



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير

المؤسسات الإعلامية

-دراسة حالة إذاعة الجزائر من المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف الدكتورة:

- ليلي فقيري

إعداد الطالبتان:

- أسماء حميدي

- فاطمة الزهراء فضيلي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	-أ. بلخيري صالح
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	-د. ليلي فقيري
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	-أ. حيمر سعيدة

السنة الجامعية: 2016-2017

كلمة شكر و عرفان

الحمد والشكر لله ربّ البرية، فهو الذي أنعم علينا بالتوفيق في إنجاز هذا العرض المتواضع، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وأول من نبدأ به الأستاذة المشرفة الدكتورّة: "لبلى فقيري" لرعاية صدرها وطول صدرها معنا ووقوفها على كل جزئيات عرضنا هذا، ودعمها لنا بالتوجيه والإرشادات والملاحظات الطيبة التي ساعدتنا كما لا ننسى بالشكر من قام بكتابة هذا البحث ألبا، إضافة إلى مساهماتهم الفعالة فيه...

كما لا أنسى أن أشكر كل من شارك في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، ولو حتى باللمحة الطيبة

الأهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين.

وإلى كل أفراد العائليتين الكريمتين عائلة حميدي وعائلة فضيلي فردا فردا كما

لا ننسى الأقرباء منهم.

إلى كل أساتذتنا من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى جميع طلبة علوم الإعلام والاتصال

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

"إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا"

أسماء + فاطمة الزهراء

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
37	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
38	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	03
39	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	04
40	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	05
41	يوضح ما للموارد البشرية من دور في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة	06
42	يوضح وجود سياسة لتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة	07
43	يوضح أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد	08
44	يوضح مدى حصول المبحوثين على تكوين داخل المؤسسة	09
45	يوضح درجة تشجيع الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمال	10
46	يوضح قيام إدارة الموارد البشرية بعملية للتقييم والتسيير داخل مؤسستها	11
47	يوضح ضرورة توفر الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف	12
48	يوضح إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤون عملهم	13
49	يوضح وجود تنسيق بينكم وبين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية	14
50	يوضح السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل	15
50	يوضح سياسة التوظيف (طرق الاختبارات المتبعة وطرق الاختبار والنفيس) المطبقة في المؤسسة تضع الفرد المناسب في المكان المناسب	16
52	يوضح وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات	17
53	يوضح تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين	18
54	يوضح إدارة الوقت من طرق المؤسسة تجعلك تحافظ على التقديم التام لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	19
55	يوضح مدى تطبيق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسستكم	20
56	يوضح مواجهة الرؤوسين معارضة للأوامر والتوجيهات من قبل العمال	21
57	يوضح وجود إشاعات سلبية داخل الإدارة تؤثر على إنجازات العمال في الإذاعة	22

58	يوضح وجود صعوبات تواجه الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة	23
59	يوضح الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه الإذاعة يقلل من فعاليتها التنظيمية	24
60	يوضح الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العامل	25
61	يوضح تأثير العلاقات الشخصية (المحسوبة) في تطبيق الموضوعية داخل مؤسستكم	26
62	يوضح دور الإذاعة في رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال الدورات التكوينية داخل المؤسسة.	27
63	يوضح علاقة متغير الجنس والوظيفة	28
64	يوضح علاقة متغير الجنس بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة	29

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	01
21	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	02
36	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
37	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	04
38	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	05
39	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	06
40	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	07
41	يمثل ما للموارد البشرية من دور في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة	08
42	يمثل وجود سياسة لتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة	09
43	يمثل أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد	10
44	يمثل مدى حصول المبحوثين على تكوين داخل المؤسسة	11
45	يمثل درجة تشجيع الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمال	12
46	يمثل قيام إدارة الموارد البشرية بعملية للتقييم والتسيير داخل مؤسستها	13
47	يمثل ضرورة توفر في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف	14
48	يمثل إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤون عملهم	15
49	يمثل وجود تنسيق بينكم وبين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية	16
50	يمثل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تسعر بالاستقرار في العمل	17
50	يمثل سياسة التوظيف (طرق الاختبارات المتبعة وطرق الاختبار والنفيس) المطبقة في المؤسسة تضع الفرد المناسب في المكان المناسب	18
52	يمثل وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات	19
53	يمثل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين	20
54	يمثل إدارة الوقت من طرق المؤسسة تجعلك تحافظ على التقديم التام لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	21

55	يمثل مدى تطبيق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسستكم	22
56	يمثل مواجهة المرؤوسين معارضة للأوامر والتوجيهات من قبل العمال	23
57	يمثل وجود إشاعات سلبية داخل الإدارة تؤثر على إنجازات العمال في الإذاعة	24
58	يمثل وجود صعوبات تواجه الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة	25
59	يمثل الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه الإذاعة يقلل من فعاليتها التنظيمية	26
60	يمثل الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العامل	27

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	ملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة	
3	1-الإشكالية
3	2-التساؤلات
4	3-أسباب اختيار الموضوع
4	4-أهداف الدراسة
4	5-أهمية الدراسة
5	6-المنهج المستخدم في الدراسة
5	7- أدوات جمع البيانات
7	8-مجتمع البحث وعينة الدراسة
7	9-تحديد المصطلحات
13	10-الدراسات السابقة
15	11-الأساليب الإحصائية
15	12-صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
17	تمهيد
18	أولاً: إدارة الموارد البشرية:
18	1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
18	2-أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

18	3-مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
22	4-وظائف إدارة الموارد البشرية
22	5-أهمية إدارة الموارد البشرية
25	ثانيا: الإدارة في المؤسسة الإعلامية:
26	1-مكونات المؤسسات الإعلامية
26	2-أسباب دراسة إدارة المؤسسات الإعلامية
28	3-وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية
29	4-التنظيم وملاحظه في المؤسسات الإعلامية
الفصل الثالث: تنظيم الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية في إذاعة الجزائر من المسيلة	
34	أولا: لمحة عن إذاعة المسيلة
36	ثانيا: التحليل الكمي والكيفي للنتائج
65	ثالثا: نتائج الدراسة
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
/	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، لذلك فإن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة في جميع المجالات نظرا لكونه يحدد فرص تلك المؤسسات في البقاء والتقدم والنجاح.

وفي ظل التغيرات الجديدة ومع ظهور العولمة صار لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهام روتينية كالتوظيف، التدريب والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها موردا إستراتيجيا يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة. ذلك أن تطوير أي مؤسسة واستمراريتها أصبح مرهونا بحسن قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

وقد حاول الباحثين في الدراسة هذه تسليط الضوء على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية (إذاعة الجزائر من المسيلة) ومدى مساهمتها في تطويرها عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقييم المهام بالإضافة إلى استغلال جهودات العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم داخل الإذاعة بأحسن صورة لأداء العمل الإعلامي داخل المؤسسة.

وتنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع ومنهجية البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة من إشكالية البحث وكذا التساؤلات والأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع، وأهداف وأهمية الدراسة وكذا تحديد المفاهيم وسرد لبعض الدراسات السابقة

الفصل الثاني: والذي احتوى على جانب نظري من الدراسة وتمثل في دراسة إدارة الموارد البشرية وكذا دراسة إدارة المؤسسة الإعلامية.

أما الفصل الثالث: واحتوى على الجانب الميداني والذي تناولنا فيه تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وسرد لأهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- المنهج المستخدم في الدراسة
- 7- أدوات جمع البيانات
- 8- العينة و مجتمع البحث
- 9- تحديد المصطلحات
- 10- الدراسات السابقة
- 11- الأساليب الإحصائية
- 12- صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعااطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، وبذلك اقتربت كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة بكفاءة هذا العنصر الذي يعد مصدرا من المصادر المهمة نظرا لتمييزه بمعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة، لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعد ركيزة التقدم والتطور في أي منظمة أو مجتمع حتى أن الكثير من المجتمعات وصلت إلى قمة الازدهار والتطور في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص بالموارد البشري.

ونظرا لكون الإذاعة كمؤسسة إعلامية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضا إيجاد آليات التي تمكنها من خلق التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه الإذاعة وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها والحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها مما يساعد على النمو والاستمرارية وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى لديه أهمية بالغة في جميع الأمم والمستويات، بمعنى تطوير مجال إدارة المؤسسات إلى أيا منا هذه على جميع الأصعدة والمستويات (النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية... الخ).

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية العامة:

- ما هو دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير إذاعة الجزائر من المسيلة؟

2- التساؤلات:

وتمخضت عن هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

1- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير إذاعة الجزائر من المسيلة؟

2- كيف يتم تطبيق تنظيم الموارد البشرية في تسيير إذاعة الجزائر من المسيلة؟

3- ما هي عوائق إدارة الموارد البشرية في تسيير إذاعة الجزائر من المسيلة؟

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا النوع من المواضيع ما يلي:

(1) أسباب موضوعية:

- * المساهمة في إبراز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإعلامية.
- * محاولة تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإعلامية.
- * التعمق في هذا النوع من الدراسات وتطوير القدرات العلمية للباحث.
- * بروز متغيرات بيئية وعالمية تجبر المؤسسة على إعادة النظر في كيفية تنظيمها عن طريق قيامها بالتغيير المستمر لأساليبها في الإدارة والقيادة والتنظيم.

(2) أسباب ذاتية:

- * المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بهذا النوع من المواضيع.
- * نقص مثل هذه الدراسات خاصة على مستوى أطروحات الدكتوراه والماستر.
- * رفع مستوى الباحث الأكاديمي والحصول على شهادة الدكتوراه.

4- أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال البحث فيما يلي:

- * التعرف على دور إدارة المؤسسات الإعلامية في تنظيم الموارد البشرية.
- * إثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الإعلامية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة.
- * تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريتها إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الإعلامي وإعطائها مكانتها الحقيقية داخل المؤسسة الإعلامية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى إدارة المؤسسة الإعلامية وبالتالي تطويرها بشكل عام.

5- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال العناصر التالية:

- تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع المدروس في حد ذاته باعتبار إدارة الموارد البشرية لها أهمية قصوى داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.
- يعتبر هذا البحث مساهمة نظرية في معالجة دور تنظيم الموارد البشرية في المؤسسات الإعلامية.
- إبراز دور إدارة الموارد البشرية كشريك أساسي في عملية التنظيم داخل المؤسسة.

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

- تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إدارة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته.

إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين" حيث يؤدي الاستعمار ألا مثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فإن حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق.

منهج دراسة الحالة:

هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.

فمنهج دراسة الحالة يقتضيه التعمق دراسة وحدة واحدة سواء كانت هذه الوحدة (الحالة) فردا أو منظمة إدارية أو نظاما سياسيا أو دولة أو إمبراطورية أو حضارة، وذلك قصد الإحاطة بها وإدراك خفاياها، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة في تلك الوحدة وإبراز الارتباطات والعلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، ولا يكتفي هذا المنهج بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف أو الوحدة، كما يركز على الموقف الكلي وينظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها على أساس أن الجزئيات هي الجانب أو مظهر من مظاهر الحقيقة الكلية.¹

7- أدوات جمع البيانات:

وتم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبيان والتي هي وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوثين والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفريغ.

¹ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، (الجزائر: دار هوم، ط4، 2002)، ص 87.

تعرف الاستمارة على أنها:

- مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.
كما تعرف على أنها: مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.

أيضا تعرف بأنها: مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.

كما تعرف بأنها: مجموعة أسئلة، بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة، وبعضها الآخر أسئلة تصنيفية مفتوحة وتستخدم لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.¹

- ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكيد من التساؤلات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح: المفتوحة والمغلقة منها حيث قمنا من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية قصد إدراك بعض النقائص التي لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضا من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، قمنا ببناء الاستمارة بناء على المرحلة الاستكشافية ثم عرضناها على الأستاذة المشرفة وبعد مناقشتنا لها تم توزيعها على الأساتذة المحكمين يوم الأحد 2017/04/09.

1- الأستاذ مهدي زواوي.

2- الأستاذ بوبكر بوعزيز.

3- الأستاذ صالح بلخيري.

وبعد تحكيمها من قبل الأساتذة تم إعادة النظر فيها وتصحيح بعض أخطائها بصفة نهائية، قمنا بتوزيعها على مجتمع البحث يوم 2017/04/11 على الساعة 9.48.

الذي قدر عدده 30 مفردة مكونة من 25 سؤال، وبعد يومين من فتح الاستمارة تم استرجاع 25 منها، و5 منها الملغاة ومنها الغير مكتملة.

وقد احتوت استمارتنا على البيانات الشخصية التي تحتوي على كل من الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية.

أما المحور الأول فكان متمحورا حول دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الإذاعة وكان من السؤال 6 إلى غاية السؤال 16.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (الجزائر: دار هومة، 2002)، ص 123.

أما المحور الثاني فكان حول تطبيق تنظيم الموارد البشرية في إدارة إذاعة المسيلة وكان من السؤال 17 إلى غاية السؤال 21.

أما المحور الثالث فهو بعنوان عوائق إدارة الموارد البشرية في إذاعة المسيلة وكان من السؤال 22 إلى غاية 27.

8- العينة و مجتمع البحث:

إن الإحصاء بصورة عامة هو عصا الباحث التي تقوده إلى الأسلوب الصحيح و النتائج السليمة في البحث العلمي ويعتبر موضوع العينة من أهم مواضيع الإحصاء التي تقود الباحث إلى الطريق الصحيح¹ و بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته لكي يطرح عليهم الأسئلة و يحصل منهم على الأجوبة فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام² ولاختبارها يجب تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث³ وهو أيضا مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي نريد أن نصل إلى استنتاج بخصوصها⁴

تعرف العينة على أنها مجموعة صغيرة من مجتمع البحث والتي يمكن من خلال دراستها إسقاط الضوء على المجتمع البحثي الذي تم اختياره. ويعرفها موريس أنجرس على أنها ذلك الجزء من البحث الذي استجمع من خلاله المعطيات في ميدان العلم⁵.

و مجتمع البحث في هذه الدراسة هو كل عمال إذاعة المسيلة و الذي قدر عددهم بـ: 25 موظف

9- تحديد المصطلحات:

تلعب عملية تحديد المفاهيم دورا هاما في إعطاء الباحث أبعاد إيجابية، من خلالها يتمكن كل باحث وقارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة أن العملية تساعد على عدم

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، ص 211.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009)، ص 64.

³ نور الدين بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003)، ص 166.

⁴ جارول ماتهام، ريتشارد ريتش، التحليل السياسي، الإمريقي، طرق البحث في العلوم السياسية، تر: عبد المطلب (القاهرة: مركز البحوث السياسية، 1996)، ص 170 .

⁵ علي قسايسية، المنطلقات النظرية والمنهجية لدراسة التلقي دراسة نقدية تحليلية لأبحاث الجمهور في الجزائر (1999-2006)، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2007، ص 71.

الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعا لاختلافاتهم في المستويات، يعمد الباحث تفاديا للتأويلات الخاطئة على إدراج هذا العنصر الذي يسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع، وفي ثنايا هذه الدراسة التي تتمحور في دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإعلامية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع.

***تعريف الدور/ لغة:** كلمة الدور مستعارة من حياة المسرح، وأول من استعملها بهذا المعنى هو نيتشه، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح، وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يملكون تلك الأدوار المتعددة أو المختلفة حسب اختلاف مراكزه.¹

اصطلاحا: تعريف "مورينو" يمثل الدور تجربة خارجية بين الأفراد تعرض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، فالدور هو تصرف مزدوج فهم منبه وفي نفس الوقت استجابة، وبذلك يحدد تصرفين متتابعين لدى الفرد، إذ أن إدراك الدور يعني تعيين المنبه، والإجابة عليه.²

* **تعريف الإدارة/ لغة:** أصل كلمة (Administration) لا تأتي بمعنى (To serve) (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. وهناك من يعرف الإدارة بأنها عملية توجيه³ الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة.⁴

اصطلاحا: ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية مستمرة تسعى إلى اشتمال القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"⁵.

* **التعريف الإجرائي للإدارة:** إن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

* **تعريف التنظيم لغة:** مصدر نظم ينظم نظما ونظاما، والنون والطاء والميم: أصل يدل على تأليف (اختراع) شيء وتأليفه (جمع أجزائه)⁶، فالتنظيم إذن يعني: التأليف وضم الشيء إلى شيء آخر،

¹ ليليا شاوي، دور الإذاعة المحلية في ترسيخ الهوية الثقافية لجمهور المستمعين، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية السياسة والإعلام، قسم الإعلام والاتصال، 2008-2009)، ص 6.

