

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الانبار

قسم الإعلام - فرع الصحافة

أداره وتخطيط المؤسسات الصحفية

المرحلة الرابعة

2021- 2020

مدرس المادة. محمد حامد الجابري

الوحدة الأولى : عناصر الإدارة الحديثة واهميتها

أ- أهمية الإدارة الحديثة :

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة المتبعة فيها فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية فهناك العديد من الدول التي تمتلك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. كما يمكن أن يقال : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها في أي بلد لا يمكن أن يتم إلا بتحسين استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية .ولاشك بان استخدام الموارد المتاحة دون إشراف او تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة كما ان نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاءة الإدارة . وتأتي أهمية الإدارة من كونها تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم .

وتزايدت في السنوات الاخيرة اهمية الادارة الحديثة والتخطيط لها في المنظمات المعاصرة والاجهزة الادارية الحكومية فهي توفر الاطار العام لنشاط واعمال المنظمة الذي يقود الى تحسين وتطوير الاداء التنظيمي .

ويرى الدكتور سليمان الطماوي ان لكلمة الإدارة Administration معاني عدة :

1-المعنى العضوي : ومعناه ان الإدارة هي مجموعة منظمات تقوم لتحقيقي تدخل الدولة الحديثة في حياة الافراد اليومية وذلك تحت اشراف السلطة السياسية .

2-المعنى الوظيفي : ويقصد به الأنشطة Activity التي تبذلها المؤسسة لتجعل الافراد يستفيدون من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة .ويرى لندول الى انه ليس هناك فرق بين الدارة بمعناها العام والادارة بمعناها الوظيفي بمعنى ادارة الاعمال التجارية

العناصر الاساسية التي يتضمنها عمل الإدارة

1- تتعامل الإدارة مع تجمع بشري وترتبط بالافراد وتتصدى لتنسيق جهودهم الجماعية مما يؤكد الطبيعة الانسانية للإدارة .

2- وجود الهدف أو الغاية المحددة والواضحة ضروري ولازم لقيام الادارة أو تواجدها ماذا نريد تحقيقه؟ وما النتائج التي تود الوصول اليها ؟ مما يؤكد ان الادارة نشاط هادف

3- ضرورة ممارسة عدة وظائف إدارية كوسيلة لتحقيق هذا الهدف والغاية .

4- تختص الادارة بتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد الطرق المتعددة لاستخدام هذه الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية أي التأكيد على الطبيعة الاقتصادية في الاستخدام لهذه الموارد

5- تضمين البعد المستقبلي في العمل الاداري بالادارة أي لا تكون في الماضي انما تركز على الرؤية المستقبلية

6- الادارة لا تعمل في الفراغ وانما تعيش في بيئة يجب ان تتفاعل الادارة مع بيئتها وعدم اغفال تأثيرها

يجب ان تمارس الادارة في ظل منظومة قيمية واخلاقية تؤكد مسؤوليتها الاجتماعية

وحسب التعريف فالإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية: (1)

⁻¹ التخطيط: من خلال توقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية ووضع الخطط الاستراتيجية (التي تمتد لخمس سنوات فأكثر) والخطط التفصيلية لكل سنة.

2- التنظيم: تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات بحيث يعرف كل موظف في الإدارة واجباته ومهامه الوظيفية وايضا السياسات واللوائح التي تحكم الموارد البشرية.

3- التوظيف: اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا مرتبط بالنقطة السابقة فقبل التعيين يجب وضع المهام والمهارات المطلوب توفرها في من يشغل الوظائف 0

4- التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المؤسسة بحيث تكون توجهات واعمال الإدارة تصب في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وفي نفس الاتجاه والا فسوف يؤثر على التقدم العام للمؤسسة.

ومن هذا الباب يجب اطلاع الموظفين على الاهداف الرئيسية حتى يكونوا جزءا من النجاح الذي سوف يتحقق ويساهم الجميع في الوصول إليه.

5- الرقابة: مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فمعرفة الهدف لا تكفي بل يجب ان يكون هناك تقييم مستمر للأداء ووضع الخطوات التصحيحية اللازمة لإبقاء مسار العمل نحو الهدف الرئيسي.

الوحدة الثانية: مفهوم واليات الادارة الاعلامية⁽²⁾

ان طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لادارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من ادارة الشركات والمصانع من عدة اوجه ومنها

1- طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تاثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، وهذا ما يجعل لتاثيرات البية على المؤسسات الاعلامية اهمية خاصة.

² (ملزمة جامعة بغداد

- 2- ان طبيعة المواد الاعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في التغطية والتعامل معهم وهذا يؤثر على طبيعة العمل الاداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.
- 3- ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقوانين السيطرة والضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على انماط متعددة مما يجعل ادارة المؤسسة الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤية للعملية الادارية.
- 4- ان طبيعة التنافس في المؤسسات الاعلامية لا يرتبط بحسب باسلوب الرسالة الاعلامية كمواد وانما ايضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية، ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على افضل الكفاءات التي تستطيع تقديم افضل الرسائل الاعلامية للجمهور شكلاً ومضموناً، وهذا يتطلب في اغلب الاحيان من الادارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.
- 5- ان ادارة المؤسسة الاعلامية تحتاج الى وعي كامل باهمية الانسان والال' والزمان والمكان في اطار التخطيط والتنفيذ، حيث تحقق افضل الاداء في سبيل تحقيق اهدافها.
- 6- ان طبيعة العمل الاعلامي هو كل متكامل يكون كل فرد فيه دوره الاساسي مهما تضائل مركزه الوظيفي ومن ثم فان هذا الادراك لاهمية الافراد ان يستلزم ادراكاً اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وانماط اتصالها واسلوب القيادة فيها.

الوحدة الثالثة : المرونة في الإدارة الاعلامية

تعتبر المرونة التنظيمية أحد المعايير التي إن تواجدت في أي مؤسسة تساعد كثيراً على نهوضها إدارياً واقتصادياً وتطورها بدرجة كبيرة، وفيما يلي نوضح المقصود بالمرونة التنظيمية والمزايا الناتجة عنها، وكذا توضيح لعناصر تلك المرونة.

- المقصود بالمرونة التنظيمية

مصطلح المرونة التنظيمية يشير في الغالب إلى قدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المؤسسة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها.

ويقول خبراء الإدارة أن المرونة التنظيمية لا تقتصر فقط على التنبؤ بالمخاطر، بل إنها تتضمن أيضاً نظرة أكثر شمولية لمدى صحة الأعمال ونجاحها، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة المرنة ليست مجرد مؤسسة تحافظ على بقائها على المدى الطويل، بل وتزدهر كذلك باجتيازها لاختبار الزمن.

