



IRAQI
Academic Scientific Journals



العراقية
المجلات الأكاديمية العلمية

JHC
S

Journal Homepage: <http://jhcs.tu.edu.iq>

Journal of historical and cultural studies

ISSN:2073-1116(Print) – E- ISSN: 2663-8819(Online)

¹ **Rizgar Hama Rashid Ahmed**
Assistant Lecturer, Dukan
Technical Institute /
Sulaymaniyah Technical
University.

² **Hawre Mahmood Rasool**
Lecturer of the Department of
Media / College of Human
Sciences/ University of
Sulaymaniyah

³ **Karwan Abdullah Muhammad**
Instructor of the Department of
Media / College of Humanities/
University of Sulaymaniyah

*The role of administrative development in the
management of television institutions in the
Kurdistan Region. A field study on the (News Kurd
sat and NRT) satellite channels*

ABSTRACT

**The role of administrative development in administrating
television institutions in Kurdistan region: Field research on
satellite channels NRT and Kurd sat News**

This research is considered a filed research that examines
administrative development and its role in developing the
administration of television institutions in Kurdistan region. To
achieve the goals of the research, the researcher has chosen two
Kurdish satellite channels, NRT and Kurd sat News.

The followings are the main goals of the research:

1. Knowing about the organizational structure of the two
channels, NRT and Kurd sat News
2. Knowing about the managerial practices in the two
television institutions.
3. Knowing about the level of administrative development in
the mentioned television institutions.
4. Diagnose the main organizational and administrative
problems which negatively affect the performance of media
institutions and become barriers in front of their vitality.
5. Knowing about the role of training in achieving the goals of
the above-mentioned satellite channels.

This research systematically depends on survey descriptive
theory, and for this purpose survey forms are prepared as
data collection tools. The forms are distributed in random
samples amongst 50 employees at (NRT and Kurd sat news)
TV networks.

Furthermore, as written in the introduction, the theoretical
part of the research is provided in the research structure.
Also, definitions of the terms related to the research are
pointed out. Later, information analysis are shown and
provided in the survey form. Finally, propositions,
recommendations, and references are provided.

KEY WORDS:

- Administration
- television institutions
- satellite television
- (News Kurd sat) satellite
channel
- (NRT) satellite channel

ARTICLE HISTORY:

Received:

Accepted:

Available online:

[[[[

The most important achieved results from this research are:

1. The research shows that the level of administrative development in television institutions in Kurdistan region is medium and passes through more development, and this could be proved by the tools and machines provided in those institutions, using new technology, assigning the employees according to their specialization and competency, democratic leadership, incentive system, speed access of instructions, and sense of job satisfaction.
2. The vast majority of participants in the questionnaire are satisfied with the organizational structure of the satellite television institutions. The organizational structure includes role defining, work plan, and employees problem solving.
3. The result of the research shows that the role of training in achieving the goals of the television institutions is in a high level, and those institutions care about training and developing their employees' skills.
4. The majority of participants are satisfied with administrative practices in the television institutions.
5. The main organizational and administrative problems in those television institutions that negatively affect their performance are financial and administrative corruption, underpayment, and external intervention in those institutions' affairs.

DOI:

Corresponding author: E-mail : rzgar.ahmed@spu.edu.iq Mobile:07701586659

رزكار حمه رشيد أحمد

مدرس مساعد، المعهد التقني
دوكان/ جامعة السليمانية التقنية.

هاوري محمود رسول

مدرس قسم الإعلام/ كلية العلوم
الانسانية/ جامعة السليمانية.

كاروان عبدالله محمد

مدرس قسم الإعلام/ كلية العلوم
الانسانية/ جامعة السليمانية.

دور التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان .
دراسة ميدانية على قناتي (Kurd sat News و NRT) الفضائيتين.

الخلاصة:

يعد هذا الدراسة دراسة ميدانية ويبحث الدراسة عن التنمية الإدارية ودورها في تنمية إدارة المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان، وتم اختيار المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين بعينة الدراسة من ناحية المؤسسات. ومن أهم الأهداف التي ترمي الدراسة إلى تحقيقه، هو:

- 1- التعرف على الهيكل التنظيمي السائد للمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd News sat) و (NRT) الفضائيتين .
- 2- التعرف على الممارسات الإدارية بالمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.
- 3- معرفة مستوى التنمية الإدارية في المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين .
- 4- تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلبيًا على مستوى الأداء الإعلامي للمؤسسة التلفزيونية و تصبح عائقًا أمام تجدد حيويتها بشكل متواصل.
- 5- معرفة دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين (Kurd sat News) و (NRT).

وبالنسبة للجانب المنهجي للبحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار الطريقة المسحية من هذا المنهج، وتم تطبيق استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات على عينة عشوائية غير منتظمة من العاملين في المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين، الذي يبلغ عددها (٥٠) عاملاً من المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين المذكورتين .

ويتضمن الهيكل الدراسة في بداية المقدمة و الإطار المنهجي للبحث، ثم يشير إلى الجانب النظري للدراسة الذي تعرض فيه للتعريفات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة، ثم جاءت الدراسة الميدانية التي تركز على تحليل اجابات المبحوثين ضمن استمارة الاستبيان، وتم تخصيص آخر الدراسة للمقترحات والتوصيات و المصادر المستخدمة في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها :

ب- النتائج الدراسة الميدانية:

١- دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن مستوى التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات

الكلمات المفتاحية:

- الإدارة
- التنمية الإدارية
- المؤسسات التلفزيونية
- الفضائيات التلفزيونية
- قناة، (Kurd sat News) الفضائية
- قناة (NRT) الفضائية

معلومات البحث:

تواريخ البحث:

- الاستلام:

- القبول:

- النشر المباشر:

التلفزيونية في إقليم كردستان إنما هو في مستوى متوسط و يتجه طوب تطور أكثر، ووضحت مظاهر ومؤشرات هذه التنمية الإدارية في هذه المؤسسات من خلال وجود (توفير الأدوات والآلات، استخدام التقنيات الحديثة، تقسيم العمل حسب الرغبة والاختصاص، القيادة الديمقراطية، نظام الحوافز، سرعة وصول التعليمات، الشعور بالرضا الوظيفي) بالتسلسل الوارد في تلك المؤسسات .

٢- وصلت الدراسة إلى أن أكثرية الجمهور عينة الدراسة راضية عن الهيكل التنظيمي السائد للمؤسسات التلفزيونية الفضائية، ويمر هذا الهيكل التنظيمي بخطوات كبيرة نحو تطور أكثر في عمله التنظيمي، وكذلك يتضمن هذا الهيكل التنظيمي بعض الخصائص التنظيمية على التسلسل الآتي: (النظام الدقيق، تحديد الأدوار، معرفة خطط العمل، معيار ثابت للترقية، حل مشاكل العاملين)، وكذلك يوفر هذا الهيكل فرصة لتنمية قدرات ومهارات العمل وذلك بتحديد المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي السائد للمؤسسات التلفزيونية.

٣- اوضحت نتائج الدراسة أن دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسسات التلفزيونية الفضائية كان في مستوى عال، وتهتم هذه المؤسسات بتدريب وتعليم العاملين في عدد كثيرة، ويتوجه هذا الاهتمام إلى مجال (للتدريب التقني) بالدرجة الأولى و(التدريب الفني) بالدرجة ثانية، وهذا يعتبر مؤشراً لتطور أكثر للنظام الإداري للمؤسسات التلفزيونية الفضائية في الإقليم.

٤- من الملاحظ من نتائج الدراسة أن أكثرية عينة الدراسة راضية تماماً عن الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونية الفضائية، وذلك يرجع إلى وجود إدارة مرنة ومناسبة ومتوازنة، وكذلك انعكاس بعض الخصائص الإدارية في هذه الممارسات الإدارية لتلك المؤسسات التي تتمثل في (مناقشة خطة العمل، العدالة الإدارية والاجتماعية، انتظام الأوامر، التوازن في اداء العمل)، بالدرجة الأولى.

٥- بينت نتائج الدراسة، ان أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الإعلامي للمؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان وتصبح عائقاً أمام تنمية النظام الإداري بشكل متواصل، تتجسد في(الفساد) بالدرجة الأولى و (قلة الرواتب) بالدرجة الثانية و (وجود التدخلات الخارجية في الشؤون الداخلية للمؤسسات) في الدرجة الثالثة.

المقدمة

تعتبر الفضائيات التلفزيونية ثورة في عالم التكنولوجيا في عصر المعلومات، إذ غيرت كل المفاهيم تغييراً جذرياً في هذا العصر وأكثرها انتشاراً ومساحة للبث .

ولقد شهدت الفضائيات التلفزيونية طفرة هائلة في مدى اعتماد المتلقي عليها كمصدر رئيس لمعلوماته واتجاهاته السياسية والفكرية المختلفة، وكان للتطور التكنولوجي الكبير ولاسيما في مجال الأقمار الصناعية الأثر الكبير في إنشاء القنوات التلفزيونية الفضائية الحكومية و الخاصة و ظهورها. علماً أن تعدد الرسائل الاتصالية وأهدافها وسياساتها المعلنة والخفية وتطور النقل الرقمي بتقنياته المختلفة يسبب في ظهور اتجاهات حديثة لإنشاء قنوات تلفزيونية تواكب التطور الحاصل في الحياة المعاصرة وتعقده.

