ؟**  
وجاء رد الاستاذ/ عوض جادين في البدء يجب ان نفرق ما بين الرسالة الاعلامية والخطاب الاعلامي فالدول التي تعرف قيمة الاعلام تفرق بين الرسالة الاعلامية والخطاب الاعلامي والرسالة رسالة دولة ووسائل الاعلام تقوم بالخطاب الاعلامي ولكل وسيلة اعلامية على حسب تخصصها توصل خطابها فواحدة من مشاكلنا عدم وضوح الرسالة الاعلامية والوضع الطبيعي ان الرسالة واحدة وتختلف طرق توصيلها والرسالة اشبه بالشي المقدس غير متروك لوسائل الاعلام وعلي وسائل الاعلام ان تكون تكاملية غير تنافسية في ارسال رسالة الوطن لذلك يجب علي جهات الاعلامية ان يتضح لها الموضوع واصبح الاعلام متمرد ومنفرد والاساليب الادارية لا يمكنها التحكم في الرسالة الاعلامية من خلال التطور ونحتاج الي تغيرات كثيرة جدا وطرق مختلفة في التعامل مع الاعلام مما اظهر اسلوب الفردانية من خلال الهواتف المحمولة ومخاطبة كل فرد علي حد او نحن نحتاج الي معرفة كيف توصيل رسالة فردية ويجب ان تكون رسالتنا مرنة وتتكيف مع الواقع وتواكب التغيرات .

## **المحور الثاني: معرفة الرضا الوظيفي علي إنتاج الرسالة الاعلامية بالتلفزيون القومي ؟**

لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كل القطاعات نحتاج الي تغيير نظام التوظيف في السودان ولنجاح الاعلام يجب ان يحول الي نظام شركات ونظام تعاقد وان نظام التعاقد يجذب الاعلاميين ويرضي الشخص والاعلام لا يتطور الا بكفاءات عالية وان الكفاءة تتحقق بالمال وبالاجر وان نظام الخدمة المدنية يعلم الناس الكسل والعود عن التطور وذلك نسبة للتساوي في الاجر وليس بما يقدمه الشخص انما نظام التعاقد يعطيك اجر افضل من خلال الاداء وان الرضا الوظيفي مهم جدا بالنسبة للقطاع بين الطرفين وحل الرضا الوظيفي في التعاقد .

### المحور الثالث : الالمام بتاثير السياسة التحريرية على إنتاج الرسالة الإعلامية ؟

في البدء وسائل الاعلام غير محايدة ولكل ولكل وسيلة اعلامية لها اهداف تعمل علي تحقيقها ووسائل الاعلام ليس لها قانون بل القانون على الصحافة فقط ، معرفة السياسة التحريرية مهم جدا وهي ان تخدم الوطن وان السياسة التحريرية تلتزم بقانون الذي ينظم الاعلام ولا تخالف قيم وقوانين الدولة وقانون العالم الالمام بالسياسة التحريرية امر مهم مرتبط بقيم المجتمع واعرافة .

المقابلة الثانية مع الاستاذ/ يس إبراهيم تمت المقابلة بتاريخ 14/ يوليو/ 2019م في تمام الساعة (10,40) صباحاً وطرحت ثلاث محاور .

### المحور الأول: الالمام باستراتيجية التلفزيون القومي وابعدها علي إنتاج الرسالة الإعلامية ؟

وجاء رد الاستاذ/ يس إبراهيم على هذا المحور من المؤكد الالمام بالاستراتيجية بشكل عام امر ضروري ومهم جدا لتحديد والالتزام باهداف الخاصة بالمؤسسة المعنية سوء كانت تلفزيونية او غيرها من المؤسسات الاعلامية وهو ضروري للتحقق من الوصول الي الغايات الخاصة بالرسالة الاعلامية ، وان قضايا الاستراتيجية الاعلامية بعيداً عن معرفة مكوناتها الانتاج يصبح من غير ذات جدوة وان الشخص صاحب الصلة قضية الانتاج وهو ملم لما تصل المؤسسة له من غايات .

الاستراتيجية تقوم علي خدمة معينة بوضوح رؤية الرسالة الخاصة بالمؤسسة ونحن كمنتجين ان نعرف رؤية المؤسسة والرسالة الخاصة بالاعلام وكان هنالك تحديات اخرى مرتبطة بالمؤسسة كالتمول وسياسة الدولة ، ويجب ان تكون الرسالة كما هو مخطط لها وعدم الالمام بالاستراتيجية يؤثر سلبا وتكون الرسالة ليس كما مخطط لها وتؤدي الي نتائج غير مرغوبة وتصبح الرسالة الاعلامية فطيرة وغير تتسم بالجدوة ولا تحقق الغايات ولا الاهداف .