- المزايا الناتجة عن تطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسة

1- إذا توافرت المرونة التنظيمية في أي مؤسسة ما، فإنها توفر للمؤسسة بعض الصفات والخصائص التي تتميز بها عن منافسيها، ومن تلك السمات انها تبدو قادرة على العمل والإنتاج في ضوء تعاون وتنسيق مرن بين العمال والإدارة وتتم تلك المعامل بكل خفة ودقة.

2- تتسم المؤسسات المرنة تنظيمياً بقابليتها على التكيف الاستراتيجي مع مختلف الظروف المحيطة والمتغيرة والتي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت ممكن.

3- تساهم المرونة التنظيمية في إيجاد مدير مرن حكيم يلجأ لاتخاذ كافة المخاطر المدروسة بكل ثقة والاستجابة السريعة لها، والتصرف بكل أريحية وثقة مع أي من الفرص أو التهديدات التي تواجه الشركة على حد سواء.

4- يترتب على انتهاج المؤسسة لمرونة تنظيمية أن إدارتها تصبح ذات حوكمة قوية، وتلك الحوكمة تعني قدرتها على تحمل المسؤولية في سائر أقسام الهيكل التنظيمي، ويكون ذلك استناداً إلى ثقافة المؤسسة القائمة على الثقة والشفافية والابتكار، وتضمن بذلك أن تظل مخلصاً لرؤيتها وقيمها.

ان طبيعة وسائل الاعلام تختلف من حيث الادارة عن باقي المؤسسات، فطبيعة الادارة مختلفة وطبيعة التعامل مع العاملين والاحداث يفرض نمطا خاصا من المرونة؛⁽³⁾

وللمرونة في ادارة المؤسسات الاعلامية مزايا كثيرة منها

- توظيف والاحتفاظ بفريق العمل ذي الكفاءة، والذي قد لا يتمكن من العمل في الأوقات التقليدية.

- تكافؤ الفرص: ساعات العمل المعتادة. غالباً ما تحرم السيدات ذوات المسؤوليات الأسرية واللاتي يقمن برعاية أطفالهن والمعاقين من أية فرصة للعمل.

- مرونة في تكييف بعض نماذج العمل وفقاً للظروف التي يمر بها الموظفون خاصة عندما يواجهون بعض الفترات العصيبة أو بعض المصاعب.

- قدرة أكبر على معالجة العجز في المهارات.

- عودة عدد كبير من الموظفين بعد انقطاعهم في فترات الإجازة للحصول على التدريب الاستثماري.

هناك طريقتان للقيام بهذه الاستراتيجية؛

طريقة العقاب و طريقة الثواب، و يميل معظم المديرين إلى الطريقة الأولى و ذلك لشعورهم بنقص الثقة في أنفسهم، و الاضطراب و عدم التأكد. و هم لا يشعرون بالطمأنينة و ينعكس ذلك في سلوكهم المليئ بالتهديد و التمر على الموظفين لديهم، و مثل هؤلاء المدراء يحتاجون الى تدريب جيد

إن العمل بطريقة المرونة في العمل يجعل الانجاز أكثر سهولة و بإنتاجية أكبر.

على ان هذه المرونة لا تعني التهاون في ما يخص المحتوى، اذ ان الصرامة في التعامل مع اخطاء المحتوى مهم للغاية حتى لا تقع المؤسسة في دوامة

³ ملزمة جامعة بغداد

اخطاء النقل مما قد يفقدها جمهورها وتهتز ثقة الجمهور بها وبالتالي العزوف عنها.

الوحدة الرابعة: المشاركة في الإدارة الإعلامية

مفهوم المشاركة : [توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها] .

وتعني المشاركة (4)

داخل مؤسسة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرارها رأي في صنع هذا القرار. ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. وتتحقق عن طريق تمثيل العاملين في الاجتماعات واللجان ومشاركتهم في صنع القرارات.

مبادئ الإدارة بالمشاركة والإتفاق

أولاً :- مفهوم المشاركة: فالقرار الرشيد يتم الوصول إليه عن طريق القرار القائم على الإتفاق التفاوضي وارتباط والتزام قوي بتنفيذ ذلك القرار الجماعي الذي يتم الوصول إليه بالإضافة إلى:

1- الإدارة بالاتفاق هي وسيلة التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المؤسسة وخارجها.

2- أنها تقدم وسيلة فعالة نحو الاستفادة من القدرات الكافية في أفراد القوى البشرية داخل المؤسسة.

⁴ ملزمة جامعة بغداد

3- أنها تقدم إطاراً مقبولاً للجميع لإدخال وتطبيق للتغيرات التي يمكن أن تحدثها الإدارة استجابة للتغيرات الخارجية.

- والمفهوم الرئيسى للمشاركة: اشتراك ذهنى ووجدانى يحفز العاملين ويشجعهم على إبداء الرأى والتعاون ويشجعهم على أبداء الرأى والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية فى إنجاز أعمال معينة.

ثانيا: المستويات الإدارية فى المشاركة:

1. المستوى الإدارى المناسب لاتخاذ القرار:

من أنسب المعايير التى يمكن الاستعانة بها لتلك المعايير التى قدمها "دروكر" وتشمل:

أ- درجة تأثير القرار فى المستقبل إلى أى مدى سيلزم المنظمة مستقبل؟ كان ذلك مراعاة لاتخاذ أعلى مستوى فى التنظيم.

ب- إذا كان القرار سيمتد تأثيره ليشمل مجالات متعددة استراتيجية يجب أن يتخذ على مستوى الإدارة العليا أما القرار التكتيكى يمكن اتخاذه على مستويات إدارية أدنى.

ج- كلما زادة أهمية العوامل النوعية أو الإنسانية المؤثرة فى القرار انتقل القرار إلى مرتبة أعلى.

وهذا يساعد على تحقيق عدد من المزايا أهمها:

أ- أن القرار سيتم اتخاذه بدقة أكثر سرعة لأن مشاكل الاتصال ستقل إلى أكبر حد.

ب- أن القرار سيكون أكثر واقعية ومنطقياً لأن من سيتخذه سيكون أكثر الناس ارتباطاً بالمشكلة.

ج- إن اللامركزية فى اتخاذ القرارات تؤدى إلى خلق جو من المنافسة المنتجة داخل التنظيم.

(2) السماح لاشتراك المنفذين فى صنع القرار:

فالإدارة بالمشاركة تتحقق عدم مزايا هامة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمنظمة وأهم المزايا:

1- تؤدى إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها.

2- تجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المنظمة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منهم محصورة.

3- تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدى إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم.

ثالثاً: نظم وموضوعات المشاركة:

الأشكال الرئيسية لاشتراك العاملين فى اتخاذ القرارات داخل المشروعات:

أ- الإدارة العمالية: حيث تستند إدارة مشروعات القطاع العام إلى أجهزة تيقنها العاملون بالمشروع.