² حورية بن عياش، صراع الأدوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ظل بعض المتغيرات الشخصية، (جامعة قسنطينة مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1994-1995)، ص 18.

³ الصياب أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، (دب، د دن، ط4، 1413هـ)، ص 19.

⁴ الجضعي خالد سعد، الإدارة، النظريات والوظائف، (دب، د دن، 1427هـ)، ص 18.

⁶ ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، (بيروت: دار الجيل، ط2، 1411هـ - 1991م)، ص 443.

والاقتران بينهما¹ كما يعني التناسق والتواصل وتقريب الأشياء بعضها من بعض²، فالمعنى الأول مادي والثاني معنوي.

اصطلاحاً (Organisation): هو "الوسيلة التي تربط بها أعداد كبيرة من البشر... ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها"³.

يعرف سيد الهواري: أن "التنظيم هو نظام ديناميكي للتعاون منسق إدارياً لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف في أجل طويل وبالتعريف، فإن كلمة نظام يعني أجزاء، فالتنظيم مجموعة أجزاء منسقة بعضها مع بعض هدفها النهائي تحقيق نتائج"⁴.

ولقد عرف قباري محمد إسماعيل التنظيم بأنه: "هيكل الإدارة التي تدور فيه سائر أنساق الوظائف والأدوار والعلاقات الوظيفية، في نمط رسمي وصورة اتصالية، وحركة تضامنية"⁵.

تعريف الموارد البشرية:

تعرف على أنها: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسيات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات⁶.

وتعرف على أنها أيضاً: مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁷.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

لغة: إدارة الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، إداره، جعله يدور أدار الأوامر أو الرأي أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، إداره عن خفة، صرف عنه⁸.

¹ ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، مج 12، 1300هـ)، ص 378.

² - الفيروز آبادي، القاموس المحيط، تحقيق: مكتب تحقيق التراث، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 6، 1418هـ - 1998م)، ص 1162.

³ - جون فينر وآخر، التنظيم الإداري، ترجمة ومراجعة، محمد توفيق رمزي وآخر، (مصر: مكتبة النهضة المصرية، 1965)، ص 35، وأنظر: عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: د د ن، 1980)، ص 112.

⁴ - سيد الهواري، التنظيم، النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، (القاهرة: الدار الجامعية، مكتب عين الشمس، ط 7، 1998)، ص 337.

⁵ - محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي-مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية-، (الإسكندرية: منشأة المعارف، جامعة الإسكندرية، 1977)، ص 98.

⁶ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظرة الاستراتيجية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص 17.

⁷ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (قائمة: مديرية النشر الجامعية، 2004)، ص 25.

⁸ - جبران مسعود، الرائد، (بيروت: دار العلم للملايين، 2003)، ص 55.

اصطلاحاً: يرى "Bartole" أن إدارة الموارد البشرية تهتم أساساً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية ومن حيث ترتيب العاملين الأجور المفاوضات مع التنظيمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد¹.

ويعرفها «علي غزلي» بأنها مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توظيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري قياس الكفاءات والتوجيه والتدريب المهني وغير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية².

التعريف الإجرائي: يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد داخل المنظمة وتوجيه سلوكياتهم توجيه إيجابي، فتعزز فيهم السلوكيات الجيدة مثل: السلوك الحضاري، الإيثارة، بذل الجهود، مضاعفة في العمل بالإضافة إلى تعزيز القيم الإيجابية فيهم.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

(1) **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون بأن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

(2) **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسة من أهمها:

* توصيف الوظائف.

* تخطيط الموارد البشرية.

* جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل.

* تدريب وتنمية الموارد البشرية.

وبالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت، ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها

¹ - Batroli, Le mangement dans les organisations publiques, Dirnod, paris, 1997.

² - علي غزلي، تنمية الموارد البشرية، (قسنطينة: منشورات منتوري، 2004)، ص 28.

وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز وتتضمن كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية¹.

التسيير: هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

الفرق بين الإدارة والتسيير: أن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير، كما أكد على ذلك ناصر دادى عدون على أن التسيير جزءا من الإدارة، وهو ما يخص النشاطات المتوسطة والقصيرة المدى في الإدارة، وهناك من يرى أن الفرق بين الإدارة والتسيير على مستوى المصطلحات فقط، فالأول متعارف عليه عند المشاركة والأخر عند المغاربة².

تعريف المؤسسات الإعلامية:

تعريف المؤسسة:

1- لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فهل (أسس)، الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء، والأسس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء، وأسست دار إذ بنيت حدودها ورفعت من قواعدها³.

2- اصطلاحا: هي وحدة اقتصادية للإنتاج⁴.

التعريف الإعلامي للمؤسسة: إن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني⁵.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 05.

² - فقيري ليلي، الأسستوديو الافتراضي وإشكالية إدارة المؤسسة الإعلامية - دراسة حالة المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3: قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2009-2010، ص 27.

³ - ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار بيروت للإذاعة والنشر، 1956)، ص ص 6-7.

⁴ - ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار بيروت للإذاعة والنشر، 1956)، ص ص 6-7.

⁵ - *Le petit Larousse illustré, (Paris: 2001), p387.*

⁵ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 25.

تعريف الإعلام "information":

الإعلام كلمة مدلولها بدرجة من الصعب تعريفها.

- 1- لغة: تعني الإبلاغ أو الإخبار¹، ولا يتضمن في المعنى اللغوي أكثر من الأنباء والإظهار والإبراز، فيكون من هذه الجهة أكثر اتصالات بالأحداث وأشد تعلقا بالصفة الآنية العابرة².
- 2- اصطلاحا: ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الإعلام أو العمل الإعلامي بسبب اتساع مفهومه وتداخله في الكثير من مجالات النشاط الإنساني وتباين مذاهب الباحثين فيه ويقرب معنى الإعلام اللغوي وتعريفه الاصطلاحي ولقد تنوعت تعريفات الإعلام، وتعددت وتعرف بالإيجاز بأنها كل الأشكال وصور إرسال المعلومات من إنسان إلى إنسان، أو من حيوان إلى حيوان، أو من حيوان إلى آلة، أو من آلة إلى آلة³.

تعريف المؤسسة الإعلامية:

- 1- اصطلاحا: هي (كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة).
 - 2- التعريف الإجرائي للمؤسسة الإعلامية: هناك ارتباط قوي ومباشر بين الإدارة والمؤسسات وأنه بدون الأخيرة، يصعب مزاولة العملية الإدارية بشكل منظم، كما أنه يكاد يكون من المستحيل استمرار هذه المؤسسات في الوجود بدون إدارة ناجحة.
 - 3- التعريف الإجرائي لإدارة المؤسسات الإعلامية: وهي الهيئة أو العضو الموجود داخل المؤسسات الإعلامية ويهيمن على نواحي النشاط فيها بوضع مجموعة القواعد والأسس لتنظيم وإدارة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة وتحقيق كفاءة أكبر بقيادة المشروع من الناحية المادية والمالية، والنهوض بأعباء الاقتصادية للصناعة الإعلامية في ضوء الدور الثقافي والإعلامي والاجتماعي، بهدف خدمة المضمون الذي يهتم بشؤون الرسالة الإعلامية، ويقاس نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقدرتها على تقديم الإنتاج بأقل تكلفة وبأفضل جودة فنية، وبأمثل استخدام للوقت والموارد وبأعلى عائد، وربحا لأصحاب رأس المال، ولذلك فطبيعة عملها تحتاج إلى مرونة وحرية الأداء.
- بناء على التعريف هنالك مجموعة (ما هي) خصائص المؤسسات الإعلامية منها:

- (1) أنهما كيان اجتماعي، بما فريق عمل يتفاعل مع بعضه لتحقيق هدف.
- (2) تحقيق هدف المؤسسة لا يكون عشوائيا إنما بناء على تخطيط دقيق.

1 - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006)، ص 117.

2 - محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، (بيروت: دار أسامة، دار المشرق الثقافي، 2006)، ص 26.

3 - علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، (عمان: دار البيزوري، طبعة العربية، 2014)، ص ص 51-52.

(3) تمارس الأعمال فيها بشكل مستمر.

(4) هناك اختلاف بين المؤسسات الإعلامية من حيث النشاط.

(5) تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف¹.

10- الدراسات السابقة:

لأن للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي وجب على كل باحث الاستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ما تم إنجازه ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولا عرف التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة فيما يلي:

- تعين الباحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.

- تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.

- كما توفر عليه الجهد في اختيار الإطار النظري العام لبحثه وتبصره بالصعوبات التي واجهت الباحثين الذين سبقوه وحتى أخطائهم.

وانطلاقاً من الأهمية التي تكتسبها الدراسات السابقة اعتمدنا في الدراسة الراهنة على هاته

الدراسات:

1- الدراسات المتعلقة بدور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة

1- دراسة عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الإستراتيجيات بشكل مهني.

حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة: ما هو دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة؟ كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة تلك الإستراتيجيات وأيضاً توجه المنظمات الغير حكومية تجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الإستراتيجيات في تطوير أدائها. بما يبحث أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن إستراتيجيات بشكل عام وأظهرت الدراسة كذلك أن 80% من المنظمات الغير حكومية لديها إستراتيجيات تنمية الموارد

¹ - المرجع السابق، ص ص 51، 52.

البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية أيضا مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر بـ 78%، كما كشفت الدراسة أن لتمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات وأن 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهين مناسب وملائم لتلك المهمة¹.

2- دراسة عمر دمانة بدور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية (دراسة حال حول المركب الرياضي لولاية الأغواط).

حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجيه نحو الاهتمام بالجانب الإنساني أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية؟ .

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وعلى ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية من جداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي لولاية الأغواط، ومعرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضيات العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضمن انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

- وعليه فإن الدور الفعال التي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها. إذ خلصه الباحث من خلال كلا الدراستين: النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وقفه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي².

¹ - عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2010).

² - عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية -دراسة حال حول المركب الرياضي لولاية الأغواط-، (جامعة الجزائر: رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2007-2008).

على ضوء ما عرضناه من دراسات سابقة والتي تتعلق بدور تنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية ومنظمات حكومية، يمكن لدراستنا أن تستفيد من المنهجيات المختلفة التي تناولت بها هذه الدراسات في دور التنظيم في عملية التسيير والتنسيق في المؤسسة، كذلك يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في المزيد من التعرف على الأبعاد والمختلفة لمفهوم التنظيم، ووظائفه من ناحية التنسيق والتوجيه والتسيير وعملية الرقابة في إدارة المؤسسة.

11- الأساليب الإحصائية:

تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية، من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS-V22) وهي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط كا².

- الأسلوب الوصفي DESCRIPTIVE METHODE.

12- صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا خلال إجراء هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات منها:

- لم يكن من السهل العثور على المعلومات المطلوبة للدراسة، حيث واجهنا صعوبات كثيرة في الحصول عليها.

- التحفظ في الإجابة على العديد من أسئلة الاستمارة خاصة التي تعلقت بالعوائق التي تواجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- ضيق الوقت المخصص لمثل هذه الدراسات والتطرق للموضوع بشكل موسع.

- قلة الدراسات التي تتناول تسيير إدارة المؤسسات الإعلامية.

- عدم تفاعل أفراد العينة وقبولهم الإجابة عن الاستمارة.

الفصل الثاني

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير

المؤسسات الإعلامية

تمهيد:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

- 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 2- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
- 3- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 5- أهمية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

- 1- مكونات المؤسسات الإعلامية
- 2- أسباب دراسة إدارة المؤسسات الإعلامية
- 3- وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية
- 4- التنظيم وملاحظه في المؤسسات الإعلامية

خلاصة

تمهيد:

تضمن هذا الفصل جانبين: إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الإعلامية، الجانب الأول لإدارة الموارد البشرية حيث تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسات في جميع المجالات وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق النجاح والتقدم باعتبارها موردا إستراتيجيا يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أن تطوير المؤسسة واستمراريتها أصبح مرهونا بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

أما الجانب الثاني فتمثل في إدارة المؤسسات الإعلامية حيث تعتبر المؤسسة الإعلامية على غرار مختلف المؤسسات الأخرى وفي كل المجالات قد شهدت تطورا كبيرا أو اتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المؤسسات الإعلامية كيان اجتماعي منسق إداريا وبحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة فهناك أسباب عدة أدت إلى ظهورها:

2- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لوجود إدارة متخصصة ترى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة¹.

3- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:

أ- قبل الحرب العالمية الأولى: لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكاً لصاحبه، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف والأجور والتدريب تؤدي من قبل الحرفي ذاته وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع يفتح ويمر الأقوياء ثم يغلق أما التدريب فكان لرب العمل مطلق الحرية، وقد تميزت الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء) وقد ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرون، وقد تميزت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كتمارسه فقد كانت موجودة ولكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو

¹ - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2007)، ص ص 14، 15.

مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها "فايول" والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبة الأمنية للإدارة على عكس "جيوليك" الذي يرى أن وظيفة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقسيم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها¹.

ب- الحرب العالمية الأولى:

أظهرت هذه المرحلة الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم لتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظيفة، وتتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، الرعاية الاجتماعية، الأمن الصناعي، الرعاية الصحية والتدريب، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال².

ج- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية، كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على أداء العاملين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

* المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني.

* الحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد إلى جانب الحوافز الاقتصادية.

* تطوير نظام الاتصال بين المستويات المختلفة للمؤسسة في تبادل المعلومات.

رغم هذه التطورات التي ساهمت بها المدرة السلوكية إلا أنه وجهت إليها انتقادات من حيث أنها ركزت على الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى³.

د- نهاية الستينات إلى بداية السبعينات:

يعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثرة العاملون بها أصبحت المنظمات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاوثون، حيث لم تترك مجالا في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى الإنتاج الأخرى بعد أن تبين أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى، وأن السبيل من

¹ - محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، (مصر: مطبعة الرسالة، 1974)، ص 61.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران، 1991)، ص 15.

³ - رفعت عثمان، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1982)، ص 14.

الانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذ ما يبذل العمال جهودهم طوعية واختيارا لا كرها وإجبارا¹.

هـ - ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري، والمدخل السلوكي ذلك أنه أكثر شمولاً، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بالبيئة² وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية. مثل ذلك سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

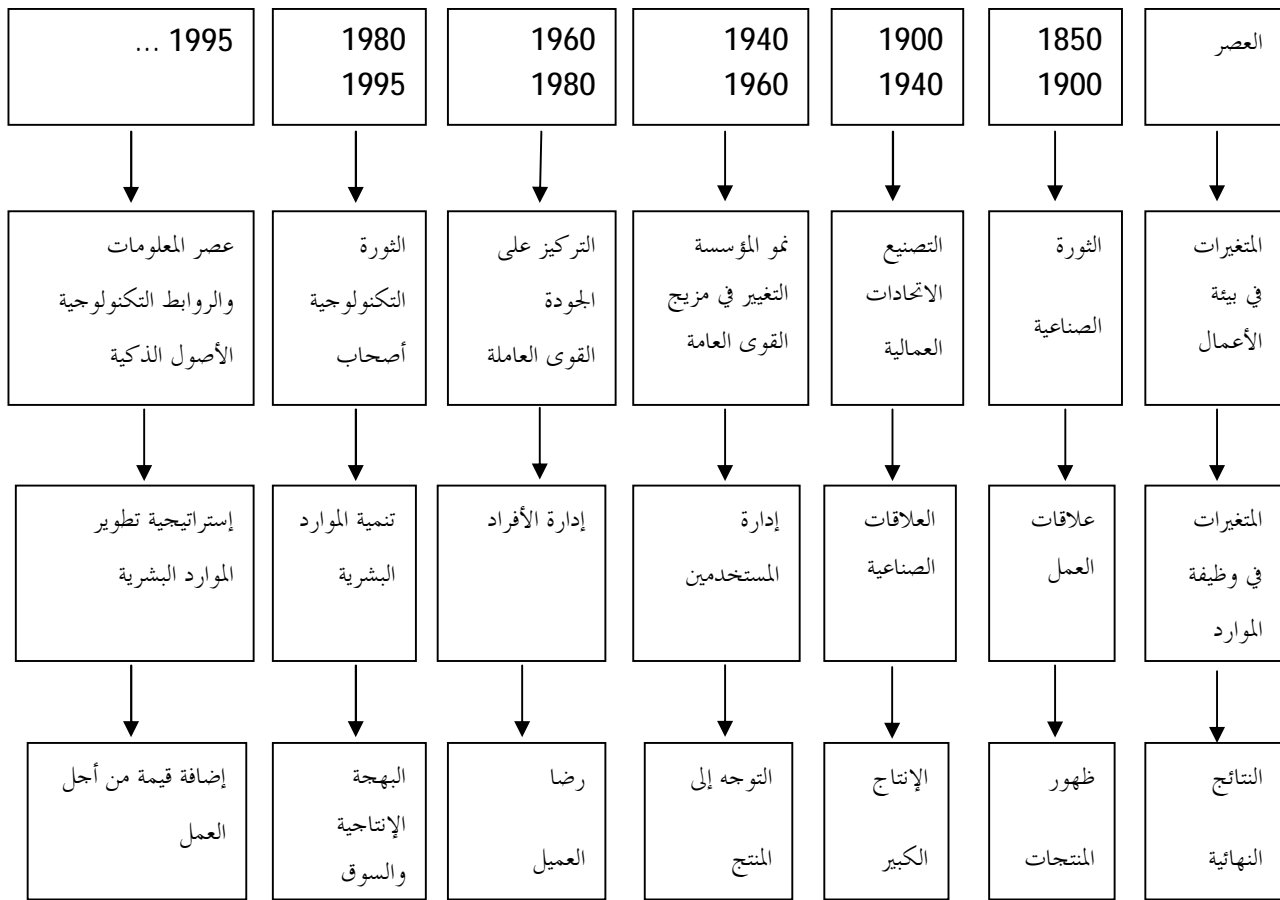
وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الالكترونية في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الموارد البشرية، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين، عاملات)³.

