

## الفصل السادس

### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات

ويشتمل على ما يلي:

- أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:
  - ن عينة الدراسة .
  - ن إعداد أداة جمع البيانات (صحيفة الاستبيان) .
  - ن اختبار الصدق لصحيفة الاستبيان .
  - ن المجال الزمني للدراسة .
  - ن اختبار الثبات .
  - ن أسلوب جمع البيانات .
- ثانياً: المقاييس التجميعية الخاصة بالدراسة ونتائجها:
  - ن مقياس المستوى الاجتماعي والاقتصادي .
  - ن مقياس مستوى المهارات لدى المديرين الحاليين .
  - ن مقياس مستوى تطبيق المديرين في الاتحاد للوظائف الإدارية .
  - ن مقياس مستوى مواصفات المديرين .
  - ن مقياس مستوى وجود المظاهر الإدارية السلبية .
  - ن مقياس مستوى اهتمام المديرين بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة .
  - ن مقياس مناسبة المدخلات المادية للإنتاج .
  - ن مقياس مستوى جودة المدخلات بالاتحاد .
  - ن مقياس مستوى جودة المخرجات بالاتحاد .
  - ن مقياس مستوى رضا العاملين بالاتحاد عن عدد من المتغيرات الإدارية .
  - ن مقياس مستوى الجودة للمخرجات البرمجية والفنية للاتحاد .
- ثالثاً النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة:
  - ن نتائج الأسئلة المتعلقة بالإدارة وعملياتها باتحاد الإذاعة والتلفزيون .

- ü نتائج الأسئلة المتعلقة بالمدخلات في اتحاد الإذاعة والتلفزيون .
- ü نتائج الأسئلة المتعلقة بالمنتجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون .
- ü نتائج الأسئلة المتعلقة بعدد من المتغيرات ذات التأثير المحتمل على المدخلات والمنتجات وعمليات الإدارة .
- ü نتائج الأسئلة المتعلقة بالمستويات الإدارية للمبحوثين ومستوياتهم التعليمية والاجتماعية وبياناتهم الشخصية كالنوع والسن .

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات

### مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية لبحث: دور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرمجية والفنية لاتخاذ الإذاعة والتلفزيون، وتتضمن هذه الإجراءات تحديد مجتمع الدراسة، وإعداد صحيفة الاستبيان، وتصميم الاستمارة، وصدق صحيفة الاستبيان، والمجال الزمني لتنفيذ الدراسة، وأسلوب جمع البيانات. كما يتناول الباحث في هذا الفصل أيضاً المقاييس التجميعية الخاصة بهذه الدراسة وتشمل:

1. مقياس المستوى الاجتماعي والاقتصادي.
2. مقياس مستوى المهارات لدى المديرين الحاليين.
3. مقياس مستوى تطبيق المديرين في الاتحاد للوظائف الإدارية.
4. مقياس مستوى مواصفات المديرين.
5. مقياس مستوى وجود المظاهر الإدارية السلبية.
6. مقياس مستوى اهتمام المديرين بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة.
7. مقياس مناسبة المدخلات المادية للإنتاج.
8. مقياس مستوى جودة المدخلات بالاتحاد.
9. مقياس مستوى جودة المخرجات بالاتحاد.
10. مقياس مستوى رضا العاملين بالاتحاد عن عدد من المتغيرات الإدارية.
11. مقياس مستوى الجودة للمخرجات البرمجية والفنية للاتحاد.

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

اشتملت الدراسة الميدانية على الإجراءات المنهجية التالية:

#### 1) عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على بحث مجتمع العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بمختلف

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

مستوياتهم الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها 400 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ نحو (40868) موظفاً منهم نحو (39698) موظفاً هم عدد العاملين بقطاعات الاتحاد مضافاً إليهم عدد العاملين بشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات بنحو (1170) موظفاً، وتم توزيع المفردات بواقع مائة مفردة لتمثل العاملين في مستوى الإدارة العليا البالغ قوامهم أصلاً (772) مفردة، وذلك لأهمية المديرين العاملين في هذا المستوى بالنسبة لموضوع الدراسة وبالنسبة لمدى تنفيذهم وظائفهم التي تؤثر في المستويين الإداريين التاليين (الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا) الذين تم تخصيص (300) مفردة لهما تمثل بقية العاملين في الاتحاد.

وقد راعى الباحث في توزيع العينة أن تكون متساوية بين الذكور والإناث بواقع 50٪ لكل في جميع المستويات الإدارية، كما حاول الباحث أن يراعي في توزيع العينة أن تكون متماثلة إلى حد ما مع نسبة أعداد العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالقطاعات الأحد عشر(\*)، وشركة صوت القاهرة، ومجلة الإذاعة والتلفزيون، التابعين للاتحاد، وبشكل متماثل أيضاً مع أهمية المدخلات والمخرجات والعمليات الإدارية في هذه القطاعات والإدارات.

وتظهر الجداول التالية خصائص العينة من حيث توزيعها على محاور:

أ- الدرجة الوظيفية (نوع المستوى الإداري).

ب- القطاعات الإدارية بالاتحاد.

ج- النوع.

د- العمر.

(\*) لم يكن قد أنشئ قطاع القنوات الإقليمية أثناء قيام الباحث بالدراسة الميدانية.

(أ) الدرجة الوظيفية للمبحوثيه:

جدول رقم (14)

بيبه توزيع مفردات الدراسة على الدرجات الوظيفية

٢	نوع الإدارة	ك	%
1-	الإدارة العليا (مدير عام فأعلى)	100	25
2-	الإدارة الوسطى (مدير و الإدارات ومشرفو الأقسام)	100	25
3-	الإدارة الدنيا (بقية العاملين)	200	50
الإجمالي			100

ب) القطاعات والإدانات التي تمت فيها الدراسة:

جدول رقم (15)

بيبه توزيع مفردات الدراسة على القطاعات والإدانات

٢	القطاع أو الإدارة	عدد مفردات الإدارة العليا	عدد مفردات الإداثيه الوسطى والدنيا	إجمالي المفردات	%
1	رئاسة الاتحاد	4	14	18	4.5
2	الأمانة العامة	6	20	26	6.5
3	الإذاعة	10	32	42	10.5
4	التليفزيون	12	42	54	13.5
5	الهندسة الإذاعية	20	52	72	18
6	الاقتصادي	4	14	18	4.5
7	الإنتاج	8	24	32	8
8	الأمن	8	26	34	8
9	الفضائية	4	14	18	4.5
10	الأخبار	6	16	22	5.5
11	القنوات المتخصصة	10	24	34	9
12	صوت القاهرة	4	12	16	4
13	مجلة الإذاعة والتليفزيون	4	10	14	3.5
الإجمالي		100	300	400	100

ج) النوع:

جدول رقم (16)

بيمه توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

٣	القطاع أو الإذاعة	مفردات الإذاعة العليا (100)		مفردات الإذاعة الوسطى والدنيا (300)	
		7.50 إنث	7.50 ذكور	7.50 إنث	7.50 ذكور
1	رئاسة الاتحاد	2	2	7	7
2	الأمانة العامة	3	3	10	10
3	الإذاعة	5	5	16	16
4	التلفزيون	6	6	21	21
5	الهندسة الإذاعية	10	10	26	26
6	الاقتصادي	2	2	7	7
7	الإنتاج	4	4	12	12
8	الأمن	4	4	13	13
9	الفضائية	2	2	7	7
10	الأخبار	3	3	8	8
11	القنوات المتخصصة	5	5	12	12
12	صوت القاهرة	2	2	6	6
13	مجلة الإذاعة والتلفزيون	2	2	5	5
	الإجمالي (400م)	50	50	150	150

(د) العمر:

جدول رقم (17)

بيته توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

الترتيب	%	ن	العمر
2	37.5%	150	35 عاماً فأقل
1	42.3	169	أكثر من 35 عاماً حتى خمسين عاماً
3	20.3	81	أكثر من خمسين عاماً
	100%	400	المجموع

(2) إعداد أداة جمع البيانات (صحيفة الاستبيان):

استناداً إلى أدبيات الإدارة وموضوع الدراسة، ثم تصميم صحيفة الاستبيان التي اشتملت على خمسة من المحاور الرئيسية المتعلقة بدور الإدارة الحديثة في تطوير المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون كما يلي:

1. واقع النظم الإدارية وعمليات الإدارة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون، وحدود تأثيرها على العمل فيه.
2. طبيعة المدخلات التشريعية والتنظيمية والبشرية والهندسية والمالية والمادية والإدارية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
3. المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون.
4. المتغيرات ذات التأثير المحتمل على المدخلات والمخرجات وعمليات الإدارة باتحاد الإذاعة والتلفزيون.
5. المستويات الإدارية والتعليمية والديموقراطية، كالنوع والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والسن للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون.

وفيما يلي توضيح لهذه المحاور<sup>(\*)</sup>: التي شكلت محتوى الاستبيان:

(\*) هذه الأجزاء ليست جامعة مانعة بمعنى أن بعض الأجزاء قد يشوبها بعض التداخل أو التكرار بحكم تداخل عناصر وموضوعات الدراسة أو الأسئلة وسياق تسلسلها لتكون مقبولة لدى الباحثين وطبقاً للأصول العلمية.

• **المحور الأول: مجموعة من الأسئلة متعلقة بالإدارة وعملياتها باتحاد الإذاعة والتلفزيون:**

وتشمل طبيعة النظم الإدارية المتبعة في العمل بالاتحاد، وقدرتها على تحقيق أهداف الاتحاد، ووجود قطاعات وإدارات متطورة تعتمد على التطبيقات الإدارية الحديثة، وغط الإدارة والقيادة السائدة في قطاعات الاتحاد، والنمط المطلوب للتطوير، ومستوى مهارات المديرين الحاليين، ومدى قيامهم بتطبيق وظائفهم طبقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومواصفات المديرين، ودرجة وجود المظاهر الإدارية المتخلفة بالاتحاد، ودرجة اهتمام المديرين بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة.

• **المحور الثاني: مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمدخلات في اتحاد التلفزيون:**

وتشمل المدخلات التشريعية والتنظيمية والبشرية والهندسية والمالية والمادية والإدارية، مثل مدى علم العاملين بالقانون الذي يعمل الاتحاد تحت مظلته (القانون 13 لسنة 1979م وتعديلاته بالقانون رقم 223 لسنة 1989م)، وهل توفر فيه الاستقلال المالي والإداري للاتحاد؟ ومدى الحاجة لقانون جديد، ومدى قدرة الهياكل التنظيمية والإدارية بالاتحاد على تهيئة بيئة مناسبة لإنتاج مخرجات برمجية وفنية ذات مستوى جودة عالية، وأسئلة حول العاملين بالاتحاد، والأجهزة الهندسية المستخدمة في الإنتاج، ونظم الإدارة المالية، وأسباب ديون الاتحاد، ومناسبة المدخلات المادية كالمباني والتجهيزات والأجهزة ووسائل النقل والاتصال ومستوى الجودة لكل مدخل من مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

• **المحور الثالث: مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمخرجات البرمجية والفنية للاتحاد:**

وتشمل مدى تأثير حالة المدخلات بالاتحاد على مستوى جودة مخرجاته، ومستوى الجودة لمخرجات كل قطاع من قطاعات الاتحاد، ومستواها للاتحاد بصفة عامة، ومدى إنتاج مخرجات برمجية وفنية وفقاً للمفاهيم العلمية، ووفقاً لخطة موضوعة سلفاً، ومدى وجود متابعة ورقابة على الإنتاج، وكذلك مدى وجود توجيه وتدريب لتلافي أخطاء العمل في الإنتاج، وتأثير ملكية الحكومة على مستوى مخرجات الاتحاد، وكيفية هذا التأثير، والمشكلات التي تعوق إنتاج مخرجات برمجية وفنية ذات جودة عالية.

• **المحور الرابع: مجموعة من الأسئلة متعلقة بعدد من المتغيرات ذات التأثير المحتمل على المدخلات والمخرجات وعمليات الإدارة في الاتحاد:**

وتشمل درجة رضا العاملين بالاتحاد عن العلاقات بين الزملاء ومكان العمل والمرتب

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات ————— الفصل السادس

والحوافز والإجازات والعلاقة مع الرؤساء، وشيوع ثقافة الابتكار والتجديد، وأكثر الجهات المؤثرة في النظام الإداري والإعلامي، ومستوى الجودة لمخرجات الاتحاد في مختلف الأشكال البرمجية والفنية، والمقترحات الخاصة بالعاملين للإدارة لتطوير المخرجات البرمجية والفنية.

### • الجزء الخامس: ويشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمستويات الإدارية للمبحوثين، ومستوياتهم التعليمية والاجتماعية والاقتصادية وبياناتهم الشخصية كالنوع والسن.

وقد اشتملت الاستمارة على (48) سؤالاً بالإضافة لأسئلة مقياس المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيانات الشخصية، وهي جميعاً تغطي متطلبات الدراسة سواء للإجابة على الأسئلة المطروحة، أو المتغيرات اللازمة للتحقق من الفروض التي تسعى الدراسة للتحقق منها.

### 3) مقياس الدراسة:

تم تنظيم بنود الاستبيان في مجموعة من المقاييس التجميعية الخاصة بالدراسة للتعبير عن المتغيرات في صورة رقمية لتسهيل قياس الفروض، وسيقوم الباحث بعرض هذه المقاييس ونتائجها في هذا الفصل بعد إجراءات الدراسة الميدانية مباشرة

### 4) اختبار الصدق والثبات لصحيفة الاستبيان:

لقياس صدق الاستمارة، قام الباحث باتباع الخطوات التالية:  
أ- عرض صحيفة الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأساتذة والخبراء والمتخصصين في مجالات الدراسات الإعلامية والإدارية والإعلام التطبيقي من العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون<sup>(\*)</sup>، وتم تعديل الاستمارة وفقاً للملاحظات التي أبدوها سواء في صياغة

(\*) أسماء المحكمين حسب الترتيب الهجائي:

أ) في مجال الدراسات الإعلامية:

- 1) د. حنان إسماعيل مدرس الإعلام التربوي كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة
- 2) د. عاطف العبد الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون ووكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث- جامعة القاهرة.
- 3) د. محمود يوسف رئيس قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام- جامعة القاهرة.
- 4) د. نجوى كامل ووكيل كلية الإعلام لشئون البيئة وخدمة المجتمع - جامعة القاهرة.
- 5) د. هبة شاهين أستاذ مساعد بقسم الإعلام بكلية الآداب- جامعة عين شمس.

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

الأسئلة أو ترتيبها أو حذف بعضها أو إضافة البعض الآخر سواء في الأسئلة أو بدائل الإجابات .

ب- تم إجراء اختبار قبلي Pretest على عينة من المبحوثين بالقطاعات التي أجريت فيها الدراسة ، مكونة من (20) مفردة من الجنسين بواقع (5%) من إجمالي عينة الدراسة ، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستمارة للتطبيق ، ومدى فهم المبحوثين للاستمارة ، ووضوحها لهم ، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في الاستمارة وصياغتها في شكلها النهائي ، حسب ما لاحظته الباحث في أثناء الاختبار القبلي ، حيث أعيدت صياغة بعض الكلمات الغامضة أو التي يحتمل أن يساء فهمها .

### 5) المجال الزمني لتنفيذ الدراسة :

بعد قيام الباحث بالحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة من الجهات المختصة ، سواء الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو اتحاد الإذاعة والتلفزيون ، وقطاع الأمن به بدأ في تنفيذ هذه الدراسة اعتباراً من يوم 24 / 8 / 2008 م وحتى 9 / 10 / 2008 م .

### 6) اختبار الثبات :

يقصد باختبار ثبات أداة جمع البيانات ، التأكد من درجة الاتساق العالية لها ، بما يتيح قياس

### = (ب) في مجال الدراسات الإدارية :

- 1) أ. د صابر حسن مدير عام تطوير التعليم بقنا الأستاذ المشارك بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- 2) أ. د عادل مبروك وكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة .
- 3) أ. د عبد القادر همام رئيس قسم الأفراد والعلوم السلوكية وعميد مركز التدريب بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- 4) أ. د كامل عمران الأستاذ بكلية التجارة جامعة القاهرة .
- 5) أ. د وائل قرطام الأستاذ بكلية التجارة - جامعة القاهرة .

### ج) في مجال الإعلام التطبيقي باتحاد الإذاعة والتلفزيون :

- 1) أ. إبراهيم الصياد رئيس الإدارة المركزية للأخبار المرئية بقطاع الأخبار .
- 2) أ. أسامة إبراهيم وكيل وزارة ورئيس الشئون المالية والإدارية بقطاع القنوات المتخصصة .
- 3) أ. سامح رجائي مدير عام البرامج بقناة النيل للأخبار بقطاع القنوات المتخصصة .
- 4) أ. عبد الرحمن رشاد عايد رئيس شبكة البرنامج العام بقطاع الإذاعة .
- 5) أ. لطيفة الشافعي رئيس القنوات التعليمية بقطاع المتخصصة .
- 6) د. لمياء محمود مدير عام التدريب بقطاع الإذاعة .
- 7) م . مديحة قاسم نائب رئيس قطاع الهندسة الإذاعية .

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات ————— الفصل السادس

ما تقيسه من ظاهرات ومتغيرات ، والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة بها إذا تكرر استخدامه أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات ، أو في قياس الظاهرة أو المتغيرات ، سواء من نفس المبحوثين أو من مبحوثين آخرين سواء استخدمها الباحث أو أحد غيره من الباحثين في أوقات مختلفة<sup>(1)</sup> .