ب- المشاركة عن طريق العضوية فى مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.

ج- المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.

د- المشاركة الاختيارية: بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة.

هـ- المشاركة عن طريق العمل النقابى: وذلك فى مشروعات القطاع الخاص ومعظم الدلو ذات الاقتصاد المخطط.

موضوعات المشاركة:

1- المشاركة فى قرارات السياسة العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة فى القرارات الفعلية.

2- المشاركة فى القرارات الاقتصادية للإدارة.

3- المشاركة فى مجال سياسات الاستخدا م وشئون الأفراد الخاصة بالمشروع.

4- المشاركة فى مجال الأجور وشروط العمل.

5- المشاركة فى مجال النشاط الاجتماعى والثقافى للمنظمة.

تطبيق مبدأ المشاركة

أولاً: اللجان والمجالس المشتركة

ولقد تضمن قانون العمل مبدأ التشاور والتعاون بين العمال وأصحاب الأعمال أى مبدأ الديمقراطية الصناعية.

- فعلى مستوى المنظمة: تختص هذه اللجنة بالنظر فى إصدار التوجيهات اللازمة فى المسائل الآتية:

- 1- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
 - 2- تحسين ظروف العمل، وتقدير المبالغ اللازمة لإصلاح ما أتلفه العامل.
 - 3- الإشراف على خطط التدريب المهنى فى حدود المستويات العامة للموضوعة.
- فعلى المستوى المحلى: المجلس الاستشارى المشترك فى مجال الصناعة الواحدة لرعاية المصالح المشتركة للمشتغلين فى الصناعة ووضع سياسة التدريب المهنى والكفاية الإنتاجية ووضع سياسة للأجور.
- اللجان الاستشارية للاستخدام: لمعاونة مكاتب الاستخدام والقوى العاملة والتوجيه المهنى.
- على المستوى الإقليمى: اللجان الاستشارية للتدرج باقتراح المهن الخاصة ومدته ونسب الأجور.
- على المستوى القومى: المجلس الاستشارى الأعلى للعمل.

ثانياً: المساومة والاتفاقات الجماعية:

إذا اتجهنا لدراسة الاتفاقات الجماعية فإننا نجد نموذجين يمثلان نقيضين ثم نموذج ثالث يمثل الوسط.

- 1- النموذج الكلاسيكي: الاتفاقات هي محصلة مفاوضات بين نقابات مستقلة بذاته لكل أو بعض العمال.
- 2- النموذج الإداري أو التشريعي: الاتفاقات ليست محصلة مساوية بين طرفين ولكنها تتجه عمل إداري من شأنه التوفيق بين المصالح الجماهيرية العاملة وبين متطلبات الخطة العامة للدولة.
- 3- النموذج الوسط: أن الاتفاقات تتم بين نقابات العمال وأصحاب الأعمال مستقلين بذاتهم للتوصل إلى اتفاق يرضى الطرفين.
- الاتفاق الجماعي: هو الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتم الاتفاق بين العمال وأصحاب الأعمال في معظم دول العالم الصناعية على بنود وشروط العمالة.

موضوعات الاتفاقيات: تتلخص فيما يلي:

- 1- الاعتراف بالنقابة: وذلك لتمثيل العمال في الاتفاقات الجماعية.
- 2- نصوص تأمين النقابة: تتعلق أساساً بحقوق النقابة وحريتها وطرق اتصالاتها بإدارة صاحب العمل.
- 3- شروط العمل: نظام الأقدمية والترقية بالاختيار والنقل وتوفير العمال والفصل ونظام التأديب.
- 4- الأجور : الأجور ومعدلات الأجور بالقطعة والمكافآت والعمل الإضافي.
- 5- ساعات العمل.6- شروط الأمن.7- مدة الاتفاق.

الوحدة الخامسة : التدريب في الإدارة الإعلامية

يعتبر التدريب عنصراً هاماً في رفع كفاءة الموظفين وهو مكمل في الوقت نفسه لعملية التوظيف فلا يكفي ان يتم اختيار أكفأ المتقدمين لشغل الوظائف بل يجب ان يهيأ لمن يشغل الوظيفة المران الكافي الذي يصل بالموظف الى اعلى درجة من الكفاية ف اقصر وقت ممكن حيث ان استعداد الشخصي والمهارات الخاصة تحتاج الى صقل وتدعيم ولا تضمن بمفردها اجادة القيام بالعمل .

اهداف التدريب : بصفة عامة يمكن القول ان هناك محاور رئيسية تدور حولها الاهداف التفصيلية للتدريب وهي :- من اهمها ما يلي : -

- 1- يهدف التدريب الى احداث تغيير على الموظف يجعله يمارس الانشطة المتعلقة بعمله ووظيفته بطريقة معينة او باسلوب معين عن اقتناع وباعث تلقائي من نفسه ويؤدي ذلك الى احداث تنفيذ على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بكيفية تنفيذ البرنامج
- 2- قد يكون هدف التدريب رفع كفاءة الموظف في ادائه لعمله بما يحقق الفائدة التي تعود عليه وعلى المؤسسة وعلى المستفيدين من الخدمة التي قدمها
- 3- يستهدف التدريب زيادة المعرفة عند الموظف فيما يتعلق باهداف المؤسسة وواجبات ومسئوليات وظيفته وعلاقتها بالوظائف الاخرى كما قد يستهدف زيادة المعرفة عند الموظف فيما يتعلق باساليب العمل الجديدة واي تغييرات التي تطرا على ظروف العمل بالمؤسسة
- 4- يهدف التدريب الى تنمية المهارات الخاصة للتعامل مع الاخرين او بمعنى اخر التدريب على فعالية العمل
- 5- يهدف التدريب الى تحقيق اهداف اقتصادية فيما يتعلق بتقليل اداء الوظيفة من حيث الادوات والامكانيات المستخدمة والوقت وكيفية تقليبه وما الى ذلك من عناصر تؤثر على تكلفة
- 6- قد يركز التدريب على اعداد اموظفين الجدد لشغل الوظائف وايضا اعداد الموظفين لشغل وظائف اعلى عند ترقيةهم

التدريب⁽⁵⁾

على الادارة كعنصر فى تعبئة المجتمع موجه للحد من الفقر، و تقوية المجتمعات المنخفضة الدخل فى مجالات التخطيط و ادارة التجمعات الانسانية و المرافق و الخدمات المجتمعية و انشائها و تشغيلها و صيانتها.

لا يمكن التشديد بقدر كاف على ان التدريب كمنهج لتقوية المجتمعات المنخفضة الدخل ، الحد من الفقر، تشجيع المشاركة المجتمعية ، والدعم العملى للامركزية و الديمقراطية، او بمعنى اخر التعبئة، بعيد كل البعد عن كونه مجرد نقل للمعلومات و المهارات الى المتدربين.

