الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

مدخل إلى وسائل الإعلام- إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور بطرس حلاق الدكتورة أمل دكاك

CC BY ND

ISSN: 2617-989X

Books & Refrences

مدخل إلى وسائل الإعلام- إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور بطرس حلاق
الدكتورة أمل دكاك

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

د. بطرس حلاق، د. أمل دكاك، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة https://pedia.svuonline.org/

An Introduction to Mass Media: Organization Management

Dr. **Boutros Hallak**

Dr. **Amal Dakkak**

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode

Available for download at: https://pedia.svuonline.org/

الفهرس

الوحدة التعليمية الأولى مفهوم المؤسسات الإعلامية وأهميتها 7

تعريف المؤسسة 9

تعريف المؤسسة الإعلامية 12

وسائل المؤسسة الإعلامية وخصائصها 13

أهمية المؤسسة الإعلامية كمؤسسة اقتصادية 14

وظائف المؤسسة الإعلامية 17

أنواع المؤسسات الإعلامية 19

محيط المؤسسة الإعلامية ودورة حياتها 21

دورة حياة المؤسسة الإعلامية 24

أمثلة من أهم المؤسسات الإعلامية العالمية 28

الخلاصة 31

تمارين 32

مراجع الوحدة الأولى 34

الوحدة التعليمية الثانية البعد الإداري للمؤسسة الإعلامية 35

مدخل إلى علم الإدارة 38

أهمية الإدارة في المجتمع 39

أهمية الإدارة بالنسبة للفرد 39

تعريف الإدارة 40

أمثلة عملية عن الإدارة الناجحة 42

وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة 44

الإدارة مهنة مميزة تتطلب مهارات خاصة: 47

صناعة القرارات جوهر لعملية الإدارة 49

أمثلة لبعض القرارات التي يمكن اتخاذها في المؤسسة الإعلامية 50

الخلاصة 52

تمارين 53

مراجع الوحدة الثانية 55

الوحدة التعليمية الثالثة التخطيط في المؤسسات الإعلامية.....56
مفهوم التخطيط.....59
تعريف التخطيط.....61
عناصر عملية التخطيط في المؤسسة الإعلامية.....62
أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الإعلامية.....63
خطوات التخطيط في المؤسسات الإعلامية 66
خصائص التخطيط في المؤسسة الإعلامية.....68
معوقات التخطيط في المؤسسات الإعلامية 70
التخطيط الإعلامي ومقوماته.....72
أ. عوامل نجاح التخطيط الإعلامي 72
ب. عوامل فشل التخطيط الإعلامي 73
ج. المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإعلامي.....73
الأسس العلمية لتخطيط البرامج الإعلامية.....74
الخلاصة.....76
تمارين 77
مراجع الوحدة الثالثة.....79
الوحدة التعليمية الرابعة التنظيم في المؤسسة الإعلامية 80
مفهوم التنظيم 82
أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية 83
مبادئ التنظيم في المؤسسة الإعلامية 85
أنواع التنظيم الإداري 88
مفهوم التنظيم الرسمي 88
مفهوم التنظيم غير الرسمي ومكوناته 90
التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية.....91
خصائص التنظيم غير الرسمي.....94
أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإعلامية 96
أسباب انضمام العاملين بالمؤسسات الإعلامية للتنظيم غير الرسمي 97

الآثار المترتبة على التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة الإعلامية.....99
مفهوم الهيكل التنظيمي.....102
خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.....103
العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.....104
طرق تصميم الهياكل التنظيمية.....107
الخلاصة.....108
تمارين 109
مراجع الوحدة الرابعة.....111
الوحدة التعليمية الخامسة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية.....113
أهمية الاتصالات التنظيمية.....116
مستويات الاتصالات التنظيمية.....119
الاتصالات كعملية وعناصرها.....120
أنماط تدفق الاتصالات التنظيمية وشبكاتها.....123
أ. الاتصالات الهابطة.....123
ب. الاتصالات الصاعدة.....125
ج. الاتصالات الأفقية.....127
شبكات الاتصالات.....130
الشبكات المركزية وغير المركزية 130
الشبكات الرسمية وغير الرسمية 133
الخلاصة.....138
تمارين 139
مراجع الوحدة الخامسة.....140
الوحدة التعليمية السادسة القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية 142
مفهوم القيادة الإدارية.....144
أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية.....145
القيادة الأوتوقراطية.....146
القيادة الديمقراطية.....147

القيادة الحرة أو غير الموجهة.....148
صفات القائد الإداري في المؤسسة الإعلامية.....149
اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الإعلامية.....150
المهام الأساسية للقائد المدير في المؤسسة الإعلامية.....152
أولاً- مهام رسمية تنظيمية.....153
ثانياً- مهام غير رسمية.....154
القيادة الإدارية وفرق العمل.....156
نشأة منهجية فرق العمل وتطورها.....157
مفهوم بناء فرق العمل.....158
مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل.....159
فوائد إدارة فرق العمل وبنائها.....160
أنواع فرق العمل في المؤسسات الإعلامية.....161
منهجية بناء فرق العمل.....164
أهمية العمل بروح الفريق في المؤسسة الإعلامية.....166
الخلاصة.....169
تمارين.....170
مراجع الوحدة السادسة.....172
الوحدة التعليمية السابعة التحفيز في المؤسسة الإعلامية.....174
مفهوم الحوافز.....176
أهمية الحوافز.....177
أنواع الحوافز المستخدمة في المؤسسات الإعلامية.....180
أولاً- أنواع الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها).....180
ثانياً- أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين).....182
ثالثاً- أنواع الحوافز من حيث هدفها.....184
رابعاً- أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة.....185
خامساً- أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.....185
الحوافز وعلاقتها بالأداء لدى القائم بالاتصال.....189

الخطوات التي تساعد على تحفيز القائمين بالاتصال.....191
معوقات عملية التحفيز في المؤسسة الإعلامية 193
الخلاصة.....194
تمارين 195
مراجع الوحدة السابعة.....197
الوحدة التعليمية الثامنة الرقابة في المؤسسة الإعلامية.....198
مفهوم الرقابة الإدارية.....199
الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية 200
نموذج مبسط للتغذية المرتدة 202
الحاجة إلى الرقابة 203
أنواع الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية.....205
خصائص نظام الرقابة الفعال في المؤسسة الإعلامية 206
مراجع الوحدة الثامنة.....208
الوحدة التعليمية التاسعة البعد الاقتصادي للمؤسسة الإعلامية 209
أولاً- مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية. 212
العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع 212
العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الإعلانات.....214
ثانياً- هيكل التكاليف في صناعة الإعلام وطبيعيتها.....215
تكاليف التحرير.....216
تكاليف الإنتاج 217
ثالثاً- التسويق في المؤسسة الإعلامية 218
مفهوم النشاط التسويقي ووظائفه في المؤسسات الإعلامية 219
أهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي 224
مفهوم تكاليف التسويق الإعلامي على مستوى المؤسسة الإعلامية.....225
تحديد عناصر تكاليف التسويق الإعلامي.....226
أ. تحديد عناصر تكاليف وظائف تسويق الوسيلة الإعلامية.....226
ب. تحديد عناصر وظائف تسويق المساحات الإعلانية وتكاليفها.....227

طبيعة تكاليف التسويق الإعلامي.....229
دور التكاليف في حل مشكلات تسويق الصحف والإعلانات بها 232
مشاكل التسويق الإعلامي ودور التكاليف في حلها 232
مشاكل تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها 234
الخلاصة.....235
تمارين 236
مراجع الوحدة التاسعة.....238
الوحدة العاشرة نموذج تطبيقي لتأسيس مشروع إعلامي.....239
مراحل تأسيس مشروع إعلامي 240
المرحلة الأولى: تحديد طبيعة المشروع.....240
المرحلة الثانية: تحديد الفنون الإنتاجية والاقتصادية والإدارية للمشروع 241
المرحلة الثالثة: تحديد عناصر التنمية للمشروع.....241
المرحلة الرابعة: إجراء المُفاوضات المالية الخاصة بالمشروع 241
المرحلة الخامسة: التجهيزات الخاصة بالمشروع والمتابعة 242
المرحلة السادسة: التقييم 242
صياغة مشروع إنشاء مؤسسة إعلامية 243
أسباب دراسة الجدوى.....244
نموذج دراسة تأسيسيّة لمجلة مطبوعة 249
الخلاصة.....259
تمارين 260

الوحدة التعليمية الأولى

مفهوم المؤسسات الإعلامية وأهميتها

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن:

1- يُعرّف المؤسسة.
2- يُعرّف المؤسسة الإعلامية.
3- يُعرّف وسائل المؤسسة الإعلامية وخصائصها.
4- يشرح أهمية المؤسسة الإعلامية كمؤسسة اقتصادية.
5- يحدد وظائف المؤسسة الإعلامية.
6- يميز بين أنواع المؤسسات الإعلامية.
7- يُعرّف محيط المؤسسة الإعلامية.
8- يشرح دورة حياة المؤسسة الإعلامية.
9- يتعرّف على أهم المؤسسات الإعلامية العالمية.

العناصر:

1- تعريف المؤسسة

2- تعريف المؤسسة الإعلامية

3- وسائل المؤسسة الإعلامية وخصائصها

4- أهمية المؤسسة الإعلامية كمؤسسة اقتصادية

5- وظائف المؤسسة الإعلامية

6- أنواع المؤسسات الإعلامية

7- محيط المؤسسة الإعلامية

8- دورة حياة المؤسسة الإعلامية

9- أهم المؤسسات الإعلامية العالمية

مفهوم المؤسسات الإعلامية وأهميتها

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جدّ معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع. فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير، فالمحيط الحالي للمؤسسات جدّ معقد وغير مؤكد.

تعريف المؤسسة:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكلّ منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعريفات المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكلّ جانب من الجوانب.

- "المؤسسة هي كلّ وحدة قانونية، سواء كانت شخصاً مادياً أو شخصاً معنوياً، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية".

- "المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري، واجتماعي".

- "المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بشكل يسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى".

– "المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق".

– "المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية، تشكل مركزاً مستقلاً مالياً في صنع القرار بحيث تعتمد إدارة هذا المركز ومراقبته على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كلّ مؤسسة.

وتتعدد مناهج ومداخل تحليل ودراسة المؤسسة وفقاً لما يلي:

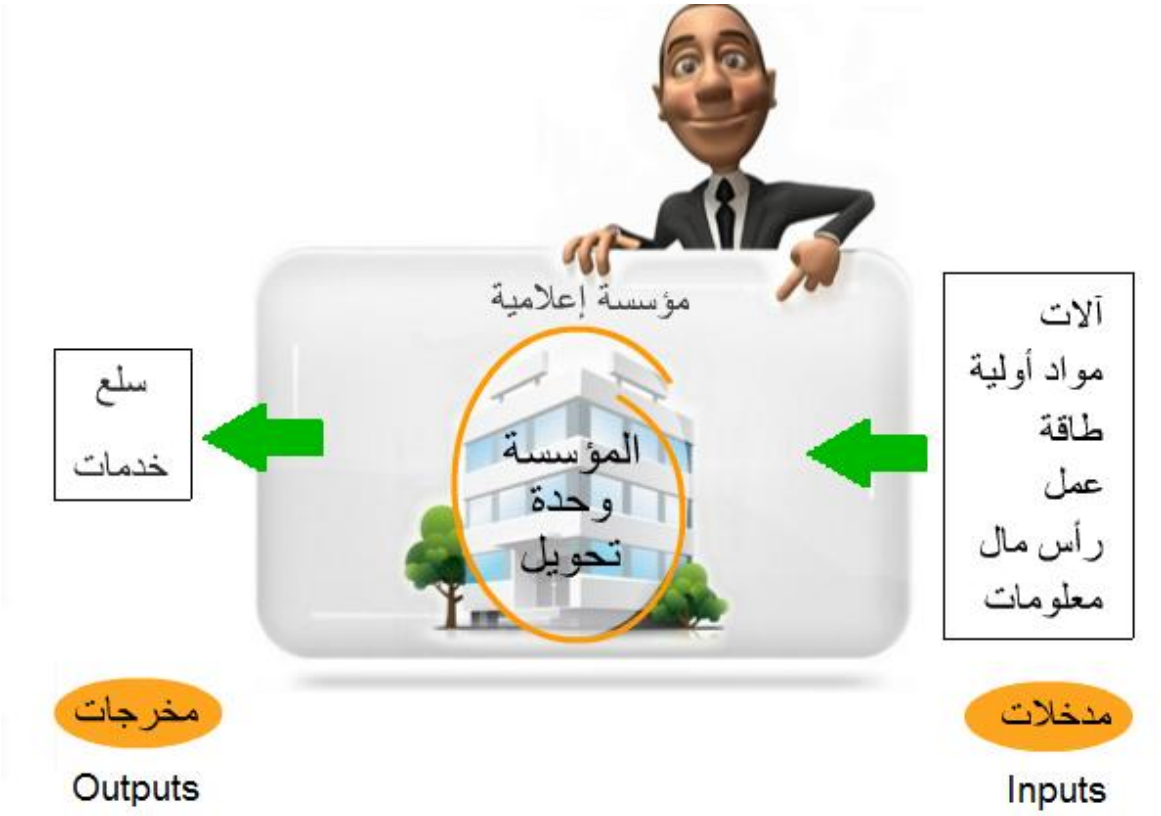
أ– المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرّف المؤسسة في هذا الإطار بأنها عبارة عن:

أ– وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

الشكل (1)

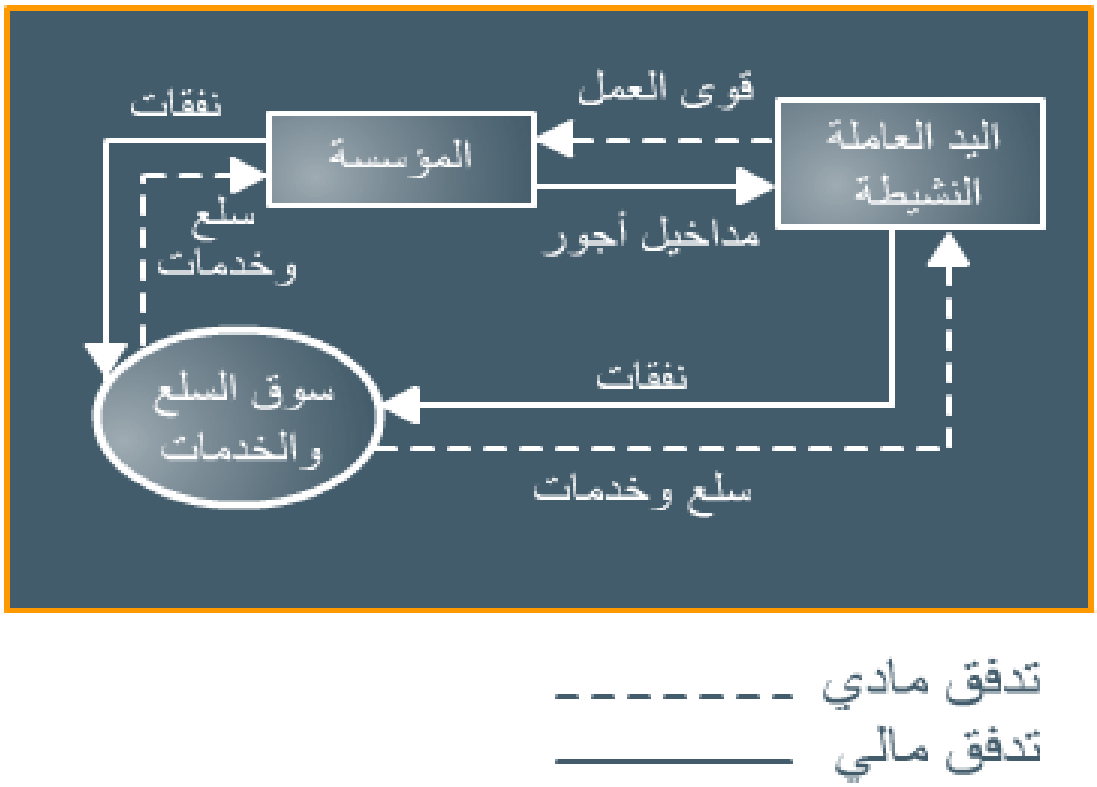
المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



ب – المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

الشكل (2)

المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق



ب– المؤسسة كواقع بشري:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن عدّ المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.

والمنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكلّ منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض وقيم، وتفرض نظاماً قانونياً جزائياً، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

ج- المؤسسة كواقع اجتماعي:

المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتسهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتوجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير الاقتصاد وتحديثه بفضل التقدم التقني.

تسهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطاتها في المجالات التالية:

الاجتماعية والتربوية والسياسية والثقافية....الخ.

د- المؤسسة كنظام:

يعرّف النظام بأنه "مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما".

والمؤسسة هي "نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف". وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية بصفة عامة تُعدّ نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تمّ إجراؤها.
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع القرار واتخاذه.

تعريف المؤسسة الإعلامية:

-**المؤسسة الإعلامية** هي"كيان اجتماعي منسق إدارياً بحدود واضحة نسبياً، ويمارس وظائف اتصالية على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف محددة"، وبناء على هذا التعريف فإنّ هنالك مجموعة من الخصائص للمؤسسات الإعلامية منها:

- أنها كيان اجتماعي، فيها فريق عمل يتفاعل مع بعضه لتحقيق هدف.
- تحقيق هدف المؤسسة الإعلامية لا يكون عشوائياً إنما بناء على تخطيط دقيق.
- تمارس الأعمال في المؤسسة الإعلامية بشكل مستمر.
- هنالك اختلاف بين المؤسسات الإعلامية من حيث النشاط.
- تعمل المؤسسة الإعلامية على تحقيق مجموعة من الأهداف.

-**المؤسسة الإعلامية** هي مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون بعض الأدوار وفقاً لبعض القواعد، وتتميز المؤسسة الإعلامية بأنها تهتم بإنتاج وتوزيع المعرفة (كالإعلان والثقافة). وتُعدّ المؤسسة الإعلامية همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس، وتربط كلّ فرد بمجتمعه، وكذلك تقتصر المؤسسة الإعلامية على المجال العام لأنّ القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية (حيث لا تعالج مسائل شخصية) يلتف حولها الرأي العام، والمؤسسة الإعلامية فضاء مفتوح يشارك فيها كلّ أطياف الجمهور المجتمعي بشكل إرادي. وتتميز أيضاً بربطها لكلّ القطاعات والمجالات، وارتباطها بالسلطة من حيث التنظيمات القانونية والجانب القانوني، وأخيراً تتوحد كلّ المؤسسات الإعلامية في تلبية الحاجات والرغبات الجماعية والفردية.

وسائل المؤسسة الإعلامية وخصائصها:

وسائل مؤسسات الإعلام هي تلك الوسائل التي تستعملها مؤسسات الاتصال الجماهيري وتشمل ما يلي:

وتشمل الوسائل المقروءة كلّ ما هو مطبوع بهدف التعميم على جمهور المتلقين.

مثل: الجريدة، المجلة، الكتاب، اللوحات الإعلانية....الخ. وتمتاز بإمكانية حفظها ونقلها بسهولة، ويمكن للقارئ أن يختار المقال الذي يعجبه ليقرأه من المجلة، كما يمكنه أن يعيد القراءة لأيّ مقالة أو فقرة منها كما تتأثر سلباً أو إيجاباً بمصدر التمويل لهذه الوسائل، ويكون فيها رجع الصدى بطيئاً مقارنة بالوسائل الأخرى .

وتشمل السينما والتلفزيون والتسجيلات المرئية الصوتية، وتتميز هذه الوسائل بإشراكها في نقل الصورة المتحركة والصوت المباشر إلى المتلقي، ومن ثمة فإنهما يخاطبان حاستي السمع والبصر. كما يمكن أن يحقق التلفزيون الدور الذي تقوم به السينما في عرض الأفلام، حيث يحتاج كلّ من التلفزيون والسينما إلى مؤسسات كبيرة، فرجع الصدى للتلفزيون منخفض نسبياً مقارنة برجع الصدى للسينما الذي هو أكثر وضوحاً من خلال ما يسمى بالشباك حيث يمكن معرفة استجابة الجمهور للفيلم أو العزوف عنه.

تشمتل الوسائل المسموعة على الإذاعة والتسجيلات الصوتية كالأسطوانات والأشرطة، وتمتاز الإذاعة بمخاطبتها لحاسة السمع فقط، وهي وسيلة لا تكلف المتلقي كثيراً، لا في المال ولا في الوقت وتختص بجمهورها الواسع بمختلف المستويات والثقافات، وذلك بسبب أنّ الإذاعة تشرف عليها مؤسسات ضخمة تكون إما حكومية، كما هو الحال في البلاد العربية، وإما مؤسسات خاصة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكون ذات طابع تجاري أي خاصة بالإعلانات، أو إذاعة سياسية غير حكومية تشرف عليها الأحزاب السياسية. أما التسجيلات الصوتية كالأشرطة والأسطوانات ففي أغلبها تسجيلات موسيقية غنائية ذات طابع ترفيهي يمكن التأكد من رجع صداها من خلال ارتفاع مشترياتها أو هبوطها، وهي تنتج لجمهور غفير من الناس.

أهداف المؤسسة الإعلامية كمؤسسة اقتصادية:

بالرغم من اختلاف أنواع المؤسسات الإعلامية وأشكالها إلا أنها تتفق في أنها مؤسسات اقتصادية تهدف إلى تحقيق أهداف عدّة ، وذلك عن طريق وضع خطط واستراتيجيات معينة لبلوغها، وذلك حسب الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية، ورغم تعدد هذه الأهداف إلا أننا نستطيع صياغتها على النحو التالي:

أ- الأهداف الاقتصادية:

يمكن أن نحدد الأهداف ضمن هذا النوع كما يلي:

1- الربحيـة: يجب على المؤسسة تحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح الصافية ويُعدّ من المعايير الأساسية لمصلحة المؤسسة الاقتصادية.

2- تحقيق متطلبات المجتمع: إنّ تحقيق المؤسسة لنتائجها عبر عملية تصريف إنتاجها المادي أو المعنوي أو بيعه وتغطية تكاليفها، يؤدي إلى تلبية طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

3- عقلنة الإنتاج: يتمّ ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

4- تحقيق الاكتفاء الذاتي: تهدف المؤسسة إلى تحقيقه عن طريق الاستغلال الاقتصادي الجيد، وبالتالي الخروج من التبعية الاقتصادية.

ب- الأهـداف الاجتماعية:

تتمثل فيما يلي:

1- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يُعدّ العمال بالمؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها، وبما أنهم العنصر المحرك للمؤسسة يجب على هذه الأخيرة أن تضمن لهم مستوى من الأجر يسمح لهم بتلبية حاجاتهم والحفاظ على بقائهم.

2- تحسين مستوى معيشة العمال: إنّ التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات متزايدة باستمرار لظهور منتجات جديدة، إضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغيّر أذواقهم وتحسينها، وهذا ما يدعو إلى تحسين الاستهلاك وعقلنته والذي يكون بتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر للعمال من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

3- إقامة أنماط استهلاكية جديدة: تقوم المؤسسات عادة بالتعرّف على العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء بمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة في السابق.

4- الدعوة إلى تنظيم العمال وتماسكهم: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، وبذلك فإنّ دعوتهم للتماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة، وتحقيق أهدافها وعادة ما تكون هذه المهمة مسندة إلى مجلس العمال.

5- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، التأمين لحوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم.

ج- الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الإعلامية كمؤسسة اقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي وهو كالتالي:

1- البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل، والطرق الإنتاجية عملياً، ويمثل هذا النوع من البحث نسباً عالية من الدخل الوطني للدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

2- مواكبة التطور التكنولوجي: تؤدي المؤسسة الإعلامية دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها، وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتمّ من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءً من الهيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذلك هيئات التخطيط الأخرى في المجال الاقتصادي والاجتماعي.

د- الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب

التكويني والترفيهي أيضاً، واللذين يتمثلان في ما يلي:

1- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الترفيهية والثقافية لعمالها ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات، نظراً لما لهذا الجانب من تأثير على العامل الفكري والرضا مما يحسن من مستواه ومعاملاته مع الأفراد.

2- العاملين الجدد والقدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإنّ المؤسسة تجد نفسها مجبرة على مسايرة التغيرات، وبالتالي تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها عقلانياً، كما أنّ عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً مما يستوجب على المؤسسة

إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع، وكلّ هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالاً جيداً ويؤثر على مردودية المؤسسة.

3- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل، هذا إضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، مما يجعله يؤدي دوره كاملاً في الإنتاج.

وظائف المؤسسة الإعلامية:

تضطلع المؤسسات الإعلامية بوظائف أساسية، بعدّها نشاطاً فردياً وجماعياً، يشمل كلّ الأفكار والحقائق والبيانات والمشاركة فيها، ويمكن تحديد الوظائف الرئيسة التي تؤديها المؤسسات الإعلامية في أيّ نظام اجتماعي في الوظائف التالية:

أ- الوظيفية الإعلامية والإخبارية

وتتمثل في جمع الأنباء والرسائل وتخزينها ومعالجتها ونشرها، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكّن من اتخاذ القرارات الصائبة.

ب-وظيفة التنشئة الاجتماعية

وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكّن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تتوفر المشاركة النشطة في الحياة العامة.

ج- وظيفة خلق الدوافع

ويقصد بذلك أنّ المؤسسة الإعلامية تسهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكلّ مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

د- وظيفة الحوار والنقاش

يسهم الإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكلّ الأمور التي تهمّ الجميع محلياً وقوميًا وعالمياً.

هـ- وظيفية التربية

تتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في مراحل العمر كافة.

ز- وظيفة النهوض الثقافي

تسعى المؤسسة الإعلامية إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

ح- الوظيفة الترفيهية

وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي.

ط- وظيفة التكافل

وتتمثل في توفير الفرص لكلّ الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم، والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

وإلى جانب هذه الوظائف التي تنبع أساساً من وجهة نظر الفرد، فإنه يتعين أيضاً التأكيد على ظاهرة جديدة، وهي ظاهرة تتزايد أهميتها بسرعة، فقد أصبح الإعلام حاجة حيوية للكيانات الجماعية والمجتمعات، فالمجتمعات ككل لا يمكن أن تعيش وتستمر اليوم ما لم يتمّ إعلامها على نحو صحيح بالشؤون السياسية والأحداث الدولية والمحلية، والأحوال الجوية.....الخ.

أنواع المؤسسات الإعلامية:

قسم المهتمون (المؤسسات الإعلامية) إلى أربعة تصنيفات أو تقسيمات رئيسة.

التصنيفات الأربعة الرئيسة هي:

أ- المؤسسات الإعلامية حسب حجم المؤسسة.

ب-المؤسسات الإعلامية حسب طبيعة العمل أو النشاط.

ج- المؤسسات الإعلامية حسب الملكية.

د- المؤسسات الإعلامية حسب الشكل القانوني.

أ- المؤسسات الإعلامية حسب حجم المؤسسة

- يمكن أن يقاس حجم المؤسسات بمؤشرات عدّة مثل رأس المال، والتوزيع، وحجم الإنتاج، والدخل، وغيرها.
- لكن المعيار العام لقياس حجم المؤسسة هو عدد العاملين.

✓ وتقسم المؤسسات الإعلامية وفقاً لعدد العاملين فيها إلى:

- مؤسسات صغيرة الحجم: عددهم بين 10 إلى 100
- مؤسسات متوسطة الحجم: عددهم بين 100 إلى 500
- مؤسسات كبيرة الحجم: عددهم أكثر من 500

ب-المؤسسات الإعلامية حسب طبيعة النشاط أو العمل

✓ تقسم المؤسسات حسب طبيعة العمل عموماً إلى تقسيمات عدّة منها:

1-مؤسسات صحفية: وهي التي تنتج مواد الإعلام المقروء، وتكون في الأغلب عبارة عن صحف، ومجلات.

2-مؤسسات إذاعية: وهي التي تقدم مواد الإعلام المسموع.

3-مؤسسات تلفزيونية أو قنوات فضائية

4-مؤسسات العلاقات العامة

5-مؤسسات النشر الإلكتروني

6-مؤسسات الإعلام التفاعلي أو الوسائط الإعلامية المتعددة

ج- المؤسسات الإعلامية حسب نمط الملكية

✓ تقسم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص إلى:

- **مؤسسات عامة أو حكومية:** وهي المؤسسات التي تمتلكها الدولة، وتسهم بكامل رأس مالها أو الجزء الأكبر منه، ودائماً تسعى لتقديم خدمات عامة، ولا تهدف للربح في الغالب.
- **مؤسسات خاصة:** وتكون في الأغلب مؤسسات ربحية

ح- المؤسسات الإعلامية حسب الشكل القانوني

تقسم المؤسسات في هذا التصنيف إلى:

- **مشروعات فردية:** يمتلكها شخص واحد ويكون مسؤولاً عنها، ودائماً يكون هذا النموذج في المشروعات الصغيرة.
- **شركات الأشخاص:** وهي تضامنية تنشأ بناء على تعاقد اثنين أو أكثر من الناس، لكلّ واحد منهم حصة في رأس المال وكلّ شريك له مسؤولية خاصة تجاه ديون الشركة، أو شركة توصية بسيطة. وينقسم

  أصحابها إلى صنفين شركاء متضامنين وشركاء موصين، أما النوع الثالث هو شركة التوصية بالأسهم، ويكون لكلّ شريك نصيب في رأس المال والأرباح.
- **شركات الأموال:** هذا النوع من الشركات له شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء، وتنفصل الملكية عن الإدارة وهي:

أ- شركات ذات مسؤولية محدودة

ب- شركات المساهمة

محيط المؤسسة الإعلامية ودورة حياتها:

أ- مفهوم محيط المؤسسة الإعلامية

تعيش المؤسسة الإعلامية بوظائفها المختلفة المتمثلة في إنتاج المواد الإعلامية وتبادلها، وكذلك في توزيع الأرباح في قلب البيئة الاقتصادية. تؤثر المؤسسة الإعلامية في المجال الاقتصادي، وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات المؤسسات الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيّفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة، بحيث أنّ هناك تداخلاً مستمراً بين المؤسسة الإعلامية (اقتصاد جزئي **MICROECONOMIE**) والمؤسسات الاقتصادية الأخرى (اقتصاد كلي **MACROECONOMIE**) ومجموعة المؤسسات (اقتصاد بيني**MESOECONIMIE**) ويتشكل محيط المؤسسة الإعلامية من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب-مكونات محيط المؤسسة الإعلامية:

يشمل محيط المؤسسة الإعلامية عناصر اقتصادية متعددة، ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية. عموماً يتشكل محيط المؤسسة مما يلي:

1- العناصر الاقتصادية

تتمثل في الجمهور والمعلنين والممولين والمنافسين والحكومة والنقابات والبنوك وشركات الاتصالات... الخ.

2- البنى الجغرافية والديموغرافية

تتمثل في عدد السكان، الموارد الطبيعية، المناخ أو الوسط الطبيعي.

3- **الإطار القانوني:**

يتمثل في النظام والقوانين المرعية.

4- **البيئة التكنولوجية:**

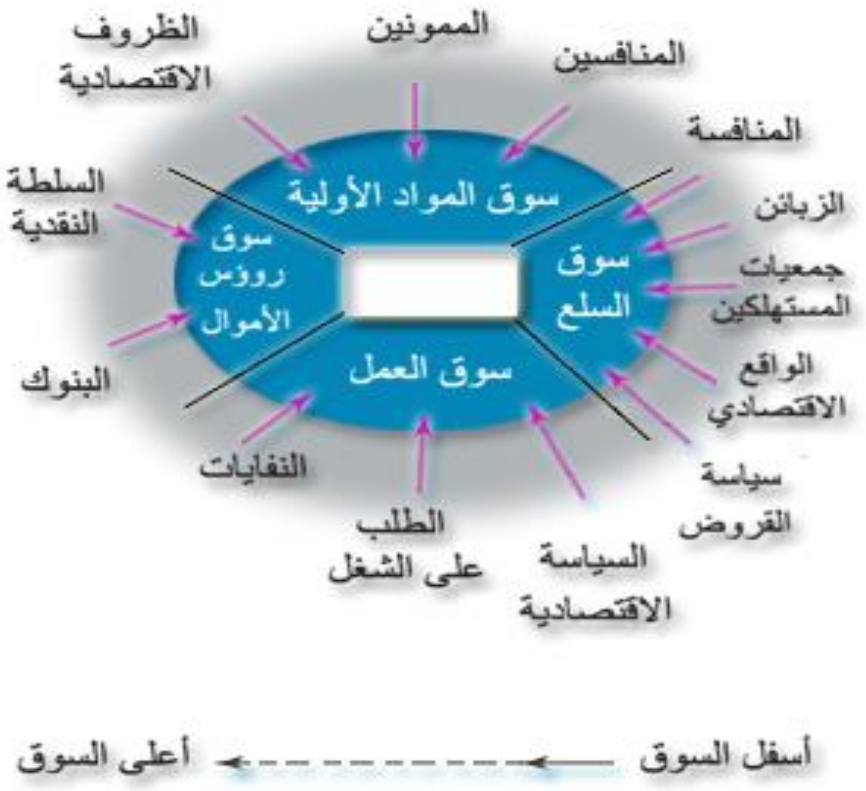
التكنولوجيا، تكنولوجيا الاتصال، الانترنت وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه البيئة سريعة التغير في مجالي الإعلام والاتصال.

5- البنى الاجتماعية

تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين، مبادئ إيديولوجية وفلسفية، وكذلك أنماط الحياة وأساليبها، والعادات الاجتماعية.

كلّ تلك العوامل، التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحياناً بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات الإعلامية شديد التعقيد والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3) محيط المؤسسة الإعلامية



ج- تأثير البيئة على المؤسسة الإعلامية:

- **دراسة البيئة:** دراسة البيئة أو المحيط لا تعني تحليل كلّ ما يحيط بالمؤسسة الإعلامية، إنما تقتصر دراسة المحيط على البحث عن المعلومات الملائمة أو المناسبة حول العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر في تطور المؤسسة.

يمكن أن تحدّ البيئة أو تزيد من حرية المؤسسة الإعلامية في ممارسة نشاطها، فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحدّ من حرية المؤسسة، مثل الإطار القانوني (الحقّ في العمل، الحقّ في الاتصال، حرية التعبير...)، المنافسة أو هيمنة مؤسسة إعلامية ما في النشاط الاقتصادي (LE MONOPOLE) إلى غير ذلك من العوامل. لذلك فالمؤسسة الإعلامية تستخدم كلّ ما لديها من وسائل متاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية.

- **الذكاء الاقتصادي:**

يجب على المؤسسة الإعلامية أن تراقب باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير عليها، وكذلك شركاءها في المحيط، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعدها على التكيف في هذه البيئة.

ومحيط المؤسسة الإعلامية ليس بالضرورة مصدراً للمشاكل والتحديات، فقد يكون كذلك مصدراً للفرص. ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن "مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها".