تعد إدارة المؤسسات الإعلامية لمختلف النشاطات الاتصالية التي تمارسها القطاعات الإعلامية بألوانها وأنماطها المعروفة سواء أكان الإعلام مرئياً أو مسموعاً أو مقروءاً، من المواضيع الجديرة بالدراسة والدراسة، ومن هذا المنطلق يأتي اختياري للموضوع، مركزاً في مؤلفينا هذا على أنماط وأساليب القيادة، لإيماني العميق بأهمية ومسؤولية القيادة وأثرها في تحقيق الأداء الكفؤ للمراحل العملية الإعلامية، وما تتطلبه من جهد في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار في كيفية إدارة دفة التوازن ما بين الموارد البشرية والمادية اللذين يشكلان جناحي الأداء في مجمل مراحل العمل الصحفي والإعلامي الذي لن يكتب له النجاح ما لم يحظ بقيادة فاعلة تأخذ على عاتقها تحقيق أهداف العمل بكفاية وكفاءة تامتين.

تعد هذه الدراسة دراسة مسحية ميدانية ويستمد الدراسة أهميته من حيوية الموضوع ذاته، وهو عبارة عن إبراز دور التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان، وذلك من منطلق أن الإدارة هي جانب مهم في عمل المؤسسات الإعلامية وغيرها، و هي مصدر رئيس لتوجيهه وتوثر سلباً أو إيجاباً على أدائها الإعلامي.

ويتضمن الدراسة عدة محاور، أشار الباحثون في البداية الى الإطار المنهجي للبحث والجانب النظري للدراسة التي تتضمن المفاهيم والتعريفات النظرية، كما يعرض الباحثون الإطار الميداني للبحث وتحليل استمارة الاستبيان، وأخيراً توصل النتائج الحاصلة من الدراسة الميدانية، وكذلك تتضمن نهاية الدراسة توصيات الدراسة و مقترحاته و قائمة المصادر المستخدمة في الدراسة، و كذلك ملخص الدراسة باللغتين العربية والانجليزية.

٢- الأطار المنهجي للبحث:

١-٢ مشكلة الدراسة:

شهدت البيئة الإعلامية في السنوات القليلة الماضية تغيرات نوعية، نتيجة لما فرضته متطلبات العمل الإعلامي في ظل فضاء مفتوح يزخر بفيض هائل من الأخبار والبيانات والمعلومات في كل لحظة ومن كل بقعة في العالم دون أي اعتبار للحواجز الجغرافية والحدود الوطنية.

من هذه الرؤية تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في أهمية ومدى تطور المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان وكيفية إعمال دور التنمية الإدارية بحيث تستطيع هذه المؤسسات من تحقيق هدفها في المجتمع الكوردي وتتطور بما يتلائم والمتغيرات العديدة على الساحة والمنافسة الإعلامية التي تزداد سراحة كل يوم، من خلال التطبيق على (قناتي) (Kurd sat News و NRT) الفضائيتين و كيفية تنمية هاتين المؤسستين من الناحية الإدارية.

وبمعنى آخر تتجسد المشكلة الدراسية لهذا الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي و هو:

مامدى دور التنمية الإدارية في (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين ؟ وذلك من خلال تبيان الهيكل التنظيمي السائد و الممارسات الإدارية ومستوى التنمية الإدارية للمؤسستين التلفزيونيتين من جانب، وأشار إلى دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين وكذلك تشخيص أهم المشاكل الادارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاعلامي للمؤسسة التلفزيونية وتصبح عائقاً أمام تجديد حيويتها بشكل مستمر ، للمؤسستين (عينة الدراسة) من جانب آخر .

٢-٢ أهمية الدراسة :

تعتبر التنمية الإدارية من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسة الإعلامية بشكل عام والمؤسسة التلفزيونية بشكل خاص ولها الأثر الكبير على الجوانب الأخرى للمؤسسة.

وكذلك تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية التنمية الإدارية نفسها وهي تعليم وتدريب وتطوير الأفراد الذين يعملون في إدارة المؤسسة التلفزيونية، أو بمعنى آخر هي بذل الجهد لإعداد الفرد للإشراف على الهيكل الإداري أو التنفيذى في المؤسسة التلفزيونية.

واختيار الباحثون هذا الموضوع لدراسة جاء من منطلق وجود عدد من المؤسسات التلفزيونية المحلية والفضائية (الحزبية والاهلية) في إقليم كردستان و قلة الدراسات العلمية في مجال إدارة هذه المؤسسات من جانب، وكذلك الدور البارز للإدارة في العمل الإعلامي للمؤسسات، من جانب آخر دفع الباحثون لاختيار هذا الموضوع لدراسة.

ومن هذه الرؤية كذلك يستطيع الدراسة على مستوى الميداني أن يساعد المؤسسات التلفزيونية الفضائية عينة الدراسة على معرفة المعوقات الموجودة أمام التنمية الإدارية ومراجعتها الإدارية بهدف تطوير أدائها الإداري ورسالتها الإعلامية، كما يثري الدراسة المكتبة الإعلامية الكوردية في مجالها قدر الامكان وكذلك يزيد مصدراً آخر أمام الباحثين الإعلاميين بوجه خاص.

٢-٣ تساؤلات الدراسة:

يعد موضوع الدراسة الأساسي هو التنمية الإدارية في المؤسسات التلفزيونية بالتطبيق على المؤسستين عينة الدراسة، إذ كان لابد من معرفة مستوى التنمية الإدارية و تبيان دورها في المؤسسات الإعلامية كسؤال رئيس، ولذلك وجب على الباحثون ان يحققوا ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- الهيكل التنظيمي السائد بالمؤسستين عينة الدراسة.
 - ٢- وجهات نظر المبحوثين حول الممارسات الإدارية بالمؤسستين عينة الدراسة.
 - ٣- ماهو رأي المبحوثين حول مستوى التنمية الإدارية في المؤسستين عينة الدراسة.
 - ٤- أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاعلامي للمؤسستين التلفزيونيتين عينة الدراسة التي تصبح عائقاً أمام تجدد حيويتها بشكل متواصل؟
 - ٥- مامدى دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين عينة الدراسة.
- ٢-٤ أهداف الدراسة:

يستطيع الباحثون أن يقرروا هنا هدف الدراسة الأساسي الذي هو تبيان دور التنمية الإدارية في المؤسستين التلفزيونيتين (Kurdsat News) و (NRT) الفضائيتين، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على الهيكل التنظيمي السائد للمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين .
- ٢- التعرف على الممارسات الإدارية بالمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.
- ٣- معرفة مستوى التنمية الإدارية في المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين .
- ٤- تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاعلامي للمؤسسة التلفزيونية و تصبح عائقاً أمام تجدد حيويتها بشكل متواصل.
- ٥- معرفة دورالتدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين (Kurd sat News) و(NRT).

٢-٥ منهج الدراسة وأدواتها:

أ- منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف المواقف أو الظواهر والأحداث كما هي في الواقع الاجتماعي فعلا، وجمع الحقائق الدقيقة عنها وذلك بهدف تحديد الظاهرة تحديداً دقيقاً، يتسم بالموضوعية، ويسير كل باحث علمي في دراسته على منهج دراسة المشكلة التي يتناولها.

وقد قامت هذه الدراسة على منهج المسح الذي يقوم على الجمع المنظم للبيانات بهدف الوصف أو التنبؤ بحدث أو ظاهرة معينة، وقد اختار الباحثون هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة والاسئلة التي تم طرحها وتحقيق أهدافها الرئيسية والفرعية.

ب- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على اسلوب المسح بالعينة وذلك لكثرة العاملين في المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين لعينة الدراسة.

واستخدم الباحثون استمارة الاستبيان التي تتضمن عدة محاور ، وذلك كأداة رئيسة لجمع البيانات على عينة من العاملين للمؤسستين التلفزيونيتين : (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.

٦-٢ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة لهذا الدراسة المؤسسات التلفزيونية الفضائية في إقليم كردستان بشكل عام، وتم اختيار مؤسستي (Kurd sat News) و (NRT) التلفزيونيتين الفضائيتين كعينة لهذه المؤسسات، التي يقع مكتباهما الرئيسيان في محافظة السليمانية.

أما بنسبة عينة من الجمهور لهذه الدراسة فتتمثل بالعاملين للمؤسستين التلفزيونيتين. (Kurd News sat) و (NRT) الفضائيتين، وقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها (١٠٠ مفردة) من العاملين في المؤسستين المذكورتين ، وكذلك تم سحب العينة عن طريق العينة العشوائية غير المنتظمة .

٧-٢ حدود الدراسة: يتضمن حدود الدراسة المجالات الثلاثة الآتية :

١- المجال البشري: ويمثل العاملين للمؤسستين التلفزيونيتين: (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين المجال البشري للدراسة .

٢- المجال المكاني: يتضمن المجال المكاني للدراسة محافظة السليمانية والتي تحتوي المؤسستين التلفزيونيتين: (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.

٣- المجال الزمني: تم اجراء الدراسة الميدانية في المدة من (١٥ / ٢ / ٢٠١٦)، وحتى (١٥ / ٥ / ٢٠١٦).

٨ -٢ الصدق الظاهري:

بهدف بيان صلاحية استمارة الاستبيان استخدم الباحثون الصدق الظاهري الذي يقوم على أساس عرض استمارة الاستبانة على عدد من المتخصصين في مجال الاعلام، والقصد من هذه الخطوة هو بيان الاتساق الداخلي بين فقرات الاستمارة و ترصين نوع الاسئلة و عددها.