¹ - علي عبد الله، تحليل المنظمات، (الجزائر: مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002)، ص 7.

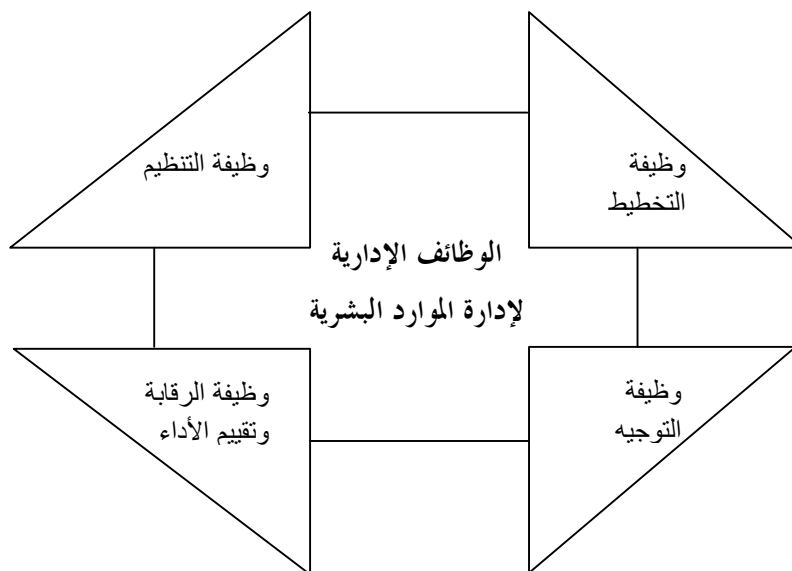
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص 29.

³ - المرجع نفسه، ص ص 29 - 30.

شكل رقم (01): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



شكل رقم (02): الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: www.wikipedia.com

¹ - اشوك تشاندرا شلبي كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم أحمد العزامي، (القاهرة: د دن، 2002)، ص 17.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- **وظيفة التخطيط:** تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يعني مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك لمشروع قائم، أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة.

ب- **وظيفة التنظيم:** مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، فقد بدأ المسؤولون بالتفكير بتنظيم هذه الإدارة ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته، عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل والأفراد.

ج- **وظيفة التوجيه:** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعاليتهم.

د- **وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:** يعني تقييم أداء الأفراد ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية وتعتبر وظيفة الرقابة ووظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عمالية¹.

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي أن تغطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال وذلك بدءا من مرحلة اختيارهم إلى وضعهم في المكان المناسب². وتظهر أهمية الموارد البشرية من خلال:

- أ- الاهتمام والتركيز على أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد، تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات.
- ب- مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضامن الأول الأقوى للمداحيل التي تجنيها المجتمعات إذ يدنوها الإنتاج ولا مداحيل وبالتالي لا ثروات.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، ط3، 2005)، ص 123.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 5.

- ج- مشاركتها في مجالات تحسين البيئة تطوير التنمية والمنافسات الخارجية.
- د- تقديم مساعدات للوحدات ضمن المؤسسة، وهذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل¹.
- أما عندما نتحدث عن أهمية الموارد البشرية بصورة خاصة (المديرين) فنقول على أنه لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة ويساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:
- أ- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ب- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات.
- ج- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة.
- د- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية وما من ذلك من الأنشطة للموارد البشرية.
- هـ- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات².

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة عدة أسباب نذكر من بينها:

- أ- اكتشاف أهمية العنصر في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه.
- ب- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابات من جهة، وبين إدارة المنشآت من جهة أخرى.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص 20.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص 24.

ج- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور التقني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة وهذا ما أدى إلى زيادة المشاكل في اليد العاملة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل.

د- أن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات... إلخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت كما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد¹.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 4.

ثانيا: الإدارة في المؤسسة الإعلامية.

إذا كان وراء كل إنجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات، فإن وراء نجاح هذه المخترعات، وتسهيل مهمة العلماء، تكمن دوما الإدارة الناجحة، التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية، مع الإمكانيات المتاحة، بأفضل السبل، وبأقل التكاليف الممكنة، من أجل خير المجتمع، وضبط حسن سير العمل، وكفاءة الأداء، ولا يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة في نجاح أي منظمة، سواء كانت شركة، أو مؤسسة، أو مدرسة، أو وزارة، أو مستشفى، أو مزرعة ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها. ومن ثم فأي نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط¹.

وتتفرع المؤسسات الإعلامية في مصر، والوطن العربي، لتشمل مؤسسات صحفية، وإذاعة، وتلفزيون، ووكالات أنباء، ودور نشر، وشركات إعلانات. ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعا لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية، مثل: الإنتاج والمشتريات، والتسويق، والأفراد، والأعمال المكتبية، والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام في مصر والوطن العربي بصفة عامة تفرض علاقة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها، وهذا ما ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات، وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها². ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية، فإن هذه الأهداف متحركة، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة -فالتسلح بالعمل الإداري مثلا- لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية، تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها، والقدرة على حل المشكلات السريعة، والمتلاحقة، والمتداخلة بين الأقسام الإدارية، والفنية، والتحريرية، في مؤسسة صحفية ما. كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تلفزيون ليست مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة، إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة، والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل أنها علاوة عن ذلك تحتاج إلى مهارة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها "تسويقها".

إن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة، فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فإن مؤسسة إعلامية تهدف إلى الإخبار، التوجيه، الترفيه... إلخ، ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل: الجامعة أو إنتاج

¹ - علي عبد الفتاح كنعان، المرجع السابق، ص 7.

² - محمد فريد ومحمود عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: د د ن، 1994)، ص ص 21-22.

الخضراوات مثل: الزراعة... إن كل واحدة من هذه المؤسسات، يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة، ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة.

ومها اختلفت أشكال المؤسسات، أو المنظمات، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية هي:

(1) أهداف المؤسسة، (2) كادر المؤسسة من موظفين وعمال، (3) التمويل، (4) مقرر مشتملاته من آلات وأدوات... إلخ، (5) نشاط المؤسسة، (6) الاتصال، (7) الإدارة¹.

1- مكونات المؤسسات الإعلامية:

كغيرها من أنواع المؤسسات الأخرى يتطلب وجود المؤسسات الإعلامية وممارستها لأنشطتها مجموعة من المكونات وهي:

أ- الناس: هم عبارة عن العنصر البشري الذي يتكون منه فريق العمل، ويتم اختيارهم على حسب قدراتهم على أداء (المهام) أو مهارات عملية تختلف باختلاف نشاط المؤسسة الإعلامية.

ب- الموارد: وتعني الإمكانيات المتاحة للعمل في المؤسسة الإعلامية، وتكون مادية ومالية وفنية، وتؤدي إلى إنجاز الأهداف عبر العمل أو النشاط.

ج- العلاقات (الهيكلي): هو شبكة علاقات العمل (نظامه) من تحديد المهام والمسؤوليات وتحديد نظم التسيير.

د- البيئة: وهي الإطار المحيط أو البيئة الحولية وتعتمد عليه المؤسسة الإعلامية في مدخلاتها ومخرجاتها.

هـ- الأهداف: هي الغايات التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها، وتتكون من مجموعة الأنشطة التي تقدمها للمجتمع أو للمتعاملين معها².

2- أسباب دراسة إدارة المؤسسات الإعلامية:

تحتل نشاطات الإعلام والاتصال اليوم مكانة كبيرة في اقتصاد كل دولة ويبرز ذلك من خلال فرص العمل، وحجم رؤوس الأموال والصناعات المتصلة بمحطات البث الإذاعي والتلفزيوني وأجهزة التقاط المقابلة والطباعة، وإنتاج ورق الصحف والصناعات الإلكترونية... إلخ.

بل وأصبح الاتصال مرتبطا أيضا بفروع أخرى عديدة من النشاط الصناعي، مثل الأقمار الصناعية والكمبيوتر والألياف الضوئية، وأشعة الليزر، وأجهزة الفيديو، والراديو والتلفزيون، وبنوك المعلومات... إلخ.

¹ - محمد فريد محمود عزت، مرجع سابق، ص ص 21 - 22.

² - علي عبد الفتاح كنعان، مرجع سابق، ص ص 51 - 52.

وإذا كان بعض الخبراء المتخصصين قد قدروا أن قيمة الصناعات الإعلامية ستحتل قبل نهاية هذا القرن نسبة 40% من مجموع الصناعات ومجموع الأنشطة الإعلامية، وأن قيمة مجموع هذه الأنشطة في دولة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية لا تقل عن (150) مليار دولار.

ولقد وصلت نشاطات الإعلام والاتصال في البلدان ذات التطور التقني إلى درجة تفوق بها كل النشاطات الأخرى، فهي تصل مثلا إلى نحو 40% في كل من اليابان، وألمانيا الغربية قبل توحيدها من مجموع القوى العاملة، إذ كانت نسبة الأنشطة الإعلامية قد بلغت في الولايات المتحدة 2% فقط عام 1880م، إلا أنها بعد قرن واحد (أي عام 1980) وصلت نسبتها إلى 66% من الناتج القومي الأمريكي، كما أن مردود التمويل في ميدان الإعلام يقدر حاليا بأكثر من 12% بينما كان قبل 40 عاما لا يكاد يبلغ 4 أو 5% وعليه فإن الإعلام الذي¹ أضحى المورد الذي تتوفر عليه بقيمة الموارد، سيحتل المكانة التي كانت لرأس المال في المجتمعات الصناعية في الماضي القريب، مثلما احتل المال مكانة التي كانت للموارد الطبيعية (الأولوية) قبل مائتي عام، ولا شك أن ذلك كله سيؤثر حتما في التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لكل بلد، ومن هنا أيضا تأتي أهمية إدراك الأهمية البالغة لهذا الدور، الذي يستحق دراسة تسييره بعناية فائقة للوصول إلى نتائج أفضل.

لفهم الإعلام ودراسته تتعدد الأبعاد والزوايا التي منها نفهم الإعلام وندرسه فالزاوية الإحصائية تبين لنا تجريبيا معاملات الارتباط في الحقل الإعلامي، والزاوية التاريخية تعني دراسة التطور التاريخي للظواهر الإعلامية والزاوية القانونية ندرس من خلالها التنظيمات الإعلامية من الجهة القضائية، وهكذا تتعدد الأبعاد التي ندرس من خلالها الإعلام، ولكننا نقف أمام البعد الاقتصادي للإعلام أو الزاوية الاقتصادية لدراسة الإعلام لأنها الزاوية التي تحدد موقع هذه الدراسة على خارطة الدراسات الإعلامية.

وتقوم هذه الزاوية الاقتصادية أساسا على إدارة وسائل الإعلام، بمعنى تحقيق أهداف هذه الوسائل في حيز النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى إرضاء الحاجات ويعد في نفس الوقت وسيلة لتحقيق الربح، والظروف التي لا تجعل الربح هدفا رئيسيا لهذه الوسائل.

ولكن هذه الزاوية لا تعيش بمعزل عن الزاوية الأخرى، فالاقتصاد لا يفهم دون التاريخ ودون القانون وغيره، ولا يجب أن نضع الاقتصاد الإعلامي في حيز المسائل الحسابية والأرقام وحسب برغم أهمية الأرقام والحساب كد عامة² أساسية للاقتصاد الإعلامي في إطار فلسفة المجتمع ونظام الحكم، والمؤسسات الديمقراطية القائمة، وتتناول الدراسة اقتصاديات الإعلام من حيث إنتاج الإعلام وتوزيعه

¹ - سلامي اسعيداني، ليلي فقيري، الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، (الجزائر: دار الخلدونية، 1437هـ، 2016م)، ص 51-52.

² - المرجع السابق، ص 52-53.

واستهلاكه، ومن الزاوية الاقتصادية للإعلام ندخل إلى إدارة المؤسسات الإعلامية كجزء من اقتصاديات الإعلام، فإذا كان جوهر العملية الإعلامية يشتمل في السؤال المركب من يقول ماذا وامن يوجه قوله، وبأي وسيلة تتصل بجمهوره وما هو رد الفعل، ولا شك أن موضوع اقتصاديات الإعلام خرج إلى الوجود مع ثورة الاتصال، والنمو السريع لصناعة الإعلام، ولم يكن الموضوع مثارا في أشكال الإعلام القديم، لأن تكلفة الإعلام قبل اختراع الطباعة ثم اختراع الراديو والتلفزيون لم تكن شيئا يستحق البحث، لقد كان الاهتمام بالشكل المادي وبتكلفة الرسالة الإعلامية أو بمحتوى الرسالة في الإعلام القيد يغلب على ما عداه، أما اليوم فإن الاهتمام بالشكل المثالي أو بمحتوى الرسالة الإعلامية، يقف إلى جانب الاهتمام بمضمونها كتفا لكتف، والذين استمعوا لرسالة النبي صلى الله عليه وسلم إلى الموقوقس حاكم مصر لم يشغلهم الشكل المادي لتسجي الرسالة، أما الذين شاهدوا على شاشات التلفزيون صور هبوط الإنسان على سطح القمر فلاشك أنهم فكروا في نمو ثورة الاتصال، وفي تقدم العلم، وفي التكلفة، كل ذلك حتى وصلتهم تلك الصور في بيوتهم على الشاشة الصغيرة ولقد خرجت دراسات اقتصاديات الإعلام من علوم الإعلام والاقتصاد والإدارة لتبين لنا كيف ينتج الإعلام وكيف يخزن وكيف يسوق وكيف يستخدم... إلخ¹.

وقد يلاحظ الدارس أن اقتصاديات الإعلام تشغل بيتا متواضعا في مدينة الاقتصاد الواسعة، ولكن الربع الأخير من القرن العشرين تشهد دراسات بدأت في التعمق في هذا الجانب وتتلخص الأسباب التي أوجبت على الباحثين في حقلي الإعلام والاقتصاد التعمق في دراسة اقتصاديات الإعلام في ما يلي:

● ضخامة الاستثمار في مجال الإعلام.

● دخول الحكومات في هذا النشاط الاقتصادي.

● صعوبة مشاكل الإنتاج في الإعلام².

3- وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

إن المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشتمل أحيانا على مسؤوليات إدارية، وتحريرية، ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة، تحتاج إلى الاختصار في معالجتها، والتوجه الشديد نحو العمل، وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة، والخفة والحصول على رجع الصدى، وهو من أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية.

¹ - سلامي اسعيداني، ليلي فقيري، المرجع السابق، ص 53 - 54.

² - المرجع السابق، ص 54.

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية، سوف تعطي صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات، وهذه الوظائف هي: التخطيط.. والتنظيم.. والتوجيه.. واتخاذ القرار.. والرقابة.. وإعداد الميزانية.. والتوظيف والتدريب.. والتمثيل والتفاوض.

4- التنظيم وملاحه في المؤسسات الإعلامية:

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية هامة، لاقت العناية من كافة الدراسات الإدارية، ولاحقها كثير من التطوير فيما يتعلق بالمبادئ التي تعتمد عليها، وأساليب تطبيقها، ويتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى، وهي التخطيط، والتوجيه، والرقابة، وإعداد الميزانية، والتوظيف والتدريب، والتمثيل والتفاوض... على فعالية التنظيم، الذي يركز أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم، وتحديد أدوارهم، بما يظهرهم كوحدة واحدة، يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين وتحديد الرئيس والمرؤوسين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات¹.