فالذكاء الاقتصادي يشمل كلّ الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من جوانب عدّة مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... الخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة الإعلامية.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدراً لأحداث مستقبلية محتملة، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، انعكس ذلك على بيئة المؤسسة الإعلامية التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

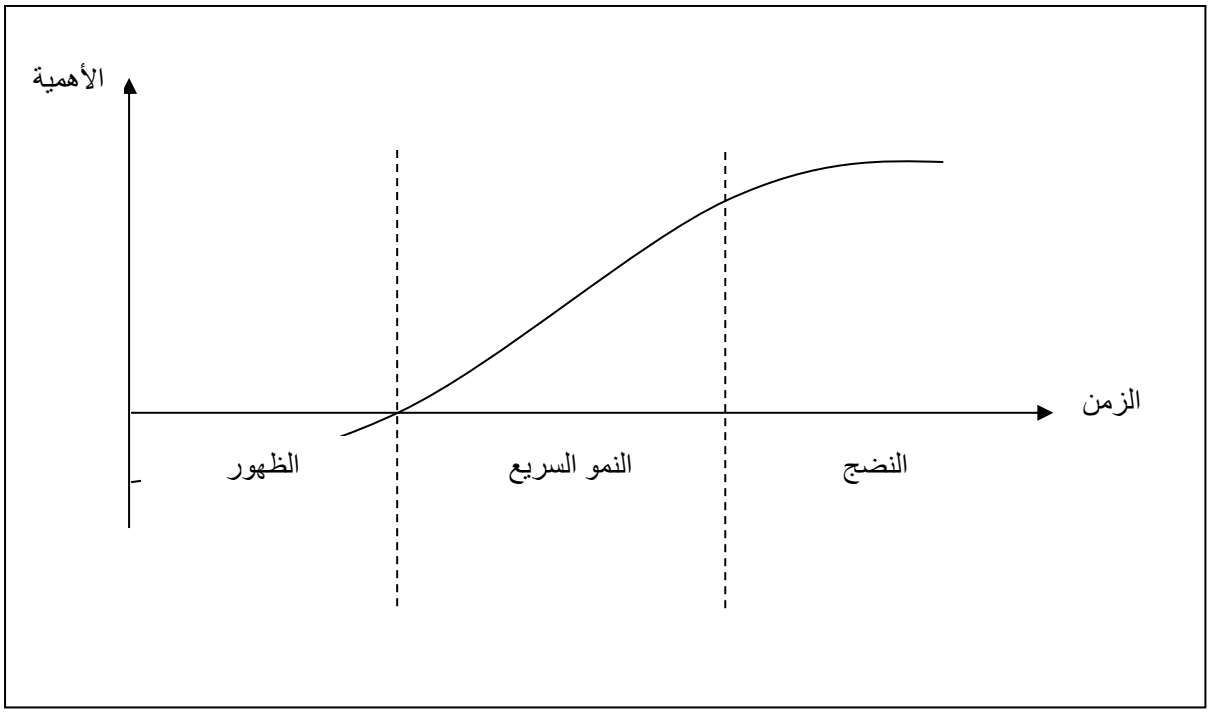
دورة حياة المؤسسة الإعلامية:

مثل أيّ كائن حيّ تنشأ المؤسسة وتنمو وتتطور وتتميز بمراحل عدّة مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات مختلفة، وكلّ مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق، فلا تتميز دائماً بالمستوى نفسه من القوة.

وبصفة عامة، يمكن أن نمثل بيانياً دورة حياة المؤسسة الإعلامية في مراحل ثلاث متتالية، وهي:

- مرحلة الظهور.
- مرحلة النمو السريع.
- مرحلة النضج.

كما هو موضحاً بالشكل رقم (4).



الشكل رقم (4)

دورة حياة المؤسسة الإعلامية.

أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة:

نظراً للاهتمام الكبير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمرّ بها حياة المؤسسات عموماً، فقد نتج عن ذلك تقسيمات عدّة لمراحل حياة المؤسسة، أهمها ما يلي:

1- **تقسيم (MILLER & KIMBERLY):**

قسم كلّ من الباحثين المراحل التي تمرّ بها حياة المؤسسة إلى ثلاث مراحل، وهي:

- **مرحلة النشأة:** تُعدّ أولى المراحل التي تمرّ بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
- **مرحلة التحول:** تُعدّ هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتمّ العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
- **مرحلة التدهور:** تعبّر هذه المرحلة عن الركود والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول إنّ نهاية المؤسسة وتصفيتها ليست مؤشراً لفشلها دائماً، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

2- **تقسيم (FULD & HOUSE):**

قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمس مراحل، وهي:

- **مرحلة النشأة:** تُعدّ هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة، ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- **مرحلة النضج:** يتمّ العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- **مرحلة الفناء والتدهور والفناء:** تعبّر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

3- تقسيم (GUP):

يُعدّ من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربع مراحل، وهي:

- **مرحلة النشأة والانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:
  - وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
  - وجود السيولة.
  - ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
  - القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
  - القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
  - المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- **مرحلة النمو والتوسع:** تعبّر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
  - وجود علامات تجارية.
  - الدعاية، الإعلان، والترويج.
  - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
  - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
  - القدرة على التحكم في التكاليف.
  - البحث عن الكفاءة، وجلبها.
  - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.
- **مرحلة النضج والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
  - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
  - البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
  - العمل على تطوير الإنتاج.
  - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
  - حسن العلاقة مع العملاء.

- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

- **مرحلة التدهور والتراجع:** تعبّر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها، وتتميز بما يلي:
  - البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
  - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
  - التراجع في مستويات المبيعات.
  - مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

أمثلة من أهم المؤسسات الإعلامية العالمية:

شبكة CNN

لقد تغيرت عملية جمع الأخبار والمعلومات عالمياً بسبب شبكة تيد تيرنر الإخبارية **CNN**، وبدأ عهد جديد في العمل الإخباري بعد أن أصبحت الحدود الوطنية غير ذات قيمة في عصر الأقمار الصناعية وشبكات الكابل. ورغم أنّ دولاً وشركات عديدة كانت قد دخلت السوق الإعلامي العالمي بخدمات إخبارية إلا أنّ أياً منها لم يحقق النجاح الذي حققته شركة تيرنر الإذاعية وجوهرتها الملكية **CNN**.

وتُعدّ **CNN**، وهي قسم من شبكة تيرنر الإذاعية، الشبكة الرائدة عالمياً في مجال الأخبار الدولية. وكانت شركة تايم وارنر قد اشترت في أكتوبر 1996 شبكة تيرنر الإذاعية بمبلغ 6،54 بليون دولار، وقد تولد عن هذا الاندماج مجموعة إعلامية عملاقة لا مثيل لها، تمتلك القدرة على التغطية الحية والفورية لأخبار العالم وبثها للجمهور في جميع أنحاء العالم. وقد لعبت **CNN** دوراً ريادياً في ابتكار أساليب جديدة للعمل التليفزيوني واقتحام مناطق جديدة في مجال صناعة الأخبار التليفزيونية، من خلال سعيها لتقديم تغطية خبرية فورية متعمقة وغير متحيزة.

ويعمل في شبكة **CNN** والشبكات المرتبطة بها نحو 3000 شخص في جميع أنحاء العالم، ولها تسعة مكاتب محلية و21 مكتباً عالمياً. وتتميز بعدد من المزايا، فإلى جانب إطلاقها شبكة عناوين الأخبار **CNN Headline News** والشبكة العالمية **CNN I** فقد أنشأت قسماً للراديو **CNN Radio** يقدم الأخبار والبرامج الإخبارية إلى نحو خمسمئة محطة راديو تغطي جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام 1988 أطلق هذا القسم خدمة **Noticiero CNN I** التي تنتج ست ساعات من الأخبار باللغة الإسبانية، وتقوم بتوزيعها الشبكة العالمية **CNN I** داخل الولايات المتحدة وفي دول أمريكا اللاتينية.

وفي عام **1995** انطلقت **CNN** إلى الفضاء الافتراضي وأصبحت مواقعها التفاعلية **CNN Interactive** على شبكة الإنترنت الأولى على مستوى العالم في مجال الخدمات الإخبارية التفاعلية.

وغطت **CNN** العديد من الحروب والأزمات والأحداث العالمية نذكر منها:

زيارة الرئيس الروسي **غورباتشوف** للصين. ولأنّ هذه الزيارة مثلت أول قمة بين زعيمي أكبر دولتين شيوعيتين في العالم، فقد تسابقت الشبكات التليفزيونية الأمريكية الكبرى على تغطيتها. وقد منح مذيع شبكة **CNN برنارد شاو** تصريحاً لإنشاء أستوديو مؤقت للشبكة في بكين، في موقع قريب من فندق

شيراتون، وقد أقامت **CNN** محطة أرضية متحركة مرتبطة بالأقمار الصناعية لكي تستطيع نقل رسائل –شاو– الإخبارية إلى المركز الرئيسي للشبكة في مدينة أطلنطا بولاية جورجيا بالولايات المتحدة.

هيئة الإذاعة البريطانية British broadcasting Corporation (BBC)

تأسست هيئة الإذاعة البريطانية **BBC** في عام **1922**، وبدأت البث في عام **1923** كشركة راديو خاصة، ولكنها سرعان ما تعثرت. وفي مطلع عام **1927** تحولت الهيئة إلى شركة عامة عندما تدخلت الحكومة البريطانية للحفاظ على الوسيلة الإعلامية الجديدة. ومنذ ذلك الحين لم يسعَ راديو **BBC** إلى الحصول على عائدات الإعلان معتمداً بدلاً من ذلك على مصدرين خارجيين للتمويل، الأول من الحكومة البريطانية في صورة منحة مالية سنوية، والثاني رسوم الترخيص الخاصة بأجهزة استقبال الراديو. وقد استمرت هذه الرسوم عند ظهور التليفزيون في المملكة المتحدة ولازالت قائمة حتى اليوم.

وقد التزمت هيئة الإذاعة البريطانية **BBC** منذ نشأتها بأن تكون إذاعة خدمة عامة. وقد لخص **اللورد جون ريث**، وهو واحد من أوائل المديرين في **BBC**، رسالة الهيئة فيما يلي:

"إنّ الإذاعة يجب أن تكون في المستقبل خدمة عامة كما في الماضي، بمعايير محددة. إنّ هذه الخدمة يجب ألا تستخدم لأغراض التسلية فقط.... إنّ استخدامها بشكل عالمي وكبير في التسلية فقط لن يكون تخلياً منها عن مسؤولياتها وإساءة لاستخدام قوتها، ولكن أيضاً إهانة للجماهير التي تخدمها".

وقد أصبح التركيز على البرامج رفيعة المستوى مبدأ أساسياً لهيئة الإذاعة البريطانية، وأصبحت **BBC** نموذجاً للدول الأخرى عندما بدأ الراديو في الانتشار في جميع أنحاء العالم.

وقد كان عدد كبير من الدول جزءاً من شبكة المستعمرات السابقة التي عرفت بالكومنولث البريطاني. فالبريطانيون لم ينقلوا لهذه الدول أنظمتهم المدنية، ولغتهم الإنجليزية، ونظامهم الملكي فقط، ولكن قاموا أيضاً بنقل نموذج إذاعة الخدمة العامة ونموذج **BBC**.

وقد اكتسبت **BBC** مكانة دولية كبيرة وجماهيرية واسعة من خلال تقاريرها رفيعة المستوى التي كانت تذيعها خلال الحرب العالمية الثانية، إذ كانت الصوت العالمي للحرب العالمية الثانية دون منافس. كما اكتسبت تأثيراً وقوة سياسية ضخمة. وعلى مدى سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية كان لدى **BBC** القدرة على الحد من نمو الإذاعات التجارية المنافسة في المملكة المتحدة.

وكالة الأنباء الفرنسية AFP

كانت دول أوروبا بوجه عام وفرنسا بوجه خاص تعج بمكاتب الأخبار إلا أنّ أشهرها كان مكتب هافاس الذي ينتسب إلى شارل لوي هافاس اليهودي البرتغالي الذي يُعدّ أول من ابتدع مسمى وكالة الأنباء، واهتم بتنفيذها بالشكل الذي تصوره.

وخاصة عندما أدرك أهمية الأخبار في ميادين السياسة والتجارة والحرب وذلك في عام **1835**، وقد نجح في تأسيس شبكة من الاتصالات، واستعان فيها بأشخاص ذوي كفاءة عالية، ورفع شعار "**الإعلام من أجل الإعلام**"، وصارت الأخبار سلعة تباع وتشترى.

وفي عام **1944** أنشئت وكالة الأنباء الفرنسية حيث آلت ملكية وكالة هافاس ومكاتبها ومعداتها وأجهزتها إلى الوكالة الجديدة.

وكالة الأنباء البريطانية (رويترز)

في عام **1848** بدأت الصحافة الفرنسية تدخل مرحلة من الازدهار وارتفاع في معدلات التوزيع، مما أثر على نجاح وكالة هافاس وشجعها على تحسين مستوى خدماتها ونشاطاتها، لذلك رحب هافاس باثنين من رجال الأخبار الألمان جاءا إلى باريس طلباً للعمل في وكالته وهما **برنهارت ولف، وبول جوليوس رويتر**، غير أنهما لم يمكثا طويلاً مع **هافاس**. إذ عاد ولف إلى ألمانيا عام **1849** وأنشأ وكالة ولف للأخبار فكانت ثاني وكالة أنباء أوروبية تنشأ في برلين، ولم يكن رويتر أقل طموحاً، حيث ذهب إلى لندن عام **1851**،

وحاول افتتاح مكاتب عدّة للأخبار، وعُني بأنباء البورصة وأسعار الأوراق المالية، ثم جنح إلى جمع الأخبار السياسية والاقتصادية، ولكن الصحافة الإنجليزية لم تقدر جهوده بل إنّ جريدة التايمز اللندنية لم تهتم به أبداً، إلا أنّ رويتر كان مثابراً إلى أن احتلت وكالة رويتر مكانتها في عام **1858**، خاصة بعد أن حصل رويتر على الجنسية البريطانية، ولقد تعاون رويتر مع ولف وهافاس ولم تكن علاقتهم علاقات تنافس، والحقيقة أن ظروف الصحافة في تلك الفترة كانت مواتية لرواج وكالات الأنباء، كما أنّ هذه الوكالات قد أثرت في خلق الطابع الجديد للفن الصحفي في أوروبا وأمريكا ثم مصر.

الخلاصة

- إذا كان وراء كل انجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من اجل المخترعات فان وراء هذه المخترعات وتسهيل مهمة العلماء تكمن دوما الإدارة الناجحة التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية مع الإمكانات المتاحة بأفضل السبل وبأقل التكاليف الممكنة من اجل 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 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 النشاط.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

أولاً- يعتبر تحقيق متطلبات المجتمع من أهداف المؤسسة الإعلامية:

1. السياسية
2. الإجتماعية
3. الإقتصادية
4. التربوية

الجواب الصحيح هو رقم 3

ثانياً- من وظائف المؤسسة الإعلامية:

1. الوظيفية الإخبارية
2. الوظيفة الحضارية
3. الوظيفة التعبوية
4. الوظيفة البنيوية

الجواب الصحيح هو رقم 1

ثالثاً- أهم ما يميز مرحلة النضج والاستقرار في حياة المؤسسة الإعلامية:

1. الترهل الإداري
2. البحث عن أسواق جديدة
3. إدخال التكنولوجيا الجديدة
4. إهمال المنافسين من المؤسسات الاخرى

الجواب الصحيح هو رقم 2

رابعاً– أهم ما يميز بيئة المؤسسة الإعلامية:

1. الجمود
2. النمطية
3. قابلية التطور
4. الصراع الداخلي

الجواب الصحيح هو رقم 3

مراجع الوحدة الأولى

- أحمد بدر، الاتصال بالجماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- صالح خليل أبو إصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق للطباعة والنشر 1999.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- توماس ماكفايل، الإعلام الدولي النظريات –الاتجاهات– الملكية، ترجمة وتقديم د.حسني محمد وعبد الله الكندي، دار الكتاب الجامعي، العين، الطبعة الأولى 2003.
- شدوان علي شيبة، مذكرة في تاريخ الإعلام، مصر دار المعرفة الجامعية، 1991
- حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
- جون بتنر، مقدمة في الاتصال الجماهيري، مركز الكتب الأردني، عمان، 1999
- ريفرز، ويليام وآخرون، وسائل الإعلام والمجتمع الحديث، ترجمة إبراهيم إمام، دار المعرفة، القاهرة، 1975
- زبير سيف الإسلام، علم الإعلام والسياسات الإعلامية في العالم الثالث، المؤسسة الوطنية
- للكتاب، القاهرة 1986
- زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1988

الوحدة التعليمية الثانية

البعد الإداري للمؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- امتلاك تصور عام عن علم الإدارة
2- التعرف على أهمية الإدارة في المجتمع
3- التعرف على أهمية الإدارة بالنسبة للفرد
4- تقديم تعريف بسيط لمفهوم الإدارة
5- إعطاء أمثلة عملية عن الإدارة الناجحة
6- امتلاك تصور مبدئي لوظائف الإدارة الرئيسية الأربعة
7- معرفة آلية صناعة القرارات كجوهر لعملية الإدارة.
8- القدرة على إعطاء أمثلة للقرارات الإدارية في المؤسسة الإعلامية

العناصر

1- مدخل إلى علم الإدارة

2- أهمية الإدارة في المجتمع

3- أهمية الإدارة بالنسبة للفرد

4- مفهوم الإدارة

5- أمثلة عملية عن الإدارة الناجحة

6- وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة

7- صناعة القرارات كجوهر لعملية الإدارة

8- أمثلة للقرارات الإدارية في المؤسسة الإعلامية

البعد الإداري للمؤسسة الإعلامية

مقدمة

الإدارة اليوم علم متطور وهي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة، متوخين في ذلك الاستخدام الأفضل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار محددة لهم في إطار موقع كلّ منهم من الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة، ويجب أن نميز بين مجموعة النشاطات الإدارية المتمثلة في:

- نشاطات إدارية متمثلة ببعض الأنماط المتخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل في المؤسسات الإعلامية – كمؤسسات صناعية– بشكل خاص: الإنتاج، التسويق، التمويل، التوظيف، التنسيق، المشتريات، شؤون الأفراد...الخ، ونطلق عليها مصطلح "وظائف المؤسسة".
- عمليات إدارية متمثلة بأنماط محددة من السلوك تمارسها إدارة المؤسسة بغض النظر عن مستواها (إدارة عليا أو إدارة متوسطة أو إدارة دنيا) في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، وتشمل عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويطلق على هذه العمليات مصطلح "وظائف الإدارة".
- عملية صناعة القرار والتي تُعدّ من حتميات الأمور في عمل الإدارة، وهذه العملية لا تُعدّ وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة، وإنما تُعدّ بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتأتي عملية صنع القرارات كعملية ديناميكية لتمثّل المضمون العامل لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أنّ اتخاذ القرار لا يكون مقصوراً على مستوى إداري معين، بل هو عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في أرجاء المؤسسة كافة.

وسوف نتناول تباعاً "وظائف الإدارة" في المؤسسة الإعلامية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وصولاً لعملية اتخاذ القرار.

مدخل إلى علم الإدارة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلاً عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمور الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، عن طريق تطبيقها داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود عدد قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً دون إدارة فعالة إلا أنّ هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم دون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إنّ نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتمّ إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمية.

ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أنّ نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أنّ نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإنّ البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

أهمية الإدارة بالنسبة للفرد

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي:

"ما هي الإدارة؟، من هو المدير؟"

أو قد تقول لنفسك:

"أنا صحفي فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟"

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعنا أو وظيفتنا يُلزَم علينا أحياناً إدارة بعض الأمور. وحتى يمكننا إدارتها بشكل جيد، علينا أن نعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدينا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ومن المنظور التنظيمي فإنّ الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

تعريف الإدارة

- فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) يقول في كتابه " إدارة الورشة " الصادر عام 1930 ، إنّ الإدارة هي فنّ المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.
- هنري فايول (Henry Fayol) يعرّف الإدارة في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.
- (جلوفر) يرى الإدارة بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

مما سبق يمكننا تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية.

وإذا أردنا توضيح المفاهيم الواردة في التعريف السابق نجد أنّ:

- **الإدارة عملية تفاعلية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية، ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.**
- **الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لأنّ الإدارة تعمل على إشباع حاجات** الأفراد من السلع والخدمات، ولأنّ هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل

الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

- **الإدارة عمليــة اجتماعيــة:** أي مجموعـة مـن النـاس يعملـون معـاً لتحقيـق هـدف واحـد مشترك.
- **المـوارد التـي تتعامـل معهـا الإدارة:** المـوارد البشـرية والماديـة مثـل المـواد الخـام والآلات والأموال.
- **التخطيط:** يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- **التنظيم:** يعني كيفية توزيع المسؤوليات والمهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه:** يعني إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الرقابــة:** تعنـي التأكـد مـن أنّ التنفيـذ يسـير علـى أسـاس الخطـة الموضـوعة، وإذا وجـد انحراف فيجب تعديله.
- **الهدف: أي الغاية المطلوب الوصول إليها.**
- **الكفاية: تعني الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.**
- **الفاعلية: تعني الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.**

أمثلة عملية عن الإدارة الناجحة

- إنّ الإدارة التي لا تحقق النتائج التي وجدت المؤسسة من أجلها هي إدارة سيئة، فإدارة المؤسسة الإعلامية التي لا تقدم مواد إعلامية ناجحة ومؤثرة، هي إدارة سيئة، وإدارة الجيش الذي لا يحقق النصر إدارة سيئة.... وهكذا فالإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعالة، فالفعالية هي تحقيق النتائج.

- إنّ الإدارة التي لا تستخدم الموارد المادية والبشرية بشكل جيد هي إدارة سيئة، فإدارة المؤسسة الإعلامية التي تعتمد وتستخدم كوادر إعلامية بشكل خاطئ وغير متوازن هي إدارة سيئة. والمؤسسة الإعلامية التي تستخدم كمبيوتر على أعلى درجة من الدقة في عمل كشوف المرتبات فقط هي إدارة سيئة.

- إنّ الإدارة مسؤولة عن استخدام العناصر التي تحقق النتائج، واستخدام عناصر أقوى من اللازم ضياع كما أنّ استخدام عناصر (أضعف) من اللازم لن يحقق الهدف.

والإدارة التي لا تستخدم العناصر التي تقرر استخدامها أفضل استخدام هي إدارة سيئة،

فالإدارة التي تستخدم عناصر أكثر من اللازم إدارة سيئة، فإدارة المؤسسة التي بها طاقات تكنولوجية عاطلة هي إدارة سيئة... وهكذا فالمطلوب دائماً هو استخدام العناصر المادية والبشرية أحسن استخدام أي بكفاءة وطبيعي يمكن قياس الكفاءة بقسمة النتائج على العناصر المستخدمة.

- إن التزام الإدارة نحو الإنسان – بعدّه عنصراً من العناصر المستخدمة– التزام أصيل، ولذلك يجب ألا يُنظر إلى الإنسان على أنه سلعة تباع وتشترى، أو على أنه ترس صغير في آلة كبيرة، يدور إذا دارت ويتوقف إذا توقفت. وإنّما المطلوب هنا هو أن يُنظر إلى الإنسان على أنه إنسان، له قوة ذاتية قادرة على الانطلاق إذا أعطيت الظروف والفرصة المناسبة. وعندما يشعر الإنسان برضا في عمله الذي يبقى فيه أكثر مما يبقى في منزله – فإنه لن يكون ايجابياً لفترة طويلة، بل ربما يفقد الرغبة في العطاء أو حتى الرغبة في الحياة.

وليس معنى أن تهتم الإدارة بموظفيها وعمالها أن تجعل منطقها هو خدمة موظفيها وعملها، فإدارة المؤسسة الإعلامية التي توجد من أجل موظفيها وليس من أجل جمهورها هي إدارة سيئة، وإدارة الجامعة التي تجعل منطقها هو خدمة أساتذتها وليس طلابها هي إدارة سيئة.

- إنّ الإدارة التي تحقق نتائج مذهلة في الوقت الحاضر على حساب المستقبل ليست فقط إدارة سيئة ولكنها إدارة غير أخلاقية. فالمدير الذي يحقق نتائج عظيمة طالما كان في مؤسسة فإذا ما تركها حطاماً فهو مدير ليس فقط سيئاً، ولكنه غير أخلاقي أيضاً، لأنه يضر بمجتمع المستقبل.

إنّ مدير المؤسسة التلفزيونية الذي يحقق نسب مشاهدة عالية اليوم بصرف النظر عما يحدثه من آثار اجتماعية في المستقبل مدير غير أخلاقي، وإنّ إدارته إدارة سيئة وغير أخلاقية، وهو مثل إدارة الجيش التي تحقق نصراً بصرف النظر عما يفعله هذا النصر في الجنود والضباط، لأنّ النصر الحالي الذي يعكس فشلاً أكيداً في المستقبل لا يُعدّ نصراً حقيقياً لأنه مؤقت. فالمطلوب دائماً هو إحداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل.

إنّ مهمة الإدارة بالتالي هي تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت تلك المؤسسة في المجتمع، فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر (المادية والبشرية) الملائمة واستخدام تلك العناصر استخداماً أمثل مع تحقيق (الاستمرارية) بعمل متوازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.. **وهي ذات أبعاد ثلاثة:**

- **البعد الاقتصادي:** وهو يعتمد على محورين:

أ) **الفاعلية:** تحقق أفضل النتائج بأكثر لعناصر ملائمة.

ب) الكفاءة: استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام.

- **البعد الإنساني:** وهو يعتمد على محورين:

  - تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره.
  - التنسيق والتعاون الإرادي.

- **البعد الزمني:** وهو يعتمد على توازن بين متطلبات:

- الحاضر

- المستقبل

وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة

1. **التنظيم** Organizing
2. **التخطيط** Planning
3. **التوجيه** Influencing
4. **الرقابة** Controlling

ومن أجل القيام بكل المهام داخل المؤسسة الإعلامية فإنّ الإدارة تقوم بالنشاطات التالية:

أولا- وظيفة التخطيط

مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل وهو ما يتطلب:

- وضع الأهداف (المطلوب تحقيقها).
- رسم السياسات والإجراءات (للاسترشاد بها أو الالتزام بها كطريق لتحقيق الأهداف).
- التنبؤات وإعداد الموازنات (بالإمكانيات والاحتياجات من المواد والأموال والأشخاص...).
- وضع برامج العمل والجداول الزمنية (للتفكير في جزئيات العمل في الوقت اللازم للكل).

ثانيا - وظيفة التنظيم.

وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسق إرادياً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة. وهو ما يتطلب:

- تصميم الهيكل التنظيمي(بتحديد حجم الهرم والتبعية الرئاسية).

- تحديد مسؤوليات المناصب الإدارية (عن نتائج مطلوب تحقيقها).

- تحديد العلاقات التنظيمية (العلاقات العضوية بين مختلف المناصب).

– اختيار المديرين وتطويرهم (وضع المدير المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستمرارية).

ثالثا – وظيفة التوجيه.

إرشاد المرؤوسين إثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وذلك يتطلب:

- التحفيز (دراسة دوافع مختلف أنواع المرؤوسين وإجراء ما يلزم لتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية).
- القيادة (المبادأة والقوة والتأثير...).
- الاتصال بالمرؤوسين وبالطلب وبإصدار الأوامر وبالاتصال

رابعا – وظيفة الرقابة.

التأكد من أنّ النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت، وذلك يتطلب:

- وجود معايير رقابية (يتمّ القياس بموجبها في المجالات المختلفة).
- قياس الأداء (أي المتابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية والزيارات الشخصية).
- تشخيص المشكلات وعلاجها (على اعتبار أنّ المشكلة انحراف عن شيء مطلوب أو مرغوب)، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل (انحرافات) ممكنة أو وضع أهداف جديدة.

وعلى ذلك يمكن تصور عملية الإدارة (عناصر النشاط الإداري) في الشكل التالي:

عناصر عملية الإدارة

إننا نتصور عملية الإدارة مثل إطار سيارة دائرة باستمرار ونحن نوقف تحركها حتى نستطيع رؤية العناصر والأجزاء الصغيرة التي لا يمكن رؤيتها في التحرك.

ومن الخطأ أن يفهم أن هذه العناصر تحدث في الحياة العملية بالترتيب الوارد هنا، أو أنها منفصلة بعضها عن بعض. فقد تتم هذه العناصر وغالباً ما تتم – في الوقت نفسه أو بترتيب مختلف، وقد فصلناها هنا عن بعضها بقصد التحليل والتفهيم فقط، بل أكثر من ذلك فإنّ:

- التخطيط يحتاج إلى إدارة، إذاً هو يحتاج إلى تنظيم وتوجيه ورقابة.
- التنظيم يحتاج إلى إدارة: إذاً هو يحتاج إلى تخطيط وتوجيه ورقابة.
- الرقابة تحتاج إلى إدارة: إذاً هي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه.
- التوجيه يحتاج إلى إدارة: إذاً هو يحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة.

الإدارة مهنة مميزة تتطلب مهارات خاصة:

إنّ التحليل المتقدم للإدارة كمهنة ذات أبعاد اقتصادية وإنسانية وزمنية وكعملية تحوي أربعة عشر عنصراً لابد وأن تؤكد أنّ الإدارة مهنة مميزة عن المهن المتخصصة، مهنة مختلفة عن مهنة المهندس مثلاً (ميكانيكي أو كهربائي أو مدني أو زراعي...)، فنجاح شخص في عمليات الصب الخرساني لا يجعل منه بالضرورة شخصاً ناجحاً كمدير شركة للخرسانات. ونجاح طبيب في العمليات الجراحية أو في التشخيص الطبي لا يجعل منه بالضرورة مديراً ناجحاً لمستشفى أو حتى مديراً ناجحاً لقسم في المستشفى مثلاً.

إنّ التعامل مع الناس مرؤوسين ورؤساء وزملاء مع الأخذ بالحسبان الاختلافات الفردية يتطلب من المدير أن يتمتع بمهارة إنسانية بالإضافة إلى المهارة الفنية المرتبطة بطبيعة عمله.

إن التفكير في المستقبل والاستعداد له والتفكير في الجزئيات وعلاقتها بالكليات يتطلب مهارات فكرية.

وعلى ذلك فالإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث:

1- مهارة فنية

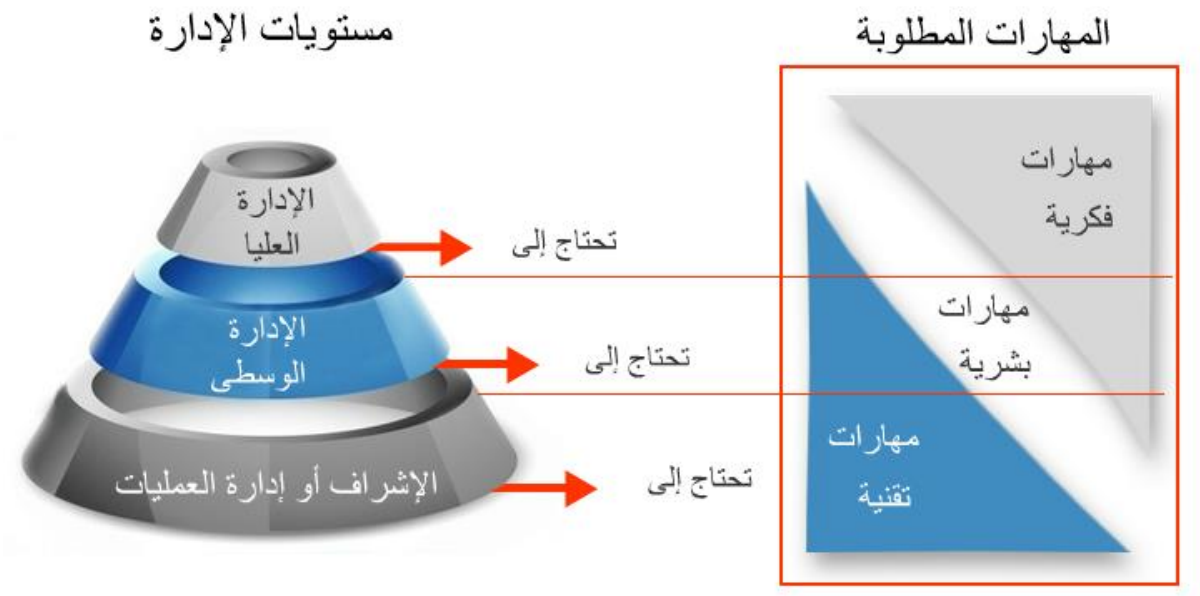
2- مهارة إنسانية

3- مهارة فكرية

إنّ المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير.

فعندما يتحرك المدير من مستوى الإشراف إلى مستوى الإدارة العليا، تصبح المهارات الفكرية أكثر أهمية من التقنية بينما تظل المهارات البشرية على مستوٍ متساوٍ في الأهمية.

والشكل التالي يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة:



ومن أجل أن يكون المدير فعالاً فإنّ نسبة المهارة الفنية الواجبة تقل كلما ارتفع الشخص في المستوى الإداري في المنظمة حيث تزيد المهارة الفكرية المطلوبة، إنّ المشرفين على خط التنفيذ – يحتاجون إلى مهارة فنية كبيرة لأنهم غالباً ما يكونون مطالبين بتدريب وتطوير فنيين وعاملين في أقسامهم، ومن ناحية أخرى فإنّ رجال الإدارة العليا في أي منظمة لا يحتاجون إلى معرفة أداء مختلف النواحي الفنية على المستوى التشغيلي. وبالرغم من ذلك فهم مطالبون بمعرفة كيف ترتبط تلك الأعمال ببعضها من أجل تكوين أهداف المنظمة ككل.

وبينما نجد أنّ المهارات الفنية والفكرية تختلف باختلاف مستويات الإدارة، فإنّ القاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية على اعتبار أنّ الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين.

وترتبط الإدارة بجميع النشاطات في المنظمة ارتباطاً طبيعياً. وهذا الارتباط ناشئ من أنّ الإدارة ليست نشاطاً آخر منفصلاً عن نشاطات المنظمة، إنما هو نشاط متداخل في جميع النشاطات. فالإدارة ليست وظيفة الرئيس الإداري الأعلى في المنظمة، وإنما الإدارة مجموع نشاط المديرين على اختلاف مستوياتهم.

فهناك الإدارة العليا وهي تتعلق بالإعمال ككل، وهناك إدارة الإنتاج(في المشروع الصناعي) وإدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الأفراد.

صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة:

من كثرة المشكلات التي يتطلب الأمر حلها من قبل المديرين، قد جعلهم يؤمنون – وهم على حق– بأنّ عملية صناعة القرارات هي جوهر عملية الإدارة. وليست هذه النظرة وقفاً على المديرين، بل يشاركهم فيها الرجل العادي الذي يجهل مفهوم الإدارة والأستاذ المتخصص في الإدارة، وإن كان كلّ منهما ينظر إلى الإدارة من زاوية معينة، فالرجل العادي الذي يجهل مفهوم الإدارة يقول عن المدير هو ذلك الشخص الذي يقول موافق أو غير موافق، أو الذي يقول اعمل كذا وليس كذا... إنّ هذا الرجل العادي ينظر إلى شكل الإدارة وليس إلى مضمونها وهو بذلك محقّ إلى حد ما.

ولا يختلف الكثير من أساتذة الإدارة من حيث النظر إليها على أنها صناعة قرارات. وغالباً ما يكون مدخلهم لدراسة الإدارة مدخل "صناعة قرارات" ، يقول(هيربرت سايمون) مثلاً " إنّ صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وإنّ مصطلحات نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني". والاختيار بطبيعته يعني وجود بدائل أو حلول بديلة. فوجود الحلول البديلة هو ما يحتم الاختيار وعدم وجودها معناه بطبيعة الحال أن الأمر مفروض ويجب تنفيذه.

إنّ جوهر عملية الإدارة هو اتخاذ قرارات، وربما يكون من المناسب هنا أن نوضح بعض أنواع المجالات الواجب اتخاذ قرارات بشأنها في منظمة ما لكي نوضح كيف أن جوهر الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات.

أمثلة لبعض القرارات التي يمكن اتخاذها في المؤسسة الإعلامية

- **قرارات تتعلق بالإنتاج مثل:**

– موقع المطابع (قريب من مراكز التوزيع).

– أنواع الآلات الواجب استخدامها درجة الآلية (الكترونية أو عادية).