### المحور الثاني: الوقوف على تاثير النظام السياسي على إدارة المؤسسات الاعلامية ؟

النظام السياسي تاثيره كبير جدا علي إدارة المؤسسات الاعلامية وهو صاحب التاثير الاكبر علي إدارة المؤسسات الاعلامية وان الادارة اصبحت تواجه تحدي كبير جدا في مواكبة التطور وفي عصر المعلومات وعصر الانفتاح ودخول اصبحت تواجه تحدي كبير جدا في مواكبة التطور في دخول منافسة مع المؤسسات الاعلامية في العالم والانظمة السياسية المستبدة عاداً ما تتدخل في تحديد خطوط عمل المؤسسة (وهذا ما يضعف الرسالة) مثلما يحدث في دول العالم الثالث واضح جدا من

خلال المحتوى الذي تقدمه الرسالة الاعلامية للجمهور وهذا يضعف الرسالة وتؤثر علي المتلقى الذي يبحث عن المعلومة الصادقة وهذا يجعل المتلقى الانصراف عن مشاهدة القنوات المحلية والانصراف الي قنوات اخري .

والتلفزيون في الدول النامية تدفع ثمن باهظ جدا في عصر التكنولوجيا في الزمن الذي اصبح الاعلام سما مفتوح وجعل لكل متلقى ان يتلقه المعلومة من مصدر اخر .

النظام السياسي يؤثر بشكل كبير جداً على إدارة المؤسسات الاعلامية في تحقيق الاهداف وفي برامجها وفي مدى الانحراف عن الاستراتيجيات الموضوع وعلي الخارطة البرمجية في الاذاعة او التلفزيون تكون غير مستقرة وتخدم اهداف حالية او انية وتقدم خطاب مبتور للمتلقى من المشاهدين وان تاثيرها سالباً علي المؤسسات الاعلامية .

**المحور الثالث: كيف نخطط لإنتاج رسالة إعلامية ناجحة وذات تاثير على المتلقى بتلفزيون السودان ؟**

**اولاً:** تلفزيون السودان له كثير من الخصوصيات التي مرتبطة به وهو الجمهور وان متطلبات الجمهور مختلفة ويقدم رسالة إعلامية تهتم بشكل اكبر للجمهور السوداني داخل وخارج الوطن ولكي نخطط لرسالة اعلامية ناجحة وذات تاثير علي المتلقى هي ان تخطط لجمهورك ومن المهم جدا الاهتمام بقضايا السودان ويجب في التخطيط ان نراعي الجمهور المتلقى واحتياجاته .

**ثانياً:** ان نضع في الاعتبار اولويات الجمهور واحتياجات الجمهور وان المادة الاعلامية يتم التخطيط لها بعيداً عن الجمهور المتلقى ويجب الابتعاد عن الخط الدعائي كل ما كانت الرسالة مهمة وفقاً للجمهور تكون ناجحة ، ومن اولويات الجمهور يمكن ان نقدم رسالة ذات تاثير فني .

**ثالثاً:** الجانب الفني المتعلق بالرسالة مهم جدا والاهتمام بالكيف والجودة في استخدام التقنية في التلفزيون بالشكل الذي يجعله جذاباً ويجب ان نجد اهتمام .

**رابعاً:** الاهتمام بالتدريب للعاملين والمواكبة مهم لجعل الشخص فعال ويؤدي الي رسالة افضل .

**خامساً:** هنالك جوانب متعلقة بالتخطيط وهو التمويل وان الانتاج التلفزيوني مكلف مثل إنتاج الدراما والموسيقى وان لم يتم الاهتمام بالتمويل تصبح كل البرامج حوارية وغير مؤثرة وغير فعالة .

## خامساً: النتائج

توصلت الباحثة من بعد العرض والتفسير الي مجموعة نتائج وهي :

1. ان إدارة التلفزيون القومي لا تعمل علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون بنسبة (84%) .
2. لا تتيح الادارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون .
3. لا تنفذ إدارة التلفزيون اي زيادات مالية مقدره لا في المرتبات ولا في الحوافز للعاملين بالتلفزيون .
4. لا تهتم إدارة التلفزيون بإدارة التدريب ولا يخضع العاملون لدوات تدريبية داخل او خارج المؤسسة في مجالهم .
5. إدارة التلفزيون غير مهتمة بتحسين بيئة العمل بنسبة (96%) ولا تساعد علي انتاج برامج بجودة العلية .
6. لا تضع الخطط الإعلامية والبرمجية لتحقيق اهداف الدولة .
7. لا تعمل إدارة التلفزيون علي ايجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الادارية والهندسية ورفع المستوى الاقتصادي للعاملين .
8. السياسة التحريرية اثرت سلباً في إنتاج البرامج التلفزيونية .
9. سو الإدارة انعكس سلباً علي انتاج الرسالة الاعلامية .
- 10 . دمج الاذاعة مع التلفزيون اثر سلباً علي التلفزيون مما عمل على ضعف الرسالة التلفزيونية

