ماهية العلاقة بين الإنتاج التلفزيوني وإدارتـه

(دراسة في المفهوم و الوظيفة)

ملخص البحث

قـدم البحـث دراسـة لمفهوم الإنتاج و إدارتـه و وظيفتهما لتحديد العلاقـة التـي تربـط بينهمـا وصـولا إلى مفهـوم وظيفـة إدارة الإنتـاج التلفزيـوني معتمدا علـى النظريـات و الإراء التي أدلى بها المختصـون بهـذا المجال و التي وجدهـا الباحث غير كافية لتحديد ما هية العلاقة بين الإنتاج التلفزيوني و إدارته .

لذا قام الباحث بدراسة هذه الموضوعة و من ثم خرج بمؤشرات عرضهـا على عينة تعمل بهذا المجال فجأءت النتائج تحدد ما ذهب إليـه حيث أجابت العينة عن جميـع الأسئلة التي أثارها الباحث في المشكلـة و التـي بينـت أنه لا يمكن أن يتم الإنتـاج التلفزيوني بدون إدارة تحتويـه و تتحمـل مسؤوليـة توظيف عناصـره لتحقيق نظام متمايـز ، فـالإدارة ذات الكفاية الإنتاجية تولـد إنتاج منظم و ليس العكس يصح ، و هذا أهم ما تمحورت عليه نتائج البحث .

م . براق انس المدرس

Abstract

Defining TV Production &TV Production Management
(A Research Study in Concept & Function)

This Research Has presented a study to the concept of production & its management to define the relationship that connect between them to conclude the concept of TV production management Depending on the Theories & opinions that given by this area & the Researcher Founded un Conclusive To Determine the Relationship Between TV Production & Its Management.

Thus the Researcher studied this subject & then Concluded an Indicators that was Reviewed by Sample That Deployed in This Area, So the results came determining what the sample indicates answering all the questions that the researcher Displayed it earlier, Which have proved that TV production Cannot be performed With Out A Containing & Responsible Management To fulfill the Deploying of its Elements To Achieve A Extinguish System, for an efficient Management Generates an Organized Production Not other Wise , & that Was The Basic Axis for this Research Results.

أولا - مشكلة البحث :

تتضافر جهود المؤسسات و الشركات الفنية نحو صناعة أعمال درامية تلفزيونية لتقدم إنتاجا يتسم بخصوصية لكونه إنتاجا مقترنا بالإبداع، لذا تنهل المؤسسات من علم إدارة الأعمال و في الوقت ذاته تحاول أن تنتج أعمالا جميلة إبداعية ذات مضامين تهم المشاهد . وبما أن هذه المؤسسات أو المنظمات هي إنتاجية إذن فهي تتبع سياسات تشغيلية غايتها إنتاج الأعمال الدرامية التلفزيونية، فالإنتاج هو الغاية الرئيسة ، و بعد التطور الذي حصل في علوم إدارة الأعمال تم تداول مصطلح إدارة الإنتاج، و الظاهر هو تفاعل بين الإنتاج و الإدارة، حتى لا تصبح عملية الإنتاج و كأنها بمعزل عن الإدارة التي تنظمها بعد أن كانت وظيفة الإنتاج لاتزال، هي إحدى وظائف المؤسسة أو الشركة، و صارت اليوم تعرف بوظيفة إدارة الإنتاج حالها حال وظيفة إدارة التسويق ،وظيفة الادارة المالية ...الخ . وهناك من ينظر إلى إدارة الإنتاج من منظار أوسع و عدها المسؤولة عن إدارة إنتاج المنظمة أو الشركة ككل أي مسؤولة عن جميع فعالياتها الداخلية لكونها بالأصل إنتاجية و الإنتاج هو المحصلة النهائية للتصنيع و يمثل سر وجودها و إن كل الفعاليات التي تقوم بها المنظمة هي لخدمة عمليات إنتاج السلع (الاعمال التلفزيونية) ، و فضلا عن ذلك هناك دراسات و بحوث قد خاضت في هذا المجال، ولكنها، ومع تعمقها في علم إدارة الإنتاج، فانها، و من وجهة نظر الباحث، مزجت بين المفهوم و الوظيفة لكل من الإنتاج و إدارته ، لذا حاول الباحث من خلال هذا البحث أن يجيب عن أسئلة عدة مفادها : لماذا استعمل مصطلح إدارة الإنتاج حاليا ؟ و ما دور الإدارة في عملية الإنتاج؟ وهل إدارة الإنتاج تمارس القيادة و السيطرة من مستويات تنظيمية ؟ ومن هذا كله أراد الباحث الإجابة عن تلك الاسئلة التي تمثل مشكلة البحث للوصول الى توضيح ماهية العلاقة بين الإنتاج و أدارته .

ثانيا - هدف البحث .

يهدف البحث إلى تحديد مفهوم ووظيفة كل من الإنتاج و إدارته لتوضيح ماهية العلاقة التي تربط بين هذين المصطلحين .

ثالثا - أهمية البحث .

تتجلى أهمية البحث في :

في الحاجة الماسة الى تحديد مفاهيم الانتاج،وادرتة، ووظيفتيهما، حيث نجد المكتبة التلفزيونية من البحوث تتعلق بهذي المجالين المهمين .

رابعا - المبحث الأول / مفهوم الإنتاج ووظيفته .

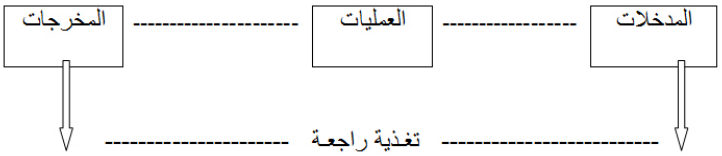
أنتج – إنتاجا (ن ت ج)

الشيء: ولده ، صنعه ، أنتج الكهرباء من الماء ، أنتج المصنع كذا آلات . (١٦ ، ص٢٤٦)

نتج الشيء من الشئ أي نجم منه و صدر و كان نتيجة له ، و أنتج الشيءمن الشيء ولده و أخرجه منه . (٢ ، ص٨٧٧) فالإنتاج يأتي نتيجة التوليد و أكثر دقة التصنيع ، و كيف يتم التصنيع ؟ يتم باستعمال موارد و يحصل في المصنع ، وماذا يصنع المصنع ؟ يصنع (مادة أو شئ) إي منتج متفق عل تصنيعه مسبقا .