– كيفية التصميم الداخلي لمبنى التحرير ومبنى المطابع (الترتيب الداخلي للآلات ومكان وقوف العمالة والممرات والمخازن والأقسام المختلفة.... الخ).

– طريقة الإنتاج.

– مصادر الحصول على المواد الخام (من المصدر أو من وسطاء).

– طرق دفع الأجور للعمال(بالقطعة أو بالأجر الزمني).

- **قرارات تتعلق بالتسويق مثل:**

– نوع البرامج الإعلامية المنتجة وأوصافها المطلوبة من الجمهور.

– الكمية المتوقع توزيعها وحصة الوسيلة في السوق الكلي.

– السعر الذي تباع به الصحيفة.

– وسائل الإعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها(الجرائد – الراديو–التلفزيون).

– المبالغ الواجب صرفها في الإعلان والدعاية والترويج (نسبة مئوية من المبيعات– مبلغ محدد الخ..).

– أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وجميع التعويضات.

– أبحاث التسويق الواجب القيام بها.

– وسائل النقل والتخزين.

- **قرارات تتعلق بالأفراد مثل:**

– مصدر الحصول على الموظفين والعمال.

– طرق الاختيار وإجراءات التعيين.

– برامج تعريف العاملين بالمنظمة.

– كيفية تدريب الموظفين والعمال.

– أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات.

- أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وجميع التعويضات المادية.
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها
- طرق الترقية (بالأقدمية، بالاختيار، بالاختبار).
- الإجازات المسموح بها (الاعتراضية والمرضية..)
- كيفية معالجة الشكاوى والاضطرابات والتخريب والتأخير والغياب.
- حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة.
- علاقة المشروع بالاتحادات أو بالنقابات العمالية أو المؤسسات العملية.

- **قرارات تتعلق بالأعمال المكتبية مثل:**

- المركزية أو اللامركزية في إتمام الخدمات المكتبية.
- طبع النماذج أو شراؤها جاهزة.
- أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات (الفهرسة على أساس الاسم والموضوع أو المنطقة الجغرافية).
- المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة.
- مشاكل الصيانة والنظافة..الخ.

- **قرارات تتعلق بالتمويل مثل:**

- حجم رأس المال اللازم للمشروع.
- رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها باستمرار.
- طريقة التمويل (البنوك، قروض، إعادة استثمار، أرباح..الخ).
- معدلات الأرباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيعها.
- كيفية التصرف في حالة تدهور الأعمال: الاندماج، التصفية.

الخلاصة

- كان ومازال علم الأدارة لا غنى عنه منذ ان بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى، لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة. ونظر لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية وبخاصة بعد اصبح حجم الجماعات اكبر، اكتسب المديرين وانشطتهم أهمية خاصة، من منطلق ان العملية الأدارية هي ذات طابع أجتماعي وانساني من جهة واقتصادي في مجتمع صناعي.
- من هذا المنطلق اصبحت فإذن الأدارة عملية جوهرية بالنسبة للمؤسسة الاعلامية سواء كانت صغيرة او كبيرة، بغض النظر عن طبيعة النشاط هل هو نشاط ربحي او غير ربحي فهي فقد وصفها علماء الأدارة مثل هربرت سايمون "بانها تعتبر عنصرا من عناصر الأنتاج غير الملومسة الي جانب العناصر الأخرى وهي الموارد البشرية، المواد الخام، ووسائل الأنتاج ورأس المال.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة: الرقابة هي:

1. التأكد من سير عملية الانتاج بدون اخطاء
2. التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة
3. التأكد من تحقيق المؤسسة للارباح
4. التأكد من تحقيق المؤسسة لاهدافها

الجواب الصحيح هو رقم 2

اختر الإجابة الصحيحة: إن الإدارة التي تحقق نتائج مذهلة في الوقت الحاضر على حساب المستقبل هي:

1. إدارة غير أخلاقية
2. إدارة متحررة
3. ادارة ناشئة
4. ادارة ازمات

الجواب الصحيح هو رقم 1

اختر الإجابة الصحيحة: يعتمد البعد الزمني للادارة على:

1. التركيز على المستقبل
2. التوازن بين الحاضر و المستقبل
3. الاعتماد على الزمن الحالي
4. التركيز على الماضي

الجواب الصحيح هو رقم 2

اختر الإجابة الصحيحة: الإدارة مهنة تتطلب مهارات محددة منها:

1. المهارة الاجتماعية
2. المهارة التكنولوجية
3. المهارة الفكرية
4. المهارة الجسدية

الجواب الصحيح هو رقم 3

مراجع الوحدة الثانية

1- Taylor, Frederic, W. Scientific Management. In Shafritz, J, and Hyde Albert (1978). Classic of Public Administration. Moore, Publishing Co. Oak Park, Illinois.

2- Hirschhorn L. (1989), October. Training factory workers: Three case studies, Unpublished manuscript, University of Pennsylvania

3- Gulick, Luther. And Urwick, Lyndall (2001). Papers on the Science of Administration. Institute Of Public Administration, NY,

4- Wright, P. (1990) Motivation and Job Satisfaction. In: C. Molander (ed). Human Resource *Management*. Chartwell-Bratt.

5- Simon, Herbert. A (1996). The Proverbs of Administration. PAR, V6, Winter.

6- Marchington, M. and Wilkinson A. (2002) People Management and Development .London :Chartered Institute of Personnel and Development.

الوحدة التعليمية الثالثة

التخطيط في المؤسسات الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1. تقديم مفهوم واضح لعملية التخطيط
2. التعرف على عناصر عملية التخطيط في المؤسسة الإعلامية
3. امتلاك مهارة إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الإعلامية
4. التعرف على خطوات التخطيط في المؤسسات الإعلامية
5. معرفة خصائص التخطيط في المؤسسة الإعلامية
6. تحديد معوقات التخطيط في المؤسسات الإعلامية
7. التعرف على التخطيط الإعلامي ومقوماته
8. تمييز عوامل نجاح التخطيط الإعلامي
9. تمييز عوامل فشل التخطيط الإعلامي

العناصر

1. مفهوم عملية التخطيط
2. عناصر عملية التخطيط في المؤسسة الإعلامية
3. إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الإعلامية
4. خطوات التخطيط في المؤسسات الإعلامية
5. خصائص التخطيط في المؤسسة الإعلامية
6. معوقات التخطيط في المؤسسات الإعلامية
7. التخطيط الإعلامي ومقوماته
8. عوامل نجاح التخطيط الإعلامي
9. عوامل فشل التخطيط الإعلامي
10. الأسس العلمية لتخطيط البرامج الإعلامية

التخطيط في المؤسسات الإعلامية

يُعدّ التخطيط أحد أساسيات العصر الحديث للنجاح في بلوغ الأهداف، فهو يهتم بالوسائل التي تمكّن من بلوغ الهدف على أسس علمية صحيحة استناداً إلى الدراسات العلمية والإحصاءات والبيانات الدقيقة والتجارب السابقة التي تؤدي إلى كشف المشكلات المتوقعة وإيجاد الحلول السليمة لها قبل تفاقمها.

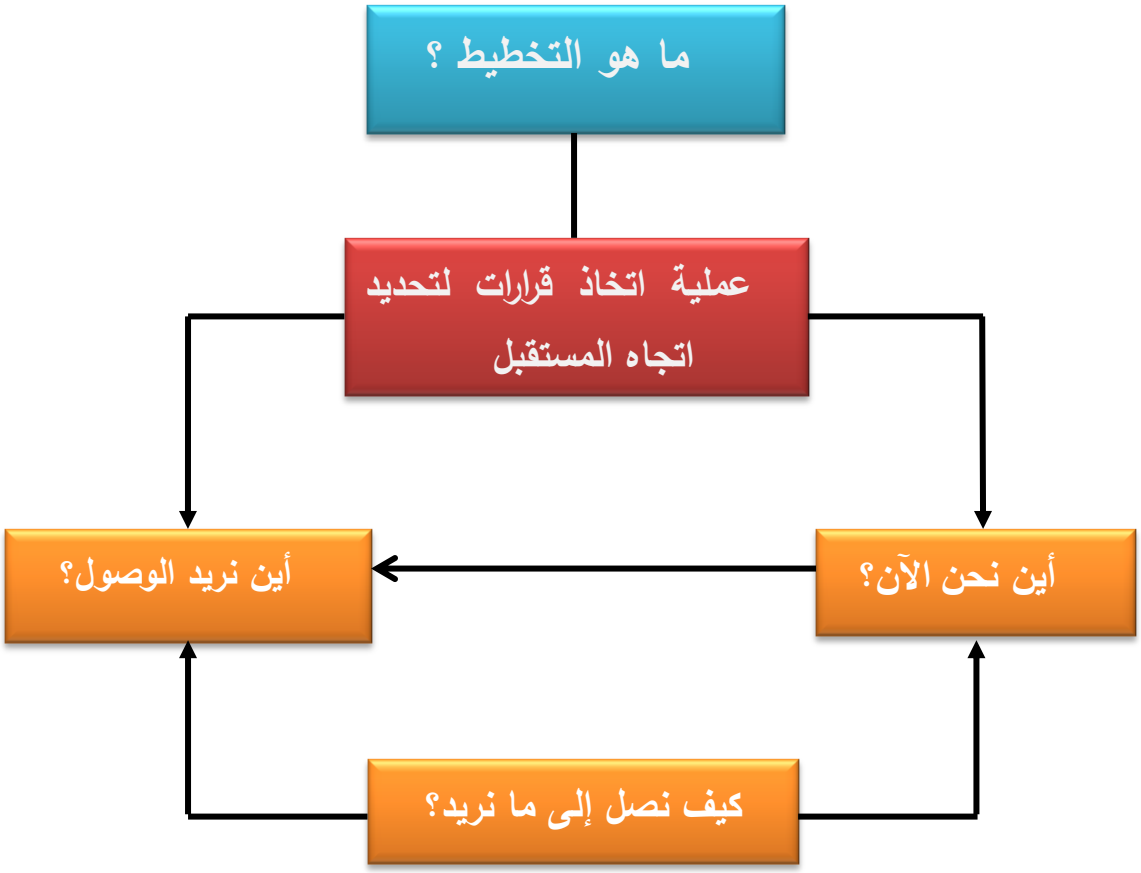
وغالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن كثير من الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟. ونشاط التخطيط يمكّننا من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومفهوم التخطيط العام يجيب عن أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط يتمّ تحديد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات والمنظمة ككل لمدة أيام ، أو شهور، وحتى سنوات قادمة، وصولاً للنتائج التي تتحقق من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد الموظفين المطلوبين ونوعهم (فنيين، مشرفين، مديرين).
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يساعدنا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.



مفهوم التخطيط:

يوجد التخطيط في كل أنواع الأنشطة سواء كانت أنشطة فردية أو جماعية. فالتخطيط يُعدّ العملية الرئيسية التي تجعلنا نحدد الأهداف وكيفية الوصول إليها، كما أنه شيئاً أساسياً بالنسبة لمختلف المنظمات، وينبغي أن يبنى على أساس مجموعة من الحقائق التي يتمّ تجميعها وتحليلها ولا يقوم على أساس الخيال والرغبات.

ويُعدّ التخطيط وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة ، وللقيام به يستلزم النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

لقد اهتم كثير من العلماء في مجال الإدارة العامة بمفهوم التخطيط، فالتخطيط عند "هنري فايول" مثلاً هو"التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له"، وهو يقوم على هدف أو أهداف مستقبلية محددة يراد تحقيقها عن طريق التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وهو يتنافى مع العشوائية ويعني الاستعداد والإعداد للأمر.

والمفهوم الشامل للتخطيط هو تحديد ما يجب القيام به واتخاذ القرارات وتدبير الإجراءات والطرق والتوقيت الزمني في سبيل ذلك، ومن هذا المنطلق فإن ّالتخطيط عبارة عن:

١ – نشاط توقعي يتضمن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وفق مؤشرات حالية.

٢ – خطة تتضمن أسلوب عمل محدد وفق موارد وإمكانات مادية وبشرية.

٣ – التنسيق لاستغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

٤ – اتخاذ طرق وإجراءات وتدابير لتحقيق الأهداف الموضوعة بالخطة.

٥ – تطبيق خطط مصممة مسبقاً.

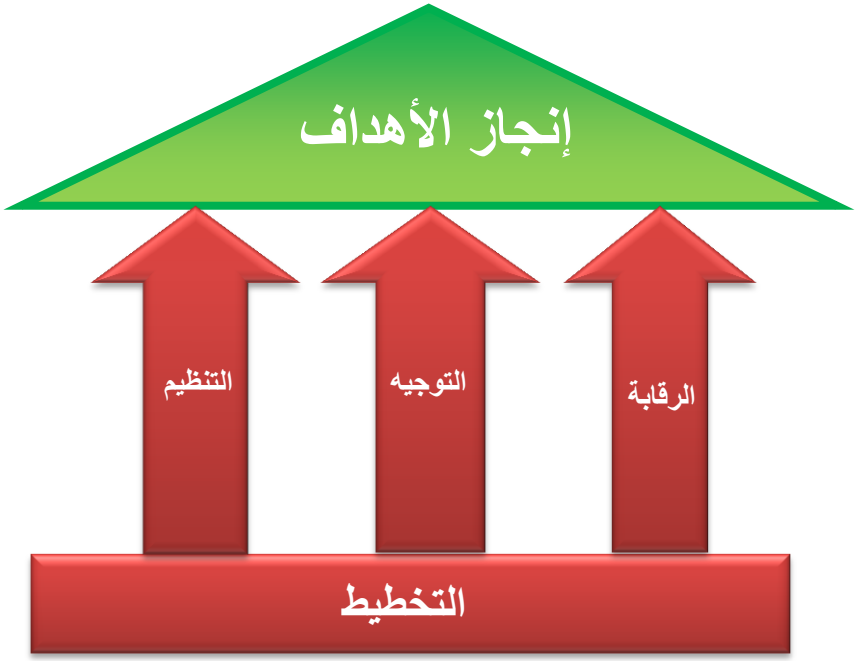
٦ – التنسيق بين عناصر الوقت والجهد والتكلفة.

ويقوم التخطيط على جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد والإجراءات المؤدية لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو بذلك يسبق جميع الأعمال التنفيذية ويحدد نوع العمل وأسلوبه ومداه.

تعريف التخطيط

ويعرّف التخطيط "بأنه يشمل وضع الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وتحقيق طرق تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية المحيطة".

التخطيط كأساس للتنظيم والتوجيه والرقابة



ويتوقف نجاح التخطيط على تحديد الأهداف ووضوحها، وطرق جمع البيانات اللازمة لدراسة الخطة والتنفيذ، والقدرة على التنبؤ بظروف المستقبل، ووضع الحلول المناسبة لما قد ينشأ من صعوبات عند التنفيذ. إلا أنّ التخطيط كأي وسيلة إدارية قد يؤدي إلى الفشل أو ضياع الجهد والمال، إن لم يستند سواء في الدراسة أو في التنفيذ إلى الوسائل العلمية والدراسات والبحوث التي تتضمن بقدر الإمكان تكامل الخطة وقدرتها على تحقيق الاحتياجات الضرورية وأن تتكيف مع الظروف البيئية، ويمكن التنسيق بين أجزائها بسهولة ويسر لذلك قد يستعان في التخطيط بالخبرات والباحثين المتخصصين، وذلك حتى تكون الخطة واقعية بقدر الإمكان. ومن دواعي الاهتمام بالتخطيط أنه يساعد على بلوغ الأهداف بأقل جهد ممكن وبالتكلفة المناسبة، إلى جانب النهوض بمستوى الأداء بكفاءة وفاعلية.

وتتوقف فعالية التخطيط في المؤسسة الإعلامية على مجموعة من المقومات منها:

1- توافر نظام متطور للمعلومات يمكن للمُخطِط الرجوع إليه عند الحاجة.

2- شمولية التخطيط، ويتمّ ذلك بدراسة المتغيرات المختلفة مع التركيز على التخطيط على المدى الطويل، حيث يعمل القطاع المختص على تحقيق أهداف بعيدة المدى وعلى فترات زمنية متعددة ومتتالية وبشكل منظم ومتناسق.

3- وجود نظام مشاركة فعالة في إعداد الخطة، وذلك من خلال إشراك ذوي العلاقة بالخطة، وخاصة المنفذين في التخطيط.

4- توافر هيكل تنظيمي سليم لوظيفة التخطيط.

5- السرية والمرونة والاستمرارية، والعمق وعدم الشكلية والوضوح والواقعية في تحديد الأهداف.

عناصر عملية التخطيط في المؤسسة الإعلامية

تحتوي عملية التخطيط على مجموعة من العناصر التي يمكن الارتكاز عليها في متابعة التنفيذ والتقييم، وبالتالي فإنّ عمل التخطيط يمكن أن ينظم وفقاً لهذه العناصر، ورغم ذلك فقد تعددت وجهات نظر خبراء الإدارة حول عناصر التخطيط، فهناك من رأى أنّ التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما، التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته.

أ - العنصر الأول: التنبؤ بالمستقبل

يُعدّ التنبؤ جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولى التي يقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ولذلك فمن الخطأ الاعتقاد بأنّ التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة أو أنه يعطي أجوبة صحيحة مئة في المئة، فهو لا يعطي سوى نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً، مما يتطلب من واضعي الخطة مراعاة أمرين:

- يجب أن يكون تقدير المخطط وافتراضاته دقيقة إلى أبعد الحدود.
- أن يضع المخطط في حسبانه نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ في هذه التقديرات وتلك الافتراضات.

ب – العنصر الثاني: الاستعداد للمستقبل.

لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل، وإنما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق،أي واقعية، لذلك يتطلب التخطيط حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة وتحديد أفضل الطرق للاستفادة منها، مع إحاطة القائمين على عملية التخطيط بحقيقة الإمكانيات، وكذلك بالموارد المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، واتخاذ الاستعدادات التي تكفل تحقيق الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

ويرى آخرون أنّ العناصر الرئيسية للتخطيط هي:

- الأهداف.
- السياسات.
- اللوائح والإجراءات.
- البرامج والخطط.

أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الإعلامية

من الأساليب المستخدمة في بناء الاستراتيجيات وإعدادها ما يلي:

1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

- ما هي أغراض المؤسسة الإعلامية وأهدافها؟
- ما هو الموقف الحالي للمؤسسة الإعلامية؟
- ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة الإعلامية؟
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية بدرجة أكبر؟

2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر:

يُعدّ تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المؤسسة الإعلامية الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي). ويتمثل الافتراض الأساسي في أنّ القيام

بمراجعة جوانب القوة والضعف (داخل المؤسسة الإعلامية)، وبمراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح، ذلك لأنّ هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المؤسسة الإعلامية والبيئة التي تتحرك فيها.

3- أسلوب تحليل مجالات الاختصاص:

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات الأعمال أو ميادينها التي تختارها المؤسسة الإعلامية (مثل الإعلام المقروء، أو الإذاعي، أو المرئي).

ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمؤسسة الإعلامية في ميادين الاختصاص المختلفة، وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المؤسسة الاستمرار في ميادين الاختصاص التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة. وكذلك تلك الميادين التي يتوقع أن تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل. وبالتالي تحتفظ المؤسسة الإعلامية بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

4-أسلوب استخدام السيناريوهات:

السيناريو: هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبنى على افتراض أنّ قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتمّ افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكلّ منها.

وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإنّ السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات، وبعض هذه القوى هي المدخلات.

لكن بناء السيناريوهات ليس أمراً سهلاً، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وكلما زاد عددها زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حدّ معين يجعل من الصعب التعامل معها.

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

ويعني السيناريو أيضاً مجموعة متكاملة من الافتراضات، تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويُعدّ هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي، وهو بيئة المؤسسة الإعلامية، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة الوسيلة الإعلامية، وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

ووجود عدد من هذه السيناريوهات لدى الوسيلة الإعلامية يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة. ومن ثم تلجأ تلك الوسيلة إلى "التخمين" أو"التوقع" أو"التنبؤ" بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد "خطط موقفية" تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات.

5-أسلوب الطوارئ أو الموقف:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمؤسسة الإعلامية ، وإذا كان التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، فإنّ هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة أو إحدى وسائلها.

وترتكز "الخطط الموقفية" أو"خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير، أي إنّ التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.

خطوات التخطيط في المؤسسات الإعلامية

ينبغي اتباع مجموعة من الخطوات عند وضع أي خطة لأي مؤسسة إعلامية، وتلك الخطوات هي:

أ- تحديد الأهداف:

يُعدّ تحديد الأهداف البداية الفعلية للعملية التخطيطية حيث تبدأ بالتحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها. وتستمد المؤسسة مهما كان نوعها وأهدافها وسياستها من المجتمع الذي تعمل فيه، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية ودقيقة، حتى تكون الخطة قابلة للتنفيذ وعادة ما تتفاوت الأهداف في أهميتها النسبية، وبالتالي فإنه من الضروري وضع الأولويات لهذه الأهداف، وتفيد عملية الأهداف من ناحية أخرى في أنها تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يجب أن توجه إليها جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوقعة بالإضافة إلى أنها تساعد في إعداد الخطة.

ب- جمع البيانات وتبويبها وتحليلها:

ينبغي جمع البيانات عن الظروف الحالية والمستقبلية مع الأخذ بالحسبان الظروف البيئية، فمن ناحية الظروف الحالية يتمّ جمع البيانات عن الإمكانيات المتوافرة سواء كانت مادية أو بشرية، ومعرفة الطاقات العاطلة والقابلة للاستعمال بالمؤسسة، وتقوم الإدارة بالحصول على البيانات المختلفة وحصر الإمكانيات بالاعتماد على مصادر عدّة، منها المشرفون على الإدارات أو من إدارات الخدمات، مثل إدارة الإحصاء، والإدارة المكتبية ، أو إدارة نظم المعلومات الإدارية، أو من العاملين أنفسهم أو من البحث الميداني. ونظراً لأنّ الخطة تتعلق بالمستقبل لذلك يقع على عاتق الإدارة عبء التنبؤ بالظروف المستقبلية ودراستها وتوقع التغيرات الممكن حدوثها، ويترتب على هذه التنبؤات توافر البيانات، وبعد جمع البيانات عن الموقف الحالي والمستقبلي يتمّ تبويب تلك البيانات وتحليلها للاستفادة منها، ومن الطبيعي "أن تختلف حجم البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط من مؤسسة لأخرى".

ج- تحليل البدائل:

يضع المخطط بناء على البيانات التي تمّ جمعها وتحليلها للظروف الحالية والمستقبلية عدداً من البدائل (الخطط المقترحة) التي يمكن أن تحقق الأهداف، ويوجد عادة أكثر من بديل للخطة، وينبغي أن تكون هذه البدائل عملية حتى يمكن تطبيقها واستخدامها في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة والمحتملة، لذلك ينبغي تحليل هذه البدائل للتعرف على مزاياها وعيوبها.

د- تقييم البدائل:

بعد تحليل أفضل البدائل تأتي الخطوة الرابعة وهي تقييم هذه البدائل بفحص نقاط القوة والضعف في كل بديل لاختيار أفضل البدائل، وتتمّ المفاضلة على أساس الأرباح والتكاليف والجهد والوقت والسرعة في التنفيذ والمرونة والصعوبات التي تعترض التنفيذ ومدى تقبل العاملين لكلّ منها لضمان تعاونهم في التنفيذ والمخاطرة، وعادة ما توضع معايير لتقييم كل بديل في صورة كمية، وتتم المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضلها، وبالتالي يتمّ استبعاد كل البدائل ما عدا البديل الأفضل (الخطة المقترحة).

هـ- الالتزام بتنفيذ الخطة:

بعد اختيار البديل الأفضل (الخطة المقترحة) تأتي خطوة الالتزام بتنفيذه، وينبغي توافر جميع الإمكانيات البشرية والمادية حتى تؤدي الخطة أهدافها، ويجب مراعاة الآتي:

- تقسيم الخطة الإستراتيجية أو الرئيسية إلى خطط وظيفية وتشغيلية.
- تحديد العلاقة بين الخطط الوظيفية والتشغيلية والتنسيق بينهما بما يكفل تحقيق الخطة الإستراتيجية أو الرئيسية.
- تحديد وقت البدء والانتهاء من الخطط المختلفة.
- تحديد المسؤولية عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية.

خصائص التخطيط في المؤسسة الإعلامية

ينبغي أن يتوافر في التخطيط بعض الخصائص، وهي:

1- استمرارية التخطيط:

التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المؤسسة، خاصة وأنّ المؤسسات الإعلامية لا تعمل في ظروف ساكنة، ولكنها تتسم بالتغيير كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية..الخ، ويتطلب الاستعداد لمواجهتها، ويمكن أن يتمّ ذلك من خلال التخطيط. كما أنّ الظروف التي وضعت في ضوئها الخطة قد تتغير مما يستلزم استمرارية التخطيط بالمراجعة والتعديل لمواجهة الظروف المتغيرة. فالتخطيط عملية مستمرة قبل إعداد الخطة وأثناء تنفيذها.

2- الاهتمام بمستقبل المؤسسة:

يهتم التخطيط دائماً للمستقبل، فعن طريق تقييم البدائل (الخطط المقترحة) يمكن تحديد البديل الأنسب (الخطة المقترحة) الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المؤسسة في الماضي وفي الوقت الحاضر، وكذلك التنبؤ بما سيحدث للمؤسسة أو الظروف المحيطة بها في المستقبل، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة سواء كانت فرصاً أو معوقات. والفرص هي الظروف المحيطة والتي يمكن استغلالها وتحقيق عائد إيجابي، أو معوقات وهي تعبّر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة، وتهدد المؤسسة الإعلامية بعدم تحقيق أهدافها.

3- شمولية التخطيط:

يشمل التخطيط جميع نواحي النشاط في المؤسسة، ولا يقتصر على بعض النواحي دون الأخرى، فعملية التخطيط ينتج عنها هيكل متكامل من الخطط على المستويات المختلفة بالمنظمة، فهناك الخطة الإستراتيجية، ويتفرع منها خطط وظيفية كخطط الإنتاج والأفراد والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير..الخ. كما يتفرع من الخطط الوظيفية خطط تشغيلية وتُعدّ الخطة الإستراتيجية بالمنظمة بمثابة الإطار الرئيسي الذي يتمّ إعداد الخطط الأخرى والبرامج على أساسه.

4- مرونة التخطيط:

ينبغي أن تكون الخطة مرنة، ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء الظروف الجديدة والتغيرات المستقبلية التي لم تكن في الحسبان وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة.

5- سرية التخطيط:

يجب أن تكون الخطة سرية بحيث لا يعرف محتوياتها إلا الأفراد القائمين بإنجازها.

6- مسؤولية التخطيط:

قد تقع مسؤولية التخطيط على الإدارة العليا في المؤسسة الإعلامية، حيث يقوم رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام بمعاونة مساعديه ومستشاريه بوضع الخطة العامة والخطط الفرعية. أما الأسلوب الآخر فهو أن يقوم المديرون ورؤساء الأقسام بوضع تصوراتهم لخططهم، ثم ترفع للإدارة العليا لمناقشتها وإجراء التعديلات على تلك الخطط حسب إمكانيات المؤسسة وتصوراتها بالنسبة للمستقبل، وإبداء الرأي في بعضها حتى يستقر الأمر على وضع الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية. ولقد اتجهت الكثير من المؤسسات الإعلامية الكبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة للتخطيط يشرف عليها مدير تخطيط مستقل، وذلك لمعاونة الإدارة العليا ومختلف المديرين ورؤساء الأقسام في القيام بالتخطيط. وعند وجود مدير التخطيط على مستوى المنظمة فإنّ وظيفته تقتصر على معاونة الإدارة في القيام بالتخطيط، وليس القيام بالتخطيط.

معوقات التخطيط في المؤسسات الإعلامية

1- صعوبة التنبؤ الدقيق:

يتم وضع الخطة لتطبيقها في المستقبل لذلك تظهر الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل إلا أنّ هناك صعوبة في التنبؤ الدقيق بالظروف المتغيرة مثل الأحوال المجتمعية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية...الخ. كما أنّ الخطأ في التنبؤ قد ينتج عادة عن عدم صحة المعلومات والإحصاءات أو عن استخدام المعلومات والإحصاءات الصحيحة، ولكن مع عدم القدرة على تفسير مدلولاتها أو مع عدم القدرة على تقدير نتائجها الواقعية. وقد ينتج أيضاً نتيجة عدم الاعتماد على الطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ، ويمكن إلى حدّ ما التغلب على هذه الصعوبة عن طريق الاستفادة بأخصائيين ذوي خبرة عملية بالطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ، وبجمع البيانات وتبويبها وتحليلها لمساعدة إدارة المؤسسة الإعلامية على التنبؤ في مختلف النواحي.

2- كثرة التكاليف:

يتطلب وضع الخطط تكاليف كثيرة تتمثل في تكاليف الحصول على خبراء لجمع البيانات وإعمال التنبؤ، وخاصة في حالة المؤسسات الإعلامية الصغيرة، وكذلك في حالة الخطط وحيدة الاستعمال التي تطبّق مرة واحدة في المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك فإنّ التخطيط يعود على المؤسسة بما يفوق ما تمّ صرفه، كما أنّ ظروف عدم التأكد وغموض المستقبل هي في ذاتها المبرر للقيام بعملية التخطيط حتى يمكن التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقعة والعمل على تلافيها أو الاستعداد للتعامل معها.

3- ضياع وقت كبير في التخطيط:

يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يحتاج إلى وقت طويل، وكذلك مزيد من الجهد نظراً لما يتطلبه من جمع البيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل المختلفة مما يترتب عليه التأخير في إعمال التنفيذ، خاصة في المواقف التي تتطلب حلولاً عاجلة لا يماشي معها الوقت المستغرق في التفكير والتحليل..الخ. ويرد على ذلك بأنّ العمل التنفيذي السريع دون معرفة المستقبل والتفكير فيه مصيره الفشل، خاصة في الأجل الطويل، ولا يعني بالضرورة تحقيقه لنتائج في صالح المؤسسة الإعلامية.

4- جمود الإدارة:

ينظر بعضهم إلى الخطط على أنها تتصف بالجمود، أي عدم مرونتها لتقابل ما قد يحدث من تغيير في الظروف. إذ أنّ الشخص الذي يقوم بالتنفيذ ليس له الحق في تعديل الخطة في ضوء أي ظروف متغيرة، بل وجب عليه الرجوع إلى الرؤساء الذين لهم وحدهم حق تعديل الخطط.

ويمكن معالجة ذلك عن طريق السماح للقائمين بالاتصال الذين يقومون بالتنفيذ بحرية التصرف، كما ينبغي فحص الخطط من حين لآخر للتحقق من أنها مناسبة للظروف الجديدة أو تعديلها بما يتناسب مع هذه الظروف.

5- القضاء على روح المبادأة والابتكار:

تحدد الخطط خطوات العمل مما لا يترك للقائم بالاتصال مجالاً للمبادأة والابتكار إذ أنّ أعماله تقتصر على تنفيذ الخطة كما وضعت له، أما ما يلزم من دراسة وبحث فيقوم بها واضعو الخطة في مرحلة سابقة على التنفيذ، وبمرور الوقت يتعود القائم بالاتصال على الروتين، ويصبح عاجزاً عن القيام بالأعمال التي يتطلب إظهار المواهب الابتكارية.

ويمكن معالجة ذلك عن طريق استشارة القائمين بالاتصال الذين يقومون بالتنفيذ بين وقت وآخر بخصوص الخطط المتعلقة بأعمالهم، وخاصة عند وضع خطة العمل مما يرفع من روحهم المعنوية ويدفعهم إلى التفكير وتحسين وسائل العمل وخطته، كما يستفيد واضعو الخطة من آراء القائمين بالاتصال لخبرتهم بالعمل وظروفه.

التخطيط الإعلامي ومقوماته

يتطلب التخطيط الإعلامي توافر خبرات متخصصة لتحويل الموارد البشرية (القائمين بالاتصال) والموارد المادية إلى طاقات إبداعية فعالة يمكن عن طريقها تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة الإعلامية بأحسن السبل وأقلها تكلفة وأفضلها مردوداً، وبمعنى آخر فإنّ التخطيط الإعلامي يساعد في إيجاد الوسائل التي تستخدم فيها الخبرة الفنية لرسم البرامج الإعلامية المستقبلية.

وقد يتم التخطيط من قبل أشخاص لا علاقة لهم بالتنفيذ، لذلك تبرز أهمية استشارة الإعلاميين القائمين بالعمل الميداني لضمان نجاح الخطط مما يتطلب إلمام المخططين بالمشكلات التي تواجه العاملين بالميدان، وأن ينظم التخطيط على أساس وجود هذه المشكلات وما ينبغي اتخاذه للتغلب عليها، مع المحافظة على الاتصال الدائم بالأشخاص المعنيين بتنفيذ الخطة.

أ- أهم عوامل نجاح التخطيط الإعلامي:

1- بناء التخطيط على أساس التقييم الموضوعي لجميع المعلومات، وعلى أساس اعتبار الوسائل الصحيحة بتنفيذه، وأن يبتعد عن التناقضات، فالتخطيط لنوع معين من العمليات أو المشروعات قد يؤدي أحياناً إلى مناقضة تامة للأهداف والأغراض التي تؤدي إليها خطة أخرى، لذا ينبغي أن يدرك المخططون مدى تأثير الخطة على الخطط السابقة، وأن يوضحوا ما يجب اتباعه بالنسبة لما قد يبدو من تعارض أو تناقض بين الخطط حتى يكون المنفذون على بينة من الأمر.

2- عدم تقيد المخططين أنفسهم بتجاربهم الخاصة أو التجارب التي سبق دراستها بواسطة الإدارة المختصة، وأن يُعدّ المخطط نفسه لمواجهة حقائق غير سارة، وأن يناقض الإجراءات التنفيذية المتبعة إذا لزم الأمر، وأن يستفيد من تجارب الآخرين فيما يتعلق بالمشكلة موضوع التخطيط. كما أنّ فاعلية الخطة الناجحة تعتمد إلى درجة كبيرة على حسن توقيتها ومعرفة اتجاهات الأفراد وقابليتهم لتنفيذ الخطة.

ب- أهم عوامل فشل التخطيط الإعلامي:

1- عدم استعانة المؤسسة الإعلامية بالخبراء المتخصصين في مجال التخطيط، وعدم التأكد من صحة البيانات أو المعلومات أو الإحصاءات وإغفال صفة الشمول والتكامل في التخطيط والنظر إليه نظرة جزئية خاطئة، والاعتماد الزائد على الأبحاث والإحصاءات والأرقام دون النظر إلى مدلولاتها ومسبباتها ونتائجها.

2- ضعف كفاءة المخططين من المنفذين، وذلك نتيجة استقلال جهاز التخطيط عن جهاز التنفيذ وعدم التنسيق بين الطرفين، واستئثار المخططين بالعملية التخطيطية دون إشراك المنفذين فيها (القائمين بالاتصال).

3- وضع أهداف مثالية مع الاعتماد على معلومات غير مكتملة قد تؤدي إلى فشل التخطيط.

ج- المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإعلامي:

1- عدم وضوح الأهداف وغموضها.

2- عدم الواقعية في تحديد الأهداف.

3- وضع أهداف غير قابلة للقياس، وذلك لعدم اشتمال الهدف على العناصر التي تجعله قابلاً للقيا.

4- عدم مشاركة المستوى الأدنى في وضع الأهداف.

5- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بغية الحصول على نتائج سريعة ومهمة وعدم الاهتمام بالأهداف بعيدة المدى.

6- عدم دقة المعلومات والبيانات.

7- معارضة اتجاهات العاملين على تنفيذ الخطة.

8- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

9- إغفال العامل الإنساني أثناء التخطيط.

10- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.

11- القيود الحكومية.