بهذا المعنى فان التدريب على الادارة تم تطويره لتقوية فاعلية الادارة العليا و المتوسطة فى هيئات توليد الربح.

الاربع اسئلة الجوهرية:

اذا نظرنا الى حالات اتخاذ القرار التى تختلف من سياق الى اخر يمكننا ارجاعها الى اربع اسئلة جوهرية، الاجابة عن هذه الاسئلة هو عملية تخطيط الادارة الاساسية.

هذه الاسئلة الاربعة هى : 1.ماذا نريد؟ 2.ماذا نملك؟ 3.كيف يمكن ان نستخدم ما نملك لنحصل على ما نريد؟ 4.ماذا سيحدث عندما نحصل عليه؟ اذا نظرت بتمعن فهذه الاسئلة متضمنة و ربما متخفية بفعل التفصيل فى اى وثيقة لتخطيط المشاريع و توليد الافكار .

ان السؤال عما نريد يغطى توصيف المشكلة ، فهو انعكاس لتحديد الهدف العام و تنقيحه يحوله الى اهداف قصيرة المدى محددة و نتائج و تعريفات اخرى افضل لهذا الهدف. فى التدريب على ادارة المجتمع السؤال عما نريد يجب ان يجيب عنه المجتمع باكمله، ليس الرجال او المتعلمين او موظفى الحكومة او اصدقاء الوكالة فقط بل المجتمع بالاجماع.

ان السؤال عما نملك هو تعريف الموارد او المدخلات الممكنة التى يمكن ان نستخدم للوصول الي الهدف المنشود. فى التدريب على ادارة المجتمع يتم

هذا التعريف بشكل امثل فى الاجتماعات حيث يتم تشجيع الافراد الهادئين على المشاركة بسبب وجود العديد من الموارد المخبأة او غير الظاهرة فى كل المجتمعات حتى الفقير منها.

ان السؤال عن كيفية الحصول على ما نريد باستخدام ما نملك هو الجزء المتعلق بالاستراتيجية فى حرفة الادارة. دائما ما يوجد العديد من الطرق المختلفة لجمع الموارد المتوفرة و ينبغى ان تستخدم الموارد العقلية الجماعية للمجتمع ، فى تحديد استراتيجيات عديدة واختيار الانسب .

السؤال عما سيحدث عندما نحصل عليه يغطى التوقع بتاثير النشاط، و يمكن توسيعه للسؤال عن تاثير النشاط المتوقع فى المجتمع وضواحيه الاجتماعية و المادية و كيف يؤدي الى خطط للمراقبة والتقييم.

هذه الاسئلة الاربعة ينبغى ان تستخدم بواسطة العمال الميدانيين كاطار عمل لتنظيم او اعادة تنظيم مجموعة، بالمثل هى تستخدم بواسطة المدربين على الادارة لتنظيم او اعادة تنظيم فريق الادارة، يمكن للمنظم ان يستخدمها لتنظيم فريق من العمال الميدانيين. هذه الاسئلة تشكل

فى التدريب على ادارة المجتمع تحتاج هذه الاسئلة الى ان تطرح عندما يجتمع المجتمع ككل لتحديد الاولويات.

مبادئ اخرى فى التدريب على الادارة:

بمجرد ادراك الاربعة اسئلة الجوهرية كمركز للتدريب على ادارة المجتمع ، يمكن تحديد العديد من مبادئ الادارة الاخرى. ان مدى تضمن هذه الاسئلة فى التدريب على ادارة المجتمع يختلف وفقا للاحتياج: ما كمية ونوع التدريب المناسب لكل جلسة، التالى لاثحة مفتوحة و ليس من الضرورى تقديمها بالترتيب التالى.

بمجرد ان يتم اختيار الهدف و الاتجاه من الضرورى اتخاذ ببعض القرارات المتعلقة بالتخطيط مثل كيف يمكن الوصول الى تلك الغاية او الاقتراب منها.

هذا يمكن توضيحه اثناء التدريب بواسطة عبارة مثيرة للاهتمام : "اذا فشلنا فى التخطيط، فقد خططنا للفشل" اذا امكن تعريف النجاح او الفوز بانه الوصول الى الهدف، اذا فالتخطيط ضروري للوصول الى هذا الهدف. (طبعاً يمكن لهذا الهدف ان يتغير اثناء و بعد عملية تحقيقه)

يمكن للمدرب ان يذكر المؤسسة ان التخطيط يعنى سلسلة عمليات التفكير التى ستقود الجماعة الى من مكانها او وضعها الحالى الى مكانها عند تحقيق الهدف، هذه العمليات يجب ان تكون منطقية ومتسقة وتقود من الواقع الحالى الى النتيجة المستقبلية المرغوب فيها. يمكن للمدرب ان يشير الى : "نحن نخطط بالعكس(نبدا بالنهاية وننتهى بالبداية) . "ابدا التخطيط بتحديد المكان الذى تريد الذهاب اليه ثم السؤال اى الخطوات ضرورية للوصول الى هناك، كل خطوة من الموقف الحالى يجب ان تكون مرتبطة منطقياً بالتى تليها حتى الوصول الى الهدف المنشود.

خلال عملية تحديد واختيار الاستراتيجيات يتم تشجيع المجموعة على استخدام ما يملكون للحصول على ما يريدون الاستخدام الامثل، لا يجب ان ترفض الكفاءة و على الرغم من تفسيرات عديدة للكفاءة فانها يمكن تعريفها على انها القدرة على "الحصول على ناتج اكثر بمدخلات اقل (رفع الكفاءة الى اعلى مستوى)"

عملية صنع القرار التى تتسم بالمشاركة والشمول يمكن ان تؤدي الى اكتشاف موارد غير ظاهرة كان يمكن ان تضيع باستخدام اسلوب صنع قرار دكتاتورى. لا بد ان تعلم المؤسسة ان اشراك الجميع فى القرارات.