وتعني كلمة الإنتاج بأنه عمل أو نشـاط أو جهد يقوم به الإنسـان غايته صـناعة أشـياء مادية مفيدة للمجتمع الذي يعيش فيه فيستعملها لقضاء احتياجاته، و التغلب على مصاعب الحياة ، فالإنتاج يأتي نتيجة تفكير علمي مدروس و مضـبوط بقواعد و أساسـيات أكدها العلم الخاص بالصناعة،ومن ثم يتحول إلى جهد عملي ، ومن الممكن إن يكون الإنتاج هو إطلاق مفاهيم و أفكار نظرية تغذي المجتمع باتجاه إبعاد ثقافية ، سياسـية ..الخ مما ينتجه فكر الإنسـان ، اما عن هدفه فيقرره القائم بالإنتاج على وفق ما يصـبو إليه أو المجتمع الذي ينتج الأفكار . وهناك من يقول عن الإنتاج : " نحن عندما نسـتعمل الموارد و نوظفها لخلق المنفعة أي أننا عندما نحقق القدرة على إشـباع الحاجات عن طريق توفـير السـلع و الخدمات، نكون في موضـع المنتج الذي حقق للقطاع الذي يعمـل فيه إنتاجا بالمعنى الاقتصـادي للإنتاج " (٣ ، ص١٩) و يتفق (هاشـم السامرائي) مع هذا التعريف بأن الإنتاج هو خلق المنافع (٦ ،ص ٢٠) لكن من الذي يوظف هذه الموارد ؟ ❖ فالإنتاج لا يحدث إلا بتوفير الموارد التي يجري العمل بها لصناعة السلع التي بدورها تعمل على إشباع الحاجات للبشر، و هذا بالنتيجة سوف يشبع طموح و أهداف المنتج بحسب وجهة النظر الاقتصادية ، أما جهات الإنتاج الخدمية فهي توفـر الخدمـات للمجتمع . ويعرف الانتاج بأنه " عمل أو نشـاط اقتصـادي هدفه الربحية المادية ، أو اجتماعـي فكري هدفه الربح المعنوي ، يخرج إلى حيز الوجود بعد أن تجري عليه عمليات متعددة خلاقة بواسـطة فرد أو مجموعة من الافراد ضـمن نظام محدد " (١٤ ، ص٩) فالربحية تتحقق باتجاهـين مادي و معنوي ، وهنا يتم التركيز على الربحية المادية نتيجة لهذا العمل أما المعنوية فهي فائدة المجتمع ، فهل الربحية هنا تمثل الهدف من الإنتاج ؟ الجواب : نعم ، وهذا ما يقدمه التعريف وهو متفق مع رأي (آدم سميث) ❖❖ حين قال إن : " الصناعي يسهر على تحسين إنتاجه ليضمن له أكبر رواج و أفضـل قيمة في السـوق ، و هو بعمله لا يفكر إلا بمنفعته الشخصـية و ربحه الخاص ، ولكنه في الوقت ذاته يكون قد أدى خدمة للمجتمع ، وقام بعمل يحقق المنفعة العامة " (١٨ ،ص١٤) لكن هذا العمل أو النشـاط لا يولد إلا من رحم النظام ❖❖❖ الذي يحدد سـيره و يفرضه القائم بالإنتـاج الذي يعرف بالقطاع أو المؤسسـة أو المنظمة أو الشـركة أو تضـعه التشـكيلة الاجتماعية و المتمثـل بالعـادة أو العرف . وتحـدد (نظرية المنظمـة) دورة الإنتاج بمخطط ، حيـث إن الإنتاج لا يحدث إلا بمدخلات ومن جراء الإنتاج تتولد المخرجات . (٩ ، ص١٧)

مخطط (١) – دورة الإنتاج



والمدخلات هنا هي الموارد التي تحول بوساطة العمليات إلى سلع (مخرجات) .

❖ كل سؤال يثار في هذا المبحث سوف يجيب عنه المبحث الثاني
❖❖ مؤلف كتاب (ثروة الأمم)
❖❖❖ سوف يوضحه الباحث لاحقا

وعلى الرغم من هذه التعريفات التي حاولت أن تبين معنى الإنتاج ووظيفته فان (عبد المجيد شكري) يواجه إشكالية في تحديد المصطلح، لأن « مصطلح الإنتاج من المصطلحات التي يختلف على تحديد مفهومها الكثيرون ، نظرا لاتساع دائرة استعماله، إذ يشمل أنشطة عديدة اقتصادية و صناعية ، وزراعية ، و حيوانية، و حرفية ، و عملية ، و فنية ، واتصالية ، و إعلامية ، بل كثيرا ما يأتي الخلاف نتيجة رؤية سياسية أو أيديولوجية معينة تعطي المصطلح مفهوما مختلفا طبقا لكل اتجاه ، وجاءت أوسع التعريفات لتجعل من الإنتاج كل نشاط اسهم في إشباع الحاجات الإنسانية « (٨ ، ص٤٣) وبهذا التعريف نعود إلى مفهوم إشباع الحاجات، و يكون هذا هو هدف الإنتاج الأساس ، و يتفق (عبد المعين الموحد) مع هذا الرأي في عدم إمكانية وضع تعريف محدد للإنتاج بقوله : « لايمكن وضع تعريف محدد لكلمة الإنتاج ، وذلك لأنها كلمة واسعة و شاملة ، ولكن بالمعنى العام فأن الإنتاج هو كل عمل أو نشاط منتج ، يأتي بسبب تفاعل عدد من العوامل أو العناصر الموجودة و المتاحة أمام الناس يستخدمونها في عملية الإنتاج ، وذلك بما يجعله يستطيع أن يخلق و يبتكر عددا من السلع و الخدمات التي يحتاج إليها الناس في حياتهم . يشمل الإنتاج كل نشاط حيوي يقوم به الإنسان ، وكل الاعمال و الأنشطة ذات النفع الكبير للآخرين « (١٧ ، ص٩) وهو أيضا في هذا التعريف حدد الإنتاج بأنه عمل يحدث نتيجة تفاعل و تضافر عناصر و هي الموارد (المدخلات) تولد شيئا يؤدي المنفعة لمستعمليه فيكون « مفهوم الإنتاج من وجهة النظر العلمية لإدارة الاعمال هي الأنشطة و الفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تبديل أو تحوير شكل المادة إلى حالة أخرى مقصودة وضمن المواصفات المقررة « (١١ ، ص٢١) كصناعة السيارات ، أو الكاميرات ، ...الخ ، إذن الإنتاج يتم من خلال عملية صناعية تحويلية تغير شكل الموارد (عدا البشرية) إلى شكل جديد ذي مواصفات محدده و بطريقة تكنولوجية ، وهذه العمليات تنمو بآلية مرحلية لتوصل خط الإنتاج إلى نهايته، و ينفذها محترفون ، علما بأن هناك من حدد المواصفات قبليا .