وبعد مراجعة الخبراء الاستثمارية الاستبانة أجرى الباحثون التعديلات وفق ملاحظات المتخصصين التي كانت متطابقة في مكان ومتباينة في مكان آخر، لهذا تم حذف بعض الأسئلة واستبدال بعض العبارات حتى أصبحت الاستثمارية مقبولة من الجميع وجاهزة للتوزيع على عينة من العاملين في المؤسسات التلفزيونيتين الفضائيتين.

٩-٢ المعالجات الإحصائية:

تتجسد المعالجات الإحصائية لهذه الدراسة من برنامج (SPSS) الإحصائية، واستخدام الباحثون هذا البرنامج بهدف استخراج النسبة المئوية والتكرارات والوسط الحسابي حتى يتوصل الباحثون إلى المعلومات الدقيقة والنتائج العلمية الصحيحة.

١٠-٢ الثبات:

قام الباحثون بتحديد نتيجة الثبات لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام قانون (سبيرمان) بهذا الشكل:

بعد مرور (٤٠) أربعين يوماً على إعادة إستثمارات الاستبيان لهذه الدراسة ويهدف اطمئنان أكثر من ثباتها تم تحقيق الثبات عن طريق توزيع (٢٠%) من استثمارات الاستبيان للمرة الثانية والتي تبلغت (٢٠ استثمارات) من مجموع (١٠٠) استثماراً السابقة للعاملين في المؤسسات التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة .

تم توزيع الاستثمارات على (٢٠) أفراد من المبحوثين عن طريق وضع رمز رقمي لاستثماراتهم في التوزيع الأول، ثم قام الباحثون بأخذ الاستثمارات للمرة الثانية وتم عملية المقارنة والمقياس لاختلاف الاجابات بين التوزيعين الأول والثاني من خلال استخدام قانون (سبيرمان) وذلك لكشف العلاقة بين المتغيرات.

استناداً لاستخدام هذا القانون أصبحت نتيجة الثبات (٨٨%) ، وتعد هذه النتيجة مناسبة و مقبولة لتأكيد ثبات نتيجة الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين بالمؤسسات التلفزيونيتين المذكورتين، و يتضح استخراج هذه النتيجة في الشكل الآتي:

٦ (مج ف ٢)

قانون سبيرمان (ر) = ١ -

ن (ن ٢-١)

٦ (٥٠٠)

قانون سبيرمان (ر) = ١ -

١٠ (١-٢٥٠٠)

٣٠٠٠

قانون سبيرمان (ر) = ١ -

٢٤٩٩٠

قانون سبيرمان (ر) = ١ - ٠.١٢ = ٨٨ %

ثانياً - الجانب النظري للدراسة:

١ - مفهوم التنمية الإدارية:

١-١ مفهوم الإدارة:

الإدارة لها معنى واسع، ومنذُ بدء الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأثيرات ومحاولات عدّة جرت لتعريفها ، وقد انقسم مفكرو الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرين إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بدورهم بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما : عرفة تايلور بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطريق وأرخص التكاليف"، وفي المقابل فقد ركز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة ، ومن هذه التعاريف ما يأتي:

إذعرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم -^١ اما علم الإدارة فهو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في

المؤسسات، ويُعرف بأنه: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قِبَل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة^٢

١-٢ مفهوم التنمية الإدارية :

تعد التنمية الإدارية من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وهو ما انعكس على تعدد وتباين وجهات النظر لهذا المفهوم . حيث يرى الدراسة ضرورة أخذ التنمية الإدارية بمفهومها الواسع، فهي ليست واقعة مادية أو ميكانيكية، بل ظاهرة يريد بها الإنسان لصالحه، وهي تعني تقدم الإدارة في الاتجاه الذي رسمه لها المجتمع الذي تندرج فيه، ويذهب فريق ثانٍ إلى ربط التنمية الإدارية بإصلاح البناء الهيكلي للإدارة، حتى تكون الأجهزة الإدارية قادرة على أداء وظائفها وفقاً للخطط المرسومة لها، ويؤكد فريق ثالث أهمية ربط التنمية الإدارية بخطط الإصلاح الإداري، إذ لا يمكن أن تتحقق التنمية الإدارية إلا من خلال الإصلاح الشامل للنظام الإداري، مثل: إصلاح نظم وأساليب العمل، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، أي أن اهتمامات هذا الفريق تنصب في الأساس على الجوانب الإجرائية، وأخيراً، يرى فريق رابع أن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية المنظمات الإدارية المختلفة، التي تتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية.^٣

يقصد بالتنمية الإدارية كما يرى ارمسترونج^٤ مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة لإعداد المديرين وتجهيزهم لإدارة مؤسسته وللمساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية، وذلك من خلال رفع قدرتها على مواجهة المهمات المعقدة في الحاضر والمستقبل وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المؤسسة بقدر الإمكان.

فالتنمية الإدارية وكما يرى سعيد سلطان^٥ عملية تعليمية بالدرجة الأولى وليست تدريبية، إذ أن المدير يملك مهارات تحليلية وقدرة عالية على التفكير والفهم لا يستطيع التدريب في حد ذاته إكسابها للمتدرب بينما يلعب التعليم دوراً في ذلك، هذا مع العلم أن هناك صفات وخصائص فطرية في المدير، وهذا ما يؤدي إلى القول إنه من الممكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها.

وكذلك يمكن تعريفها على أنها مجهود منسق يمكن من خلاله إكساب المديرين الحاليين والمحتملين المهارات والخبرات اللازمة لقيادة وإدارة متطلباتهم بنجاح^٦.

٢- المؤسسة الإعلامية وإدارتها:

١-٢ تعريف المؤسسة الإعلامية:

تعرف المؤسسة الإعلامية بأنها: فضاء مفتوح وتتم المشاركة فيها من أطراف أعضاء الجمهور و تكون إرادية دون إرغام و بدون مسؤولية اجتماعية ، تتميز أيضا بربطها لكل القطاعات و المجالات، وترتبط بالسلطة من حيث التنظيمات القانونية والجانب القانوني ، وأخيراً تتوحد كل المؤسسات الإعلامية في تلبية الحاجات والرغبات الجماعية و الفردية.

مؤسسات الإعلام هي مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون بعض الأدوار وفقا لبعض القواعد، وتتميز المؤسسة الإعلامية ب:أنهاتهم بإنتاج وتوزيع المعرفة (كالإعلان والثقافة) وتعتبر المؤسسة الإعلامية همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس وتربط كل فرد بمجتمعه، وكذلك تقتصر المؤسسة الإعلامية على المجال العام لأن القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية (حيث لا تعالج مسائل شخصية) يلتف حولها الرأي العام ^٧.

٢-٢ تعريف القناة الفضائية: هي "مد حدود الاتصال إلى ما وراء "الحدود" الجغرافية والسياسية بصرف النظر عن الظروف المكانية والعوائق الطبيعية وبعد المسافات".^٨

٢-٣ مفهوم المؤسسات التلفزيونية الفضائية:

لاشك في أن القنوات الفضائية أصبحت حقيقة واقعة ومؤثرة في حياة المشاهدين وبالتالي لم يعد في الإمكان تجاهلها لما لها العديد من الآثار على مشاهديها وذلك من خلال ما تقدمه من كم هائل من البرامج المتنوعة من حيث الشكل والمضمون ، وفي النهاية تمثل القنوات الفضائية قوة إعلامية لا يستهان بها في تشكيل إدراك وتصورات الرأي العام بشأن نظام الحكم والسلطة ، ولها الفضل في تصعيد وجهات النظر حول الأحداث الجارية تفسيرها مما يساهم في تكوين أفكار واتجاهات وقيم الأفراد السياسية والاجتماعية والثقافية.^٩

كما تمثل القنوات الفضائية إحدى الوسائل الهامة التي تنتقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى الجمهور، كما تقدم إطاراً مرجعياً و معلوماتياً للأحداث يساهم في تدعيم وتوثيق معلومات الجمهور، وهو ما يؤدي إلى تدعيم علاقة الفرد بالأحداث المختلفة وتدعيم إرتباطه بالمجتمع، وكذلك تدعيم هويته وتكريس مفهوم المواطنة لديه، وإحاطته العلم بالإنشطة السياسية القائمة في المجتمع وتدعيم مشاركته فيها، كما انها تساعد على فهم ما يحدث في العالم الخارجي من أحداث و وقائع.^{١٠}

تهتم الدراسات الحديثة للمؤسسات الإعلامية، بالتركيز على دراسة عدد من البناءات والعمليات الوظيفية التي تشكل منها الأنساق الداخلية في المؤسسات الإعلامية، مثل طبيعة البناء التنظيمي Organizational Structure ، الذي يحدد نوعية السلطة Authority ، وأنساق الضبط Control System ، ونوعية القيادة ، Leadership وأنساق الاتصال ، communication System والعلاقات الإنسانية Human Relations ، ووجود الجماعات الرسمية وغير الرسمية Formal & Informal Groups ، وعملية التعاون والصراع Cooperation & Conflict وطبيعة التنسيق Coordination ، والمكانة المهنية Professional status ، وصنع القرار Decision Making ، وغيرها من البناءات والعمليات التطبيقية داخل المؤسسات الإعلامية.^{١١}

وعلى ذلك فإننا يمكننا تحديد سمات المؤسسات الإعلامية في أنها مؤسسات تعمل على صيانة ثقافة المجتمع وتنقلها إلى الأجيال وظيفياً وتقوم سلطتها وتستمد شرعيتها من قيم ومبادئ وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور بها واعتناقه لها، ولذا فإن الطائفة المستفيدة منها هي الجمهور الكبير الذي تسهر على تحقيق مصالحه، وهذه المؤسسات تتبع النموذج العضوي وتستخدم استراتيجية المبادأة في تعاملها مع مستجدات البيئة المحيطة بها.

