



# مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
جامعة غزة - غزة  
فلسطين

## مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة غزة - فلسطين

العدد الرابع/ ديسمبر 2019

توجه المراسلات والأبحاث على العنوان الآتي:

رئيس هيئة تحرير مجلة جامعة غزة

ص. ب: 5041

هاتف: 08-2885731

فاكس: 08-2885732

بريد إلكتروني: [s.abuamrain@gu.edu.ps](mailto:s.abuamrain@gu.edu.ps)

رقم الإيداع 1439/488 هـ-2017م

حقوق الطبع والاقتباس محفوظة لعمادة البحث العلمي ، جامعة غزة - غزة.

الآراء الواردة في هذا العدد أو غيره لا تعبر إلاً عن فكر كاتبها، ولا تعكس آراء هيئة التحرير أو سياسة الجامعة.

# مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات

## المشرف العام

أ. د. فريد صبح القيق  
رئيس جامعة غزة

## رئيس التحرير

د. سهام أبو العمرين  
عميد البحث العلمي والدراسات العليا

## أعضاء هيئة التحرير

أ. د. سهيل رزق دياب  
أ. د. سيف الدين محمد البلعاوي  
أ. د. سلام زكريا الأغا  
د. زياد جلال الدماغ  
د. إبراهيم أبو رحمة  
د. بهاء عبد الدايم  
د. هاشم عابدين  
د. إبراهيم برهوم

## سكرتير تحرير المجلة

شيرين حمد

## التدقيق اللغوي

د. مصطفى منصور

محتويات العدد الرابع ديسمبر 2019 - جمادى الأولى 1441

صفحة	اسم الباحث	اسم البحث
1	د. محمد منصور الزعنون	واقع منهج إدارة الأداء وأثره على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"
34	د. يحيى إبراهيم المدهون	مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها
70	أ. أكرم فتحي البياري	مدى اعتماد النخبة السياسية الفلسطينية على المواقع الإلكترونية الإخبارية الإسرائيلية باللغة العربية أثناء الأزمات
99	أ. إخلص عبد الباري الطّلاع أ. د. عطا حسن درويش	فاعلية إستراتيجية التعلم بالتعاقد في تنمية بعض عمليات العلم في مبحث العلوم والحياة لدى تلاميذ الصف الرابع الأساسي في فلسطين
127	د. زياد جلال الدماغ	علاقة تجنيد الأموال بدعم المشروعات الصغيرة
151	د. محمود عبد الفتاح المقيد	الفعل "حَسِبَ" في سياقي الاستفهام والنهي في القرآن الكريم دراسة نحوية بلاغية دلالية
188	د. هاني عبد القادر عثمان الأغا	إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى امتلاك طلبة الصف العاشر الأساسي بمحافظة غزة للمهارات الرياضياتية اللازمة لهم في ضوء متطلبات المنهج الدراسي.
222	د. صالح حسن سليم رجب	تجليات الرمز التراثي وجمالياته في شعر عز الدين المناصرة
246	د. عبد الله عادل شراب	القدرة التنبؤية للذكاء الروحي وأحداث الحياة الضاغطة على الكفاءة الذاتية لدى عينة من معلمي التربية الخاصة
266	د. رنا فتحي العالول	فاعلية توظيف مسرحية المنهج في تنمية مهارات حل المسألة الرياضية لدى تلاميذ المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة
292	أ. نضال عبد الرحمن أبو سويح	أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة
326	أ. ياسمين ناصر يحيى أبو العون	تحليل محتوى كتاب التكنولوجيا الفلسطيني للصف الثاني عشر في ضوء المعايير العالمية ISTE

مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية  
من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها

إعداد

د. يحيى إبراهيم المدهون

جامعة الأزهر - فلسطين

## الملخص:

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

وأظهرت النتائج أن درجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعة؛ من وجهة نظر المبحوثين، كما تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في تقديرات المبحوثين، لدرجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تبعا لمتغيرات (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة).

## "The Level of Practicing the Administrative Functions in the Palestinian Media Institutions"

### Abstract:

The study aimed to identify the degree and level of practicing of the administrative functions in the Palestinian media institutions in Gaza governorates from the point of view of the media working in them; The study followed the methodology of the media survey and applied a questionnaire consisting of (30) paragraphs, divided into four fields: (planning, organizing, directing and controlling) that applied to a random sample of (140) members of the Syndicate of Palestinian Journalists who registered until 2019.

The results showed that the degree and level of exercise of administrative functions (planning, organizing, directing and controlling) in the Palestinian media institutions in Gaza governorates was high; from the point of view of the respondents. Also, there were no statistically significant differences in the respondents' estimates of the degree and level of practicing administrative function according to the variables (gender, Scientific qualification, years of services).

## مقدمة:

تعدّ الإدارة حاجة ملحة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق رسالتها، وتجسيد رؤيتها وبلوغ أهدافها في خدمة المجتمع، من خلال قيام المديرين والقادة المسؤولين عن إدارة أنشطتها بدورهم في الارتقاء بتلك المؤسسات، والنهوض بها لتحقيق الريادة والنمو والازدهار والتقدم، في ظل عصر المنافسة الذي لا يكتفي بالنجاح فحسب، بل يبحث عن التميز في العمل المؤسسي ويتوقف ذلك على كفاءة الإدارة وتميزها.

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ومجالاتها، فهناك إدارة الأعمال، وإدارة الصناعة، والإدارة التربوية، والإدارة العسكرية وغيرها من الميادين، ولكل ميدان من هذه الميادين خصوصية تفرضها طبيعة الميدان: المدخلات، والعمليات، والمخرجات. (أبو سمرة وآخرون، 2010:118)

وتعدّ الإدارة عملية جوهرية تحتاجها جميع المنظمات، بما فيها المؤسسات الإعلامية والإدارة الصحفية "كأي إدارة" تتولى تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة، فمهما اختلفت أشكال المؤسسات إلا أنها تتفق في حاجتها لوجود إدارة بها.

ولكن نجاح الإدارة يرتبط بمدى التنظيم الجيد بها، فالتنظيم هو الإطار الذي تتحرك في داخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني أيضاً التجمع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات، والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. (رجاء، 2016:1)

وتعدّ إدارة الإعلام ضرورة ملحة في عصر يوصف بأنه عصر الإدارة، فالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية بحاجة إلى تطوير مهامها ووظائفها لتقديم خدمات وبرامج إعلامية مميزة تتصف بالمهنية والموضوعية والجودة العالية، من أجل تحقيق أهدافها عبر بناء هيكل تنظيمية متماسكة، مع إيجاد قيادة إدارية إعلامية مبدعة تقود الإعلام الفلسطيني نحو التميز والعالمية.

ويرى الباحث أن الإعلام الفلسطيني بحاجة إلى قيادة إعلامية قادرة على القيام بدورها المرجو وعلى النحو المأمول في تطوير العمل الإعلامي الفلسطيني والوصول به إلى مستويات متقدمة عبر إحداث نقلة نوعية متطورة في هذا القطاع الحيوي ونشاطه المؤثر في القطاعات الأخرى في المجتمع. وبناء على ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والفروض للكشف عن مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة:

تسهم الإدارة في إنجاز أهداف المؤسسات من خلال القيام بمجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية، وأهم هذه الوظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، ومن خلالها تقوم المؤسسات

الإعلامية الفلسطينية بتنفيذ مجموعة من النشاطات والمهام الإدارية المنظمة والمخطط لها، بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية من أجل تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها وتطوير أدائها اعتماداً على مواردها المادية والمالية والبشرية المتاحة.

وتحاول الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة المؤسسات الإعلامية الفلسطينية للوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في إنجاز أعمالها، باعتبارها رافعة حقيقية تدعم المؤسسات الإعلامية وتساهم في تطوير الإعلام الفلسطيني والنهوض به، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية في محافظات غزة؟  
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:**

1. ما درجة ممارسة وظيفة (التخطيط الإداري) في المؤسسات الإعلامية في محافظات غزة؟
2. ما درجة ممارسة وظيفة (التنظيم الإداري) في المؤسسات الإعلامية في محافظات غزة؟
3. ما درجة ممارسة وظيفة (التوجيه الإداري) في المؤسسات الإعلامية في محافظات غزة؟
4. ما درجة ممارسة وظيفة (الرقابة الإدارية) في المؤسسات الإعلامية في محافظات غزة؟

#### **فروض الدراسة:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة).

#### **أهداف الدراسة:**

1. بيان وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين في تقدير درجة توافر العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية بمحافظات غزة.
2. فحص أثر كل من (النوع الاجتماعي للإعلامي المستجيب ومؤهله وخبرته والوسيلة التي يعمل بها) في تقديره لمستوى ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية التي يعمل بها.