أما الإنتاج التلفزيوني فيعرف بأنه نشاط خلاق ينفذ العمل التلفزيوني من خلال عملية تنطلق من مرحلة الصفر لتقف عند مرحلة النهاية ، و يقول (أحمد مرسي) عن الإنتاج بأنه : « عملية تنظيم العمل ... وتنسيق العمل بين العناصر الفنية ،و حجز المعدات وإقامة المناظر و اختيار المواقع الخارجية و الحصول على التصريحات ، و مراقبة عملية التحضير و التصوير و ما بعدها ،و تحقيق مطالب المخرج سواء داخل الأستوديو أو خارجه لتسهيل كل العقبات ما دامت في حدود الميزانية المقررة «(١٥ ،ص٢٧١) من المؤكد أن هذه الأنشطة تحدث عند تنفيذ العمل ، لكن من الذي ينظم و ينسق و أيضا يراقب وكيف ؟ يصف (د. فلاح المحنه) الإنتاج بأنه « ... الاستخدام الأمثل للأجهزة و المعدات ... الإمكانيات المادية و البشرية في عملية صنع البرامج الإذاعية و التلفزيونية «(١٣ ، ص٤٣) ويتفق معه (د. عبد الحميد عباس) بأن الإنتاج « المهنة التي تتولى مهمة تدبير كافة المستلزمات المادية (السلعية) ، والخدمية ، و البشرية ، المتخصصة بالقدر و المستوى الذي يلزم لانجاز العمل بأفضل جودة فنية وفكرية ممكنة من دون حدوث أي حالة إسراف أو ضياع في الإنفاق « (١٠ ، ص١٣-١٤) . يعود بنا هذان التعريفان إلى استعمال العناصر التي سوف تولد صناعة العمل التلفزيوني . لكن كيف يتم استعمالها بطريقة مثالية ؟ ، بهذا الصدد يقول (زيتل) «الإنتاج يعني أن تهتم وتضمن تحويل فكرة ذات معنى إلى برنامج تلفزيوني ذي قيمه « (٥ ،ص٥٣١) فهو عملية تحويلية لأفكار متخيلة لكنها عميقة القيمة إلى برنامج تلفزيوني يؤثر في الناس، لكن هذه الأفكار لاترى النور إلا إذا اهتم بها القائمون على العمل التلفزيوني ، و أيضا كيف نضمن و من

يضـمن عمليـة التحويل هذه ؟ لو عدنا إلى (نظرية المنظمة) لوجدنـا أن الإنتاج لا يحدث إلا بتوافر عناصـره ومـن ثم تفاعلهـا ، فالمنتج (العمـل التلفزيوني) لا يولـد إلا من خلال عمليـة أو عمليات توصـف بأنها إنتاجية تحويلية أولية ، تحول الفكرة التي هي من إنتاج الطاقة البشـرية الفكرية التي اعترتها أيضـا" عمليات، لكنها تظل فكرة داخل الدماغ تخرج بشـكل مخرجات تعرف (بفكرة العمل التلفزيوني) تبلور مخرجات نهائية بشـكل عمل تلفزيوني جاءت نتيجة تفاعل عناصر الإنتاج ضمن مسـار متدفق يعرف بنظام الإنتاج « النظام هو الكيان المتكامل المعقد المتحقق من أجزاء و عناصـر متداخلة و متبادلة التأثير في أداء وظائف و أنشطة محصلتها الأخيرة الناتج الذي يسعى الى تحقيق النظـام « (٢٠ ، صـ٤) المعتمـد تحقيقه على نظم فرعية تعرف بمراحل الإنتاج (التحضـيرية ، و التصـوير ، و المونتاج) تعمل الجهة المنتجة على توفير هذه العناصـر لاغراض الإنتاج ، علما أن هذا النظام هو جزء من نظام إدارة الإنتاج الذي ابتكر نتيجة عمليات التنظيم .

مما تقدم يحاول الباحث أن يقدم مفهوما» للإنتاج بأنه الصفة الرئيسة للجهة المنتجة (المنظمة أو الشـركة) التي غايتها الإنتاج أي الصناعة، و تخليق الاعمال التلفزيونية من خلال اقتران الصناعة بالإبداع ، فالمفهوم هو إنتاج المنظمة بشـكل عام ، لأن المنظمة إنتاجية فهي أسسـت لكي تنتج أعمالا» تلفزيونيـة ، لـذا هي توفر المدخلات (عناصـر الإنتاج) من موارد مالية ، وموارد بشـرية ، وموارد خام ،و اسـتوديوهات ، ومواقع للتصـوير ، و أجهزه ومعدات ، وغيرها من متطلبات الإنتاج ...الخ .

ومن الملاحظ أن بعض القنوات الفضائية التي تنتج المسلسلات تعتمد، عند إنتاج هذه الاعمال، على شـركات الإنتاج الخاصـ لإنتاج وإدارة إنتاج هذه الاعمال ، حيث توفـر القناة الموارد المالية فقط، و الباقي من عناصر الإنتاج توفره شركة الإنتاج التلفزيوني التي تنفذ الإنتاج تبعا لنظامها الإنتاجي، وعلـى الرغم من ذلك يشـار الى إن هذا العمل هو من إنتاج القناة الفضـائية و بالتعاون مع شـركة (س) وهذا خلاف ما تقدم من أن الجهة المنتجة هي التي توفر عناصر الإنتاج .