## سادساً: التوصيات

تعتبر التوصيات هي الثمرة التي استخرجت من النتائج العلمية في إطارها التطبيقي والنظري وتتمثل التوصيات في التالي :

1. العمل على ايجاد إدارة تلفزيونية رشيدة تعمل على تحسين الصورة بتلفزيونية السودان .
2. على جهات الاختصاص العمل على وضع الخطط الاعلامية وتحقيق اهداف الدولة والعمل على حرية السياسة التحريرية في إنتاج البرامج .
3. على القائمين بإدارة التلفزيون العمل على ايجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل التلفزيونية ورفع المستوى الاقتصادي للعاملين حتى يتمكنوا من إنتاج رسالة إعلامية ممتازة.
4. يجب على إدارة التلفزيون الاهتمام بإدارة التدريب وذلك من رفع مقدرات العاملين وتحسين الصورة التلفزيونية من خلال التدريب المتخصص .
5. أن تعمل إدارة التلفزيون في تحسين الوضع المادي بزيادة اجور العاملين من مرتبات وحوافز مالية مقدره وتحسين بيئة العمل داخل تلفزيون السودان .
6. على جهات الاختصاص ان تتيح للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية
7. على القائمين بإمر إدارة التلفزيون العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل التلفزيون القومي .
8. فك دمج الاذاعة من التلفزيون .

## المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم

المعاجم

بني يعقوب دار الجيل ، د.ت،

معجم المعاني الجامع

المراجع :

1. إبراهيم بدري هشابة الخالدي - معجم الإدارة - دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن ، عمان - الطبعة الاولى 2011 م .
2. أحمد بدر - كتاب اصول البحث العلمي - المكتبة الاكاديمية - الطبعة التاسعة
3. أحمد عبد الله إبراهيم أحمد - منهجية البحث العلمي (نموزج واعداد وتنفيذ خطة البحث العلمي) - الطبعة الثانية 2006 م .
4. أحمد ماهر ، كتاب كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال - (2003 - 2004 م)
5. أحمد ماهر ، محمد الدعيج ، جلال الهرجسي ، راشد العجمي - الإدارة المبادي والمهارات - الدار الجامعية - 2001- 2002 م
6. جون هيز ومروان طاهر الزغبى ، مهارات التواصل بين الافراد في العمل ، الطبعة الاولى ، عمان الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011 م
7. حسام المغربي - كتاب التخطيط الاداري - 2010 م.
8. دار العلوم للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 1431 م - 2010 م .
9. راسم محمد جمال ، الاتصال والاعلام في الوطن العربي ، الطبعة الاولى ، لبنان ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 1991 م
10. زاهر عبد الرحيم، كتاب مفاهيم جديد في إدارة الموارد البشرية - دار الراية للنشر الطبعة الاولى 2011 م - 1432 هـ .
11. الطيب مصطفى - كتاب : تلفزيون السوان - ابريل 2000 م .
12. عاطف عدلي العبد - نهي عاطف العبد - كتاب (مدخل الي الإتصال) مفاهيمة - مجالاتة - انواعة - وسائلة تاريخة وتأثيرة - دار ايمان للطباعة ودار الفكر العربي ، القاهرة - 2010 م