#### **أهمية الدراسة:**

1. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين واقع العمل الإداري، ورفع كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.
2. رفد متخذي القرار في المؤسسات الإعلامية بمعلومات عن مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في مؤسساتهم مما يتيح لهم وضع آليات لتطبيق أفضل الممارسات القيادية والإدارية من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في الأداء وكذلك الحصول على أفضل النتائج.



3. توجيه مسارات الباحثين والدارسين لموضوع الإدارة الإعلامية الذي يتسم بالحدة والحادثة.
4. رصد جوانب القوة والضعف في جوانب العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية وتقديم مقترحات تعزز نقاط القوة وتتغلب على نقاط الضعف.

### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تناولت الدراسة واقع العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.
  2. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في مختلف المؤسسات الفلسطينية من (صحف وإذاعات وفضائيات فلسطينية) بمحافظة غزة.
  3. الحد البشري: عينة من الإعلاميين المسجلين في نقابة الصحفيين الفلسطينيين.
  4. الحد الزمني: أجريت الدراسة في شهر (مارس) حتى شهر (يونيو) من العام 2019م.
- ### مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة: فقد عرفت الإدارة بأنها: ذلك النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف، أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. (العصري، 2018: 83)
  - ويعرف هولت (Holt, 1993: 3) الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة المنظمة.
  - يعرف الباحث الوظائف الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات المتداخلة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتي يمارسها مديرو المؤسسات الإعلامية في محافظات غزة من أجل تنفيذ السياسة الإعلامية بكفاءة واقتدار في إدارة المؤسسة بوعي وإدراك ومسؤولية.
  - وهي أعمال يقوم بها الإداريون في المستويات الإدارية العليا في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.
  2. يعرف الباحث المؤسسات الإعلامية إجرائياً بأنها: مجموعة الموارد المادية التي تضم الوحدات والأقسام والدوائر والكيانات الإدارية (الصحفية والإذاعية والتلفزيونية)، التي تعتمد على كوادر بشرية متنوعة القدرات والتخصص تقوم بجهود وأنشطة مختلفة لإصدار الصحف، وبث البرامج المسموعة والمرئية عبر تقديم خدمات إعلامية للجمهور من خلال نشر وبث مضامين ورسائل إعلامية تحقق أهدافها المقصودة.
- ### الدراسات السابقة:

1. دراسة (ثابت، 2017): هدفت إلى معرفة كيفية إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسها على الأداء المهني، وكذلك التعرف إلى مدى

استخدام وتطبيق تلك المؤسسات للوظائف الإدارية أثناء تلك الأزمة، والمتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التقييم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار)، وكذلك التعرف إلى مدى فاعلية الأداء المهني لها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة وأداة المقابلة على عينة عمدية من المؤسسات الصحفية الفلسطينية وعينة من المبحوثين تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل لكافة القيادات الإدارية العليا والوسطى.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية المختلفة جاءت كبيرة، بوزن نسبي (71%)، وكذلك بينت النتائج وجود نظام إتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات وتطور أحداثها.

**2. دراسة (رجاء، 2016):** هدفت الدراسة إلى بيان دور الإتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية، وكانت إذاعة سعيدة المحلية كنموذج إذ أن الدراسة الميدانية خصت لمجموعة عاملين بالإذاعة، وتم إعداد أسئلة مقابلة خاصة بمشكلة الدراسة ووجهت إلى صحفيين ورئيس الإنتاج والبرمجة ومدير المحطة، وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها واستخلاص النتائج ومقارنتها بفرضية الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن دور الإتصال الإداري فعال في تسيير مؤسسة إذاعة سعيدة، ويسهم أيضا في زيادة التماسك بين مختلف وحدات المؤسسة والصحفيين.

**3. دراسة (عودة، 2014):** هدفت الدراسة، التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبق الباحث استبانته على عينة طبقية عشوائية من المدرسين بالجامعة الفلسطينية من حملة الماجستير والدكتوراه.

وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية جاءت مرتفعة، حيث وصل متوسط الاستجابة إلى (3.67) درجة، ودرجة مرتفعة جدا للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، حيث وصل متوسط الإستجابة إلى (4.28) درجة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، الرتبة العلمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**4. دراسة (شريف، 2011):** هدفت الدراسة التعرف إلى النظام الإداري الذي اعتمده جريدة الخبر في تسييرها، وهل فعلا تبنت إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث مبني على تحقيق الجودة في كل النشاطات، وعليه تم توزيع استمارات استبائية على عدد من الصحفيين والإداريين العاملين بشركة الخبر، حيث تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تمحورت حول الجودة الشاملة، وأهمية تبنيها في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمستوى الذي حققته الجريدة.

وأشارت النتائج أن معالم الجودة الشاملة ظهرت من خلال توفر روح العمل الجماعي، وتحفيز الأفراد العاملين وتدريبهم المتواصل، ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم، وبالتالي شعورهم بأهمية العمل الذي يقدمونه وحبهم للمؤسسة والمهنة معا.

كذلك دلت الاجابات على عدم اهتمام الجريدة بالقارئ وجعله المحور الأساسي لنشاطها، وبالتالي الاستثمار فيه من خلال تلبية كل ما يحتاجه القارئ وبالأسلوب واللغة التي يفهمها.

**5. دراسة (شبير، 2010):** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى العاملين في إدارة البرامج بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي اليومي، ومحاولة بيان مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت، والوصول إلى جوانب القصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. واعتمدت على المسح الشامل للعينة المكونة من (70) فردا هم مجمل العاملين في إدارة البرامج (مقدمي ومعدّي ومصوري البرامج) وطبقت استبانة لقياس إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية. وبينت النتائج أن واقع إدارة الوقت كان متوسطاً وجيداً فقد احتل مجال المهام والأعمال والنشاطات المرتبة الأولى، وحصل مجال تحديد الأهداف على المرتبة الثانية، واحتل المرتبة الثالثة مجال التفويض للسلطة والصلاحيات، واحتل مجال تخطيط الوقت وتنظيمه المرتبة الأخيرة، وكشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تعتمد على المنهج الوصفي وتستخدم الاستبانة لجمع البيانات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تركز على المؤسسات الإعلامية الفلسطينية "الصحفية والإذاعية والتلفزيونية"؛ للكشف عن مدى قدرتها على إنجاز أعمالها بالاعتماد على تنفيذ الوظائف الإدارية للإستفادة بالشكل الأمثل من الموارد والامكانيات البشرية والمادية والمالية المتاحة في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة.

#### الإطار النظري:

تسعى الإدارة في المؤسسات الإعلامية وعبر وظائفها المتعددة؛ للوصول إلى أقصى وأفضل النتائج المرجوة، بأقل جهد ممكن في تقديم رسالتها الإعلامية الهادفة، عبر تنسيق وتكامل جهود العاملين فيها والاستفادة من طاقاتهم وخبراتهم وتخصصاتهم المتنوعة لتعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع.

**مفهوم الإدارة:** عرفها (الطويل) بأنها: توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها. (الطويل، 2006)

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، عرفها فريدريك تايلور (F.Taylor) بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة. (دياب، 2001:94)

وعرفها (مصطفى، 2005:7) بأنها: مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وعرفها (عريفج، 2001:20) بأنها: تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

وقد ذكر (عبد الله، 2006:6) أن الإدارة هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. والإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف. أما فايول: FAYOL فيقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

إدارة (يدير) Manage تعني: "يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة".

(بدوي؛ والمنيري، 2000: 19-21)

والإدارة Management هي فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف معينة.