ويوضح لنا المخطط الآتي مفهوم الإنتاج

المنظمة = المصنع = الإنتاج

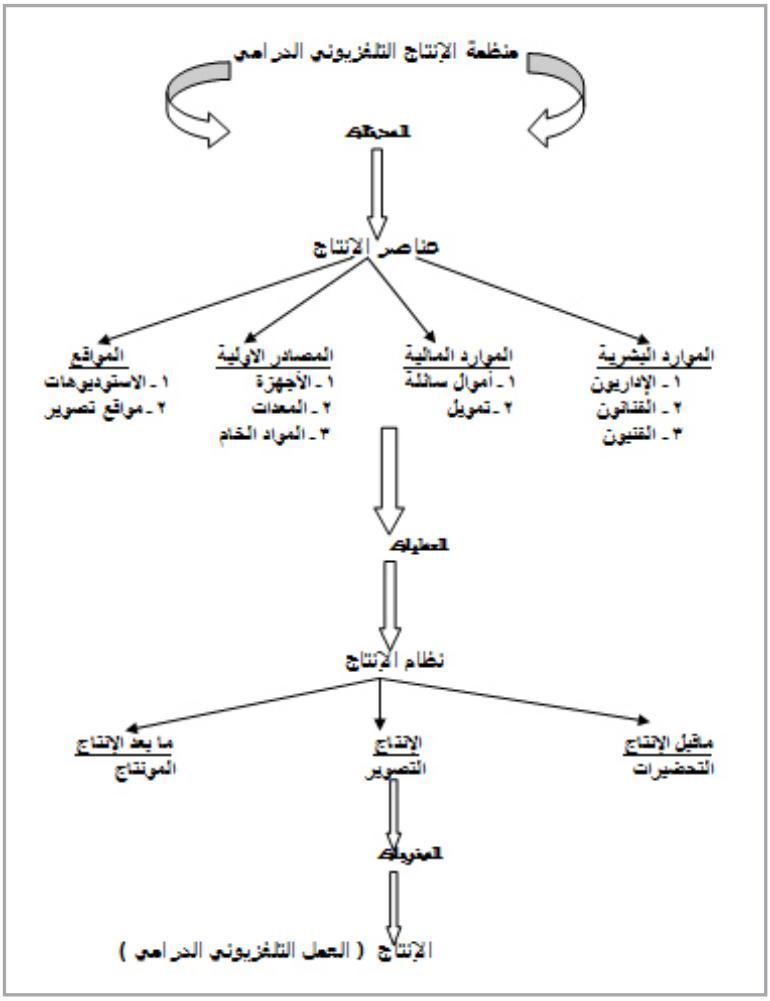
المخطط (٢) – مفهوم الإنتاج

أمـا وظيفـة الإنتاج فهـي تتحقق عند تنفيـذ نظام الإنتاج ، أي الإنتاج بحسـب النظام الذي تضـعه المنظمة (الذي يختلف عند التنفيذ من منظمة إلى أخرى على الرغم من أنه يحدد بثلاثية الإنتاج) ، لأن عملية التحويل للموارد إلى سلع تجري في إطار نظام (١٢ ، ص ١٠) مستعينة بالنظم الفرعية التي تعرف بمراحل الإنتاج و هنا يقابل الإنتاج عملية التنفيذ (التشـغيل) بكل تفاصـيله الدقيقة ،و لهـذا تعـرف المراحل : بمرحلة ما قبل الإنتاج ، و مرحلة الإنتاج (التنفيذ) ، و أخيرا مرحلة ما بعد الإنتاج ، فوظيفة الإنتاج يتم تحقيقها من خلال العمليات التي تحدث داخل المنظمة ، لذلك يصـف المخطط العمليات التي تعني نظام الإنتاج و هي بالنتيجة، وظيفة الإنتاج .

العمليات = نظام الإنتاج = وظيفة الإنتاج

المخطط (٣) – وظيفة الإنتاج

أما المخطط (٤) فيبين كلا من مفهوم ووظيفة الإنتاج



خامسا - المبحث الثاني / مفهوم إدارة الإنتاج ووظيفتها .

يحمل مصطلح إدارة الإنتاج مفهومين في الوقت نفسه، أي إدارة العمليات الإنتاجية من نقطة الشروع إلى آخر مرحلة من مراحل الإنتاج " فبالإمكان وصف الإدارة بالعامل الديناميكي الذي يتفاعل في كل صنف من أصناف إدارة الاعمال، وبدون هذه القيادة فان مصادر الإنتاج تبقى مصادر جامدة ولن تصبح إنتاجا مطلقا " (١١ ، ص٢٩) فيكون مفهوم الإدارة بشكل عام هو القيادة التي هي الصفة الملازمة للإدارة التي تمارس مهام عدة ، وتعني الإدارة بمعناها العام " النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة " (٤ ، ص٥) ، وهناك من يعرفها انطلاقا من نشاطاتها و فعالياتها لأن الإدارة تقوم بالتنبوء و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة (٢١ ، ص٦) ، أما الأستاذ (white) ❖ فيرى بأن الإدارة " تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة ، وإن هذا التعريف يغطي العمليات في كافة الميادين " (٢٢، ص٣) ، ويمكن وصف القيادة على وفق التعريفات السابقة بأنها السيطرة على عمليات الإنتاج بما يحمله هذا المصطلح من مفاهيم ، فتكون هي صاحبة القرار الأول و الأخير لكونها تمثل رأس الهرم ، أما الإنتاج فهو العمل الرئيس للمنظمة أو الشركة و كما وضح في المبحث السابق .
ولكي نبحث في هذا وجد الباحث أنه من الأجدى تقسيم أنشطة إدارة الإنتاج على ثلاثة مستويات .

١ - مستوى المنظمة (الشركة) .

تكون غاية الإدارة في هذا المستوى منصبة على تفعيل و تحفيز وظائف المنظمة من إنتاج ، و تسويق، و مالية ، وشؤون أفراد نحو الإدارة بشكل ينم عن مهارة ، فينظر إلى المشروع بتفاعل وظائفه دون التقليل من أهمية أي وظيفة من الوظائف، أو تفضيل وظيفة على أخرى أي ليس المهم هو الإنتاج فقط بل يجب إن يسوق هذا الإنتاج وأيضا لا يهدر أمواله فضلا عن ذلك أن يكون المشتركين في هذا الإنتاج راضين بأجورهم لكي يبدعوا أكثر فأكثر ، وبعد تحديث نظريات علم إدارة الاعمال أصبح هذا العلم يقرن كل وظيفة من الوظائف بمصطلح الإدارة فصارت هناك وظيفة إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق ، و الإدارة المالية ، و إدارة شؤون الأفراد وكل منها يقوم بأنشطة محددة داخل دورة الإنتاج ، من هنا بدأ الاقتران بين الإدارة و الإنتاج بشكل دقيق ، و معناه أن إدارة الإنتاج هي إدارة تابعة للإدارة العليا (مجلس الإدارة أو المدير العام) على حد وصف (عبد المعين الموحد) (١٧ ، ص٢٤) علما أن هذه الوظائف هي بالنتيجة تعمل لخدمة عمليات إنتاج المنظمة ، لكن (د. عبد الستار العلي) له رأي يختلف عن (الموحد) فيقول : " بصورة عامة بالإمكان تحديد إدارة الإنتاج على أنها عبارة عن أنشطة و فعاليات للهيئة أو الجهاز الذي يدير شؤون المؤسسة الصناعية و المسؤول عن تخطيط و تنسيق تلك الفعاليات و الأنشطة داخل المؤسسة " (١١، ص٣٠) ويعني هذا أن إدارة الإنتاج هي الإدارة العليا لكون المنظمة هي صناعية، إي إنها تعد نظامها لإنتاج السلع، حيث الإنتاج هو الهدف الأساس، لذا تكون إدارة المنظمة هي إنتاجية، و تعرف بإدارة الإنتاج،لكن هذا يتقاطع مع ما جاء به (د. عبد الكريم محسن) الذي يذهب الى أن " إدارة الإنتاج و العمليات