13. عبد الحكم احمد الخزامي ،. كتاب إدارة الوقت إدارة الحياة ، (د. ت) .
14. عبد الدائم عمر الحسن، إنتاج البرامج التلفزيونية، الدار القومية العربية للثقافة والنشر (القاهرة).  
د.ت
15. عبد الرحمن إبراهيم الشاعر ، مهارات الاتصال رؤية تحليلية ، الطبعة الاولى ، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012م.
16. عبد الرحمن أحمد عثمان - كتاب مناهج البحث العلمي - د. ت .
17. عبد الله زلطة : القائم بالاتصال في الصحافة ، الطبعة الاولى ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2007 م .
18. عبد المنعم ثابت، المنهج التخطيطي لمهارات الاتصال ، د . ط
19. عدلي سيد رضا - عاطف عدلي العبد - إدارة المؤسسات الإعلامية الاسس النظرية والنماذج التطبيقية - دار الفكر العربية - الطبعة 2006م .
20. عصام سليمان الموسى - المدخل في الإتصال الجماهيري - اثراء للنشر والتوزيع - الطبعة السابعة 2012 م .
21. على فرجاني - مهارت المتحدث الإعلامي طريقك للمنصات الإعلامية - دار الفجر للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 2015م .
22. علي طاهر - إسحاق طاهر - كتاب الادارة والتطوير في الاذاعة والتلفزيون
23. علي فلاح الزعبي كتاب إدارة التسويق منظوم تطبيقي استراتيجي - دار اليازول العلمية للنشر والتوزيع - الاردن وسط البلد شارع الملك حسين - الطبعة الاولى 2009 م .
24. عمر أحمد عثمان المقلي - كتاب مبادي الادارة - شركة مطابع السودان العملية المحدودة - الطبعة الاولى سبتمبر 2002م .
25. كتاب الادارة المبادي والمهارات ، الدار الجامعية ، الطبعة 2001 - 2002 م .
26. الكرخي - كتاب التخطيط الاستراتيجي - الطبعة الاولى .
27. مجذوب الهاشمي - كتاب الاعلام الدبلوماسي والسياسي - د. ت .
28. محمد امين السيد علي - كتاب اسس التسويق - 2012م .
29. محمد خير حجاب - كتاب مهارات الاتصال للاعلاميين التربويين الدعاة - دار الفجر للنشر والتوزيع (2000م) .

30. محمد فريد ومحمود عزت - كتاب إدارة المؤسسات الإعلامية - الطبعة 2010م .
31. مصطفى يوسف كافي . كتاب إدارة العلاقات العامة - المؤتمر والبرتكولات الدبلوماسية قواعد الاتكيت تنظيم المؤتمرات - قواعد البرتكولات - د. ت .
32. نجلاء محمد صالح : مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية والعلمية ، طبعة 1 الاردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2012.
33. الموقع الالكتروني [www.google.com](http://www.google.com).

### الدراسات السابقة:

- 1/ عثمان عوض الكريم محمددين، تخطيط البرامج في التلفزيون السودانى (1995-1998م) رسالة دكتورة .
- 2/ الطيب امام الشيخ، التطور التقني واثرة في ادارة المؤسسات الاعلامية دراسة وصفية تحليلية على الهيئة السودانية للاذاعة والتلفزيون - قطاع التلفزيون في الفترة من (2003-2001م) من - رسالة ماجستير .
- 3/ خالد محمد عربي، العوامل المؤثرة في إنتاج برامج الاخبار الاذاعية - دراسة حالة إدارة البرامج الاخبارية في الاذاعة السودانية (2008-2009م)، رسالة ماجستير .

# الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة .

ملحق رقم (2) صور لمبنى الهيئة القومية للإذاعة والتلفزيون.

ملحق رقم (3) الخارطة البرامجية اليومية .

ملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية علوم إتصال

استبانة موجهة للعاملين في تلفزيون السودان

بغنوان :

إدارة المؤسسات الاعلامية وانعكاساتها علي إنتاج الرسالة التلفزيونية

اخوتي واخواتي وزملائي العاملين في الحقل العلمي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،،

بين ايديكم الكريمة استبانة ، تستخدم كأحد أدوات البحث العلمي في إطار انجاز البحث المرسوم بإدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاسها علي إنتاج الرسالة الإعلامية بالتطبيق علي تلفزيون السودان دراسة وصفية تحليلية في الفترة من(2018 – 2019م) كلنا ثقة في استجابتكم الكريمة للاجابة علي تساؤلات الاستبانة وفقاً لما هو مطلوب ومعد لاغراض علمية حصراً ولا يبحث عن وجهات نظر شخص دون الاخر وأن ما يرد فيه من معلومات هي لاغراض البحث وسوف تعامل بسرية تامة .

شاكرين تعاونكم مع التقدير،،،

الباحثة : صباح حسن عثمان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية علوم الاتصال

تلفون (0925001875 – 0114520120 )

**المعلومات الشخصية :**

**1/ النوع :**

ذكر ( ) انثي ( )

**2/ العمر :**

1/ "20-30" ( ) 2/ "31-40" ( ) 3/ "41-50" ( ) 4/ "51 فما فوق" ( )

**3/ الحالة الاجتماعية :**

1/ عازب ( ) 2/ متزوج ( ) 3/ مطلق ( ) 4/ ارمل ( )

**4/ المستوي التعليمي :**

1/ ثانوي ( ) 2/ جامعي ( ) 3/ فوق الجامعي ( )

4/ عدد سنين الخبرة : 1/ 1-5 ( ) 2/ 6-10 ( )

3/ 11-15 ( ) 4/ 16 فاكثر ( )

**5/ المهنة العملية :**

1/ مخرج ( ) 2/ منتج ( ) 3/ فني ( ) 4/ إداري ( )

5/ اخري ( ) وضع .....