الوحدة السادسة: التمويل في المؤسسات الصحفية

تسعى كل مؤسسة صحفية لزيادة دخلها والعمل على موازنة الدخل على منصرف وتحقيق الأرباح وكل مؤسسة تحاول أن تزيد مواردها لتزيد استثماراتها ومصروفاتها وتتقدم خطوة إلى الأمام وهذا هو مقياس لنجاح الإدارة في المؤسسة الصحفية وفيما يلي نتحدث عن كل من مصروفات الصحيفة ومواردها

أولاً : فيما يتعلق بمصروفات المؤسسة الصحفية فأنها تكاد تنحصر في ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1- المصروفات الثابتة : وتشمل أجور ومرتبات المحررين والفنيين والكتاب وكافة العاملين

والموظفين وأقساط التأمين وقيمة ايجارات المباني واذا كانت المؤسسة تستاجر مبان

للاداراتها ومطابعها ومخازنها ...الخ

2- المصروفات المتغيرة : وتشمل ثمن الورق والأحبار والموارد الطباعية المختلفة ونفقات

توزيع الصحف وقيمة الضرائب وما شابه ذلك

3- الاستثمارات الجديدة الخاصة بالتوسع في إنشاءات جديدة واحلال الجديد محل القديم

وتطوير خدمات المؤسسة الصحفية وغير ذلك

ثانياً : أما موارد الصحيفة فتكاد تنحصر في خمسة مصادر رئيسية مشروعة ومصدر سادس

غير مشروع وهي على النحو التالي :

1- التوزيع والاشتراكات : يعتبر التوزيع من المصادر الاساسية لاييرادات الصحيفة

فالصحف تطبع اولاً قبل كل شيء ليشترتها القراء ويدفعوا ثمنها نقدا سواء عن طريق

الاشتراكات التي تدفع مقدما لمدة زمنية معينة على العنوان الذي يحدده المشترك او

عن طريق البيع بالنسخة بواسطة الباعة في الشوارع واكشاك بيع الصحف واستلام

الثن في الحال ومن الصعب ان تامل الصحيفة في ان تبقى في السوق دون ان

يكون لها توزيع فالتوزيع في الواقع هو الدعامة الاساسية لأية صحيفة تريد البقاء

والنمو ولا يعد التوزيع مؤشرا لنفوذ الصحيفة فحسب ولكنه يعتبر اهم قياس لقيمتها

كمشروع يراد له البقاء .

وتوزيع الصحيفة اذا اريد لها ان تكون ناجحة لايعود ان يكون عملية تخطيطية يتبع فيها الاسلوب

العلمي الذي يهدف الى الحصول على اكبر عدد من المشترين يتناسب حدها الادنى مع مستوى

الصحيفة مقارنة بمستوى منافسيها ثم الاستثمار باعلى قدر من الزيادة في مجموع المشترين وفيما

يتعلق بايرادات التوزيع فانه لاتوجد سلعة ارخص من الصحيفة اليومية في اي بلد من بلاد العالم

سوى رغيف الخبز ومع هذا فان الصحيفة تعتمد في مراحلها الاولى على ايرادات التوزيع بصورة

اكثر من اعتمادها على ايرادات الاعلانات وكلما توغلت الصحيفة بالقدم تبرز اهمية العلاقة

السببية بين إيرادات التوزيع وإيرادات الاعلانات وضرورة ايجاد التوازن بينهما وتختلف نسبة إيرادات التوزيع على الإيراد الكلي للصحيفة

2- الاعلانات : يعتبر الدخل من الاعلانات من المصادر الاساسية مو موارد المؤسسة الصحفية ومن المسلم به في اقتصاديات صناعة الصحافة انه البلاد المتقدمة ،تصبح حصيلة الاعلانات هي الاساس المالي الذي تستند اليه المؤسسة الصحفية وتعتمد في ميزانيتها اعتمادا جوهريا عالية حيث تبلغ نسبة الدخل من الاعلان اكثر من نصف الإيراد الكلي للصحيفة وليس من شك فان الوظيفة الاساسية للصحافة هي الاعلام باوسع معانيه ومع هذا منذ ايامها الاولى تؤدي الصحافة بجانب ذلك وظيفة الاعلان وقد ثار جدل طويل بين الادارة والتحرير حول الاعلانات واعتبرها البعض العمود الفقري للصحيفة الذي لاغنى عنه لوجودها المالي لمواصلة الصدور ومواجهة المنافسة مع الصحف الاخرى واعتبرها البعض الاخر دخيلة على الصحيفة ويجب افساح المجال للمادوة التحريرية والرسالة الصحفية وكان النصر لهذا الجدل لمؤيدي الاعلانات حيث لمس اصحاب الصحف والمعلنون فوائد الاعلانات وشجعها ذلك على افساح الصحف صدرها للاعلانات حتى ذهب بعضها تخصيص الجزء الاكبر من مساحتها للاعلانات ويتذرع رجال الادارة في بعض الصحف بانه اذا كانت الصحيفة تصدر لخدمة القراء فان الاعلانات تنشر لخدمة القراء كما ان الاعتماد على رصيد ودخل كبير للصحيفة يفيدها في اجتذاب كبار الكتاب والمحررين الممتازين والمحافظه على حياتها وذلك خدمة غير مباشرة للقراء الذين يحرصون على حياة الصحيفة التي يفضلونها ودوام رسالتها

3- الطباعة التجارية ونشر الكتب تستغل المؤسسات الصحفية مطابعها في غير اوقات طباعة صحفها في عمليات الطباعة التجارية لحساب الاخرين لطبع بعض الكتب والمجلات والمنشورات والمطبوعات الدعائية وغيرها وهذه العمليات التجارية تدر على الدار الصحيفة ارباحا كبيرة فضلا على انها لا تترك مطابعها معطلة دون جدوى وبالنسبة للمؤسسات الصحفية المصرية فقد استطاعت ان تجعل من عمليات الطباعة التجارية موردا يسد جانبا من العجز المالي اذا كانت لاثبتح ربحا كما

استطاعت هذه المؤسسات ان تتوسع فيعمليات الطباعة التجارية وان تضخها في خطتها كمورد هامتحرض عليه وتزيده بعدا عاما بعد عام .

ولاشك ان الموارد المالية من الطباعة التجارية لحساب الاخرين ونشر الكتب تمثل نسبة من الدخل تساعد على انعاش المؤسسات الصحفة ماليا واقتصاديا وتزيد بالتالي من قدرة الدار الصحفية وتجعلها اقدر على الانفاق في تحسين التحرير والاخراج والطباعة... الخ

4- العمليات الخاصة بتشغيل بعض اجهزة الصحفة لحساب الاخرين وتمثل هذه العمليات موردا جديدا من الموارد المالية للصحف اتاح استخدام الدور الصحفية لاجهزة ومعدات عصرية لاتتوافر الالمؤسسات الصحفية الكبرى مثل الحاسب الالى الكمبيوتر والميكروفيلم وما شابه ذلك واساس الاستفادة من هذه الاجهزة هو الوقت الفائض عن حاجة المؤسسة الصحفية الى جانب الخبرات التي اكتسبها العاملون في هذا الميدان

5- بيع المرتجعات من نسخ الصحفية ومخلفات الطباعة ومن الموارد المادية للمؤسسات الصحفية كذلك الخاصة في دول العالم النامي والايادات الناشئة عن بيع المرتجعات من نسخ الصحفية وكذلك الايرادات الناشئة من بيع الدشت المتخلف عن طباعة الصحفية ولهذين العنصرين وضع خاص في صحافة الدول النامية ومنها مصر نظرا للارتفاع سعر الورق في السوق المحلية وبالنسبة للدشت المتخلف عن عمليات الطباعة يتم بيعه بين الحين والآخر حتى لا يتكلف الاحتفاظ به في المخازن اكثر من ثمنه ويتم بيع المرتجعات من الصحف في معظم البلدان النامية بالمزاد لاستخدام اوراقها في لف السلع والبضائع وغير ذلك وفي البلدان المتقدمة صناعيا يتم اعادة تصنيع المرتجعات ورقا جديد