❖ شغل منصب أستاذ الإدارة العامة بجامعة شيكاغو

تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظيفتي التسويق و التمويل " (١٢ ، ص٩) و في الوقت ذاته فهو يرجح أفضلية و وظيفة إدارة الإنتاج على وظائف المنظمة أو الشركة الأخرى، لأنها توفر فرصا حقيقية لتحقيق لأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة في السوق ، فهو يولي إدارة الإنتاج الأهمية الكبرى و يعدها ذات النفوذ الأوسع بالسيطرة و اتخاذ القرارات، وهي تستمد قوتها من أن المنظمة أو الشركة هدفها الإنتاج وذلك لدوام و استمرار عملها في هذا المجال ، و يعود (الموحد) ليتفق مع هذا الرأي بقوله : " إن ما هو جدير بالملاحظة في علاقة إدارة الإنتاج بالأقسام ذات الاختصاصات الأخرى يتمثل في أن إدارة الإنتاج تتميز بالاتساع والشمول والتضخم فيما يبتلع في داخله كل الاختصاصات الأخرى " (١٧ ، ص١٤) ، ويبقى الجدل قائما على تحديد مفهوم ادارة الانتاج أن إدارة الإنتاج هي التي تمثل المنظمة أو الشركة أي بمثابة الإدارة العليا ،ومنهم من يرى تبقى واحدة من وظائف المشروع وتمارس أنشطتها من مستوى متوسط ، ويصف (الموحد) الإدارة بأنها إدارة عليا ، ووسطا، ودنيا (١٧ ، ص٢٤) . ومما تقدم من ارآء حول هذه الموضوعة يجد الباحث إن إدارة الإنتاج هي الإدارة الكبرى التي تحتوي على باقي الإدارات عند التخطيط و التنفيذ ، فهي تعمل من مستوى اعلى كونها تستلهم رسالة المنظمة أو الشركة و أهدافها فتنطلق من هذا حتى تمارس القيادة و السيطرة على باقي الإدارات ، إما وظائف إدارة الإنتاج فتتكون من أربعة عناصر حددها (الموحد) " التخطيط ، و التنظيم ، و التوجيه ، و الرقابة " (١٧ ، ص٢٤) لكن (د. عبد الكريم محسن) يستبدل التوجيه بالتحفيز ويتفق على بقية الوظائف فيكون الترتيب ؛ التخطيط ، و التنظيم ، و التحفيز ، و الرقابة، ويقول ان من الباحثين من اتجه نحو توسيع الوظائف السابقة و إضافة صياغة الأهداف و اتخاذ القرارات ، و التوجيه و الإشراف عليها " (١٢ ، ص١٩) .

وعودا على بدء فان ما يميز إدارة الإنتاج سواء أكانت هي عليا أم وسطى أم دنيا هو وظائفها في كل مستوى ، فإذا كانت على مستوى المنظمة أو الشركة فهي تثبت الخطة الإستراتيجية التي هي " خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " (٧، ص٢٦) لأنها خطط مستقبلية يأتي تطبيقها أنها مستندة إلى نجاح و استمرارية الخطط التشغيلية و العملياتية لدورة الإنتاج، تسعى المنظمة للسيطرة من خلالها على سوق الإنتاج الدرامي التلفزيوني مستقبلا أي بعد عدة سنوات من العمل الدؤوب في هذا المجال الحيوي وإضافة إلى ذلك تحاول جذب المشاهد لمتابعة الاعمال التي تنتج من قبلها، آو بالتعاون معها لكون إنتاجها يتصف بموصفات حافظت المنظمة على إحيائها من خلال إعمالها الدرامية وبهذا تؤثر في المجتمع (البيئة الخارجية) و أيضا تستقي من المجتمع أحتياجاته طبقا للدراسات التي تجريها فهي تتأثر بالمجتمع و تسعى الى ان تحقق حالة إشباع لرغبات المجتمع و تعمل على استقطاب أصحاب رؤوس الأموال لدعم أنتاجها وتطوير الحرفيين بهذا المجال ، وبعد التخطيط يأتي دور التنظيم إي توحيد موارد المنظمة لإغراض سير عمليات الإنتاج و الاستعانة بجميع إدارات الوظائف ثم التوجيه الذي هو ترجمة الخطط إلى الواقع عن طريق إسناد النشاطات و المسؤوليات إلى العاملين و تحفيزهم و توحيد جهودهم ، أما الرقابة التي هي، على الأغلب ما يسفر عنها عملها لكونها أداة للمنع آو الاعاقه لكن مفهومها ووظيفتها أوسع من ذلك لأن هدفها هو الإرشاد في حالة تجاوز الخطة، و تلافي حدوث الأخطاء و حل المشاكل التي تنجم عن العمل و تنظيمه بآليات (نظام الإنتاج) التي حددتها إدارة

الإنتاج " لأن الواقع العلمي يتطلب من إدارة الإنتاج تقييم الأنشطة و اتخاذ القرارات ضمن مسيرة المشروع أو المؤسسة الصناعية و كذلك في تحديد الإستراتيجية المتفق عليها " (١١ ، ص١٨-١٩) . ويفضل الباحث أن يحدد عناصر إدارة الإنتاج : التخطيط (الاستراتيجي في هذا المستوى) ، التنظيم ، التوجيه ، والتقويم (وهو أدق لكونه يأتي بعد التقييم و يحقق هدف الرقابة) ، وعموما تقوم إدارة الإنتاج بالأنشطة الآتية : (١٧ ، ص١٨-١٩)

١. التنسيق . ترتيب و تنظيم الموارد و التوجيه و الإشراف و الرقابة وتوزيع المسؤوليات و الصلاحيات و بناء و تنسيق العلاقات بين مختلف أنشطة العمل .
٢. توجيه الأنشطة و العمليات .
٣. السيطرة و التحكم و تحقيق الضبط و الترشيد .
٤. تحسين القاعدة المؤسسية للإنتاج و العمل من أجل تحقيق الفعالية القصوى لوظيفة التمويل بالشكل الذي يؤدي الى نجاح الاستثمار .
٥. تحقيق الأهداف .
٦. ترشيد عملية اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية في الربح و الخسارة .
٧. تطبيق اللوائح و الأسس و النظم التي تحكم العمل و التي تدفع الإفراد و مجموعات العمل الى التكيف و احترام الأنظمة و اللوائح .
٨. تحقيق الدافعية و الحوافز المادية و المعنوية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج عالية الجودة كما ونوعا .
٩. تقييم النتائج بعد دراسة عمليات التنفيذ .