12- التغيرات المستمرة.

13- عدم مراعاة تسلسل خطوات التخطيط.

الأسس العلمية لتخطيط البرامج الإعلامية:

تخاطب وسائل الإعلام عقول الناس، ولذلك فهي تُعدّ رافداً هاماً من روافد نشر الثقافة والوعي، وتنمية الفكر وتشجيع التفكير السليم. والإعلام يعمل على إيصال الأخبار والمعلومات للمتلقين بهدف زيادة المعرفة والوعي والتفاهم والإقناع، بالإضافة إلى ما يقدمه من معلومات جديدة حول المشكلات القائمة والمحيطة بالناس داخلياً وخارجياً مما يحتاج إلى نقاش وجدل واختلاف في وجهات النظر. وبهذا فالإعلام عملية تهدف إلى توعية وتعليم وتثقيف وإقناع لمختلف فئات الجماهير باختلاف ثقافاتهم وعاداتهم ودرجة وعيهم من خلال

فكرة محددة تدور حول معنى معين يهدف إلى تزويد الناس بأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة. والحقائق الواضحة تثير الرأي العام حول القضايا والأحداث ذات الصلة بحياتهم مما يساعدهم على تكوين رأي عام صائب عن طريق الإقناع بالمعلومات والحقائق الموثوقة القائمة على الصراحة والوضوح والدقة في الرواية والالتزام بالصدق والأمانة، والتعبير الموضوعي عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم، إذاً فرسالة الإعلام هي الإقناع عن طريق المعلومات والحقائق الموثوقة مخاطباً العقول بالتوضيح والشرح والتفسير والتعليق والجدل المنطقي في تحقيق غايته.

وترتكز المادة الإعلامية الجيدة على الحقائق التي تدعمها الأرقام والإحصاءات مع التجرد من الذاتية والتحلي بالموضوعية في عرض الحقائق التي لها صفة الأمانة والصدق، لذلك من الضروري حتى يعبِّر الإعلام تعبيراً صادقاً عن الجمهور الذي يتوجه إليه، ولكي يؤثر تأثيراً واضحاً في سلوك الفرد والجماعة وفي التنشئة الاجتماعية بشكل كامل.

ولذلك فإنّ الإعلام وسيلة هامة في التنشئة الاجتماعية والحث على الفضائل والابتعاد عن الرذائل وتجنب المخاطر، والحث على اتباع المعايير والقيم الاجتماعية.

وقبل ذلك فإنّ وسائل الإعلام مسؤولة عن حماية عقيدة الأمة وتوفير السلامة الفكرية لأصولها وفروعها في كل ما يخرج عنها. ولذلك يجب أن تقام البرامج الإعلامية على أساس تخطيط علمي مدروس، وبحوث دقيقة تتناول الموقف الإعلامي بكل مكوناته وجوانبه المختلفة من مرسل ومستقبل ورسالة ومضمون، كما يجب أن يكون التخطيط الإعلامي متكاملاً مع التخطيط القومي – الوطني – الشامل في المجالات الاقتصادية والسياسية والتربوية والاجتماعية.

وحيث أنّ التخطيط الإعلامي بشكل عام يهدف إلى تغيير السلوك والعادات والممارسات الضارة، وتحويلها إلى قيم وعادات وممارسات صادقة تنبع من عقيدة الأمة، لهذا لا بد من دراسة اتجاهات المتلقين وأفكارهم وعاداتهم وتقاليدهم إضافة إلى الرأي العام، كما أنّ التخطيط الإعلامي يجب أن يترجم إلى برامج واقعية تنفيذية خاضعة للتقييم، وذلك من أجل معرفة مدى نجاحها أو قصورها في تحقيق الأهداف المنشودة.

الخلاصة

- إن التخطيط هو الوظيفة الأولى للادارة وهي تسبق ماعداها من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للإعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بها و الوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل،ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة .

- والتخطيط كوظيفة إدارية تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاعلامية فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها .

- وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما انه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يلي: أولاً- يؤدي" التخطيط الجيد " إلى:

1. الاستخدام الملائم لموارد المنظمة
2. تخفيض حدة الصراع مع المنظمات المنافسة
3. إمكانية المنع التام لحدوث الأزمات
4. إمكانية التعبير عن الأنشطة المستخدمة بطريقة كيفية

الجواب الصحيح هو رقم 1

ثانياً- من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من عملية التخطيط:

1. حشد القوى البشرية اللازمة لنشاط المؤسسة
2. يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة
3. تدعيم أواصرالثقة بين المؤسسة وجمهور المستهلكين
4. حشد القوى المادية اللازمة لعمل المؤسسة

الجواب الصحيح هو رقم 2

ثالثاً- من أهم معوقات عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

1. توتر العلاقة بين إدارة المؤسسة و الممولين
2. نمو تأثير جماعات الضغط المحلية
3. التغير المستمر في الرأي العام
4. ضعف المهارات الاتصالية بين كل أفراد التنظيم

الجواب الصحيح هو رقم 3 .

رابعاً– من شروط " التخطيط للمدى القصير:"

1. التوفير
2. الواقعية
3. السرعة
4. التنافسية

الجواب الصحيح هو رقم 2

مراجع الوحدة الثالثة

1-Courtland L. Bovee and Others, Management (New York McGraw-Hill. Inc..1993.

2-Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice . London : 2001 Kogan Page Limited..

3-Gill ,J. and Johnson, (Research Methods for Managers London :2002 ,SAGE Publication..

4- W.B. Brown and D.J. Mobeg, Organization Theory and Management: A Macro Approach (New York: John Willey and Sons, 1999)

5-Jones, R. Research methods in the social and behavioral sciences Secon dedition , Sunderland , Massachusetts : Sinauer Associates.1999.

6-Marchington, M. and Wilkinson A People Management and Development . London :Chartered Institute of Personnel and Development.2002.

7- علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة. 1993.

8- عادل الزبادي، مبادئ الإدارة، القاهرة، كلية التجارة، 1996.

الوحدة التعليمية الرابعة

التنظيم في المؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1. التعرف على مفهوم التنظيم
2. شرح أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية
3. امتلاك مبادئ التنظيم في المؤسسة الإعلامية
4. التمييز بين أنواع التنظيم الإداري
5. التعرف على مفهوم التنظيم غير الرسمي ومكوناته
6. فهم التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية
7. التعرف على أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية
8. معرفة أسباب انضمام العاملين بالمؤسسة الإعلامية للتنظيم غير الرسمي
9. شرح مفهوم الهيكل التنظيمي
10. امتلاك مهارة إعداد الهيكل التنظيمي
11. التعرف على العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي
12. التمييز بين طرق تصميم الهياكل التنظيمية

العناصر

1. مفهوم التنظيم
2. أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية
3. مبادئ التنظيم في المؤسسة الإعلامية
4. أنواع التنظيم الإداري
5. مفهوم التنظيم الرسمي
6. مفهوم التنظيم غير الرسمي ومكوناته
7. التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية
8. خصائص التنظيم غير الرسمي
9. أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإعلامية
10. أسباب انضمام العاملين بالمؤسسات الإعلامية للتنظيم غير الرسمي
11. مفهوم الهيكل التنظيمي
12. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي
13. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي
14. طرق تصميم الهياكل التنظيمية

التنظيم في المؤسسة الإعلامية

مفهوم التنظيم

يُعدّ مفهوم التنظيم من أكثر المفاهيم الإدارية تعقيداً في الفكر الإداري المعاصر، وذلك بسبب تعدد كتابات الإداريين والمفكرين والباحثين والخلط بين النظرة إلى التنظيم كنشاط أو عملية النظرة إليه كبناء أو هيكل أو إطار تتمّ في نطاقه العملية الإدارية.

تعددت مفاهيم التنظيم وفقاً لاختلاف رؤية العلماء لأهمية التنظيم واتساع مجالاته وكثرة وظائفه، فبعضهم ينظر إلى التنظيم بمعنى واسع جداً يشمل تزويد المنظمة بكل شيء مفيد للقيام بوظيفتها، ويتضمن التنظيم المادي والتنظيم البشري.

و يرى بعضهم الآخر التنظيم "تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك". وهناك عدد كبير من العلماء ينظر إلى التنظيم على أنه مرحلة "تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة عن تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف".

وفي هذا المجال يأتي تعريف "ايرويك" للتنظيم على أنه "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أفراد".

إنّ الدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أنّ هناك ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسة هي:

1- الاتجاه الفكري الأول: يرى أنصاره أنّ التنظيم عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص يتولون إنجازها على أن يتمّ التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة، ثم يتمّ تجميع هذه الأجزاء والإشراف عليها بفعالية، وتحديد المسؤول عن النتائج المستهدفة.

2- الاتجاه الفكري الثاني: ينظر أنصاره إلى التنظيم على أنه منظمة تحوي مجموعة من الأفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم، ويرى أنصار هذا الاتجاه أنّ سلوك العاملين هو العامل الحاسم في التنظيم.

3- الاتجاه الفكري الثالث: ينظر أصحابه إلى التنظيم على أنه منظومة تتكون من مجموعة أجزاء ترتبط ببعضها بعضاً، ويجب التعامل مع هذه المنظومة دفعة واحدة.

و لكن مهما تعددت مفاهيم التنظيم وتنوعت فإنّ هناك عناصر رئيسة مشتركة لا بد من توافرها في أي مفهوم، وهي:

أ- وجود هدف محدد ومتفق عليه.

ب- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.

ج- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

د- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلامية

للتنظيم فوائد عديدة، ويمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي:

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل بالمؤسسة الإعلامية تحديداً واضحاً، فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يسهم التنظيم في توحيد جهود العاملين في المؤسسة الإعلامية وتصرفاتهم وتوجيهها نحو الهدف المشترك.
- يسهم التنظيم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة الإعلامية، ويترتب ذلك على حقيقة أنّ التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد

والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية. ومن خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل، شيوع المسؤولية أو التهرب منها، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، التدخل في الاختصاصات... الخ.

- عندما يوجد التنظيم الجيد، فإنّ كل عضو ينتمي للمؤسسة تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله، ومن ثم يمكنه تنفيذ الأنشطة المناط بها.
- يساعد التنظيم في تسهيل تدفق العمل وتسلسله، ويزود العاملين داخل وخارج المؤسسة الإعلامية ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.

مبادئ التنظيم في المؤسسة الإعلامية

اهتم مفكرو الإدارة الأوائل، ولاسيما مفكرو المدرسة التقليدية في الإدارة أمثال" تايلور" و"فايول" وغيرهم باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد العامة التي يمكن أن يسترشد بها الرؤساء الإداريون، عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى، وهذه المبادئ «ينبغي النظر إليها كاتجاهات إرشادية يستعين بها المنظم في دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التي يتألف منها مجتمع المنظمة".

وعلى الرغم من اختلاف علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد عدد واضح لتلك المبادئ، إلا أنهم اتفقوا على قاسم مشترك من تلك المبادئ. ونتناول فيما يلي خمسة من تلك المبادئ التي تُعدّ بمثابة مبادئ إرشادية تسهل مهمة المنظم والإداري.

المبدأ الأول: مبدأ التدرج الهرمي

هو أحد المبادئ العامة التي أشار إليها "موني ورايللي" في كتابهما عن"مبادئ التنظيم". ويشير هذا المبدأ إلى تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم هبوطاً إلى قاعدته. .وهكذا ينطوي مبدأ التدرج الهرمي على عمليات فرعية عدّة تشمل القيادة وتفويض السلطة وتحديد الوظائف.

المبدأ الثاني: مبدأ التخصص

يعني هذا المبدأ تجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين، وذلك بقصد تمكين كلّ عامل من مباشرة العمل الذي يحسنه، لكونه أقدر عليه وأخبر به من غيره. وتستند أهمية التخصص إلى قيامه على تجزئة العمل، وحصر الانتباه وتركيز التفكير في جزء معين من جانب العامل المتخصص. وهو الأمر الذي يساعد الرئاسة الإدارية على إحكام الرقابة وإنجاح التدريب، كما يساعدها على تحديد المسؤولية واكتشاف المهارات الذاتية، وتنمية المواهب الضرورية وتقوية الطاقات الإنتاجية، كما يساعد المتخصص على زيادة خبرة الشخص المتخصص، وإشعاره بالثقة، والاعتزاز بالنفس.

المبدأ الثالث: مبدأ وحدة الأمر

يشير هذا المبدأ إلى خاصية هامة يجب أن تتوافر في التنظيم، وهي أنه لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من رئيس واحد في الوقت نفسه، ويترتب على هذا المبدأ عدم جواز اتصال الرئيس الأعلى بالمرؤوس إلا بوساطة رئيسه المباشر، ما عدا الحالات الاستثنائية العاجلة، وبشرط إخطار الرئيس المباشر في حينه. وهذا المبدأ يتطلب تركيز السلطة في شخص واحد.

غير أنّ الانتقاد الرئيسي الموجه إلى مبدأ وحدة الأمر أنه يتناقض مع مبدأ التخصص، حيث أنه في حالات كثيرة يتطلب اتخاذ القرارات الرجوع إلى مستويات إدارية عدّة أو تخصصات عدّة للإحاطة بالمشكلة موضوع البحث، وبالتالي فإذا طُبّق مبدأ وحدة الأمر فقد يعني هذا عدم تطبيق مبدأ التخصص إلا إذا تمت الاستعانة بمستشارين لإبداء النصائح بدلاً من الأوامر.

المبدأ الرابع: نطاق التمكّن المناسب

يقصد به الحد الأقصى من عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة واقتدار. وينبع هذا المبدأ من فكرة أنّ زيادة عدد المرؤوسين تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الفردية بين المدير وبينهم بنسبة أكبر. فإذ ا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية فإنّ عدد العلاقات بين الأفراد يزداد بمتوالية هندسية. ومن ثم روج بعضهم للفكرة القائلة بأنّ نطاق التمكّن أو الإشراف المناسب يجب ألا يقل عن ثلاثة وألا يتعدى أحد عشر شخصًا، حتى يستطيع الرئيس أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بكفاية. ولكن المفكرين انتقدوا هذا المبدأ بقولهم إنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق تمكّن مناسب، فهناك طبيعة العمل، وطبيعة المنظمة، والوقت المحدد للإشراف وقدرة خبرة المدير ومستوى مهارة المرؤوسين وتدريبهم، كلها عوامل تدخل في تحديد نطاق التمكّن المناسب.

المبدأ الرابع: تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

المراد بالسلطة هو كل مكنة قانونية أو اتفاقية أو فعلية تسمح لصاحبها بتكليف الغير بعمل أو الامتناع عنه. أما المسؤولية فهي تحمل تبعة الإخلال بالواجبات أو عدم الوفاء بالالتزامات في الحالات الإدارية والفنية، وتتمثل هذه التبعة فيما يوقع على المسؤولين من العاملين من جزاءات تأديبية كاللوم والإنذار والخصم من المرتب والوقف عن العمل والفصل من الخدمة. إذًا فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن

تقابلها السلطة اللازمة، بيد أنّ الفكر الإداري قد برهن على أنّ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة لا ينطبق تمامًا في كل الحالات، فيحدث ألا يعطي الرئيس في بعض الأحيان السلطات التي تتساوى مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وعليه أن يرجع إلى الرئيس الأعلى للحصول على موافقته في بعض الأمور.

أنواع التنظيم الإداري

ينقسم التنظيم الإداري من حيث مدى قانونية التنظيم ومشروعيته إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً- التنظيم الرسمي

يقوم التنظيم الرسمي على أساس الإجراءات التي صممت من أجله، ويقوم كذلك على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف، ثم تصنيف الوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة، ويجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر.

وينقسم التنظيم الرسمي إلى ثلاثة أنماط هي:

أ -**التنظيم الرأسي:** ويطلق عليه التنظيم المستقيم أو الخطي، وفيه تتركز السلطة في الرئيس التنفيذي، فهو المصدر الوحيد للسلطة، وما يترتب عليها من حق إصدار الأوامر الملزمة، واستئثار بحق الإشراف على المرؤوسين، وتسلسل السلطة والمسؤولية في هذا التنظيم ضمن جميع مستوياته من الأعلى إلى الأسفل داخل الهرم التدريجي.

- من مزايا هذا النوع: البساطة، الاستقامة، اكتمال المسؤولية، سرعة اتخاذ القرارات، تسهيل عملية المتابعة والمراقبة.
- وعيوب هذا النوع: تتلخص في نقص الأفراد المتخصصين، صعوبة التنسيق، الاعتماد الكلي على الرئيس، طول الطريق الذي تمر به الأوامر والمعلومات نتيجة كثرة المستويات.

ب -التنظيم الوظيفي: يقوم هذا التنظيم على الأخذ بمبدأ تقسيم العمل. إذ تختص وحدة إدارية فيه بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى. فمثلاً تختص وزارة المالية بالأموال من إيرادات ومصروفات وقيود ورقابة على الموازنة، وتختص المراقبة العامة بمراقبة أوجه صرف الأموال العامة في جميع المؤسسات الإدارية الحكومية.

ج -التنظيم الرأسي الاستشاري: هذا التنظيم يماثل التنظيم الرأسي في احتكار الرئيس التنفيذي لكل السلطات، ولكن يزيد عليه وجود وظائف استشارية داخل الإدارات، بمعنى أنه يتوافر لهذا التنظيم الجانب التنفيذي والجانب الاستشاري.

- من أهم مميزات هذا النوع من التنظيم الاحتفاظ بمزايا التنظيم الرأسي مع الاستفادة من معلومات المستشارين المتخصصين وخبراتهم، مما يزيد من قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات السليمة.
- وأهم عيوب هذا النوع تتلخص في الاعتماد الزائد على آراء المستشارين، كذلك قد يؤدي الاحتكاك بين التنفيذيين والاستشاريين إلى وجود الصراع المستمر داخل المستويات الإدارية، مما يضعف من كفاءة التنظيم. والتنظيم الرسمي يهتم بالبناء التنظيمي وتوزيع السلطات داخل التنظيم، وتحديد علاقاتها ومستوياتها ومسؤولياتها، وذلك من خلال التصميم الهرمي للمنظمة الإدارية، بحيث يبدأ من الأسفل بالتقسيمات التنظيمية الدنيا، ويتصاعد إلى تقسيمات أشمل، ثم تقسيمات أكثر شمولاً إلى أن يصعد إلى أعلى التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة.

ثانياً- التنظيم غير الرسمي

إنّ التنظيم غير الرسمي هو العلاقة الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية. وهذه العلاقات لا يمكن تحاشيها أو لا يمكن إغفال دورها وأثرها على وظيفة التنظيم الرسمي وفعاليته، ولذلك فإنّ العادات الاجتماعية التي يمارسها أعضاء التنظيم هي التي تحدد طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي أغلب الحالات فإنّ هذه العادات الاجتماعية تكون مختلفة كثيراً عن التحديدات الرسمية كما يراها قادة التنظيم.

ومع توالي تطور نظريات التنظيم نالت الجماعات غير الرسمية اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأفراد، وتقبل الجميع أنّ المنظمات وخاصة المعقدة التركيب تتكون من جانبين أساسيين أحدهما هو التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، والآخر هو التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية.

ويُعدّ التنظيم غير الرسمي على درجة كبيرة من الأهمية كمنبع للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية. وتقبل الجميع أنّ كلاً من التنظيمين على درجة كبيرة من الأهمية، ويجب أن يؤخذ كلاهما في الحسبان حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، وأنّ كلاً منهما ليس منفصلاً عن الآخر، وإنما هما مترابطان فالتنظيم الرسمي يحدد الأهداف ويرسم السياسات ويضع الإجراءات وطرق العمل ويتابع التنفيذ، بينما التنظيم غير الرسمي يتيح الفرصة لنشأة العلاقات في بيئة العمل وإشباع حاجات العاملين، ويمكّنهم من مباشرة حجم معين من الاختيار ومن تدعيم سلوكهم الشخصي.

مفهوم التنظيم غير الرسمي ومكوناته

يعبّر التنظيم غير الرسمي عن مجموعة من القيم والأنماط السلوكية والثقافية التي تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة. ويحصل أعضاء هذه التنظيمات غير الرسمية على نوع من الرضا نتيجة مشاركتهم الآخرين في العمل ولرغبتهم في تنمية وتطوير مصالح مشتركة.

وإذا استمرت تلك العلاقات غير الرسمية فترة مناسبة بين أفراد المنظمة، فإنها تصبح جزءاً من البناء أو التنظيم الاجتماعي للمنظمة. وهذا ما يؤكد أنّ التنظيم الرسمي مجموعة أنماط سلوكية واجتماعية وليس مجرد هيكل جامد للسلطة. ويؤكد أيضاً أنّ المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد، وإنما هناك العلاقات والتفاعلات البشرية والقيم التي تحدد أنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة.

ويرى بعض العلماء أنّ جماعات العمل بالتنظيم ليست جميعها جماعات رسمية، وإنما هناك أيضاً جماعات غير رسمية تتكون تلقائياً أو عفوياً من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة. والعامل الرئيس في تكوين هذه الجماعات هو وجود اهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر. كأن تكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات اجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات، أو يكون لهم المطلب نفسه أو الموقف تجاه الإدارة، فيسعَون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لمطلبهم. وهكذا تسمى الجماعة غير الرسمية جماعة المصلحة المشتركة. وقد يجمع بينهم عامل مشترك آخر مثل المستوى الثقافي أو المنشأ الجغرافي.

والقواعد السلوكية غير المكتوبة للتنظيم غير الرسمي لها تأثيرها وسيطرتها على أداء التنظيم وفعاليته أقوى من أي عامل آخر. ذلك أنه عندما تكون هذه القواعد ذات طبيعة سلبية وهدامة للفرد تصبح المنظمة أقل نجاحاً وتقدماً مما لو كانت طبيعة هذه القواعد السلوكية إيجابية فإنها تصبح بمثابة دافعية قوية للعمل والإنتاج.

التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية

ينشأ التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإعلامية نتيجة للعلاقات الشخصية التي توجد بين القائمين بالاتصال أنفسهم، وليس للقانون أو اللوائح دخل في وجودها، فالعلا قات التي تربط القائمين بالاتصال في ظل هذا النوع من التنظيم تنشأ دون أن تصدر إليهم قرارات ملزمة تحدد شكل هذا التنظيم أو أهدافه، ويكون حينها مصدر التنظيم غير الرسمي العلاقات الشخصية، وروح الود والألفة والتماسك التي تسود بين الأفراد وتجمعهم، وباتصالاتهم بالغير في ظل العمل الجماعي، وانفعالاتهم وعواطفهم ومشاعرهم. وهذا التنظيم يوجد نتيجة تفاعل القائمين بالاتصال مع الجمهور والبيئة التي يتواجدون فيها ويكتسبون منها مجموعة من العادات التي تؤثر في سلوكهم دون الالتزام بقواعد مكتوبة، ويظهر هذا بوضوح مثلاً "في تماسك المجموعات البشرية ذات الميول والنزعات الخاصة مثل الجماعات الدينية، أو الفرق الرياضية، أو الفرق المسرحية، أو الفرق الإعلامية، أو أصحاب الهوايات المشتركة".

واقع الحال أنه في داخل كلّ شكل رسمي من أشكال التنظيم داخل المؤسسة الإعلامية توجد أنماط سلوكية غير رسمية من قبل القائمين بالاتصال، وتؤثر في كفاءة أدائهم لأعمالهم بصورة أو بأخرى، وعدم التقيد بأنماط السلوك التنظيمي الرسمي وتجاوزها إلى إقامة علاقات غير رسمية، يمثل ظاهرة طبيعية يمليها التقارب في الاتجاهات أو الانسجام في الميول الشخصية للقائمين بالاتصال. فمن الملاحظ أنّ المواقف التي تعمل فيها المنظمات البيروقراطية تولد أنواعاً عديدة من الضغوط والتوترات التي قد يكون الباعث عليها مثلاً: التخوف من فقدان العمل، أو الإحساس بالعزلة أو بالكراهية، أو شعور القائم بالاتصال بأنّ الآخرين يستخفون به، أو وجود نمط من السلوك القيادي الاستبدادي الذي يصعب التنبؤ بما يمكن أن يدفع إليه في ظل مؤسسات إبداعية كالمؤسسات الإعلامية. ومن ثم فإنّ "التركيز على "نظرية التنظيم الرسمي" فقط يصبح غير معبر عن الأجواء الفعلية التي تصحب تنفيذ الخطط والسياسات داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يجعل المواقف الإدارية كثيراً ما تعاني من انفصام الشخصية أو" الشيزوفرانيا "على غرار الانفصام الذي تصاب به الشخصية الفردية".

إذاً فالتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة. ومن ثم فإنه لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي، وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما ينبغي أن يكون رسميًا.

وفي بعض المؤسسات الإعلامية يبدو التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي، أما حقيقة التنظيم وطبيعة العلاقات داخله ونوع التفاعل الحادث به فقد يختلف كثيراً عن المظهر المادي المجرد. وبرغم وجود التنظيم وتحديد العلاقات قد توجد العوامل والاتجاهات التي تفتت المؤسسة وتضعف فاعليتها، وتجعل التعاون متعذراً والتنسيق شاقاً. ذلك أنّ القائمين بالاتصال لا يتعاونون طواعية لمجرد وجود التنظيم.

إنّ القصور الذي يحدث في التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الإعلامية يولد فراغاً لا يتفق مع طبيعة البشر، ومن ثم تتكون بين القائمين بالاتصال أنماط سلوكية وعلاقات شخصية قد تصل في النهاية إلى أن تصبح قواعد راسخة للعمل وأصولاً مرعية بينهم مثلها مثل القواعد والأصول الرسمية، ومثل هذه القواعد قد تحدد من الذي يمكن أن ينفذ إلى المدير، ويؤثر عليه، ومن الذي يمكن أن تلجأ إليه المنظمة لتذليل العقبات التي تصادفها، ومن الذي يمكن استشارته عند اتخاذ القرارات وهكذا.

وتُعدّ الجماعة الصغيرة أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أنّ الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر بالنسبة للمنظمة الكبيرة التي يعملون بها. وقد كانت هذه الحقيقة مبعث الكثير من القلق والاعتقاد بأنّ الجماعة الصغيرة عدو للمنظمة الرسمية أو على الأقل مناقض لها. غير أنّ الدراسات التي جرت في هذا الصدد قد بددت الكثير من هذا القلق، وأصبح ينظر إلى التنظيم غير الرسمي الذي ينمو بداخل التنظيم الرسمي، على أنه أحد حقائق الحياة الاجتماعية، وعلينا أن نقبله مثلما نقبل الاختلاف في شخصيات.

وفي المؤسسات الإعلامية فإنّ التنظيم غير الرسمي قد لا يكون بالضرورة في تناقض مع التنظيم الرسمي، على العكس، قد يكون التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي. كما أنّ التنظيم غير الرسمي له بناء أو هيكل يظهر تلقائياً وفق أنماط السلوك المرعية، كما أنّ له قواعد ومعايير توجه سلوك الأعضاء. وفي هذا التنظيم يوجد أيضاً القادة والأتباع، وله وظائف هامة يؤديها. وقد أدت هذه الحقائق العلمية إلى إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي لكونه ضرورة لاستمرار المؤسسة الإعلامية ونموها، ولكونه أيضاً أحد مكونات التنظيم الرسمي الهامة.

إنّ داخل كلّ تنظيم رسمي خاص بالمؤسسة الإعلامية توجد أنماط سلوكية غير رسمية من قبل القائمين بالاتصال العاملين بها، وهذه تؤثر في كفاءة أدائهم لأعمالهم بصورة أو بأخرى، سلباً أو إيجاباً، وإن عدم

التقيد بأنماط السلوك التنظيمي الرسمي وتجاوزها إلى إقامة علاقات غير رسمية ينتج عنها تنظيمات غير رسمية تصبح جماعات ضاغطة ومؤثرة على متخذ القرار. وهذه التنظيمات غير الرسمية يطلق عليها كثير من علماء الإدارة (تنظيم الظل)، حيث أنه تنظيم ملازم للتنظيم الرسمي أو (جماعات الضغط)، والتنظيمات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد العاملين ضمن الوسيلة الإعلامية الواحدة لاعتبارات متعددة أهمها تحقيق المصالح والأهداف المشتركة لهؤلاء الأفراد، كما أنه لا يمكن إلغاء التنظيمات غير الرسمية، ولكن تبرز هنا المهارات القيادية للمدير في طريقة التعامل مع هذه التنظيمات وتوجيهها لتحقيق أهداف الوسيلة وخططها المستقبلية.

خصائص التنظيم غير الرسمي

هناك عدد من السمات والخصائص التي تنفرد بها التنظيمات غير الرسمية،

ومن أهم هذه السمات والخصائص:

1. وجود هدف تسعى إليه المجموعة:

فلكل مجموعة غير رسمية أهدافاً تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد في الوصول إليها، ومن أمثلة هذه الأهداف، تلك التي تتعلق ببقاء الجماعة وصيانتها وتماسكها بعدّها أساسًا لممارسة نشاط الجماعة ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى، كما قد يكون بعض هذه الأهداف ذا صيغة محددة مثل تحديد نشاط الجماعة وشعاراتها، ولا يمنع وجود هدف عام للجماعة وجود بعض الأهداف الفردية لبعض أفراد الجماعة، التي يحاولون تحقيقها من خلال وجودهم داخل المجموعة.

2. صغر الحجم

تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم، على أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم، إذ أنّ ذلك يخضع لعوامل كثيرة مثل أهداف الجماعة ونوعية الأفراد المكونين لها، ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة. إنّ الحجم الصغير للجماعة غير الرسمية يساعد على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها، بحيث يكونون قريبين من بعضهم بعضاً دون أن تكون هناك عوائق أو عقبات تحد من هذا التفاعل.

3. القيادة غير الرسمية

يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها. إنّ القيادة التي يكتسبها الشخص داخل الجماعة تأتي عن قناعة وقبول من جميع أفراد الجماعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها. وهذا الشخص يظهر عادة من بين أفراد الجماعة نظراً لتمتعه بثقة الجماعة وتأييدها، مما يجعله يحتل مكانة بارزة بين أعضاء الجماعة. إنّ

سلطة القيادة التي يتمتع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن "القيادة الرسمية"، ذلك أنّ الأخيرة يكون مصدرها السلطة الرسمية النابعة من التنظيم. وهو في هذه الحالة يستطيع أن يستخدم هذه السلطة كوسيلة تأثير مباشرة أو غير مباشرة على الأفراد داخل الجماعة، وتكون غايته في ذلك تحقيق أهداف التنظيم بدرجة أكبر من أهداف الجماعة، بينما السلطة غير الرسمية خالية من أي مصدر رسمي، بل إنّ مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها، وقناعة أعضائها بقيادة من ترتضيه قائداً عليها.

4. وجود معايير للمجموعة

تخضع المجموعة في تصرفاتها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة تنظم تصرفات جميع الأعضاء وسلوكهم. وعادة ما يلتزم جميع الأفراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ما داموا يتمتعون بعضوية الجماعة. إنّ التزام الأفراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولاً واتباعها ثانياً بعدّها وسيلة للحماية والمحافظة على الجماعة من التهديدات الخارجية، واستخدامها كأداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطالب الجماعة.

5. مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة

يُعدّ النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدوياً أو ذهنياً من السمات الرئيسة لها، ذلك أنّ النشاط يولد نوعاً من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعاً من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات. كما تمارس الجماعة النشاطات خارج العمل عن طريق اللقاءات والاجتماعات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل، وما يرونه بشأن الأنظمة واللوائح المعمول بها. ويلاحظ أنّ مدى استمرارية هذه النشاطات يتحكم في درجة التفاعل القائم، فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الأفراد كان التفاعل مستمراً والعلاقات قوية بين أفراد الجماعة.

أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإعلامية

من أهم أسباب وجود التنظيمات غير الرسمية:

1. تعنى التنظيمات غير الرسمية بالاحتياجات الإنسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية القيام بها. فالتنظيم غير الرسمي يزكي شعور أعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي، بالإضافة إلى تدعيم سلوكهم الشخصي.

2. الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية. ففي الأحوال العادية، عادة ما توزع المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد تحجبها، لذا فإنّ التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع أعضائها.

3. إنّ وجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي. فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم رغبتهم في التميز والظهور بطريقة معينة. وقد يتصل التوافق المطلوب بين الأعضاء بملبس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات، وهناك أكثر من سبب يدفع الفرد العامل إلى الانضمام لعضوية التنظيم غير الرسمي. فالأفراد يسعون للأمان الذي تكفله عضوية الجماعة، فمعظم الأفراد العاملين يودون أن يؤمنوا أنفسهم تجاه التهديدات الخارجية من زميل أو رئيس أو حتى مرؤوس، وسواء كانت هذه التهديدات حقيقية أو متخيلة. وقد كانت الحاجة الأساسية لتجمع العاملين لحماية أنفسهم تجاه ممارسات متعسفة للإدارة، سبباً هاماً لظهور النقابات العمالية ونموها.

أسباب انضمام العاملين بالمؤسسات الإعلامية للتنظيم غير الرسمي

1- الرغبة في الانتماء

إنّ وجود الفرد العامل مع غيره من العاملين في المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم، وتكوين علاقات معهم، وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم، حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو اجتماعي بطبعه، ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره.

2- الرغبة في الأمن والحماية

يسعى الفرد العامل إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية له من الأخطار والتهديدات الخارجية، إذ يشعر أنّ وجوده ضمن جماعة سيوفر له هذا النوع من الحماية مما يدفع إلى نفسه شعوراً بالأمن والاطمئنان. إن وجود الفرد العامل في تنظيم رسمي يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم، كما أنه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة.

3- التخلص من الملل

إنّ مزاولة الإنسان للعمل مدة طويلة قد يخلق لديه نوعاً من الملل والتعب الذي ينعكس سلباً على إنتاجيته، بحيث يكون في حاجة إلى جماعة يفضي إليها بما في داخله من مشاعر وعواطف ومتنفس له من تعب الروتين اليومي، بحيث يقبل على العمل بروح عالية. إنّ ما يوجد الآن في التنظيمات الحديثة من ترتيبات تسمح للفرد أن يتمتع بالراحة لمدد معينة دليل على أهمية هذا العامل، كما أنّ استخدام ما يسمى بتوسيع قاعدة الوظيفة وإثرائها أصبح يخفف من حدة الملل والرتابة في هذه الوظائف، كما يشعر الفرد العامل بمسؤوليته الشخصية عن نتائج عمله، وأنه موضع تقدير واهتمام من الآخرين.

4- النصح والمشورة

يقبل الفرد العامل على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل، فعندما يشعر بأنّ هناك قصور في أحد جوانب العمل التي يقوم بأدائها فإنه يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك.

5- النظرة الحديثة إلى مفهوم التنظيم

إنّ النظرة الحديثة للتنظيم على أساس أنه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين في التنظيم، ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل، والتأكيد على أهميتها في الإنتاجية.

6- الانتماء للمهنة

يؤدي تجمع الأفراد العاملين في مكان عمل واحد إلى زيادة الرغبة في تكوين جماعات غير رسمية طبقاً لأنواع المهن والأعمال التي يقومون بها. إنّ الدافع إلى تكوين مثل هذه الجماعات هو العمل على تقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يزاولونها ومناقشة المشكلات التي تواجههم في هذه المهنة، ومن ثم تصبح هذه الجماعة بمثابة عامل ضغط في الدفاع عن أصحاب المهنة.