1/ المحور الاول : طبيعة عمل إدارة تلفزيون السودان تنفذ العمليات التالية :

العبرة	اوافق تماماً	اوافق	إلى حدما	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
1/ تجمع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط المختلفة .					
2/ تنسيق وتصنيف البيانات والمعلومات للاستفادة منها في العمل التخطيطي لإدارة التلفزيون .					
3/ رسم الخطط الادارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون .					
4/ وضع الخطط الاعلامية البرمجية لتحقيق اهداف الدولة .					
5/ رسم الخطط المساعدة لتنفيذ اهداف إدارة التلفزيون					
6/ تقديم تنفيذ الخطط واعداد تقارير عما يتم انجازه .					
7/ تحديد المشاكل والصعوبات التي تعيق الخطط وتحديد اسلوب حلها .					
8/ تعمل علي ايجاد موارد مالية تسهم في حل المشاكل الادارية والهندسية ورفع المستوي الاقتصادي للعاملين بالتلفزيون .					

2/ المحور الثاني : الانتاج البرامجي بتلفزيون السودان :

الرقم	العبارة	اوافق تماماً	اوافق	إلى حد ما	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
/1	بيئة تلفزيون السودان لا تساعد علي انتاج برامج بجودة عالية .					
/2	لا توجد سياسات واضحة للتخطيط والانتاج التلفزيوني .					
/3	توجد فرق مختصة للانتاج البرامجي في تلفزيون السودان بامكانيات ضعيفة .					
/4	السياسة التحريرية اثرت سلباً في إنتاج البرامج التلفزيونية .					
/5	النظام السياسي الحاكم حجم مقدرات العاملين في انتاج رسالة اعلامية ناجحة .					
/6	سو الإدارة انعكس سلباً علي انتاج الرسالة الاعلامية بالتلفزيون .					
/7	لا يتسق التخطيط البرامجي مع الاستراتيجية العامة للدولة والسياسة التحريرية للتلفزيون .					
/8	الخارطة البرامجية غير مواكبة للاحداث المحلية والعالمية .					

3/ المحور الثالث : إدارة التلفزيون تحقق الرضا الوظيفي للعاملين :

الرقم	العبرة	اوافق تماما	اوافق	إلى حد ما	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً
/1	عملت إدارة تلفزيون السودان علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون .					
/2	نفذت إدارة التلفزيون زيادة مالية مقدره في مرتبات العاملين .					
/3	حققت الادارة حوافز مالية مميزة للعاملين .					
/4	خلفي العاملون دورات تدريبية متقدمة في مجال تخصصه .					
/5	العلاقات الانسانية هو ديدن الادارة في التعامل وع العاملين					
/6	حافظت الادارة علي تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التلفزيون .					
/7	عملت الادارة على تحقيق الاهداف المشروعة للعاملين بالتلفزيون .					
/8	اتاحة الادارة للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية في التلفزيون .					

## المحو الرابع : الاسئلة المفتوحة :

1/ ما هي الطرق التي يجب أن تتخذها الادارة في تلفزيون السودان لتجويد العمل؟

.....  
.....  
.....

2/ ما هو المطلوب لتقوية الرسالة الاعلامية في تلفزيون السودان وجعلها اكثر تاثير للمشاهد؟

.....  
.....  
.....

3/ ما هي المعوقات التي تواجه الإدارة في تلفزيون السودان؟

.....  
.....  
.....

4/ لتطوير الاداء الاداري في تلفزيون السودان ما المطلوب؟

.....  
.....  
.....

5/ رؤيتك لمستقبل الادارة لتلفزيون السودان؟

.....  
.....  
.....

## ملحق رقم (2)

صور لمبني الهيئة القومية للإذاعة والتلفزيون

(المدخل)



صورة داخل مبني التلفزيون

(مدخل الاستديوهات)



## استديو علي شمو



## قسم الجرافيك



## كنترول استديو النيل الازرق " تسجيل برنامج نور علي نور "



## وحدات المونتاج الخطي



## وحدات المونتاج الرقمي



## غرفة البث



## ملحق رقم (3) الخارطة البرمجية