٢ - مستوى أنتاج أعمال متعددة .

و المقصود هنا إدارة إنتاج عدة أعمال تلفزيونية تنتج ضمن فترة محددة من الزمن كأن يكون ثلاثة أعوام أو عاما انتاجيا واحدا ، حيث يتم إنتاج أعمال على مدار هذه الفترة من حيث تخصيص مكتب إنتاج يعرف في بعض المنظمات أو الشركات (قسم الإنتاج) أو (وحدة الإنتاج) يشرف على عمليات إنتاج هذه المجموعة من الإعمال ويديره شخص معين ،وغالبا ما نقرأ في لوحة عناوين الاعمال الدرامية صفة (المشرف العام على الإنتاج) أو (كبير مديري الإنتاج) أو (إشراف)... الخ من توصيفات . والمعمول به في الإنتاج التلفزيوني " إي إنتاج تلفزيوني على نطاق واسع سوف يكون لديه منتج منفذ (EP) . هذا هو الشخص الذي يتم تكليفه أساسا " بالبرنامج ، ويعطى تفويضا بالميزانية " (١ ، ص٥٤) ، هو الذي يشرف ويوجه إنتاج المحطة التلفزيونية أي " يكون مسؤولا عن أحد البرامج المسلسلة أو عدة مسلسلات في آن واحد . ويدير الموازنة و ينسق مع الزبائن و إدارة المحطة ووكالات الإعلان و الداعمين الماليين و مديري أعمال الممثلين و الكتاب " (٥ ، ص٥٠٠) لقد تمتع المنتج المنفذ بصلاحيات خول بها من قبل المحطة أو الشركة وهي صلاحيات مهمة و حساسة لكنها مرتبطة بعمليات التنفيذ لهذا الإنتاج ولا تتعداه لتصل إلى مديات التخطيط لكونه ينوب عن الإدارة العليا لينفذ ما تريده ، ويمكن إن
يعمل بحسب توجيهات الإدارة الوسطى ، لان إدارة الإنتاج " عمليا هي تنظيم الإنتاج بدءا من

التخطيط له ثم تنفيذه مستعملة أفضل الطرق الحديثة للوصول إلى الكفاية الإنتاجية من جراء هذا الإنتاج، مع الأخذ بنظر الاعتبار عملية الرقابة " (١٥ ، ص١١) فكل من المنتج المنفذ و إدارة الإنتاج لهما حق القيادة لكن الفرق البين بينهما هو ان المنتج المنفذ لا يمتلك حق التخطيط بل يمتلك حق التنفيذ، وهذا واضح من صفته فهو ينفذ ما تريد المحطة أو الشركة، أما إدارة الإنتاج فهي في الغالب ما تمثل المحطة أو الشركة و نطاق صلاحياتها أوسع .

وتكون أبرز مهام إدارة الإنتاج هي : (١٧ ، ص١٢-١٣)

١. تخطيط الإنتاج موضوع التنفيذ و التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن ان تحدث خلال الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ مشروع الإنتاج المحدد .
٢. وضع سياسة الإنتاج موضع التنفيذ وفقا لتوجيهات إدارة الإنتاج العليا .
٣. الاستعمال و التوظيف الأمثل لعناصر الإنتاج .
٤. الرقابة على الأداء و التأكد من مطابقة الموصفات الفنية لما هو مطلوب .
٥. الانتفاع بالآلات و التجهيزات بالقدر المناسب و الحفاظ عليها في حالة سليمة بقدر الإمكان ، وإن تعذر ذلك يتوجب صيانتها بالقدر الكافي .
٦. قياس الكفاية الإنتاجية .
٧. السيطرة الكاملة لمنع حدوث الهدر و الضياع حتى لا يحدث الانفلات .
٨. التحكم في القدرة الإنتاجية و العمل على زيادتها إن أمكن ذلك .
٩. تحفيز العناصر البشرية العاملة ، وذلك بحثها على زيادة الإنتاج و تجديده .

٣ - مستوى إنتاج عمل واحد .

ويدار مكتب إدارة الإنتاج المرتبط بالمنتج (الشركة أو المنظمة أو المحطة) الذي يمثله " مدير الإنتاج هو الذي يشرف على موارد الإنتاج ، و يكون مسؤولا أمام المنتج " (١ ، ص٤٩) إي إدارة الإنتاج، فيعمل مدير الإنتاج من مستوى أدنى و هو مخول من قبل إدارة الإنتاج على تحضير عمليات إنتاج العمل لأغراض تنفيذه طبقا لمراحل الإنتاج الثلاث محددا كل مرحلة بفترة زمنية افتراضية تتطلبها ، يعد هذه البرمجة متندا الى على خبرته السابقة بهذا المجال ، ثم يقدمها إلى إدارة الإنتاج ؛ لإقرارها فيحصل على الضوء الأخضر إي الموافقة لكي ينفذ هذا الإنتاج ، فيبدأ دوره من البرمجة ومن بعدها التنفيذ ، و في هذا المستوى تكون وظيفة إدارة الإنتاج أوسع وأعظم من صلاحيات مدير الإنتاج (في حالة الشركات) ، فهي تمارس على حد قول (د. علي يحيى) . (١٩ ، ص٥-٦)

١. قيادة وتوجيه الأفراد سواء الفنانين أم الفنيين العاملين .
٢. تخطيط و تنظيم و مراقبة الأفراد والآلات المستعملة .
٣. تحديد مصادر التمويل .
٤. دراسة الأسواق لمعرفة أذواق الجماهير و متطلباتها .
٥. تخطيط ودراسة حملة الدعاية و الإعلان .
٦. الاتفاق على التسويق الداخلي و الخارجي وبيع الأقراص ووضع خطة خروج العمل الى الأسواق .
٧. رقابة و متابعة خطة العمل و بنود الميزانية .