6- موارد غير مشروعة : كانت المصادر السابق عرضا هي موارد مشروعة حيث توجد موارد اخرى غير مشروعة تستطيع بعض الصحف الهابطة الحصول عليها وتتمثل في الرشوة من الافراد او الهيئات او الحكومات ومصادر اخرى...فهو رشوة وان اختلفت المسميات فقد تقوم سفارة دولة اجنبية لطباعة نشرة اسبوعية من عدة صفحات او طباعة كتيب انيق بين الحين والآخر في مطبعة صحفية معينة ثم تجمع ثمننا لهذه العملية البسيطة اضعاف تكاليفها وقد تكون المساعدة بصورة نقدية

مباشرة او رشوة مكشوفة ولكن ينبغي التفرة بين المساعدات والرشاوي التي تقدم للصحف بطرق غير شرعية وغير علنية وبين النوع المشروع لسد العجز المالي لبعض الصحف او امداد الحكومة للصحف بمعونة تاسيس او مساعدة سنوية او تعويض خسائر الصحيفة باعطائها الاعلانات الحكومية او توقيع عقود الاشتراك في عدد كبير ن النسخ الى غير ذلك من المعونات التي تقدم بطريقة علنية شرعية وفي الدول العربية بصفة عامة نقف امام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ومنها ما يلي؛⁽⁶⁾

- 1- الاذاعات المسموعة والمرئية والتي يتم تمويلها كاملا من قبل اغلبية الحكومات العربية والبعض منها يستخدم الاعلان وتسويق المواد الاعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات.
- 2- المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات اهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها من الاعلان، او بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات.
- 3- المؤسسات الصحفية شبه الخاصة هي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الاداري والمالي والتي تستطيع ان تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري.
- 4- المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارات الاعلام التي تقوم بتغطية اي عجز في الميزانيات.

الوحدة السابعة: تنمية القدرات في المؤسسات الصحفية

العصر البشري في المؤسسات الاعلامية: شهد العالم خلال السنوات الماضية ولايزال عددا من المتغيرات الاساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو وكذلك اثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم الى الحد الذي برر القول بانه نعيش الان عالم جديد مختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي سار عبر القرون وفي بداية الثمانينات من هذا القرن .وفي خضم هذه التغيرات بدا الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد

⁶ ملزمة جامعة بغداد

في المساعدة على تحقيق اهداف المنظمات من جانب اخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال غيرها من المنظمات الهادفة الى تحقيق نتائج واهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية ومن ثم التزاج وهو امر منطقي بين ادارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية وترجع استجابة الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية العامل ومدى اهمية هذا العنصر في الانتاج او العملية الانتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وافرا داسرته اذ انه مما لاشك فيه ان الالة مهما بلغت تطورا في امكانياتها وقدرتها في العملية الانتاجية الا انها لايمكن ان تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها) وسيظل هذا العنصر عاملا هاما واساسيا في عوامل الانتاج ما بقيت الحياة وهذا ما يؤكد الواقع وتركيزه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في الدول عامة .اذن يمكننا القول ان ظهور الموارد البشرية يعود الى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلفت عدة اسباب اظهرت مدى اهمية هذا العنصر في كل الحركات سواء اكانت عمالية (انتاجية) ام غير ذلك

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات وذلك لعدة أسباب؛⁽⁷⁾

أولا : كثيرا ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف.

ثانيا : عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى، وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادرا على القيام بعمله ولكننا ندرجه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوب متبع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة .

عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات،

⁷ ملزمة جامعة بغداد

وتتمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين. هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا ونادر. مثل قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على بعض اللغات الأجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا ينمي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب.

أهمية التدريب للأفراد

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تقيدنا في تنمية مهارتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته وتطوير ذاته في كافة المجالات الإدارية أو الفنية أو تعلم تقنيات حديثة ما أو اكتساب المعارف إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

نجاح وفشل التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يقيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كلها

أ- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية

ب- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع.

ث- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

ج- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب

ح- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

خ- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

د- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات

التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة لزملائهم او مرؤوسيهم. هذا النوع من التدريب قد لا نهتم به بينما له فوائد كثيرة. التدريب الداخلي ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة. في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها. المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصاً على تنمية مهارات

لمتدربين. يعيب التدريب الداخلي عدم خبرة المدرب الكافية في التدريب أو عدم تقبل المتدربين لفكرة أن يكون زميلاً لهم هو المدرب. لذلك فقد يكون من المناسب تدريب هؤلاء المديرين على مبادئ التدريب. وكذلك يمكن أن يراعى أن يكون المدرب دائماً في موقع وظيفي أعلى من المتدربين أو أن يتمكن من خلق البيئة والثقافة التي تتقبل التعلم من الزملاء. من مخاطر التدريب الداخلي ألا يقوم المدرب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة بل يعتمد على خبرته فقط وهذا قد يؤدي إلى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين. هذه المشكلة يمكن تلافيها بتدريب المديرين والإشراف على التدريب للتأكد من أن البرامج معدة بشكل جيد. على الجانب الآخر يتميز التدريب الخارجي بأن المديرين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية (أو عملية) أعمق. التدريب الخارجي يضيف أفكاراً من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد. التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المؤسسة نفسها. الدورات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين لتناقش والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة. التدريب الخارجي قد يعيبه الناحية التجارية بمعنى أن الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيراً بنتائج

التدريب وإنما تهتم بمجرد عقد الدورة والحصول على المقابل المادي. من عيوب التدريب الخارجي اتباع جهات التدريب أحياناً لأسلوب خلق دورات تدريبية بمسميات جذابة وجديدة في حين أن المحتوى التدريبي هو نفس المحتوى لدورات تدريبية سبق وأن قدمت من قبل وشارك فيها العاملون. التدريب الخارجي قد يعيبه بعد الأمثلة عن واقع المؤسسة وبعد المحتوى التدريبي عن احتياجات المتدربين. لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب ولذلك فإنه ينبغي وجود كلاهما بشكل متكامل. فالتدريب الداخلي يفضل في الأمور التي يستطيع الخبير بها في المؤسسة نقلها لمن هم أقل خبرة مثل أن ينقل المشرف أو المهندس خبرة للفنيين أو أن يقوم المدير الإداري بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية وهكذا. أما التدريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بعلم أو تطبيقات حديثة.