وقد أجرى الباحث اختبار ثبات Re-Test بعد أسبوعين من تطبيق الاستمارة ، وذلك على نسبة (5٪) من إجمالي عينة الدراسة بواقع (20) مفردة من مفردات عينة الدراسة الأصلية ممن سبق لهم ملء الاستمارة ، وبحساب معامل الارتباط بين التطبيق بلغ معامل الثبات (0.92) مما يشير إلى صدق الاستمارة وصلاحيتها للتطبيق .

### 7) أسلوب جمع البيانات :

قام الباحث باستخدام أسلوب " المقابلة الشخصية الموجهة لجمع البيانات من المبحوثين ، وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بتوجيه أسئلة محددة إلى المبحوثين وبطريقة محددة ، ويتميز هذا النوع من المقابلة الموجهة بسهولة حصر المعلومات وتحليلها ، فضلاً عما يتميز به مسح المقابلات الشخصية من أنها تتيح الفرصة للمبحوثين للحصول على أي استفسارات يريدها ، وهذا مما يؤدي إلى طول وقت المقابلة الذي قد يتراوح بين 30-60 دقيقة<sup>(2)</sup> .

### ثانياً: المقاييس التجميعية الخاصة بالدراسة ونتائجها :

قام الباحث باستخدام مجموعة من المقاييس التجميعية الخاصة ، وتم من خلالها تحويل متغيرات ومفردات صحيفة الاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية إلى إحصاءات رياضية ورقمية لتسهيل عملية اختبارات الفروض ، وذلك بجانب الاختبارات والمقاييس الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية ، وفي اختبارات الفروض ، مثل معامل ارتباط بيرسون ، وتحليل التباين ذي البعد الواحد ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري وغيرها ، وطبقاً لصحيفة الاستبيان وفروض ومتغيرات الدراسة تم التوصل إلى المقاييس التجميعية التالية :

### 1) مقياس المستوى الاجتماعي والتعليمي والاقتصادي :

قام الباحث بتقييمه بثلاثين درجة ، وذلك بإعطاء درجات مختلفة لكل عنصر من عناصر

(1) سمير محمد حسين، بحوث الإعلام: دراسات في مناهج البحث العلمي، (القاهرة: عالم الكتب، 1995م)، ص 309 - 310.

(2) سامي طابع، بحوث الإعلام، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001م)، ص 186.

المقياس الموجود بصحيفة الاستبيان من س 49: س 54، كما يلي:

(أ) المستوى التعليمي: وتم تقييمه بخمس درجات، وزعت كما يلي:

- 1) يقرأ ويكتب (درجة).
- 2) شهادة متوسطة (درجتان).
- 3) مؤهل فوق المتوسط (ثلاث درجات).
- 4) مؤهل جامعي (أربع درجات).
- 5) دراسات عليا (خمس درجات).

(ب) نوع السكن: وتم تقييمه بخمس درجات، وزعت كما يلي:

- 1) حجرة واحدة (درجة).
- 2) شقة في حي شعبي (درجتان).
- 3) شقة في حي متوسط (ثلاث درجات).
- 4) شقة بحي راق (أربع درجات).
- 5) فيلا (خمس درجات).

(ج) طبيعة ملكية المسكن: وقيمت بخمس درجات كما يلي:

- 1) تمليك (خمس درجات).
- 2) إيجار (درجة).

(د) الاشتراك في ناد: وقيم بخمس درجات:

- 1) من يشترك في ناد رياضي اشتراكه الحالي عشرون ألف جنيه أو أكثر (خمس درجات).
- 2) أقل من ذلك (درجة).

(هـ) السفر للخارج: وتم تقييمه بخمس درجات، لكل عنصر مما يلي درجة (السياحة، العلاج، العمل، الحج والعمرة، التعليم) وأعطى من لا يسافر "صفرًا".

(و) ملكية الأجهزة: وتم تقييمها بخمس درجات وزعت بواقع درجة لكل عنصر مما يلي (محمول، بطاقة ائتمان، سيارة، اشتراك إنترنت، اشتراك في قنوات خاصة مشفرة).

وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها كل مبحوث تبين أن الحد الأدنى لما يحصل عليه مبحوث ما هو "درجتان" ومن ثم قام الباحث بتقسيم المستوى الاجتماعي والتعليمي

والاقتصادي للمبحوثين كما يلي :

- أ- مستوى منخفض : 12 درجة فأقل .
- ب- مستوى متوسط : 13 درجة إلى 22 درجة .
- ج- مستوى مرتفع : 23 درجة فأكثر .

وبتطبيق هذا المقياس ، ومن خلال تحليل بيانات العينة إحصائياً يمكن عرض النتيجة في الجدول التالي :

#### جدول رقم (18)

##### بيبه تصنيف المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمبحوثين

نوع المستوى	ن	%	الترتيب
منخفض	93	23.3	2
متوسط	261	65.2	1
مرتفع	46	11.5	3
المجموع	400	100%	

- ويتبين من الجدول السابق ما يلي :

- أن نسبة 65.2% من المبحوثين تتسم بمستوى اجتماعي وتعليمي واقتصادي متوسط وهي النسبة الغالبة بين العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون ، وتقع في الترتيب الأول .
- يقع في الترتيب الثاني أصحاب المستوى المنخفض وذلك بنسبة 23.3% من المبحوثين ، بينما يقع في الترتيب الأخير أصحاب المستوى الاجتماعي والتعليمي والاقتصادي المرتفع وذلك بنسبة 11.5% .

ويرى الباحث أهمية هذه المؤشرات في ضرورة زيادة أجور العاملين بالاتحاد ومساعدتهم على الارتقاء بمستواهم الاجتماعي والاقتصادي باعتبار أن 89.5% منهم يقع في المستويين المتوسط والمنخفض ، حيث يتبين من هذه النتيجة وجود حالة من التماثل الاجتماعي والاقتصادي بين العاملين في الاتحاد وبقية طوائف المجتمع ، إذ أن نسبة 11.5% فقط هي التي تتميز بمستوى مرتفع مما يشير ويؤكد إلى التماثل التقريبي بين العاملين في الاتحاد والمجتمع ، ويدحض المفاهيم الخاطئة عن التميز الاجتماعي والاقتصادي للعاملين في الاتحاد عن باقي عموم المجتمع .

## 2) مقياس مستوى المهارات لدى المديرية الحالية باتحاد الإذاعة والتلفزيون:

وهو مقياس فرعي لمعرفة مستوى مهارات المديرين بالاتحاد الفنية والفكرية والشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الارتقاء بالمؤسسة ، وذلك حسب رأي المبحوثين (كما في س10 بصحيفة الاستبيان)، ولما كان هذا المقياس يضم خمس مهارات - كما أشرنا- فإن أمام كل منهم مستوى تم إعطائه درجة لتمييزه عن غيره كما يلي:

- عال (ثلاث درجات).
- متوسط (درجتان).
- ضعيف (درجة واحدة).
- لا أعرف (صفر)

وبالتالي فإن الدرجة الكلية على هذا المقياس تتراوح بين " صفر " في حالة " لم يعرف " مستوى أي مهارة من المهارات الخمس أو خمس عشرة درجة في حالة تقييم المبحوث للخمس مهارات باختيار " عال " وقام الباحث بتصنيف المبحوثين بالدرجة على المقياس ككل إلى ثلاثة مستويات:

- مستوى ضعيف: خمس درجات فأقل .
- مستوى متوسط: ست درجات إلى عشر درجات .
- مستوى عال: أكثر من عشر درجات .

وطبقاً لهذا المقياس يمكن توزيع مفردات العينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (19)

#### بيبه توزيع المبحوثيه طبقاً لأبعدهم

#### في مستوى معانات المديرية الحالية باتحاد الإذاعة والتلفزيونه

الترتيب	%	ك	مستوى المعانات
2	24.3	97	ضعيف
1	63.5	254	متوسط
3	12.2	49	عال
	%100	400	ن

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات ————— الفصل السادس

يرى الباحث أهمية هذه النتيجة ودلالاتها، حيث يعتبر 87.8% من المديرين ذات مستوى مهارات متوسطة وضعيفة، و12.2% فقط ذات مستوى مهارات مرتفعة، وهو ما يفسر بجانب عوامل أخرى حالة المدخلات والمخرجات والعمليات الإدارية باتحاد الإذاعة والتلفزيون المرغوب في تطويرها، لكن يمكن تفسير انخفاض مستوى المهارات بسبب مركزية الاتحاد وعدم وضوح نتائج للتدريب الجاد لهؤلاء المديرين .

### 3) مقياس مستوى تطبيق المديرين في الاتحاد للوظائف الإدارية:

وهو أيضاً مقياس فرعي لمعرفة مدى قيام المديرين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بتطبيق الوظائف الإدارية، حسب مدركات المبحوثين (س 11 بصحيفة الاستبيان)، ويضم هذا المقياس إحدى عشرة وظيفة، وأمام كل منها أربع استجابات (تطبق، تطبق إلى حد ما، لا أعرف، لا تطبق) وتتخذ هذه الاستجابات قيمة كميّة على الترتيب، وهي (3 درجات، درجتان، درجة، صفر) وبالتالي فإن الدرجة الكلية على هذا المقياس تتراوح بين " صفر " إلى " 33 درجة " وتم تصنيف المبحوثين على ثلاثة مستويات:

- مستوى منخفض: 11 درجة فأقل .
  - مستوى متوسط: اثنتا عشرة درجة إلى اثنتين وعشرين درجة .
  - مستوى مرتفع: ثلاث وعشرون درجة فأكثر .
- و طبقاً لهذا المقياس يمكن توزيع المبحوثين كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (20)

يبين توزيع المبحوثين طبقاً لأربعهم في مستوى قيام المديرين

في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بتطبيق الوظائف الإدارية

الترتيب	%	ن	مستوى التطبيق
2	38.3	153	منخفض
1	59.5	236	متوسط
3	2.3	9	عال
	100%	400	ن

يرى الباحث تفسيراً لهذه النتائج التي تشير إلى أن نسبة تطبيق المديرين بالاتحاد لوظائفهم

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

هي متوسطة بنسبة 59.5٪ ومنخفضة بنسبة 38.3٪ والنسبة العالية في تطبيق المهارات هي 2.3٪ فقط، إنما يعود إما المركزية بالاتحاد وبالتالي عدم قدرة معظم المستويات الإدارية تطبيق وظائفهم، وإما لضعف في مهارات هؤلاء المديرين بالأساس كما جاء في نتيجة الجدول السابق. وهذا الضعف يرجع إلى عدم تعيين هؤلاء على أسس ومعايير موضوعية.

### 4) مقياس مستوى المواصفات التي تنطبق على المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون:

وهو مقياس فرعي للتعرف على مدى انطباق المواصفات الإيجابية على المدير في الاتحاد (س12 بصحيفة الاستبيان)، وقد تم حساب الدرجات في هذا المقياس على أساس (خمس درجات) إذا كان المدير تنطبق عليه المواصفات محل البحث، وإذا لم تنطبق فإن الدرجة تكون (درجة واحدة فقط) وعلى هذا الأساس فإن هذا المقياس تتراوح درجاته يبين (11 درجة) و(55 درجة) وتم توزيع المبحوثين عليها كالتالي:

- مستوى منخفض: 18 درجة فأقل.
- مستوى متوسط: 19 درجة إلى 37 درجة.
- مستوى مرتفع: 38 درجة فأكثر.

ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المقياس في الجدول التالي:

### جدول رقم (21)

#### بيبه توزيع المبحوثين طبقاً لآبهم

#### في مستوى المواصفات التي تنطبق على المدير باتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ك	مستوى المواصفات
2	26	104	منخفض
1	49.8	199	متوسط
3	24.3	97	عال
	100%	400	ن

يمكن تفسير هذه النتائج التي تشير إلى وجود انخفاض عام في نسب مستويات مواصفات المديرين بالاتحاد، اللهم إلا في مستوى "متوسط" الذي يحاول أن يقترب من 50٪ نتيجة عدم اختيار هؤلاء على أسس موضوعية تُعلي قيم العلم والكفاءة المبنية على تراكم سنوات الخبرة، وغياب أثر برامج التدريب، فضلاً عن مركزية الاتحاد كما أشار الباحث من قبل.

### 5) مقياس مستوى وجود المظاهر الإدارية (السلبية):

وهو مقياس يهدف إلى قياس مدى وجود عشرين مظهراً إدارياً سلبياً باتحاد الإذاعة والتليفزيون طبقاً لمدرجات المبحوثين (كما في س 13 في الصحيفة)، وقد تم حساب الدرجات في هذا المقياس على أساس ما يلي:

إذا اختار المبحوث خيار "موجودة" فإن الدرجة تكون "ثلاث" وخيار "موجودة إلى حد ما" يأخذ "درجتين" و"صفر" لخيار "غير موجودة"، ومن ثم تتراوح درجات هذا المقياس بين (صفر: 60 درجة)، على أساس أن هناك عشرين مظهراً تتراوح قيم الاستجابات على كل مظهر بين صفر: ثلاث درجات، وتم تكويد درجات المبحوثين على النحو التالي:

- مستوى منخفض: عشرون درجة فأقل.
- مستوى متوسط: من 21 درجة لأقل من 40 درجة.
- مستوى مرتفع: أربعون درجة فأكثر.

ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المقياس كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (22)

#### بيبي توزيع المبحوثين طبقاً لرايهم

#### في مستوى وجود المظاهر الإدارية السلبية باتحاد الإذاعة والتليفزيون

الترتيب	%	ن	مستوى وجود المظاهر السلبية
3	7	28	منخفض
1	59.8	239	متوسط
2	33.3	133	مرتفع
	%100	400	ن

يفسر الباحث هذه النتائج بضرورة ربطها بنتائج مستوى مهارات المديرين في الاتحاد ومستوى تطبيقهم لوظائفهم ومستوى مواصفاتهم، وهي جميعاً "متوسطة إلى منخفضة وتقريباً كما في نتائج الجداول الثلاث السابقة، وعندها يستطيع أي باحث أن يدرك أن مديرين حالهم هكذا لا بد أن توجد في إدراتهم مظاهر إدارية سلبية كالتمسك بجرافية القانون، والإهمال وغياب الديمقراطية والنمطية، وغيرها.

### 6) مقياس مستوى اهتمام المديرية في الاتحاد بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة:

يهدف هذا المقياس إلى التعرف على درجة اهتمام المديرين في الاتحاد بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بالتطبيق على أربعة عشر تطبيقاً (كما في س14 بصحيفة الاستبيان)، وتم تقييم خيارات المبحوثين بالدرجات التالية: " لا أعرف " يأخذ درجة " صفر " و " لا يهتم " يأخذ درجة " واحد " و " يهتم إلى حد ما " يأخذ " درجتين " وعند اختيار " يهتم " يأخذ " ثلاث درجات "، وهنا يتكون لدينا مقياس تتراوح درجاته بين (صفر : 42 درجة) على أساس أقل قيمة وأعلى قيمة في خيارات المبحوثين، وتم تكويد الإجابات على النحو التالي:

- مستوى منخفض: 14 درجة فأقل .
- مستوى متوسط: من 15 درجة : 28 درجة .
- مستوى مرتفع: 29 درجة فأكثر .

ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا المقياس كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (23)

#### بيبه توزيع المبحوثين طبقاً لراهم

#### في مستوى اهتمام المديرية في الاتحاد بتطبيقات الإداة الحديثة

الترتيب	%	ن	مستوى الاهتمام بتطبيقات الإداة الحديثة
1	69.8	279	منخفض
2	26.5	106	متوسط
3	3.8	15	مرتفع
	100%	400	ن

يرى الباحث أهمية بالغة لهذه النتيجة التي تشير إلى أن نحو 70% من المبحوثين يرون انخفاضاً في مستوى تطبيقات الإدارة الحديثة، ويفسر الباحث ذلك أن النمط التقليدي في الاتحاد لازال هو النمط الغالب، وتكاد تظهر فيه أمراض ومشكلات الإدارة في المؤسسات العامة والدول النامية بشكل واضح، ومن ثم تبدو هذه النتيجة طبيعية رغم كونها " صادمة " لمن يهدف إلى تطوير الإدارة والمخرجات في اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

### 7) مقياس مستوى مناسبة المدخلات المادية للإنتاج:

ويهدف إلى قياس مدى مناسبة المدخلات المادية كالمباني والتجهيزات والأجهزة، ووسائل النقل للإنتاج (كما في س 29 في الصحيفة)، وقد تم تقييم خيارات إجابات المبحوثين بالدرجات التالية: خيار "غير مناسبة" يأخذ درجة "صفر"، وخيار "مناسبة إلى حد ما" يأخذ درجة، وتم تخصيص ثلاث درجات إلى خيار "مناسبة" ومن ثم أصبح لدينا مقياس درجاته تتراوح بين (صفر وتسع درجات)، وتم تصنيف المبحوثين طبقاً لذلك إلى ثلاثة مستويات:

- مستوى منخفض: 3 درجات فأقل .
- مستوى متوسط: 4-6 درجات .
- مستوى مرتفع: 7 درجات فأكثر .