وهناك ثلاثة مجالات للإدارة، يعمل كل منها على تحقيق هدف معين وهي:

1. الإدارة العامة General Management يشمل أي مدير بغض النظر عن موقعه أو نشاطه.
  2. الإدارة العامة Public Administration يشير إلى إدارة المنظمات التي لا تهدف إلى الربح.
  3. إدارة الأعمال Business Administration يشير لإدارة المنظمات التي تهدف إلى الربح.
- إن التسلسل للأنشطة التي من خلالها تحقق إدارة أي مؤسسة أهدافها هي كالاتي (الشيخ، 2017):

- رسم السياسات والمبادئ لتوجيه العمل.
- تحديد أهداف المؤسسة.
- التخطيط لتحقيق الأهداف.

- تحديد النظام أو التنظيم من تعريف الوظائف ومهامها والتنسيق فيما بينها- أي وضع الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق سياسة المنظمة.
- التوظيف وذلك باختيار الكوادر المؤهلة والوقوف على تدريبها وصلها لأداء المهام وفق الأهداف.
- التحفيز المستمر للعاملين معنويا وماديا لتجويد الأداء وتحقيق الأهداف.
- الرقابة والمتابعة والتقييم وذلك من خلال مراجعة النتائج وفق الأهداف والسياسة واتخاذ القرارات التصحيحية.

**الإدارة علم أم فن:** العلم هو المعرفة المنسقة التي تم التوصل إليها باتباع قواعد المنهج العلمي، مصوغة في قوانين أما الفن هو المهارة في الممارسة وأداء عمل ما، وبالنسبة للمهنة فهي العمل المخصص لخدمة الآخرين. (خاطر؛ وكشك، 1999: 25-28) أما الاتجاه الذي يعد الإدارة فناً فهو الذي يعتقد أن الإدارة تحتاج إلى موهبة شخصية يتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات والقدرة على التنظيم والتنسيق واستخدام الإمكانيات وتنمية الموهبة يتم من خلال الخبرة. (الدويك، 2009: 11)

ويرى الباحث أن الإدارة علم وفن معا؛ فعلم الإدارة يرفد المدير بالأسس والنظريات المهمة في التطبيق الإداري، وفن الإدارة يعبر عن مدى الخبرة التي يمتلكها المدير في أداء عمله فالعلم يزوده بالمعرفة والفن يتعلق بقدرة المدير على تطبيق المعرفة بكفاءة واقتدار لدفع العمل نحو الأمام.

**وظائف الإدارة وعملياتها الأساسية:**

تعد وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (عودة، 2014: 12)، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية، والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية وهذه الوظائف هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة. (مصطفى، 2005)

**أولا. التخطيط الإداري:**

يعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الإدارية الأخرى، فالإداري هو في الأصل مخطط؛ لأنه يتخذ قرارات تؤثر في مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. (سالم؛ وآخرون، 1998: 85)

وقد عرف (أورويك) التخطيط بأنه: عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين. (سالم؛ وآخرون، 1998:89) كما يرى (الماضي، 2006:55) أن التخطيط: هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.

العمل الإعلامي يرتكز على التخطيط واتباع استراتيجيات واضحة، بعيداً عن الارتجالية، والتخطيط الإعلامي هو تخطيط تقوم به وسائل الإعلام من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والمادية؛ وتوظيفها في إيصال الرسالة الإعلامية بهدف إحداث التأثير المقصود، ويتم في مستويين الأول التخطيط للرسالة الإعلامية، والثاني التخطيط للموارد البشرية والمادية. (المدهون، 2018:16) لا شك أن التخطيط الإعلامي الفعال له أثر مهم ويسهم في نهضة الإعلام وتحقيق رسالته في المجتمع وفي هذا الإطار يهدف التخطيط الاعلامي للآتي (عبد اللطيف، 2017:69-70):

1. وضع سياسية إعلامية تقوم على أساسها خطط تنفيذ برامج مرحلية.
2. حشد الطاقات الإعلامية (البشرية والمادية) في المؤسسات الاعلامية.
3. التصدي للآزمات والتحديات الداخلية والخارجية.
4. وضع أهداف استراتيجية متكاملة.
5. الحصول على أجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على التنفيذ الفاعل للخطط.
6. تقديم رؤية مستقبلية من أجل تحقيق أجندة معينة.

ويرى الباحث أن التخطيط الإعلامي في المؤسسات تكمن أهميته في قدرته على توضيح الأهداف وتحديد بدقتها متناهية، وإسهامه في تنسيق جهود العاملين وتوحيدها وتوجيهها في مختلف إدارات المؤسسة نحو تحقيق تلك الأهداف، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة، كما يسهم التخطيط في تحقيق رقابة فعالة من خلال التأكد من أن الأعمال المنفذة متطابقة مع التخطيط المسبق، والتخطيط الإعلامي يساعد المؤسسة على اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الاهداف ؛ بحيث تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة كل الاحتمالات والسيناريوهات المتوقعة.

ثانياً: التنظيم الإداري: لا بُدَّ من الاهتمام بالتنظيم الإداري للمنظمات لما له أهمية بالغة في إحداث ترتيب الوظائف والمهام وجميع الأنشطة الإدارية، وضمان حسن ترابط وتفاعل الموظفين فيما بينهم وبين هذا التنظيم، مما ينعكس على أدائهم بالكفاءة والفعالية، ولا بد من مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات والمسئوليات، وذلك باختيار القادة وتدريبهم، وتوافر نظام معلومات واتصالات جديد، ووضع نظام سليم وعادل للحوافز. (السبيعي، 2003:99)

والتنظيم هو عنصر من عناصر الإدارة يقصد به التطبيق العلمي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها وتطبيق النظم واللوائح المتعلقة بأعمالها، كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدقيقه، كذلك يتضمن تحديد اختصاصات العاملين وتحديد العدد اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم. (عاطف، 2014:59)

كما يعرف التنظيم بأنه: عملية لتنسيق الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال سلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية فعالة. (Riggs, 1997:49)

**أهمية عنصر التنظيم (ماهر، 1997: 458)**

**1. التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات:** يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال والتوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة وحجم السلطة لكل فرد في التنظيم، وكذلك نوع هذه السلطات سواء كانت قانونية أو عقابية.

**2. التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات:** يحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء أو الأفراد، ومن ثم يحدد هيكل الانسياب للمعلومات، لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وله القدرة على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (Alex, 2001:67)

**3. التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع:** يضم الهيكل مجموعة من الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه مثل التسويق والتمويل والأفراد.

**4. التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية:** حيث يضم الهيكل مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.

ويتجسد التنظيم في شكل خريطة تنظيمية توضح هيكل المؤسسة في تشكيل هرمي، حيث يظهر على القمة السلطة القيادية، ثم أقسام المؤسسة والوظائف المختلفة بها. (ماهر، 1997:165)

**وفي إطار التنظيم في المؤسسات الإعلامية توجد ثلاثة أقسام رئيسية من الوظائف هي:**

**(1). الوظائف القيادية:** وهي الوظائف التي تخص المديرين الذين يشرفون على العمل ويخططون له، ويصدرون القرارات حوله، ويسيطرون على قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

**(2). الوظائف التنفيذية:** وهي التي تباشر التنفيذ اليومي للمهام في إطار المؤسسة وهي أنواع:

**(أ). وظائف فنية (التحرير، الإخراج، التصوير، الرسم، فنيو الصوت .. إلخ).**

**(ب). وظائف إبداعية (المؤلفون، الكتاب، الموسيقيون، الرسامون .. إلخ).**

### (ج). وظائف إدارية مكتبية

(د). وظائف خدمات، مثل: السائقين، السكرتارية، عمال النظافة.. إلخ.