الآثار المترتبة على التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة الإعلامية

أولاً- الآثار الإيجابية

1. يساعد التنظيم غير الرسمي على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين. فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق أهدافه، فإنه سيشعر بالامتنان ويسهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
2. يسهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي، فعن طريق الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم أثناء ممارستهم لنشاطاتهم يحدث نوع من المشاركة الوجدانية بين القائمين بالاتصال بعضهم ببعض حول مختلف الأمور في التنظيم.
3. يمكن أن يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة عن طريق تزويدها بطريقة غير مباشرة بالمعلومات الخلفية عن طريق الشائعات من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث وتصحيح المعلومات، ووضع الحقائق أمام العاملين.
4. قد يسهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، مما يخفف من نطاق الإشراف والرقابة التي يباشرها المدير على المرؤوسين.
5. يسهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لديه نوعاً من الأمن والاستقرار، ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من انتاجيته.
6. قد يكون التنظيم غير الرسمي متنفساً للأفراد مما يواجههم من قلق وتوتر في حياتهم الخاصة، بحيث ينعكس ذلك على أدائهم، فإذا وجد الفرد من يساعده في حل المشكلات التي يواجهها كان ذلك عاملاً على التقليل من التوتر الذي يواجهه، وإعطائه الفرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به.
7. يساعد التنظيم غير الرسمي في سرعة نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي عن طريق ما يتناقله الأفراد من أخبار ومعلومات حول مختلف القضايا في التنظيم، بحيث تصل هذه المعلومات إلى الأفراد بطريقة أسرع مما لو نقلت خلال القنوات الرسمية. وهنا يجب التأكد من صحة ما يتم نقله حتى لا تتحول المعلومات إلى شائعات تضر بالتنظيم.

ثانياً – الآثار السلبية

1– مقاومة التغيير: ففي اتجاه الجماعة غير الرسمية للإبقاء والحفاظ على القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة فإنها قد تقف حجر عثرة أمام أي تغيير تطرحه المنظمة. ففي العادة ينتج عن التغيير عدم توازن، وتحاول الجماعة إعادة التوازن بنسقها الاجتماعي ومحاولة الجماعة هذه يطلق عليها "التوازن الذاتي". ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمؤسسة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على تغيير مراكز بعض الأطراف بالمقارنة بالأطراف الأخرى، فقد لا يماشي ذلك أنماط الجماعة غير الرسمية، ومن ثم فإنها تقف معارضة بشدة ذلك التغيير. ولذا فإنّ على الإدارة في تلك الحالة أن تدرس تلك المواقف جيداً، وأن تتبنى الإستراتيجيات التي تمكّن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية والاجتماعية بطريقة ملائمة، وبالتمهيد له فنياً واجتماعياً قبل إدخاله وتنفيذه وفقاً لتلك الإستراتيجيات المدروسة والمحكمة.

2– صراع الدور: فما هو جيد للعاملين قد لا يكون كذلك للمؤسسة. فإذا حقق العاملون الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة قد تؤثر في ارتفاع روحهم المعنوية وشعورهم بالسعادة الغامرة إلى الدرجة التي قد تدفعهم لإضاعة الوقت في التحدث مع بعضهم بعضاً، وأخذ فترات راحة أطول في ذلك، مما ينعكس أثره على سوء الأداء وانخفاض الإنتاجية في المؤسسة. ولذا على الإدارة أن تعمل على التخطيط من أجل تحقيق تكامل وتوازن الاهتمامات المتعلقة بالأفراد والجماعات غير الرسمية والاهتمامات المتعلقة بالمؤسسة ككل حتى يمكن التوفيق بين الاهتمامات الرسمية والاهتمامات غير الرسمية، بما يحقق أهداف جميع الأطراف على أمثل وجه ممكن، ويوصل إلى سد الفجوة بين الأهداف المرغوبة والأهداف المتاحة.

3– سرعة تداول الإشاعات أو الكلمات السلبية من خلال الاتصال الشفوي دون ضمان معين لصحتها. وعادة ما تكون محصلة الاهتمام تتضمن بعض الحقائق ويحيط بها الكثير من الغموض. ويرى بعض الباحثين أنّ على الإدارة أن تعمل على إزالة الشائعات من خلال إخبار العاملين بجميع المعلومات والحقائق عن العمل أولاً بأول، وإخبارهم بأي تغييرات قبل حدوثها، ومن الوسائل التي تستخدمها المؤسسات عادة لمحاربة الشائعات تشكيل لجان تكون مهمتها اكتشاف الكلمات السلبية، وتتبع الشائعات، ووضع الحقائق وجهاً لوجه أمام العاملين. ونظراً لخطورة الشائعات وتتابعها على العاملين والأطراف

المتعاملة مع المنظمة، فإنّ كثيراً من تلك المنظمات اتجهت حديثاً إلى توظيف مهنيين متخصصين في محاربة الشائعات وطرح أساليب العلاج الفعالة.

مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد عرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعه أو المحدد لمستويات تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها، وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها. والهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمات كالعمود الفقري بالنسبة للكائن الحي، فهو الإطار الرسمي الذي تتجمع فيه وحوله كل الأجزاء والأعضاء".

ونستطيع القول باختصار إنّ الهيكل التنظيمي نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً.

والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمنظمة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات البيئية وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة.

وفي هذا السياق لا بد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوافر في هياكل المنظمات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، حيث أنّ العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، وبالعكس.

ولا بد أن يكون في المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسؤوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية. وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة دقة القيام به، وهو وجود أجهزة رقابية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

وعند إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في حالة منظمة قائمة فإنّ الأمر ربما يستلزم إحداث إدارات جديدة، أو دمج بعض الإدارات القائمة مع بعضها بعضاً في وحدة إدارية جديدة، وقد ينتج عن إعادة التنظيم خفض المستوى الإداري لبعض الإدارات أو رفعه، وفي كلّ الحالات تتم صياغة الهدف الأساسي والمهام الرئيسة للإدارة الجديدة، وقد تتم عملية إعادة التنظيم نتيجة دمج منظمتين منفصلتين تماماً في منظمة واحدة أو العكس عن طريق فصل المنظمة إلى منظمتين منفصلتين، وفي كلّ الحالات تتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناء على الترتيبات الجديدة، وبناء على وصف للأهداف والمهام لكلّ إدارة، ودليل تنظيمي واضح. أما في المنظمة الجديدة فإنه يتم تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع قرار إنشائها ونظامها الأساسي الذي يوضح الهدف الرئيسي من إنشائها ورسالتها الأساسية، مع صياغة أهداف ومهام أساسية لكل إدارة يتمّ إنشاؤها، وعمل دليل تنظيمي متكامل.

ويمكن القول إنّ عملية البناء التنظيمي أو إعادته تستلزم الخطوات التالية:

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطوب تنفيذه، مثل نشاطات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل. .الخ.
3. تحديد العمليات المطلوبة في كلّ نشاط من هذه النشاطات الرئيسية وتجميعها في وحدات إدارية.
4. تحديد الوظائف المطلوبة في كلّ عملية.
5. تحديد واجبات كلّ وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغليها.
6. تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة.
7. إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقات بينهم.
8. توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل مثل: المكان، المواد، الآلات، الأدوات

العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

يعني تصميم الهيكل التنظيمي تجميع الأنشطة في إدارات أو أقسام في المنظمة، أي تكوين الوحدات التنظيمية، وتستهدف عملية تكوين الوحدات التنظيمية أو التصميم التنظيمي المساعدة في تحقيق التنسيق لإنجاز الأنشطة، وتجنب التضارب والصراعات والازدواج في تنفيذ الأنشطة، فضلاً عن المساهمة البناءة في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بعلاقاته المختلفة، وكذلك تجنب إهمال أي وظيفة من الوظائف مهما كان حجم هذه الوظيفة أو درجة أهميتها.

عند مناقشة مبادئ التنظيم سبق أن أوضحنا أن تكوين الوحدات التنظيمية هو تخصص أفقي، حيث يتم تقسيم الأعمال والأنشطة أفقياً على وحدات تنظيمية، غير أنّ وحدات التحليل هنا هي الوحدة التنظيمية سواء كانت قسماً أو إدارة أو قطاعاً، وليس النشاط أو العمل الذي يقوم كلّ فرد بإنجازه داخل الوحدة التنظيمية أو المنظمة بصفة عامة.

ويتأثر تكوين الوحدات التنظيمية بمجموعة من العوامل، وسنتناول ذكر بعضها باختصار على النحو التالي:

1. درجة تقسيم العلم أو التخصص المطبقة في المنظمة: كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة أدى إلى احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام.
2. تنوع أنشطة المنظمة أو المنتجات: عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتتنوع منتجاتها أو خدماتها المقدمة فإنّ تقسيم العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بإنجاز الأعمال المرتبطة بكلّ نشاط أو منتج يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام بكلّ نشاط.
3. درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة: كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وكلما تعددت المناطق الجغرافية أدى هذا إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل، ومن ثم إنشاء إدارات تسهم في خدمة كلّ منطقة على حده، بما يتلاءم وطبيعة كلّ منطقة من ناحية، وبمدى كبر أو صغر كلّ منطقة تتوقف درجة التقسيم المطلوب تطبيقها من ناحية أخرى.
4. حجم المنظمة: كلما زاد معدل نمو المنظمة أدى هذا إلى كبر حجمها. والنمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالاً متعددة يكون من خلال المنتجات أو الأنشطة. وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج بين منظمة وأخرى.. أو غير ذلك، وفي كلّ حالة

من هذه الحالات فإنّ الأمر يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتواءم مع طبيعة النمو المحقق، وكذلك تضخم الأعمال المطلوب إنجازها، ومن ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضاً. ويرتبط النمو أيضاً بدرجة اللامركزية، فكلما كان الاتجاه نحو اللامركزية أكثر إلحاحاً، فقد يترتب على هذا احتمال زيادة درجة تقسيم العمل، وبالتالي إنشاء العديد من الأقسام والإدارات.

5. التغير التكنولوجي: قد يترتب على ارتفاع درجة التغير التكنولوجي (طرق الإنتاج، نظم التسويق، نظم الإدارة، التجهيزات الآلية...الخ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات إنتاجية لأخرى.

وكان لاستخدام الحاسب الآلي – كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة – آثار هامة على تركيب الهيكل التنظيمي وتكوين عناصره وطرق السلوك التنظيمي بشكل عام. ونستطيع إجمال تلك الآثار في الآتي:

- يتحقق عن استخدام الحاسب الآلي درجة أعلى من الترابط في هيكل التنظيم، حيث تتكامل الأجزاء وتتوثق علاقتها نتيجة للوحدة في إجراءات تجميع المعلومات وتنميط الإجراءات في معالجة البيانات، واتباع نظم للتخطيط الشامل تتجاهل الفواصل بين الأقسام والإدارات وتنظر إلى التنظيم كوحدة متكاملة.
- تتجه آثار الحاسب الآلي إلى عنصر هام من عناصر التنظيم وهو الأفراد. وفي هذا المجال فإنّ أهم الآثار المشاهدة هي تخفيض أعداد العاملين في التخصصات التي يحل الحاسب محلها (كالأعمال المكتبية اليدوية). والحاجة إلى أفراد ذوي مهارات خاصة لشغل الوظائف الجديدة التي تنشأ عن استخدام الحاسب مثل محللي النظم، ومخططي البرامج وغيرهم من أصحاب الخبرة. من ناحية أخرى، فإنّ المراكز الاجتماعية والأهمية النسبية لشاغلي الوظائف المختلفة تميل الى التباين نتيجة للتغيرات السابقة، وعلى ذلك تختلف موازين القوى في التنظيم.
- نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي كان لا بد من إدخال تغيرات هيكلية في التنظيم تمسّ العمليات التي تمّ تطبيق الحاسب بالنسبة لها، وكذلك العمليات المرتبطة بها. وتركزت هذه التغيرات في درجة أعلى من المركزية، وتقصير خطوط الاتصال، بما يترتب على ذلك من الالتجاء إلى نطاق أوسع

للإشراف، ومن ثم اتجه نمط هيكل التنظيم في ذلك الجانب إلى النمط المفرط بدلاً من النمط الطويل.

6. معدل نمو المنظمة: كلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها. والنمو قد يحدث بطرق كثيرة، فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة، وقد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج... أو غير ذلك. وفي كل حالة من هذه الحالات فإنّ الأمر يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتلاءم مع طبيعة النمو المحقق، وكذلك تضخم الأعمال المطلوب إنجازها، ومن ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضاً. ويرتبط النمو أيضا بدرجة اللامركزية.

طرق تصميم الهياكل التنظيمية

يتم تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية على أسس أو معايير عدة. ويعود اختلاف هذه المعايير والأسس أو تعددها إلى الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، فالمعايير التي يمكن أن تنجح في مشروع معين، يمكن أن تفشل تماماً في مشروع آخر. كما أنه من المعروف أنّ المشاريع التجارية والصناعية الكبيرة لا تعتمد على طريقة واحدة في تنظيمها، وإنما تأخذ بأسس عدة حتى يكون تنظيمها ملائماً مع طبيعتها وظروفها. ويُعدّ التنظيم وسيلة فعالة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها.

ومع أنّ أسس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية عديدة، إلا أنه يمكن تصنيفها في خمس مجموعات أساسية على النحو الآتي:

1- تجميع الأنشطة على حسب الوظائف الرئيسية.
2- تجميع الأنشطة على حسب مرحلة العمل.
3- تجميع الأنشطة على حسب المناطق الجغرافية.
4- تجميع الأنشطة على حسب السلع والخدمات.
5- تجميع الأنشطة على حسب الجمهور.

الخلاصة

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح المؤسسات الاعلامية بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء كانت مسموعة او مرئية او مطبوعة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية.فهو العمود الفقري للمؤسسة وهو الذي يستطيع أن يوصل الادارة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

ويعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من اجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والاقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

تمارين

اختر الإجابة الصحيحة:

1- الوظيفة المسؤولة عن تحديد النشاط اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة الاعلامية:

A–وظيفة الرقابة.

B– وظيفة التنظيم.

C–وظيفة التخطيط.

D–وظيفة التوجيه.

الاجابة الصحيحة: B

2- يؤدي تضخم الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاعلامية إلى:

A– صعوبة الاتصال الشخصي المباشر بين العاملين داخل المنظمة

B– استحالة تنفيذ نشاط التدريب للعاملين داخل المنظمة

C – صعوبة القيام بعملية التخطيط لنشاطات المنظمة

D– الخلل في نظام الأجور والحوافز داخل المنظمة

الاجابة الصحيحة: A

3- يؤثر التنظيم في الناس الذين يعملون بداخله من عدة جوانب منها:

A–التنظيم يقلل من فعالية جماعات الضغط المحلية.

B– التنظيم يوفر نظاما للاتصالات والمعلومات.

C– التنظيم مسؤول عن بناء الصورة الذهنية للمنظمة.

D–التنظيم يشجع الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة

الاجابة الصحيحة: B

4-إن" نقطة الانطلاق " لأية عملية تنظيمية في المؤسسة الاعلامية هي:

A- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

B- جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة.

C- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

D- نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة

الاجابة الصحيحة: A

مراجع الوحدة الرابعة

1- جون جاكسون، آخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988.

2- عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1990

3- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة،1991

4- سيد الهواري، التنظيم والهياكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998

5- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1986

6- أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف، 1992

7- عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس،1991.

8- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، دار الشرق،1987

9- علي الحبيبي، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس،1992

10- قاسم القريوي، مبادئ الإدارة، نظريات ووظائف،عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية،.1984

11- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،.1983

12- أمين ساعاتي، الإدارة العامة، الرياض، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة،.1995

13- محمد عبد الرحمن المهوس، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الرياض، دار المريخ،1987.

14- السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1988

15-مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، 1999

16- سعود بن محمد النمر، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق،1997

17- أحمد علي عرفة، سمية إبراهيم شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، القاهرة، دار المعارف 1999.

الوحدة التعليمية الخامسة

الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1. التعرف على أهمية الاتصالات التنظيمية
2. التمييز بين مستويات الاتصالات التنظيمية
3. فهم الاتصالات كعملية وعناصرها
4. التعرف على أنماط تدفق الاتصالات التنظيمية وشبكاتها
5. التعرف على شبكات الاتصالات في المؤسسة الإعلامية

العناصر

1- أهمية الاتصالات التنظيمية
2- مستويات الاتصالات التنظيمية
3- الاتصالات كعملية وعناصرها
4- أنماط تدفق الاتصالات التنظيمية وشبكاتها
   - الاتصالات الهابطة
   - الاتصالات الصاعدة
   - الاتصالات الأفقية
5- شبكات الاتصالات
   - الشبكات المركزية
   - الشبكات غير المركزية
   - الشبكات الرسمية وغير الرسمية.

الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية

الاتصالات التنظيمية

تتكون المنظمة من نوعين من الموارد: موارد مادية وموارد إنسانية وتُعدّ الاتصالات التنظيمية من الأنشطة الإدارية الأساسية للتنسيق بين تلك الموارد من أجل تحقيق الأهداف، ولكي تستطيع إدارة العلاقات العامة القيام بأداء مهامها المتعددة فإن الأمر يتطلب فهماً واضحاً من جانبها لأساسيات الاتصالات التنظيمية بشكليها الداخلية والخارجية.

الاتصالات الداخلية:

حيث تلعب **الاتصالات الداخلية** دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل، وذلك باعتبار أنّ الاتصالات الداخلية تساعد في القيام بالتالي:

1. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
2. تعريف المشاكل وسبل علاجها.
3. تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
4. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
5. تحديد معايير الأداء ومؤشراته.
6. إصدار الأوامر والتعليمات.
7. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
8. التأثير في الآخرين وقيادتهم.
9. تحفيز العاملين وتحميسهم.

الاتصالات الخارجية:

أما بالنسبة **للاتصالات الخارجية** وهي الاتصالات التي تتم بين إدارة المنظمة وبين الجهات الخارجية، ويتم من خلالها رسم صورة المنظمة الذهنية أمام البيئة، ومن خلال تحسين تلك الصورة يتم زرع الثقة بين العاملين والعملاء وتوطيدها، وعلى ذلك فإنّ إدارات العلاقات العامة أصبحت تهتم بهذا النوع من

الاتصالات نظراً لأهميته في إظهار صورة جيدة عن المنظمة، ومن خلال فاعلية هذا النوع من الاتصالات يمكن أن تتحقق للمنظمة الاستمرارية وزيادة التكيف مع البيئة.

أهمية الاتصالات التنظيمية

في دراسات عديدة اتضح أنّ إدارة المنظمة تستغرق حوالي 80% من وقتها في الاتصال بالآخرين سواء جهات داخلية أو جهات خارجية: مرؤوسين، زملاء، رؤساء، عملاء، موردين، موزعين، ومنافسين وغيرهم.

و تعتمد إدارة المنظمة على الاتصالات التنظيمية للوصول إلى:

1- الحصول على المعلومات

بمعنى أنه من خلال الاتصالات يتمّ الحصول على المعلومات سواء من مصادر داخلية أو خارجية، مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإحكام الرقابة على المنظمة لتحقيق أهدافها.

2- التأثير على الآخرين

بمعنى أنّ إدارة المنظمة تعتمد على الاتصال في عملية التأثير على المجموعات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومعنى التأثير هو الدفع والإقناع ومحاولة توجيه السلوك لاتجاه معين.

وتتعدد **المهام التي تقوم بها الإدارة**، وهي تتضمن:

1-بناء علاقات مع الآخرين:

تتعدد مهام الإدارة الكفء فمنها الحسابات المالية والتخطيط، ولكن يجب ملاحظة أنّ الإدارة يجب أن تتفاعل مع الآخرين، ومن مهامها الأساسية بناء العلاقات في اتجاهات عدة داخل المنظمة وخارجها.

2-تبادل المعلومات:

إنّ العلاقات مع الآخرين تتطلب من الإدارة الحصول على معلومات سواء معلومات خاصة بالعمل أو المنافسين أو الفرص المتاحة.. وغيرها، وقد تكون هذه المعلومات في شكل تقارير مكتوبة أو تحصل عليها من خلال مقابلات أو محادثات تليفونية أو من خلال الملاحظة....الخ.

3- اتخاذ القرارات:

إنّ المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات يجب أن تصل للإدارة بالدقة المناسبة وفي التوقيت المناسب لكي تستطيع اتخاذ القرار على أساس سليم.

وعلى ذلك فإنّ المدير يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في بناء العلاقات وتجميع المعلومات لاتخاذ القرارات. وتتوقف استجابة العاملين لأوامر الإدارة على شعورهم تجاه الإدارة والمنظمة ككل، فكلما كان هناك رضاء من جانب العاملين كانوا على استعداد لتقديم معلومات دقيقة والعمل على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بدقة وكفاءة. ويتوقف ذلك على كفاءة المدير ونظام الاتصالات الإدارية الذي يتم استخدامه.

ومما سبق يتضح أنّ أحد المهام الجوهرية للإدارة هي الاتصالات، وهذا يجعلنا نقول إنّ المدير الفعال هو "المتصل الجيد".

يُعدّ نظام الاتصالات عنصراً هاماً في مساعدة العاملين للتعرف على أدوارهم والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك إمدادهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لكي يقوموا بتلك المهام.

وكلما كانت الاتصالات فعالة فإنها تتجه لتشجيع الأداء الأفضل وتحقيق الإشباع للعاملين، حيث أنه كلما تفهّم العاملون طبيعة أدوارهم فإنّ ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء لعملهم.

و تزداد أهمية الاتصالات باستمرار نظراً للتغيرات التالية:

1- تغير حاجات العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم:

فهم على مختلف المستويات الإدارية في حاجة إلى أن يكونوا على علم تام بالسياسات والبرامج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتي تتسم بالديناميكية والتغيير.

2- ازدياد تعقد المنظمات:

نظراً للتطورات التكنولوجية التي أدت إلى ظهور حاجة ماسة لتنمية إدراك العاملين لهذه التطورات ومحاولة إكسابهم مهارات جديدة وإقناعهم بالتغيير، حيث أنه كلما كان العاملون على علم بدواعي هذا التغيير وأسلوبه ونتائجه ومدى تأثيره على عملهم، وتمّ إقناعهم من جانب الإدارة بجدواه، فإنّ ذلك يجعل رفض التغيير من جانب العاملين في أدنى الحدود.

3- ازدياد حجم المنظمات:

من خلال النمو والتوسع والتطور في المنظمات والاتجاه إلى المنظمات الدولية التي تتميز بالاتساع والانتشار الجغرافي. وكلّ ذلك أدى إلى تعقد العملية الإدارية وازدياد الضغط على نظام الاتصالات. ومن خلال قيام المديرين بتقليل الفجوة بينهم وبين العاملين من خلال نظام الاتصالات الجيد، مما يؤدي بالنتيجة إلى تحسين معنوياتهم.

4- زيادة حجم البيانات والمعلومات:

إنّ القدرة الفائقة للحاسبات الآلية على تشغيل البيانات وتخزينها يؤدي إلى وجود زيادة هائلة في حجم المعلومات، مما يضع حملاً كبيراً على نظام الاتصالات لكي يتمّ التأكد من أنّ هذه المعلومات قد تمّ وصولها لمن يحتاجونها بالمنظمة في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة.

5- ازدياد المنافسة:

فالمنظمات لا تواجه فقط منافسة محلية، وإنما قد تواجه منافسة عالمية. ولكي تصبح المنظمة على درجة عالية من الكفاءة في التصنيع والتسويق وغيرها من المهام الإدارية، فإنّ الاتصالات المنسقة السريعة تُعدّ هامة في مثل هذا المجال.

6- التغيرات البيئية:

المنظمة تعمل في عالم شديد التغير حيث لا يوجد شيء مستقر أو ثابت. وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها نظم اتصالات فعالة حتى يمكنها من أن تواكب رياح التغيير.

وعلى ذلك فإنّ المنظمات لكي تعمل بنجاح، فإنه يجب أن يكون هناك نظام اتصالات جيد لنقل المعلومات من الإدارة إلى العاملين وبالعكس من خلال الوسائل المتعددة.

فالمنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون تنسيق جيد، وكذلك فإنه لا يمكن بدء عملية تنسيقٍ للجهود والأنشطة وتنفيذها دون اتصالات جيدة.

ففي أي منظمة تتم إداراتها بطريقة سليمة لا بد أن يكون هناك طرق معينة تتبعها الإدارة لجعل العاملين على علم بكل الخطط والسياسات التي تؤثر عليهم، مع ترك الفرصة لهم لإظهار ردود أفعالهم فيما يتعلق بآرائهم ومقترحاتهم تجاه هذه السياسات والقرارات الإدارية.

مستويات الاتصالات التنظيمية:

تُعدّ الاتصالات الوسيلة التي تربط الأفراد معاً من خلال التداخل الاجتماعي فيما بينهم، وهي تُعدّ هامة نظراً لأنه من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تجميع المعلومات التي يحتاجون إليها ونشرها لتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع العاملين بها. وتنقسم **مستويات الاتصالات إلى مستويين:**

المستوى الأول: الإدارية، الذاتية بين الفرد ونفسه

ويمكن تعريفها بأنها اتصالات تتمّ داخل الفرد، وهي استجابة داخلية ناتجة عن مثير داخلي نابع من الفرد أو خارجي ناتج عن الإدراك والتفسير وتقييم المواقف نتيجة لواحد أو أكثر من الحواس الخمس، فهي عملية تتضمن مثيراً واستجابة داخل الفرد، ففي كلّ يوم يقوم الفرد باتخاذ قرارات وتقييم نتائج من خلال هذا النشاط الذاتي للاتصالات، ومن خلال التفكير في مزايا وعيوب بدائل القرار.

ولقد قام John Dewey بوضع نظام لهذه العملية يتكون من خمس خطوات:

1- الشعور بمشكلة ليس لها حل واضح.
2- تحديد أسباب المشكلة وطبيعتها.
3- اقتراح الحلول الممكنة.
4- تقييم كلّ بديل من حيث مزاياه وعيوبه للوصول للحل الأمثل.
5- التفكير في ما إذا تمّ تطبيق البديل الذي تمّ اختياره، وما هو مدى فعاليته وتأثيره على الموقف ككل.

ويُعدّ هذا المستوى من الاتصالات أساسياً للقيام بالعمليات الإدارية، وهي عملية تتم لوضع هيكل اتخاذ القرار.

المستوى الثاني: الاتصالات الشخصية

وهي تنقسم إلى أربعة مستويات فرعية:

1- الاتصال بين شخص وآخر: وهذا يُعدّ نوعاً مألوفاً في العمل الإداري مثل علاقة الرئيس بالمرؤوس أو المشرف بالعامل.

2- الاتصال بين شخص وجماعة: مثل علاقة المدير بالعاملين الذين يتبعونه.

3- الاتصال بين جماعة وشخص: مثل الاتصال بين لجنة معينة واتخاذ قرارها وتوصيله لفرد معين ليقوم بالتنفيذ.

4- الاتصال بين جماعة وجماعة: وهي التي تتم بين الأقسام داخل المنظمة أو بين إدارة المنظمة وجهات خارجية.

وتُعدّ الاتصالات الشخصية الفعالة ناتجة عن الاتصالات الذاتية الفعالة لكلّ شخص قائم بالاتصال.

الاتصالات كعملية، المستقبل:

تُعدّ عملية الاتصالات هامة لممارسة العمليات الإدارية المختلفة، وأيضاً هامة لكسب تعاون العاملين والعمل على تحقيق الأهداف. وللبيئة الداخلية للمنظمة دور كبير في خلق علاقات أكثر ثقة وانفتاحية بين المديرين والعاملين.

وتختلف عناصر عملية الاتصالات من رأي لآخر، فهناك رأي يحدد أن عملية الاتصالات تتكون من ستة عناصر، وهي (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، التغذية العكسية، التشويش).

وهناك رأي آخر يصيغها بطريقة أخرى (الفكرة، تحويلها لرموز، المسار، حل الرموز، تفسيرها، التغذية العكسية).

وإذا نظرنا إلى هذين الرأيين فإننا نجد أنهما لم يحددا بدقة عناصر عملية الاتصالات.

فالرأي الأول يُعدّ دقيقاً إلى حد ما، أما بالنسبة للرأي الثاني فإنه لم يظهر التشويش كعنصر مؤثر في عملية الاتصالات.

ولقد أظهر أحد الكتاب نموذجاً لعملية الاتصالات يبين أنه عملية يقوم من خلالها شخص(المرسل) بنقل معلومات (رسالة) لشخص آخر (المستقبل). وهذه العملية تتضمن:

1- المرسل.

2- التشفير (تحويل الفكرة لرموز).

3- الرسالة.

4- الوسيلة.

5- المستقبل.

6- حل الشفرة (تفسير الرموز وتحويلها لرسالة).

7- التغذية العكسية.

8- التشويش.

و سيتم شرح عناصر هذا النموذج بالتفصيل:

1-المرسلSender:

هو الذي يبدأ عملية الاتصالات. وفي المنظمة يكون المرسل هو الشخص الذي لديه حاجة أو رغبة في توصيل رسالة للآخرين. فمثلاً المدير قد يرغب بتوصيل رسالة للآخرين، وقد يرغب في توصيل بعض المعلومات عن الإنتاج للعاملين، أو الموظف قد يتحدث مع المشرف عن جدول العمل. والمرسل والمستقبل للرسالة يتبادلون الأدوار في عملية الاتصالات إذا استجاب المستقبل لرسالة المرسل.

2- التشفير(تحويل الفكرة إلى رموز): Encoding

يشير إلى عملية تشكيل أو نقل الأفكار عن الأشياء أو الأحداث إلى رسالة كلامية أو إشارات أو إيماءات.

3-الرسالة:

إنّ ناتج عملية التشفير هو الرسالة. وهذه الرسالة قد تكون مكونة من كلمات أو رموز أو إشارات قد تكون كلامية أو غير كلامية أو كتابية أو إيماءة.

4-الوسيلة:

هي القناة أو مسار الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهناك العديد من الوسائل مثل المحادثة وجهاً لوجه أو تليفونياً أو عن طريق الخرائط والتقارير والإشارات. وغالباً ما يتحدد نوع الوسيلة حسب موضوع الاتصالات، وكذلك الهدف منها.

5-المستقبل:

هو متلقي الرسالة فإذا لم يقم المستقبل باستقبال الرسالة والاستجابة لها والقيام بعملية التغذية العكسية للمرسل، فإنّ الاتصالات تصبح كأن لم تكن.

6-حلّ الشيفرة (تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة):

هي عملية يقوم بها المستقبل لتحويل الرسالة المستلمة إلى معلومات ذات معنى، وتتحدد فاعلية هذه العملية بقدرة المستقبل على فهم معنى الرسالة والاستجابة لها.

7-التغذية العكسية:

تحدث عند استجابة المستقبل لرسالة المرسل. ففي هذه العملية يتمّ تبادل الأدوار، حيث أنّ المستقبل يصبح مرسلاً، ويقوم بالاستجابة من خلال رسالة يرسلها للشخص الذي قام ببدء عملية الاتصال وهكذا. والتغذية العكسية تمكّن من تحديد ما إذا كانت الرسالة اتجاهين، وتم تفسيرها بطريقة سليمة أو لا. وإذا تمت التغذية العكسية فإنّ ذلك يُعدّ اتصالات في اتجاهين.

ففي الاتصالات في اتجاه واحد فإنّ المرسل يتصل بدون هذه التغذية العكسية، ولقد أثبتت الدراسات أنّ الاتصالات في اتجاهين تتيح تبادلاً للمعلومات أكثر دقة من الاتصالات في اتجاه واحد نظراً لأنها تسمح للقائمين بالاتصال بالتأكد من دقة اتصالاتهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

8- التشويش:

هو أي عامل يحرف أو يشوش على عملية الاتصالات، وهو قد يحدث في أي مرحلة من مراحل العملية، فقد يحدث تشويش في عملية التشفير، أو عند انتقال الرسالة عبر وسيلة غير مناسبة، أو عند حل شيفرة الرسالة. ولتجنب آثاره فإنه يجب الأخذ بالحسبان النقاط التالية:

- توضيح الفكرة قبل الاتصال.
- تحديد هدف الاتصال.
- تحديد العوائق المحيطة ومصادر التشويش.

- الحث على التغذية العكسية.

ومما سبق تتضح العناصر المكونة لعملية الاتصالات والتي تساعد على تحقيق فاعلية عملية الاتصالات.

أنماط تدفق الاتصالات التنظيمية وشبكاتها

أ- الاتصالات الهابطة:

أ- تعريفها:

هي تدفق الاتصالات من الأفراد في المستويات العليا عبر الهيكل التنظيمي للمستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

ومن أشكال الاتصالات الهابطة تعليمات العمل والمذكرات الرسمية ومنشورات المنظمة.

وقد يشكو بعض العاملين من عدم كفاية الاتصالات الهابطة وحاجتهم للمعلومات المرتبطة بعملهم. ومما لا شك فيه أنّ غياب المعلومات المرتبطة بالوظيفة قد يخلق ضغطاً على العاملين في المنظمة ناتجاً عن الغموض الذي يحيط بالمهام وكيفية أدائها، ولذلك نجد أنه كلما كانت هناك اتصالات هابطة للعاملين واضحة ساعد ذلك في تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- أهداف الاتصالات الهابطة:

وعلى ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصالات الهابطة فيما يلي:

1- إعطاء التعليمات والتوجيهات عن كيفية أداء الوظائف والمهام.
2- إعطاء المعلومات عن هدف الوظيفة أو المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى بالمنظمة.
3- إعطاء المعلومات عن السياسات والإجراءات والقواعد التنظيمية.
4- إمداد العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف.
5- الإمداد بالمعلومات المتعلقة باتجاه المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

ج- اعتبارات لتحقيق فاعلية الاتصالات الهابطة:

ولكي يستطيع ممارس العلاقات العامة تحقيق فاعلية الاتصالات يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

1- أن يكون على علم وفهم بالمعلومات التي سيتم استخدامها في عملية الاتصال، حيث أنه كلما كانت إجابة الإدارة العليا عن أسئلة العاملين دقيقة وواضحة زادت ثقتهم فيها، وإلا فإنهم سيبحثون عن مصادر أخرى للمعلومات، وقد يتمّ الاعتماد على المصادر غير الرسمية.

2- العمل على عدم مرور أي خطة إدارية إلى حيز التنفيذ إلا إذا كانت مصحوبة بخطة الاتصال للعمل على توصيلها للقائمين بالتنفيذ بدقة ووضوح.

3- بثّ الثقة بين المرسل والمستقبل حتى يمكن تدفق المعلومات بينهما بسهولة ويسر.

د- عوائق الاتصالات الهابطة:

ومن العوائق التي تؤدي لإعاقة الاتصالات الهابطة وتشويهها ما يلي:

1- عدم وجود توضيح للهدف من عملية الاتصالات وعدم تحديد للنقاط التي سيتم توصيلها.

2- عدم فهم الإدارة لمهام الاتصالات الهابطة.

3- عدم تمكّن الإدارة من تحديد مدى فشل أو فاعلية أساليب الاتصالات المستخدمة.

4- عدم استجابة الإدارة لعقد لقاءات دورية بين المشرفين والعاملين لمناقشة المسائل الحالية وظروف العمل.

5- عدم عقد برامج التدريب المتعلقة بتعلم مهارة الاتصال لتمكين العاملين بالإدارة من تفهم الدور الذي يجب أن يقوموا بتأديته والهدف منه.

وباختصار فإنّ للاتصالات الهابطة دور هام في توجيه وإرشاد العاملين وإخبارهم بالسياسات والقواعد التنظيمية، لكنّ المشكلة الأساسية أنها قد تكون أحياناً في اتجاه واحد، أي لا يكون هناك تغذية عكسية دائماً من العاملين باتجاه الإدارة. وعلى ذلك فكلما كانت الاتصالات في اتجاهين ساعد ذلك على حل مشاكل العمل حيث أنّ توفير المعلومات للعاملين يؤدي إلى الفهم، والفهم ينتج عنه رد فعل هادف وإيجابي من جهة العاملين.