ويمكن عرض نتيجة هذا المقياس كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (24)

بيبه توزيع المبحوثيه طبقاً لراهم

في مستوى مناسبة المدخلات المادية للإنتاج بالحد الإذاحة والتليفزيون

الترتيب	%	ن	مستوى مناسبة المدخلات المادية
2	35.3	141	منخفض
1	44.3	177	متوسط
3	20.5	82	مرتفع
	100%	400	ن

يفسر الباحث هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى المدخلات المادية في الاتحاد هو مستوى متوسط بنسبة 44.3% ويميل إلى المستوى المنخفض 35.3%. يرجع إلى عدة أسباب من أهمها التضخم الكبير في هيكل الاتحاد وما نتج عنه من مئات الإدارات النوعية التي لم يستطع أن يجهزها بشكل مناسب، فضلاً عن مركزية الاتحاد، وانخفاض الصرف على المدخلات المادية نتيجة الاعتقاد الخاطيء بالصرف مباشرة على إنتاج المخرجات .

### 8) مقياس مستوى جودة مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون:

يهدف هذا المقياس الفرعي إلى قياس جودة سبعة من المدخلات وهي المدخلات التشريعية، والتنظيمية، والبشرية، والهندسية، والمالية، والمادية، والإدارية (كما في س30 بصحيفة الاستبيان) في اتحاد الإذاعة والتلفزيون، وذلك من خلال ثلاث استجابات للمبحوثين، تم تقييم كل استجابة كما يلي:

تم تخصيص درجة للاستجابة "ضعيفة"، ودرجتين للاستجابة "متوسطة"، وثلاث درجات للاستجابة "جيدة"، ومن ثم أصبح لدينا مقياس تتراوح درجاته بين: 7 درجات: 21 درجة، وتم تصنيف المبحوثين طبقاً لذلك على ثلاثة مستويات:

- مستوى ضعيف: سبع درجات فأقل.
- مستوى متوسط: من 8 درجات إلى 15 درجة.
- مستوى مرتفع: 16 درجة فأكثر.

ويمكن عرض نتيجة هذا المقياس كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (25)

#### بيبي توزيع المبحوثين طبقاً لرايهم

#### في مستوى جودة مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ك	مستوى جودة المدخلات
3	6.5	26	ضعيف
1	81.5	326	متوسط
2	12	48	مرتفع
	%100	400	ن

يرى الباحث الأهمية البالغة لهذه النتيجة التي يرى فيها أغلبية العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون وبنسبة 81.5% أن مستوى جودة مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون هو مستوى متوسط، وبالتالي لا يمكن أن تكون المخرجات أيضاً إلا "متوسطة"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تعود إلى مركزية الاتحاد وعدم الرضا عن عملياته الإدارية التي لم يشعر المبحوثون أنها أدت إلى تحسين مستوى جودة المدخلات.

### 9) مقياس مستوى جودة المخرجات في قطاعات الاتحاد:

يهدف هذا المقياس إلى التعرف على مستوى الجودة للمخرجات في أبرز الإدارات والقطاعات الإنتاجية (عدا رئاسة الاتحاد) (كما في س 32 في صحيفة الاستبيان)، وذلك من خلال ثلاثة خيارات للمبحوثين، وتم تقييم كل خيار فيها بدرجة معينة كما يلي:

تم تخصيص درجة واحدة لخيار "ضعيف" و "درجتين" لخيار "متوسطة" و "ثلاث درجات" لإجابة "جيدة"، ومن ثم أصبح لدينا مقياس تتراوح درجاته بين (12 درجة : 36 درجة)، وتم توزيع المبحوثين طبقاً لذلك على ثلاثة مستويات:

- مستوى ضعيف: 12 درجة فأقل .
- مستوى متوسط: 13 درجة : 24 درجة .
- مستوى جيد: 25 درجة فأكثر .

ويمكن عرض نتيجة هذا المقياس كما في الجدول التالي

#### جدول رقم (26)

بيده توزيع المبحوثين طبقاً لرايهم

#### في مستوى جودة المخرجات في قطاعات الاتحاد

الترتيب	%	ك	مستوى جودة المخرجات
3	3.5	14	ضعيف
1	63	252	متوسط
2	33.5	134	جيد
	100%	400	ن

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنها تبدو طبيعية وفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة التي تشير إلى أنه كلما كانت المدخلات جيدة كانت المخرجات جيدة، وطالما أننا رأينا في نتائج الجدول السابق أن مستوى حالة المدخلات "متوسطة" فمن الطبيعي أن يكون مستوى جودة المخرجات هو المستوى "المتوسط"، وغنى عنه القول أن هذا يعود إلى عدم قدرة الإدارة بالاتحاد على تحسين مدخلات الاتحاد، وبالتالي مخرجاته.

### 10) مقياس مستوى رضا العاملين بالاتحاد مع عدد من المتغيرات :

ويهدف إلى قياس درجة رضا الباحثين عن ستة متغيرات كما في (س42 في صحيفة الاستبيان) وهي : العلاقة بين الزملاء ، ومكان العمل ، والمرتب والحوافز ، والأجازات ، والعلاقة مع الرؤساء ، وشيوع ثقافة الابتكار والتجديد ، وذلك من خلال تخصيص الدرجات التالية لدرجات الرضا : درجة واحدة لاختيار " ضعيفة " ودرجتين لاختيار "متوسطة " ، وثلاث درجات لاختيار " جيدة " ، ومن ثم أصبح لدينا مقياس تتراوح درجاته بين : (3 درجات : 18 درجة) ، وتم توزيع الباحثين طبقاً لذلك على ثلاثة مستويات هي :

- مستوى ضعيف : 6 درجات فأقل .
- مستوى متوسط : 7 درجات\_ 13 درجة .
- مستوى جيد : 14 درجة فأكثر .

ويمكن عرض نتيجة هذا المقياس كما في الجدول التالي :

#### جدول رقم (27)

بيانه توزيع الباحثين طبقاً لراهم

في مستوى رضا العاملين بالاتحاد مع عدد المتغيرات

الترتيب	%	ن	مستوى رضا العاملين
2	17.8	71	ضعيف
1	68.3	273	متوسط
3	14	56	جيد
	%100	400	ن

تعتبر الإدارة مسئولة بشكل مباشر عن هذه المتغيرات الواردة بهذا المقياس ومن أهمها شيوع ثقافة الابتكار والتطوير ، وقد جاء رأي الباحثين ليعبر عن مستوى رضا "متوسط " بنسبة غالبية (68.3%) عن هذه المتغيرات مما يجعلها نتيجة هامة ، تفسر بعدم مرونة النظام في الاتحاد واستجابته للمتغيرات الداخلية والخارجية ، وغياب مفاهيم حرية المناقشة والديمقراطية وغيرها .

### 11) مقياس مستوى الجودة للمخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون:

يهدف إلى قياس جودة مختلف المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المتضمنة في أحد عشر عنصراً (كما في س 45 في صحيفة الاستبيان)، ولكل عنصر فيها ثلاث استجابات تتراوح درجاتها بين: درجة واحدة لخيار "ضعيفة" ودرجتين لخيار "متوسطة" وثلاث درجات لخيار "عالية"، ومن ثم أصبحت الدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين: إحدى عشرة درجة، وثلاث وثلاثين درجة، وتم توزيع المبحوثين على ثلاثة مستويات:

- مستوى ضعيف: 11 درجة فأقل.
- مستوى متوسط: 12 درجة: 22 درجة.
- مستوى مرتفع: 23 درجة فأكثر.

ويمكن عرض النتيجة كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (28)

#### بيبي توزيع المبحوثين طبقاً لآرائهم

#### في مستوى جودة المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ن	مستوى جودة المخرجات
3	4.5	18	ضعيف
1	60.8	243	متوسط
2	34.8	139	مرتفع
	٪100	400	ن

ويرى الباحث أن نتيجة مستوى جودة المخرجات للاتحاد بصفة عامة، كما في هذا الجدول تتوافق إلى حد كبير مع نتيجة مستوى جودة المخرجات للإدارات والقطاعات الإنتاجية عدا "رئاسة الاتحاد"، وهو ما يؤكد صدق أدوات الدراسة، وأيضاً صدق آراء المبحوثين ووجود اتجاه عام لديهم يرى أن مستوى المخرجات في الاتحاد هو المستوى "المتوسط"، وكما أشار الباحث من قبل فإن هذا يرجع ربما إلى عدم العناية بمدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون، ورؤية المبحوثين لتنوعية العمليات الإدارية بالاتحاد.

### ثالثاً: النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات وتشمل:
1. ما طبيعة النظم الإدارية وعمليات الإدارة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟ ويشمل ذلك طبيعة النظم بالاتحاد، مدى مساعدتها في تحقيق أهدافه - مدى وجود قطاعات متطورة، نمط الإدارة السائد بالاتحاد، النمط الإداري المطلوب للتطوير، مستوى مهارات المديرين ومواصفاتهم ومدى تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة. الخ.
  2. ما واقع المدخلات في نظام اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟ ويشمل ذلك: المدخلات التشريعية، والتنظيمية، والبشرية، والهندسية، والمالية، والمادية، والإدارية، ومدى ملائمتها لإنتاج مخرجات برامجها وفنية متطورة.
  3. ما مستوى جودة مخرجات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟ ويشمل ذلك: مستوى جودة مخرجات الاتحاد عامة، وكل قطاع على حدة، ومدى إنتاج المخرجات وفقاً لخطة أو للمفاهيم العلمية، ومدى وجود رقابة ومتابعة على إنتاج المخرجات. الخ.
  4. هل أثرت حالة المدخلات بالاتحاد على جودة مخرجاته؟
  5. كيف أثرت ملكية الحكومة على مستوى جودة مخرجات الاتحاد؟
  6. ما أبرز المقترحات للإدارة في الاتحاد لتطوير مخرجاته البرمجية والفنية؟ ويعرض الباحث في هذا الجزء لإجابات الباحثين على هذه الأسئلة ضمن محاور الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان مرتبة طبقاً لتسلسلها في استمارة الاستبيان كما يلي:

#### • المحور الأول: إجابات مجموعة الأسئلة المتعلقة بالإدارة وعملياتها باتحاد الإذاعة والتلفزيون:

- ما طبيعة النظم الإدارية المتبعة في العمل باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟
- أجاب على هذا السؤال جميع مفردات العينة، ويقوم الباحث بترتيب تكرارات الإجابات ونسبها تنازلياً كما يلي:
1. ترى نسبة (50.5%) من الباحثين أن نظم الإدارة بالاتحاد هي نظم تقليدية (مركز أول).
  2. وترى نسبة (41.3%) أن نظم الإدارة بالاتحاد هي نظم تجمع بين الحديثة والتقليدية (مركز ثان).
  3. لم تستطع نسبة (6.8%) أن تحكم على طبيعة نظم الإدارة بالاتحاد (مركز ثالث).

4. ترى نسبة (1.5%) أن نظم الإدارة بالاتحاد نظم حديثة ومتطورة (أقلية ضئيلة جداً).

ويرى الباحث أن هذه النسب ذات دلالة واضحة على أن نظم الإدارة بالاتحاد كانت ولا زالت "تقليدية" ونتيجة للجهود المبذولة لإحداث بعض التطوير في هذه النظم ترى نسبة (41.3%) أنها تجمع بين الحديثة والتقليدية، مما يؤثر على الجهود المبذولة لإصلاح نظم الإدارة بالاتحاد.

#### - هل نظم الإدارة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون تساعد على تحقيق أهدافه؟

أجاب على هذا السؤال جميع مفردات الدراسة، ويقوم الباحث هنا بترتيب إجاباتهم تنازلياً طبقاً للتكرارات ونسبها كما يلي:

1. ترى نسبة (41.8%) من العينة أن نظم الإدارة بالاتحاد لا تساعد على تحقيق أهدافه، واحتلت هذه النتيجة المركز الأول.
2. ترى نسبة (35.5%) من العينة أن نظم الإدارة بالاتحاد تساعد (إلى حد ما) في تحقيق أهدافه، واحتلت هذه النتيجة المركز الثاني.
3. تبين أن نسبة (15.3%) من المبحوثين (لا تعرف) إذا كانت نظم الإدارة في الاتحاد تساعد في تحقيق أهدافه أم لا.
4. جاء في المركز الأخير نسبة (7.5%) وهي أقل نسبة، وترى أن نظم الإدارة بالاتحاد يمكن أن تحقق أهدافه.

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن هذه النتائج تبدو مدهشة لمدى رؤية المبحوثين في قدرة نظم الإدارة على تحقيق أهداف الاتحاد، إلا أنها تنسق وتتماثل إلى حد ما مع رؤيتهم لطبيعة النظم الإدارية المتبعة في العمل كما في إجابات السؤال الأول، ولطبيعة المركزية في الاتحاد.

#### - لماذا لا تساعد هذه النظم الإدارية على تحقيق أهداف الاتحاد؟

يعرض الباحث في الجدول التالي إجابة هذا السؤال الذي أجابت عليه (نسبة 41.8%) من العينة، وهم جملة من لا يرون أن نظم الإدارة في الاتحاد لا تساعد على تحقيق أهدافه، كما يلي:

جدول رقم (29)

بيئه أسباب عدم مساعدة النظم الإدارية في تحقيق أهداف الاتحاد

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الأسباب
2	76.4	127	1- لا توجد مرونة إدارية كافية
8	52.7	88	2- لا يوجد استقلال إداري للقنوات والمحطات والإدارات
3	73.6	123	3- كثرة الخطوات المطلوبة لإنجاز الأعمال وإصدار القرارات
6	58.6	98	4- كثرة العاملين الإداريين في قطاعات الاتحاد
7	55	92	5- زيادة حجم القوى البشرية عن حجم العمل المتاح
4	70	118	6- الصراع على تولي المناصب الإدارية
1	84.4	141	7- اعتماد القرارات على المجاملات
5	59.8	100	8- عدم وجود برامج فعالة للتدريب
6	58.6	98	9- لا توجد خطة تحكم عمل أنشطة الاتحاد
10	38.9	65	10- النظام الإداري بالاتحاد معقد
9	51	86	11- النظام الإداري بالاتحاد لا يسمح بالتعاون المطلوب بين إدارته وقطاعاته
11	8.3	14	12- أخرى
	الاختبار متعدد	الاختبار متعدد	ن (حجم العينة) = 167

يتبين من هذا الجدول أن أهم ثلاثة أسباب تعوق النظم الإدارية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون في تحقيق أهدافه ما يلي :

- 1 . اعتماد القرارات على المجاملات .
- 2 . عدم وجود مرونة إدارية كافية .
- 3 . كثرة الخطوات المطلوبة لإنجاز الأعمال .

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات \_\_\_\_\_ الفصل السادس

يرى الباحث أن الأسباب التي أوردتها المبحوثون للأسباب التي تؤدي إلى عدم مساعدة النظم الإدارية في تحقيق أهداف الاتحاد تتسق مع طبيعة واقع الهيكل المركزي في الاتحاد واعتماده بشكل أساسي على نظم الإدارة التقليدية .

- هل هناك قطاعات أو إدارات متطورة تعتمد على التطبيقات الحديثة في النظم الإدارية، وقطاعات أو إدارات أخرى غير متطورة في هذه النظم بالاتحاد؟

أجاب على هذا السؤال جميع مفردات العينة، وقام الباحث بترتيب إجاباتهم تنازلياً كما يلي :

1. ترى نسبة (48.5%) أن هناك قطاعات وإدارات متطورة تعتمد على التطبيقات الإدارية الحديثة، وأن هناك قطاعات أو إدارات أخرى غير متطورة (ترتيب أول).
2. جاء في الترتيب الثاني نسبة (27.5%) " لا تعرف " ما إذا كانت هناك قطاعات متطورة من عدمه .
3. وترى نسبة (24%) أن الأمر واحد بالنسبة لجميع الإدارات والقطاعات (غير متطورة).

يرى الباحث تفسيراً للنتيجة الخاصة بما تراه نسبة (48.5%) من أن هناك قطاعات متطورة هو شعور بعض العاملين بمحاولات التطوير التي سبقت إجراء الدراسة في بعض القطاعات بالاتحاد خاصة قطاعي الأخبار والقنوات المتخصصة ومجلة الإذاعة والتلفزيون .

### - ما هي القطاعات أو الإدارات المتطورة؟

أجاب على هذا السؤال (48.5%) من المبحوثين هم جملة من أجابوا بـ " نعم " على السؤال السابق حيث يرون أن هناك قطاعات أو إدارات متطورة تعتمد على التطبيقات الحديثة في النظم الإدارية، وقام الباحث بعرض إجابة هذا السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (30)

بيئه القطاعات أو الإذاعات المتطورة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	القطاعات أو الإذاعات
6	24.7	48	1- رئاسة الاتحاد
9	13.4	26	2- قطاع الإذاعة
10	12.3	24	3- قطاع التلفزيون
7	22.6	44	4- قطاع القنوات الفضائية
1	64.4	125	5- قطاع الأخبار
2	59.2	115	6- قطاع قنوات النيل المتخصصة
11	10.8	21	7- قطاع الإنتاج
8	14.9	29	8- قطاع الهندسة الإذاعية
13	5.6	11	9- قطاع الشؤون المالية والاقتصادية
4	34.5	67	10- قطاع الأمن
12	10.3	20	11- قطاع الأمانة العامة
5	33.5	65	12- شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات
3	42.2	82	13- مجلة الإذاعة والتلفزيون
	الاختيار متعدد	الاختيار متعدد	ن = 194

- يتبين من هذا الجدول أن أكثر ثلاث قطاعات تطورا، هي :

1. قطاع الأخبار بنسبة تأييد تصل إلى 64.4% ويأتي في المركز الأول.
2. قطاع القنوات المتخصصة بنسبة تأييد 59.2% ويأتي في المركز الثاني.
3. مجلة الإذاعة والتلفزيون وتأتي في المركز الثالث بنسبة تأييد تصل إلى (42.2%).