بحيث يكون معروفاً للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة، والمسئول عن كل نشاط، والتصرف الواجب إتباعه عندما يحدث موقف معين.

إن كل هذه الأمور يكلفها التنظيم بحيث تظهر جموع الأفراد وكأنها فرد واحد.. فالتنظيم الناجح هو الذي يجعل الأفراد يعملون بتناسق، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية، تعمل على تحقيق هدف معين.

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذا أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع، بما يحقق أهداف المؤسسة. ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد، وفق قدراتهم وخبراتهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف.. ويقصد به «تحديد السلطات والمسؤوليات بالنسبة لكل شخص، والتنسيق بين واجبات الأفراد، وكذلك بين الإدارات، والأقسام المختلفة، بحيث يحقق الهدف المقصود في النهاية».

ويتطلب التنظيم الإداري، وضع هيكل المؤسسة الإعلامية، تفرغ فروع الواجبات والاختصاصات، في قوالب محددة، وأقسام معينة، منها الازدواجية، وتضارب، أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.. ويمكن توضيح الوضع التنظيمي في صور مكتوبة، وذلك بتحديد الإدارات على أعلى لأسفل، وتحديد عمل كل إدارة وسلطاتها.. كما يمكن توضيحه بيانياً في شكل خريطة تنظيمية، توضح عليها الأقسام،

¹ - محمد فريد محمود عزت، المرجع السابق، ص 62.

والإدارات المختلفة، وتلحق بدليل مكتوب بوضع عمل كل إدارة وما يتصل بها.. وتتميز الخريطة بسهولة قراءتها¹.

وبيان التسلسل الوظيفي ومركز الموظفين، وتصلح كمرشد عند القيام بعملية التدريب، وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذي ينتظر الترقية عادة.

وجدير بالذكر أن يجب مراعاة المرونة في التنظيم، بحيث يمكن إعادة النظر فيه من وقت لآخر، كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف، وتقديمها عند إعادة التنظيم كلما أمكن ذلك، حيث ساعد هذا على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة. ويقوم التنظيم الإداري على مبادئ أساسية أهمها: التنسيق، والتدرج الرئاسي للسلطة، وتحديد الواجبات للإدارات والأقسام المختلفة...

ويقصد بالتنسيق، توجيه الجهود، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد، بأقصى الكفاية، وأقل النفقات، وأقل الجهد والوقت، والسلطة العليا في أي تنظيم إداري تملك حق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ولها الحق في إصدار القوانين، واللوائح التنظيمية.

أما تدرج السلطة الرئاسي، فيعني وجود القيادة العليا تتمتع بالسلطة، والتوجيه، تليها مستويات أدنى من القيادات، والرؤساء، والمشرفين، تفوض إليهم القيادة العليا بعض صلاحياتها، ليتكفروا من أداء واجباتهم، وتلزمهم بأن يكونوا مسئولين عن أعمالهم، لدى السلطة العليا التي تمنحهم ذلك التفويض. ويولي ذلك تحديد الواجبات والأعباء الوظيفية للإدارات والأقسام والفروع المختلفة، وتقسّم هذه الواجبات على أساس التخصص، والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام المختلفة².

وحيثما نتطرق إلى الأنشطة الإعلامية، فإن التنظيم فيها يعني تحديد العلاقات والمسئوليات، والواجبات المطلوبة من كوادرها.. والمؤسسات الإعلامية تفصل في إدارتها بين جانبين هامين: جانب يتعلق بإدارة تهم بشؤون الرسالة الإعلامية، وهي التي تسمى في المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء، بإدارة التحرير ويسمى بإدارة البرامج في الإذاعة والتلفزيون، والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية، هو ما نسميه بإدارة الأعمال، وتشتمل على إدارة شؤون الأفراد، والإدارة المالية، وكل الخدمات الأخرى، التي نخدم وتسهل عمل إدارة التحرير، أو إدارة البرامج.

إن دراسة التنظيم في مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحا من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي - كما سبق ذكره - عبارة عن رسم توضيحي، يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية، وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار، والاتصال بالمؤسسة.

¹ - محمد فريد محمود عزت، المرجع السابق، ص 62 - 63.

² - المرجع السابق، ص 63 - 64.

واختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقة الأمر، يسهل عملية تحليل الوظائف ويتيح وصفها، وتحديد مواصفاتها- وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاية وفاعلية، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمي للواجبات، والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التي يفرضها التغيير، والتقدم، داخل المؤسسة وخارجها¹.

ووصف الوظائف ومواصفاتها بالهيكل التنظيمي، العمل على حل ثلاث مشكلات أساسية الإدارة بشأن الوظيفة وهي:

- مشكلة اختيار الرجل المناسب، ووضعه في المكان المناسب.
- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.
- مشكلة قاعدة (معياري) لدفع الأجر المناسب للوظيفة.

وبالإضافة إلى هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها، يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيها. ويقدر ما توفر المؤسسة من تنظيم جيد في بنيتها، بمقدار ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة، وحينما تحتل بنية المؤسسة التنظيمية، فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة، وخاصة عند إصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية.

¹ - محمد فريد عزت، المرجع السابق، ص 64.

خلاصة:

إن للموارد البشرية دور فعال وكبير من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها إلى تحقيق الأهداف فهذا يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وتطوير المؤسسة، فقد أصبح من الأمور المسلم بها بقاء المؤسسة وتقدمها ونجاحها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبو إليها. بل يعتمد ذلك على مدى وجود إدارة فعالة وإستراتيجية للعنصر البشري الذي تتضمنه تلك المؤسسة ومدى الاهتمام به من جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، المعنوية.

ونظرا إلى أن المؤسسات الإعلامية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والتطور فإنه يتوجب عليها التركيز على هذا المورد الإستراتيجي وأن تعمل على تنميته والحفاظ عليه وهذا ما لم يكن لأن يتم في ظل وجود إدارة رشيدة لهذا المورد وتلك المؤسسة.

الفصل الثالث

تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة الإعلامية

إذاعة الجزائر من المسيلة

أولاً: لمحة عن إذاعة المسيلة

ثانياً: التحليل الكمي والكيفي للنتائج

ثالثاً: نتائج الدراسة

أولاً: لمحة عن إذاعة المسيلة.

يأتي إنشاء إذاعة المسيلة الجهوية ضمن مخطط وطني يهدف إلى إعلام جوارحي يهتم ويتفاعل مع انشغالات المواطنين اليومية في مختلف مجالات التنمية والحياة الاجتماعية، والخدمة العمومية المنبثقة من إدارة وطنية جسدها الإذاعة الجزائرية من خلال تحويل مبدأ حق المواطن في الإعلام إلى واقع ملموس تؤكد عشرات الإذاعات الجهوية المنتشرة عبر ربوع الوطن.

وقد بدأ التجسيد الميداني لمشروع إذاعة المسيلة الجهوية بداية 2002 وذلك باستغلال مقر المجلس الولائي بسياسة وإعادة تهيئته، حيث أشرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة على انطلاق بثها يوم الثلاثاء 07 أكتوبر 2003، أين أمضى على أول ورقة طريق للبث اليومي.

- إن انطلاق بث هذا الصرح الإعلامي لم يكن عاديا بالنسبة لسكان ولاية المسيلة، إذ تحقق حلمهم الذي انتظروه طويلا وأصبح بإمكان المواطن أن يتابع يوميا الأخبار المحلية من مختلف ربوع الولاية، وأن يشارك ويتفاعل مع مختلف البرامج القريبة من اهتماماته وقضاياها، فبين الفينة والأخرى يتناهى إلى السمع صوت يؤكد أن ما تستمع إليه يأتيك من إذاعة المسيلة الجهوية ويوميته¹.

- ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي ينظم الإذاعة الجهوية للمسيلة نجد أنها تتكون من ثلاثة أقسام وهي موضحة كالتالي:

أولاً: قسم الأخبار: يضمن قسم الأخبار ووفق برنامج عمله اليومي تقديم الفقرات التالية:

- 1- تقديم المواضيع الإخبارية على رأس كل ساعة.
- 2- إعداد روبوتاجات الميدانية لنشرة الأخبار المحلية اليومية.
- 3- استقبال مراسلات من مختلف دوائر وبلديات الولاية واعدادها للبث.
- 4- تقديم نشرة الأخبار المحلية يوميا

ثانياً: قسم الإنتاج:

- 1- المخرجون: يضمن المخرجون يوميا، ووفق برنامج عملهم اليومي، المهام التالية:
 - 1- تحضير ورقة العمل اليومي التي تتضمن برنامج البث.
 - 2- الإشراف على البث المباشر.
 - 3- ضمان مختلف التسجيلات للبرامج والفقرات.
 - 4- المساهمة في إعداد وتقديم البرامج أسبوعيا.
- 2- المنشطون: يضمن المنشطون يوميا، ووفق برنامج عملهم اليومي، المهام التالية:

¹ - المصدر: الإدارة بإذاعة الجزائر من المسيلة.

1- ضمان الفترة التنشيطية اليومية.

2- إعداد وتقديم البرامج أسبوعيا.

كما يضمن الإنتاج إعداد وتنفيذ مختلف الإعلانات، الفواصل الإخبارية، الفقرات التنشيطية.

3- القسم التقني: يضمن القسم التقني ووفق برنامج عمله اليومي المهام التالية:

1- ضمان البث اليومي المباشر.

2- ضمان مختلف التسجيلات اليومية الداخلية والخارجية.

3- القيام بمختلف عمليات التركيب والمزج التي يتطلبها العمل الإذاعي.

4- المراقبة اليومية للأجهزة والوسائل وصيانتها.

شبكة البرامج:

يتم تحضير وإعداد شبكة البرامج بقسم الإنتاج تحت الإشراف المباشر لمدير المحطة، ويراعي في

إعدادها مجموعة من الشروط التي ينبغي الاستجابة لها:

1- الطابع المحلي لأغلب البرامج.

2- التنوع في المحتوى ومس جميع شرائح المجتمع وأطيافه.

3- مراعاة التقسيم الزمني للبرامج بما يتوافق مع مقاييس العمل في الإذاعات المحلية.

4- التركيز على البرامج التشاركية مع المستمع¹.

¹ - المرجع السابق.

2- التحليل الكمي والكيفي للنتائج:

البيانات الشخصية:

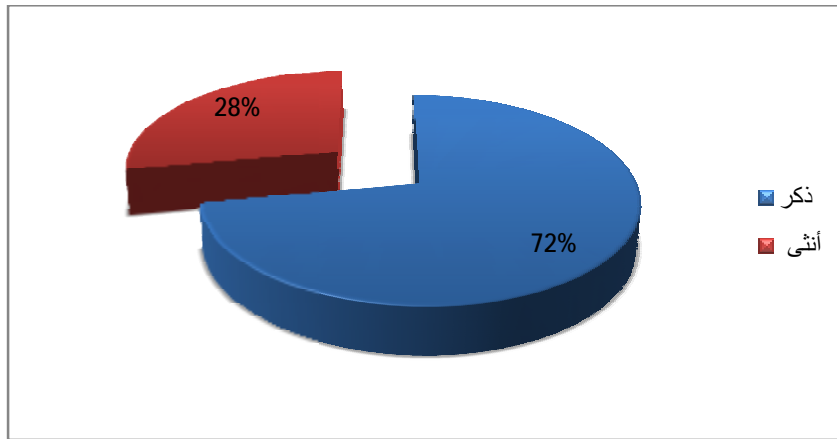
الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72%	18	ذكر
28%	7	أنثى
100%	25	المجموع

التعليق:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 01 أن العاملين في إذاعة المسيلة غالبيتهم من الذكور بنسبة كبيرة 72%، أما نسبة الإناث فكانت 28%، الفرق كبير في نسبة العاملين بإذاعة المسيلة من الذكور على الإناث، هذا ما يفسر طبيعة العمل الإعلامي، كما أن توجه المرأة للعمل في الميدان الإعلامي يعد موضوعا حساسا.

ووفقا للتحليل أعلاه وبعد الاحتكاك الميداني لا حظنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وتفسير ذلك أن التوزيع الزمني للنشاط الوظيفي يفرض تواجد العنصر الذكري على النسوي بالإذاعة مما يعني أن فئة الذكور في انسجام وتوافق كبير مع الأجواء التنظيمية المهنية.

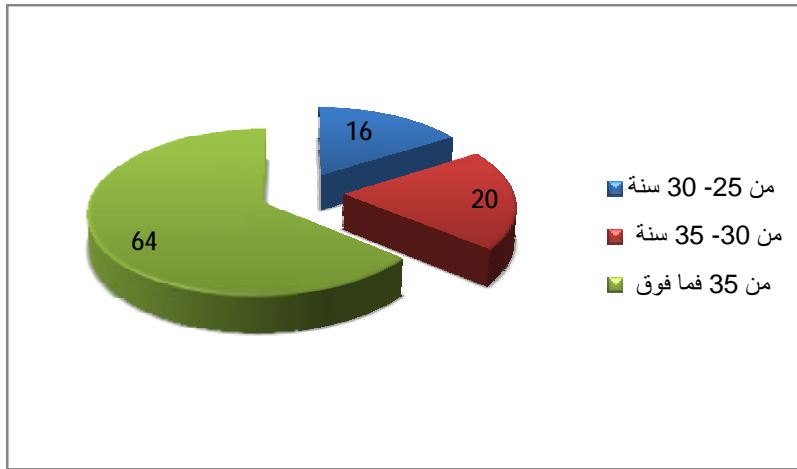


الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
16	4	من 25 - 30 سنة
20	5	من 30 - 35 سنة
64	16	من 35 فما فوق
100	25	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أفراد العينة المدروسة في إذاعة المسيلة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 فما فوق نسبة 64%، فيما كانت نسبة 20% للذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، ونسبة 16% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 - 30 سنة. وهذا ما يدل بوضوح أن الفئة الغالبة هي التي تتراوح أعمارهم من 35 فما فوق في إدارة الموارد البشرية داخل الإذاعة، وهذا ما يفسر أن للأقدمية دور كبير في عملية التوظيف داخل المؤسسة.

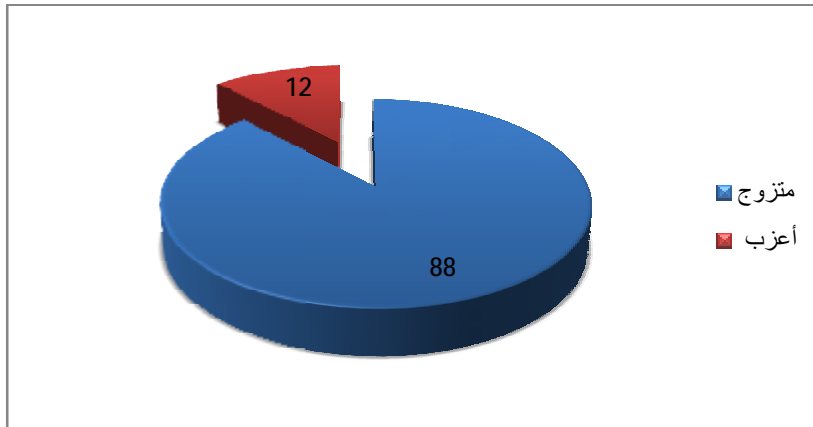


الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	22	88
أعزب	3	12
المجموع	25	100

يتبين لنا من خلال الجدول التالي رقم (03) أن نسبة الموظفين المتزوجين من أفراد العينة كانت هي الأكبر، إذ بلغت نسبة 88% فيما بلغت العينة الثانية فئة أعزب نسبة 12% وهذا راجع إلى ما تقدمه المؤسسة من خدمات للموظفين المتزوجين.



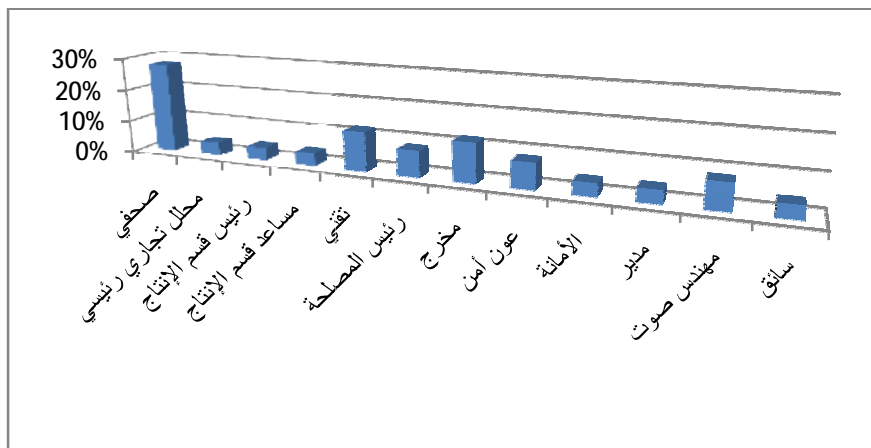
الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
28%	7	صحفي
4%	01	محلل تجاري رئيسي
4%	01	رئيس قسم الإنتاج
4%	01	مساعد قسم الإنتاج
12%	03	تقني
8%	02	رئيس المصلحة
12%	03	مخرج
8%	02	عون أمن
4%	01	الأمانة
4%	01	مدير
8%	02	مهندس صوت
4%	01	سائق
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يتبين لنا أن تقسيم الموظفين في الإذاعة يتميز بوجود أكبر نسبة للصحفيين حيث بلغت 28%، بينما كانت النسبة متساوية للمواطنين (التقنيين والمخرجين) 12%، أما (ريس المصلحة، مهندس الصوت، عون أمن) فكانت النسبة 8% وتساوت النسبة بين (رئيس قسم الإنتاج، مساعد قسم الإنتاج، الأمانة، المدير، محلل تجاري رئيسي) بنسبة 4%.