الوحدة الثامنة: خصائص المشروع الصحفي

المؤسسة الصحفية : يقصد بالمؤسسة الصحفية المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلائم مع اعتبارات كثيرة وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف الإبداعية المرتبطة بالمضمون وبالتحرير الصحفي والاعلان والتوزيع ويتصل الافراد ببعضهم من اجل تقديم خدمة صحفية تبرز في شكل جريدة او مجلة او اعلان او خدمات صحفية خاصة تحقق اهدافهم الخاصة والعامة في ظل ترتيب منظم للافراد والتقنيات المستخدمة ولاهداف المؤسسة الصحفية بعدان :

البعد الاول :يتعلق بمضمون الرسالة الاعلامية ويتضمن عددا من الاهداف الفرعية يمكن حصرها في الاتي :

دعم المبادئ والاسس التي يقوم عليها المجتمع

رفع المستوى الفكري والثقافي ونشر الوعي السياسي لتكوين راي عام مستنير

يتميز المشروع الصحفي (8)

عن المشاريع الاخرى في مفاصل عدة، فضرورات العمل الصحفي تقتضي معرفة هذه المفاصل او الخصائص فالذي يبني مصنعاً للاجهزة الكهربائية ليس كالذي يؤسس لصحيفة. والذي يسعى الى تأسيس قناة مرئية أو محطة اذاعية ليس كالذي يسعى الى تأسيس صحيفة مقروءة. وفي المشروع الصحفي يجب الاخذ بالاعتبار الكثير من الجوانب عند تكوين المشروع المعني والتي تستند الى مقومات وخصائص تميزها عن الصناعات الاخرى فضلا عن علاقة المشروع بالنظام الاجتماعي والسياسي القائم. ولكي تتم معرفة خصائص المشروع الصحفي تقتضي الضرورة معرفة عمل الصحيفة ضمن النظام المؤسسي وعلاقة تلك المؤسسة بالمحيط الذي توجد فيه، فالمؤسسة الصحفية هي جزء صغير من محيط كبير متمثلاً بالبيئة الاعلامية وهي جزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة.

ان الوصول الى نموذج مؤسسي واحد على الرغم من معرفتنا أن المؤسسات كلها لها من الميزات المشتركة ما يمكن تصنيفها ذات لون أو نموذج واحد صعب لان مع هذه الميزات المشتركة توجد العديد من الميزات المختلفة فلا يمكن ايجاد تصنيف مؤسسي كافٍ للتمييز بين المؤسسات لان رموز التصنيف تختلف باختلاف المؤسسات كما تختلف فيما بينها المعايير والمستلزمات والمتغيرات التصنيفية فبدءاً من بيرو الذي اعتمد التكنولوجيا كمتغير ممكن لتصنيف المؤسسات مروراً بموديل بارسونز الذي ركز فيه على المهام والاهداف الاجتماعية في تصنيفه للمؤسسات وصولاً الى وارنر الذي اعتمد تصنيفاً ثنائياً مثل تناقض الاهداف (مؤسسات مريحة ومؤسسات غير مريحة) ويتم التركيز هنا على التصنيفات التي يحتاج اليها مدراء المؤسسات المهتمين ببناء هيكلية اجتماعية ذات اهداف محددة يشارك فيها الافراد والمجموعات على السواء ويستخدمون في تطوير بنائها على

المستلزمات التكنولوجية ويعود سبب ذلك الى عدم تمكن اية مؤسسة ان تتجاهل في تصنيفها العناصر الداخلية الاربعة التالية البنية الاجتماعية والاهداف والافراد والتكنولوجيا، والشكل الاتي يبين العناصر الأربعة المذكورة: فضلاً عن العناصر المذكورة الداخلية الأربعة وهياكل المؤسسة وطاقتها البشري كعناصر ملموسة ونظام تسييرها المنشط لهذه الهياكل هناك ثلاثة عناصر ضرورية لبناء الهوية؛

1- الأهداف: ضرورة الاعتماد على المهمة أو المشروع لتكوين الهوية المؤسسية وذلك لارتباط الماهية بالفعل (أي من اجل ماذا؟).

2- القيم: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل ادائها وهي المبادئ والاعتقادات والتصورات (أي لماذا وكيف؟).

3- السلوكيات: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو التقاليد والعادات المشخصة لارادة كينونتها. والمشروع الاعلامي ولاسيما المشروع الصحفي يتكامل أساساً مع النظام الاجتماعي اكثر من أي مشروع اخر وعند البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية يجب ان نضع في اعتبارنا فضلاً عن العناصر الداخلية الاربعة التي ذكرت سابقاً، الخصائص العامة للمؤسسة الصحفية المعنية، وقد حدد (دينيس ماكويل) هذه المعالم فيما يلي

1- إن المؤسسة الصحفية تهتم اساساً بانتاج وتوزيع المعرفة في شكل معلومات وافكار، وثقافة، وذلك لتلبية الحاجات الاجتماعية التي تشكل في مجموعها حاجات الافراد.

2- تقدم القنوات الاتصالية بين الناس بعضها البعض، مرسلاً الى مستقبل، فرداً الى المجتمع والى المؤسسات الموجودة وهي قنوات للفهم وتحدد ما يجب وما يفضل تقديمه ولمن؟.

3- تعمل في المجال العام إذ يرتبط مضمون رسائلها بالاحداث التي يعيشها الرأي العام الداخلي والخارجي.

4- مشاركة الجمهور في المؤسسات الصحفية كأعضاء في النظام ليست الزامية خلاف غيرها من المؤسسات الاخرى مثل التعليمية أو الدينية أو

السياسية والعلاقة لاتمثل ممارسة للقوة أو النفوذ. وبالامكان تعريف المؤسسة الصحفية "بانها المنشأة أو الهيئة التي تتولى اصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الاداري الذي يتلائم مع اعتبارات عديدة" وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف المرتبطة بالمضمون والتحرير الصحفي والاعلان والتوزيع ويتصل الافراد عن طريقها ببعضهم لتقديم خدمة صحفية تبرز في شكل جريدة أو مجلة أو اعلان أو خدمات صحفية مختصة تحقق أهدافهم الخاصة والعامة في ظل ترتيب منظم للافراد والتقنيات المستخدمة، ولا تختلف المؤسسات الصحفية كثيراً عن أية مؤسسة أخرى باستثناء وجود إدارات مضافة الى هيكلها التنظيمي لاداء الاعمال الصحفية والمهام المجاورة لها ذات الطبيعة الخاصة بهذه المهنة وبصرف النظر عن أحجام الصحف ينبغي ان يكون لها ادارات وغالبا ما تتشابه في خمسة اقسام رئيسة هي: التحرير، والاعلانات، والانتاج، والتوزيع، والتسويق وادارة الاعمال.