ولعل هذه النتيجة تبدو منطقية وموافقة للواقع حيث ثم أحداث تطوير كبير من حيث الشكل والمضمون أو الأجور أو الأجهزة في هذه القطاعات دون غيرها (ملاحظة شخصية للباحث).

كما يتبين من هذا الجدول أن أقل القطاعات تطوراً ما يلي :

- 1 . قطاع الشؤون المالية والاقتصادية، حيث جاء في الترتيب الأخير بنسبة تأييد بلغت فقط (5.6%).
- 2 . قطاع الأمانة العامة، ويأتي في المركز قبل الأخير بنسبة تأييد بلغت (10.3%).
- 3 . قطاع الإنتاج ويأتي في الترتيب الثالث في ترتيب القطاعات الأقل تطوراً وبنسبة تأييد (10.8%).

ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس الواقع إلى حد بعيد، فقطاع الشؤون المالية والاقتصادية هو المسئول عن الموازنة المالية للاتحاد، وتكاليف إنتاج المخرجات المختلفة وأجور العاملين فيها، وبالطبع فإن الاتحاد مدين بنحو عشرة مليارات جنيه، مما يؤثر على سوء سياسات هذا القطاعات أو على الأقل تحمله النظرة السلبية من الباحثين، كذلك فإن قطاع الأمانة مسئول عن الخدمات المقدمة، وغالبيتها خدمات يراها العاملون ليست كافية في نسب الدعم المقدمة من الاتحاد، خاصة الخدمات اليومية، كأسعار الوجبات الجاهزة، ونسب خصم الأدوية للأمراض غير المزمنة، وخدمات الجراح، مقارنة بما تقدمه بعض المؤسسات الصحفية، وذلك على الرغم من الدعم شبه الكامل للمرضى في الأمراض المزمنة وأصحاب الجراحات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف الرحلات ومنها رحلات الحج والعمرة وقلّة أعداد المستفيدين منها، وفيما يخص قطاع الإنتاج فهناك كتابات كثيرة تشير إلى تراجع مستوى الدراما المصرية التي ينتجها هذا القطاع أمام إنتاج الدراما العربية، السورية خاصة، وإنتاج القطاع الخاص.

- ما أسباب تطور هذه القطاعات والإدارات؟

أجاب على هذا السؤال نسبة (48.5%) من الباحثين، وقام الباحث بعرض إجاباتهم في الجدول التالي :

جدول رقم (31)

بيئه أسباب تطور بعض القطاعات والإدابات

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	أسباب تطور بعض القطاعات والإدابات
6	24.7	48	1- مرونة اللوائح والنظم
7	20	39	2- بساطة الهيكل التنظيمي
5	25	50	3- حجم العاملين مناسب للإنتاج المطلوب
4	42.7	83	4- تطور الأجهزة الهندسية المستخدمة
2	57.7	112	5- توافر الإمكانيات المادية
3	46.4	90	6- وفرة الإمكانيات المالية
1	59.7	116	7- ارتفاع مستوى خبرة وكفاءة الإدارة
8	1.5	3	8- أخرى
	الاختيار متعدد		ن (حجم العينة) = 194

- يتبين من الجدول أن أهم أسباب تطور بعض القطاعات والإدابات ما يلي :

1. ارتفاع مستوى خبرة وكفاءات الإدارة .
2. توافر الإمكانيات المادية .
3. وفرة الإمكانيات المالية .
4. تطور الأجهزة الهندسية .
5. حجم العاملين مناسب للإنتاج المطلوب .

ويرى الباحث تفسيراً لذلك أن الأسباب تضمنت كل ما أشارت إليه أدبيات الإدارة الحديثة لتطوير أية مخرجات ، ومن أبرزها مرونة اللوائح والنظم وبساطة الهيكل والحجم المناسب للعاملين ، وكما جاء في الأسباب بالجدول .

- ما الأسباب لوجود بعض القطاعات أو الإدارات غير متطورة؟

قام الباحث بعرض نتائج إجابة هذا السؤال في الجدول التالي :

جدول رقم (32)

بيئه أسباب عدم تطور بعض القطاعات والإدارات

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	أسباب عدم تطور بعض القطاعات والإدارات
3	43	172	1- جمود اللوائح والنظم
7	30.3	121	2- وجو هيكل إداري مركزي
6	34.5	138	3- وجود هيكل إداري معقد
8	29.5	118	4- عدد العاملين غير مناسب للإنتاج المطلوب
4	39.5	158	5- ضعف الإمكانيات الهندسية والفنية
2	43.8	175	6- قلة الإمكانيات المادية
5	37.5	150	7- انخفاض مستوى الإمكانيات المالية
1	45.8	183	8- ضعف مستوى خبرة وكفاءة الإدارة
9	1.5	6	9- أخرى
	الاختيار متعدد		ن (حجم العينة) = 400

- يتبين من الجدول أن أهم أسباب عدم تطور بعض القطاعات والإدارات ما يلي :
1. ضعف مستوى خبرة وكفاءة الإدارة، وجاء هذا السبب في المركز الأول بنسبة تأييد من المبحوثين بلغت 45%.
  2. قلة الإمكانيات المادية، وجاء هذا السبب في الترتيب الثاني بنسبة 43.8%.
  3. جمود اللوائح والنظم، وجاء ذلك كسبب ثالث بنسبة 43%.
  4. ضعف الإمكانيات الهندسية والفنية (بنسبة 39.5%).
  5. انخفاض مستوى الإمكانيات المالية (بنسبة 37.5%).

وبمقارنة نتائج إجابات المبحوثين في السؤالين السابع والسادس وبصفة خاصة مع أهم خمس أسباب للتطور أو عدم التطور لبعض القطاعات والإدارات نجد أنها تكاد تكون معكوسة بالتوازي مع بعضها البعض، وهو ما يؤكد أن أسباب التطور هي نفسها أسباب عدم التطور، لكن في الأولى هناك تعاطي إيجابي، وفي عدم التطور هناك تفاعل سلبي.

- ما نمط الإدارة والقيادة السائد في قطاعات الاتحاد؟

تظهر النتائج ما يلي :

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

1. ترى نسبة (69%) من إجمالي العينة أن "نمط الإدارة والقيادة التسلسلية أو الفردية" هي النمط الإداري السائد في قطاعات الاتحاد وجاء ذلك في الترتيب الأول.
  2. جاء "نمط الإدارة والقيادة غير الموجهة التي تتخلى فيها الإدارة والقيادة عن مسؤولياتها وتتركها للأفراد" في الترتيب الثاني من اختيارات المبحوثين بنسبة 11.3%.
  3. ترى نسبة 6.3% أن "نمط الإدارة والقيادة الديمقراطية التي يتم فيها القيادة بالمشاركة هو النمط الإداري المتبع.
  4. لم تستطع نسبة 13.5% أن تحدد نمط الإدارة بالاتحاد.
- وتبدو هذه النتيجة منطقية مع رؤية المبحوثين للإدارة وكفاءتها في إجابات الأسئلة السابقة.
- يمكن تفسير هذه النتيجة إلى استخدام النظام الإداري بالاتحاد الأسلوب التقليدي في الإدارة، واعتماد الإدارة بالاتحاد على الأسلوب الهرمي المركزي في الإدارة، وغياب تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة به.

### - ما نمط الإدارة والقيادة المطلوبة للتطوير الإداري بالاتحاد؟

- أجاب على هذا السؤال جميع المبحوثين، وجاءت إجاباتهم كالتالي:
1. أشارت نسبة (88.8%) أن "نمط الإدارة والقيادة الديمقراطية" هو النمط المطلوب للتطوير الإداري بالاتحاد، واحتل ذلك الاختيار المركز الأول.
  2. جاء في المركز الثاني من الاختيار السابق اختيار نسبة 5% إجابة "لا أعرف" نمط الإدارة والقيادة المطلوبة للتطوير الإداري بالاتحاد.
  3. ترى نسبة (4.3%) أن "نمط الإدارة والقيادة غير الموجهة" هو النمط المطلوب للتطوير الإداري في الاتحاد.
  4. ترى نسبة 2% أن نمط الإدارة والقيادة المطلوب للتطوير الإداري بالاتحاد هو "الإدارة والقيادة التسلسلية".

وتشير هذه النسبة المرتفعة (88.8%) التي اختارت نمط "الإدارة والقيادة الديمقراطية" إلى مدى حاجة الاتحاد لهذا النمط خاصة في ضوء ما أقرته نسبة (69%) في السؤال السابق أن النمط الموجود هو نمط "الإدارة والقيادة التسلسلية أو الفردية" وهو ما يشير إلى حاجة الاتحاد للتحويل للنمط الديمقراطي في الإدارة.

### - ما مستوى المهارات لدى المديرين الحاليين باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يقوم الباحث بعرض نتائج إجابة هذا السؤال كما في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

بيته مستوى المهارات لدى المديرين الحاليين باتحاد الإذاعة والتلفزيون

المستوى (n = 400)										المهارات
المجموع		لا أعرف		ضعيف		متوسط		عال		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	8.3	33	25.8	103	52.3	29	13.8	55	1- المهارات الفنية
100	400	8.8	35	30.3	121	51	204	10	40	2- المهارات الفكرية
100	400	11.8	47	29.3	117	45.3	181	13.8	55	3- المهارات الشخصية
100	400	7.3	29	39.8	159	42.3	169	10.8	43	4- مهارات التعامل مع الآخرين
100	400	10.8	43	46.3	185	39	156	4	16	5- مهارات الارتقاء بالمؤسسة

- تبين من الجدول السابق ما يلي :

1. يرى 52% من الباحثين أن المهارات الفنية للمديرين باتحاد الإذاعة والتلفزيون هي مهارات متوسطة ، ويرى 25.8% منهم أن هذه المهارات ضعيفة ، بينما يرى 13.8% أن هذه المهارات عالية .
2. يرى 51% من الباحثين أن المهارات الفكرية للمديرين بالاتحاد هي مهارات متوسطة ، بينما يرى 30.3% أن هذه المهارات ضعيفة ، في حين يرى 10% أنها عالية .
3. يرى 45.3% من الباحثين أن المهارات الشخصية للمديرين هي مهارات متوسطة ، بينما يرى 29.3% منهم أن هذه المهارات ضعيفة ، في حين يرى 13.8% منهم أنها مهارات عالية .
4. يرى 42.3% من الباحثين أن مهارات التعامل مع الآخرين هي مهارات متوسطة ، بينما يرى 39.8% أنه ضعيفة ، في حين يرى 10.8% فقط أنها عالية .
5. يرى 46.3% من العينة أن مهارات الارتقاء بالمؤسسة هي مهارات ضعيفة لدى المديرين باتحاد الإذاعة والتلفزيون ، ويرى 39% أنها متوسطة ، في حين يرى 4% فقط منهم أنها عالية .

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

ويرى الباحث في ضوء ذلك أن النتيجة الأخيرة هي أكثر النتائج أهمية ودلالة لهذه الدراسة باعتبار أن مهارات الارتقاء بالمؤسسة هي مهارات ضعيفة بالأساس، وإذا أضفنا إليها أن الجزء الأكبر يرى بقية المهارات "متوسطة" لدى المديرين بالاتحاد، يمكن بذلك أن نفهم سر تراجع نسب التعرض للقنوات والمحطات التابعة للاتحاد، ونسبة الديون المرتفعة على الاتحاد.

- حدد مدى قيام المديرين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بتطبيق وظائف الإدارة؟

يقوم الباحث بعرض إجابات الباحثين عن هذا السؤال كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (34)

يبين مدى قيام المديرين باتحاد الإذاعة والتلفزيون بتطبيق الوظائف الإدارية

مدى تطبيق المديرين للوظائف (n=400)										المهام
الجموع		لا يعرف		لا تطبق		تطبق إلى حد ما		تطبق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	400	6.8	27	10.5	42	50	200	32.8	131	1- اتخاذ القرارات
100	400	8.5	34	29.8	119	45.3	181	16.5	66	2- التخطيط
100	400	9.3	37	29.8	119	47	188	14	56	3- التنظيم
100	400	8.8	35	20.3	81	48	192	23	92	4- التوجيه
100	400	9.3	37	21.8	87	43.8	175	25.3	101	5- الرقابة
100	400	8.3	33	33	132	49.5	198	9.3	37	6- التنسيق
100	400	10.8	43	16.8	67	48.3	193	24.3	97	7- القيادة
100	400	9.3	37	31	124	46.5	186	13.3	53	8- التدريب
100	400	11.5	46	42.8	171	35.8	143	10	40	9- التقييم
100	400	13	52	43.3	173	36.3	145	7.5	30	10- التمويل
100	400	17.8	71	50.5	202	27.8	111	4	16	11- التنبؤ

- يتبين من الجدول السابق ما يلي:

1. أن جميع الوظائف يتم تطبيقها باتحاد الإذاعة والتلفزيون، وإن اختلفت نسبة التطبيق ومداه من وظيفة إلى أخرى، وقد جاءت أكثر الوظائف في خيار إجابة "تطبق" هي وظيفة اتخاذ القرارات بنسبة 32.8%، ثم وظيفة القيادة بنسبة 24.3% وأقلها هي وظيفة التنبؤ بنسبة 4%.

2. وفيما يخص اختيار "تطبق إلى حد ما" بالنسبة لمختلف الوظائف، كان عموماً هو الاختيار الأعلى للمبحوثين في مختلف الوظائف وإن اختلفت أيضاً النسبة والمدى من وظيفة إلى أخرى، وكانت أعلى الوظائف "تطبق إلى حد ما" هي وظيفة اتخاذ القرارات بنسبة 50% يليها التنسيق بنسبة 49.5%، ثم وظيفة القيادة بنسبة 48.3%، وجاءت أقل الوظائف في فئة "تطبق إلى حد ما" وظيفة "التنبؤ" بنسبة 27.8%.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات ————— الفصل السادس

3. بالنسبة لاختيار الباحثين لخيار " لا تطبق " جاءت وظيفة التقويم الأعلى اختياراً كونها وظيفة " لا تطبق " ويرى ذلك 43.3٪ يليها وظيفة التقييم بنسبة 42.8٪، ثم وظيفة التنسيق بنسبة 33٪.

ويرى الباحث أن هناك ضعفاً عاماً في مدى تطبيق الوظائف الإدارية كما جاء في الجدول، وهو يشير إلى ضعف مستوى الإدارة بالاتحاد، بل إن أكثر الوظائف تطبيقاً هي وظيفة " اتخاذ القرارات " ومن المعروف أن استخدام هذه الوظيفة بكثرة يعتبر مرضاً إدارياً في حد ذاته، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة بحالة المركزية الشديدة في الاتحاد التي تعوق الاتصال وتجعله بطيئاً وهو ما يؤدي إلى عدم قيام المديرين بتطبيق وظائفهم على النحو المرجو.

- حدد أيًا من الموصفات التالية تنطبق على المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يقوم الباحث بعرض إجابات الباحثين (ن = 400) على هذا السؤال كما بالجدول التالي:

جدول رقم (35)

بيبه الموصفات التي تنطبق على المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	لا تنطبق		الترتيب	تنطبق		الموصفات
	٪	ن		٪	ن	
9	70.8	283	2	29.3	117	1- يفوض الآخرين في بعض اختصاصاته
7	78.8	315	4	21.3	85	2- ينفذ قواعد الإدارة بدقة
4	89.3	357	7	10.8	43	3- يعمل على تكوين الصف الإداري الثاني
6	84	336	5	16	64	4- على علم بمعظم جوانب العمل
10	66.8	267	1	33.3	133	5- لا يضع ثقته في أي شخص بسهولة
2	92	368	9	8	32	6- موضوعي في معظم الأحوال
3	91	264	8	9	36	7- يحافظ على حقوق المرؤوسين
8	77.5	310	3	22.5	90	8- غالباً لا يتراجع في قراراته
1	94.3	377	10	5.8	23	9- معلم جيد
5	88	352	6	12	48	10- يستمع للمشورة
الاختيار متعدد						الإجمالي ن = 400

- يتبين من هذا الجدول ما يلي :

- جاءت أكثر الموصفات التي تنطبق على المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون موصفة " لا يضع ثقته في أي شخص " بسهولة " ، وذلك بنسبة تأييد من 33.3% من المبحوثين وهي نسبة الثلث تقريباً ، بينما جاءت أكثر الموصفات التي لا تنطبق على المدير في الاتحاد " موصفة كونه معلم جيد " وذلك بنسبة 94.3% .
- بمراجعة جميع الموصفات ونسبها وترتيبها يكون المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون في وضع حرج جداً لانخفاض نسب التأييد للموصفات الإيجابية في حقه ، في نفس الوقت الذي ترتفع فيه جداً نسب عدم المؤيدين لانطباق الموصفات الإيجابية عليه .
- تشير نتائج هذا الجدول إلى ضرورة حدوث مراجعة شاملة ، وإصلاح كبير في موصفات المدير في اتحاد الإذاعة والتلفزيون .
- ويلاحظ وجود ارتفاع عام في نسب عدم انطباق الموصفات الإيجابية على المديرين بالاتحاد ، ويمين تفسير ذلك على أساس أنه يتم اختيار معظم هذه القيادات على معايير ليست على درجة كافية من الموضوعية .