(3). الوظائف الإستشارية: وهي الوظائف التي تقدم النصح والمشورة الفنية في كل ما يطلب منها إلى القيادة الإدارية في المؤسسة، سواء في حل المشكلات، أو في رسم السياسات، مثل المستشارون الفنيون للبرامج، والمستشار القانوني.. إلخ. وهو قسم مكمل للقسم التنفيذي ولا يقل أهمية عنه. والمؤسسات الإعلامية في حقيقة الأمر، لا تكتفي بهذه الكوادر التي تعمل بها لتؤدي خدماتها، إذ أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على الكفاءات من خارج كادرها التنظيمي، للإسهام في العطاء في تلك المؤسسات. (عزت، 2010:127)

ثالثا: التوجيه الإداري: التوجيه هو الوظيفة الإدارية الخاصة بإدارة المنظمة (أو أي جزء منها) أثناء قيامها عمليا بتنفيذ الخطط، وهذه الناحية النشطة للإدارة توجه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة، ويصدر المدير الأوامر، والتعليمات إلى المرؤوسين حتى تسير المنظمة في الإتجاه الصحيح، أو لتصحيح المسار الخاطيء، ويتخذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوي، أو مكافأة المجهود الممتاز، وهو يحفز مرؤوسيه لتشجيع العمل الجيد، ويحتفظ بسجلات مناسبة حتى يستطيع إجراء تقييم مستقل لعمله الحالي، وعمل المنظمة على ضوء معلومات وبيانات مناسبة. (عزت، 2010:209)

وتتضمن عملية التوجيه العناصر الآتية (مصطفى، 2005:8):

1. التحفيز وإثارة الدافعية.
  2. القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.
  3. الاتصال بالمرؤوسين على المستويات كافة.
- ويعتمد نوع التوجيه ومقداره بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم المسبقين، فكلما قل التخطيط والتنظيم، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالا، كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يواجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة حيث يعد اتخاذ القرار محور النشاط الإداري القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها.

والتوجيه الإداري يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، لذلك فإن القرار الإداري تتوقف كفاءته على طريقة صناعته، وليس على سلطة اتخاذه، لذا فإن جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد وليس الاهتمام بالسلطة التي لها حق اتخاذ القرار. واتخاذ القرار هو العملية التي يتم من خلالها اختيار عمل محدد، من بين مجموعة من البدائل المتاحة. (عزت، 2010:210)



ويعرف (ماهر، 2007:21) القرار على أنه: أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل. واتخاذ القرار هو اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة.

وهو أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب

لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى إتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب. (ماهر، 2007:22) وتعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة، حيث عددها جوهر العمليات الإدارية كافة على الإطلاق، لكونها حاسمة وخطيرة في الوقت نفسه، والهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها. ولا بد أن نؤكد على الشرط الأساسي والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، وهو توفير العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل، وذلك من حيث خفض التكلفة والوقت والجهد وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة أو العمل على تحقيق المصالح على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. (بن نوار، 2006:48)

#### مقومات القرار الفعال:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات ذات فعالية، والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها،. ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يأتي (كنعان، 2007:390):

- قدرة القائد على تحديد المشكلة.
- قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.
- أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها.
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب، ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار بإعتبار أن العاملين الذي يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه.

فالمرؤوسون كما يقول (سايمون) "لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما انهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات، بل من الممكن أن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل". القيادة الإدارية:

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية. (كنعان، 1985:21)

ويعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهداف الجماعة على ما يمتلكه القائد من قدرة على تحفيز العاملين وحث النشاط فيهم والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية حب العمل التعاوني، وحث روح الحماس لدفعهم نحو تحقيق أهدافهم.

ويعرف أوردواي (Ordaway Tead) القيادة بأنها: الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه. (Tead, 1963: 19)

القيادة الإدارية: يعرفها (الإن) (Allen) بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. (Allen, 1964: 70)، ويرى هنت ولارسون (Hunt & Larson) أن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة. (Hunt & Larson, 1977:238)

أسس القيادة الإدارية (شاكر، 2015: 201-202):

- إعطاء المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالمراقبة العامة (غير الشديدة المتواصلة) والتعليمات المفصلة، ومساعدة المرؤوسين في معالجة مشاكلهم المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفا وزيادة الروح المعنوية في الجماعة.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين ويقلل التجاهم إلى الإدارة في كل كبيرة وصغيرة.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج. وتقوم القيادة الإدارية المتمركزة حول الجماعة على عدة أسس أهمها:
- توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجهاً لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
- العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل جسمياً ونفسياً.
- الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع عن مصالحهم والتوفيق بين مصلحة الجماعة والمؤسسة.
- العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.

ويرى الباحث أن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب؛ في المكان المناسب؛ فلا بُدَّ من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه، ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته.

رابعاً. الرقابة الإدارية:

هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، وتعد ضرورية ومهمة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها وأهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة وسواء كانت صناعية أم خدمية. وفي منظمات الأعمال لم تعد الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة (من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها). (آمال، 2016: 83) كما يشير (Clough) في تعريفه للرقابة بأنها: مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط. (الضلاعين، 2005: 193)

ويقول (هودجيتس): إن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفاعلية. (نصر الله، 2010: 263)

وهي تعني التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد من البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها. (عطوي، 2004: 23)

والرقابة بهذا المفهوم تتضمن العناصر الآتية:

1. وضع المعايير التي يتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.
  2. متابعة الأداء الفعلي وقياسه.
  3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
  4. تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها. (مصطفى، 2005: 23)
- ويرى الباحث أن الرقابة تبدأ بتحديد الأهداف، وما تشمله من معايير تُساعد في تحديد وقياس الإنجاز الفعلي المُحرز، ثم تحديد الفجوات بين الإنجازات الفعلية، وتلك المخطط لها عبر مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف الموضوعية، وتنتهي الرقابة باتخاذ الإجراءات والأعمال التصحيحية، وتقديم الحلول والاقتراحات من أجل تفادي الأخطاء وضمان عدم تكرار هذه العوائق والمشاكل مستقبلاً.
- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: (عباس، 2012: 33)
- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم، وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

**الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي في كل إدارة على حدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

**الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** الهدف من هذه الرقابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

#### خصائص الإدارة:

1. تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد، المادية والمالية والإعلامية. (الشريف، 1999:17)
2. تتضمن الإدارة مجموعة من الوظائف والأنشطة وهي التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة.
3. أنها عملية مستمرة، وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة لها.

4. نشاط إنساني هادف، فالأفراد يعملون فيها معا لتحقيق حسن الأداء، فالعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات. (حجازي، 2002:24)

5. لتكون الإدارة فعالة لا بُدَّ من استخدام نوع من المعرفة والمهارة والإجراءات. (الطيب، 2016: 52)

**طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية:**

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي: (شاكر، 2015: 75-76)

1. إن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة في مستوى الفرد والجماعة والمجتمع وهذا يجعل لتأثيرات البيئة في المؤسسة الإعلامية أهمية خاصة.
2. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري، وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.
3. إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة، والضبط على المهنة الإعلامية، تتنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤية للعملية الإدارية.
4. إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد)، وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر)، ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

5. إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان، والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ، حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

6. إن العمل الإعلامي عمل متكامل، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي، مهما تضاءل مركزه الوظيفي، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكاً أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل، وسلوكها وأنماط إتصالها وأسلوب القيادة فيها.

**هنالك عدة عوامل تبرز أهمية الإدارة في المؤسسات الإعلامية منها:**

1. أن الإدارة تعمل على التوظيف الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة من خلال تنظيم جهودها الجماعية.

2. أن الإدارة هي العنصر الأساسي في فشل ونجاح المؤسسة وهناك عدة أخطاء تؤدي إلى الفشل منها:

بدء المشروع دون دراسة ومعرفة، والاستهانة بالمنافسة، وإهمال التخطيط، والإهمال في اختيار وتدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم، والإهمال في مراقبة نتائج العمل بطريقة فعالية، وعدم الدقة والعناية بتنظيم المؤسسة.

3. أن الإدارة تلعب دوراً حيوياً في حياة الأفراد والجماعات.

4. أن الإدارة هي الحارس على مصالح الأطراف المختلفة في المؤسسة.

5. أن الإدارة لها عدة خصائص مما يتطلب مهارات خاصة في الممارسة العملية.