وهذا ما يفسر لنا أن طبيعة المؤسسة الإعلامية تعتبر الصحفي الركيزة الأساسية لها.

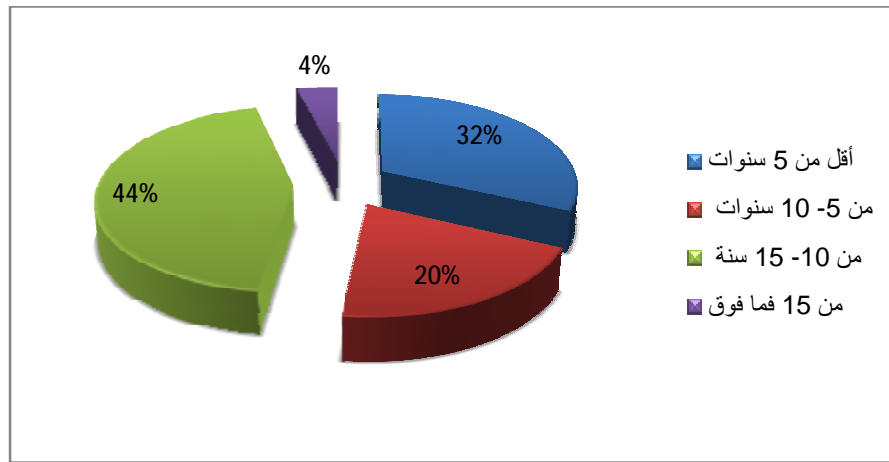


الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	32%
من 5 - 10 سنوات	5	20%
من 10 - 15 سنة	11	44%
من 15 فما فوق	1	4%
المجموع	25	100%

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه رقم (05)، تبين لنا أن عدد العمال ذوي الخبرة بين [10 - 15] وهذا بنسبة 44%، وفي الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذو الخبرة الأقل من 5 سنوات وهذا بنسبة 32% ويليهما الترتيب الثالث بنسبة 20% والتي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم من [5 - 10] سنوات، أما المرتبة الرابعة فتعود للأفراد ذوي الخبرة من 15 فما فوق.

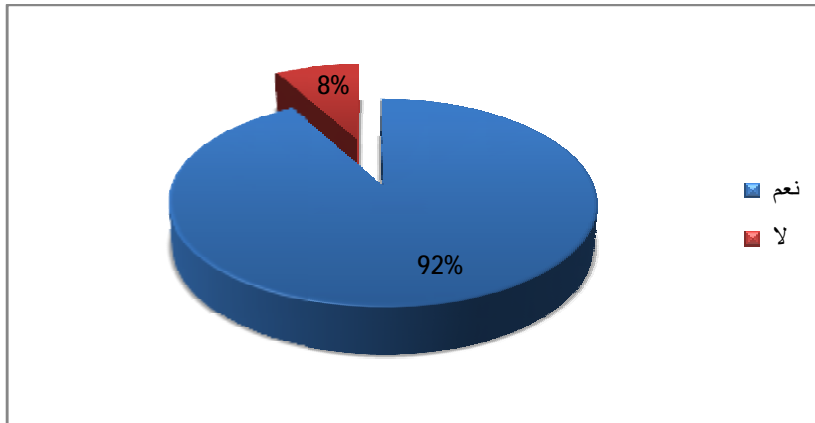


الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

تحليل جداول البيانات الخاصة بال محور الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير إذاعة المسيلة.
الجدول رقم (06): يوضح إجابة المبحوثين لما للموارد البشرية من دور في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة

النسبة المؤوية	التكرار	الإجابة
92%	23	نعم
8%	2	لا
100%	25	المجموع

يظهر الجدول رقم (06) أن للموارد البشرية دور فعال في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة بين الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة وهذا لما فسرتة النسبة المؤوية العالية والتي قدرت بـ 92% في حين كانت نسبة 8% يرون بأنها لا يمكن أن تحقق. وهذا ما يوضح أن إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة نمت وتطورت واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت مسؤولة ليست فقط عن الأعمال الروتينية بل شملت عدة وظائف.



الشكل رقم (08): يمثل ما للموارد البشرية من دور في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة

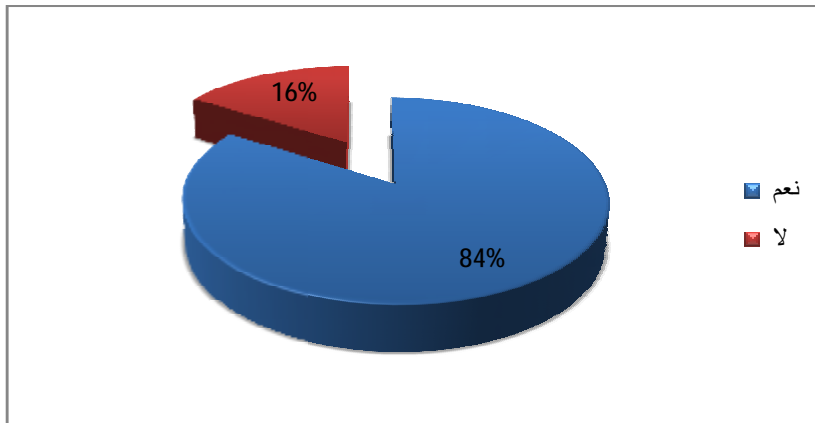
الجدول رقم (07): يوضح إجابة المبحوثين عن وجود سياسة لتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84%	21	نعم
16%	04	لا
100%	25	المجموع

يبين لنا جدول رقم (07) أن للموارد البشرية سياسة توجهها داخل المؤسسة هذا ما أكدته النسبة العالية والتي قدرت بـ 84% في حين كانت النسبة قليلة جدا للذين أدلو بعدم وجود سياسة توجه الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث قدرت ونسبة 16%.

هذا ما يؤكد أن لسياسة التوجيه دور في تنظيم جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بمعنى حث الأفراد على العمل برضا تام.

حيث يعرف "مصطفى نجيب شاويش" التوجيه «ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية»¹.



الشكل رقم (09): يمثل وجود سياسة لتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة

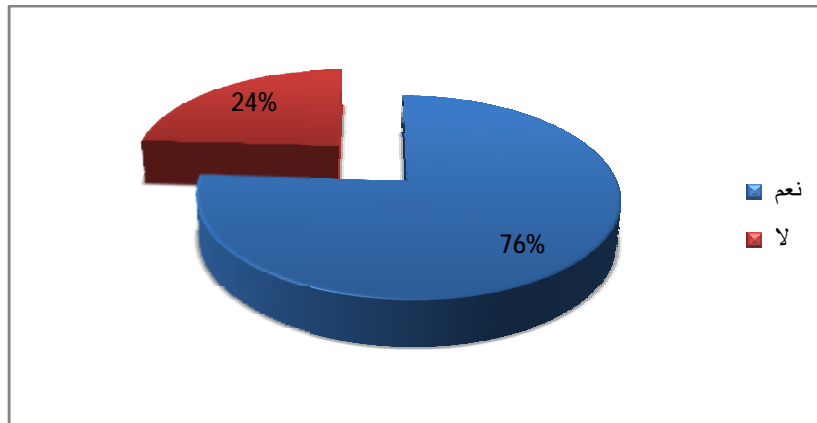
¹ - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 132.

الجدول رقم (08): يوضح إجابة المبحوثين: أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

يوضح لنا الجدول رقم (08) نسبة الموظفين الذين يرون بأن لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة دور كبير في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد بنسبة أعلة ب 76%، فيما كانت النسبة قليلة للذين يرون عكس ذلك بنسبة 24%. بمعنى أنها تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور الانصراف.

هذا ما يفسر لنا أن إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بشؤون الأفراد داخل المنظمة وتوجيه سلوكياتهم توجيه إيجابي فتغرس فيهم السلوكيات الجيدة مثل: السلوك الحضاري، الإيثارة، بذل الجهود، المضاعفة في العمل بالإضافة إلى تعزيز القيم الإيجابية فيها.



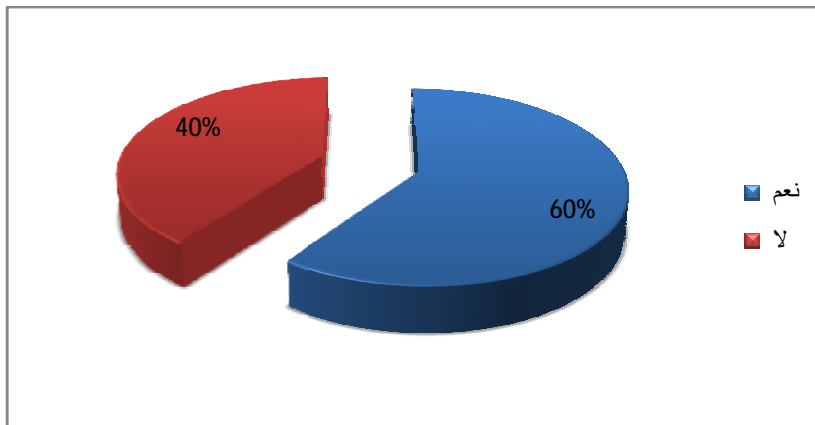
الشكل رقم (10): يمثل أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد

الجدول رقم (09): يوضح إجابة الباحثين: مدى حصول الباحثين على تكوين داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

يبين لنا من خلال الجدول رقم (09) أنه كلما كان هناك تكوين داخل المؤسسة للموظف زاد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء الأعمال ذات المستوى الأعلى في المستقبل، وهذا ما أكدته النسبة المئوية التي قدرت بـ 60%، بينما كانت النسبة 40% للأشخاص الذين لم يتحصلوا على تكوين داخل المؤسسة.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية فكلما كان التكوين طويل المدى كلما كان تهيأ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية، لأنها تساهم على تطوير قدراته الإدارية والعكس صحيح، وهذا ما يؤكد على مدى تحقيق تلك البرامج للهدف والنتائج المتوقعة منها...، بالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل¹.



الشكل رقم (11): يمثل مدى حصول الباحثين على تكوين داخل المؤسسة

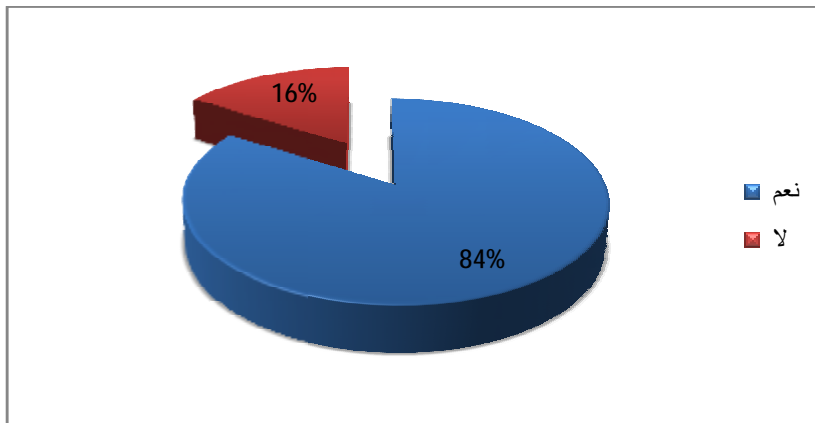
¹ - نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص 55.

الجدول رقم (10): يوضح إجابة المبحوثين: درجة تشجيع الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 10 أن تنمية الروح المعنوية والتشجيع لفريق العمل من أهم عناصر عمليات التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق وهذا ما وضحته النتائج المتحصل عليها نسبة 84% فيما كانت نسبة 16% للموظفين الذين رأوا بأنه ليس هناك تشجيع من قبل الرؤساء لفريق العمل، لكن هذا الانخفاض لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

هذا ما يفسر أن الروح المعنوية هي الركيزة الأساسية للتوجيه الفعال داخل المؤسسة إلى جانب ركيزتي الاتصال والقيادة، بحيث يكون المرؤوس مسئولاً عن تحفيز العاملين للعمل بكفاءة وفعالية وضمن ارتباط أهدافهم بأهداف المؤسسة، من خلال توفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات داخل المؤسسة لتنطوي على جو من الثقة والاحترام والتعاون وهذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم¹.



الشكل رقم (12): يمثل درجة تشجيع الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمال

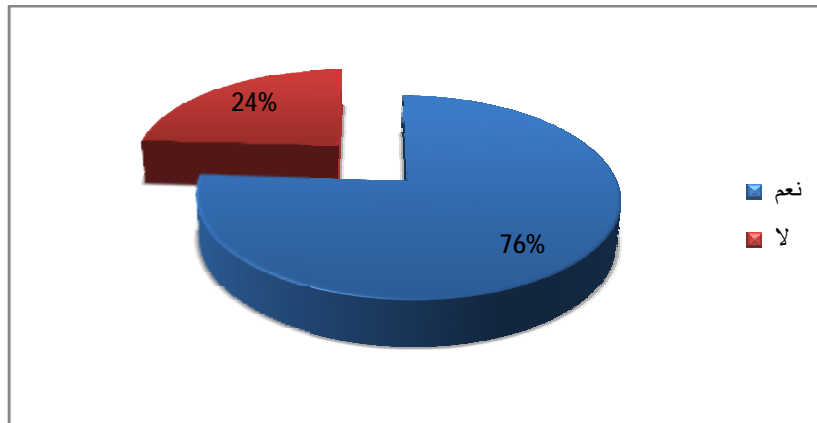
¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 279.

الجدول رقم (11): يوضح إجابة المبحوثين: قيام إدارة الموارد البشرية بعملية للتقييم والتسيير داخل مؤسستها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 11 أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية التقييم والتسيير داخل المؤسسة وذلك بنسبة 76% بينما كانت النسبة قليلة 24% للموظفين الذين رأوا بأنها لا تقوم بعملية التقييم والتسيير.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم وذلك بأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة في شكل تشخيصات وكذلك عمل تقرير مرحلي من خلال تقييم أداء الأفراد وترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب خبراتهم وقدراتهم وعاداتهم الشخصية وهذا ما يؤدي بدوره إلى وضوح الصورة الحقيقية المؤسسة.

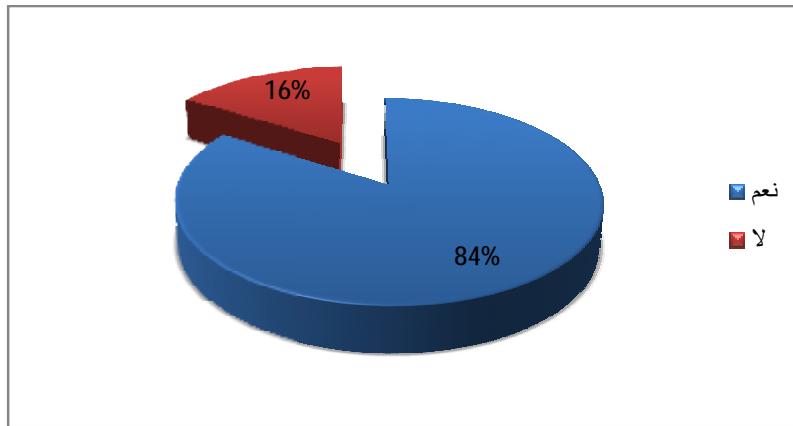


الشكل رقم (13): يمثل قيام إدارة الموارد البشرية بعملية للتقييم والتسيير داخل مؤسستها

الجدول رقم (12): يوضح إجابة المبحوثين: ضرورة توفر في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف

النسبة	التكرار	الإجابة
%84	21	نعم
%16	4	لا
%100	25	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه (12) أن نسبة الذين صرحوا بضرورة توفر الخبرة في العلاقات الإنسانية لدى الموظفين داخل المؤسسة كبيرة حيث قدرت بـ 84%، بينما نجد نسبة 16% من المبحوثين يعتبرون بأن توفر الخبرة في العلاقات الإنسانية ليست ضرورة حتمية لعملية الإشراف، لأن الأعمال في اعتقادهم تسيير بطريقة طبيعية حتى وإن غابت هذه العلاقات من جهة. وبعض العمال لا يمكن التعامل معهم بهذه الطريقة. بمعنى تطبيق العلاقات الإنسانية الجيدة معهم، من جهة أخرى.