- من فضلك حدد أياً من المظاهر الإدارية التالية توجد في اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يقوم الباحث بعرض نتائج إجابات المبحوثين حول هذا السؤال من خلال الجدول التالي الذي يتضمن عشرين مظهراً إدارياً سلبياً للتعرف على درجة وجودها كما يلي :

جدول رقم (36)

يبين مدى وجود المظاهر الإدارية السلبية باتحاد الإذاعة والتلفزيون

مدى وجودها (n=400)										المظاهر
المجموع		لا أعرف		غير موجودة		موجودة إلى حد ما		موجودة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	11	44	1.3	5	20.3	81	67.5	270	1- الجهاز الإداري يتسم بالنتخض
100	400	16	64	8	32	32.3	129	43.8	175	2- تعدد مستويات التنظيم
100	400	7	28	2	8	21.3	85	69.8	279	3- كثرة عدد العاملين وتكدسهم
100	400	14.8	59	5.5	22	28.3	113	51.5	206	4- التمسك بجرمية القانون والتحايل عليه
100	400	9.3	37	3.5	14	31.8	127	55.5	222	5- الإهمال
100	400	8	32	3.8	15	28.3	113	60	240	6- غياب الديمقراطية
100	400	8.5	34	3.3	13	25	100	63.3	253	7- المحاباة مع وجود صراعات إدارية
100	400	17	68	9.5	38	31	124	42.5	170	8- ضعف الخلق الإداري (الانحياز بالوظيفة العامة)
100	400	12.8	51	9.3	37	34.5	138	43.5	174	9- إضفاء طابع السرية المبالغ فيها
100	400	11.5	46	4.8	19	30.5	122	53.3	213	10- المركزية الشديدة
100	400	11.8	47	4	16	28.5	114	55.8	223	11- الجنوح نحو النمطية
100	400	7.3	29	2.8	11	30.3	121	59.8	239	12- ضعف الاستجابة لحقوق العاملين
100	400	14.8	59	9.5	38	28.5	114	47.3	189	13- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو الإنتاج
100	400	9.3	37	5	20	31.8	127	54	216	14- ضعف الاعتماد على الأساليب العلمية
100	400	10	40	5.8	23	32	128	52.3	209	15- الاعتماد على غير الكفاءات في الإدارة العليا
100	400	8.3	33	5	20	32.5	130	54.3	217	16- غياب مفهوم المناقشة
100	400	8.8	35	6	24	29.5	118	55.8	223	17- غياب مفهوم الإدارة الجماعية
100	400	6.8	27	4	16	25.8	103	63.5	254	18- وجود صراعات إدارية
100	400	18	72	6.8	27	26.5	106	48.8	195	19- نادراً ما يتم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي
100	400	12.8	51	5.5	22	33.8	135	48	192	20- ضعف الاستجابة لحقوق العملاء والجمهور

- يتبين من الجدول السابق ما يلي :

1. ارتفاع عام في جميع نسب التأييد من المبحوثين لوجود جميع المظاهر السلبية العشرين الموجودة بالجدول التي جاء أقلها بنسبة 42.5% في مظهر ضعف الخلق الإداري (الانحجار بالوظيفة العامة) وأعلىها في التأييد لوجود المظهر السلبي " كثرة عدد العاملين وتكدسهم " بنسبة 69.8%، وهو ما يعطي مؤشراً أن العاملين يرون أنفسهم كخيار أعلى من غيره مظهراً من أهم المظاهر السلبية في الاتحاد، وهو ما قد يعطي مصداقية أكبر في آرائهم.
  2. جاءت أقل النسب تأييداً لفرضية " غير موجود " فيما يخص المظاهر السلبية بالاتحاد، وكانت أعلى نسب التأييد لهذه الفرضية في مظهر الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو الإنتاج بنسبة 9.5% وأقلها فرضية الجهاز الإداري يتسم بالتضخم بنسبة 1.3%.
- تشير هذه النتائج إلى أن المبحوثين يرون أن هناك تفشي للمظاهر السلبية في اتحاد الإذاعة والتليفزيون على مختلف المحاور الإدارية، ويرون أنها موجودة بنسب مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى إتباع الاتحاد للنظم التقليدية في الإدارة، والمركزية التي يعاني منها الاتحاد.

- حدد درجة اهتمام المديرين في الاتحاد بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة؟

يقوم الباحث بعرض إجابات المبحوثين حول هذا السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (37)

بيته درجة اهتمام المديرية في الاتحاد بتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة

درجة الاهتمام (n=400)										المظاهر
الجموع		لا أعرف		لا يهتم		يهتم إلى حد ما		يهتم		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	14.8	59	39.8	159	36.8	147	8.8	35	1- دراسة النظم الداخلية والخارجية للاتحاد
100	400	12.8	51	32	128	44.8	179	10.5	42	2- التحسين المستمر في المخرجات البرمجية والفنية
100	400	14.3	57	36.8	147	39	156	10	40	3- تقديم الخدمة والمخرجات في الوقت المناسب
100	400	19.3	77	36.5	146	37.5	150	6.8	27	4- استخدام أسلوب إعادة الهندسة (إعادة الترتيب)
100	400	16.8	67	43.8	175	30.8	123	8.8	35	5- استخدام أسلوب الهدم الخلاق لإصلاح العمل (إلغاء وإيجاد إدارات جديدة)
100	400	17	68	43	172	33.3	133	6.8	27	6- وجود سيناريوهات وبدائل للإنتاج وحل المشاكل
100	400	13.5	54	53.5	214	27.5	110	5.5	22	7- استخدام أسلوب الكتاب المفتوح (المصارحة) مع العاملين
100	400	23	92	48	192	25	100	14	16	8- استخدام أسلوب إعادة اختراع الحكومة (إعادة النظر في الوظائف والإدارة بشكل جذري)
100	400	19.5	78	36.3	145	32.8	131	11.5	46	9- إعادة هيكلة اتحاد الإذاعة والتليفزيون
100	400	13.3	53	48.3	193	31.3	125	7.3	29	10- تمكينك في تحديد الأهداف واتخاذ القرار
100	400	11.8	47	38.3	153	35.8	143	14.3	57	11- مسألتك على حجم أعمالك ومخارجك وأمانتك
100	400	11.5	46	51.3	205	30.5	122	6.8	27	12- الشفافية في إحاطتك بالمعلومات الخاصة بالعمل
100	400	18.3	73	43.5	174	31.8	127	6.5	26	13- وجود إدارة استراتيجية (تخطط) لقرارات مصيرية للاتحاد والعاملين
100	400	14	56	45.8	183	33.3	133	7	28	14- الاهتمام بالإنتاج الإبداعي الخلاق

- يتبين من الجدول السابق ما يلي :

• أنه على الرغم من وجود اهتمام من المديرين في الاتحاد بالتطبيقات الإدارية الحديثة إلا أن هذا الاهتمام يراه المبحوثون ضعيفاً، حيث تحتل نسب " فئة يهتم " أقل النسب في جميع التطبيقات دون غيرها .

• يرى المبحوثون بدرجة أعلى أن المديرين لا يهتمون بالتطبيقات الإدارية الحديثة، ويتجلى ذلك في ارتفاع نسب المبحوثين في رؤيتهم لعدم اهتمام المديرين بهذه التطبيقات، كما يظهر ذلك في نسب عمود " لا يهتم " وجاءت أعلى النسب في رؤية المبحوثين لعدم اهتمام المديرين باستخدام أسلوب الكتاب المفتوح (المصارحة مع العاملين) حيث جاء ذلك بنسبة 53.5٪ .

• أن عموم نتائج هذا الجدول تؤشر لعدم وجود شعور قوي لدى العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون بعمليات الإدارة لاستخدام التطبيقات الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تنهض بمدخلات الاتحاد وبالتالي بمخرجاته، ومن ثم رضا الجمهور عن هذه المخرجات، التي تكون حينئذ قادرة على المنافسة وتلبية أهداف الاتحاد الإعلامية، والبقاء في سوق الإعلام كمؤسسة قادرة على الاستمرار والحياة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العاملين لا يشعرون بشكل كاف بتطبيقات الأساليب الإدارية نتيجة لضعف الاعتماد على هذه الأساليب أو ربما لغيابها، وهو ما يصب جميعه في غياب تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة داخل الاتحاد .

• المحور الثاني: إجابات مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمدخلات في اتحاد الإذاعة والتلفزيون :

- هل لديك علم بالقانون (13) لسنة 1979م، وتعديلاته بالقانون (223) لسنة 1989م بشأن الإذاعة والتلفزيون؟

تشير إجابات المبحوثين على هذا السؤال إلى النتائج التالية :

- تؤكد أغلبية المبحوثين بنسبة (72.8٪) أنه ليس لديها علم بهذا القانون .
- يرى عدد من المبحوثين بنسبة (18.3٪) أنهم يعرفون القانون إلى حد ما .
- يأتي في الترتيب الأخير نسبة (9٪) فقط هم الذين أكدوا أن لهم علماً بهذا القانون .

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن القانون المذكور لا يرتبط في نصوصه بشكل مباشر بالعاملين، إلا أن نظم الإدارة الحديثة تشير إلى أهمية أن يكون العاملون لديهم علم بالمدخلات

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات ————— الفصل السادس

التشريعية، على الأقل في فئة الإدارة العليا التي استحوذت على نسبة (100 مفردة) من العينة وبنسبة 25% من الباحثين، وكان الباحث يعتقد أن هذه النسبة على الأقل سيكون لها علم بالقانون، وهو ما لم يحدث، ومن ثم يرى الباحث ذلك خلافاً معرفياً ينبغي إصلاحه لأن المعرفة هي جوهر العملية الإدارية كما سبق الإشارة في الفصل الرابع من الدراسة.

- هل توفر في هذا القانون الاستقلال المالي والإداري الكافي الذي يسمح للاتحاد بممارسة أعماله؟

أجاب عن هذا السؤال هؤلاء الذين لديهم علم بالقانون المذكور وتشير إجاباتهم إلى ما يلي:

- يرى أغلبية هؤلاء وبنسبة 58.7% أن هذا القانون توفر فيه الاستقلال المالي والإداري الكافي الذي يسمح للاتحاد بممارسة أعماله .
- وإذا أضفنا إلى هؤلاء نسبة 16.5 وهذه نسبة من لديهم علم بالقانون " إلى حد ما " يتبين أن نسبة 75.2% ممن لديهم علم بالقانون يرون أنه يسمح للاتحاد بممارسة أعماله، كما يشير أن القانون به مظلة تشريعية جيدة لعمل الاتحاد، لكنها لا تخلو من الثغوب الواجب إصلاحها .
- ترى نسبة (29.3%) من الذين لديهم علم بالقانون أنه لا يسمح للاتحاد بممارسة أعماله وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتؤشر إلى ضرورة إجراء مراجعة لنصوص ومواد القانون لإصلاح النصوص التي لا تسمح له بالاستقلال المالي والإداري الكافي .

- هل نحن في حاجة إلى قانون جديد ينظم العمل الإداري داخل الاتحاد؟

- عند توجيه هذا السؤال صريحاً لجميع مفردات العينة جاءت إجابتهم مرتبة كما يلي:
- يأتي في الترتيب الأول ما مقداره نسبة 60.5% من الباحثين لم يعرفوا إجابة هذا السؤال، وهي نتيجة تبدو طبيعية إذا كان هناك نسبة 72.8% ليس لديها علم بهذا القانون كما سبق الإشارة .
  - ترى نسبة (35.3%) أنه " نعم " هناك حاجة إلى قانون جديد ينظم العمل الإداري في الاتحاد، وهي نسبة تتقارب مع نسبة هؤلاء الذين لديهم علم بالقانون ويرون أنه لا يسمح للاتحاد بممارسة أعماله كما في إجابة السؤال السابق (نسبة 29.3%).
  - يأتي في الترتيب الثالث فقط نسبة 4.3% ترى أنه ليست هناك حاجة إلى قانون جديد .

- لماذا نحن في حاجة إلى قانون جديد ينظم العمل الإداري داخل الاتحاد؟

قام الباحث بتنظيم إجابات المبحوثين المخولين بالإجابة على هذا السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (38)

أسباب الحاجة لقانون جديد ينظم العمل الإداري باتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ن	الأسباب
2	23.5	94	1- لتوفير المرونة الإدارية الكافية في اتخاذ القرار
3	19.3	77	2- لإعطاء المزيد من الاستقلال المالي والإداري للاتحاد عن الحكومة
4	19	76	3- لإعطاء المزيد من الحريات في الإنتاج البرامجي والفني
1	28	112	4- لتهيئة مناخ يسمح للاتحاد بمنافسة القطاع الخاص وتجويد الخدمة
5	0.3	1	5- أخرى
الاختيار متعدد			ن = 141

- يتبين من الجدول السابق أن أهم أسباب الحاجة لقانون جديد بالاتحاد ما يلي :
- تهيئة مناخ يسمح للاتحاد بمنافسة القطاع الخاص بتجويد الخدمة ، وجاء هذا السبب في المركز الأول بنسبة 28٪ من تأييد المبحوثين .
- جاء في المركز الثاني سبب توفير المرونة الإدارية الكافية في اتخاذ القرار وبنسبة 23.5٪ .
- وجاء في المركز الثالث سبب إعطاء المزيد من الاستقلال المالي والإداري للاتحاد عن الحكومة .

- هل ترى أن الهياكل التنظيمية بالاتحاد تهيئ بيئة مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية ذات مستوى جودة عالية؟

- يقوم الباحث بعرض إجابات المبحوثين على هذا السؤال مرتبة تنازلياً كما يلي :
- ترى نسبة (45.3٪) من العينة أن هذه الهياكل التنظيمية والإدارية بالاتحاد لا تهيئ بيئة مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية ذات مستوى جودة عالية .
- يأتي في الترتيب الثاني هؤلاء الذين يعتقدون " إلى حد ما " في قدرة هذه الهياكل على تهيئة بيئة مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية ذات مستوى جودة عالية بنسبة (27.8٪) .

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات ————— الفصل السادس

- لم تستطع نسبة (20.8%) أن تجيب على هذا السؤال واختاروا إجابة (لا أعرف).
- جاء في الترتيب الأخير رأى نسبة (6.3%) ترى بوضوح أن الهياكل التنظيمية والإدارية تهيء بيئة مناسبة لإنتاج مخرجات براجمية وفنية ذات مستوى جودة عالية.

وتشير هذه النتائج إلى ضرورة أحداث إصلاح هيكلي وإداري واسع بالاتحاد بالنظر إلى نسبة هؤلاء الذين يرون أن هذه الهياكل لا تهيء بيئة مناسبة (45.3%) أو هؤلاء الذين يعتقدون "إلى حد ما" أنها تهيء بيئة مناسبة ونسبتهم (27.8%).

### - ما مقترحاتك لإصلاح الهياكل التنظيمية؟

أجاب على هذا السؤال نسبة 93.75% المخول لها الإجابة عليه طبقاً لإجابات الباحثين على السؤال السابق، ويقوم الباحث بعرض نتائج إجاباتهم في الجدول التالي:

#### جدول رقم (39)

#### بيئه مقترحات العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون لإصلاح هياكله التنظيمية

الترتيب	%	ك	المقترحات
2	68.2	256	1- دمج المتشابه من المحطات والقنوات والإدارات
3	59.4	223	2- اختصار القطاعات والإدارات إلى عدد أقل
1	70.4	264	3- تقليص المركزية وتبسيط الهياكل
4	47.2	177	4- إنشاء إدارات إنتاجية جديدة
5	2.1	8	5- أخرى
الاختيار متعدد			ن = 375

- يتبين من الجدول أن أهم المقترحات التي قدمها العاملون باتحاد الإذاعة والتلفزيون

#### لإصلاح هياكله التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- تقليص المركزية وتبسيط الهياكل، ويأتي هذا المقترح في الترتيب الأول بنسبة (70.4%).
- دمج المتشابه من المحطات والقنوات والإدارات، ويأتي ذلك كمقترح ثان بنسبة تأييد بلغت 68.2%.
- اختصار القطاعات والإدارات إلى عدد أقل كمقترح ثالث (بنسبة 59.4%).
- إنشاء إدارات إنتاجية جديدة بنسبة تأييد بلغت (47.2%).

ويرى الباحث أن هذه الإجابات لها دلالات مهمة يتمثل أبرزها في تقليص المركزية، واختصار القطاعات والإدارات، وعلى الرغم من ذلك هناك حاجة ملحة لإنشاء بعض الإدارات الإنتاجية الجديدة التي تتصل بمتغيرات العصر من تكنولوجيا المعلومات والإنترنت والتسويق والتخليص، وذلك لدفع الإنتاج.

- ما رأيك في عدد العاملين بالاتحاد (قراءة 40 ألف شخص)؟

- أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة، ويقوم الباحث بترتيب إجاباتهم تنازلياً كما يلي :
- ترى أغلبية العينة بنسبة (72%) أن عدد العاملين بالاتحاد كبير ويفوق حاجة الاتحاد.
  - يأتي في الترتيب الثاني ما نسبته (12.8%) من المبحوثين يرون أنهم " لا يعرفون " إذا كان هذا العدد كبيراً أم صغيراً أم مناسباً لحاجة العمل بالاتحاد.
  - يأتي في الترتيب الأخير نسبة (3.5%) ترى أن هذا العدد قليل ويحتاج للمزيد.
- نخلص من ذلك إلى نتيجة دالة وهي نتيجة رأي الأغلبية الكبيرة التي ترى أن عدد العاملين بالاتحاد كبير ويفوق حاجة الاتحاد.