وهناك تقسيم كلاسيكي للمؤسسات الإعلامية هذا التقسيم يقوم على معيار الوسيلة الإعلامية وتنقسم المؤسسات الإعلامية وفق هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:

- ١- المؤسسات الصحفية.
- ٢- المؤسسات الإذاعية.
- ٣- المؤسسات التلفزيونية المحلية.
- ٤- وكالات الأنباء.
- ٥- الاتصال الإلكتروني.
- ٦- المؤسسات التلفزيونية الفضائية.
- ٧- شركات الإعلان.
- ٨- دور النشر.^{١٢}

ورغم قصور هذا التقسيم إلا أننا سنعتمد عليه في عرض واقع المؤسسات الإعلامية وإدارتها في الوقت الراهن وخصوصاً في دول العالم الثالث، لأن هذه المجتمعات لاتزال تعتمد على هذا المعيار في تقسيم المؤسسات الإعلامية، وسيتم التركيز على التنمية الإدارية في المؤسسة التلفزيونية الفضائية والمقصود بها خلال هذه الدراسة هي المؤسسات التلفزيونيتان (NRT) (Kurd sat News) الفضائيتان.

٢-٤ مكانة الإدارة في المؤسسة الإعلامية :

أصبحت المؤسسات الإعلامية في أيامنا هذه من المشروعات الاقتصادية الكبرى التي تحتاج إلى الكثير من الأموال إلى جانب كونها مؤسسات ذات رسالة اجتماعية ولكي تنجح المؤسسات الإعلامية لابد من توافر الجانب الإداري فيها^{١٣} فهي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وغيرها من جهات عدة تتمثل في :-

١- إن طبيعة الوسائل المنتجة "الرسائل الإعلامية" ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة .

٢- إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن ، بضرورة المواكبة للحدث والسرعة في تغطيته والتفاعل معه، وهذا يؤثر في العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة^{١٤}

٣- إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى الوعي الكامل والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تنجز الأداء الأفضل والمتكامل في سبيل تحقيق الأهداف.

٤- إن طبيعة العمل الإعلامي عمل تكاملي يكون فيه لكل فرد دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي.^{١٥}

وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية:

صاغ (فايول) عدة وظائف للإدارة بصفة عامة جاءت كالآتي:-

١- القدرة على التخطيط .

٢- التنظيم للرجال والمواد الخام.

٣- القدرة على إصدار الأوامر، أي إخبار الموظفي^{١٦} ن بما ينبغي عليهم عمله.

٤- التنسيق.

٥- التحكم.^{١٧}

بينما تتخلص مسؤولية الإدارة الإعلامية في استخدام أفضل للمواد وقياس أدق للأداء وقيادة المشروع الإعلامي من الناحيتين الإدارية والمالية والجهاز الإداري على هذا النحو، يجب أن يعمل على تحقيق أرباح حقيقية تكفل المحافظة على إستقلال الإدارة، فإن متانة المركز المالي للمنشأة تقوي من مركزها ويجعلها أكثر استقلالاً ويجعل من الميسور إصدار المعلومات في صورة أفضل، وإدارة المؤسسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

جهدة العوامل تؤثر سلبًا أو إيجابًا في العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من ادراك ابعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيبء ظروفًا افضل لتحقيق أهداف المؤسسة.^{١٨}

٢- مؤسسات التلفزيونية الفضائية عينة الدراسة:

٢-١ تعريف قناة كوردسات نيوز: Kurd sat news الفضائية :

قناة متخصصة بالاخبار والسياسة، بدأت بثها في يوم (٢٠١٤/٣/١٥) في ذكرى ال ٢٣ للانتفاضة الشعبية في كردستان، تعتبر هذه القناة جزءًا من قناة كوردسات (Kurd sat) الفضائية، لكنها متخصصة بالأخبار والسياسة ويدعمها ماديا الاتحاد الوطني الكردستاني، وتعمل القناة على التردد^{١٩} :

Nile sat – HD–11179 H

27500 – 5/6

Hot bird – 10815 H

27500 – 5/6

٢-٢ تعريف قناة NRT الفضائية :

قناة سياسية وإخبارية أهلية مستقلة تدعمها ماليًا مجموعة شركات ناليا للاستثمار، بدأت بثها في يوم (٢٠١١/٢/١٧) على القمر الصناعي نايلسات، بعد أيام من البث أحرقت القناة ودمرت اجهزتها، ثم عاودت البث في يوم ٢٠١٤/٤/٢٢ تزامنًا مع يوم الصحافة الكوردية ، تتخذ القناة مدينة السليمانية مقرًا لها، اضافة إلى هذا القناة توسعت قنوات تلفزيونية تابعة لمجموعة شركات ناليا للاستثمار إلى (NRT2 و NRT العربية) الآن ، تعمل القناة على التردد^{٢٠} :

Nile sat – HD–11158 V

27500 – 5/6

ثالثًا- الجانب الميداني للدراسة:

أ-: بيانات الدراسة الميدانية:

١- البيانات الشخصية:

الجدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٦٠ %	٦٠	ذكور
٤٠ %	٤٠	اناث
١٠٠ %	١٠٠	مجموع

نظرا لطبيعة العمل بالفنوات الفضائية كعمل جماعي فقد تم اختيار (٦٠) مفردة وبنسبة (٦٠%) من الذكور ، وعدد (٤٠) مفردة و بنسبة (٤٠%) من الإناث من إجمالي العينة (١٠٠) ، ويلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث في الجدول رقم (١)، حيث من الأمور الاعتيادية كثرة تواجد الذكور في العمل الإداري في المؤسسات المجتمعية بشكل عام ،أما قلة عدد الإناث فإنها تعود إلى العوائق الاجتماعية أمامهن للعمل التلفزيوني ومع ذلك فقد توضحت أن نسبة الإناث المشتركات في الاستبيان تعد نسبة مقبولة ومتوسطة.

الجدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
18 %	18	اقل من ٢٠ عاماً
42 %	42	20-٣٠ عاماً
22 %	22	30-40 عاماً
10 %	10	40-50 عاماً
8 %	8	50-60 عاماً
0 %	0	٦٠ سنة فأكثر
100 %	100	مجموع

يشير الجدول رقم (٨) إلى توزيع الفئات العمرية في إطار عينة الدراسة ان الفئة العمرية (٢٠-٣٠ عاماً) كانت الأعلى وشكلت ما نسبته (٤٢%) وحصلت على (٤٢) تكراراً من بين الفئات العمرية في حين حصلت الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ عاماً) على (٢٢) تكراراً ونسبة (٢٢%) من مجموع العينة ، أما الفئة العمرية (أقل من ٢٠ عاماً) فقد شكلت ما نسبته (١٨%) وحصلت على (١٨) تكراراً ، فيما حصلت الفئة العمرية (٤٠-٥٠ عاماً) على (١٠) تكرارات لتشكل ما نسبته (١٠%) من مجموع افراد العينة .

ويتضح ان من مجموع عينة الدراسة البالغة (١٠٠) مبحوثاً ارتفعت بينها نسبة الفئة العمرية الاصغر من (٤٠) مقارنة مع الفئات الأكبر من (٤٠) سنة .

الجدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب فئات المستوى العلمية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
0 %	0	لا يقرأ ولا يكتب
٦ %	٦	ابتدائية
٨ %	٨	متوسطة
٨ %	٨	إعدادية
٢٢ %	٢٢	معهد/دبلوم
٣٨ %	٣٨	بكلوريوس
١٨ %	١٨	ماجستير
٠ %	٠	دكتوراه
١٠٠ %	١٠٠	المجموع

تشير نتائج البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى أن نسبة الأميين الذين لا يقرأون ولا يكتبون بلغت (٠%) مقارنة بالمستويات العلمية الأخرى . في حين جاءت نسبة الحاصلين على الشهادة الابتدائية (٦%) من العينة ونسبة (٨%) من أصحاب الحاصلين على شهادة متوسطة . وتساوى معها حملة الشهادات الاعدادية فكانت نفس النسبة (٨%) من عينة الدراسة.

وجاءت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (٢٢%) من مجموع أفراد العينة . أما الذين يحملون الشهادة الجامعية فقد بلغت نسبتهم (٣٨%) من مجموع أفراد العينة وأخيراً جاءت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير (١٨%). و من ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة جامعية(بكالوريوس) يظهر لنا أن اكثر الناس في أفراد العاملين في مؤسسات إقليم كردستان يرجع إلى توفر فرص التعليم في الإقليم.

الجدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المهنية في المؤسسة التلفزيونية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المهنية في مؤسسة التلفزيونية
٢ %	٢	سكرتارية
٦ %	٦	علاقات عامة
١٤ %	١٤	مذيع
٨ %	٨	تحرير
١٦ %	١٦	إداري
٨ %	٨	فني
١٠ %	١٠	رئيس قسم
١٠ %	١٠	مراسل
٤ %	٤	ماكياج
٨ %	٨	مقدم
١٤ %	١٤	معيد
١٠٠ %	١٠٠	المجموع

نلاحظ الحالة المهنية في المؤسستين التلفزيونيتين عينة الدراسة من جدول رقم (٤) ان نسبة الإداريين جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (١٦%) من أفراد العينة ، وتليها مهنة (المذيع) بالمرتبة الثانية بنسبة (١٤%) ، ثم في المرتبة الثالثة جاءت نسبة (معيد) بنسبة (١٢%) .