ب-الاتصالات الصاعدة:

أ- تعريفها:

هي اتصالات يتم من خلالها تدفق الاتصالات من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا.

وتحتاج المنظمة لهذا النوع من الاتصالات كما تحتاج إلى الاتصالات الهابطة. وإنّ تحقيقها بكفاءة يُعدّ أمراً صعباً في المنظمات الكبيرة، ولكنها تُعدّ ضرورية لاتخاذ القرارات. ومن أهم وسائلها صناديق الاقتراحات والاجتماعات والمؤتمرات واللجان..... وغيرها من الوسائل.

وحيث أنّ المشرف لا يمكنه أن يتواجد في كلّ مكان في المنظمة في وقت واحد، فإنّ الاتصالات الصاعدة تمكنه من التعرف على ما يحدث في وحدته.

ب- أهداف الاتصالات الصاعدة

تهدف الاتصالات الصاعدة إلى:

1- تقديم معلومات عن مدى سير الأداء ونتائجه، ومدى تقدم العاملين وخططهم الوظيفية المستقبلية.

2- تحديد مجالات مشاكل العمل والحلول المقترحة لها.

3- إظهار اقتراحات العاملين عن كيفية تحسين الإنتاج وظروف العمل في المنظمة.

4- التغذية العكسية للإدارة من جانب العاملين تمكّنها من التعرف على تفكيرهم ورأيهم تجاه الاتصالات الهابطة، وعلاقتهم بزملائهم في المنظمة ومدى وجود تنسيق بينهم.

5- وعلى ذلك فإنّ إهمال الإدارة للاتصالات الصاعدة يؤدي إلى فقدها لمصدر هام للمعلومات، فالاتصالات الصاعدة تكون في حدها الأدنى إلا إذا قامت الإدارة بتشجيعها بطريقة إيجابية، ويكون ذلك ضرورياً إلى حد كبير في المنظمات الكبيرة المعقدة.

ج- مزايا الاتصالات الصاعدة:

إنّ وجود نظام اتصالات صاعدة مفتوح يحقق مزايا عدة منها:

1- حثّ العاملين على المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرار.

2- تشجيع العاملين على الدفاع عن القرارات التي يشاركون في اتخاذها مع الإدارة.

3- تحث العاملين على مناقشة وعرض الاقتراحات ودراستها بجدية.

4- تساعد على تحقيق الإشباع للحاجات الإنسانية وشعور العاملين بقيمتهم الشخصية.

5- تساعد العاملين على الشعور بالراحة وتخفيف حدة التوتر وضغط العمل.

6- تساعد في بناء علاقة صداقة بين المشرفين والعاملين مما يؤدي إلى إزالة الرهبة، وتمكّن العاملين من إبداء أرائهم بصراحة فيما يتعلق بالعمل.

د- عوائق الاتصالات الصاعدة:

بالرغم مما تحققه الاتصالات الصاعدة من مزايا إلا أنّ هناك العديد من العوائق التي تحد من كفاءة نظام الاتصالات. وهذه العوائق قد تنتج عن:

1- عوائق ناتجة عن استجابة المشرفين للاتصالات الصاعدة:

- حجب المعلومات وتقييد تدفقها.
- رفض المشرفين للنقد البناء.
- عدم إعطاء تقدير كافٍ للاقتراحات التي يقدمها العاملون.
- عدم اهتمام المشرفين بهذا النوع من الاتصالات اعتماداً على الاتصالات الهابطة فقط.

2- عوائق ناتجة عن عدم استجابة العاملين للاتصالات الصاعدة نتيجة لما يلي:

- خوفهم من إظهار مشاعرهم الحقيقية تجاه المنظمة للمديرين.
- خوفهم من إعاقة عملية الترقية.
- اعتقادهم بعدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم.
- شعورهم بعدم تقدير الإدارة للأفكار الجديدة.

3- هيكل السلطة في المنظمة قد يؤدي لإعاقة الاتصالات الصاعدة خاصة إذا كانت السلطة غير محددة وغير مرنة، فالغموض وتعارض القواعد والجمود في الإشراف تُعدّ عوامل تتجه لخلق شعور بالقلق وعدم الأمان بين العاملين.

4- وجود ظروف تنافسية بين العاملين يؤدي إلى حجب بعض المعلومات أو تشويشها عند انتقالها من مستوى إداري لآخر مما يحدّ من فاعليتها.

5- إنّ وجود تشويش في الاتصالات الهابطة والمعلومات التي يحتاجها العاملون يكون له ردّ فعل وتأثير على العاملين في اتصالاتهم الصاعدة.

6- إنّ وجود بيئة محاطة بعدم الثقة في المنظمة يؤدي لإحجام العاملين عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم.

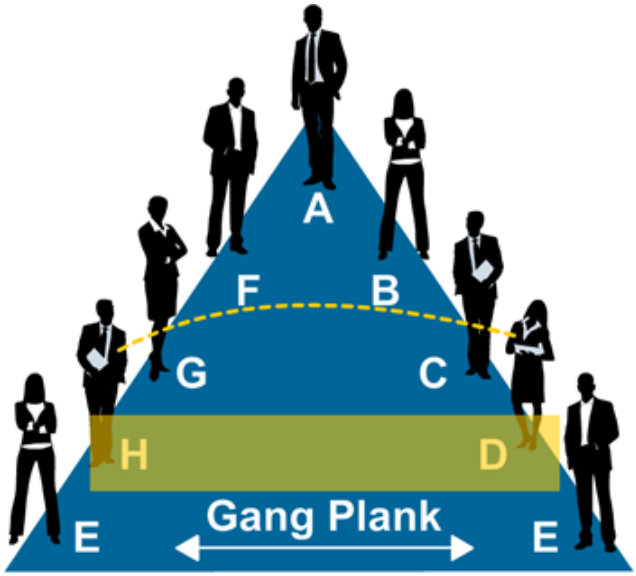
وعلى ذلك فإنّ الاهتمام بالاتصالات الصاعدة أمر ضروري لتحقيق كفاءة نظام الاتصالات، ففي كلّ المنظمات يحتاج الأفراد للتحدث مع بعضهم بعضاً عن شكاواهم واهتماماتهم، حيث أنّ عدم الاهتمام أو عدم الإجابة عن أسئلة العاملين من جانب الإدارة قد يؤدي لحدوث مشاكل كبيرة والتأثير على دافعيتهم وأدائهم.

ولقد أظهر علماء النفس ضرورة وجود المزيد من الاتصالات الصاعدة، حيث أنها تسمح للمديرين والعاملين بالمشاركة معاً في حلّ المشاكل وإظهار الاقتراحات الجيدة مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء وارتفاع معنويات العاملين.

ج- الاتصالات الأفقية:

لقد ركز معظم الكتاب في الفكر الكلاسيكي على أهمية الاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة بين المستويات الإدارية المختلفة أكثر من الاهتمام بالاتصالات الأفقية بين العاملين على المستوى الإداري الواحد نفسه.

وقد اهتم هنري فايول بالاتصالات الأفقية وذلك من خلال مفهوم Gang Plank، والذي يقوم بالاتصال بين العاملين على المستوى الإداري نفسه مباشرة، كما في الشكل التالي:



شكل " Gang Plank "

ومن الرسم يتضح أنّ الاتصال بين H&D يتم مباشرة بدلاً من مرور الرسالة عبر الهيكل التنظيمي إلى A في قمة الهيكل ثم إلى H مروراً بالمستويات الأخرى. وهذا يوضح ضرورة القيام بوظيفة التنسيق.

فالاتصالات الأفقية مطلوبة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنها تُعدّ ضرورية خاصة كلما زاد حجم المنظمة وأصبحت أكثر تعقيداً.

أ- تعريفها

تتعلق الاتصالات الأفقية بتدفق الاتصالات بين العاملين على المستوى التنظيمي نفسه مباشرة.

وبالرغم من أنّ اهتمام الإدارة عند تصميم الهيكل التنظيمي يتعلق بالاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة إلا أنّ المنظمات الفعالة تحتاج أيضاً إلى الاتصالات الأفقية والتي تساعد على تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتعددة، وهي تُعدّ ضرورية أيضاً لتحقيق الإشباع الاجتماعي للعاملين.

وهي تُعدّ هامة لتقليل الوقت الضائع ومنع تفاقم المشاكل، والتي يمكن حلها بسرعة من خلال التنسيق بين الأقسام. وإنّ الاتصال بين شخصين يعملان معاً وعلى المستوى الإداري نفسه يجعل من النادر حدوث سوء فهم بينهما، وغالباً ما يساند ذلك التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

ب- مزايا الاتصالات الأفقية:

إنّ اتباع نظام الاتصالات الأفقية يمكن أن يحقق المزايا التالية:

1- تنسيق الجهود بين العاملين على المستوى نفسه وبين الوحدات المكونة للمنظمة. فالاتصالات الأفقية تسمح للمشرفين بالعمل معاً لمناقشة خطط العمل مباشرة مع بعضهم بعضاً.

2- تسهيل حل المشاكل، لأنّ حدوث مشكلة في أحد الأقسام قد يؤثر على الأقسام الأخرى، وإنّ أفضل طريقة للتعامل مع هذه المشاكل هي مناقشة المشرفين لها والعمل على حلها معاً.

3- التشجيع على المشاركة بالمعلومات المرتبطة بالعمل بين العاملين على المستوى الإداري نفسه، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- تحسين العلاقات في العمل، فالاتصالات المباشرة تؤدي إلى زيادة علاقات العمل الجيدة، وتخلق روح التعاون بين العاملين.

ج- عوائق الاتصالات الأفقية

وبالرغم من المزايا التي تحققها الاتصالات الأفقية إلا أنّ هناك العديد من العوائق التي تحدّ من كفاءتها:

1- المنافسة بين أقسام المنظمة قد تؤدي إلى قيام بعضها بحجب المعلومات مما يؤدي إلى إعاقة التنسيق في أداء المهام وتحقيق الأهداف.

2- التخصص في المهام يُعدّ من العوائق لعملية الاتصالات، فالمتخصصون عادة ما يتجهون للتفاعل أكثر مع العاملين في مجال خبرتهم نفسه أكثر من التفاعل مع الآخرين. فنجدهم مثلاً قد يستخدمون المصطلحات الفنية التي قد تؤدي لإعاقة الاتصالات الأفقية.

3- نقص الوعي للقيام بهذا النوع من الاتصالات. فإنّ تعدد واجبات المشرفين ومهامهم قد يؤدي إلى عدم وجود وقت كافٍ للقيام بالاتصالات الأفقية، بالإضافة إلى ذلك فإنهم قد يشعرون بأنّ الاتصال صعوداً وهبوطاً يشغلهم عن الاتصالات الأفقية.

وعلى ذلك نجد أنّ الاتصالات الأفقية ضرورية، وتساعد في عملية التخطيط والتنسيق بين مهام الأقسام المكونة للمنظمة وللقيم بالوظائف الإدارية الهامة، مثل حل المشكلات والمشاركة في القرارات وحل صراعات العمل. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الاتصال بين الزملاء يؤدي إلى بثّ روح الفريق وزيادة التوافق الاجتماعي بينهم.

ثانياً – شبكات الاتصالات

إنّ شبكة الاتصال هي نظام خطوط الاتصالات التي تربط بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال، وتؤثر هذه الشبكات على سلوك العاملين وعلى مراكز الأفراد والذين يلعبون الدور الأساسي في العملية، وكذلك سلوك الآخرين المتأثرين بهم.

إنّ شبكة الاتصالات تُعدّ عاملاً في الموقف، لأنها تختلف حسب المهمة أو نمط القيادة في المجموعة. فعندما تكون هناك مهمة معينة تحتاج لنوع خاص من شبكات الاتصال لكي يتحقق الأداء الفعال، ولكن نمط القيادة يتجه لوضع حدود على تكرار استخدام هذا النوع، فذلك يؤثر على كفاءة الاتصالات.

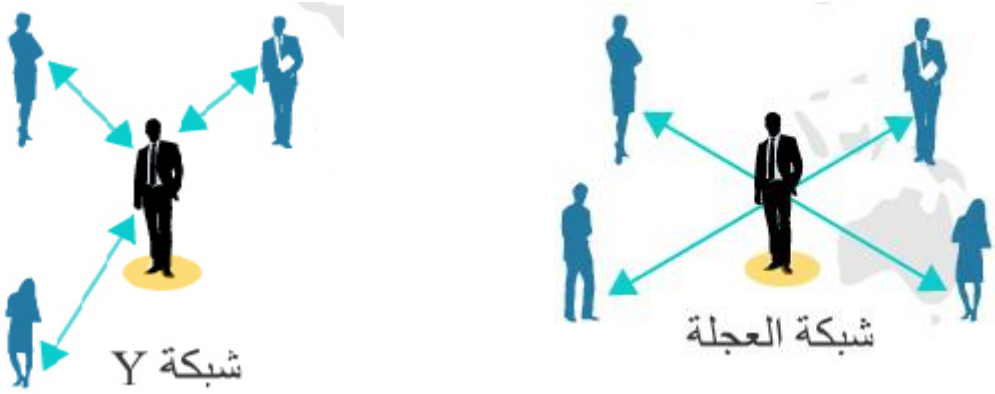
ومن الممكن تقسيم الشبكات إلى شبكات مركزية وغير مركزية، ورسمية وغير رسمية كما يلي:

أ– الشبكات المركزية وغير المركزية

1– الشبكات المركزية

نجد في هذا النوع من الشبكات المركزية أنّ هناك شخصاً مركزياً، وتمثله الدائرة المظللة في الشكل التالي، وهو الذي تتم من خلاله عملية الاتصال، وهي تتمثل في قنوات السلسلة والعجلة و Y.

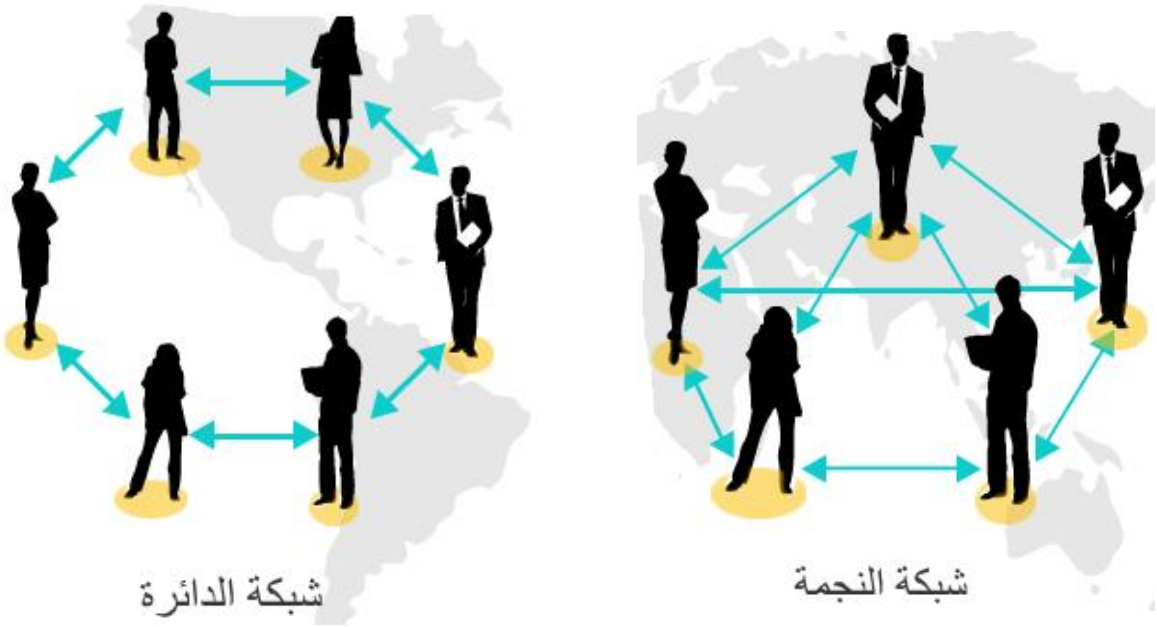
شبكتا السلسلة



الشبكات المركزية

2-الشبكات غير المركزية

وهي الشبكات التي يكون هناك اتصال حر للمعلومات بين أطرافها، حيث أنّ كل دائرة في الشكل التالي تمثل شخصاً في شبكة الاتصال، وهناك خطوط تربطهم معاً تمثل قنوات ذات اتجاهين للاتصال، وهي تأخذ شكل الدائرة Circle والنجمة Star.



الشبكات غير المركزية

وسيتم شرح كلّ من هذه الشبكات بالتفصيل فيما يلي:

1- السلسلة Chain

من القنوات المركزية حيث يوجد شخص مركزي، وهو الذي يمكنه الاتصال بشخصين آخرين، وفرصة الاتصال غير متساوية بالنسبة لأعضاء المجموعة، ونجد أنّ المعنوية تكون منخفضة والمرونة ضعيفة.

2- العجلة Wheel

تُعدّ أكثر هيكلية ومركزية، حيث أنه في هذا النموذج كلّ من الأشخاص الأربعة يمكنهم الاتصال بالشخص الخامس فقط وليس بأي شخص آخر. والمشاكل يتم حلها بواسطة الأعضاء الذين يرسلون الرسائل للقمة أو للشخص المركزي الذي يتخذ القرارات، ويرسل لهم المعلومات مرة أخرى، أي يقوم بعملية التغذية العكسية.

3- شبكة Y

وهي تتسم بالسمات التي تتسم بها شبكة العجلة، حيث يتصل الأفراد بشخص مركزي، ويقوم الأشخاص الثلاثة بالاتصال بالشخص الذي في المركز، وهو يستطيع الاتصال بالثلاثة، وبذلك فإنّ فرصة الاتصالات غير متساوية.

4- الدائرة

يكون لكل عضو فيها فرصة اتصالات متساوية، حيث أنّ كلاً منهم من الممكن أن يتصل مع الأشخاص المكونين للمجموعة، ونجد أنّ الاتصالات مفتوحة في اتجاهين، وهي تتسم بالمرونة، ونجد أنّ المعنوية مرتفعة.

5- النجم

لا يوجد قيود على اتصالات أي عضو، حيث أنّ كلاً منهم يتصل بالآخرين مباشرة، وكلّ منهم يشارك في حلّ المشاكل. وهذا النظام يعظم الفرصة للتغذية العكسية، وتكون أكثر دقة، ومستوى المعنوية مرتفع والمرونة كبيرة.

ومما لا شك فيه أنّ كلّ نوع من هذه الشبكات له خصائصه التي تؤثر في سرعة الأداء واتخاذ القرار، وفي الدقة والمرونة ومعنويات المجموعة، وعلى ذلك يمكن عقد المقارنة التالية لخصائص هذه الشبكات، وقد استبعدت شبكة النجم من المقارنة لأنّ لها شبكات الدائرة نفسها.

ومما سبق يتضح أنه عند اختيار شبكة الاتصال التي سيتم اتباعها، فإنّ المدير عليه أن يقارن بين هذه الخصائص للشبكات المختلفة وتحديد العامل الهام بالنسبة للموقف الذي يواجهه واختيار الشبكة الملائمة لهذا الموقف. وإنّ بعض المديرين يركز على السرعة في اتخاذ القرار والدقة، وذلك بغض النظر عن أثر ذلك على المعنوية والمرونة، وبعضهم يقوم بالعكس. ولكن على المدير الكفء أن يواءم قدر الإمكان بين كلّ من هذه الخصائص في اختيار شبكة الاتصال.

2- الشبكات الرسمية وغير الرسمية

إنّ الاتصالات الرسمية في المنظمات ضرورية وأساسية. إلى جانب ذلك قد يوجد أحياناً اتصالات غير رسمية، وهي التي تمكّن من خلق جو صداقة في المنظمة، وتبث الثقة والشعور بالراحة للعاملين، وهي تتبع مساراً خاصاً بها، ولا توجد قواعد ثابتة للرقابة عليها، فهي تنشأ بواسطة العلاقات الشخصية التي تسمح بالحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين في إطار اجتماعي.

في حين أنّ الاتصالات الرسمية تتحدد بناء على نظام المنظمة وهيكلها، فالمدير يتعامل مع مجموعات متنوعة وخطوط تنظيمية عديدة، وهناك آراء وردود أفعال متعددة تتم بناء على سلطة الأمر.

- **شبكة الاتصالات الرسمية**

تمثل الخطوط الرسمية للاتصالات والتي صممت حسب الهيكل التنظيمي، حيث يمكن تحديد مصدر كل رسالة بسهولة، وخط السلطة يمثل جزءاً هاماً في إرسال الاتصالات واستقبالها، ومما يميزها أنه يتم تطبيقها حسب قواعد وإجراءات عدة ثابتة تحدد مسارات الاتصالات.

- **شبكة الاتصالات غير الرسمية**

هي خطوط جانبية للاتصال، وهي أساساً شخصية وجهاً لوجه، وليس لها هيكل محدد، ومن الصعب تحديد مصدر الرسالة أو المسؤول عن مضمونها، وهي تظهر في العديد من المنظمات خاصة تلك المنظمات التي تكون فيها الشبكات الرسمية غير فعالة، وهي تسمى Grapevine، وهي تُعدّ وسيلة

للاتصال داخل المنظمات، ولكنها تُعدّ خارج النظام الرسمي للاتصالات، فهي تُعدّ خط اتصال غير رسمي لنقل المعلومات إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية، وهي تتميز بمميزات عدة:

1- تتميز بالسرعة بالمقارنة مع قنوات الاتصال الرسمية.

2- انتقائية من حيث المعلومات التي تنقلها والأفراد الذين تصل إليهم المعلومات.

3- دقيقة وفعالة خاصة في حالة إذا ما كانت المعلومات دقيقة، والعاملون يعملون على شكل مجموعات متقاربة.

4- تعطي الإدارة فكرة عن اتجاهات العاملين وتمدها بصمام أمان لمشاعر العاملين وأحاسيسهم.

وهناك **عيوب عدة تحدّ من فاعلية هذا النوع من الاتصال غير الرسمي:**

1- قد تتضمن نشر شائعات وأكاذيب تسمى Rumor.

2- عدم إمكانية تحديد المسؤولية بالنسبة لمصدرها، وبالتالي عدم إمكانية التحكم فيها في معظم الأحيان.

3- قد تتعرض الرسالة للتشويش، وتصبح غير دقيقة في مضمونها.

وهي من الممكن أن تأخذ شكل الشبكات التالية:

1- الخط المستقيم Single Strand

حيث يقوم كلّ شخص بإخبار شخص، وهكذا في شكل تسلسلي لنشر المعلومات، وهي تأخذ الشكل التالي:

شبكة الخط المستقيم

2- الثرثرة Gossip.

حيث يقوم شخص بإخبار عدد من الأشخاص، ويقوم أحدهم بإخبار مجموعة، وهكذا تظهر في الشكل التالي:

شبكة الثرثرة

3- السلسلة العشوائية Probabilistic Chain

حيث يتصل شخص بشخصين، ويقوم كلّ منهما بإخبار شخصين آخرين، وتظهر في الشكل التالي:

شبكة السلسلة العشوائية

4-الشبكة العنقودية Cluster Chain

حيث يقوم أحدٌ بإخبار ثلاثة أشخاص آخرين، ويقوم أحدهم بإخبار اثنين، ويقوم أحدهما بإخبار شخص آخر، وهي تظهر في الشكل التالي:

الشبكة العنقودية

وقد ينتج عن نظام الاتصالات غير الرسمي ظهور بعض الشائعات Rumor، وهي تُعدّ المشكلة الأساسية، وهي نشر معلومات ليس لها أي دليل من الصحة. ولكي يتم القضاء عليها فإنه يجب التعرف على أسبابها، فعندما يشعر الأفراد بالأمان وبروح الفريق يقلّ معدل الأكاذيب، وبالتالي يمكن القضاء عليها، كما يمكن القضاء عليها أيضاً عن طريق:

1- التعرف على أسبابها والعمل على إزالتها.

2- العمل على إمداد العاملين بالحقائق والمعلومات من مصادر مسؤولة.

3- محاولة علاجها في البداية قدر الإمكان.

4- التركيز على الإمداد بالمعلومات وجهاً لوجه أو الكتابة كلما كان ذلك ضرورياً.

5- عدم تكرار الأكاذيب عند تعريف العاملين بالحقائق.

6- محاولة سماعها وتفهمها لكي نتعرف على ما تعنيه وما وراءها من مشاعر ومعنويات.

وتتجاهل الإدارة أحياناً نظام الاتصالات غير الرسمي، وتعمل على القضاء عليه، ولكن ذلك قد يؤدي إلى ازدياد هذا النوع من الاتصالات ونموه في جو من التهديد وعدم الأمان، وتكون الخطوة الحكيمة للإدارة في الموافقة على وجود هذه الشبكة غير الرسمية للاتصالات.

ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بالتعرف على كيفية التعامل مع شبكات الاتصال غير الرسمية، وأن تحاول التعرف على قادتها والعمل على إمدادهم بالمعلومات والحقائق الموثوق بها حتى يقومون بنقل شيء مفيد، حيث أنه يمكن تحقيق الاتصال الرسمي عن طريق قنوات غير رسمية.

وللتعامل معها يجب أن يتم ما يلي:

1- إنشاء بيئة اتصالات مفتوحة حيث يقوم المشرف بإخبار العاملين بالحقائق ليقلل الاعتماد على الشائعات والأكاذيب.

2- تشجيع الاتصالات الصاعدة فلو أظهرت الإدارة والمشرفون اهتمامهم بهذا النوع من الاتصالات، وقام المشرف بالإصغاء للعاملين، وأظهر اهتمامه بآرائهم، فإنّ العاملين سيشعرون بالارتياح مما يقلل نشاط الشائعات، ويسمح للمديرين بإمداد العاملين بالمعلومات التي يثقون بها.

الخلاصة:

- يعدَّ الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة اعلامية أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو جمهور داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان. ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قصداً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال .
- لقد قام عدد كبير من الباحثين والكتاب والمنظمات بتعريف الاتصال وإن تباينت بعض هذه التعريفات إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم. لذا يمكن أن يعرف الاتصال التنظيمي: بأنه (عملية تبادل معلومات وآراء ومشاعر بين أفراد التنظيم.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يلي: من عوائق الاتصالات الهابطة:

1. عدم فهم الإدارة لمهام الاتصالات الهابطة
2. غياب التفكير الإبداعي لدى العاملين
3. غياب معايير و مؤشرات الأداء
4. تعرض المنظمات للازمات المتكررة

الجواب الصحيح هو رقم 1

– إن الهدف النهائي للقيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة:

1. إيصال معلومات محددة
2. تحقيق الرضا لدى مستقبل الرسالة
3. التأثير في مستقبل الرسالة
4. توفير الإطار العلمي لصناعة القرار

الجواب الصحيح هو رقم 3 .

– تحدث " التغذية العكسية " عند:

1. استجابة المستقبل لرسالة المرسل
2. فور إرسال المرسل لرسالته
3. أثناء عملية " تشفير" الرسالة
4. قبل قيام المستقبل بعملية " فك الشيفرة"

الجواب الصحيح هو رقم 1 .

– من أهداف " الاتصالات الصاعدة:"

1. تنمية التفكير العاطفي لدى العاملين
2. الاستغناء عن خدمات وسائل الإعلام
3. وضع الحلول الآنية لمشكلات المنظمة البيئية
4. تحديد مجالات مشاكل العمل و الحلول المقترحة لها

الجواب الصحيح هو رقم 4.

مراجع الوحدة الخامسة

1- KAE.H. Chung, Management Critical Success Factor,(Boston: Ellyn and Bacon Inc.,1986)..

2- Phillip V. Lewis, Organizational Communication, The Essence of Effective Management (Columbus: Grid Publishing Inc., Second edition, 1997).

3- Keith Davis, Human Behavior At Work, Organizational Behavior, (N.Y. McGraw, hill, Inc., 1981. Sixth edition).

4- Stephen E. Catt & Donld S. Miller, Supervisory Management & communication, (Illinois: Richard D. Irwin, inc., 1985)

5- S. Bernard Rosenblatt, T Richard Cheatham & James T. Watt, Communication in Business (N.J. Prentice- Hall Inc., 1982, Second edition)

6- Allan R. cohen. Stephen L. Fink, Herman Gadon Ropin D.willits & Natasha Josef- witz, Effective Behavior in organizations. (Homewood: Richard. Irwin, Inc., 1998) Fourth edition.

7- S. Bernard Rosenblatt T. Richard Cheatham& James T. Watt, OP. cit.,.

8-Paul L. Blocklyn , "Consensus On Employee Communication ", Personnel, Vol.64,No.5 May 1998.

9- Jack J. Phillips, "We have got to keep meeting like this", Personnel ,Vol. 65,No-1(Jan. 1988).

10- Desmond W. Evans, Communication At Work,(London: Pitman Publishing, 1997, Second Edition).

11- Robert A. Baron, Behavior In Organization,(London: Allyn and Bacon, Inc., 1983)

12 - James L. Gibson, John M. Ivancevich& James H. Donnelly Jr., Organizational Behavior, Structure & process, (Plano: Business Publication, Inc.,1988. Sixth edition).

13- Joyce S. Anderson, "Real Open, Door Communication", Personnel Journal, Vol. 68, No. 5, (May 1999).

14- علي محمد حلوة، دراسات في الاتصالات، القاهرة، مطابع الطوبجي التجارية، 1995.

15- زيدان عبد الباقي، معوقات الاتصال الإداري في الصناعة، مجلة الإدارة العدد الثامن و الثلاثون، 1996.

16- محمد عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.

الوحدة التعليمية السادسة

القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- تحديد مفهوم القيادة الإدارية

2- التعرف على أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

3- تحديد صفات القائد الإداري في المؤسسة الإعلامية

4- كيفية اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الإعلامية

5- التعرف على المهام الأساسية للقائد المدير في المؤسسة الإعلامية

6- تمييز العلاقة بين القيادة الإدارية وفرق العمل

7- شرح نشأة فرق العمل وتطور منهجيتها

8- تحديد مفهوم بناء فريق العمل

9- اكتساب مهارة إدارة فرق العمل وبنائها

10-التعرف على أهمية العمل بروح الفريق في المؤسسة الإعلامية

العناصر

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية
   - القيادة الأوتوقراطية
   - القيادة الديمقراطية
   - القيادة الحرة أو غير الموجهة
3. صفات القائد الإداري في المؤسسة الإعلامية
4. اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الإعلامية
5. المهام الأساسية للقائد المدير في المؤسسة الإعلامية
   - مهام رسمية تنظيمية
   - مهام غير رسمية
6. القيادة الإدارية وفرق العمل
7. نشأة منهجية فرق العمل وتطورها
8. أهداف بناء فرق العمل
9. فوائد إدارة فرق العمل وبنائها
10. أنواع فرق العمل في المؤسسات الإعلامية
11. منهجية بناء فرق العمل
12. أهمية العمل بروح الفريق في المؤسسة الإعلامية

القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

إنّ اتساع دور المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

مفهوم القيادة الإدارية:

تتعدد مفاهيم القيادة، ولا يمكن القول إنّ هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لأنّ التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. وسوف نتعرض لأهم التعريفات التي وردت، وذلك بغية التوصل إلى مفهوم عام للقيادة:

- القيادة هي "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".
- القيادة هي أيضاً "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة".

ويتضح من التعريفات السابقة للقيادة الإدارية عدم وجود اختلافات جوهرية بينها، حيث تحمل في مضمونها عناصر معينة تشتمل عليها القيادة وهي:

1- ضرورة وجود مجموعة من الأفراد تتكون من شخصين فأكثر تمارس نشاطاً معيناً، وتخضع لتوجيهات القيادة لمزاولة هذا النشاط، فانتفاء توافر هذه المجموعة تنتفي معه الحاجة إلى وجود القيادة.

2- ضرورة وجود شخص من هذه المجموعة تتوافر فيه صفات تجعل في استطاعته التأثير على سلوك الآخرين وحشد طاقاتهم وجهودهم وتوظيفها بما يحقق الأهداف المنشودة.

3- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة إلى الوصول إليها من خلال استغلال طاقات الأفراد الجماعية مع ضرورة شرعية هذه الأهداف.

4- ضرورة توافر قدرات محددة لدى القائد للتأثير على الآخرين بإقناعهم بأهمية العمل، لا بإجبارهم وإقحامهم عليه.

أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

اهتم كثير من الكتاب والباحثين في الماضي والحاضر بموضوع أنماط القيادات وأنواعها، وذلك لما لها من أهمية في العملية الإدارية، حيث صنف بعضهم القيادات إلى قيادات إيجابية وقيادات سلبية، وهذا التصنيف من وجهة نظر الدوافع، أما من وجهة نظر تفويض السلطة فيمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية وقيادات لا مركزية.

ولكن قبل بحث موضوع الأنماط القيادية فإنه من الأجدى بنا أن نوضح مفهوم السلطة لكونها الوسيلة الرئيسة التي يستخدمها القائد في تسيير العملية الإدارية، وتمثل بذلك محور النمط القيادي حيث أورد الكتاب والباحثون في حقل الإدارة تعريفات متعددة لها، نذكر منها ما يلي:

- السلطة هي "الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل".
- السلطة هي "حق إعطاء الأوامر، وقوة المطالبة بالطاعة والامتثال".
- السلطة هي "النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة، بغض النظر عن صفاته الشخصية".

وسنقدم فيما يلي النماذج القيادية الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري، وهو ما يهمنا في هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. القيادة الاتوقراطية.
2. القيادة الديمقراطية.
3. القيادة الحرة أو غير الموجهة.

1- القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كلّ السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكلّ صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كلّ التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسية لها ... ولذلك فهو لا يفوض سلطاته – ولو أن ذلك بإمكانه – بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كلّ الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

وكذلك يعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف، والتهديد، والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه. ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كلّ صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغباته. ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كلّ التفاصيل وإصراره على إطاعة مرؤوسيه لها.

ويرى "ماكج ريجو" في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية، أنّ هناك افتراضات عدة قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية من أهمها:

أ- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والخمول والتهرب من تحمل المسؤولية. هذه أمور تدفع الفرد لأن يكون مهيئاً للانقياد وإلى الاعتماد على الغير، ويخاف العقاب والجزاء ويعمل خوفاً من الجزاء لا حباً في العمل.

ب- إنّ الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية، وتعد أساساً لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.

ج- يحتاج الفرد دائماً إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه، وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين.

ويلاحظ أنّ القائد في هذا النمط ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. وتندرج تحت هذه القيادة أنماط قيادية متباينة في الأسلوب متفقة في الغاية هي:

أ- الأوتوقراطي الخير

يكون القائد في هذا النمط أقل استبدادًا من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات، ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً

على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ب- الأوتوقراطي اللبق أو المناور

وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفرداً.

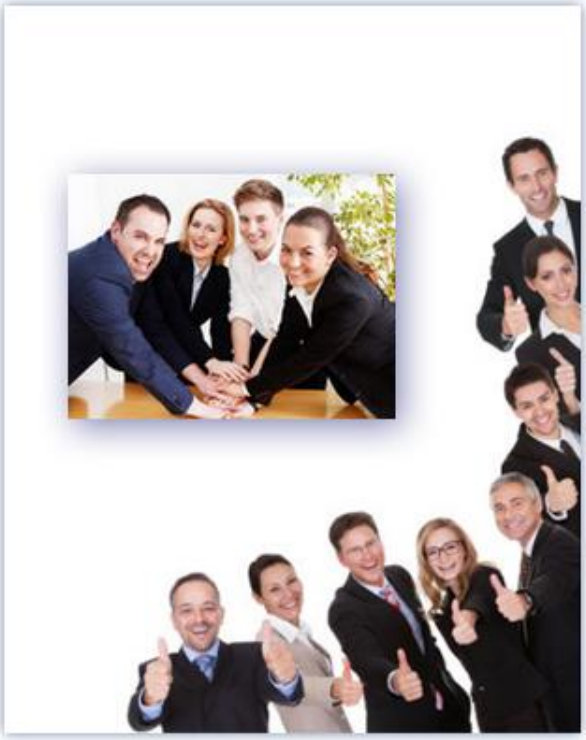
2- القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة...فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة. وعموماً فقد وجد أنّ القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز، وتشجيع روح المبادأة، والقدرة على الخلق والابتكار.