- هل ترى أن مواصفات العاملين بالاتحاد مناسبة لإنتاج مخرجات برمجية وفنية ذات مستوى جودة عالية؟

- يقوم الباحث بعرض نتائج آراء المبحوثين كما يلي :
- ترى نسبة 51.5% من المبحوثين أن مواصفات العاملين مناسبة إلى حد ما لإنتاج مخرجات برمجية وفنية ذات مستوى جودة عالية، هذا الرأي يأتي في الترتيب الأول.
  - يأتي في الترتيب الثاني رأي نسبة 22.5% يرون أن مواصفات العاملين بالاتحاد " لا " تناسب إنتاج مخرجات برمجية وفنية ذات مستوى جودة عالية.
  - ترى نسبة 18.5% أنه " نعم " مواصفات العاملين بالاتحاد مناسبة لهذا الإنتاج.
  - لم تستطع نسبة 7.5% أن تحدد رأياً في قدرة مواصفات العاملين على إنتاج مخرجات ذات مستوى جودة عالية.

نخلص من ذلك وبالنظر إلى الرأي الأول والرأي الثالث (51.5% + 18.5%) إلى أن هناك استعداداً وجهوزية في مواصفات العاملين بالاتحاد لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية، لكن ربما تحتاج هذه المواصفات إلى نوع من الصقل والتدريب.

- هل العاملون بالاتحاد يخضعون في ممارسة عملهم للنظم الواردة في التنظيم الرسمي للاتحاد أم أنهم يعتمدون على تنظيم غير رسمي خاص بهم؟

أجاب على هذا السؤال مفردات العينة ، ويقوم الباحث هنا بترتيب إجاباتهم تنازلياً حسب نسبتهم لكل خيار من خيارات الإجابة :

- ترى نسبة 44.8% أن العاملين يعملون من خلال تنظيم يجمع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- ترى نسبة 23.3% أنهم يعملون من خلال التنظيم الرسمي .
- ترى نسبة 16% أنهم يعملون من خلال التنظيم غير الرسمي ، ويرى هذا العدد وهذه النسبة أنهم " لا يعرفون " الإجابة على هذا السؤال .

نخلص من ذلك إلى أن هناك ممارسة غير رسمية واسعة تتم داخل اتحاد الإذاعة والتلفزيون بين العاملين وبعضهم البعض تبدو أقوى بكثير من الممارسات الرسمية الحاكمة لمعايير العمل ومنع الانحرافات أو المجاملات الضارة .

- هل ترى أن الأجهزة الهندسية المستخدمة في الإنتاج في اتحاد الإذاعة والتلفزيون مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى؟

يقوم الباحث فيما يلي بترتيب إجابات مفردات العينة على هذا السؤال ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- ترى نسبة 41.3% أن الأجهزة الهندسية المستخدمة في الإنتاج في اتحاد الإذاعة والتلفزيون " لا " تناسب إنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى ، ويقع ذلك في الترتيب الأول .
- يأتي في الترتيب الثاني رأي نسبة 38.8% ، حيث يعتقدون أن الأجهزة الهندسية يمكنها " إلى حد ما " إنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى .
- يتساوى رأي من قالوا " لا أعرف " الإجابة على هذا السؤال ، ورأي من يرون أنه " نعم " الأجهزة الهندسية المستخدمة في الاتحاد مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى بنسبة (10%) لكل منهما .

وتعليقاً على هذه النتيجة يرى الباحث أن الأجهزة الهندسية بالاتحاد تحتاج إلى تطوير كبير بالنظر إلى رأي من لا يرون أنها مناسبة ، وهؤلاء الذين يرون إلى حد ما مناسبتها ، ويؤكد ذلك ما يلاحظه الباحث من تواضع الأجهزة المستخدمة في الاتحاد وكثرة أعطالها نتيجة كثرة تحميل العمل عليها وتأخر سنوات إهلاكها ، وذلك كون الباحث من العاملين في الاتحاد .

- لماذا ترى أن الأجهزة الهندسية المستخدمة في الإنتاج في اتحاد الإذاعة والتليفزيون غير مناسبة لإنتاج مخرجات برمجية وفنية عالية المستوى؟

أجاب على هذا السؤال نسبة 41.25% هم جملة من لا يرون أن هذه الأجهزة مناسبة لإنتاج مخرجات برمجية وفنية عالية المستوى كما في إجابة السؤال السابق، ويقوم الباحث بترتيب إجاباتهم كما في الجدول التالي:

جدول رقم (40)

يبيح أسباب عدم مناسبة الأجهزة الهندسية بالاتحاد لإنتاج مخرجات عالية المستوى

الترتيب	%	ن	المقترحات
1	100	165	1- أجهزة قديمة كثيرة الأعطال
3	44.8	74	2- أجهزة حديثة لكن معقدة يصعب التعامل معها
2	94.5	156	3- أجهزة قليلة لا تسمح بالإنتاج المطلوب
2	94.5	156	4- بطء عمليات صيانة وإصلاح الأجهزة
4	4.2	7	5- أخرى
الاختيار متعدد			ن = 165

- يتبين من الجدول أن أهم أسباب عدم مناسبة الأجهزة الهندسية بالاتحاد لإنتاج مخرجات عالية المستوى يتمثل فيما يلي:

- كون الأجهزة قديمة وكثيرة الأعطال، وذلك كخيار أول بنسبة 100%.
- يأتي في الترتيب الثاني وبنسبة 94.5% لكل منها سبب كون الأجهزة قليلة ولا تسمح بالإنتاج المطلوب، وبطء عمليات صيانة وإصلاح الأجهزة.
- يأتي في الترتيب الثالث وبنسبة 44.8% من يرون أن الأجهزة حديثة لكنها معقدة ويصعب التعامل معها.

- هل ترى أن نظم الإدارة المالية في الاتحاد تساهم في تطوير مخرجات الاتحاد البرمجية والفنية وزيادة موارده؟

أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة، ويقوم الباحث فيما يلي بترتيب إجاباتهم تنازلياً كما يلي:

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات ————— الفصل السادس

- ترى (نسبة 56٪) أن نظم الإدارة المالية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون "لا" تساهم في تطوير مخرجات الاتحاد البرمجية والفنية وزيادة موارده، وذلك في الترتيب الأول.
- ترى (نسبة 28.3٪) أن نظم الإدارة المالية في الاتحاد يمكنها "إلى حد ما" أن تساهم في تطوير مخرجاته البرمجية والفنية وزيادة موارده.
- لم تستطع (نسبة 11.3٪) أن تجيب على هذا السؤال.
- ترى فقط (نسبة 4.5٪) أنه "نعم" يمكن لنظم الإدارة المالية في الاتحاد أن تساهم في تطوير مخرجات الاتحاد البرمجية والفنية وزيادة موارده.

نخلص من هذه النتائج أن أغلبية العاملين في الاتحاد غير راضين عن نظم الإدارة المالية بالاتحاد، وتبدو هذه النتيجة منطقية في ضوء تزايد ديون الاتحاد عاماً بعد عام حتى وصلت نحو عشرة مليارات جنيهه في 30/6/2008م، وفي ضوء اختلال أجور العاملين في الاتحاد، حيث يتقاضى بعضهم أجوراً مبالغاً فيها ويتقاضى الآخرون مبالغ ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معظم ميزانيات أجور البرامج والمخرجات، وتجري حالياً محاولات لإصلاح الخلل في النظم المالية بالاتحاد وفي نظم إدارتها.

- هناك ديون كبيرة على اتحاد الإذاعة والتلفزيون، هل ترى أن من أسبابها ضعف النظم الإدارية المستخدمة بالاتحاد؟

- أجاب على هذا السؤال جميع مفردات العينة ويقوم الباحث بترتيب إجاباتهم كما يلي:
- ترى أغلبية الباحثين أنه "نعم" من أسباب الديون الكبيرة على اتحاد الإذاعة والتلفزيون ضعف النظم الإدارية المستخدمة وذلك بتأييد (نسبة 66٪) كخيار أول.
  - ترى (نسبة 15.5٪) أنه "إلى حد ما" فإن من أسباب الديون الكبيرة على الاتحاد ضعف النظم الإدارية.
  - يأتي في الترتيب الثالث (نسبة 11.3٪) لم تستطع أن تجيب على هذا السؤال.
  - يأتي في الترتيب الأخير (نسبة 3.5٪) هي فقط التي "لا" ترى أن من أسباب الديون الكبيرة على الاتحاد ضعف النظم الإدارية المستخدمة.

ويرى الباحث أن إجابة الباحثين على هذا السؤال تؤكد وجود ارتباط قوي بين النظام الإداري المتبع في الاتحاد والديون الكبيرة المستحقة عليه، وهو ما يؤكد أن إيقاف التراكم المستمر لهذه الديون لن يمكن أن يحدث إلا بحدوث إصلاح حقيقي للنظام الإداري المتبع في الاتحاد.

- ما أسباب هذه الديون في رأيك؟

أجاب عن هذا السؤال جميع مفردات العينة (ن=400)، وكان السؤال مفتوحاً للمبحوثين ليحيبوا عليه كما شاءوا، وبمراجعة الباحث لهذه الإجابات، قام بدمج الإجابات المتشابهة في فئات، وقام بتبويبها كما بالجدول التالي:

جدول رقم (41)

يبين أسباب الديون باتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	رقم	الأسباب
2	384	1- أسباب لها علاقة بالعاملين (زيادة عددهم- ضعف كفاءاتهم ومهاراتهم، قلة دخولهم، الوساطة في تعيينهم)
1	611	2- أسباب لها علاقة بفرضية إهدار المال العام (تأسيس المكاتب، أعمال اللجان، إيجار أجهزة لمدد طويلة)
5	312	3- أسباب لها علاقة بالإدارة (ضعف كفاءتها، تكرار الإدارات والقنوات والمحطات)
6	40	4- ضعف المحاسبة والرقابة
4	350	5- المبالغة في تقدير تكلفة المخرجات
3	437	6- عدم البحث عن مصادر إيرادات (التسويق- الدعاية والإعلان)
ن=400 (ويوجد أكثر من إجابة للمبحوث)		

- يتبين من الجدول السابق وطبقاً لرأي المبحوثين أن أهم أسباب الديون المتراكمة على اتحاد

الإذاعة والتلفزيون ما يلي:

1. أسباب لها علاقة بفرضية إهدار المال العام.
2. أسباب لها علاقة بالعاملين.
3. قصور البحث عن مصادر إيرادات.
4. المبالغة في تقدير تكلفة المخرجات.
5. أسباب لها علاقة بضعف الإدارة.
6. ضعف المحاسبة والرقابة.

- هل ترى أن المدخلات المادية للاتحاد كالمباني والتجهيزات والأجهزة ووسائل النقل والاتصال مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى؟

ويقوم الباحث في الجدول التالي بتوزيع إجابات المبحوثين كما يلي :

جدول رقم (42)

يبين مناسبة المدخلات المادية للاتحاد الإذاعة والتليفزيون للإنتاج

مناسبتها للإنتاج (n=400)										المدخلات المادية
مجموع		لا أعرف		غير مناسبة		مناسبة إلى حد ما		مناسبة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	20.8	83	38	15	43	172	32.5	130	المباني
100	400	35.3	141	5.3	21	47.8	191	11.8	47	التجهيزات والأجهزة
100	400	48	192	5.3	21	37.5	150	9.3	37	وسائل النقل والاتصال

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. فيما يخص مناسبة المباني كمدخلات مادية ترى (نسبة 43%) أنها مناسبة إلى حد ما ، وترى (نسبة 32.5%) أنها مناسبة ، بينما ترى (نسبة 3.8%) أنها غير مناسبة ، في حين لم تستطع (نسبة 20.8%) أن تحدد موقفها .
2. بالنسبة للتجهيزات والأجهزة ترى (نسبة 47.8%) من العاملين أنها مناسبة إلى حد ما ، بينما ترى (نسبة 11.8%) أنها مناسبة ، وترى (نسبة 5.3%) أنها غير مناسبة ، في حين لم تستطع (نسبة 35.3%) أن تجيب على هذا السؤال وهي نسبة كبيرة نسبياً حيث لا يفترض أن تكون مثل هذه النسبة تجهل الإجابة على هذا السؤال إلا إذا كانت هذه النسبة لا تتعامل مع الأجهزة والتجهيزات إما لعدم وجودها أصلاً أو لعدم تعاملهم مع أي نوع من الأجهزة ، وكلا الأمرين يؤشر على خلل إداري موجود .
3. فيما يخص رأي المبحوثين في وسائل النقل والاتصال كان المدهش أيضاً أن النسبة الأكبر من المبحوثين وهي (48%) لم تستطع أن تجيب على هذا السؤال ، وهو أيضاً يؤشر على خلل إداري لأنه يشير إلى أن هؤلاء إما لا يتعاملون مع هذه الوسائل أو أنها غير متوفرة ، خاصة وأن (نسبة 37.5%) راضية إلى حد ما ، وهو أضعف الإيمان عن وسائل النقل والاتصال بالاتحاد ، وترى نسبة (5.3%) أنها غير مناسبة ، وترى فقط (نسبة 9.3%) أن وسائل النقل والاتصال بالاتحاد مناسبة لإنتاج مخرجات برامجية وفنية عالية المستوى .

- حدد مستوى الجودة في مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يقوم الباحث بعرض إجابات الباحثين على هذا السؤال كما بالجدول التالي :

جدول رقم (43)

بيئه مستوى الجودة في مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون

مستوى الجودة (n=400)										المدخلات
المجموع		لم يحدد		ضعيفة		متوسطة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	2.3	9	18	72	67.3	269	12.5	50	1- التشريعية (القانون والوائح)
100	400	2.3	9	31	124	62.3	249	4.5	18	2- التنظيمية (الهيكل الإدارية)
100	400	1.8	7	16.5	66	70.3	281	11.5	46	3- البشرية (مواصفات العاملين)
100	400	2.3	9	30.8	123	55.3	221	11.8	47	4- الهندسية (الأجهزة المستخدمة في الإنتاج)
100	400	2.5	10	52	208	41.3	165	4.3	17	5- المالية (الميزانيات والأجور)
100	400	2.8	11	29.3	117	59.8	239	8.3	33	6- المادية (مباني بالتجهيزات والأجهزة وسائل النقل والمواصلات)
100	400	1.8	7	36.5	146	57.3	229	4.5	18	7- الإدارية (المديرون ومواصفاتهم ومدى التزامهم بالوظائف الإدارية وعناصر القيادة)

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. يرى 67.3% من المبحوثين أن المدخلات التشريعية باتحاد الإذاعة والتلفزيون متوسطة ، ويرى 18% منهم أنها " ضعيفة " ، وترى نسبة 12.5% منهم فقط أنها " جيدة " ، في حين لم تستطع نسبة 2.3% أن تحدد موقفها ، وتؤشر هذه النتائج أن المدخلات التشريعية بالاتحاد في حاجة إلى تطوير كبير حتى ترتفع نسبة من يريدونها أن تكون جيدة ، أو حتى تتوازي مع الرغبة في مخرجات ذات جودة عالية أو مطورة .
2. فيما يتعلق بالمدخلات التنظيمية فإن نسبة 62.3% ترى أنها متوسطة ، وترى نسبة 31% أنها ضعيفة ، في حين ترى نسبة 4.5% فقط أنها " جيدة " ، ولم تستطع ما نسبته 2.3% من المبحوثين أن تبدي رأيها في هذه المدخلات ، وهذه النتيجة أيضاً تؤشر إلى أن المدخلات التنظيمية في الاتحاد تحتاج إلى تطوير وإصلاح كبيرين .
3. ترى نسبة 70.3% من المبحوثين العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون أن مستوى جودة المدخلات البشرية في الاتحاد " متوسطة " ، يليها نسبة 16.5% ترى أنها " ضعيفة " ، ثم نسبة 11.5% ترى أنها " جيدة " ، ولم تستطع نسبة 1.8% أن تحدد موقفها ، وهو أيضاً يؤشر إلى أن المدخلات البشرية بالاتحاد تحتاج إلى المزيد من برامج التنمية البشرية والتطوير .
4. ترى نسبة 55.3% من المبحوثين أن مستوى المدخلات الهندسية بالاتحاد " متوسطة " بينما ترى نسبة 30.8% أنها " ضعيفة " ، في حين ترى نسبة 11.8% أنها " جيدة " ، ولم تستطع نسبة 2.3% أن تحدد موقفها ، وهو ما يؤشر أيضاً إلى الارتفاع النسبي في ضعف المدخلات الهندسية ، وحاجاتها إلى التطوير .
5. وفيما يتعلق بمستوى جودة المدخلات المالية ، ترى 52% أنها " ضعيفة " ، يلي ذلك ما نسبته 41.3% ترى أنها " متوسطة " ، وترى فقط نسبة 4.3% أنها " جيدة " ، ولم تستطع نسبة 2.5% أن تحدد رأيها ، وهذا يؤشر بشكل واضح على ضعف مستوى المدخلات المالية ، وحاجتها الملحة للتطوير .
6. أما فيما يتعلق بمستوى جودة المدخلات المادية ، فترى نسبة 59.8% أنها " متوسطة " ، وترى ما نسبته 29.3% أنها " ضعيفة " ، في حين ترى نسبة 8.3% أنها " جيدة " ، بينما لم تستطع نسبة 2.8% أن تحدد رأيها ، وهذه النتيجة تؤشر أيضاً على الحاجة لتطوير المدخلات المادية للاتحاد حتى يساهم ذلك في تحسين المخرجات .
7. وفيما يتعلق بالمدخلات الإدارية فترى نسبة 57.3% أنها " متوسطة " وترى نسبة 36.5% من المبحوثين أنها " ضعيفة " كأكبر نسبة ضعف في جميع مدخلات اتحاد الإذاعة والتلفزيون

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

وهو ما يؤشر لضرورة إحداث تطوير في المدخلات الإدارية بالاتحاد، وهو ما تؤكده أقل نسبة من المبحوثين التي ترى أنها جيدة (نسبة 4.5٪) وهي أقل نسبة جودة في جميع المدخلات عدا التنظيمية التي تساويها تماماً، وهو ما يؤشر إلى ضرورة أن يتم تبني مفاهيم الإدارة الحديثة لإصلاح المدخلات الإدارية بالاتحاد.