ويرى الباحث أن الارتقاء الإداري بالأفراد والمؤسسات يعد مطلباً ضرورياً، وأن اهتمام المؤسسات الإعلامية بممارسة الوظائف الإدارية بطريقة فعالة تعكس الخبرة التي تتمتع بها قيادة تلك المؤسسات القادرة على التحسين والتطوير المستمر، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية والأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال توجيه وتدريب العاملين وتحفيزهم، وتحديد مسارات عملهم الإداري المتقن، ووضع الخطط ورسم الاستراتيجيات الكفوءة ومعالجة كل أشكال الانحرافات للارتقاء بالأداء الإداري، ورفع مستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

**الإجراءات المنهجية للدراسة:**

**أولاً. منهج الدراسة:**

قام الباحث في إطار فكرة الدراسة بتحديد منهج المسح الإعلامي؛ لاستخدامه في تطبيق الدراسة، ويعرف المنهج المسحي بأنه: أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم، ويعرف أيضاً: أنه جهد علمي منظم للحصول على معلومات أو أوصاف عن الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة. (العبد، 2000:15)

وهو أحد المناهج الرئيسية في الدراسات الإعلامية، ويمثل جهداً علمياً منظماً للحصول على البيانات والمعلومات والأوصاف المرتبطة بواقع ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها.

#### ثانياً. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (850) "صحفياً وصحفية" مسجلين في نقابة الصحفيين الفلسطينيين حتى عام 2019م، ويعملون في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة. حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتاح، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (140) "صحفياً وصحفية" وكانت ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتوزيع (140) استبياناً على أفراد العينة المختارة، وتم استرداد (135) استبياناً، وذلك يشير إلى أن نسبة الاسترداد بلغت (96.4%) وتعتبر هذه النسبة مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها بقوة.

#### ثالثاً. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (135) مستجيباً من العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، والجدول (1) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية للمستجيبين في الدراسة، فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي (ذكور = 85.9%، إناث = 14.1%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة العاملين (دبلوم = 23.0%، بكالوريوس = 54.8%، دراسات عليا = 22.2%). وحسب متغير الوسيلة الإعلامية التي تعمل بها فقد بلغت النسبة كالاتي (إعلام مقروء = 35.6%، إعلام إذاعي = 34.1%، إعلام مرئي = 30.4%). وأخيراً متغير سنوات الخدمة "الخبرة" بلغت نسبة (أقل من 5 سنوات = 17.0%، من 5-10 سنوات = 28.1%، 10 سنة فأكثر = 54.8%).

جدول (1): الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

الفئات	الذكور (116)		الإناث (19)		المجموع (135)	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي						
دبلوم	27	23.3%	4	21.1%	31	23.0%
بكالوريوس	63	54.3%	11	57.9%	74	54.8%
دراسات عليا	26	22.4%	4	21.1%	30	22.2%
الوسيلة الإعلامية التي تعمل بها						

%35.6	48	%68.4	13	%30.2	35	إعلام مقروء
%34.1	46	%21.1	4	%36.2	42	إعلام إذاعي
%30.4	41	%10.5	2	%33.6	39	إعلام مرئي
الخبرة "سنوات الخدمة"						
%17.0	23	%26.3	5	%15.5	18	أقل من 5 سنوات
%28.1	38	%31.6	6	%27.6	32	من 5 - 10 سنوات
%54.8	74	%42.1	8	%56.9	66	أكثر من 10 سنوات

رابعاً: أداة الدراسة:

أ. خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد أداة الدراسة بما يوافق موضوع البحث، وذلك لقياس "مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها"، حيث قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وكيفية إعداد الاستبانة وترتيب فقراتها وصياغتها بالشكل الملائم الذي يناسب موضوع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية. ملحق رقم (1).

ب. محتوى أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من العينة في ضوء الأهداف المرجو تحقيقها، حيث تكونت الاستبانة من جزئين، يتمثل الجزء الأول بالمعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة "الخبرة")، بينما يتمثل الجزء الثاني حول درجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها، ويتكون من (4) مجالات، فيمثل المجال الأول (درجة ممارسة وظيفة التخطيط في المؤسسات الإعلامية) ويتكون من (7) فقرات، بينما المجال الثاني (درجة ممارسة وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية) ويتكون من (9) فقرات، والمجال الثالث ب(درجة ممارسة وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلامية) ويتكون من (6) فقرات، وأخيراً المجال الرابع (درجة ممارسة وظيفة الرقابة في المؤسسة الإعلامية) والذي يتكون من (8) فقرات.

ج. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث تدرج خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على مجتمع وعينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى

موافقتهم عليها، وتُعطى الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، ويستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت

الإجابة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة محدودة	غير متوفر إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

مستوى التوافر	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

يتضح من الجدول أعلاه، أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة انخفضت درجة ممارستها وتوافرها في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، ولتحديد درجة ومستوى توفر وممارسة كل فقرة من الفقرات وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

أ. صدق أداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي):

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

جدول (3): معاملات الصدق الاتساق الداخلي

المجال	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الأول:	1	0.590*	0.001	الثالث:	1	0.859*	0.000
	2	0.640*	0.000		2	0.899*	0.000



0.000	0.755*	3	ممارسة	0.000	0.744*	3	ممارسة
0.000	0.854*	4	وتوافر	0.000	0.842*	4	وتوافر
0.000	0.925*	5	وظيفة	0.000	0.857*	5	وظيفة
0.000	0.895*	6	التوجيه في المؤسسة الإعلامية	0.000	0.767*	6	التخطيط في المؤسسة الإعلامية
				0.000	0.698*	7	
0.000	0.719*	1	الرابع:	0.000	0.799*	1	الثاني:
0.000	0.719*	2	مدى	0.000	0.850*	2	مدى
0.000	0.851*	3	ممارسة	0.000	0.751*	3	ممارسة
0.000	0.815*	4	وتوافر	0.000	0.711*	4	وتوافر
0.000	0.837*	5	وظيفة	0.000	0.769*	5	وظيفة
0.000	0.836*	6	الرقابة في	0.000	0.833*	6	التنظيم في
0.000	0.816*	7	المؤسسة	0.000	0.658*	7	المؤسسة
0.000	0.877*	8	الإعلامية	0.000	0.843*	8	الإعلامية

\* معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من خلال الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط (الصدق) لفقرات الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبشكل عام تشير النتائج الى وجود درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي للبيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع وعينة الدراسة.  
ب. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كل من طريقة ألفاكرونباخ وطريقة جتمان للتجزئة النصفية وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات لمجالات الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل ألفاكرونباخ بين (0.855 – 0.931)، بينما قيم معامل جتمان للتجزئة النصفية تراوحت بين (0.879 – 0.961). وتشير النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (4): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل جتمان للتجزئة النصفية	معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.879	0.855	7	الأول: مدى ممارسة وظيفة التخطيط في المؤسسة الإعلامية
0.910	0.903	8	الثاني: مدى ممارسة وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية
0.949	0.931	6	الثالث: مدى ممارسة وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلامية
0.961	0.923	8	الرابع: مدى ممارسة وظيفة الرقابة في المؤسسة الإعلامية

سادساً: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج:

(7.1) نتائج الإجابة على التساؤل الرئيس والذي ينص على: "ما مدى توافر ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين؟"

جدول (5): ملخص لنتائج التحليل الاحصائي لمجالات الدراسة

الترتيب	الدلالة	اختبار "T"	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
2	0.000	5.959	68.0%	0.78	3.40	الأول: مدى ودرجة ممارسة وتوافر وظيفة التخطيط في المؤسسة الإعلامية
1	0.000	6.569	69.4%	0.83	3.47	الثاني: مدى ودرجة ممارسة وتوافر وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية
4	0.212	1.254	62.0%	0.91	3.10	الثالث: مدى ودرجة ممارسة وتوافر وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلامية
3	0.000	3.724	65.6%	0.88	3.28	الرابع: مدى ودرجة ممارسة وتوافر وظيفة الرقابة في المؤسسة الإعلامية

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/5\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول (5) المقاييس الوصفية لمجالات الدراسة، حيث نجد أن المجال الثاني "درجة ممارسة ومدى توافر وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية" احتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (3.47 من 5) وبوزن نسبي (68.0%)، بينما احتل المجال الثالث "مدى توافر وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلامية" المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.10 من 5) وبوزن نسبي (62.0%).