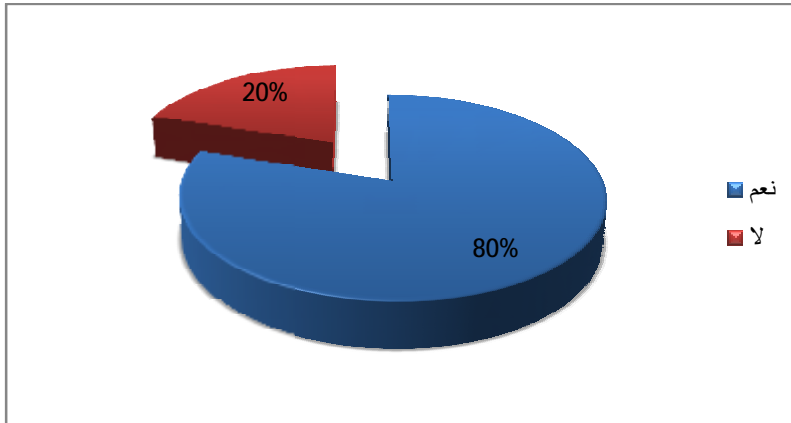


الشكل رقم (14): يمثل ضرورة توفر في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف

الجدول رقم (13): يوضح إجابات المبحوثين: إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤون عملهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

يبين الجدول أعلاه نسبة 80% من الموظفين يؤكدون على أنهم يتلقون بصفة دائمة معلومات حول شؤونهم الإدارية داخل الإذاعة بينما نجد أن نسبة 20% من يرون أن هناك تأثيرا على أداء العامل في حالة قلة وضعف إعلامه بأمره الخاصة وعليه فإن قلة أو انعدام إحاطة الموظف بالمعلومات التي تدور داخل الإذاعة وخاصة القضايا المرتبطة بتسيير شؤونه تؤثر بدرجة كبيرة على أداء قوة العمل. وقد تم إثبات ذلك في بعض الدراسات التي توصلت إلى أن معرفة العامل بكل ما يحدث في الإذاعة من قضايا الإنتاج والتسيير وغيرها تحسسه بأنه جزء من المؤسسة وتعزز انتماءاته إليها ومنه يتحسن أدائه.



الشكل رقم (15): يمثل إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤون عملهم

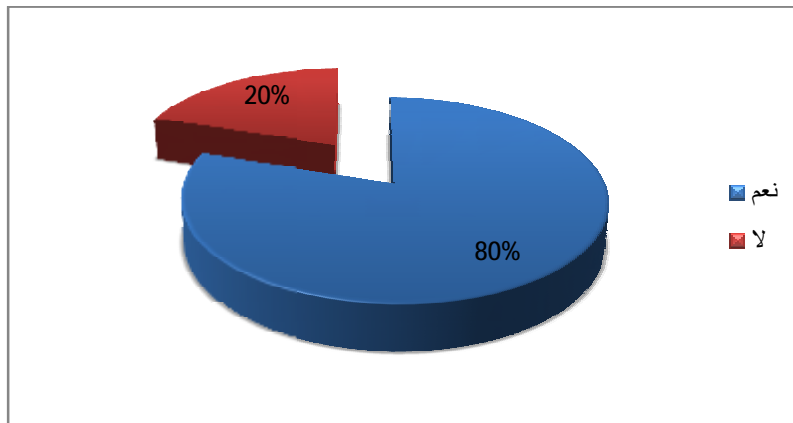
الجدول رقم (14): يوضح إجابة المبحوثين: وجود تنسيق بينكم وبين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من الجدول 14 الذي يبين بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بوجود تنسيق بين المستويات الإدارية في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الأخرى بنسبة 80% في حين نجد نسبة 20% الذين رأوا بعدم وجود تنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى.

والواضح من خلال التنسيق الموجود بين المستويات الإدارية داخل مؤسسة وخاصة بالنسبة للذين صرحوا بوجود علاقات بين إدارتهم ومثيلاتها أن هذه العلاقات كان لها تأثير إيجابي على المؤسسة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام وتبادل الخبرات والاستفادة من المشاكل التي تعاني فيها باقي المؤسسات لتعمل الأخرى على تفاديها.

ويتم هذا التنسيق على مستوى اللجنة التنسيقية بين الإذاعات المتواجدة على مستوى الجزائر العاصمة.



الشكل رقم (16): يمثل وجود تنسيق بينكم وبين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية

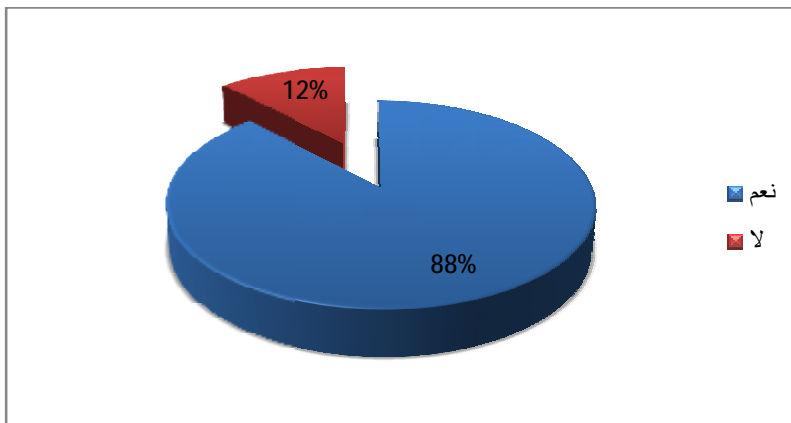
الجدول رقم (15): يوضح إجابة المبحوثين: السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تسعر بالاستقرار في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
88%	22	نعم
12%	3	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين رقم 16 للسياسة التي تتبعها المؤسسة في تحقيق الاستقرار في العمل أن أكبر نسبة هي 88% من مجموع الموظفين الذين صرحوا استقرارهم في العمل، في حين نجد أن نسبة 12% من مجموع الموظفين صرحوا بعدم استقرارهم.

يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد على رضا واستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وبالتالي استقرار المؤسسة في حد ذاتها بالإضافة إلى كونه يعد أحد المؤشرات لنمو المؤسسات وتطورها ومن ناحية أخرى يعكس الاستقرار في العمل التنظيمي الجيد لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.

وبالرجوع إلى الدراسة الميدانية فإنها الغالبية الكبرى من الموظفين لديهم إحساس باستقرار في العمل والرضا الوظيفي مما يعني أن العمل المؤسساتي يسير بشكل جيد ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية تطور الإذاعة وتوسع نشاطاتها.



الشكل رقم (17): يمثل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تسعر بالاستقرار في العمل

المحور الثاني: تطبيق تنظيم الموارد البشرية في إدارة إذاعة المسيلة.

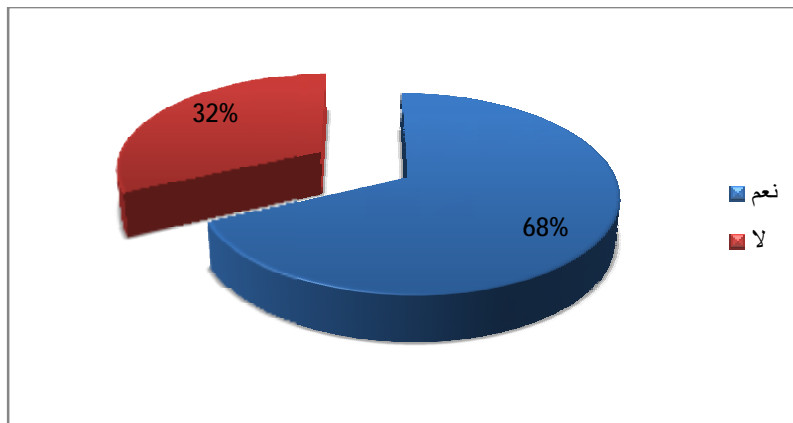
الجدول رقم (16): يوضح إجابة المبحوثين سياسة التوظيف (طرق الاختبارات المتبعة وطرق الاختبار والنفيس) المطبقة في المؤسسة تضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	68%
لا	8	32%
المجموع	25	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه رقم 18 لسياسة التوظيف المطبقة في المؤسسة أن أكبر نسبة هي 68% الذين صرحوا بأن هذه السياسة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين نجد أن 32% من مجموع الموظفين يصرحون بعدم احترام إجراءات التوظيف.

على ضوء الخلفية النظرية للموضوع نجد أن عملية توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة تتم بإجراءات إدارية وقانونية معينة، تخضع لاختبارات مختلفة تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لوضع الفرد المناسب وذلك بما يكفل اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات العمل.

والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية والاحتكاك بمختلف الموظفين أن أغلبهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة الإذاعة كانت قانونية وسليمة تتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار الموارد البشرية في الإذاعة كان على أساس الكفاءة والمهارة.



الشكل رقم (18): يمثل سياسة التوظيف (طرق الاختبارات المتبعة وطرق الاختبار والنفيس) المطبقة في المؤسسة تضع الفرد المناسب في المكان المناسب

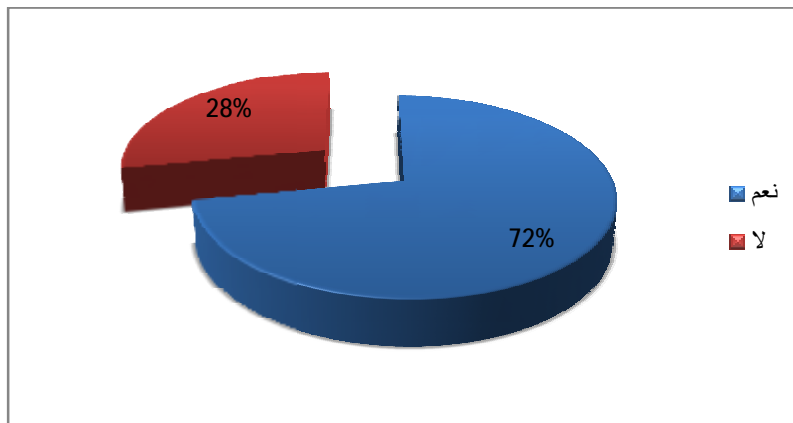
الجدول رقم (17): يوضح إجابة المبحوثين: وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
72%	18	نعم
28%	7	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يبين نسبة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل إدارة الموارد البشرية لإذاعة المسيلة أن أكبر نسبة هي 72% من مجموع الموظفين الذين يرون وجود تلك المشاركة، في حين نجد نسبة 28% من مجموع الموظفين يصرحون بعدم وجود تلك المشاركة في مؤسستهم.

يعرف "السيد الهواري" عملية القرار بأنها «اختيار تصرف معين بعد الدراسة والتفكير»¹ وحيث تعتمد الكثير من الإدارات إلى توكيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار إلى لجان معينة وخاصة إذا كانت تلك القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

- وبالنسبة للإذاعة فإن أغلب مشاركتها في اتخاذ القرارات إما:
- المتعلقة بالترقية.
- أو العقوبات التأديبية مثل: الخصم أو تلك المتعلقة بالميزانية.



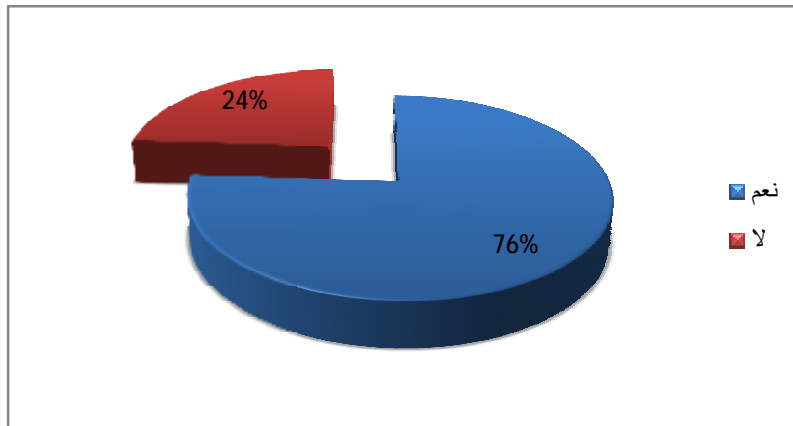
الشكل رقم (19): يمثل وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات

¹ - السيد الهواري، التنظيم، المرجع السابق، ص 201.

الجدول رقم (18): يوضح إجابة المبحوثين: تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين.

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	19	نعم
24%	6	لا
100%	25	المجموع

تتضح لنا من خلال الجدول رقم 20 أن معظم الموظفين أعطوا تقييما إيجابيا في اعتمادهم على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإذاعة ونسبة كبيرة قدرت 76% بينما كانت نسبة 24% من الموظفين الذين كانت تقييمهم سلبيا في تطبيقهم الأساليب الحديثة في الإذاعة. لقد حصر معظم الموظفين الطرق الحديثة في تقنيات المعلوماتية ووسائل الاتصال (الانترنت) واستعمال عنصر (الإعلام الآلي) كأحد الدعائم الإدارية الحديثة هذا ما أكدته النسبة العالية التي تقرر بدمومة إتباع هذه الأساليب لذلك فإن الإذاعة تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير مواردها البشرية بشكل كبير ودائم.

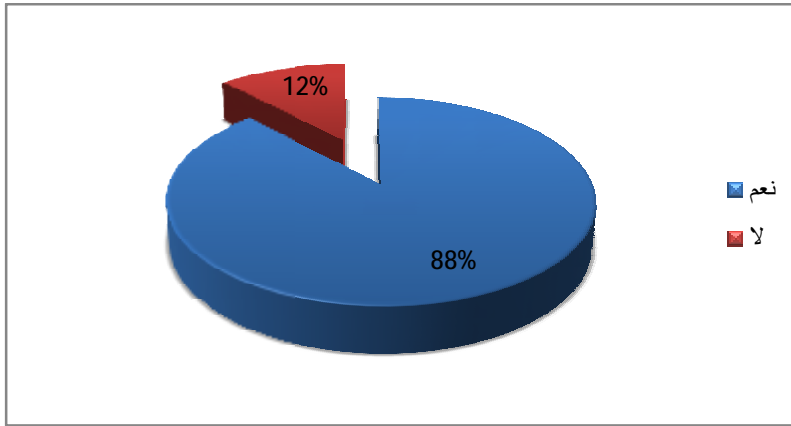


الشكل رقم (20): يمثل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين

الجدول رقم (19): يوضح إجابة المبحوثين: إدارة الوقت من طرق المؤسسة تجعلك تحافظ على التقديم التام لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
88%	22	نعم
12%	3	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه مدى مراقبة الإدارة للوقت والانضباط بمواعيد الحضور والانصراف من العمل أن أكبر نسبة هي 88% الذين صرحوا بالإجابة "نعم". في يجن نجد نجاح العملية التنظيمية داخل إدارة ومهما كان طابعها على مجموعة من العوامل الأساسية والتي نجد من بينها الانضباط في العمل والمحافظة على التقديم التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، وذلك أن نقص أو عدم توفر هذا العامل سيؤدي بصفة حتمية إلى خلق جو من الفوضى الأمر الذي يجعل استمرارية المؤسسة مستحيلة وتعتمد الإدارة لمواقيت العمل وما يلاحظ أيضا أن الإدارة تراقب موظفيها إزاء مواقيت العمل.



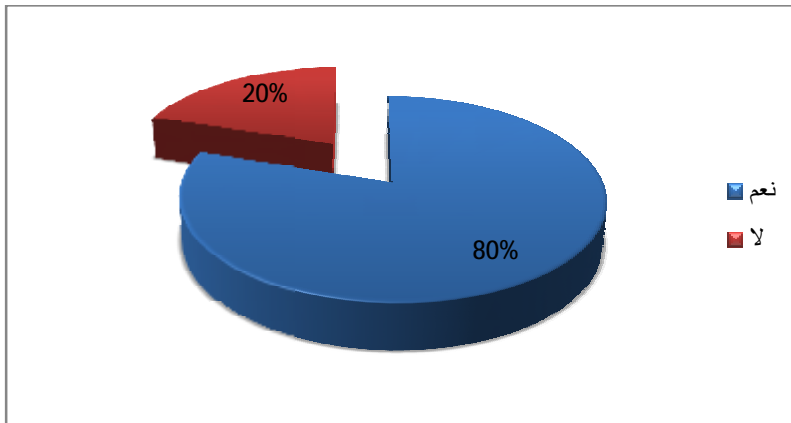
الشكل رقم (21): يمثل إدارة الوقت من طرق المؤسسة تجعلك تحافظ على التقديم التام لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.