سادسا - إجراءات البحث .

١ - منهج البحث :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي في إنجاز بحثه ؛ لكونه أنسب المناهج التي تلائم بحثه .

٢ - أداة البحث :

بغية التوصل إلى تحقيق هدف البحث اعتمد الباحث بشكل أساس على استمارة الاستبانة ، مستعينا بالاستجابات التي وفرتها له تلك الاستمارة و التي عرضت على العينة .

٣ - عينة البحث :

اختار الباحث عينة قصدية مكونة من العاملين بمجال إدارة الإنتاج التلفزيوني وتحديدا في (قسم إدارة الإنتاج) التابع إلى القناة الفضائية العراقية الذين بلغ عددهم (١٠) أشخاص يعملون باختصاصات (منتج ، و منتج منفذ ، و مدير إنتاج) ، للإجابة عن الفقرات التي استقاها الباحث من الإطار النظري .

٤ - تحليل البيانات :

بعد إجراء الاستبانة كانت البيانات كما يأتي :

ت	الفقرة	المتفقين	غير المتفقين
1	الإنتاج هو غاية الصناعة التلفزيونية وهو الصفة الرئيسة للمنظمة أو الشركة الإنتاجية التلفزيونية التي تتحقق بها دورة الإنتاج مستعملة عناصر الإنتاج وهذا هو مفهوم الإنتاج التلفزيوني .	9	1
2	وظيفة الإنتاج التلفزيوني تحقق عند تحويل عناصر الإنتاج التلفزيوني (المدخلات) و توليد مخرجات (الأعمال التلفزيونية) بوساطة العمليات أي عند تنفيذ الإنتاج التلفزيوني ، لأن هذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل عناصر الإنتاج	10	
3	نظام الإنتاج التلفزيوني يعتمد تحقيقه على نظم فرعية تعرف بثلاثية الإنتاج التلفزيوني (ما قبل الإنتاج ، الإنتاج ، ما بعد الإنتاج) ، ويختلف نظام الإنتاج من منظمة أو شركة إلى أخرى ، علما أنه جزء لايتجزأ من نظام إدارة الإنتاج الذي تضعه المنظمة لإدارة إنتاجها بحسب لوائح عمليات التنظيم .	10	

4	تعمل إدارة الإنتاج من موقع أعلى يتسم بالقيادة و السيطرة لكونها تستوعب باقي نشاطات الإدارات الساندة لدورة الإنتاج الشامل من إدارة (و تسويق ،و تمويل ،و شؤون أفراد) لأنها بالنتيجة هي التي تحقق رسالة و هدف المنظمة أو الشركة عند التخطيط و التنفيذ للإنتاج التلفزيوني .	10	
5	وظيفة إدارة الإنتاج تتمايز عند كل مستوى من مستويات الإنتاج طبقا لعناصرها في التخطيط و التنظيم و التوجيه والتقويم ففي : أ – المستوى الأعلى . (الإنتاج الشامل) ١- التخطيط – يكون استراتيجيا لجميع وظائف شركة الإنتاج التلفزيوني . ٢- التنظيم – للهيكل التنظيمي للمنظمة أو شركة الإنتاج التلفزيوني . ٣- التوجيه – للإدارات الساندة . ..... ٤- التقويم – لعمل الإدارات الساندة . ..... ب – المستوى المتوسط (إنتاج المرحلة المحدد بمدد زمنية) ١- التخطيط – تشغيلي لمجموعة من الأعمال التلفزيونية الدرامية المزمع إنتاجها . ٢- التنظيم – الهيكل التنظيمي لمكتب أو وحدة أو قسم إدارة الإنتاج . ٣- التوجيه – للعاملين في إدارة الإنتاج . ..... ٤- التقويم – للأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها إدارة الإنتاج . ت – المستوى الأدنى . (إنتاج عمل واحد يقوم به مدير الإنتاج) ١- التخطيط – عملياتي لإنتاج عمل تلفزيوني درامي لأنه يعد البرمجة الانتاجية. ٢- التنظيم – لمراحل الإنتاج التي يعدها مدير الإنتاج . ٣- التوجيه – لفريق الإنتاج من قبل مدير الإنتاج . ٤- التقويم – لإنتاج العمل التلفزيوني الذي تقوم به إدارة الإنتاج في هذا المستوى .	10 10 9 10 9 10 9 10 10 10 10 10	1 1 1
6	صلاحيات إدارة الإنتاج هي أوسع من صلاحيات كل من أصحاب المهن التنفيذية سواء المنتج المنفذ أم مدير الإنتاج ، لكون الأولى تجمع بين التخطيط و التنفيذ ، إما المهن فهي تنفيذية فقط ، وإن كانت تخطيطية فهي على مستوى محدود و لأجل التنفيذ المرحلي (أي عمل مدير الإنتاج) .	10	
7	يعد الإنتاج بأنه تنفيذي، و لايمكن أن يتحقق إلا بوجود إدارة تحتويه وتتحمل مسؤولية توظيف عناصرها لتحقيق نظام إنتاج متميز ، فالإدارة ذات الكفاية الإنتاجية تولد إنتاجا منظما و لايصح العكس .	10	

سابعا – النتائج .

١. **ما هية الانتاج التلفزيوني تتحقق عند تنفيذ عمليات الانتاج وهذا هو المفهوم الاول للانتاج، أما الثاني فهو أن الانتاج يحمل الصفة الرئيسة التي من أجلها أسست منظمة الانتاج التلفزيوني . أتفق على ذلك ما يعادل نسبة (٩٠٪) من العينة ، أما الباقي (١٠) من العينة فلم يتفقوا مع ذلك .**

٢. **التحويل للافكار بوساطة عناصر الانتاج هو ما هية وظيفة الانتاج التلفزيوني ، أما كيف ؟ فهذا مرهون بالطريقة الخاصة التي تتميز بها منظمات الانتاج التلفزيوني . أتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠٪) من العينة**

٣. **النظام هو حلقة الوصل بين الإدارة و الانتج ، فبدون النظام الاداري لايمكن تحققيق نظام الانتاج المعتمد على مراحل الانتاج (ما قبل الانتاج ، الانتاج ، ما بعد الانتاج) . . أتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠٪) من العينة .**

٤. **لكل ادارة انتاج رسالة تبغي ايصالها من خلال انتاجها، و لكي يتم الانتاج الشامل يجب أن تتمتع هذه الإدارة بالقيادة و لاتتحقق السيطرة بدون ادارات ساندة (تسويقية، و تمويلية، و شؤون أفراد) . أتفق على ذلك ما يعادل نسبة) ١٠٠ ٪) من العينة.**

٥. **تتمايز وظيفة إدارة الإنتاج عند كل مستوى من مستويات الإنتاج طبقا لعناصرها في التخطيط و التنظيم و التوجيه والتقويم ففي :**

أ- المستوى الأعلى . (الإنتاج الشامل)

يكون التخطيط – إستراتيجيا لجميع وظائف شركة الإنتاج التلفزيوني .اتفق عل ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

أما التنظيم – للهيكل التنظيمي للمنظمة أو شركة الإنتاج التلفزيوني . فقد اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

ويكون التوجيه – للإدارات الساندة . و اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (٩٠ ٪) من العينة .