وفي المرتبتين الرابعة والخامسة جاء (رئيس قسم) و (مراسل) بنسبة تساوى (١٠%)، تليها نسبة كل من (تحرير) و(فنى) و (مقدم) بالمرتبة السادسة بنسبة متساوية وهي (٨%) من مجموع عينة الدراسة، ثم العاملون (العلاقات العامة) جاء بالمرتبة السابعة بنسبة (٦%) ، ثم مهنة (ماكياج)جاءت بالمرتبة الثامنة بنسبة (٤%) .

تبين لنا في ضوء تلك النتائج أن الجمهور المستهدف بشكل رئيس هو (فئة الإداريين) . ذات الاهتمام الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى، لأنها هي محور اهتمام موضوع الدراسة وأساس للتنمية الإدارية في المؤسسات التلفزيونية الفضائية.

الجدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الدخل الشهري في القناة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الدخل الشهري للعاملين
٥٦%	٥٦	منخفض
٣٤%	٣٤	متوسط
١٠%	١٠	مرتفع
١٠٠%	١٠٠	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(٥) ان نسبة العاملين بالمؤسستين التلفزيونيتين اللتين لها مستوى من الدخل الشهري المنخفض حصلت على (٥٦%) من إجمالي عينة الدراسة، أما المرتفع منه جاء في المتوسط فقد شكل ما نسبته (٣٤%) .

وأخيراً جاء مستوى الدخل الشهري المرتفع بالمرتبة الثالثة وهي نسبة (١٠%) من مجموع العاملين لعينة الدراسة.

واتضح من النتائج الدخل الشهري المنخفض أخذت المرتبة الأولى ، ويشير إلى أن الدخل الشهري للعاملين بالمؤسسات التلفزيونية يكون ضئيلاً مقارنة بالأوضاع المعيشية في إقليم كردستان.

الجدول رقم (٦)

رؤية عينة الدراسة لتناسب عملها مع مجال تخصصها العلمية والتجريبية العملية السابقة.

النسبة المئوية	التكرار	العمل في مجال التخصص
٥٨ %	٥٨	نعم
٤٢ %	٤٢	لا
١٠٠ %	١٠٠	المجموع

من حيث رؤية أفراد العينة بشأن عملهم في الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسات التلفزيونية عينة الدراسة وتناسبه مع مجال تخصصهم العلمي والتجريبية العملية السابقة لهم، أظهرت نتائج استمارة الأستبيان أن اختيار (نعم) جاء في المرتبة الأولى بنسبة (٥٨%)، من مجموع عينة الدراسة. وجاءت في المرتبة الثانية، والذي يعد مشكلة في علم الإدارة لإن ٤٢% من العاملين في تلك القنوات لا يعملون في مجال تخصصهم وليست لديهم خبرات سابقة. ، من إجمالي عينة الدراسة.

. وهذا يشير إلى أن أكثرية العاملين بالمؤسسات التلفزيونية عينة الدراسة يعملون في مجال تخصصهم العلمي أو تجربتهم العملية السابقة، مما يؤدي الى اضعاف العمل ووجود ثغرات مثير وقد يكون هنا التعيين الذي حصلوا عليه في تلك القنوات ناتج عن عوامل حزبية وسياسية وتكتلات عشائرية أو فساد اداري.

الجدول رقم (٧)

عدد ساعات العمل للعاملين بالمؤسسات التلفزيونية الفضائية.

النسبة المئوية	التكرار	الساعات العمل
١٢ %	١٢	ستة ساعات
٢٢ %	٢٢	سبع ساعات
٥٢ %	٥٢	ثماني ساعات
٨ %	٨	تسع ساعات
٦ %	٦	عشر ساعات
١٠٠ %	١٠٠	مجموع

يتضح من إجابات المبحوثين، ونتائج الدراسة أن أوقات عمل عاملي عينة الدراسة في الأقسام والشعب التلفزيونية قد توزعت على الأوقات الآتية وفي المرتبة الأولى جاء العاملون الذين يعملون في مؤسساتهم (ثماني ساعات) بنسبة (٥٢%)، وتلتها (سبع ساعات) في المرتبة الثانية بنسبة (٢٢%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت، العمل (ست ساعات) وبنسبة (١٢%).

بينما احتلت (تسع ساعات) المرتبة الثالثة بنسبة (٨%) ، وفي المرتبة السابعة جاءت، (عشر ساعات) وبنسبة (٦%) .

واتضح من النتائج أن اكثرية العاملين يعملون لمدة (ثماني ساعات) وهي أخذت المرتبة الأولى ، ويشير الى ان نظام العمل بالمؤسسات التلفزيونية هو نظام الراتب الشهري ولايوجد تقدير لجهود العاملين حسب جهودهم ونشاطاتهم الإعلامية بشكل عام.

جدول رقم (٨)

رؤية عينة الدراسة حول نوعية برامج الترفيه للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية.

عند الاجابة بنعم للسؤال السابق، يسأل ماهي نوعية برامج الترفيه للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية ؟

النسبة المئوية	التكرار	نوعية برامج الترفيه للعاملين
٢٣ %	١	اجازات الاسبوعية
٧ %	٢	رحلات على نفقة القناة
١٠ %	٣	سفر إلى الخارج نفقة القناة
٢٣ %	٧	تقديم الهدايا
١٧ %	٥	احتفال بالمناسبات
٢٠ %	٦	اشترك في النوادي الرياضية
١٠٠ %	٣٠	المجموع

من حيث رؤية عينة الدراسة حول نوعية برامج الترفيه للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية، يتضح من إجابات المبحوثين تقاسم المرتبة الأولى كل من (اجازات الاسبوعية)، و(تقديم الهدايا) بنسبة (٢٣%) ويليه (اشترك في النوادي الرياضية) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية متساوية مقدارها (٢٠%). في حين جاءت نسبة (الاحتفال بالمناسبات) في المرتبة الثالثة بنسبة (١٧%) من العينة.

و تشير نسبة (١٠ %) من عينة الدراسة (السفر إلى الخارج) ، يليها اختيار (الرحلات) بنسبة (٧%). وأخيراً جاءت نسبة (أخرى تذكر) (٠%) من مجموع افراد العينة،. فيتبين لنا ان الاختيارين (اجازات الاسبوعية) و(تقديم الهدايا) تعتبران المنبع الترفيهي الأول للعاملين وتعطى لهم فرصة الترفيه أكثر من المجالات الأخرى .

الجدول رقم (٩)

رؤية عينة الدراسة حول وجود برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية.

النسبة المئوية	التكرار	برامج التدريب للعاملين
٦٤ %	٦٤	نعم
١٤ %	١٤	لا
٢٢ %	٢٢	أحياناً
١٠٠ %	١٠٠	مجموع

يتضح من الجدول رقم (٩)، أن نسبة (٦٤%) عينة الدراسة تشير الى وجود برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية، وهذه النسبة أخذت المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء اختيار (أحياناً) بنسبة (٢٢%)، بعدها جاء اختيار (لا) اي عدم وجود برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية في المرتبة الثالثة بنسبة (١٤%) من مجموع عينة الدراسة.

يتضح من النتائج أن المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة إهتمتا ببرامج التدريب للعاملين بدرجة عالية ويشير إلى أن المؤسستين التلفزيونيتين تمارن بتطور دائم في مجال التنمية البشرية الإدارية والإعلامية بشكل عام.

الجدول رقم (١٠)

رؤية عينة الدراسة حول نوعية برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية.

في حالة الإجابة ب (نعم) و (أحياناً) للسؤال السابق يسأل ماهي برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية؟

النسبة المئوية	اتكرار	نوعية البرامج التدريب للعاملين
١٤ %	١٢	تدريب الإداري
٢٨ %	٢٤	تدريب الفني
٣٠ %	٢٦	تدريب التقني
١٦ %	١٤	تدريب على المهارات
٧ %	٦	تدريب اللغوي
٥ %	٤	أخرى تذكر
١٠٠ %	٨٦	مجموع

من حيث رؤية عينة الدراسة حول نوعية برامج التدريب للعاملين بالمؤسسة التلفزيونية الفضائية، يتضح من إجابات المبحوثين (التدريب التقني) جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (٣٠%)، يليه (التدريب الفني) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية مقدارها (٢٨%). في حين جاءت نسبة (التدريب على المهارات) (١٦%) من إجمالي العينة، ونسبة (١٤%) للتدريب الإداري، وجاء اختيار (التدريب اللغوي) بالنسبة (٧%) من إجمالي عينة الدراسة. وأخيراً جاءت نسبة (أخرى تذكر) (٥%) من مجموع أفراد العينة. وكما يوضح الجدول رقم (١٠). تبين لنا أن المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين اهتمتا بالتدريب التقني في المرتبة الأولى مقارنة بالمجالات التدريبية الأخرى، ومن خلالها تعطى لهم معرفة تقنية على الأجهزة الإعلامية الحديثة.

الجدول رقم (١١)

رؤية عينة الدراسة حول مستوى دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين.