كما تشير نتائج قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يختلف عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ما عدا المجال الثالث والذي يقترب من القيمة (3) ويشير ذلك إلى أن متوسط الاجابة على كل مجال من مجالات الدراسة تزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، ويبين ذلك أن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه مجالات "درجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرئيس للدراسة.

**التعقيب على هذه النتيجة:** أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمجالات درجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسة الإعلامية الفلسطينية جاءت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تمارس العمليات الإدارية لإنجاز أعمالها بطريقة منتظمة، بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير المستمر، وهذا يؤثر في تطور مستوى أدائها نحو الأفضل إذ يتطلب ذلك استخداما فعالا لمختلف وظائف الإدارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2014) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية جاءت مرتفعة. وكذلك تتفق مع دراسة (ثابت، 2017) التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية المختلفة جاءت كبيرة، بوزن نسبي (71%).

وأظهرت النتائج أن وظيفة (التنظيم الإداري) احتلت الترتيب الأول وهذا مؤشر جيد بإعتبار التنظيم الإداري القوي يدعم ويساند الوظائف الإدارية الأخرى كافة في المؤسسة وتدعم موقفها وترفع من جودة مخرجاتها في خدمة المجتمع.

بينما أظهرت النتائج أن وظيفة (التوجيه الإداري) جاءت في الترتيب الأخير، وهذا مؤشر غير إيجابي يتسبب بعرقلة وصعوبة ممارسة الوظائف الأخرى، ومنها وظيفة الرقابة فضعف (التوجيه) يؤثر

في فعالية الرقابة التي جاءت للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعية، ولا تنفيذ للأعمال دون توجيه فاهتمام المؤسسات بالرقابة قبل اهتمامها بالتوجيه ينعكس على دقة النظام الرقابي وفعاليته. وبما أن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات ووسائل منها: "القيادة، والدافعية، والاتصال، وإصدار الأوامر، واتخاذ القرار، والتحفيز وتقويض السلطة"، نجد أن دراسة (رجاء، 2016) قد بينت أهمية التوجيه عندما أشارت إلى فاعلية الإتصال الإداري في تسيير مؤسسة إذاعة سعيدة، ويسهم في زيادة التماسك بين مختلف وحدات المؤسسة والصحفيين. وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الأسئلة الفرعية للدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.

**(7.1.1) ينص السؤال الفرعي الأول على: "ما مستوى ودرجة ممارسة وظيفة (التخطيط الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"**  
جدول (6): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي للمجال الأول "مدى توافر وظيفة التخطيط في المؤسسات الإعلامية"

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل المؤسسة وفقاً لرؤية واضحة ورسالة محددة.	3.64	0.93	72.7%	2
2	يوجد لدى المؤسسة أهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي.	3.70	0.85	73.9%	1
3	تهتم المؤسسة بوضع الخطط لتحسين جودة العمل الإعلامي.	3.50	0.99	70.1%	3
4	تضع الإدارة خططاً واقعية قابلة للتنفيذ.	3.47	0.97	69.5%	4
5	يشمل التخطيط في المؤسسة مختلف جوانب العمل الإداري والإعلامي.	3.27	1.00	65.3%	5
6	تقوم الإدارة بتحليل البيئة (الداخلية) للمؤسسة لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف.	3.20	1.03	64.0%	6
7	تقوم الإدارة بتحليل البيئة (الخارجية) للمؤسسة للتعرف على الفرص والتحديات التي قد تؤثر عليها مستقبلاً.	3.03	1.04	60.6%	7
	المجال الأول ككل	3.40	0.78	68.0%	

**ملاحظة:** المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/5\*100%).

يوضح الجدول (6) المقاييس الوصفية لفقرات المجال الأول "مدى توافر وظيفة التخطيط في المؤسسات الإعلامية" لإجابات العاملين في المؤسسات الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث يتكون

المجال من (7) فقرات، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المجال الأول (3.40) من (5) وبوزن نسبي (68.0%)، وتشير هذه المؤشرات الى وجود درجة مرتفعة من توافر وظيفة التخطيط في المؤسسات الإعلامية وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية بمحافظة قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المجال فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "يوجد لدى المؤسسة أهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.70 من 5) وبوزن نسبي (73.9%)، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على: "تقوم الإدارة بتحليل البيئة (الخارجية) للمؤسسة للتعرف على الفرص والتحديات التي قد تؤثر فيها مستقبلاً" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.03 من 5) وبوزن نسبي (60.6%).

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الأول الذي ينص على: "ما مستوى ودرجة ممارسة وظيفة (التخطيط الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"، وتبين أن وظيفة التخطيط الإداري تتوفر بشكل مرتفع في المؤسسات الإعلامية بمحافظة قطاع غزة. التعقيب على النتيجة: يرى الباحث أهمية وجود أهداف قابلة للتطبيق للإسهام في نجاح التخطيط في المؤسسة، ولكن عدم اهتمام المؤسسات بتحليل (البيئة الداخلية والخارجية)، وهي من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي يعني تجاهل وإغفال أهميته من المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، باعتباره سمة من سمات الحياة العصرية، وله دور في إحداث نقلة نوعية في العمل الإداري في ظل المنافسة الشديدة في المجال الإعلامي، ويتطلب ذلك بذل الجهود للبحث عن آليات وسبل تساعد المؤسسات الإعلامية على تخطي جميع الحواجز والصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

(7.1.2) ينص السؤال الفرعي الثاني على: "ما مستوى ودرجة ممارسة وظيفة (التنظيم

الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"  
جدول (7): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي للمجال الثاني "مدى توافر وظيفة التنظيم في المؤسسات الإعلامية"

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح ويتناسب مع متطلبات العمل الإداري.	3.59	1.02	71.7%	2
2	يوجد وصف دقيق لمهام كل هيكل وظيفي في المؤسسة "إدارة أخبار، إدارة تدريب.."	3.58	1.02	71.6%	3
3	يوجد وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة في المؤسسة يشمل مهام ومسئوليات كل موظف.	3.64	1.01	72.9%	1

4	توفر المؤسسة قنوات اتصال إداري فعالة بين دوائرها المختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.	3.58	1.00	71.6%	3
5	يتوفر لكل مسئول في المؤسسة سلطات ومسئوليات واضحة ومحددة.	3.49	1.11	69.8%	4
6	توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات عليهم.	3.32	1.09	66.4%	6
7	يوجد أعداد موظفين كافية من كوادرفنية وإدارية في المؤسسة.	3.36	1.12	67.2%	5
8	تمارس المؤسسة مهام التفويض والتمكين الإداري لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.	3.19	1.16	63.9%	7
	المجال الثاني ككل	3.47	0.83	69.4%	

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/5\*100%).

يوضح الجدول (7) المقاييس الوصفية لفقرات المجال الثاني "مدى توافر وظيفة التنظيم في المؤسسات الإعلامية" لإجابات العاملين في المؤسسات الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث يتكون المجال من (8) فقرات، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المجال الثاني (3.47) من (5)، وبوزن نسبي (69.4%)، وتدل هذه المؤشرات على وجود درجة مرتفعة من توافر وممارسة وظيفة التوجيه في المؤسسات الإعلامية، وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المجال، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على: "يوجد وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة في المؤسسة يشمل مهام ومسئوليات كل موظف"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.64 من 5) وبوزن نسبي (72.9%)، بينما احتلت الفقرة الثامنة التي تنص على "تمارس المؤسسة مهام التفويض والتمكين الإداري، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات"، المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.19 من 5) وبوزن نسبي (63.9%).

وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: "ما مستوى ودرجة ممارسة وظيفة (التنظيم الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"، وتبين أن وظيفة التنظيم الإداري تتوفر بشكل مرتفع في المؤسسات الإعلامية العاملة بمحافظة غزة. التعقيب على النتيجة:

في مجال (التنظيم الإداري) أشارت النتائج أن درجة موافقة المبحوثين على توافر وصف دقيق لكل وظيفة جاءت مرتفعة، وهذا يسهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسة وأظهرت قصور التنظيم الإداري في تعزيز التمكين الإداري حيث أن فقرة التمكين الذي يمثل قوة لدفع المؤسسة للأمام جاءت في مرتبة متأخرة، وغيابه يؤدي إلى ضعف العمل الإداري والمركزية، وغياب الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها. فتمكين العاملين في المؤسسة يعمل على بث روح العمل لديهم ويرفع معنوياتهم ليحققوا الأداء المرغوب، ويعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة وموظفيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شبير، 2010) حيث احتل مجال (التفويض للسلطة والصلاحيات) المرتبة الثالثة وهي مرتبة متدنية حسب تقديرات المبحوثين من العاملين في إدارة البرامج (مقدمي، ومعدي، ومصوري البرامج) في القنوات الفضائية.