### • الملور الثالث: إجابات مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمرجات البراجمية والفنية للاتحاد:

- هل ترى أن حالة المدخلات الموجودة في الاتحاد أثرت على مستوى جودة مخرجاته البراجمية والفنية؟

أجاب على هذا السؤال جميع مفردات العينة الـ (400) ويقوم الباحث فيما يلي بترتيب إجاباتهم:

1. ترى (نسبة 58.8٪) أنه "نعم" فإن حالة المدخلات الموجودة في الاتحاد أثرت على مستوى جودة مخرجاته البراجمية والفنية.
2. ترى (نسبة 30٪) أن حالة المدخلات الموجودة في الاتحاد أثرت "إلى حد ما" على مستوى جودة مخرجاته البراجمية والفنية.
3. جاءت نسبة هؤلاء الذين لا يرون تأثيراً لحالة المدخلات في الاتحاد على مستوى مخرجاته البراجمية والفنية لتشكّل فقط (2٪) من المبحوثين.
4. لم تستطع ما نسبته (9.3٪) أن تجيب على هذا السؤال.

وتؤشر هذه النتائج بشكل واضح على أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين حالة المدخلات الموجودة في الاتحاد التي يغلب عليها الطابع المتوسط تقريباً ومستوى مخرجات الاتحاد التي ينظر إليها من الجمهور والمسؤولين على أنها ربما لا تزيد إجمالاً عن هذه الحالة المتوسطة، وربما نرى ذلك صحيحاً في إجابات الأسئلة القادمة.

- من فضلك حدد مستوى جودة المخرجات في قطاعات الاتحاد؟

يقوم الباحث بعرض إجابات جميع مفردات العينة على هذا السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (44)

يبين مستوى جودة مخرجات قطاعات الأنداد

مستوى الجودة للمخرجات (n=400)										القطاع
الجموع		لا أعرف		ضعيفة		متوسطة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	1.5	6	13	52	63.5	254	22	88	1- الإذاعة
100	400	1.5	6	19.5	78	68.8	275	10.3	41	2- التلفزيون
100	400	2	8	16	64	65.8	263	16.3	65	3- القنوات الفضائية
100	400	2.8	11	10	40	59	236	28.3	113	4- الأخبار
100	400	2	8	11.5	46	61.3	245	25.3	101	5- قنوات النيل المتخصصة
100	400	3.5	14	14	56	65.3	261	17.3	69	6- الإنتاج
100	400	2.8	11	17	68	66.8	267	13.5	54	7- الهندسة الإذاعية
100	400	3.5	14	24.8	99	64.8	258	7.3	29	8- الشؤون المالية والاقتصادية
100	400	2.8	11	14	56	59.8	239	23.5	94	9- الأمن
100	400	5	20	11.3	45	69.5	278	14.3	57	10- الأمانة العامة
100	400	4.5	18	10.5	42	64	256	21	84	11- شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات
100	400	3	12	13	52	57.5	230	26.5	106	12- مجلة الإذاعة والتلفزيون

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. احتل قطاع الأخبار بنسبة 28.3% المركز الأول في مستوى الجودة للمخرجات، يليه في المركز الثاني مجلة الإذاعة والتلفزيون بنسبة 26.5%، ثم في المركز الثالث قطاع القنوات المتخصصة بنسبة 25.3%، وفي المركز الرابع جاء قطاع الأمن بنسبة 23.5%، ثم قطاع

الإذاعة في المركز الخامس بنسبة 22٪، وفي المركز السادس جاءت شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات بنسبة 21٪، وفي المركز السابع قطاع الإنتاج بنسبة 17.3٪، ثم في المركز الثامن قطاع القنوات الفضائية بنسبة 16.3٪، ثم في المركز التاسع قطاع الأمانة العامة بنسبة 14.3٪، ثم في المركز العاشر قطاع الهندسة الإذاعية بنسبة 13.5٪، وفي المركز الحادي عشر جاء قطاع التلفزيون بنسبة 10.3٪، وجاء في المركز الأخير قطاع الشؤون المالية والاقتصادية بنسبة 7.3٪.

2. وفيما يتعلق بمن رأوا مستوى مخرجات قطاعات الاتحاد متوسطة كانت إجاباتهم كما يلي : عبرت نسبة 69.5٪ من الباحثين أن مستوى مخرجات قطاع الأمانة العامة "متوسطة" واحتل بذلك المركز الأول في هذه الفئة، يليه قطاع التلفزيون بنسبة 68.8٪، ثم قطاع الهندسة الإذاعية بنسبة 66.8٪، والشؤون المالية والاقتصادية بنسبة 64.5٪، وهكذا . . إلى آخر القطاعات والإدارات كما في الجدول بهذه الفئة .

3. جاءت أكبر نسبة من الباحثين ترى مستوى المخرجات "ضعيفة" في قطاع الشؤون المالية والاقتصادية حيث تبلغ 24.8٪، يليه قطاع التلفزيون بنسبة 19.5٪، ثم قطاع الهندسة الإذاعية بنسبة 17٪، ثم قطاع القنوات الفضائية بنسبة 16٪، وهكذا . . كما في الجدول بهذه الفئة .

ويرى الباحث تعليقاً على نتائج هذا السؤال أن هناك تماثلاً إلى حد ما مع رؤية الباحثين للقطاعات والإدارات داخل الاتحاد ومدى تطورها .

- ما رأيك في مستوى هذه المخرجات البراجمية والفنية بصفة عامة؟

يقوم الباحث بترتيب إجابات الباحثين على هذا السؤال ترتيباً تنازلياً كما يلي :

1. ترى نسبة 77.3٪ من الباحثين (ن=400) أن المخرجات البراجمية والفنية للاتحاد ذات مستوى "متوسط" واحتلت بذلك المركز الأول .
2. ترى نسبة 13٪ أن مستوى هذه المخرجات "ضعيفة" وتحتل بذلك المركز الثاني .
3. يأتي في المركز الثالث نسبة 6٪ من الباحثين لم تستطع الإجابة على هذا السؤال .
4. ترى نسبة 3.8٪ أن مستوى هذه المخرجات "عال" .

وتؤشر هذه النتائج إلى الحاجة الملحة لتطوير المخرجات البراجمية والفنية للاتحاد الإذاعة والتلفزيون، وهناك أرضية مشجعة على ذلك مفادها أن النسبة الأعلى من الباحثين ترى أن مستوى جودة هذه المخرجات متوسطة، ومع بعض الجهد يمكن الانتقال بمستوى جودة هذه المخرجات إلى فئة جيدة .

- ما هي أسباب ضعف مستوى المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

ويقوم الباحث بعرض إجابات الباحثين على هذا السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (45)

يبين أسباب ضعف مستوى المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ك	الأسباب
1	100	52	1- المجالاتات وسيطرة الأهواء الشخصية في عمليات الإنتاج
1	100	52	2- ضعف اللوائح المالية
3	94	49	3- الاعتماد على أفكار قديمة غير إبداعية
4	92.3	48	4- قلة الإمكانيات المادية
1	100	52	5- سوء الإدارة والقيادة
5	90.3	47	6- ضعف برامج التدريب
2	98	51	7- غياب التخطيط في معظم الأحوال
7	76	40	8- غياب دراسات الجدوى في الإنتاج
9	67	35	9- غياب دراسات الجمهور المستهدف
6	84	44	10- هروب الكفاءات للخارج
8	73	38	11- ضعف الاهتمام بالكوادر الشابة
			ن = 52 (ويوجد أكثر من إجابة للمبحوث)

- يتبين من الجدول السابق أن أهم أسباب ضعف مستوى المخرجات البرمجية والفنية في

اتحاد الإذاعة والتلفزيون تتمثل فيما يلي :

1. المجالاتات وسيطرة الأهواء الشخصية (بنسبة 100%).
2. ضعف اللوائح المالية (بنسبة 100%).
3. سوء الإدارة والقيادة (بنسبة 100%).
4. غياب التخطيط في معظم الأحوال (بنسبة 98%).
5. الاعتماد على أفكار قديمة غير إبداعية (بنسبة 94%).
6. قلة الإمكانيات المادية (بنسبة 92.3%).
7. ضعف برامج التدريب (بنسبة 90.3%).

8. هروب الكفاءات للخارج (بنسبة 84%).
9. غياب دراسات الجدوى في الإنتاج (بنسبة 76%).
10. ضعف الاهتمام بالكوادر الشابة (بنسبة 73%).
11. غياب دراسات الجمهور المستهدف (بنسبة 67%).

- هل يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفقاً للمفاهيم العلمية؟

يقوم الباحث بترتيب إجابات المبحوثين (ن=400) كما يلي :

1. ترى (نسبة 51.8%) أنه " إلى حد ما " يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفقاً للمفاهيم العلمية ، واحتلت هذه النتيجة الترتيب الأول .
2. جاء في الترتيب الثاني من يرون أنه " لا " يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفقاً للمفاهيم العلمية ، وذلك (بنسبة 35.3%).
3. احتل الترتيب الثالث (بنسبة 10.3%) من لم يستطيعوا الإجابة عن هذا السؤال .
4. جاءت أقل الأعداد والنسب لمن يرون أنه " نعم " يتم إنتاج هذه المخرجات وفقاً للمفاهيم العلمية وذلك في الترتيب الأخير (بنسبة 2.8%).

وتؤشر هذه النتيجة إلى خطورة عدم الاعتماد على المفاهيم العلمية بشكل أساسي في إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون ، ولعل هذا يفسر عدم ارتفاع مستوى جودة هذه المخرجات بصفة عامة ، ويرى الباحث أن عدم الاعتماد على المفاهيم العلمية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون يعود بشكل أساسي إلى عدم الاعتماد على المتخصصين والمؤهلين دراسياً في كليات الإعلام في إنتاج البرامج ، وإنما هناك اعتماد واسع على عناصر تتوارث الخبرة حتى ولو كانت بشكل خاطئ! .

- هل يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفق خطة؟

يقوم الباحث بترتيب إجابات المبحوثين (ن=400) كما يلي :

1. ترى (نسبة 47.3%) أنه " إلى حد ما " يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفق خطة ، واحتلت هذه النتيجة الترتيب الأول .
2. جاء في الترتيب الثاني (بنسبة 25.8%) خيار من يرون أنه " لا " يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون وفق خطة .
3. وترى (نسبة 15%) من المبحوثين أنه " نعم " يتم إنتاج المخرجات البرمجية والفنية للاتحاد وفق خطة .

4. لم تستطع (نسبة 12%) أن تجيب على هذا السؤال .

- هل توجد متابعة على عملية إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

جاءت إجابات الباحثين (ن=400) على هذا السؤال على النحو التالي :

1. ترى (نسبة 50%) أنه " إلى حد ما " توجد عمليات متابعة على إنتاج المخرجات البرمجية والفنية للاتحاد .

2. وترى (نسبة 19.8%) أنه لا توجد عمليات متابعة على هذا الإنتاج .

3. ترى فقط (نسبة 16.8%) أنه " نعم " توجد متابعة على إنتاج المخرجات .

4. لم تستطع (نسبة 13.5%) أن تجيب على هذا السؤال .

- هل توجد رقابة على عملية إنتاج المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

أشارت نتائج إجابات الباحثين (ن=400) على هذا السؤال إلى النتائج التالية :

1. ترى (نسبة 42.8%) أنه توجد رقابة " إلى حد ما " على عملية إنتاج المخرجات ، وجاء ذلك كخيار أول للباحثين .

2. جاء في الترتيب الثاني خيار من نسبتهم (32.8%) ترى أنه " نعم " توجد عمليات رقابة على إنتاج المخرجات البرمجية والفنية بالاتحاد .

3. جاء في الترتيب الثالث خيار هؤلاء الذين يرون أنه " لا " توجد عملية رقابة على إنتاج المخرجات ، (بنسبة 14.5%) .

4. لم تستطع (نسبة 10%) أن تجيب على هذا السؤال .

تعليقاً على هذه النتائج يشير الباحث إلى أهمية ملاحظة ارتفاع نسبة من قالوا " نعم " توجد رقابة على إنتاج المخرجات (32.8%) عن هؤلاء ممن قالوا " نعم " توجد متابعة على إنتاج المخرجات (16.8%) أو " نعم " يتم الإنتاج وفق خطة (15%) أو " نعم " يتم الإنتاج وفقاً للمفاهيم العلمية (2.8%) كما في إجابات الأسئلة السابقة ، وهو ما يؤثر على اهتمام الاتحاد بعنصر الرقابة على الإنتاج خاصة فيما يتعلق بالإنتاج الإخباري والسياسي ، أكثر من اهتمامه بالعناصر السابقة المتعلقة بالإنتاج وفقاً للمفاهيم العلمية أو خطة ونحو ذلك ، وهو ما يؤثر بالتأكيد على حرية الإبداع والإنتاج .

- هل يوجد توجيه وتدريب لتلافي أخطاء العمل في إنتاج المخرجات البرمجية للاتحاد؟

يرتب الباحث إجابات الباحثين (ن=400) على هذا السؤال كما يلي :

## الفصل السادس \_\_\_\_\_ إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات

1. ترى (نسبة 50.3%) أنه يوجد توجيه وتدريب "إلى حد ما" لتلافي أخطاء العمل في إنتاج المخرجات، واحتلت هذه النتيجة المركز الأول.
  2. ترى (نسبة 32%) أنه "لا" يوجد توجيه وتدريب لتلافي أخطاء العمل في الإنتاج، واحتلت هذه النتيجة المركز الثاني.
  3. جاء في المركز الثالث فقط (نسبة 7.5%) ترى أنه "نعم" يوجد تدريب وتوجيه لتلافي أخطاء العمل في إنتاج المخرجات البرمجية والفنية للاتحاد.
  4. لم تستطع (نسبة 10.3%) أن تجيب على هذا السؤال.
- ويلاحظ أيضاً الباحث أن نسبة من قالوا "نعم" في إجابة هذا السؤال (7.5%) تقل كثيراً عن من قالوا "نعم" توجد رقابة في إجابة السؤال السابق ونسبتهم (32.8%).

- هل ترى أن ملكية الحكومة للاتحاد أثرت سلباً على مستوى جودة مخرجاته البرمجية والفنية؟

جاءت إجابات الباحثين (ن=400) على هذا السؤال كما يلي:

1. ترى (نسبة 45.3%) أنه "نعم" أثرت ملكية الحكومة للاتحاد سلباً على مستوى جودة مخرجاته البرمجية والفنية.
2. وترى أيضاً (نسبة 35.3%) أنه "إلى حد ما" أثرت ملكية الحكومة للاتحاد سلباً على مستوى جودة مخرجاته البرمجية والفنية.
3. جاء في الترتيب الثالث (نسبة 10%) لم تستطع الإجابة على هذا السؤال.
4. احتلت الترتيب الأخير (نسبة 9.5%) ترى أنه "لا" لم تؤثر ملكية الحكومة للاتحاد سلباً على مستوى جودة مخرجاته البرمجية والفنية.

يخلص الباحث من ذلك إلى أن هناك تأثيراً واضحاً بشكل سلبي لملكية الحكومة للاتحاد على مستوى جودة مخرجاته البرمجية والفنية.

- كيف أثرت ملكية الحكومة على مستوى هذه المخرجات؟

يقوم الباحث بعرض نتائج إجابات الباحثين على هذا السؤال كما في الجدول التالي:

جدول رقم (46)

بيئه التأثيرات السلبية لملكية الحكومة للاتحاد على مستوى مخرجاته

الترتيب	%	ك	التأثيرات السلبية
3	93.5	77	1- ضعف مستوى الإنتاج المذاع
1	100	78	2- نمطية البرامج وعدم تجديد الفكر الإذاعي والتلفزيوني
2	97.4	76	3- عدم القدرة على المنافسة مع القنوات الخاصة
3	93.5	73	4- عدم وجود مبدعين أو مبتكرين في صناعة اتحاد الإذاعة والتلفزيون
2	97.4	76	5- انخفاض سقف الحرية
4	91	71	6- انخفاض مستوى الإنفاق المالي على الإنتاج وأجور العاملين فيه
5	8.9	7	7- أخرى
الاختبار متعدد			ن=78

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1. يتمثل أهم تأثير سلبي للملكية الحكومية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون في نمطية البرامج وعدم تجديد الفكر الإذاعي والتلفزيوني وذلك بنسبة تأييد وصلت 100% من المبحوثين المخول لهم الإجابة على هذا السؤال، واحتل هذا التأثير المركز الأول.
2. جاء في المركز الثاني لهذه التأثيرات عنصرا: انخفاض سقف الحرية، وعدم القدرة على المنافسة مع القنوات الخاصة، وذلك بنسبة تأييد 97.4% من المبحوثين لكل منهما.
3. جاء في المركز الثالث تأثيران وهما عدم وجود مبدعين أو مبتكرين في صناعة اتحاد الإذاعة والتلفزيون، وضعف مستوى الإنتاج المذاع، وذلك بنسبة 93.5% لكل منهما.
4. جاء في المركز الرابع وبنسبة (91%) تأثير انخفاض مستوى الإنفاق المالي على الإنتاج وأجور العاملين.