الجدول رقم (20): يوضح إجابة الباحثين: مدى تطبيق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسستكم.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عملية الترقية في الإذاعة تطبق بموضوعية ونسبة 80% وهي نسبة عالية جدا، في حين نجد 20% نسبة الموظفين الذين صرحوا بأنه لا وجود للموضوعية في عملية الترقية داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق على ضوء الدراسة الميدانية نجد أن معظم الموظفين يرون أن عملية الترقية داخل الإذاعة على تطبيق أساس الموضوعية وهذا يعتبر شيئا إيجابيا خاصة إذا ما علما أن جل الموظفين والعمال بشكل عام يفضلون هذا الأساس لأنه يقترب أكثر من باقي الأسس إلى النزاهة والشفافية.



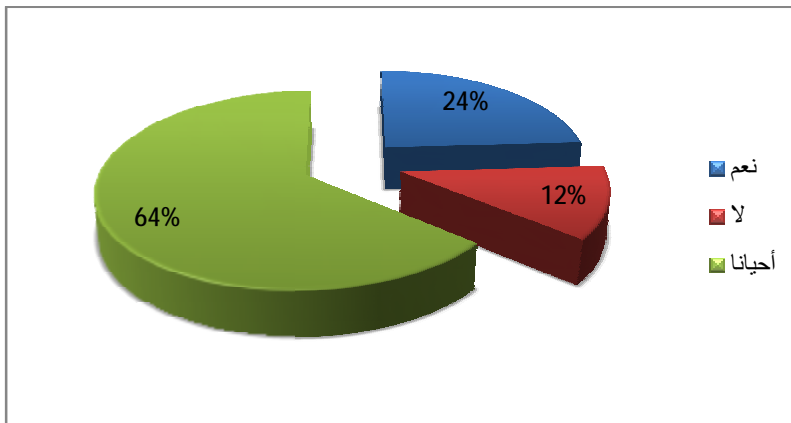
الشكل رقم (22): يمثل مدى تطبيق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسستكم

الجدول رقم (21): يوضح إجابة الباحثين: مواجهة المرؤوسين معارضة للأوامر والتوجيهات من قبل العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
24%	6	نعم
12%	3	لا
64%	16	أحيانا
100%	25	المجموع

تشير النسب المؤوية العامة الموضحة في الجدول رقم 24 إلى أن نسبة 24% من الموظفين يرون بأن هناك معارضة دائمة من طرف العمال للأوامر والتوجيهات الصادرة داخل الإذاعة، ومقابل ذلك تفيد مجموعة أخرى من الموظفين بأنه لا توجد أي معارضة بنسبة قدرت بـ 12%، بينما يقر أغلب أفراد الدراسة بأن هناك معارضة "أحيانا" للأوامر والتوجيهات بنسبة قدرت بـ 64%.

إن الامتناع عن تنفيذ الأوامر والقواعد لا يأتي هكذا اعتباطا وإنما لأسباب منها: غموض اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، انعدام العدالة والموضوعية في القواعد والأوامر بدليل اختلافها من شخص لآخر، غياب المناقشة والتشاور بين الرئيس ومرؤوسيه فهذه التصريحات تصب كلها في الاختلافات التي لا طالما اتصفت بها الإذاعة، كما نجد من الباحثين والموظفين من يشير بأن العمال لديهم وجهات نظر مختلفة عن الإدارة.



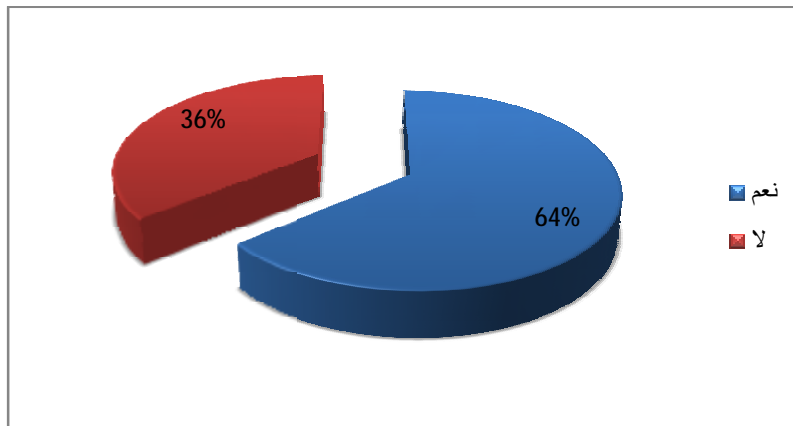
الشكل رقم (23): يمثل مواجهة المرؤوسين معارضة للأوامر والتوجيهات من قبل العمال

الجدول رقم (22): يوضح إجابة المبحوثين: وجود إشاعات سلبية داخل الإدارة تؤثر على إنجازات العمال في الإذاعة.

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	16	نعم
36%	9	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على حدوث إشاعات داخل مختلف أقسام الإذاعة بنسبة تمثيلية قدرت بـ 64%، بينما تنفي النسبة المتبقية من وجود أية إشاعة والبالغة 36%.

إذ يمكن القول بأن هناك إشاعات من حين إلى آخر داخل الإذاعة، وقد أثبتت المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات أن معظم الإشاعات تدور حول مواضيع الزيادة في الأجور، الترقية وإعادة الهيكلة وغيرها من المواضيع لذا أردنا معرفة مدى تأثيرها على إنجاز الأعمال. حيث لا حظنا من خلال احتكاكنا بمجتمع البحث أن أغلب المبحوثين يؤكدون على التأثير السلبي للإشاعة داخل الإذاعة تأثيرا سلبيا وهذا ما يؤثر على أداء الأعمال.



الشكل رقم (24): يمثل وجود إشاعات سلبية داخل الإدارة تؤثر على إنجازات العمال في الإذاعة

الجدول رقم (23): يوضح إجابة المبحوثين: وجود صعوبات تواجه الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة.

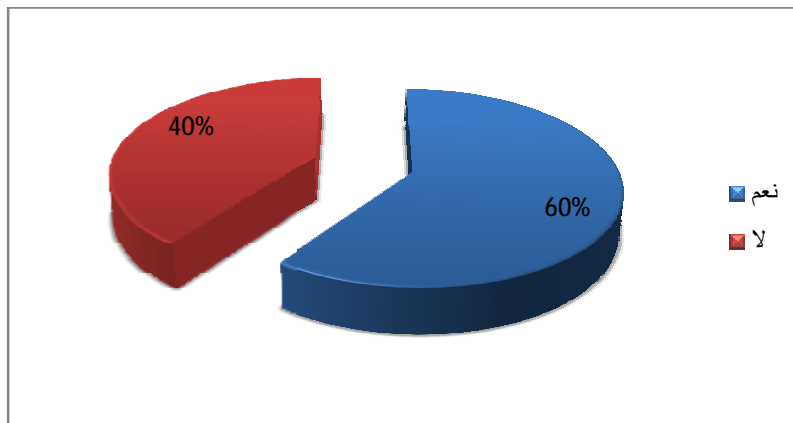
النسبة	التكرار	الإجابة
60%	15	نعم
40%	10	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يوضح الصعوبات التي يواجهها الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة أن نسبة 60% من مجموع الموظفين يواجهون صعوبات فيما أدلى ونسبة 40% بأنه لا توجد صعوبات.

نهدف من خلال هذا الجدول إلى محاولة معرفة أهم الصعوبات التي يواجهها الإشراف الفعال داخل الإذاعة من خلال العراقيل والمشاكل التي تواجه عملية الإشراف والتي من بينها:

- القصور في الاتصال.
- الصعوبة في التنسيق.
- عدم مبالاة العمال.
- ضعف التوجيه.

عموما تلك هي الاختلالات التي تواجه وتحد من تطبيق الإشراف الفعال داخل الإذاعة.



الشكل رقم (25): يمثل وجود صعوبات تواجه الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة

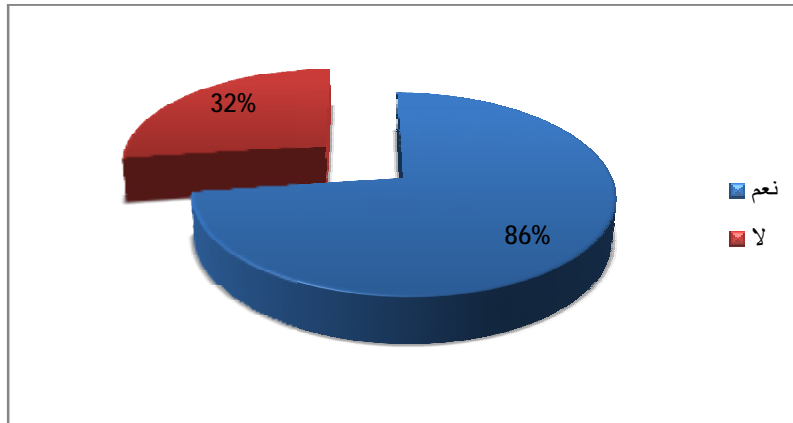
الجدول رقم (24): إجابة المبحوثين: على الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه الإذاعة يقلل من فعاليتها التنظيمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
86%	17	نعم
32%	8	لا
100%	25	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 28 أن معظم الموظفين صرحوا بأن الصعوبات المادية لها تأثير كبير في الحفاظ على استقرار المؤسسة بنسبة كبيرة قدرت بـ 86% في حين كانت نسبة 32% أدلو بأن هاته الصعوبات لا تؤثر على استقرار المؤسسة.

من تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال القراءة الاستقرائية نلاحظ أن الصعوبات أو المعوقات تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في تسيير القوى الفاعلة داخل الإذاعة وبالتالي تؤثر وبشكل سلبي على المؤسسة.

لذلك فإن ضرورة تواجد ظروف جيدة ومناسبة للعمال أصبحت من مسلمات وأساسيات التنظيم فهي القاعدة الأولى التي يضعها في الحسبان قبل الانتقال إلى الطرف الأخرى لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تحسين ظروفها المادية قدر المستطاع لكي لا تجدها كعائق أمامها لتحقيق أهدافها.



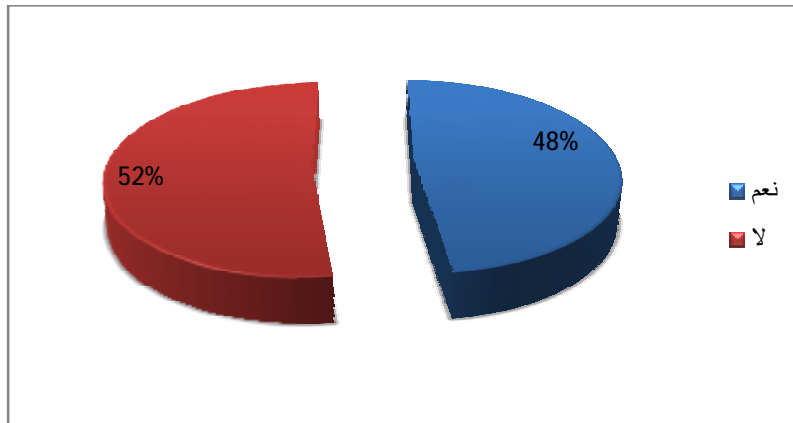
الشكل رقم (26): يمثل الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه الإذاعة يقلل من فعاليتها التنظيمية

الجدول رقم (25): يوضح إجابة الباحثين على: الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العامل.

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	12	نعم
52%	13	لا
100%	25	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة متقاربة في إجابة الباحثين على مدى تأثير الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العامل حيث كان وبنسبة 48% الذين أكدوا على أن الخلاف بين الرئيس والمرؤوسين يؤثر وبشكل كبير على تسيير شؤون الموظف وفي المقابل تنقي وبنسبة 52% بأنه لا يؤثر ذلك على الموظفين.

حيث يتجلى الخلاف بين الرئيس والمرؤوس على شكل نزاعات متعددة وقد تظهر في المسؤول الذي من شأنه منع ترقية أحد عماله، بالإضافة إلى عدم السماح له بالخضوع لدورات تدريبية.



الشكل رقم (27): يمثل الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العامل

الجدول رقم (26): يوضح إجابة المبحوثين على: تأثير العلاقات الشخصية (المحسوبة) في تطبيق الموضوعية داخل مؤسستكم

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ²		المجموع	لا	نعم	تأثير العلاقات الشخصية تطبيق الموضوعية داخل مؤسستكم	
		الجدولة	المحسوبة				التكرار	النسبة
0.569	1	3.8415	0.324	8	1	7	التكرار	نعم
				%100	%38.9	%61.1	النسبة	
				17	4	13	التكرار	لا
				%100	%42.9	%57.1	النسبة	
				25	5	20	التكرار	المجموع
				%100	%20	%80	النسبة	

لقد توصلنا في مواقع مختلفة أن ليس للعلاقات الشخصية (المحسوبة) دخل في عمليات التوظيف والترقية داخل المؤسسة، بحيث كانت من أهم الأسباب التي تقف وراء ذلك هو تطبيق الموضوعية في عمليات التوظيف والترقية وهذا ما يبرزه الجدول أعلاه، إذ تؤكد النسبة الكبيرة الموجودة في عدم تدخل العلاقات الشخصية (المحسوبة) في عمليات الترقية والتوظيف ونسبة 80% إذ نجد هذه النسبة قد توزعت إلى احتمالين: الأول يصرح بعدم وجود هذه السلوكيات بصفة دائمة ونسبة كبيرة قدرت بـ 61.1%، فيحين صرح الثاني بنسبة 57.1% بوجود هذه السلوكيات.

في حين نجد أن نسبة 20% من مجموع الموظفين صرحوا بنسبة قليلة والمقدرة بـ 38.9% على وجود هذه السلوكيات داخل المؤسسة حيث نجد ضمن هذه النسبة يوجد 42.9% صرحوا بعدم وجود المحسوبة.

ومن خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها نلاحظ بأن الموضوعية دخل كبير في الممارسات المتعلقة بتسيير شؤون الأفراد، كالتوظيف وتقييم الأداء والترقية.

الجدول رقم (27): يوضح إجابة المبحوثين على: دور الإذاعة في رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال الدورات التكوينية داخل المؤسسة.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	سكا ²		المجموع	لا	نعم	دور الإذاعة في رفع مهارات ومعارف موظفيها الدورات التكوينية داخل المؤسسة	
		المجدولة	المحسوبة				التكرار	النسبة
0.856	1	3.8415	0.033	18	7	11	التكرار	نعم
				%100	%38.9	%61.1	النسبة	
				7	3	4	التكرار	لا
				%100	%42.9	%57.1	النسبة	
				25	10	15	التكرار	المجموع
				%100	%40	%60	النسبة	

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن دور الإذاعة في رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال الدورات التكوينية داخل المؤسسة إذ نجد أن أكبر نسبة هي 60% من مجموع الموظفين يحصلون على دورات تدريبية حيث نجد ونسبة كبيرة 61.1% الذين صرحوا بأنهم يتلقون دورات تدريبية ونسبة 57.1% الذين صرحوا بعدم تلقيهم دورات تدريبية.

في حين نجد أن نسبة 40% من مجموع الموظفين صرحوا بأنهم لا يتلقون دورات تدريبية حيث نجد ضمن هذه النسبة يوجد 42% لا يتلقون دورات تكوينية و38.9% من يتلقون دورات تدريبية. لا تقتصر أهمية التدريب والتكوين على تطوير قدرات العمال من خلال ما يتلقونه من معلومات وتربصات فقط، وإنما تمتد لتشمل أيضا تحسين سلوك العاملين في المؤسسة وتطويرها خاصة في تعاملهم مع الإدارة والمسؤولين والزلاء وهذا ما يسمى تحسين العلاقات الإنسانية.

والملاحظ من خلال احتكاك الباحث بمختلف فئات الموظفين على مستوى الإذاعة أن الأغلبية من بين الذين تلقوا تدريبات تكوينية لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويجسسون بأنها كانت إيجابية وفعالة.