(7.1.3) ينص السؤال الفرعي الثالث على: "ما مستوى ودرجة ممارسة وظيفة (التوجيه

الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"

جدول (8): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي للمجال الثالث "مدى توافر وظيفة التوجيه في المؤسسات الإعلامية"

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح.	3.44	0.94	68.9%	1
2	تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتوجيه العاملين بكيفية تنفيذ الأعمال (دورات، ندوات،...)	3.21	1.02	64.1%	3
3	تشجع الإدارة موظفيها وتثق بقدراتهم وتعترف بدورهم وأهميتهم في المؤسسة.	3.29	1.12	65.8%	2
4	توفر المؤسسة نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأداء الجيد والتميز.	2.69	1.14	53.8%	6
5	تعامل المؤسسة الموظفين بطريقة عادلة، وتبتعد عن التمييز في الثواب والعقاب.	2.90	1.29	57.9%	5
6	تتبع المؤسسة الخطوات العلمية في دراسة المشكلة التي تواجهها لاتخاذ القرار المناسب بحلها.	3.07	1.13	61.3%	4
	المجال الثالث ككل	3.10	0.91	62.0%	

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/5\*100%).

يوضح الجدول (8) المقاييس الوصفية لفقرات المجال الثالث "مدى ممارسة ودرجة توافر وظيفة التوجيه في المؤسسات الإعلامية" لإجابات العاملين في المؤسسات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة، حيث يتكون المجال من (6) فقرات، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المجال الثالث (3.10 من 5) وبوزن نسبي (62.0%) وتشير هذه المؤشرات الى وجود درجة متوسطة من توافر وظيفة التوجيه في المؤسسات الإعلامية، وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية بمحافظة قطاع غزة. أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المجال فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تعمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.44 من 5) وبوزن نسبي (72.9%)، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "توفر المؤسسة نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأداء الجيد والتميز" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.69 من 5) وبوزن نسبي (53.8%). وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: "ما درجة ممارسة وظيفة (التوجيه الإداري) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"

وتبين أن وظيفة التوجيه الإداري تتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسات الإعلامية بمحافظة قطاع غزة.

**التعليق على النتيجة:** يرى الباحث أن فقرة "المؤسسات الإعلامية تعمل على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح" جاءت بالمرتبة الأولى وهذا إقرار من الإعلاميين بأن مؤسساتهم لديها توجيه سليم في تطوير الأداء الإعلامي، لكن هذا التوجيه قد لا يكون فعالاً في ظل غياب أحد أهم مفردات نجاحه وهي الحوافز حيث أظهرت النتائج أن التوجيه يفتقد لأحد مرتكزاته، وجاءت فقرة "توفر المؤسسة نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأداء الجيد والتميز" في الترتيب الأخير، مما يعكس عدم رضاهم عن رواتبهم، ويعود ذلك لأسباب كثيرة تعاني منها المؤسسات الإعلامية منها قلة الموارد المالية الكافية للإيفاء برواتب وأجور العاملين ما يتطلب السعي للبحث عن مصادر متعددة لجلب التمويل لتتمكن من مواصلة عملها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شريف، 2011) التي أوضحت أن معالم الجودة الشاملة ظهرت من خلال توفر روح العمل الجماعي، وتحفيز الأفراد العاملين وتدريبهم المتواصل، ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم، وبالتالي شعورهم بأهمية العمل الذي يقدمونه وحبهم للمؤسسة والمهنة معاً.

(7.1.4) ينص السؤال الفرعي الرابع على: "ما مدى توافر ودرجة ممارسة وظيفة (الرقابة الإدارية) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"



جدول (9): ملخص لنتائج التحليل الاحصائي للمجال الرابع "مدى توافر وظيفة الرقابة في المؤسسات الإعلامية"

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم الإدارة بمراقبة سير العمل في المؤسسة.	3.64	1.05	72.7%	1
2	يشمل نظام الرقابة جميع مجالات العمل الإداري والأنشطة في المؤسسة.	3.53	1.11	70.5%	2
3	الرقابة تشمل المستويات الإدارية المختلفة على مستوى (الفرد والوحدات الإدارية والمؤسسة ككل).	3.45	1.08	69.0%	3
4	توجد معايير ووسائل علمية للرقابة داخل المؤسسة.	3.13	1.06	62.7%	6
5	تجري المؤسسة تقييمات نزيهة لا تخضع لأية تأثيرات شخصية أو تحيز.	3.02	1.19	60.4%	7
6	تتم عملية تقييم الموظفين دورياً وبشكل منتظم بناء على معايير واضحة.	2.94	1.14	58.8%	8
7	يساعد نظام الرقابة في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين في المؤسسة.	3.35	1.08	67.0%	4
8	تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيح الانحرافات في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي، والأداء المتوقع.	3.21	1.11	64.1%	5
	المجال الرابع ككل	3.28	0.88	65.6%	

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/5\*100%).

يوضح الجدول (9) المقاييس الوصفية لفقرات المجال الرابع "مدى توافر وظيفة الرقابة في المؤسسات الإعلامية" لإجابات العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة، حيث يتكون المجال من (8) فقرات، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المجال الرابع (3.28 من 5) وبوزن نسبي (65.6%) وتشير هذه المؤشرات الى وجود درجة متوسطة من توافر وظيفة الرقابة في المؤسسات الإعلامية وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الإعلامية بمحافظة قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المجال فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على: "تقوم الإدارة بمراقبة سير العمل في المؤسسة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.64 من 5) وبوزن نسبي (72.7%)، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "تتم عملية تقييم الموظفين دورياً وبشكل منتظم بناء على معايير واضحة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.94 من 5) وبوزن نسبي (58.8%).

وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على: "ما مدى توافر ودرجة ممارسة وظيفة (الرقابة الإدارية) في المؤسسات الإعلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإعلاميين الفلسطينيين؟"، وتبين أن وظيفة الرقابة الإدارية تتوفر بدرجة متوسطة في المؤسسات الإعلامية العاملة بمحافظة غزة.

**التعقيب على النتيجة:** واضح أن المؤسسات الإعلامية مهتمة بالرقابة ووجود رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه العملية الإدارية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية وممارسة التقييم، وتصحيح الانحرافات في الأداء.

لكن النتائج أظهرت أن الرقابة لا تتم بشكل دوري ومنتظم وليس لديها معايير واضحة حيث جاءت فقرة "تتم عملية تقييم الموظفين دورياً وبشكل منتظم بناء على معايير واضحة" في المرتبة الأخيرة وهذا تعبير عن عدم رضا العاملين عن معايير التقييم لتدني مستواها، ما يؤثر سلباً على العمل الإداري وفعاليته ويعطل إجراءات التصحيح ويضعف أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، ويفقدها الشفافية في الحصول على بيانات قد تكون غير صحيحة، ويؤدي ذلك لتدني فعالية اتخاذ القرارات ورسم السياسات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.

حيث يرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار تشكل محور العملية الإدارية ومرتبطة في مختلف العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة)، وتكمن أهمية الرقابة في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات عن سير العمل وفق الخطط الموضوعة. فكلما كانت الرقابة فعالة تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة ينعكس ذلك على رشد القرارات الإدارية في المؤسسة وفعاليتها في خدمة أهداف المؤسسة وجودة أدائها وتحقق تطلعاتها نحو الأفضل.