والمؤسسة الصحفية تختلف عن غيرها من المؤسسات الاخرى في عدة جوانب منها

1- انها تقدم منتجاً مختلفاً هي المواد الصحفية المطبوعة يومياً أو اسبوعياً ويؤدي عنصر الوقت دوراً مهماً في العملية الصحفية.

2- ان العاملين في المؤسسة الصحفية يجب ان يتسموا بصفات معينة من حيث الثقافة والقدرات المهنية،

فلا بد ان يجمعوا بين المعارف العامة والمتخصصة في المجال الاعلامي والصحفي والمهارة الحركية كالكتابة والتصوير والاعراج.

3- طبيعة المنتج الصحفي تحتم ان يكون البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية بقطاعاتها كلها مرناً وغير جامد واقفياً، بعكس المؤسسات الاخرى التي ينبغي ان يكون بناؤها شكلياً او رسمياً وصارماً ورأسياً.

4- ان المؤسسة الصحفية اياً كان الاطار السياسي الذي تصدر فيه لا بد ان يكون لها أدوار ومسؤوليات

اجتماعية .

الوحدة التاسعة: الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصحفية

الهيكل التنظيمي

organization structure، هو عبارة عن مخطط لتوزيع المهام والأنشطة على العاملين في المنظمة، وتوكيل المهام لهم وفق التخصص تحت الإشراف والتنسيق سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، ويسمى أيضاً بالنظام المؤسسي، أي أنه يمكن اعتباره خريطة توضح خطة عمل المنظمة وآلية توزيع العمل والمهام على الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتعتمد هيكلية المنظمة على أهدافها التي تتطلع لتحقيقه

ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً هاماً في توزيع المسؤوليات على الأفراد، وتقسيم المنظمة إلى فروع ودوائر أو مجموعات عمل، وكما أنها تترك أثراً واضحاً على العمل التنظيمي؛ كونها تتولى مسؤولية السيطرة على إجراءات التشغيل القياسية والروتين والتحكم بها، وكما أنها تحدد على من تقع عاتق مسؤولية عمليتي صنع واتخاذ القرار .

- مكونات الهيكل التنظيمي

العامل البشري: ويلعب هذا العامل دوراً مهماً في تحديد العلاقات بين أفراد المنظمة الواحدة.

العامل المادي: يهتم هذا العامل بوحدة المنظمة، وتحديد التجهيزات التي تطلبها كل وحدة من وحدات المنظمة.

العامل القانوني: ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل نظراً لدوره في تحديد الشكل القانوني للمنظمة، حيث قد تكون شركة أسهم، أو شركات قابضة، أو غيرها.

العامل المالي: ويعنى هذا العامل بالكشف عن مصادر رأس المال التي تمد المؤسسة وتوزعها حسب الحاجة.

- خطوات بناء الهيكل التنظيمي

تحديد الأهداف: وتشمل هذه الخطوة رسم الخطوات التي يجب أن تتسلسل بها عملية إنجاز الأهداف وتحديد هذه الأهداف وعدد الأنشطة الواجب توافرها في تحقيق هذه الأهداف المنشودة.

إعداد القوائم التفصيلية الخاصة بأنشطة المنظمة الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف المنشودة.

تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية، تعتمد هذه الخطوة على تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية، وتجميع كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة تحت نطاق وحدة إدارية واحدة، وتعتمد تقسيم هذه الوحدات على مجموعة من الأسس ومن بينها التقسيم حسب الوظائف، وحسب المنتج، وحسب العملاء، وحسب المناطق الجغرافية، وحسب مرحلة الإنتاج.

تحديد العلاقات التنظيمية، وتأتي هذه الخطوة مباشرة بعد تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية وتلعب دوراً في تحديد ووصف طبيعة العلاقات بين الأفراد في الوحدات وتكون إما رأسياً وإما أفقياً، وترتبط هذه العلاقات فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف واللجان.

رسم العلاقات بين الوحدات الإدارية.

اختيار العناصر البشرية، وتتميتها لغايات إنجاز مهام الوحدات الإدارية.

البدء برسم الهيكل التنظيمي، ويُطلق على هذه الرسوم مسمى "الخريطة التنظيمية".

إعداد الدليل التنظيمي، ويُعرف الدليل التنظيمي بأنه على هيئة كتيب يشمل في محتواه على تفاصيل خاصة في المنظمة وهي اسمها، وعنوانها، وأهدافها، وسياستها، وهيكلها التنظيمي وكافة وحداته وتقسيماته.

الوحدة العاشرة : أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصحفية

يوجد نماذج وقوالب جاهزة لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية ، إذ يختلف هذا الهيكل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة المؤسسة وحجمها وظروفها فليس شرطاً أن يتطابق الهيكل التنظيمي لصحيفة مع الهيكل لمجلة أو لصحيفة أخرى أو بين الصحف اليومية أو الأسبوعية وبين الصحف الرسمية والصحف الحزبية أو المستقلة .

ومن المعروف أن أي صحيفة تتكون من قطاعين رئيسيين هما قطاع الإدارة وقطاع التحرير يندرج تحتها إدارات عدة تختلف من صحيفة لأخرى حسب الطبيعة والحاجة .

والهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية هو الكيان المتكامل الذي يتكون من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية بنية انجاز النشاط وتادية الوظائف التي تحقق في النهاية انتاج المؤسسة وعملها وهدفها وبشيء من التبسيط يمكننا ان نقسم انواع الهياكل التنظيمية: النوع الاول المركزي أو الهرمي أو التنفيذي أو الخطي لايمكن ان ينجح في المؤسسات الصحفية

اما النوع الثاني فهو الوظيفي لايلصح ايضا ذلك ان الادارات المختلفة بدلا ان تتعاون مع بعضها البعض لتجتاز المصاعب التي تتعرض لها فانها تتوقع ولايبقى اذا الا التنظيم الهرمي الوظيفي الذي يمكن ان يطبق بنجاح في المؤسسات الصحفية لانه كما يتيح الرقابة على الاقسام والادارات المختلفة فانه يسمح بحرية العمل داخل هذه الاقسام والادارات في الوقت نفسه ويراس الاقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم امام مدير اعلى ولكن لكل مدير من هؤلاء المديرين ولكل رئيس منهم مسؤولية وسلطة داخل قسمه ان هذا النوع من التنظيمات هو بلا شك الانسب للصحف فانه يتيح الرقبة على الاقسام وفي نفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل القسم في كثير من المؤسسات يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي: (9)

- 1- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.
- 2- الهياكل التنظيمية الغير رسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة، حيث اثبت (التون مايو) في دراسته ان الافراد العاملين ينفقون جزء من وقتهم في اداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل ايضا الى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.