مجموع كلي		منخفض		متوسط		عالي		القناة
% ١٠٠	١٠٠	١٠	% ١٠	١٦	% ١٦	٢٤	% ٢٤	NRT
		٨	% ٨	١٤	% ١٤	٢٨	% ٢٨	Kurd sat News

من حيث رؤية (٢٨%) من عينة الدراسة أن مستوى دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسسة التلفزيونية الفضائية (Kurd sat News) أخذ بالمستوى العالي، وجاء بالمستوى المتوسط بنسبة مئوية مقدارها (١٤%) ويليه أخيراً المستوى المنخفض لهذه المؤسسة بنسبة مئوية مقدارها (٨%).

أما بالنسبة لمؤسسة (NRT) الفضائية (٢٤%) من المبحوثين يشار إلى الدور (العالي) للتدريب في تحقيق وانجاز هدف هذه المؤسسة وأخذ المستوى الأول، وجاء دور (المتوسط) لهذه المؤسسة في المستوى الثاني بنسبة (١٦%) من مجموع عينة الدراسة، ثم يليها دور (المنخفض) بنسبة (١٠%) من اجمالي عينة الدراسة.

وهذا يدل على أن دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسستين المذكورتين تبلغ مستوى رفيعاً ويرجع هذا لاهتمامهما ببرامج التدريب للعاملين في مجالات تنمية القدرات البشرية والإدارية بشكل عام.

الجدول رقم (١٢)

رؤية عينة الدراسة حول مستوى التنمية الإدارية في إدارة المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التنمية الإدارية
٣٦ %	٣٦	مرتفع
٥٤ %	٥٤	متوسط
١٠ %	١٠	منخفض
١٠٠ %	١٠٠	مجموع

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) تشير نسبة (٥٤ %) من المبحوثين الى أن مستوى التنمية الإدارية في إدارة المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) متوسط ، أما مستوى (المرتفع) فجاء في المرتبة الثانية فقد شكل ما نسبته (٣٦%)، وأخيراً جاء مستوى (المنخفض) في المرتبة الثالثة وبنسبة (١٠%) من مجموع عينة الدراسة.

واتضح من النتائج أن مستوى (المتوسط) أخذ المرتبة الأولى ، ويشير إلى أن مستوى التنمية الإدارية في المؤسستين التلفزيونيتين عينة الدراسة كان متوسطاً وينظر اليه بأنه التطور الأكثر ويؤمل بلوغه إلى مستوى أرفع.

الجدول رقم (١٣)

رؤية عينة الدراسة حول مظاهر و مؤشرات التنمية الادارية في ادارة المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd News) sat و (NRT)

في حالة اختيار الاجابة (مرتفع) أو (متوسط) للسؤال السابق، يسأل ما مظاهر ومؤشرات هذه التنمية الإدارية؟

النسبة المئوية	التكرار	مظاهر التنمية الإدارية
١٨.٥ %	١١	تقسيم العمل حسب الرغبة والاختصاص
٢٠ %	١٢	استخدام التقنيات الحديثة
١٠ %	٦	قيادة الديمقراطية
١٠ %	٦	نظام الحوافز
٥ %	٣	الشعور بالرضا الوظيفي
١٠ %	٦	سرعة وصول التعليمات
٢١.٥ %	١٣	توفير الأدوات والآلات
٥ %	٣	كل ماسبق
١٠٠ %	٦٠	مجموع

من حيث رؤية عينة الدراسة حول مظاهر ومؤشرات التنمية الادارية في ادارة المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين، يتضح من إجابات المبحوثين (توفير الأدوات والآلات) أخذ المرتبة الأولى بنسبة (٢١.٥%)، ويليهما
 وبنسبة مئوية مقدارها (٢٠%) في حين جاءت نسبة (تقسيم العمل حسب الرغبة والاختصاص) في المرتبة الثالثة بنسبة (١٨.٥%) من العينة. وتشير نسبة (١٠%) من عينة الدراسة باختيار (القيادة الديمقراطية) و(نظام الحوافز) و(سرعة وصول التعليمات) بنسبة متساوية بنسبة (٩%) . وأخيراً جاء الاختيارات (الشعور بالرضا الوظيفي) و (كل ماسبق) بنسبة متساوية (٥ %) من مجموع أفراد العينة وكما يوضح في الجدول رقم (١٣) يظهر لنا أن اختيار (توفير الأدوات والآلات) تعد أهم مظاهر ومؤشرات هذه التنمية الإدارية مقارنة بالمؤشرات والمظاهر الأخرى حسب رأي المبحوثين .

الجدول رقم (١٤)

رضاء عينة الدراسة عن الهيكل التنظيمي السائد للمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.

الحالة الرضا	تالكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٢	% ٦٢
لا	٣٨	% ٣٨
مجموع	١٠٠	% ١٠٠

من حيث رؤية عينة الدراسة حول رضائهم عن الهيكل التنظيمي السائد للمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين، يتضح من إجابات المبحوثين: جاء اختيار (نعم) في المرتبة الاولى وبنسبة (٦٢%)، في حين جاء اختيار (لا) بنسبة (٣٨%) من اجمالي عينة الدراسة.

ونتبين من ارتفاع نسبة الرضا عن الهيكل التنظيمي السائد للمؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين، وذلك يرجع إلى وجود الهيكل التنظيمي المناسب والمتوازن في تلكا المؤسستين.

الجدول رقم (١٥)

رؤية عينة الدراسة حول وجود الخصائص التنظيمية في ادارة المؤسستين التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT).

في حالة الاجابة ب (نعم) للسؤال السابق يسأل هل تتضمن المؤسسة التلفزيونية الخصائص التنظيمية الآتية؟

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص التنظيمية
٢٧%	١٥	النظام الدقيق
١٤.٥%	٨	تحديد الأدوار
١٣%	٧	معيار ثابت للترقية
١٤.٥%	٨	معرفة خطط العمل
٩%	٥	تحديد ساعات العمل
٩%	٥	الاجتماعات الدورية
١٣%	٧	حل مشاكل العاملين
١٠٠%	٥٥	مجموع

دلت نتائج الدراسة على ان أكثر المبحوثين يختارون (النظام الدقيق) كخصائص تنظيمية في المؤسسات التلفزيونية عينة الدراسة وبنسبة (٢٧%) من مجموعهم في العينة ، أما في المرتبة الثانية جاءت خصائص (تحديد الأدوار) و(معرفة خطط العمل) بنسبة متساوية (١٤.٥%) من مجموعهم في العينة . وكذلك في المرتبة الأخيرة تقاسم الاختيارين (معيار ثابت للترقية) و(حل مشاكل العاملين) بنسبة متساوية (١٣%) من مجموعهم في العينة، أما في المرتبة الثانية جاءت خصائص (ت تحديد ساعات العمل) و(الاجتماعات الدورية) بنفس النسبة(٩%) من مجموعهم في العينة . وهذا يدل على وجود النظام التنظيمي الدقيق في المؤسسات التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة.

جدول رقم (١٦)

رضاعينة الدراسة عن الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الرضا
٥٢ %	٥٢	راض
٣٨ %	٣٨	راض إلى حدما
١٠ %	١٠	غير راض
١٠٠ %	١٠٠	مجموع

من حيث رؤية عينة الدراسة حول رضائهم عن الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين (Kurd sat News) و (NRT) الفضائيتين، يتضح من إجابات المبحوثين جاء اختيار (راض) في المرتبة الأولى وبنسبة (٥٢%)، في حين جاء اختيار (راض إلى حد ما) بنسبة (٣٨%) من إجمالي عينة الدراسة. أما في المرتبة الثالثة فقد جاء اختيار (غير راض) بنسبة (١٠%) من مجموعهم في العينة .

وهنا يظهر من ارتفاع نسبة الرضا عن الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين (Kurd News sat و NRT) الفضائيتين، وذلك يرجع إلى وجود إدارة مرنة ومناسبة ومتوازنة تعتمد على مبادئ الإدارة الديمقراطية في إجراء الأمور في تلك المؤسسات.

الجدول رقم (١٧)

آراء المبحوثين حول انعكاس الخصائص الإدارية في الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين (News) (Kurd sat) و (NRT) الفضائيتين.

الخصائص الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
مناقشة خطة العمل	٢٠	٢٠ %
تحديد المسؤولية	١٤	١٤ %
انتظام الأوامر	١٨	١٨ %
الثواب والعقاب	١٢	١٢ %
التوازن في أداء العمل	١٦	١٦ %
العدالة الإدارية والاجتماعية	٢٠	٢٠ %
مجموع	١٠٠	١٠٠ %

دلّت نتائج الدراسة على أن الاختيارين (مناقشة خطة العمل) و(العدالة الإدارية والاجتماعية) انعكسا في الممارسات الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين (News) (Kurd sat) و (NRT) الفضائيتين في المرتبة الأولى وبنسبة متساوية (٢٠%) من مجموعهما في العينة، أما في المرتبة الثانية جاءت خاصية (انتظام الأوامر) بنسبة (١٨%) من مجموعهما في العينة

واخذت خاصية (التوازن في أداء العمل) المرتبة الثالثة بنسبة (١٦%) من مجموع عينة الدراسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت خاصية (تحديد المسؤولية) بنسبة (١٤%) من مجموعها في العينة. وتضمنت المرتبة الخامسة و الأخيرة خاصية (الثواب والعقاب) بنسبة (١٢%) من مجموعها في العينة. وهذا يدل على انعكاس خاصيتي (العدالة الإدارية والاجتماعية) و(مناقشة خطة العمل) بمستوى بارز في الممارسات الإدارية في مؤسسات التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة، وفي المقابل تشير النتائج اعلاه قلة انعكاس (الثواب والعقاب) في الممارسات الإدارية في هاتين المؤسساتيتين.