## (7.2) اختبار فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة ودرجة توافر الوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة "الخبرة"). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفقاً للبيانات الأولية والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة

الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاختبار	الدلالة	النتيجة
<b>النوع الاجتماعي</b>						
ذكر	3.33	0.79	66.7%	T = 0.352	0.726	لا توجد فروق
أنثى	3.27	0.66	65.3%			
<b>المؤهل العلمي</b>						
دبلوم	3.19	0.76	63.7%	F = 2.083	0.129	لا توجد فروق
بكالوريوس	3.45	0.74	68.9%			
دراسات عليا	3.17	0.83	63.4%			
<b>الوسيلة الإعلامية التي تعمل بها</b>						
إعلام مقروء	3.15	0.75	62.9%	F = 2.843	0.062	لا توجد فروق
إعلام إذاعي	3.52	0.76	70.4%			
إعلام مرئي	3.32	0.77	66.3%			
<b>الخبرة "سنوات الخدمة"</b>						
أقل من 5 سنوات	3.40	0.65	68.0%	F = 0.783	0.246	لا توجد فروق
من 5 - 10 سنوات	3.36	0.72	67.2%			
أكثر من 10 سنوات	3.28	0.83	65.7%			

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار الفروق بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الإدارية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة "الخبرة") في المؤسسات الإعلامية العاملة بمحافظة غزة، وكانت نتائج الفرضية كما يأتي:

**(7.2.1) متغير النوع الاجتماعي:** حيث تشير النتيجة الي أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.726)، وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

**(7.2.2) متغير المؤهل العلمي:** حيث تشير النتيجة الي أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.129)، وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعزى للمؤهل العلمي.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**(7.2.3) متغير الوسيلة الإعلامية:** حيث تشير النتيجة الي أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.062)، وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية تعزى لمتغير الوسيلة الإعلامية.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية العدمية التي تفترض "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعزى لمتغير الوسيلة الإعلامية.

**(7.2.4) متغير سنوات الخدمة "الخبرة":** حيث تشير النتيجة الي أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، فقد بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig=0.246)، وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبذلك نستنتج قبول الفرضية العدمية التي تفترض: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (مستوى) دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

#### **التعقيب على النتيجة:**

يتشابه الإعلاميون في وجهة نظرهم في تقدير درجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في المؤسسات الإعلامية يعملون في ظروف عمل متشابهة فالظروف الإدارية المحيطة بهم متقاربة في التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات، لذلك لم تكن للمتغيرات الديمغرافية عوامل مؤثرة في درجة تقديرهم لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في تلك المؤسسات؛ فلم يكن هناك اختلافات في وجهات نظرهم برغم من اختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية.

ويشير الباحث إلى أن العمل الإداري يتضمن مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة في مختلف المؤسسات، ولذلك فإن اختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والوسيلة الإعلامية وخبرة المبحوثين، لم تؤثر في تقديرات أفراد العينة، فمثلاً نلاحظ أن التعرف إلى وجهة نظر المبحوثين ودرجة تقديرهم لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية لا تحتاج إلى خبرة عالية، أي أنهم يتفقون بغض النظر عن مستوى خبرتهم على النتائج التي توصل إليها البحث. ولا يوجد اختلافات في درجة تقديرهم لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شبير، 2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرهم لواقع إدارة الوقت لدى العاملين في إدارة البرامج بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2014) التي بينت وجود فروق في درجة تقدير المبحوثين لواقع الممارسات الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).  
**ملخص نتائج الدراسة:**

1. وجهة نظر المبحوثين لمستوى ممارسة المؤسسات الإعلامية الفلسطينية للوظائف الإدارية تتجه نحو الموقف الإيجابي.
2. الوظائف الإدارية تتوافر في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، ويتم ممارستها بدرجة "متوسطة" من وجهة المبحوثين.
3. احتلت وظيفة "التنظيم" المرتبة الأولى وجاءت وظيفة "التوجيه" في المرتبة الأخيرة حسب تقديرات المبحوثين.
4. لا تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة "الخبرة").

#### **التوصيات:**

1. دعوة المؤسسات الإعلامية الفلسطينية لتطوير الممارسات الإدارية بشكل أكثر كفاءة؛ لتحقيق الأداء الإداري الفعال، والاستفادة من الممارسات الإدارية الحديثة في المجال الإعلامي.
2. **في مجال التخطيط:** توصي الدراسة بضرورة العمل على تحليل وتشخيص أبعاد البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات الإعلامية، كمدخل مهم في التخطيط الإستراتيجي الذي يسهم في استمرارية المنظمة وتقاديها الوقوع في الأزمات.

**3. في مجال التنظيم:** توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري لموظفي المؤسسات الإعلامية باعتباره فلسفة إدارية جديدة، وله دور في التطوير الإداري للمؤسسات، ويسهم في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على العمل، وتحملهم المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار.

**4. في مجال التوجيه:** توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الإعلامية الفلسطينية نظام أجور وحوافز عادل والسعي لتنمية مواردها المالية من خلال تنويع مصادرها، لكي تتمكن من الإيفاء بالتزاماتها لتكاليف التشغيل، والرواتب والأجور والحوافز وغيرها.

**5. في مجال الرقابة:** توصي الدراسة بضرورة الاعتماد على معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية.

## المراجع:-

### المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد؛ وقاسم، جميلة. (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الثاني.
- آمال، بوسفط. (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بدوي، عصام؛ والمنيري، حليم. (2000). الإدارة في الميدان الرياضي. المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.
- ثابت، محمد. (2017). إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاساتها على الأداء المهني. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الصحافة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حجازي، محمد. (2002). المنظمات العامة – البناء – العمليات – النمط الإداري. طيبة للنشر، القاهرة.
- خاطر، أحمد؛ كشك، محمد. (1999). إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الدويك، تيسير. (2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- دياب، محمد. (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- رجاء، جلاط. (2016). دور الإتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية.. إذاعة سعيدة أنموذجاً. مذكرة ماجستير الإتصال والصحافة المكتوبة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.

- سالم، فؤاد؛ وآخرون. (1998). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني.
- السبيعي، فهد. (2003). مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- شاكر، عطا الله. (2015). إدارة المؤسسات الإعلامية. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- شبير، حنان. (2010). واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، علي. (1999). الإدارة المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- شريقي، خالد. (2011). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية.. جريدة الخبر نموذجاً. مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3.
- الشيخ، بدوي. (2017). الجودة الشاملة في العمل الإسلامي. دار الفكر العربي، القاهرة.
- الضلاعين، علي. (2005). أساسيات في إدارة الأعمال. دار يزيد للنشر والتوزيع، (ط2)
- الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط(4).
- الطيب، عبد النبي. (2016). إدارة المؤسسات الصحفية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عاطف، يمني. (2014). التنظيم الإداري للقنوات الفضائية. أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة.
- عباس، علي. (2010). الرقابة الإدارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد اللطيف، فرهاد. (2017). إدارة المؤسسات الإعلامية. الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الله، شوقي. (2006). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية. دار المشرق الثقافي، الأردن.
- العبد، عاطف. (2000). المنهج العلمي في البحوث الإعلامية. دار الهاني، القاهرة، ط(2)
- عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- عزت، محمد. (2010). إدارة المؤسسات الإعلامية. الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة
- العصري، عبد المالك. (2018). التأصيل النظري لمفهوم الإدارة والتدبير. مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، يناير 2018.
- عطوي، جودت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. الإدارة العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، الأردن.
- عودة، موسى. (2014). واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- كنعان، نواف. (1985). القيادة الإدارية. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.
- كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- الماضي، محمد. (2006). إدارة الإستراتيجية. القاهرة.
- ماهر، أحمد. (1997). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية
- ماهر، أحمد. (2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المدهون، يحيى. (2018). محاضرات في إدارة المؤسسات الإعلامية. قسم الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، جامعة غرب كردفان، السودان.
- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار اللغة العربية، القاهرة.
- نصر الله، حنا. (2008). الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات). دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

### المصادر والمراجع الأجنبية

- Tead, O (1963), The Art Of Leadership. New York Mc Grew Till Inc
- Alex muchielli (a) :les science de information et de la communication. Edition Hachette, paris, 2001:p67.
- Hunt, JG, Larson, Laryl. (1977) leadership: The cutting Edge, shouth ernllinois University ptss, car bondale, Iltinois.
- Riggs F.A, The Ecology of public administration, (Asia publishing house, 1997) p.49.
- Holt, David.(1993). “Management: Principles & Practices” (New jersy, 3<sup>rd</sup>. ed Englewood cliffs. Printice- Hall).