أما التقويم – لعمل الإدارات الساندة . فقد اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

ب – المستوى المتوسط (إنتاج المرحلة المحددة بمدد زمنية)

١. يكون التخطيط – تشغيليا لمجموعة من الإعمال التلفزيونية الدرامية المزمع إنتاجها . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (٩٠ ٪) من العينة .

٢. أما التنظيم – الهيكل التنظيمي لمكتب أو وحدة أو قسم إدارة الإنتاج . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

٣. ويكون التوجيه – للعاملين في إدارة الإنتاج . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (٩٠ ٪) من العينة .

٤. أما التقويم – للأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها إدارة الإنتاج . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

ت – المستوى الدنيا . (إنتاج عمل واحد يقوم به مدير الإنتاج)

٥. يكون التخطيط – عملياتيا لإنتاج عمل تلفزيوني درامي كونه يعد البرمجة . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

٦. أمـا التنظيـم – لمراحل الإنتاج التي يعدها مدير الإنتاج .اتفق على ذلك ما يعادل نسـبة (١٠٠٪) من العينة .
٧. ويكون التوجيه – لفريق الإنتاج من قبل مدير الإنتاج .اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .
٨. أمـا التقـويم – لإنتاج العمل التلفزيوني الذي تقوم به إدارة الإنتاج في هذا المسـتوى . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

٦- إدارة الانتـاج التلفزيـوني لاتحـدد بالمنتج او المنتج المنفذ او مديـر الانتاج، بل هي أكبر من هذه المهـن لكونهـا تحتل رأس الهرم التنظيمي ، فهي تتمثل (بمدير المؤسسة، او المدير العام ،مدير المنظمة،..الـخ) في القطاعـات المؤسسيـة ، او (المديـر المفوض، مدير الشركـة، ..الخ) في قطاع الشـركات ، لكـن أصحـاب المهـن المذكورة وعلى الرغم مـن كونهم يمثلـون إدارة انتاج وسطى او دنيـا فهـم تنفيذيـون عموما الا في بعض الحـالات ، أي التخطيط المرحلي . . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .
٧- جميـع الادارات يقـع عليها عبء مسؤولية التنفيذ ،لكن من يتحمل نتيجة التنفيذ هي الإدارة العليا . اتفق على ذلك ما يعادل نسبة (١٠٠ ٪) من العينة .

ثامنا - التوصيات .

إعطاء إدارة الإنتاج مساحة أكبر من العمل لتحقيق أهداف منظمات الإنتاج التلفزيوني .

المصادر والمراجع العربية

١- بجنيل ، جونثان و زميله ، المرجع الشامل في التلفزيون ، تر : عبد الحكم احمد الخزامي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٧ .

٢- البستاني ، بطرس ، محيط المحيط ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٧٧ .

٣- الجبوري ، جميل ، وسائل الاعلام و مسيرة الانتاج ، بغداد ، منشورات وزارة الاعلام ، كتاب الجماهير (٢٦) ، ١٩٧٧ .

٤- درويش ، عبد الكريم و زميله ، اصول الادارة العامة ، مصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٠ .

٥- زيتل ، هربرت ، المرجع في الانتاج التلفزيوني ، تر : سعدون الجنابي وزميله ، مر : احمد نوري ، الامارات ، دار الكتاب الجامعي ، ٢٠٠٤ .

٦- السامرائي ، هاشم علوان ، النظرية الاقتصادية ، بغداد ، ١٩٧٢ .

٧- السيد ، اسماعيل محمد ، الادارة الاستراتيجية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ .

٨- شكري ، عبدالمجيد ، تكنلوجيا الاتصال ، القاهرة ، دار الفكر الجامعي ، ٢٠٠٠ .

٩- الشماع ، خليل محمد حسن و زميله ، نظرية المنظمة ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية ، ١٩٨٩ .

١٠- عباس ، عبد الحميد ، حرفية انتاج الافلام الروائية ، مصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، سلسلة دراسات في الانتاج السينمائي (٣) ، ٢٠٠١

١١- العلي ، د. عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج ، بغداد ، مطبعة جامعة بغداد ، ١٩٨٦ .

١٢- محسن ، عبد الكريم و زميله ، ادارة الانتاج و العمليات ، بغداد ، مكتبة الذاكرة ، ٢٠٠٤ .

١٣- المحنه ، فلاح كاظم و زميله ، الفنون الاذاعية و التلفزيونية ، الموصل ، دار الحكمة للطباعة و النشر ، ١٩٩٠ .

١٤- المدرس ، براق انس ، واقع الانتاج التلفزيوني في العراق (بناء انموذج مقترح) ، ر . م ، غ . م ، جامعة بغداد ، كلية الفنون الجميلة ، ٢٠٠٠ .

١٥- مرسي ، احمد كامل و زميله ، معجم الفن السينمائي ، مصر ، الهيئه المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٣ .

١٦- مسعود ، جبران ، الرائد ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ج١ ، ط١ ، ١٩٨١ .

١٧- الموحد ، عبد المعين ، ادارة الانتاج السينمائي ، دمشق ، المؤسسة العمة للسينما ، ٢٠٠٦ .

١٨- وزنه ، كامل ، آدم سميث (قراءه في اقتصاد السوق) ، بغداد / اربيل / بيروت ، معهد الدراسات الاستراتيجية ، ٢٠٠٧ .

١٩- يحيى ، د.علي ، انتاج وتوزيع الفلم الروائي ، مصر ، الهيئةالمصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٩ .

20- A . Johnson . kast and R osanzwelg . the theory and management of system . y .MeGrak – Hill Book . Co . 1967 .

21- Fayol . Haniri . Industrial manag - ment . Newyork : pitman Co . 1949 .

22- Whit . Leonard D. . Introduction to the study of puplic Administration . M - Grak – Hill Book .Co . 1970 .