• المحور الرابع: إجابات مجموعة الأسئلة المتعلقة بعدد من المتغيرات ذات التأثير المحتمل على المدخلات والمخرجات وعمليات الإدارة:

- ما درجة رضاك عن العناصر التالية داخل الاتحاد:

العلاقة بين الزملاء، مكان العمل، المرتب والحوافز، الأجازات، العلاقة مع الرؤساء، شيوع ثقافة الابتكار والتجديد؟ .

ويقوم الباحث بعرض نتائج إجابات الباحثين على هذا السؤال كما في الجدول التالي:

جدول رقم (47)

يبين درجة رضا العاملين بالاتحاد عن عدد من العناصر المتعلقة بعمليات الإدارة

درجة الرضا (n=400)										العناصر
الجدوى		لم يحدد		ضعيفة		متوسطة		جيدة		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
100	400	3.8	15	29	116	50.8	203	16.5	66	العلاقات بين الزملاء
100	400	3.8	15	29.8	119	46.5	186	20	80	مكان العمل
100	400	3.8	15	58.8	235	34.5	138	3	12	المرتب والحوافز
100	400	4.8	19	31	124	41.3	165	23	92	الأجازات
100	400	4.8	19	39	156	43.8	175	12.5	50	العلاقات مع الرؤساء
100	400	3.8	15	64	256	29.3	117	3	12	شيوع ثقافة الابتكار والتجديد

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. أن النسب المرتفعة في إجابات الباحثين حول رضاهم على العناصر المذكورة تقع في فئتي متوسطة وضعيفة، وأقل النسب تقع في فئة جيدة، بغض النظر عن هؤلاء الذين لم يحددوا إجابة على هذا السؤال.
2. جاءت أفضل نسب الرضا في فئة "متوسطة" لصالح العلاقات بين الزملاء (50.8%) يليها مكان العمل (46.5%)، ثم العلاقة مع الرؤساء (43%)، والأجازات (41.3%) والمرتب والحوافز (34.5%)، وجاءت أقل نسب الرضا في هذه الفئة حول شيوع ثقافة الابتكار والتجديد (29.3%).
3. ترى نسبة (64%) أن عنصر شيوع ثقافة الابتكار والتجديد يستحق درجة رضا "ضعيفة" واحتل بذلك المركز الأول في هذه الفئة، ويرى (58.8%) من الباحثين أن عنصر المرتب والحوافز يستحق درجة رضا "ضعيفة" وبذلك يحتل المركز الثاني في هذه الفئة، يلي ذلك نسبة (39%) ترى أن العلاقة مع الرؤساء "ضعيفة"، وترى (31%) أن عنصر الأجازات

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقياس والتساؤلات ————— الفصل السادس

تستحق درجة رضا " ضعيفة " ، ويأتي في الترتيب الأخير في فئة " ضعيفة " مكان العمل بنسبة (29.8٪) ، والعلاقات بين الزملاء بنسبة (29٪) .

4 . أما فيما يخص درجات الرضا في فئة " جيدة " فقد احتلت الأجازات أعلى درجة رضا في هذه الفئة بنسبة (23٪) وتلى ذلك مكان العمل بنسبة (20٪) ثم العلاقة بين الزملاء بنسبة (16.5٪) وبعدها العلاقة مع الرؤساء بنسبة (12.5٪) ، وجاء في الترتيب الأخير وبنسبة مئوية واحدة (3٪) لكل من عنصري المرتب والحوافز ، وشيوع ثقافة الابتكار والتجديد .

وانطلاقاً من هذه النتائج يرى الباحث أن هناك انخفاضاً واضحاً في مختلف مستويات درجات الرضا للعاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون بشأن العناصر المطروحة في هذا السؤال ، وهي من أهم العناصر المتعلقة بعمليات الإدارة ، وهو ما يتطلب تصحيح سياسات الإدارة وعملياتها تجاه مختلف هذه العناصر لتحسين درجات الرضا للعاملين .

- اختر ثلاث جهات تؤثر في النظام الإداري والإعلامي باتحاد الإذاعة والتلفزيون ، حسب شدة تأثيرها؟

وطبقاً للبدائل التي طرحها الباحث على المبحوثين في استمارة الاستبيان جاءت أكثر ثلاث جهات تؤثر في النظام الإداري والإعلامي بالاتحاد كما في الجدول التالي :

### جدول رقم (48)

بييه الجهات الأكثر تأثيراً في النظام الإداري والإعلامي باتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ن	الجهات
2	85	340	1- رئاسة الجمهورية
3	70.5	282	2- مجلس الوزراء
1	86	344	3- وزارة الإعلام
8	6.8	27	4- الوزارات الأخرى
9	5.5	22	5- الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني
7	8.8	35	6- المجتمع عامة
6	11.5	46	7- الجمهور
4	14.8	59	8- محطات الراديو والتلفزيون المحلية والعربية والدولية
5	12.3	49	9- نظم العوامة المختلفة
الاختيار متعدد			ن = 400

- يتبين من الجدول أن أهم ثلاث جهات تؤثر في النظام الإداري والإعلامي باتحاد الإذاعة والتلفزيون، هي :

1. وزارة الإعلام، وتأتي في الترتيب الأول بنسبة (86٪) من رأي العاملين.
2. رئاسة الجمهورية: وتأتي في الترتيب الثاني بنسبة (85٪).
3. مجلس الوزراء، ويأتي في الترتيب الثالث بنسبة (70.5٪).

وتتفق هذه النتيجة من المنطق وواقع الحال، كون الاتحاد مؤسسة حكومية تشرف عليها وزارة الإعلام التابعة لمجلس الوزراء، الخاضع لمؤسسة رئاسة الجمهورية وذلك بحكم النظام السياسي للدولة.

- حدد مدى سيطرة الدولة على النظام الإداري والإعلامي بالاتحاد؟

يقوم الباحث بترتيب إجابات الباحثين (ن=400) على هذا السؤال كما يلي :

1. ترى أغلبية العاملين بالاتحاد (بنسبة 70.3٪) أن سيطرة الدولة على النظام الإداري والإعلامي بالاتحاد قوية، وتحمل هذه النسبة العدد الأكبر من الباحثين.
2. يلي هذا العدد هؤلاء الذين لم يستطيعوا الإجابة على هذا السؤال (بنسبة 20.5٪) من الباحثين، وفي تفسير من الباحث لهذا الارتفاع النسبي لهذه النتيجة يرجع ذلك إلى أحد تفسيرين، إما لأن العدد الأكبر من العاملين هو من الإدارتين الدنيا والوسطى وليس له القدرة على الحكم السليم، أو لأنهم يخشون الإجابة بوضوح على هذا السؤال رغم الجهود الكبيرة التي قام بها الباحث لتبديد أية مخاوف للباحثين.
3. يأتي في الترتيب الثالث من يرون أن سيطرة الدولة على النظام الإداري والإعلامي بالاتحاد "متوسطة" (وبنسبة 8.5٪).
4. ويأتي في الترتيب الأخير وبنتيجة تبدو غير دالة رأى (نسبة 0.8٪) ترى أن هذه السيطرة للدولة على النظام الإداري والإعلامي للاتحاد "ضعيفة".

- حدد مستوى الجودة لمخرجات اتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يعرض الباحث لنتائج إجابات الباحثين على هذه السؤال كما في الجدول التالي :

جدول رقم (49)

يبين مستوى الجودة لدرجات اتحاد الإذاعة والتلفزيون البرمجية والفنية

مستوى الجودة (n = 400)										الدرجات
المجموع		لم يحدد		ضعيفة		متوسطة		عالية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	400	0.5	2	14.5	58	65.5	262	19.5	78	1- البرامج الإخبارية والسياسية
100	400	1	4	31.5	126	59.3	237	8.3	33	2- البرامج العلمية والتعليمية والثقافية
100	400	0.8	3	12.8	51	59.5	238	27	108	3- البرامج الرياضية والمباريات
100	400	2.3	9	14.5	58	53.5	214	29.8	119	4- الأغاني
100	400	1.3	5	32.5	130	57.5	230	8.8	35	5- البرامج الدينية
100	400	2	8	19	76	59	236	20	80	6- البرامج المنوعات
100	400	1	4	9.3	37	52.5	210	37.5	149	7- الدراما والمسلسلات
100	400	1.8	7	24.5	98	64.3	257	9.5	38	8- برامج المرأة والأطفال
100	400	2	8	12	48	50.5	202	35.5	142	9- الإعلانات
100	400	3	12	27.5	110	57.8	231	11.8	47	10- الموسيقى
100	400	2.5	10	19	76	63.5	254	15	60	11- مطبوعات الاتحاد (مجلة الفن الإذاعي، مجلة الإذاعة والتلفزيون، الكتاب السنوي)

- يتبين من الجدول السابق النتائج التالية :

1 . جاءت الدراما والمسلسلات في المركز الأول في فئة مستوى " جودة عالية " بنسبة 37.5٪، يليها الإعلانات بنسبة 35.5٪ في المركز الثاني، ثم الأغاني بنسبة 29.8٪، ثم البرامج الرياضية والمباريات بنسبة 27٪ يليها برامج المنوعات بنسبة 20٪، فالبرامج السياسية بنسبة 19.5٪، ثم مطبوعات الاتحاد بنسبة 11.8٪، فبرامج المرأة والطفل بنسبة 9.5٪، وبعدها البرامج الدينية بنسبة 8.8٪، وفي الترتيب الأخيرة جاءت البرامج العلمية والتعليمية والثقافية بنسبة 8.3٪.

وتبدو هذه النتائج منطقية في ظل الاهتمام المتزايد من جانب الاتحاد سواء بالإتفاق المالي أو بالإشراف على إنتاج المخرجات الخاصة بالترفيه والتسلية، في نفس الوقت الذي تحظى فيه الفئات البرمجية الواقعة في الترتيب الأخير بأهمية أقل .

2 . وفيما يتعلق بفئة مستوى الجودة لمخرجات الاتحاد "متوسطة" احتلت البرامج الإخبارية والسياسية الترتيب الأول بنسبة 65.5٪ يليها برامج المرأة والطفل بنسبة 64.3٪، فمطبوعات الاتحاد بنسبة 63.4٪، ويليهما البرامج الرياضية بنسبة 59.5٪، فالبرامج العلمية والتعليمية والثقافية بنسبة 59.3٪، فبرامج المنوعات بنسبة 59٪، ثم الموسيقى بنسبة 57.8٪، فالبرامج الدينية بنسبة 57.5٪، ثم الأغاني بنسبة 53.5٪، ثم الدراما والمسلسلات بنسبة 52.5٪، ويأتي في الترتيب الأخير الإعلانات بنسبة 50.5٪.

وتعليقاً على هذه النتائج يرى الباحث أن معظم النسب الأكبر للمبحوثين تقع في هذه الفئة وهو ما يؤثر إلى أن المستوى الغالب على جودة مخرجات الاتحاد البرمجية والفنية هو المستوى المتوسط (أقل نسبة 50.5٪) وليس المستوى العالي (أعلى نسبة 37.5٪) أو حتى المستوى الضعيف (أعلى نسبة 32.5٪)، كما سنرى في بقية النتائج .

3 . وفيما يتعلق بفئة مستوى الجودة "ضعيف" جاءت أعلى النسب ضد البرامج الدينية (بنسبة 32.5٪) يليها البرامج العلمية والتعليمية والثقافية بنسبة 31.5٪) ثم الموسيقى (بنسبة 27.5٪)، ثم برامج المرأة والطفل بنسبة 24.5٪)، ثم مطبوعات الاتحاد بنسبة 19٪)، ويأتي ذلك كل من البرامج الإخبارية والسياسية والأغاني بنسبة 14.5٪ لكل)، ثم البرامج الرياضية والمباريات بنسبة 12.8٪)، فالإعلانات بنسبة 12٪) وفي الترتيب الأخير الدراما والمسلسلات بنسبة 9.3٪).

وفي ضوء هذه النتائج يرى الباحث الحاجة الملحة لتطوير المخرجات البرمجية والفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون في ضوء أن المستوى العام لجودة هذه البرامج يقع في فئة "متوسط"، وذلك

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج المقاييس والتساؤلات \_\_\_\_\_ الفصل السادس

بعدد تكرارات (2571 اختياراً وبنسبة 64.2% من حجم العينة الأصلي) واقتراب نسبي فئة "عال" بعدد تكرارات (889 اختياراً وبنسبة 22.2%)، وفئة "ضعيف" بعدد تكرارات (860 اختياراً وبنسبة 21.7%).

- ما أبرز المشكلات التي تعوق إنتاج مخرجات برامج وفيئة منافسة باتحاد الإذاعة والتلفزيون؟

يقوم الباحث بعرض نتائج إجابات هذا السؤال من المبحوثين (ن=400) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (50)

بيء المشكلات المعوقة لإنتاج مخرجات منافسة باتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ن	المشكلات
1	71.3	285	1- مشكلات تتعلق بسيطرة الدولة وانخفاض سقف الحرية
3	66.8	267	2- مشكلات تتعلق بعدم كفاءة الإدارة، وضعف الخلق الإداري والصراعات الإدارية
5	50.8	203	3- مشكلات تتعلق بقوة النظم الإعلامية المنافسة
2	71.3	285	4- مشكلات مالية
4	51.3	205	5- مشكلات هندسية وتكنولوجية
6	0.5	2	6- أخرى
الاختيار متعدد			ن=400

- يتبين من الجدول أنه يمكن ترتيب أبرز المشكلات المعوقة لإنتاج مخرجات منافسة باتحاد الإذاعة والتلفزيون كما يلي:

1. مشكلات تتعلق بسيطرة الدولة وانخفاض سقف الحرية.
2. مشكلات مالية.
3. مشكلات تتعلق بعدم كفاءة الإدارة، وضعف الخلق الإداري والصراعات الإدارية.
4. مشكلات هندسية وتكنولوجية.

- ما هي مقترحاتك للإدارة في اتحاد الإذاعة والتلفزيون لتطوير البرامج والمخرجات الفنية للاتحاد؟

كان هذا السؤال من الأسئلة المفتوحة في صحيفة الاستبيان لجميع مفردات العينة، ويقوم الباحث بتصنيف إجاباتهم في فئات كما في الجدول التالي :

جدول رقم (51)

بيئه مقترحات لإدارة لتطوير البرامج والمخرجات الفنية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون

الترتيب	%	ن	المقترحات
3		145	1- تخليص الاتحاد من سيطرة الدولة
2		149	2- رفع سقف الحرية، وخلق روح الإبداع والابتكار
12		19	3- تقليل حجم العمالة.
1		192	4- زيادة الموارد المالية، ورفع دخول العاملين وميزانيات الإنتاج
4		120	5- الاهتمام بعناصر الانتقاء والتوجيه والتدريب للعاملين
7		72	6- البعد عن المجاملات والأهواء الشخصية
6		104	7- الاعتماد على مفاهيم الإدارة الحديثة
5		119	8- دراسة اتجاهات الجمهور
8		50	9- دراسة أوضاع المنافسين
11		24	10- تحديث الأجهزة والاستوديوهات
9		32	11- الدراسة والتخطيط الجيد
10		27	12- التسويق الجيد للإنتاج
الاختيار متعدد			ن=400

- يتبين من الجدول أن أهم المقترحات التي يقدمها العاملون باتحاد الإذاعة والتلفزيون

للإدارة لتطوير البرامج والمخرجات الفنية للاتحاد تتمثل فيما يلي :

1. زيادة الموارد المالية، ورفع دخول العاملين وزيادة ميزانيات الإنتاج.
2. رفع سقف الحرية، وخلق روح الإبداع والابتكار.
3. تخليص الاتحاد من سيطرة الدولة.
4. الاهتمام بعناصر الانتقاء والتوجيه والتدريب للعاملين.

5. دراسة اتجاهات الجمهور .
6. الاعتماد على مفاهيم الإدارة الحديثة .
7. البعد عن المجاملات والأهواء الشخصية .
8. دراسة أوضاع المنافسين .
9. الدراسة والتخطيط الجيد .
10. التسويق الجيد للإنتاج .
11. تحديث الأجهزة والاستوديوهات
12. تقليل حجم العمالة .

• المحور الخامس : إجابات مجموعة الأسئلة الخاصة بالمستويات الإدارية للمبحوثين ومستوياتهم التعليمية والاجتماعية والاقتصادية وبياناتهم الشخصية كالنوع والسن .

قام الباحث ضمن استعراض خصائص العينة بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمستويات الإدارية للمبحوثين والنوع والسن ، وتم استعراض المستويات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية ، للمبحوثين ، ضمن نتائج مقياس المستوى الاجتماعي والاقتصادي في الفقرة الخاصة بنتائج المقاييس بهذا الفصل .