الجدول رقم (28): يوضح علاقة متغير الجنس والوظيفة

الجنس	الوظيفة	صحفي	محلل تجاري رئيسي	رئيس قسم الإنتاج	مساعد قسم الإنتاج	تقني	رئيس مصلحة	مخرج	عون أمن	الأمانة	مدير	مهندس صوت	سائق	المجموع
		ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت
ذكر	ت	4	1	1	1	2	1	3	2	1	0	1	1	18
	%	22.2	5.6	5.6	5.6	11.1	5.6	16.7	11.1	5.6	0	5.6	5.6	100
أنثى	ت	3	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	7
	%	42.9	0	0	0	14.3	14.3	0	0	0	14.3	14.3	0	100
المجموع	ت	7	1	1	1	3	2	3	2	1	1	2	1	25
	%	28	4	4	4	12	8	12	8	4	4	8	4	100
كا: 8.229		درجة الحرية: 11										مستوى الدلالة: 0.693		

من خلال البيانات الواضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن هناك (4 صحفيين ذكور، بنسبة 16% و3 إناث بنسبة 12% من العدد الكلي لأفراد العينة، بينما نجد جل الوظائف الأخرى عند الذكور كان عددهم 1 فقط، بنسبة 4%، ما عدا المخرجين وأعاون الأمن كان عددهم على التوالي: 3، بنسبة 12%، 2 بنسبة 8%).

وتطبيق اختبار كا²، تبين لنا أنه فروق دلالة إحصائية بين متغير الجنس والوظيفي، حيث كانت قيمة كا² = 8.229، بدرجة حرية (11)، عند مستوى الدلالة 0.003، وهو أصغر من 0.05 فهو دال إحصائياً.

الجدول رقم (29): يوضح علاقة متغير الجنس بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة

المجموع	الحالة الاجتماعية		الحالة الاجتماعية	
	أعزب	متزوج	الجنس	
18	0	18	التكرار	ذكر
%100.0	%0.0	%100.0	النسبة	
7	3	4	التكرار	أنثى
%100.0	%42.9	%57.1	النسبة	
25	3	22	التكرار	المجموع
%100.0	%12.0	%88.0	النسبة	
مستوى الدلالة: 0.003		درجة الحرية: 1	كا ² المحسوبة: 8.766	

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح لنا جليا بأن كل الذكور المجودين ضمن عينة الدراسة والبالغ عدد هم 18 فردا، بنسبة 72% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة متزوجين، أي نسبة، بينما نجد عدد الإناث المتزوجات 4 أفراد من العدد الإجمالي لهن، أي نسبة 16%، في حين العازبات يبلغ عددهن 3، بنسبة 12% من العدد الإجمالي لأفراد العينة المدروسة.

وبتطبيق اختبار كا²، تبين لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث كانت قيمة كا²=8.766، بدرجة حرية (1)، عند مستوى الدلالة 0.003، وهو أصغر من 0.05 فهو دال إحصائيا.

ثالثا: نتائج الدراسة.

استفادا من عرض النتائج الجزئية المستنبطة من التساؤلات الفرعية الثلاث واستنادا إلى البيانات الإحصائية الاستنتاجية يمكن أن نقدم كحصول للبحث النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يلي:

1- أثبتت البيانات الكمية والكيفية الخاصة بدور الموارد البشرية في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وأهدافهم ونسبة عالية قرت بـ 92% هذا ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية تطورت خاصة في السنوات الحديثة.

2- أكدت الدراسات السابقة أن تطبيق التنظيم والتوجيه والتدريب وعمليات اتخاذ القرار والمراقبة المستمرة تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها إذاعة الجزائر من المسيلة في تنمية مواردها البشرية من موظفين واعتمادها على أساليب وطرق التوظيف ونسبة كبيرة حيث قدرت بـ 68% وهذا ما يعتبر تأكيدا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع الحرص على انتقاء الكفاءات ذات التأهيل والخبرة العالية.

3- وعي الإذاعة بالأهمية الإستراتيجية التكوينية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من موظفين وإداريين وهذا ما أكدته الإحصائية العالية والتي قدرت بـ 60% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم يتلقون دورات تكوينية، وهذا ما يبرز أهمية التدريب والتكوين في تطوير قدرات الموظفين مع التركيز على التدريب في مجال العلاقات الإنسانية للمسؤولين والمشرفين.

4- أثبتت النتائج المتحصل عليها في الميدان التطبيقي بأن المؤسسة تعتمد على النزاهة والموضوعية في تسيير مواردها البشرية وذلك بالابتعاد عن الذاتية والمحسوبية وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين وهذا ما أكدته النسبة الكبيرة والتي قدرت بـ 80%.

5- أثبتت النتائج المتحصل عليها من الميدان التطبيقي أن إذاعة الجزائر من المسيلة تسعى وبشكل كبير على خلق علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بالاهتمام أكثر بالعامل وبمخاطباته ومشاكله، مع العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل، والابتعاد عن التطبيق الصادم للعقوبات حيث كانت النسبة عالية قدرت بـ 84% من الموظفين الذين صرحوا بأن الروح المعنوية هي الركيزة الأساسية داخل المؤسسة.

6- أثبتت الدراسات المتحصل عليها ونسبة 80% أن معرفة العامل بكل ما يحدث داخل المؤسسة من قضايا الإنتاج والتسيير تجعل العامل يحس بأنه جزء من المؤسسة وبالتالي تعزز انتماءه ويتحسن أداءه.

7- توفير الإشراف الجيد والفعال من خلال التوجيه الناصح في أداء الموظف لعمله.

- 8- توصلت الدراسة إلى أن إعلاميي إذاعة المسيلة يقدرّون مهارات تفعيل العلاقات الإنسانية داخل الإذاعة من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال
- 9- العمل على ترسيخ فكرة الجدوية والانضباط وقيام كل شخص بما يوكل إليه يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة وبالتالي فإنها تنعكس إيجابيا على العامل في حد ذاته وهذا ما أكدته النسبة العالية جدا والتي قدرت بـ: 88% من الموظفين الذين صرحوا بأنه للمؤسسة الإعلامية تعتمد على الانضباط في أداء العمل والمحافظة على التقديم التام لمواعيد الحضور والانصراف من العمل وهذا ما يعكس نجاح العملية التنظيمية داخل المؤسسة.
- 10- هناك اهتمام بالعمليات التسييرية بتنظيم إدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالاستراتيجيات القبلية من الاستقطاب والتوظيف والاختيار، أو بالعمليات البعدية تساعد على صيانة تلك الموارد من تدريب وترقية كما أدى ذلك إلى الاستقرار البشري من جهة والإداري من جهة ثانية
- 11- إدارة الموارد البشرية تسيير وفقا لإستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام وتنسيق بين مؤسساتها ومؤسسات أخرى، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة الحديثة داخل أي إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة داخل أي مؤسسة.
- 12- التوظيف الموضوعي وعدم تدخل المحسوبية والوساطة في عملية التوظيف والترقية وتقييم الأداء بالإضافة إلى توفر الرقابة والمتابعة المستمرة للأفراد وهذا ما يبرز فعالية السياسة التي تنتهجها المؤسسة.
- 13- وجود مشاركة عمالية في عملية اتخاذ القرارات واعتماد الرئيس والمسؤولين على التفاهم والتشاور في إنجاز الأعمال الموكلة لهم وهذا ما يجسد طابع الاحترام بين الرؤساء والمديرين وهذا ما أكدته النسبة الكبيرة والتي قدرت بـ 72%.

خاتمة

خاتمة:

يتوقف نجاح الإذاعة كمؤسسة إعلامية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من بينها الركنين الهامين أحدهما يتمثل في وجود تنظيم إداري محكم يساعد على تحقيق أهدافها أما الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة في الأساس لهذا فيجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة التنظيم على اعتبار أنه العمود الفقري للعملية الإدارية.

وتزايد الحاجة إلى فكرة تنظيم إدارة الموارد البشرية مع ازدياد حجم الإذاعة والنشاطات التي تمارس داخلها لذلك فهي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور إيجابي وفعال في الحفاظ على الإذاعة ومساهمتها إذا ما تم تنظيم إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على ذلك، فإن الحاجة إليه ستزداد بلا شك في حياة الجماعة.

وعلى ضوء ما تم القيام به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال الإذاعة لولاية المسيلة، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم صياغتها، التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل الإذاعة مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المؤسسة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحثين من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية، إلى أن نتائج إيجابية إلى حد بعيد، بحيث أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار يساهم في تطوير الإذاعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. اسعيداني سلامي، فقيري ليلي، الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، (الجزائر: دار الخلدونية، طبعة 1437هـ، 2016م).
2. بلوط حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002).
3. بن النمر سعود وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف، (الرياض: د د ن، 1997).
4. بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في بحوث الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون 2007).
5. بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: د د ن، 1980).
6. جارول ماتهام، ريتشارد ريتش، التحليل السياسي، الإمبريقي، طرق البحث في العلوم السياسية، تر عبد المطلب (القاهرة: مركز البحوث السياسية، 1996).
7. جبران مسعود، الرائد، (بيروت: دار العلم للملايين، 2003).
8. الجضعي خالد سعد، الإدارة: النظريات والوظائف، (دب: د دن، 1427هـ).
9. الحجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2007).
10. حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004).
11. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008).
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
13. رفعت عثمان، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1982).
14. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (الجزائر: دار هومة، 2002).
15. سيد الهواري، التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، (القاهرة: الدار الجامعية، مكتب عين الشمس، ط7، 1998).
16. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، ط3، 2005).
17. شلي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، (الجزائر: دار هومه، ط4، 2002).
18. الصياب أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، (دب، د دن، ط4، 1413هـ).
19. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008).

20. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000).
21. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
22. العزاوي نجم الدين عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
23. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار زهران، 1991).
24. علي عبد الله، تحليل المنظمات، (الجزائر: مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002).
25. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009).
26. غزلي علي، تنمية الموارد البشرية، (قسنطينة: منشورات منتوري، 2004).
27. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي - مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية-، (الإسكندرية: منشأة المعارف، جامعة الإسكندرية، 1977).
28. كنعان علي عبد الفتاح، إدارة المؤسسات الإعلامية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دت).
29. محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، (مصر، مطبعة الرسالة، 1974).
30. محمد فريد ومحمود عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة، د د ن، 1994).
31. نور الدين بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003).

الكتب المترجمة:

32. اشوك تشاندرا شلبي كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم أحمد العزامي، (القاهرة: د.د.ن، 2002).
33. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، (الجزائر: دار القصة، ط2، 2006).
34. فيفتر جون وآخر، التنظيم الإداري، ترجمة ومراجعة: محمد توفيق رمزي وآخر، (مصر: مكتبة النهضة المصرية، 1965).

المعجم والقواميس:

35. ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، (بيروت: دار الجيل، ط2، 1991م).

36. ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، مج 12، 1300هـ).
37. حجاب محمد منير، الموسوعة الإعلامية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006).
38. الفار محمد جمال، المعجم الإعلامي، (بيروت: دار المشرق الثقافي، دار أسامة، 2006).
39. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، تحقيق: مكتب تحقيق التراث، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط6، 1998م).

الرسائل الجامعية:

40. عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2010).
41. عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية -دراسة حال حول المركب الرياضي لولاية الأغواط-، (جامعة الجزائر: رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2007-2008).
42. ليليا شاوي، دور الإذاعة المحلية في ترسيخ الهوية الثقافية لجمهور المستمعين، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية السياسة والإعلام، قسم الإعلام والاتصال، 2008-2009).
43. علي قسايسية، المنطلقات النظرية والمنهجية لدراسة التلقي دراسة نقدية تحليلية لأبحاث الجمهور في الجزائر (1999-2006)، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2007.
44. حورية بن عياش، صراع الأدوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ظل بعض المتغيرات الشخصية، (جامعة قسنطينة مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1994-1995).

الكتب الأجنبية:

45. Batroli: Le management dans les organisations publiques, Dirnod, paris, 1997.
46. Le petit Larousse illustré, (paris: 2001).

المواقع الإلكترونية:

47. www.wikipedia.com

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإعلامية

دراسة حالة إذاعة الجزائر من المسيلة

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة الماستر حول العنوان المذكور أعلاه، نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة بالإجابة على أسئلتها بدقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب مع العلم أن المعلومات التي تفضلون بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحتة مع مراعاة السرية التامة اتجاه المعلومات المصرح بها، وشكرا على تعاونكم مسبقا.

إشراف الدكتورة:

- ليلي فقيري

إعداد الطالبتان:

فاطمة الزهراء فضيلي

أسماء حميدي

الموسم الجامعي 2016 / 2017

البيانات الشخصية:

- 1- جنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 30-25 سنة من 35-30 سنة 35 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية متزوج (ة) أعزب/ أعزباء
- 4- المسمى الوظيفي:
- 5- الأقدمية: من 5-0 سنوات من 10-5 سنوات من 15-10 سنوات
- من 15 سنة فما أكثر

المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الإذاعة.

6- هل للموارد البشرية دور في تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الإذاعة؟

نعم لا

7- هل توجد سياسة لتوجيه الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" من يقوم بذلك؟

* قسم إدارة الموارد البشرية

* جهة أخرى تذكر.....

8- هل ترى أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترسيخ القيم وتعزيز السلوك الجيد؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هي هذه القيم؟

.....

.....

9- هل تحصلت على تكوين داخل المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع التكوين: طويل المدى قصير المدى

10- هل هناك تشجيع من قبل الرؤساء لرفع الروح المعنوية لفريق العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ لا ألا يؤثر ذلك على السير الحسن للعمل؟

نعم لا

11- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم والتسيير داخل مؤسستها؟

نعم لا

12- هل من الضروري توفر الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية عند الإشراف؟

نعم لا

13- هل يتم إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بتسيير شؤون عملهم؟

نعم لا

- عند الإجابة بـ: "لا" هل يؤثر ذلك على تسيير الأعمال؟

نعم لا

14- هل هناك تنسيق بينكم وبين المستويات الإدارية الأخرى في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الأخرى؟

نعم لا

15- هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل؟

نعم لا

16- هل تعمل الإذاعة على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها

بأهمية هذا المورد؟

نعم لا

المحور الثاني: تطبيق تنظيم الموارد البشرية في إدارة إذاعة المسيلة.

17- هل سياسة التوظيف (طرق الاختبارات المتبعة وطرق الاختيار والتعيين) المطبقة في المؤسسة تضع الفرد

المناسب في المكان المناسب؟

نعم لا

18- هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع المشاركة:.....

19- هل تطبق الأساليب الإدارية الحديثة في عملية تسيير الموظفين؟

نعم لا

20- هل إدارة الوقت من طرف المؤسسة تجعلك تحافظ على تقديم التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل؟

نعم لا

21- هل تطبق الموضوعية في عملية الترقية داخل مؤسستكم؟

نعم لا

المحور الثالث: عوائق إدارة الموارد البشرية في إذاعة المسيلة

22- هل يواجه الرؤساء معارضة للأوامر والتوجيهات من قبل العمال؟

نعم لا أحيانا

23- هل هناك إشاعات سلبية داخل الإدارة تؤثر على إنجازات العمال في الإذاعة؟

نعم لا

24- هل للعلاقات الشخصية (المحسوبة) دخل في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء؟

نعم لا

25- هل توجد صعوبات تواجه الإشراف الفعال والجيد داخل الإذاعة؟

نعم لا

26- هل تجاهل الأسباب والصعوبات المادية التي تواجه الإذاعة يقلل من فعاليتها التنظيمية؟

نعم لا

27- هل الخلاف بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على تسيير شؤون العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أو لا، كيف ذلك؟

.....

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية في إذاعة المسيلة وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على موظفي إذاعة المسيلة عن طريق أداة الاستمارة، وذلك باختيار العينة القصدية من موظفي الإذاعة وقد تم استرجاع 25 استمارة من 30، واحتوت الدراسة على ثلاثة فصول، الأول كان منهجيا، أما الثاني فتناول الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الدراسة الميدانية الذي جرى فيه تحليل ومناقشة بيانات الاستمارة.

وتوصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

- للتنظيم دور فعال في عملية تسيير المورد البشري داخل المؤسسة.
- وعي الإذاعة بالأهمية الإستراتيجية التكوينية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من موظفين وإداريين.
- أن الإذاعة تعتمد على النزاهة والموضوعية في تسيير مواردها البشرية وذلك بالابتعاد عن الذاتية والمحسوبية وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين.

Summary:

The study aims to identify the role of Human Resources Management in the Media Foundation Radio of M'sila, This study sought to answer the questions, The field study was conducted on the staff of Radio M'sila through the form tool, By selecting the intended sample of the radio staff, 25 of which were retrieved from 30

The study consisted of three chapters: the first was systematic, the second dealt with the theoretical aspect of the study, and the third chapter dealt with the field study in which the data of the questionnaire were analyzed and discussed.

We have reached the following conclusions:

- The organization has an effective role in the process of managing the human resource within the institution.
- Radio awareness of the importance of the training strategy in raising the skills, expertise and knowledge of its human resources from staff and administrators.
- That the radio relies on integrity and objectivity in the management of human resources by moving away from the subjective and cronyism and the application of transparency and rationality in all policies and activities related to personnel.