جدول رقم (١٨)

آراء المبحوثين حول تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاعلامي للمؤسسة التلفزيونية و تصبح عائقاً أمام تجديد حيويتها بشكل متواصل، في إدارة المؤسستين عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	المشاكل الإدارية والتنظيمية
٢٠ %	٢٠	الفساد
٦ %	٦	الفروق الفردية
١٠ %	١٠	الفوضى
١٨ %	١٨	قلة الرواتب
٨ %	٨	عدم تنظيم اوقات العمل
١٠ %	١٠	عدم الاستقلالية في العمل
١٢ %	١٢	عدم السماع لرأي العاملين
١٦ %	١٦	التدخل في العمل
١٠٠ %	٥٠	مجموع

نلاحظ من الجدول رقم(١٨) أهم المشاكل الادارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاعلامي للمؤسسة التلفزيونية و تصبح عائقاً أمام تجديد حيويتها بشكل متواصل، وذلك في إدارة المؤسستين التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة .

ان مشكلة (الفساد) جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (٢٠%) من أفراد العينة ، وتليها مشكلة (قلة الرواتب) بالمرتبة الثانية بنسبة (١٨%) ، ثم في المرتبة الثالثة جاءت نسبة (التدخل في العمل) بنسبة (١٦%) .

وفي المرتبة الرابعة جاءت مشكلة (عدم السماع لرأي العاملين) بنسبة (١٢%)، تليها نسبة كل من (الفوضى) و(عدم الاستقلالية للعمل) بنسبة متساوية وهي (١٠%) في المرتبة الخامسة ، ثم مشكلة (عدم تنظيم أوقات العمل) جاءت بالمرتبة السادسة بنسبة (٨%)، ثم مشكلة (الفروق الفردية) جاءت بالمرتبة السابعة بنسبة (٦%) ، وتليها (أخرى تذكر) بالمرتبة الثامنة بنسبة (٠%).

تبين لنا في ضوء نتائج المشكلتين الرئيسيتين هي ان (الفساد) و(قلة الرواتب) اتعتبران عائقاً أمام التنمية الإدارية في المؤسسات التلفزيونيتين الفضائيتين عينة الدراسة.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

١- دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن مستوى التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان إنما هو في مستوى متوسط و يتجه نحو التطور ، ووضحت مظاهر ومؤشرات هذه التنمية الإدارية في هذه المؤسسات من خلال وجود (توفير الأدوات والآلات ،استخدام التقنيات الحديثة ، تقسيم العمل حسب الرغبة والاختصاص، القيادة الديمقراطية، نظام الحوافز، سرعة وصول التعليمات، الشعور بالرضا الوظيفي) بالتسلسل الوارد في تلك المؤسسات .

٢- وصلت الدراسة إلى أن أكثرية الجمهور عينة الدراسة راضية عن الهيكل التنظيمي السائد للمؤسسات التلفزيونية الفضائية ، ويمر هذا الهيكل التنظيمي بخطوات كبيرة نحو تطور أكثر في عمله التنظيمي، وكذلك يتضمن هذا الهيكل التنظيمي بعض الخصائص التنظيمية على التسلسل الآتي: (النظام الدقيق، تحديد الأدوار، معرفة خطط العمل، معيار ثابت للترقية ، حل مشاكل العاملين)، وكذلك يوفر هذا الهيكل فرصة لتنمية قدرات ومهارات العمل وذلك بتحديد المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي السائد للمؤسسات التلفزيونية.

٣- اظهرت الدراسة الميدانية من الدراسة أن النظام الإداري للمؤسسات التلفزيونية الفضائية وجد نقطة نجاحه من احترام لتخصصات العاملين وتوزيع العمل عليهم حسب تخصصهم في المهنة ، وتعد هذه الخطوة بالمساعدة وهي عامل تنمية للنظام الإداري في المؤسسات التلفزيونية الفضائية.

٤- اوضحت نتائج الدراسة أن وقت العمل للعاملين في المؤسسات التلفزيونية مناسب جداً حيث يقع ما بين (٧ إلى ٨) ساعات بشكل عام، وهذا يؤخذ بنظر الاعتبار للقدرة البشرية للعمل والمجال النفسي للعاملين ويعتبر أحسن مدة للعمل، وكذلك يساعد في تطور النظام الإداري لتلك المؤسسات.

٥- حرص ادارة المؤسسات التلفزيونية في إقليم كردستان على وجود البرامج الترفيهية الخاصة بالعاملين بها يعد من السياسات الهامة والتي تتسبب في رفع جودة الأداء، وحيث تمثل أحد العوامل الهامة لرفع الروح المعنوية و شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك يتمثل في اهتمام إدارة المؤسسات ب (الاجازات الأسبوعية) و (تقديم الهدايا) و(الاشتراك في النوادي الرياضية) للعاملين بالدرجة الأولى، وهذا تأثير ايجابي في تنمية النظام الإداري وعمل العاملين فيها.

٦- اوضحت نتائج الدراسة أن دور التدريب في تحقيق وانجاز هدف المؤسسات التلفزيونية الفضائية كان في مستوى عال ، وتهتم هذه المؤسسات بتدريب وتعليم العاملين في مدد كثيرة، ويتوجه هذا الاهتمام إلى مجال (للتدريب التقني) بالدرجة الأولى و(التدريب الفني) بالدرجة ثانية ، وهذا يعتبر مؤشراً لتطور أكثر للنظام الإداري للمؤسسات التلفزيونية الفضائية في الإقليم.

٧- كشفت نتائج الدراسة، أن أهم معايير الترقى الوظيفى فى إدارة المؤسسات التلفزيونية يتجسد فى أخذ رضا العاملين حول عملهم واحترام مقترحاتهم حول كيفية تطور أعمالهم الإدارية والإعلامية.

٨- من الملاحظ من نتائج الدراسة أن أكثرية عينة الدراسة راضية تماماً عن الممارسات الإدارية فى المؤسسات التلفزيونية الفضائية ، وذلك يرجع إلى وجود إدارة مرنة ومناسبة ومتوازنة، وكذلك انعكاس بعض الخصائص الإدارية فى هذه الممارسات الإدارية لتلك المؤسسات التي تتمثل فى (مناقشة خطة العمل، العدالة الإدارية والاجتماعية، انتظام الأوامر، التوازن فى أداء العمل،) بالدرجة الأولى.

٩- بينت نتائج الدراسة، ان أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الإعلامي للمؤسسات التلفزيونية فى إقليم كردستان وتصبح عائقاً أمام تنمية النظام الإداري بشكل متواصل، تتجسد فى (الفساد) بالدرجة الأولى و (قلة الرواتب) بالدرجة الثانية و (وجود التدخلات الخارجية فى الشؤون الداخلية للمؤسسات) فى الدرجة الثالثة.

رابعاً: التوصيات والمقترحات وقائمة المصادر:

١- التوصيات والمقترحات:

أ- التوصيات :

- ١- لابد للمؤسسات التلفزيونية أن تعمل على منع التدخلات الخارجية في أمورها الإدارية والإعلامية التي تخلق عرقلة أمام المشروع التنفيذي للنظام الإداري بصورة حيادية ومستقلة.
- ٢- لابد أن تكون المؤسسات التلفزيونية مهتمة بالتوعية المهنية في مجال (العمل والمهنة و مدة العمل وكذلك الرضاء عن العمل) كمبدء من مبادئ العمل، في سبيل تحقيق التنمية المستمرة في النظام الإداري.
- ٣- يجب الاهتمام بالتوازن للعمل وكمية المساعدات و رواتب العاملين في المؤسسات التلفزيونية كمبدء مهم لتنمية النظام الإداري وتحقيق النجاح في مجال العمل الإعلامي وغيره.
- ٤- تركيز أكثر على دور النظام الإداري في تنظيم العمل وتوظيف القدرات والمهارات البشرية للعاملين على أسس ومبادئ (الرغبة، القدرة، المهارة، التخصص) ، وهذا يعتبر مؤشراً لنجاح هذا النظام الإداري .

ب- المقترحات:

- ١- يقترح الباحثون ضرورة دراسات أخرى مستقبلية بشأن العوائق الموجودة أمام التنمية في النظام الإداري للمؤسسات الإعلامية بشكل عام والمؤسسات التلفزيونية بشكل خاص.
- ٢- القاء الضوء للأبحاث العلمية حول دور التعليم والتدريب للعاملين في التنمية الإدارية وتعتبر ذلك مقترحاً بمقترح آخر للباحثين المستقبليين.
- ٣- يقترح الباحثون الدراسات العلمية المستقبلية في ملكية المؤسسات الإعلامية وتأثيرها في النظام الإداري في تلك المؤسسات.
- ٤- التركيز على تحديد مبادئ التطور والتنمية للنظام الإداري في المؤسسات الإعلامية عموماً والمؤسسات التلفزيونية خصوصاً، وذلك من خلال الأبحاث العلمية المستقبلية.

- ١- موقع مهارات النجاح، الإدارة" تعريف وأهمية، <http://sst5.com/readArticle.aspx?>، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/ ٤ / ٢ .
- ٢- موقع مهارات النجاح بطاقة مواصفات الحقيقية التدريبية لبرنامج : مبادئ إدارة الأعمال- <http://sst5.com/programDetails> . ، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/٤/٢ .
- ٣ - يوسف عيسى حسن الصابري ، إدارة التنمية رؤية شمولية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، أبو ظبي: معهد التنمية الإدارية، مجلد ١، عدد ١/مارس ١٩٩٦، ص ١٦١ .
- ٤ - مشيل ارمسترونج ، تقنيات الإدارة، ترجمة : محسن صالح، الرياض ، مكتبة جرير، ٢٠٠٤، ص ١١٠ .
- ٥ - سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٣، ص ١١٨ .
- ٦ - Carrel, M.R.and Others, human Resource management, New York. Macmillan publishing Company 1992, p.310
- ٧- موقع منتديات علوم الاتصال <http://communication.yoo7.com/t110-topic>، مفهوم الإعلام ومؤسساته وخصائصه ووظائفه، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/٤/٤ .
- ٨ - عبدالرحمن محمد سعيد الشامي ، استخدامات القنوات التلفزيونية المحلية والدولية للدوافع والإشباع: دراسة ميدانية على عينة من الجمهور اليمني " رسالة دكتوراه غير منشورة" جامعة الأزهر، ٢٠٠٢، ص ١٠٩ .
- ٩ - إمام شكرى إبراهيم، الإعلام العربي والوعي السياسي للمراهقين، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٩، ص ٧٥ .
- ١٠ - د. أحمد سيد مصطفى ، أثر الفضائيات العربية ودورها في تشكيل سلوك الانساني ، بحوث واوراق عمل المتلقي العربي بعنوان: أثر الفضائيات على الأسرة العربية، شباط ٢٠٠٧، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص ٣٤ .
- 11 - John E. Gibson, Managing Research and Development, N.Y.UN, Of Virginia, 1991, pp.113-114.
- ١٢ - د. أحمد سيد مصطفى ، أثر الفضائيات العربية و دورها في تشكيل سلوك الانساني ،بحوث واوراق عمل المتلقي العربي بعنوان: أثر الفضائيات على الأسرة العربية، شباط ٢٠٠٧، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص ٦٦ .
- ١٣ - محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام والمؤسسة الصحفية، ط٢، القاهرة: مكتبة كمال الدين، ١٩٧٩، ص ٤٩ .
- ١٤ - صليب بطرس، إدارة الصحف، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤، صص ١٣-١٤ .
- ١٥ - صالح أبو إصبع ، خالد محمد خالد، إدارة المؤسسة الإعلامية في الوطن العربي، دمشق، صيدا للطباعة والنشر، ١٩٨٤، ص ١٩٦ .

Ernest theory and Practice, 2nd, McGraw- hill Book Company, New York, 1974,p.172 - ١٧
Dale, Ph.Management

١٨ - موقع رۆزنامەوانی / أول موقع كوردي خاص بفنون و علوم الصحافة،
http://www.rozhamawany.com/ar/?p=60، إدارة المؤسسات الإعلامية ، بحث منشور الالكتروني، تاريخ الزيارة: ٤ / ٤
٢٠١٦ .

١٩ الطلاب المرحلة الثانية لقسم الإعلام (٢٠١٤ - ٢٠١٥) ، ريبيري ممد بو كتناللة ناسمانية كان - دليل ممد للقنوات الفضائية
الكوردية، ، السليمانية: مؤسسة ستردم، ٢٠١٥، ص٦.

٢٠ - المصدر السابق، ص٩.

قائمة المصادر:

أولاً- المصادر العربية:

- ١- إمام شكرى إبراهيم، الإعلام العربي والوعي السياسي للمراهقين، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٩.
- ٢- محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام والمؤسسة الصحفية، ط٢، القاهرة: مكتبة كمال الدين، ١٩٧٩.
- ٣- سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٣.
- ٤- صالح أبو إصبع ، خالد محمد خالد، إدارة المؤسسة الإعلامية في الوطن العربي، دمشق، صيدا للطباعة والنشر، ١٩٨٤.
- ٥- صليب بطرس، إدارة الصحف، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤.
- ٦- يوسف عيسى حسن الصابري ، إدارة التنمية رؤية شمولية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، أبو ظبي : معهد التنمية الإدارية، مجلد ١، عدد ١/مارس ١٩٩٦.
- ٧ - الطلاب المرحلة الثانية لقسم الإعلام ٢٠١٤-٢٠١٥، ريبترى مقد بؤ كتنالة ئاسمانيةكان - دليل مهد للقنوات الفضائية الكوردية، السليمانية: مؤسسة سهردم، ٢٠١٥، ص٦.

ثانياً- المصادر الانجليزية :

- 1- Ernest Dale, Ph.Management, Theory and Practice, 2nd, McGraw- hill Book Company, New York, 1974
- 2- John E. Gibson, Managing Research and Development, N.Y.UN, Of Virginia, 1991.
- 3- Carrel, M.R.and Others, human Resource management, New York. Macmillan publishing Company, 1992.

ثالثاً- المصادر المترجمة :

- ٢٠ - مشيل ارمسترونج ، تقنيات الإدارة، ترجمة : محسن صالح، الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٤.

رابعاً- الأبحاث العلمية :

- ١- أحمد سيد مصطفى ، أثر الفضائيات العربية و دورها في تشكيل سلوك الانساني ،بحوث واوراق عمل المتلقي العربي بعنوان: أثر الفضائيات على الأسرة العربية، شباط ٢٠٠٧، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.

٢- عبدالرحمن محمد سعيد الشامي، استخدامات القنوات التلفزيونية المحلية والدولية للدوافع والإشباع: دراسة ميدانية على عينة من الجمهور اليمني " رسالة دكتوراه غير منشورة" جامعة الأزهر، ٢٠٠٢.

خامسا - مصادر الانترنت:

١- موقع روذنامةوانى / أول موقع كوردي خاص بفنون و علوم الصحافة، <http://www.rozhamawany.com>، إدارة المؤسسات الاعلامية ، بحث منشور الالكتروني، تاريخ الزيارة: ٤ / ٤ / ٢٠١٦ .

٢- موقع منتديات علوم الاتصال <http://communication.yoo7.com/t110-topic>، مفهوم الإعلام ومؤسساته وخصائصه ووظائفه، تاريخ الزيارة : ٤ / ٤ / ٢٠١٦ .

٣- موقع مهارات النجاح، الإدارة"تعريف وأهمية، <http://sst5.com/readArticle.aspx> ، تاريخ الزيارة: ٢ / ٤ / ٢٠١٦ .

٤- موقع مهارات النجاح، بطاقة مواصفات الحقيبة التدريبية لبرنامج: مبادئ إدارة الأعمال: <http://sst5.com/program>، تاريخ الزيارة: ٢ / ٤ / ٢٠١٦ .

Awalan- almasader alarabya

- 1- Emam Shukry Ebrahim, Al elam alaraby walwae alsyasy llmuraheqeen, Al askandarya: markaz alaskandarya llktab, 2009.
- 2- Muhammed Saed Muhammed, Eqtsadyat alelam walmuasasa al sahaya, T2, Al Qahira, maktabat kamaladeen, 1979.
- 3- Saed Sultan, Edarat al mawared albasharya, al askandarya, aldar aljameea, 1993.
- 4- Salh abu esbae, Khalid Muhammed Khaild, edarat al muasasat al elamy fe alwatan al araby, Demashq, saeda lltabaa walnashr, 1984.
- 5- Saleeb Btrus, edarat alsuhf, Al Qahira, al-Hayat almsrya al amma llktab, 1974.
- 6- Usf Esa Hassan Al sabry, edarat tanmya ruya shmulya, al mujala aldawrya llelum al edarya, Abu daby: mahad tanmya al edarya, mujalad 1, adad 1/mars 1996.
- 7- Al tulab almarhala althanya lqsm al elam 2014-2015, rebary mad bo kanalla asmanyakan-daleel M*D llqanawat alfazaeeya alkurdy, alslyamanya: muasasa S*R*D*M, 2015.

Thalethan- almasader almutarjema:

- 1- Mshell Armstrwnj, taqanyat edar, tarjma: Muhseen Salh, alryad, maktabat jaraer, 2004.

Rabean-alabhas alelmya:

- 1- Ahmed Saeed Mustafa, athar alfazaeeyat alarabya wa dawrwaha fe tashkel sluk alensany, bhus wa awraq amal almultaqe alaraby benwan: athar alfazaeeyat ala aleusra alarabya, shubat 2007, almunazama agarabya lltanmaya a; edarya, alqahira, mesr, 2007.

- 2- Abdularahman Muhammed Saeed alshamy,estkdamat alqanawat altelefezonya almuahalya ,waldawlya lldawafe waleshbaat:drasat maydanya ala aeena mn aljmhur alyamany resalt dktora xaera manshura,jameat alazhar,2002.

Xamsan-masadr alentarnet:

- 1- Mawqe rozhnamwani/awal mauqe kurdi xas befnun wa elum alsahafa, <http://www.rozhamawany.com> ,edarat almuasasat alelamya,bahs manshur alelctrony,tarex alzyarat: 4/4/2016.
- 2- Mauqe muntadayat elum aletesalat <http://communication.yoo7.com/t110-topic·mafhum> alelam walmuasasathu wa xasaeshu wa wazaefhu,tareaxalzyarat:4/4/2016.
- 3- Mawqe maharat najah,aledarat tareef wa ahmyathu, <http://sst5.com/readArticle.aspx> , tareaxalzyarat:2/4/2016.
- 4- Mawqe maharat najah,btaqat muwasafat alxalfya altadrebya lbaramj:mabadee edarat al aemal: <http://sst5.com/program>,tareaxalzyarat:2/4/2016.