وتتراوح نماذج القيادة الديمقراطية بين النماذج التالية:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أنّ الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار، فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

3- القيادة الحرة أو غير الموجهة



يطلق على هذا النموذج "القيادة المنطلقة" على أساس أنّ المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلق عليها بعضهم "القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان"، أو "دعه يعمل"، ويصل ببعضهم إلى تسميتها بالقيادة المتخلية. وأما بعضهم الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل

القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

صفات القائد الإداري في المؤسسة الإعلامية

قام كلٌّ من "داني كوكس" و "جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات الإعلامية، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3- الإنجاز: فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أنّ هناك فرقاً مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

4- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكلّ النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أنّ الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الهدف بسلام.

5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعّالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً. أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعّال هو شخص مبدع خلّاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفانٍ والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاءٍ كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعّالين الذين تمّ دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تُعدّ ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس: إنّ أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام. فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إذاً إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، بل عندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الإعلامية

تفشل كثير من المؤسسات الإعلامية في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالباً ما يؤاخذ أشخاص واعدون جداً بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة، وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

1- تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ بالحسبان عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.

- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
- أن يكون قد مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- أن يكون الاختيار النهائي مبنياً على نتائج التدريب.
- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

2- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

3- أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير، ومن أهمها:

1- حجم المؤسسة الإعلامية ونوعها، فحجم المؤسسة ونوعها يمكّننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

2- موقع المؤسسة الإعلامية: فوجود المؤسسة مثلاً في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة.

4- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم، أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها، والالتفاف من حولها، وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها، والأذى الذي قد يتوقعها.

5- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله. فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات، كما يعاونها على الحركة، أما المناخ غير الديمقراطي الذي يعتمد على التمسك بالرأي الواحد فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها، ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلاً في الخفاء.

6- الوقت المناسب: فكما أنّ المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإنّ الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضاً.

7- مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

المهام الأساسية للقائد المدير في المؤسسة الإعلامية

لا شك أنّ القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة الإعلامية التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام. وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أولاً – مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في الوسيلة الإعلامية (مقروءة أو مسموعة أو مرئية) لكي تسير الأمور بانضباط وجدية. وأبرز هذه المهام ما يلي:

أ – **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف الوسيلة للقائمين بالاتصال للعاملين تحت إمرته، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط. فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أنّ في إنجاز خطط الوسيلة الإعلامية وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

ب– **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين القائمين بالاتصال والفنيين والعاملين حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى للمؤسسة الإعلامية هو التوزيع على أساس فرق العمل التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم، ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع القائمين بالاتصال إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

ج– **التنسيق بين أطراف العمل** وتوجيه الجميع للمسير باتجاه الهدف الأساسي والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد العاملين أو عدم

قناعة بعضهم الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع القائمين بالاتصال وشرح أهداف وسيلتهم الإعلامية وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم على التعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

د- **تشكيل شبكة من الاتصالات** العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل، وتفهّم حاجاته ومتطلباته.

هـ- **المتابعة والإشراف:** فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تُعدّ المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تُعدّ مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تُعدّ من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاح.

ثانياً- مهام غير رسمية

تعتمد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد الإداري وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أنّ لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية وتطوير القائمين بالاتصال من محررين وفنيين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

أ- **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كلّ جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك. وهنا يجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

ب- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً، ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

ج- المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات الإعلامية إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً، وخلق الإحساس بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة، وإن وجد منهم فإنّ أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم، ويرجعهم إلى الأجواء.

د- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المديرين أنّ مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته، وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تُعدّ من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

هـ - درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها، وبذلك يحول المدير المؤسسة الإعلامية إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

و- مهارة تبصر الأهداف العامة للمؤسسة الإعلامية وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهمٌ كافٍ

للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

ز- **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:** وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

القيادة الإدارية وفرق العمل

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، وكذلك إدارة الموارد البشرية..... وغيرها.

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المؤسسات الإعلامية في العصر الحالي الحكومية والخاصة على حد سواء، وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضاء الجمهور والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المؤسسات نشاطها. ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم، وتتأثر به منظمات المجتمع كافة، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التكنولوجي المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق الاستخدام الأمثل، كما أنّ الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً، وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل، وتؤسس للعمل الجماعي.

نشأة منهجية فرق العمل وتطورها

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرّف "جابلونسكي" إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكلّ العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر". ويُعدّ اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل.

وكذلك يشار إلى تأثير "هنري فايول" في عام 1949، على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أنّ الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم "وليام أوشي" نظرية " Z "، أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة، وذلك في العام 1981م. وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب العمل وإجراءاته والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتُعدّ عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء، لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فرق العمل:

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

6- إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد المنظمة ومخرجاتها.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، وعدّ المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم القرارات الإدارية واستيعابها أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

فوائد إدارة فرق العمل وبنائها:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم بعضاً لأنهم يتوحدون في فريق، ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.

كما يتيح أسلوب إدارة فرق العمل وبنائها بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأنّ الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أنّ القرارات يتمّ اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع. وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أنّ هناك مجموعة من **الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل** منها:

1- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
2- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
3- الحد من الصراعات.
4- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها،مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

5- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

6- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.

7- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

8- التفويض الفعال من قبل المديرين.

9- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

10- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الاتصال وتنميتها لدى الأفراد.

أنواع فرق العمل في المؤسسات الإعلامية:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها. فعندما تشعر المؤسسة الإعلامية بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل وبنائه، فإنّ أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق. ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أم مؤقتاً؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها، فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكلّ منها خصائصه، نذكر منها:

1. فرق عمل الإدارة العليا.
2. فرق العمل الوظيفية.
3. فرق العمل المتعددة الوظائف.
4. فرق العمل الموجهة ذاتياً.
5. فرق العمل المدارة ذاتياً.
6. فرق العمل الافتراضية.

1- فرق عمل الإدارة العليا:

يُعدّ هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة الإعلامية والبيئة الخارجية. ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأنّ الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من عدّ أنفسهم أعضاءً في الفريق. ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- تحديد رؤية المؤسسة الإعلامية ورسالتها.
- تحديد رؤية ورسالة كل وسيلة من الوسائل الإعلامية التي تصدر عن المؤسسة الإعلامية الأم.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات الخاصة بكل وسيلة إعلامية صادرة عن المؤسسة الأم.
- تطوير فلسفة المؤسسة الإعلامية والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف قطاعات المؤسسة الإعلامية المختلفة وواجباتها، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية:

وهي التي يتألف أعضاؤها من الوحدة الوظيفية نفسها أو القسم نفسه، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة، وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتكون العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات الإعلامية ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في أوقات الأزمات في ظل بيئة ذات تغير سريع، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة واحتياجات الجمهور.

4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمّى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر في عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان، حيث يجتمع كلّ من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول. وقد أدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما أسهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل في المؤسسات الإعلامية العملاقة في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجّهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة نشاطاتهم وأعمالهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي. ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء، ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المؤسسات الإعلامية التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق مزايا عدّة يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المخرجات الإعلامية، وتحسين مستوى الخدمات الإعلامية المقدمة للجمهور، وتوفير قدر عالٍ من المرونة في بيئة العمل.

6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق، وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

7- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المؤسسات الإعلامية، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود. وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

منهجية بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أنّ عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم بعضاً، تمر عملية بناء الفريق بمراحل عدّة، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن، وهذه المراحل:

1- مرحلة التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأنّ الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية، وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

و هذه المرحلة هي مرحلة مهمة، وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر إلى الأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ بعضهم إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تقويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة، والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف، ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإنّ سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات، والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير الفريق وقيمه، وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أنّ عملية بناء الفريق وتطويره يتمّ بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين، ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية. ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعّال.
- الإنهاء والاحتفال.

أهمية العمل بروح الفريق في المؤسسة الإعلامية

المؤسسة الإعلامية مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات اتصالية واجتماعية وتربوية وسياسية... الخ. وتواكب استمرار الحياة وتطورها، وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية، وتحقق للأفراد الرضا النفسي. والمؤسسة الإعلامية بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع، قادة المجتمع، الجمهور، القائمون بالاتصال، ويكون المدير مسؤولاً أمام الجميع في تنفيذ السياسة الإعلامية وتحقيق أهدافها. يقصد بالإدارة الإعلامية "كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الأهداف الإعلامية والاتصالية المنشودة من الوسيلة

الإعلامية (مقروءة أو مسموعة أو مرئية)، وهي بذلك ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية الاتصالية، وبذلك تهدف الإدارة الإعلامية إلى تنظيم الوسيلة الإعلامية وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في التنشئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويُعدّ مدير المؤسسة هو المسؤول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف الإعلامية المرسومة من قبل المخططين.

المؤسسة الإعلامية الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى القائمين بالاتصال من محررين وفنيين وإداريين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار، وكلّ ذلك سيعود بفوائد كثيرة على الوسيلة الإعلامية والجمهور المستهدف والقائمين بالاتصال والمجتمع بأسره. ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة الإعلامية ما يلي:

- تكون الوسيلة الإعلامية أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع القائمين بالاتصال أنفسهم، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالٍ بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل المؤسسة الإعلامية وخارجها.
- تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية وخارجها.
- أداء العمل داخل المؤسسة الإعلامية في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- تحسين مستوى الخدمات الإعلامية المقدمة للجمهور من خلال قرارات اتصالية جماعية، ويلتزم بها القائمون بالاتصال لتؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق النمو المهني لكلّ القائمين بالاتصال بالإدارة الإعلامية، وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المؤسسة الإعلامية يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح، نذكر منها ما يلي:

1. ضرورة التزام مدير المؤسسة الإعلامية بهذه المنهجية، والعمل على توفير البيئة المناسبة، والرفع من مهاراته الشخصية، والإلمام بمتطلبات النجاح، وتوفير الدعم اللازم للقائمين بالاتصال من محررين وفنيين وإداريين.
2. أن يدرك مدير المؤسسة الإعلامية أنّ التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة، ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية.
3. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، والحد من التسلسل الهرمي غير المجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمؤسسة.
4. التسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة، وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي.
5. الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية، وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً.
6. وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذلك تحديد المهام والمسؤوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المؤسسة على أسس تدعم العمل الجماعي ومعاييره.
7. العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم، وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق.

الخلاصة

- القيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة الإعلامية إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، العبرة ليست بموارد المؤسسة وكثرتها، وإنما هي بحسن الإدارة فكم من المؤسسات الإعلامية لا تملك موارد ضخمة ولكنها بفضل إدارتها الناجحة صنعت كل شيء، وأضحت المؤثر الأكبر في الرأي العام.

- ومن منطلق الحرص على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الإداري في مجال الإدارة، ذلك لأن القيادة الإدارية الناجحة لازمة في جميع المجالات، وكما نعلم أن القيادة البارعة هي روح الإدارة العامة.

- واستمرار ونمو المؤسسة الإعلامية لا ينبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها، ويضربون لذلك مثلاً له أبلغ الدلالة. فقد يقام الجيش على خير نظام، وقد يزود بأحسن الأسلحة والعتاد، ولكن ذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من نصر، وإنما يتحقق النصر حينما تتوافر القيادة الإدارية البارعة، كذلك الحال في إدارة المؤسسة الإعلامية.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

– نطلق على القيادة التي تميل إلى التنظيم أكثر من التوجيه:

1. القيادة الاستبدادية.
2. القيادة الديمقراطية.
3. القيادة الفوضوية.
4. القيادة الأوتوقراطية.

الجواب الصحيح هو رقم 4

– يستخدم " القائد الدبلوماسي " في عمله:

1. فن السيطرة.
2. فن إدارة الصراع.
3. فن الإقناع.
4. فن إدارة النزاع.

الجواب الصحيح هو رقم 3

– من الأنماط القيادية التي تعطي نتائج سريعة أثناء الأزمات:

1. القائد المتساهل.
2. القائد الديموقراطي .
3. القائد الأوتوقراطي.
4. القائد الدبلوماسي.

الجواب الصحيح هو رقم 3

– من سلبيات " القائد الدبلوماسي" :

1. نادراً ما يتخذ قرارات صحيحة.
2. يستهلك كثيراً من موارد المنظمة في عملية الإقناع.
3. يفسر المرؤوسون جهوده في إقناعهم على أنه ضعف.
4. لا يؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي.

الجواب الصحيح هو رقم 3

مراجع الوحدة السادسة

1- Barile T ,HJe Comman Base of social Work , New York, National Association of Social works , 1990

2- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1999.

3- Scolliam A., & Werthdmer, Michale, Introduction To Psychological Research, N. Y: Jehn Wiley & sons, Inc., 2002.

4- Killian, Ray, A. A. Managers Must Lead, N. Y.: American Management Associations, 1999

5- Block, z & .Macmillan, I.C. Corporate Venturing : Creating New Business Within The Firm. Harvard Business SCHOOL Press, MA ,U.S.A.1993.

6- Anonymous. The Articulate Executive : Executive Orchestrating Effective communication A Harvard Business Review Book,1998.,

7- محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات الاتجاهات الحديثة، القاهرة،1990

8- سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط ٤، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1999.

9- فضل الله علي فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض، المؤلف، ط 1،1997.

10- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع 1998

11- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1980

12- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية 1997.

13- محمد المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 2001

14- خميس إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، 1986

15- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة 1994

16- محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، ط 2، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية،1998

17- أندرو دي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.

18- لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادات القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1998.

الوحدة التعليمية السابعة

التحفيز في المؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- التعرف على مفهوم الحوافز

2- الفهم الصحيح لأهمية الحوافز

3- التمييز بين أنواع الحوافز المستخدمة في المؤسسات الإعلامية

- معرفة أنواع الحوافز من حيث أثرها أو(من حيث فاعليتها)
- معرفة أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين)
- معرفة أنواع الحوافز من حيث هدفها
- معرفة أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة
- معرفة أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

4- شرح الحوافز وعلاقتها بالأداء لدى القائم بالاتصال

5- التعرف على الخطوات التي تساعد على تحفيز القائمين بالاتصال

6- شرح معوقات عملية التحفيز في المؤسسة الإعلامية

العناصر

1- مفهوم الحوافز

2- أهمية الحوافز

3- أنواع الحوافز المستخدمة في المؤسسات الإعلامية

- أنواع الحوافز من حيث أثرها أو(من حيث فاعليتها)
- أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين)
- أنواع الحوافز من حيث هدفها
- أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة
- أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

4- الحوافز وعلاقتها بالأداء لدى القائم بالاتصال

5- الخطوات التي تساعد على تحفيز القائمين بالاتصال

6- معوقات عملية التحفيز في المؤسسة الإعلامية

التحفيز في المؤسسة الإعلامية

مفهوم الحوافز:

لقد عرفت الحوافز بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه".

ويُعدّ هذا التعريف تعريفاً عاماً حيث أنه ينطبق على أي نشاط من قبل الإنسان لتحقيق هدف معين. وفي الإطار نفسه تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً".

كما تعرف الحوافز بأنها"عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين، وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تقوم بإعدادها الإدارة للتأثير على العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية لهم، وهي بهذا المفهوم تختلف وتفترق عن الدوافع النابعة من داخل العامل ذاته، والتي يستقر مكانها في الضمير الإنساني.

و يقصد بالدوافع مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد والتي تثير فيه الرغبة في العمل كدافع من الداخل، ثم توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء أو هدف معين.

و يختلف مفهوم "الحوافز" عن مفهوم "الأجر" الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أنّ الحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، لأنّ تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد ثمارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه.

وعليه فإنّ أهم **خصائص الحوافز** هي:

1. مجموعة من العوامل أو الأساليب أو الإجراءات أو المغريات تقوم بإعدادها الإدارة.
2. تعمل على تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل، أو لفريق العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال بذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو الأفضل.

تحث الأداء الإنساني للفرد في المنظمة وتنمّيه وتقوّيه.

3. تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم وبما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة.

أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب أو الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك. فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أنّ الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

ويمكن القول: إنّ أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات، لذلك فإنّ أداء الفرد وتحفيزه– لكي يؤدي ما يناط به من أعمال – يُعدّ في غاية الأهمية لكل المنظمات. وبشكل أكثر تحديداً فإنّ الناس يجب أن تحفز للأسباب التالية:

- لكي ينضموا إلى المنظمات.
- لكي يؤدوا مهامهم على أحسن وجه.
- لكي يمارسوا مهاراتهم الابتكارية والإبداعية في العمل من أجل رفع كفاءة أداء المنظمة وفاعليته.

وفيما يتعلق بالمديرين في مختلف المنظمات فإنّ أهمية الحوافز بالنسبة لهم ترجع إلى أنّ أدائهم يعتمد على أداء تابعيهم، ومن ثم يتحتم عليهم فهم كيفية تحفيز تابعيهم ليعملوا نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالتحفيز هام للمديرين والمنظمات لأنه يستخدم لتحقيق هدفين هما:

- توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- تحقيق العدالة بين المرؤوسين.

وتُعدّ الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

وتظهر أهمية الحوافز في الآتي:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه، أو تعديله، أو تغييره، أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
4. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأنّ العاملين كثيراً ما يسيؤون فهم الإدارة، ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً.
6. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
7. المساهمة في تحقيق أية أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أنّ ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين) .
8. دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم، ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين، وأيضاً زيادة إيرادات المنظمة في الوقت نفسه.
9. تُعدّ الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها، وبالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة، وتثمن جهوده بصورة مادية أو معنوية.
10. إنّ الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحدد مدى قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين، كما تحدد

مدى الاستمرارية في اتباع أسلوب وسلوك معين، وكلّ ذلك بقصد تحقيق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية.

11. تُعدّ الحوافز مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة، وركيزة رئيسة لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين : فكري، وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، لذا تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

أ- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والأداء.

ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

ج- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز.

أنواع الحوافز المستخدمة في المؤسسات الإعلامية

إنّ التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متعددة، ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات وسائل الحوافز وأساليبها، والتي يمكن لإدارة المؤسسة الإعلامية استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للقائمين بالاتصال، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولاً- أنواع الحوافز من حيث أثرها أو(من حيث فاعليتها)

1 - حوافز إيجابية:

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للقائم بالاتصال إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء محسوساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.

وهذه الحوافز يدخل فيها كلّ المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتُعدّ من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع القائمين بالاتصال وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز: عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى الفرد، لأنها تتلاءم ورغباته بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل، مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للقائم بالاتصال مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق القائم بالاتصال إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء. وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تُستخدم فور قيام الفرد بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوافر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً ازداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الفرد بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى القائمين بالاتصال، فإنه يفقد قدرته التحفيزية، وتكون فائدته شبه منعدمة.

2 –حوافز سلبية:

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك القائمين بالاتصال عن طريق أسلوب العقاب والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الفرد يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة. ومن الناحية العملية فإنّ الحافز السلبي لا يحفز القائم بالاتصال إلى العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون، ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى القائم بالاتصال المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

ويرى كثير من المديرين أنّ العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل الافراد، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد لدرجةٍ لا تمكّنه من الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

وبذلك فإنّ جانب التخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية يأخذ به للامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف الترغيب بعمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية إلا أنه قد يترك أثاراً سلبية في نفوس القائمين بالاتصال مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل، ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا بالحسبان حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر الأفراد بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها، وتضمن جدية القائمين بالاتصال.

كما قد يؤدي تجنب القائمين بالاتصال للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية، وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها. لذلك فإنّ الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية، وتوسع مجالات استخدامها، وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدمها للقائمين بالاتصال في حينها، أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب.

ثانياً- أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين)

1 - الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز

عمل معين، ومن أمثلته، الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ القائم بالاتصال مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناءٍ، أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة. وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

2 –الحوافز الجماعية

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين القائمين بالاتصال، ومن أمثلتها، المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين كفاءة الأداء والإنتاجية ورفعها. وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين. وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسوا أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن، وبأنّ جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

ثالثاً –أنواع الحوافز من حيث هدفها:

1– الأداء الجيد:

تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة، حيث كانت لا تتوقع من الفرد أن يزيد عن الأداء العادي أو الجيد أو تقوم بالتجديد فيه، بل ربما انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصل إلى الحد الأدنى للأداء، وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه، ويحصل على الحوافز المقررة.

2– الأداء الممتاز:

حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كمنهج الإدارة بالأهداف مثلاً، حيث تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل، أو تتمكن من تحقيق توفير في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ومن مهنة إلى مهنة أخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة.

رابعاً- أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

1- حوافز أساسية:

ويقصد بها الحوافز المخصصة لإشباع حاجة معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية.

2- حوافز بديلة:

وتلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم الحوافز الأساسية نفسها لأعداد كبيرة من القائمين بالاتصال بسبب قلة الإمكانات أو ضخامة العدد، وفي الوقت نفسه ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن منهم حتى لا تسبب لهم إحباطاً أو شعوراً بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضاً، فتلجأ الإدارة هنا إلى تقديم الحوافز البديلة بمعنى أن تعطي الإدارة للأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي، ومثال ذلك تقديم وسام تقدير بدلاً من المكافأة التشجيعية.

وهنا في هذه الحالة يجب أن تنتبه الإدارة إلى أنّ القائمين بالاتصال يختلفون في طريقة استجابتهم للحوافز البديلة، فبعضهم يقبلها راضياً، وبعضهم الآخر يقبلها على مضض، ويرفضها بعضهم، ويستنكرها بعضهم الآخر، وربما سبب إحباطاً لنوعية معينة منهم. لذا كان مهماً أن تحدد إدارة المؤسسة الإعلامية بوضوح الأسس التي تعطى بناء عليها الحوافز الأساسية والبديلة، وأن يفهم القائمون بالاتصال هذه الأسس ويقتنعون بها، وإلا أصبحت الحوافز البديلة مصدراً لعدم الرضا بدلاً من أن تكون سبباً في الرضاء الوظيفي.

خامساً- أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع القائمين بالاتصال على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم. ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، والحوافز المادية تشمل كلّ الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم، أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما. وعلى ذلك فإنّ القائم بالاتصال كلما أنتج أكثر

أو أفضل حصل على كسب أكبر، في حين أنّ التقصير في الإنتاج كماً أو كيفاً يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي.

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع القائم بالاتصال على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغب به الإدارة، مع الإشارة إلى أنه يمكن أن تكون الحوافز المادية حوافز إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات... الخ، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو تخفيض الراتب ... الخ.

ومن مزايا الحافز المادي ما يلي:

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده، حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة إنتاجه، فهو والأمر كذلك يتفق ورغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة إنتاجه، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم، على خلاف الترقية أو العلاوة الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- اشتماله على معانٍ نفسية واجتماعية عدّة نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته.

ومن عيوب هذا النوع من الحوافز ما يلي:

- إنها تدفع القائمين بالاتصال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر في صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً وبعد فترة طويلة من هذا العمل الشاق.
- إنّ هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج، مثل العمل الإعلامي والبحث العلمي كأعمال إبداعية.

وبالرغم من ذلك تُعدّ الحوافز المادية من الناحية النظرية أفضل الطرق لدفع عملية زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، حيث أنه توجد علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاج وبين مصلحة الفرد، ومن ثم تُعدّ الحوافز المادية حافزاً أساسياً بالإضافة إلى ما توفره جهة العمل من عوامل الاستقرار والطمأنينة للأفراد، وإتاحة الفرصة لإظهار مواهبهم وخبراتهم داخل العمل.

2- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور القائم بالاتصال بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية، والاعتراف، والتقدير بالجهد الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، وظلّ الاهتمام بالحوافز المعنوية يزداد يوماً بعد يوم نتيجة لتطور فروع العلوم النفسية والاجتماعية، وتقدم البحوث في مجالات العمل المختلفة، ونتيجة لانتشار التعليم وتنوعه وتعقده، وتقدم التكنولوجيا وطرق العمل وأساليبه، مما أدى إلى البحث عن طرق متنوعة لتحفيز الفرد، وجعله يتعايش مع عمله بطريقة أفضل، لذلك تولي النظريات الحديثة في الإدارة اهتماماً كبيراً للحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إنّ المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية. وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإنّ لها أن تختار من بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

فإذا كان القائم بالاتصال يقدم خبراته وقدراته في العمل المكلف به، فإنّ الاعتبارات الإنسانية تحتم أن تقدم جهة العمل عدداً من الخدمات والحوافز التي تجعله يقبل على العمل مطمئناً إلى يومه آمناً على غده، راضياً بها نفسه، مثل الرعاية الاجتماعية والصحية، فهذه تصون أفراد القوى العاملة كأصل من الأصول الهامة للعمل في المؤسسة، وتجذبهم للعمل فيها والبقاء في خدمتها، كما تحافظ على معنوياتهم وتنشطهم وتحسن اتجاههم وموقفهم تجاه العمل ورؤسائهم وزملائهم بصفة خاصة.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ ثمة مسائل واعتبارات يكون لها تأثير كبير على الأفراد والمجموعات، وفي كثير من الأحيان يكون هذا التأثير النفسي أو الأدبي أو المعنوي أقوى من أي تأثير مادي، وبصفة خاصة إذا

أحسن تقديره واستخدامه، فشهادات التقدير والأوسمة وغيرها من المحفزات الأدبية والمعنوية ذات قيمة عظيمة لا يمكن تجاهلها.

ومن ضمن صور أشكال الحوافز المعنوية محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل وحياته الخاصة. ويرجع ذلك إلى أنّ حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة، فظروفه الشخصية خارج المنظمة تؤثر في أدائه ونشاطه وفعاليته.

كما يُعدّ تفويض السلطة من العوامل المهمة جداً في مسألة التحفيز، إذ إنّ التفويض يشعر الفرد المفوض إليه بالأهمية، ويمنحه الثقة في نفسه، ولا شك أنّ لذلك آثاره على فعالية الأداء وكفاءته، حيث سيحاول هذا الفرد أن يرتفع إلى مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه ويثبت وجوده.

وإلى جانب العوامل والمحفزات السابقة فإنّ وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة يكفل للقيادة أن تقف على رغبات الأفراد ومشاعرهم وآرائهم واقتراحاتهم، وفي الوقت ذاته يكفل للأفراد أن يقفوا على أهداف المنظمة وغاياتها بكلّ وضوح مما يسهم في تحفيزهم ورفع معنوياتهم.

ومن هنا يمكن القول بأنّ الحافز المعنوي هو مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للقائمين بالاتصال، وهي في الغالب الأعم تتجسد في حسن المعاملة وإزالة أسباب التذمر والشكوى، ومكافأة المجدين ومعاقبة المسيئين، وتقديم الخدمات الترفيهية للقائمين بالاتصال، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، ويمكن القول بأنه يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي، مثل الشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

وأخيراً فإنّ الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كلّ ما ترتب عليه من دفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإثراء الوظيفي، الإجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، طبيعة الإشراف، الشعور بالانتماء، الشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان، والشعور بالحاجة إلى تقدير الذات، والثقة في كفاءة المنظمة التي يعمل فيها وأهدافها، ونظم الاقتراحات، الإعلان في لوحة الشرف، التوافق الاجتماعي، التميز الأدبي والمعنوي. أو حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما ترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر، مثل اللوم والتوبيخ، وغير ذلك.

ومن الجديد بالذكر أنّ كلاً من هذين النوعين (الإيجابية والسلبية) يُعدّ ضرورياً من وجهة نظر كثير من الباحثين، وأنّ استخدام أي منهم بمفرده يُعدّ غير كافٍ، ولابد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

الحوافز وعلاقتها بالأداء لدى القائم بالاتصال

إنّ التحفز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأفراد بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال، أو الحصول على ترقية، أو غير ذلك من الأهداف.

وتُعدّ عملية تحفيز القائمين بالاتصال من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام المؤسسة الإعلامية بإشباع جميع حاجات العاملين فيها. ومن جهة أخرى نجد أنّ للمؤسسة الإعلامية حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق أهدافها من خلال القائمين بالاتصال العاملين فيها، وهذا يتطلب تكامل حاجات كلّ من المؤسسة والعاملين فيها.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات القائمين بالاتصال لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر مهم وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأنّ الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المؤسسة الإعلامية ينتج عن تفاعل القدرة على الأداء والرغبة فيه، ودون وجود هذه الرغبة في الأداء والدرجة العالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وتُعدّ دراسة الحوافز وسيلة مهمة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات القائمين بالاتصال، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإنّ الحافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، وإذا أرادت إدارة المؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين لديها وكفاءتهم، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع الفرد وتحفزه لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل القائم بالاتصال على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فإنّ النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط، والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج الفرد لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة.

إنّ تحسين أداء القائمين بالاتصال وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- مستوى قدرة القائم بالاتصال على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند القائم بالاتصال يحفزه على العمل والنشاط.
- عدم ظهور التعب على القائم بالاتصال والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- تدريب القائم بالاتصال لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لابد من توافر ما يلي :

- أن يكون الفرد راضياً عن عمله.
- أن يكون الفرد راضياً عن الأجور التي يتقاضاها.
- أن تعترف الإدارة بمجهود أفرادها وتشيد بهم.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
- تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز.
- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند الأفراد.
- أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها "الحوافز".
- أن يدرك الأفراد العاملون السياسة التي تنظم الحوافز، وأنّ هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المجهود المبذول، وتتناسب مع دوافعه.
- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن الأفراد العاملين بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

الخطوات التي تساعد على تحفيز القائمين بالاتصال

هناك مجموعة من الخطوات تساعد إدارة المؤسسة الإعلامية في تفاعلها مع القائمين بالاتصال نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الخطوات هي:

- مساعدة القائمين بالاتصال على التوسع: ففي أغلب الأحيان يكون لدى القائم بالاتصال الرغبة في التطور والتحسن، ولكنه يحجم عن ذلك إذا كان مفروضاً عليه من الإدارة العليا، وعلى الإدارة أن تبين لهم ما أضافوه إلى المؤسسة عندما تحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيداً أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع القائمين بالاتصال والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى القائمين بالاتصال في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- مساعدة القائمين بالاتصال على اكتساب مستويات أعلى للأداء: حيث يرغب أغلب القائمين بالاتصال بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك القائمين بالاتصال في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما تجد إدارة المؤسسة الإعلامية عند العاملين لديها تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء، وربما تكون الإدارة قد أغفلتها أو لم تأخذها في الحسبان.

- توثيق ما اتفق عليه مع القائمين بالاتصال: على الإدارة أن تدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما تتوقعه هي والقائمون بالاتصال من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك، وعند المراجعة للأداء لكلّ فرد ستكون هذه الوثيقة أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- تحديد طريقة العمل: بعد تحديد قياسات العمل ومستوياته على الإدارة أن تراجعها قياساً على أنشطة بعض القائمين بالاتصال، وتحدد هل هي واقعية أم لا؟، وبذلك نضمن أنّ القائمين بالاتصال سيحكمون بصدق على هذه التوقعات.
- الملاحظة والمتابعة: يجب على إدارة المؤسسة الإعلامية مراقبة ما تمّ إنجازه، ومتابعة أداء القائمين بالاتصال، وتقديم المساعدة، والتوجيه للأفراد الأقل خبرة منهم، والتأكيد للجيدين منهم على أنهم أهلاً للثقة، فلهذه المتابعة فائدة كبيرة في التغذية الراجعة.
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من القائمين بالاتصال نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع. وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالمكافآت، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة الفرد المتميز، أو إصدار الإدارة شهادة تقدير لجهوده المتميزة، أو إعطائه ترقية مناسبة.

معوقات عملية التحفيز في المؤسسة الإعلامية

إذا بذلت إدارة المؤسسة الإعلامية جهداً أو اعتقدت ذلك، ولم تجد نتيجة مباشرة، وبقي شعور القائمين بالاتصال كما هو، فلابد أنّ هناك معوقاً من معوقات التحفيز موجوداً، وينبغي البحث عنه وإزالته، ومعوقات التحفيز هي:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للقائمين بالاتصال فلا يُعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والقائمين بالاتصال فيكون كلّ في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات، وخاصة إذا كان لكلّ منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

الخلاصة

- ترتبط فاعلية المؤسسة الإعلامية بكفاءة العنصر البشري وقُدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المُؤثّر والفعّال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة .
- قد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدّد المُتغيّرات المُحدّدة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة المؤسسات الإعلامية هي التعرّف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يُمثّلون قدرة العمل في المؤسسة .
- تُعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يُمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يُمكن معه القول أنّ قدرة المؤسسة الإعلامية تعتمد في تحقيق أهدافها إلى حدّ كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعّال للحافز الذي يُوجَّه لإثارة الدوافع التي تدفع بدورها العاملين للإنتاج وتُحقّق لهم الرضا عن ذلك العمل.

تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

أولاً- تظهر أهمية الحوافز في:

1. الحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة
2. الحفاظ على الموارد المادية للمؤسسة
3. زيادة كمية الانتاج
4. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين

الجواب الصحيح هو رقم 4

ثانياً- تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

1. إعطاء اسبقية مميزة لزيادة ارباح المؤسسة
2. القدرة السريعة على ادارة الازمات
3. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز
4. القدرة على المنافسة طويلة الامد

الجواب الصحيح هو رقم 3

ثالثاً- من مزايا الحافز المادي:

1. زيادة الدخل المادي للعامل
2. الاستمرارية في رفع الروح المعنوية للعامل
3. السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده
4. سهولة السيطرة على العاملين

الجواب الصحيح هو رقم 3

رابعاً– لكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها لابد من توفر احد الشروط التالية:

1. أن يكون الفرد راضيًا عن عمله
2. أن يكون الفرد مستمراً في عمله
3. أن يكون الفرد متخصصاً في عمله
4. أن يمتلك الفرد الخبرة الكافية في عمله

الجواب الصحيح هو رقم 1

مراجع الوحدة السابعة

1- Daley M. Dennis " Humanistic Management Organizational Success. The Effect of Job and Work environment Characteristics Organizational effectiveness, Public Responsiveness and Job Satisfaction, " Public Personnel Management, Vol. 15, Summer 1994

2- Hartog, Den " Culture spec ific and cross – culturally generalizable implicit it leadership theories leadership,1999.

3-Wright, P. (1990) Motivation and Job Satisfaction. In: C. Molander (ed). Human Resource Management. Chartwell-Bratt.

4- Gulick, Luther. And Urwick, Lyndall (2001). Papers on the Science of Administration. Institute Of Public Administration, NY.

5- Kaufman, Herbert (1991) The Limits of Organization Change: The University of Alabama Press, Alabama

6-Rasiel Ethan M (1999).The Mckinsey way: Using The Techniques of The World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. McGraw-Hill, NY.

7- دافيد راتشمان، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 .

8- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

9- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

الوحدة التعليمية الثامنة

الرقابة في المؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- شرح مفهوم الرقابة الإدارية
2- التعرف على الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية
3- تمييز الحاجة إلى الرقابة
4- التعرف على أنواع الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية
5- شرح خصائص نظام الرقابة الفعال في المؤسسة الإعلامية

العناصر

1 مفهوم الرقابة الإدارية
2- الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية
3- الحاجة إلى الرقابة
4- أنواع الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية
5- خصائص نظام الرقابة الفعال في المؤسسة الإعلامية

الرقابة في المؤسسة الإعلامية

مفهوم الرقابة

لم يتفق الفقه الإداري كعادته فيما يتعلق بموضوعات حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية حول تحديد دقيق لمفهوم الرقابة، إذ انطلق كلّ منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس أو تعبر عن البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها، فمنهم من نظر إلى الرقابة على أنها تفتيش وتخويف أو تهديد بقوة السلطة والجزاءات الرسمية، وهؤلاء يمثلون في الواقع الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي للرقابة، ذلك الاتجاه الذي يجد أساسه في النظرية التقليدية (لدوجلاس ماكجريجور) والتي روج لها تحت مسمى نظرية(x) ، حيث كان يرى أنّ الفرد في المنظمة لا يؤمّن على القيام بأمر ما دون متابعة أو إشراف من قبل المسؤولين في تلك المنظمة، فهو يتسم بكراهية متأصلة للعمل، ومن ثم فإنه يجب أن يخضع دائماً لرقابة شديدة ودقيقة أثناء مباشرته للعمل المكلف به، وأن العقاب أو التهديد به يجب أن يُعدّ من الوسائل الأساسية لإجباره على القيام بهذا العمل، خاصة أنّ هذا الفرد لا يعمل في الواقع حباً أو رغبة في العمل، وإنما خوفاً ورهبة من الحرمان والعقاب. ومن هنا فقد قيل إنّ الرقابة هي استخدام السلطة والسطوة أو القوة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم .

ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات متميزة لمعنى الرقابة هي:

- المراجعة أو الفحص أو المقارنة للتأكد من صحة شئ ما أو حسن سيرة.
- التوجيه أو القيادة.
- الكبح أو الضبط أو التقييد.

ويعبر جانب من الفكر الإداري عن غموض معنى الرقابة بقوله "إنّ الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة، ومع ذلك فهي تمثل إحدى النواحي التي يحيطها الكثير من سوء الفهم، وتتسع دائرة هذا الغموض نظراً لأنّ لفظ "رقابة " يعني أيضاً " توجيه" وبتحديد دقيق تشير كلمة رقابة وحدها إلى العملية التي يتم بواسطتها التأكد من أنّ الأنشطة المختلفة داخل المنظمة تحقق النتائج المرغوبة، فالرقابة بهذا المعنى مقصورة على رقابة نتائج الأنشطة ومراجعة معلومات التغذية العكسية للنتائج وإجراء عملية

التصحيح إذا تطلب الأمر، وغالباً ما كان ينظر إلى دور الرقابة على الأداء على أنه مرادف للرقابة المالية.

والرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة عندما يضع المرء لنفسه هدفاً محدداً ويسعى لتحقيقه، فلابد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقوده نحو الهدف، وإذا وجد انحرافاً عن الهدف، أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه، فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود، وبما أنّ السلوك الإنساني هو بطبيعته سلوك هادف، فإنّ الرقابة بذلك تصبح جزءاً لا يتجزأ من هذا السلوك منذ وجد الإنسان.

الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

لقد كان من نتائج عدم وضوح مفهوم الرقابة على الأداء في الفكر الإداري الحديث حدوث خلط بين مفهوم الرقابة على الأداء كوظيفة من وظائف الإدارة،

وبين أنشطة الإدارة الأخرى من ناحية، ووسائل الرقابة من ناحية أخرى، وعناصر الرقابة من ناحية ثالثة.

ويرجع ذلك الخلط إلى مساهمات فروع العلم المختلفة في تناول موضوع الرقابة على الأداء منها: علم الاجتماع، وعلم النفس، والهندسة، والتنظيم والإدارة وغيرها، ومع ذلك فإنّ الصورة ليست قائمة تماماً، بل لاحت في الأفق ملامح اتفاق على حد أدنى من المبادئ والأسس لعلها تكون نواة لنظرية شاملة للرقابة على الأداء، وقد عبر كل فريق عن وجهة نظره التي يعتنقها في النظر إلى الرقابة على الأداء، فمنهم من يرى أنها نوع من المتابعة لعمليات تنفيذ الأعمال داخل المنظمة، ويعرفها بأنها "عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كلّ ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يتمكن من تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة".

كما تعرف أيضاً بأنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في الجهاز إدارة أعمال المنظمة ومتابعتها محاولاً أن يجعل البشر يحققون أهدافها، وكذلك بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

كما تعرف الرقابة بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي.

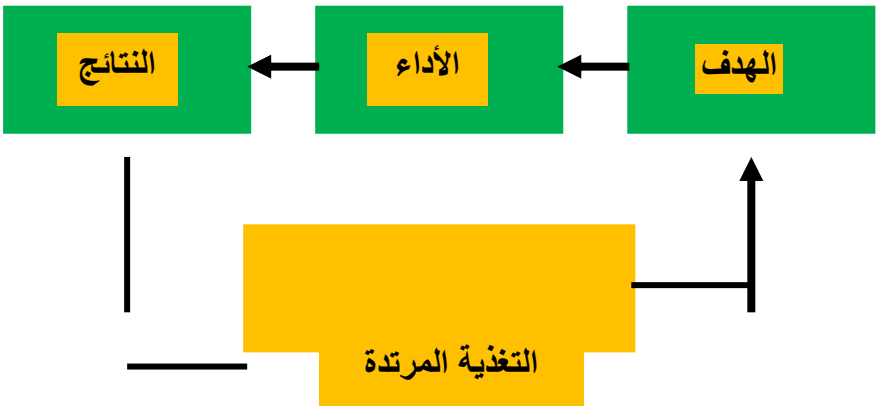
على أنّ هناك جانباً من الفكر الحديث يذهب إلى وضع العديد من التعريفات التي عالجت بعض أوجه النقص في بعض تعريفات الرقابة، فيعرف الرقابة على الأداء بأنه مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء، وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير، أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها، ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق الأهداف.

وعلى ذلك فلا بد للتعريف الذي يوضح الرقابة في المؤسسات الإعلامية من أن يشتمل على العناصر التالية:

- إنها عملية ديناميكية مستمرة تبدأ قبل بدء أي نشاط، وتستمر حتى بعد انتهاء ذلك النشاط.
- ارتباطها بالعملية التخطيطية ارتباطاً وثيقاً، فالتخطيط يتضمن تحديد أهداف المؤسسة الإعلامية وتوقعاتها وصياغة الخطط، في حين تتولى العملية الرقابية ترجمتها إلى مستويات أداء، كأداة لقياس الأداء الفعلي لتصحيح أي انحراف عند أهداف المؤسسة.
- يجب أن يبين التعريف عناصر الرقابة الأساسية من وضع معايير أداء وأسبابها وأهميتها لتقرير ما إذا كان الأمر يتطلب إنجاز إجراء تصحيحي.
- كما يجب أن يوضح أيضاً أهمية نظام المعلومات في العملية الرقابية.
- عدم إغفاله للجانب الإنساني في العملية الرقابية.

ومما تقدم يمكن أن نعرّف الرقابة في المؤسسة الإعلامية بأنها "عملية ديناميكية مستمرة وجهد منظم يتمّ من خلالها ترجمة الخطط الإعلامية الموضوعة إلى إعمال لتحقيق أهداف الوسيلة الإعلامية إلى معايير أداء، إذ لم توجد ملاحظة للأداء الفعلي للوسيلة لتوفير المعلومات اللازمة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سلفاً، ورصد أية انحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر من أجل تحقيق فاعلية المؤسسة الإعلامية وكفايتها.

وترتبط فعالية الرقابة بما يتوافر لدى المدير من معلومات تمكنه من كشف الأخطاء في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة الخطط حتى يتأكد من تحقيق الأهداف بالطريقة السليمة والمناسبة. ويتم ذلك عن طريق التغذية المرتدة بالمعلومات عن الأنشطة والأهداف والنتائج المتعلقة بها. ويوضح الشكل التالي نموذجاً مبسطاً للرقابة عن طريق التغذية المرتدة بالمعلومات.



نموذج مبسط للتغذية المرتدة

وتشمل التغذية المرتدة ثلاثة أنواع استناداً إلى نوع المعلومات الرقابية التي تحملها، وهي:

1- التغذية المرتدة الحيادية:

وهي تلك المعلومات التي لا تحتوي على أي أبعاد أو جوانب نوعية أو معبرة عن الأداء، فهي للعلم فقط، بمعنى أنها لا تنطوي على أحكام من المدير بخصوص الأداء من حيث كونه جيداً أو سيئاً. وتتضمن على سبيل المثال أرقاماً أو إحصائيات عن حجم الإنتاج ، عدد شكاوى العملاء ونوعها لتحسين أو تعديل مواصفات السلعة أو الخدمة، عدد إصابات العمل، أو أية حقائق يومية أخرى.

وتقوم هذه التغذية المرتدة على الافتراضات الأساسية التالية:

(أ) إنه إذا كان مستوى الأداء أقل من المستهدف تحقيقه، سيعلم المرؤوسون السبب في ذلك .

(ب) إنّ المرؤوسين سيدركون ماذا يجب عمله لرفع مستوى هذا الأداء إلى المستوى المطلوب.

(ج) إنّ الظروف التي تسببت في انخفاض الأداء تخضع لسيطرة الأفراد المسؤولين.

2- التغذية المرتدة الإيجابية:

وهي تلك المعلومات التي تحتوي على جوانب إيجابية معبرة عن الأداء المحقق، بغرض تعزيز الأداء وتدعيمه في المستقبل، يخبر المدير من خلالها الفرد: " لقد أديت عملاً ممتازاً، حافظ على هذا المستوى من العمل".

وتأخذ التغذية المرتدة الإيجابية أشكالاً عدة تتضمن الثناء، التقدير، زيادة المرتب، الحوافز، المكافآت، الترقية، وأكثر تلك الأشكال شيوعاً هي الثناء والتقدير، أما الأشكال الأخرى، فهي إن كانت أساسية إلا أنها قد تقع خارج نطاق سلطات المدير، أو قد تحدث على فترات متباعدة.

3- التغذية المرتدة السلبية:

وتتضمن المعلومات التي تحتوي على الجوانب السلبية في الأداء بغرض تصحيحه، ومعرفة العوامل المسببة له، واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة، أو محاولة تفادي هذه العوامل مستقبلاً، ولذلك فهي تغذية تصحيحية تخبر المرؤوس التغيير المطلوب في المستقبل.

الحاجة إلى الرقابة:

ويمكن أن نلخص العوامل التي تبرز حاجة المؤسسة الإعلامية إلى عملية الرقابة فيما يلي:

1- إعادة التوافق بين الخطة والأداء أو بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، فعند القيام بالرقابة قد يتضح للقائمين أنّ معايير الخطة لا تماشي واقع التنفيذ الأمر الذي يستدعي تعديل الخطط، أو قد يتضح أنّ المعايير المستهدفة موضوعة بشكل سليم، ولكن الطرق المتبعة في الأداء لن تحقق هذه المعايير بسبب أنّ الظروف المتوقعة قد لا تحدث عملياً.

2- متابعة التنفيذ ومعرفة نواحي الضعف أو القصور فيه نتيجة عدم فهم المنفذين للخطة، أو انخفاض كفاءتهم، أو لعوامل خارجة عن إرادة المنظمة، وتتعلق بالظروف الخارجية، كتغير الأحوال الاقتصادية العامة للدولة أو للتدخل الحكومي...الخ

3- الحاجة إلى تقييم النتائج ومعرفة مدى تحقق الأهداف، فالرقابة هي التي تقوم بقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف لتحديد ما قد يوجد من انحرافات.

4- تقييم أداء العاملين للحكم على مدى فاعلية أدائهم وكفاءته، وبالتالي ربط نتائج هذا التقييم بنظم الحوافز بالشكل الذي يحقق قبول الأفراد للتقييم ورفع روحهم المعنوية في الأداء.

5- تحقيق الكثير من المزايا والمنافع للإدارة، من أهمها:

(أ) توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، فالرقابة تعمل على توجيه أنشطة المرؤوسين إلى القنوات المفيدة المؤدية إلى تحقيق الأهداف، وفي غياب الرقابة من المتوقع انحراف السلوك عن الأهداف المرسومة.

(ب) ضمان كفاءة استخدام الموارد، حيث يتمثل أحد الأهداف الأساسية للرقابة في توضيح استخدام الموارد حتى نتجنب الإسراف في استخدامها في استخدامات غير مفيدة، أو في عمليات لا تتسم بالكفاءة.

(ج) تركيز الاهتمام على العناصر الأساسية في تحقيق فعالية المنظمة، حيث تركز الرقابة على النقاط الإستراتيجية أو النقاط الحرجة في أنشطة المنظمة، والتي يؤدي حدوث أي انحراف في مجالات أدائها إلى خطورة كبيرة تهدد المنظمة في المجالات كافة، وتؤثر على تحقيق الأهداف الأساسية.

(د) تعزيز وتدعيم الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الأداء، عن طريق إجراء التضحيات والتعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف.

أنواع الرقابة الإدارية في المؤسسة الإعلامية

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع عدة، وذلك وفقاً لمجموعة من الأسس كما يلي:

1- من حيث النطاق:

أ- الرقابة الشاملة.

ب- الرقابة بالاستثناء.

2- من حيث الجهة القائمة بالرقابة:

أ- الرقابة الداخلية.

ب- الرقابة الخارجية.

ج- الرقابة الذاتية.

3- من حيث المجال:

أ- الرقابة على الإنتاج.

ب- الرقابة على المخزون.

ج- الرقابة المالية.

د- الرقابة على الأفراد (تقييم أداء العاملين).

4- من حيث التوقيت:

أ- الرقابة المسبقة (المانعة).

ب- الرقابة الملازمة (الجارية).

ج- الرقابة اللاحقة (التغذية العكسية).

خصائص نظام الرقابة الفعال في المؤسسة الإعلامية

يحدد "هارولد كونتر" و "سيريل اودونيل" عشرة متطلبات أساسية للرقابة الفعالة، وبالرغم من أنّ هذه المتطلبات تمثل تعميمات واسعة عن الخصائص المرغوبة في نظام الرقابة، وأنّ كل نظام للرقابة يحتاج إلى تعميم خاص به، إلا أنّ تلك الخصائص العشرة يجب أخذها بالحسبان عند إنشاء نظام للرقابة.

1- أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط، فالنظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبيرة قد لا يفيد بحال من الأحوال المنظمات الصغيرة، وما يناسب إدارة الإنتاج داخل المنظمة نفسها قد لا يناسب الإدارة المالية. كما أنّ النظام الرقابي قد يختلف داخل الإدارة الواحدة نفسها، فالنظام الذي يستخدمه مدير الإنتاج يختلف في طبيعته وهدفه وأدواته عن النظام الذي يستخدمه ملاحظ عمال الإنتاج، وعلى المدير أن يختار النظام الذي يتناسب مع طبيعة النشاط المطلوب إتمامه، ويتفق أكثر من غيره مع الهدف المراد تحقيقه.

2- أن يعمل على سرعة البلاغ عن الأخطاء بمجرد ظهورها وقبل تفاقم أضرارها. فمن الضروري أن يتعرف المدير على كيفية سير الأمور في التنفيذ، بل من المرغوب فيه أكثر معرفة ذلك قبل وقوع الخطأ عملاً بالقول المأثور"لا تخبرني أنّ الحصان قد هرب دعني أعرف بسرعة إذا كان هناك ضعف بالسور".

3- أن يكون متطلعاً إلى الأمام، أي منع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها، وبالتالي العمل على تجنبها، فالمدير يجب أن يتنبأ ويتوقع ويقدر كلّ المعوقات التي سيحتمل حدوثها.

4- أن يبرز الاستثناءات عند النقاط الحرجة، فالمدير لا يمكنه مراقبة تفاصيل كلّ مرحلة أو على الأقل أن يعامل كلّ مراحل التنفيذ بالطريقة ذاتها والاهتمام نفسه، بمعنى أنه يجب أن يراقب بالاستثناء متعاملاً فقط مع المواقف غير المعيارية، أي التي تخرج عن المعايير المقررة، ومع ذلك فإنّ عليه أن يقرر ما هي الأمور الاستثنائية التي تستلزم تدخله، فكما يقول "كونتر و أودونيل" إنه ربما يقلق المدير من انحراف تكاليف العمل عن المعيار بنسبة 5%، و لمن لا يقلقه انحراف تكلفة طوابع البريد عن الميزانية بنسبة20%.

5- أن يكون موضوعياً، بمعنى أن يكون النظام الرقابي مسألة خاضعة لمحددات و اعتبارات شخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية غير موضوعية، فإنّ شخصية المدير وشخصية المرؤوسين قد تؤثر في الحكم على الأداء، ولهذا يجب استخدام معايير محددة ومعروفة لكلّ من المدير والمرؤوسين وتجنب المعايير الجزافية، فمثل هذه المعايير لا تثير رفض المرؤوسين وتذمرهم فحسب، ولكن أيضاً تشككهم في الإدارة وموضوعيتها.

6- أن يكون مرناً، فالنظام الرقابي يكون قادراً على الاستمرار إذا استطاع مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف المتغيرة بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف التنفيذ.

7- أن يعكس النموذج التنظيمي، بمعنى أن يماشي النظام الرقابي الخط التدريجي الطبيعي للهيكل التنظيمي، وأن يتناسب مع حدود السلطة ومراكز المسؤولية، فالأدوات المستخدمة في العملية الرقابية وكذلك المعلومات التي يتم استخدامها لقياس وتقييم الأداء، يجب أن تتوائم مع ما يحتاجه المدير من مركز أو ما يتمتع به من سلطات في البناء التنظيمي، ويضمن ذلك تحقيق التكامل في الوظيفة الرقابية بين المستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً توفير عامل التنسيق من أهداف الرقابة وسياستها ووسائلها.

8- أن يكون واضحاً وقابلاً للفهم: بما يحقق سهولة تطبيقه من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم، فقد تكون هناك بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة الاستخدام في الرقابة، مثل الخرائط والرسوم البيانية والأدوات الرياضية والإحصائية، ولكن إذا لم يتوفر لدى القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.

9- أن يكون اقتصادياً: بمعنى أن يكون العائد الناتج منه يفوق تكلفته أو يساويها، وعموماً فإنّ مسألة الاقتصاد أو الوفر هي في الحقيقة مسألة نسبية تتوقف على نوع النشاط الذي يتم مراقبته وطبيعته وحجم المنظمة والخسائر المحتمل حدوثها في حالة عدم وجود رقابة. ولكن بصفة عامة نريد القول إنه لا معنى أن يبذل المدير جهداً كبيراً في اكتشاف سبب خطأ بسيط مما قد يعطل العمل، ويزيد من التكلفة بشكل كبير، فلا معنى أن ننفق ليرة لنوفّر عشرة قروش.

10- أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب اتباعها لتصحيح الأخطاء، فالنظام الفعال للرقابة هو الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات، ويبين مكان حدوثها، ومن المسؤول عنها، وما الذي يجب عمله لتصحيح هذه الأوضاع.

مراجع الوحدة الثامنة

1 Gulick, Luther. And Urwick, Lyndall (1997). Papers on the Science of Administration. Institute Of Public Administration, NY

2- Howard M. Carlisle , Management – Concepts and situations, Chicago : library of congress,1998

3- Thomas wheelmen and David hunger , strategically man agement (second edition , new York :Addison Wesley publishing company), 1986.

4- David R. Hampton , contemporary management (second edition , new York: Mc grew –hill, 1981),.

5- john H .Jackson And Cyril P. Morgon and Joseph G. Palolillo , Organization Theory A Macro perspective for Management ,Third Edition, New York: Prentice- Hall ,1986 .

6- Ropert M. Fulmer, The New Management , New York, Macmillan Publishing Co. , 1989.

7 محمد عبد الفتاح منجي، الإنتاجية، القاهرة بيمكو للاستشارات الهندسية ، 1988 .

8_ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال-مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، 1986

9_علي السلمى، الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة غريب، 1977.

10_السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الثانية، القاهرة، مطبعة عابدين،1982

11_ ليلى شحاته، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة قصر الزعفران، 1985.

12-علي محمد عبد الوهاب، الإدارة منهج لتنمية مهارات المدير، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988.

13- حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994.

الوحدة التعليمية التاسعة

البعد الاقتصادي للمؤسسة الإعلامية

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

1- التعرّف على مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية.

2- تمييز العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع.

3- شرح هيكل التكاليف في صناعة الإعلام وطبيعيتها.

4- فهم عملية التسويق في المؤسسة الإعلامية.

5- الوعي لأهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي.

6- التعرّف على طبيعة تكاليف التسويق الإعلامي.

7- معرفة دور التكاليف في حل مشكلات تسويق الصحف والإعلانات بها.

8- النجاح في حل مشاكل التسويق الإعلامي.

العناصر

1- مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية.

2- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع:

- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية والاجتماعية
- العوامل الفنية
- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الإعلانات

3- هيكل التكاليف في صناعة الإعلام وطبيعيتها.

4- تكاليف التحرير:

- تكاليف الإنتاج
- تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية
- تكاليف تسويق المساحات الإعلانية

5- التسويق في المؤسسة الإعلامية:

- وظيفة البيع
- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات
- وظيفة بحوث التسويق
- وظيفة البث أو التوزيع

6- أهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي

- تكاليف وظيفة البيع
- تكاليف وظيفة بحوث التسويق
- تكاليف وظيفة التوزيع أو الإرسال
- تكاليف وظيفة البيع
- تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات
- تكاليف وظيفة بحوث التسويق
- تكاليف وظيفة الائتمان والتحصيل

7- طبيعة تكاليف التسويق الإعلامي.

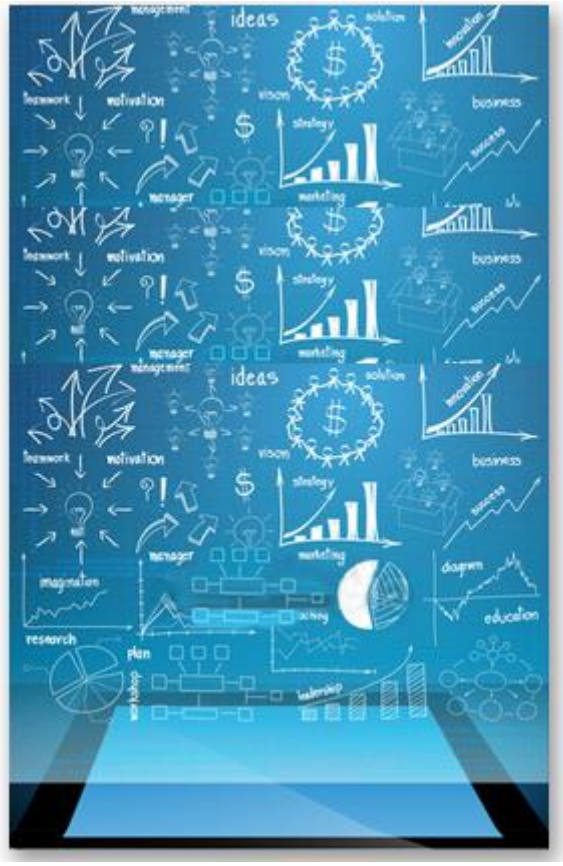
8- دور التكاليف في حل مشكلات تسويق الصحف والإعلانات بها.

9- مشاكل التسويق الإعلامي ودور التكاليف في حلها.

مشاكل تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها.

البعد الاقتصادي للمؤسسة الإعلامية

مقدمة



تعتمد الوسائل الإعلامية في إصدارها على تضافر وارتباط العديد من الأنشطة المتخصصة منها (الإدارة- التحرير- الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني الإعلانات- الطباعة- التوزيع- البث والإرسال... الخ). وتمثل هذه الأنشطة أنظمة فرعية تتكامل مع بعضها بعضاً مكوناً عاماً، وهو النشاط الإعلامي لإمكان إنشاء (صحيفة أو محطة إذاعية أو قناة تلفزيونية) لها مقومات النجاح.

وتتناول هذه الوحدة مدخلاً لدراسة اقتصاديات المؤسسة الإعلامية من خلال دراسة النقاط التالية:

أولاً- مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية.

ثانياً- هيكل التكاليف في صناعة الإعلام وطبيعتها.

ثالثاً- التسويق في المؤسسة الإعلامية.

أولاً: مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية

تُعدّ إيرادات الاشتراك والتوزيع والإعلانات المصادر الأساسية لإيرادات الوسيلة الإعلامية. ولا يمكن تصور قيام صناعة الإعلام أو استمرارها في الوقت الحالي دون الاعتماد على إيرادات الإعلانات، حيث أنّ الاقتصار على تغطية تكاليف إصدار الوسيلة (صحيفة، محطة إذاعية، قناة تلفزيونية) من إيراد (التوزيع أو الاشتراك) فقط عملية تكاد تكون مستحيلة، بل إنها تعرّض المؤسسة الإعلامية إلى خسائر كبيرة تؤدي إلى انهيارها.

وتتأثر إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع والإعلانات بالعديد من العوامل على النحو التالي:

1- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع:

أ- العوامل الاقتصادية، وتشمل:

- **المستوى الاقتصادي للجمهور**: يرتبط ازدهار توزيع الصحف وزيادة عدد النسخ المباعة، أو زيادة عدد مشتركي القنوات التلفزيونية بالمستوى الاقتصادي للجمهور المستهدف، وبارتفاع مستوى معيشتهم، فلابد لمجتمع الوسيلة الإعلامية أن يكون على مستوى من المعيشة يرتفع به عن حد الضروريات وحدها.

- **الأزمات الاقتصادية**: من الطبيعي أن ينخفض رقم الإيرادات في أوقات الأزمات الاقتصادية، بل إنّ حدة الأزمات الاقتصادية تؤثر على عدد الصحف أو المحطات التلفزيونية ذاتها، وعلى سبيل المثال فإنّ بعض الصحف تغلق أبوابها نتيجة للأزمات الاقتصادية، أما الصحف التي تبقى فإنّ عدد النسخ المطبوعة منها يقلّ بشكل ملحوظ.

ب- العوامل السياسية والاجتماعية، وتشمل:

- **التحول الاجتماعي لمجتمع الوسيلة الإعلامية**: تتأثر المؤسسة الإعلامية بالخصائص الاجتماعية للوسط الذي تنتشر فيه، من حيث درجة الثقافة ونسبة التعليم ونضج المواطنين من ناحية تفهمهم لحقوقهم وواجباتهم الوطنية.

ويرى بعضهم أنّ التحول الاجتماعي الذي اعترى المجتمع منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، كان من شأنه تحول الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام، وبخاصة المحطات الإخبارية والصحف اليومية، حيث أصبحت نسبة متزايدة من الجمهور تطلب من تلك الوسائل الإعلامية أن تزودهم بالوقائع والمعلومات الجادة والشاملة الصادقة. إنّ توقع الجمهور أن تزوده تلك الوسائل بالخبر والحدث يفوق بكثير رغبته في الوقوف على تعليقات المحررين، وبخاصة من تعرف عنهم ميول واتجاهات معينة، وتؤيد ذلك الأرقام، ويشهد عليه مثلاً اختفاء بعض صحف الرأي، وهبوط توزيع بعضها الآخر منها في أوربا في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

- **الأحداث السياسية والاجتماعية والرياضية:** من الملاحظ أنّ نسب متابعة محطات التلفزيون ونسب الاستماع للمحطات الإذاعية وأرقام توزيع الصحف تزداد في بعض المناسبات، مثل البطولات العالمية لكرة القدم مثلاً، أو عند الأحداث السياسية الهامة، في حين أنّ هدوء الحياة السياسية الداخلية والخارجية يقلل من ذلك، حيث أنه من المعروف أنّ الأحداث تجذب اهتمامات جمهور وسائل الإعلام.

ج- العوامل الفنية:

تُعدّ العوامل الفنية من أهم العوامل التي تساعد على زيادة نسب المشاهدة والاستماع إضافة إلى زيادة أرقام التوزيع، وتشمل:

- التحرير الجيد في لغة سهلة منبسطة خالية من التعقيد.
- الطباعة الجيدة المنسقة بطريقة تجذب القراء.
- قوة البث الإذاعي والتلفزيوني وشمولهما.
- التجديد والابتكار المستمر في إخراج المادة الإعلامية والمادة الإعلانية.

2- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الإعلانات:

وتنقسم الإعلانات من حيث الشكل إلى:

- الإعلانات التجارية: وهي التي تنشر على هيئة تصميمات فنية محددة مطبوعة أو مرئية أو مسموعة.

- الإعلانات التحريرية: وهي التي تتخذ شكل الأخبار أو المقالات أو التحقيقات، والتي لا يدرك الجمهور لأول وهلة أنها إعلانات، بل تختلط مع المادة التحريرية التي تقدمها الوسيلة لقرائها.

- الإعلانات الصحفية المبوبة: وهي التي تظهر ضمن الأعمدة العادية للصحيفة، وتكون عادة محددة الموضوع وتحت عناوين مميزة، وتنشر في أماكن معينة بالصحيفة. وتتأثر إيرادات المؤسسة الإعلامية من نشاط تسويق المساحات الإعلانية بنوعين من العوامل:

<u>النوع الأول</u>: ويشمل عوامل غير مرتبطة بالوسيلة، بل تتعلق بالمجتمع الذي تصدر فيه، ولها تأثير مباشر في نشاط تسويق المساحات الإعلانية، ومن أمثلة هذه العوامل:

- الحالة الاقتصادية من انتعاش أو ركود.

- إنتاج سلع جديدة والحاجة إلى ضرورة تعريف المستهلك بها، وكذلك زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروعات.

- زيادة عدد السكان وانتشار توزيعهم مما يؤدي إلى ضرورة تعريفهم أينما وجدوا بأنواع الإنتاج المختلفة.

- انتشار الأسواق وبعد المنتج عن المستهلك ووجود عنصر المنافسة.

النوع الثاني: ويشمل عوامل ترتبط بالوسيلة الإعلامية ذاتها، أهمها:

- مدى انتشار الوسيلة وعدد المتابعين أو عدد القراء.
- أسعار بيع المساحات الإعلانية في الوسيلة.
- المستوى الفني للوسيلة.
- الخدمات التي تؤديها الوسيلة للمعلن.
- التشكيلة البيعية للمساحة الإعلانية في الوسيلة.

ثانياً- هيكل التكاليف في صناعة الإعلام وطبيعيتها

سبق أن ذكرنا أنّ إصدار الوسائل الإعلامية هو ثمرة لتضافر أنشطة مجموعة من الإدارات في المؤسسة الإعلامية، يختص كلّ منها بتأدية نشاط معين متميز عن غيرها لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تبويب هيكل التكاليف بالمؤسسة الإعلامية إلى:

- تكاليف التحرير (الصحفي أو الإذاعي أو التلفزيوني).
- تكاليف الإنتاج.
- تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية.
- تكاليف تسويق المساحات الإعلانية.

ونتناول فيما يلي دراسة عناصر تكاليف كل نشاط على حدة.

تكاليف التحرير

يُعدّ إعداد المادة التحريرية في القالب الذي يرتضيه الجمهور عنصراً أساسياً من عناصر اقتصاديات الوسيلة الإعلامية، نظراً لأنّ السياسة التحريرية هي التي تحدد مستوى الوسيلة بصفة عامة، وتتحدد تبعاً لذلك الطبقات الاجتماعية التي تتجه إليها الوسيلة، كما يتحدد المستوى الاقتصادي للجمهور، وهذه كلها اعتبارات تؤثر تأثيراً مباشراً في تسويق الوسيلة، وفي السياسة الإعلانية لها، وفي هيكل المؤسسة الإعلامية بصفة عامة.

وتُعدّ تكاليف التحرير من عناصر التكاليف الثابتة لإصدار الوسيلة الإعلامية، حيث لا تتغير في مجموعها مع تغير حجم التوزيع أو الإرسال.

ويمكن تبويب تكاليف التحرير حسب طبيعة النفقة إلى:

- الأجور وما في حكمها، وتشمل:

أ- الأجور النقدية وتتضمن:

- المرتبات والمكافآت الخاصة بالعاملين في أقسام التحرير المختلفة، وبدلات طبيعة العمل، ومكافآت تحرير المقالات لغير العاملين في المؤسسة الإعلامية، والأجور الإضافية والمكافآت التشجيعية والحوافز.

- مساهمة المؤسسة في التأمينات الاجتماعية وصندوق التأمين على العاملين.

- المزايا العينية، وتشمل صافي تكلفة الخدمات المادية والاجتماعية التي تؤديها المؤسسة الإعلامية للعاملين في التحرير، مثل الخدمات الثقافية والصحية والترفيهية وغيرها.

ب- المستلزمات السلعية وتشمل:

تكلفة المواد المستخدمة في تحرير البرامج الإعلامية مثل الأدوات الكتابية والمطبوعات والأدوات المساعدة.

ج- الخدمات (المصروفات) وتشمل:

مصروفات الانتقال وبدلات السفر الداخلية والخارجية للعاملين بأقسام التحرير، واشتراكات وكالات الأنباء والهيئات العالمية، ونصيب إدارة التحرير من تكاليف الإدارات المشتركة وإدارات الخدمات بالمؤسسة الإعلامية، مثل (إدارة شؤون العاملين المركزية، الإدارة القانونية، الإدارة المالية المركزية، إدارة المشتريات، إدارة النقل، إدارة البحوث.. الخ).

1- تكاليف الإنتاج:

تمثل تكاليف الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني وتكاليف الطباعة أو التكاليف الصناعية للمؤسسة نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة (الوحدة الإنتاجية). ولا يختلف التبويب النوعي لعناصر تكاليف الإنتاج عما سبق ذكره بالنسبة لتكاليف التحرير، أما تبويب هذه التكاليف من حيث علاقتها بحجم التوزيع فإنها تنقسم إلى:

- تكاليف متغيرة: تشمل تكاليف تجهيز الاستوديوهات من إضاءة وديكور... الخ بالنسبة للبرامج الإذاعية والتلفزيونية، أما بالنسبة للمواد الصحفية فهناك تكاليف الورق والأحبار والمواد الطباعية والكيماوية الأخرى المستخدمة في الطباعة، والأجور الإضافية وعمولات الإنتاج.

- تكاليف ثابتة: وتشمل الأجور وما في حكمها الخاصة بالعاملين في أقسام الإنتاج الإعلامي المختلفة، وإهلاك الوسائل التكنولوجية والإيجارات والأدوات الكتابية، بالإضافة إلى نصيب قطاع الإنتاج من تكاليف الإدارات المشتركة والخدمية بالمؤسسة الإعلامية.

ثالثاً- التسويق في المؤسسة الإعلامية

من أهم المشاكل الاقتصادية التي تأتي مع الإنتاج في الوقت الحالي هي مشكلة التسويق. ولم يعد نجاح المؤسسة الإعلامية يتوقف على تطوير النواحي التكنولوجية فقط، بل أصبح يعتمد أيضاً على حل مشاكل التسويق وإشباع رغبات الجمهور عن طريق رسم السياسات التسويقية.

ولم تكن المؤسسات الإعلامية المختلفة إلى زمن غير بعيد تهتم أو تعنى بدراسة تكلفة الخدمات التسويقية وتحليلها وتخصيصها وتحميلها على الوحدات، (صحيفة، ساعة بث إذاعي، ساعة بث تلفزيوني) المباعة بطريقة أو بأخرى، وإنما كان الاهتمام موجهاً إلى تكلفة الإنتاج والمحاسبة عليها، وكان الاتجاه السائد هو معاملة تكلفة الخدمات التسويقية ككل معاملة تكلفة الخدمات الإدارية والتمويلية وتحميلها على حساب الأرباح والخسائر.

وقد دعت عوامل عدة إلى العناية بدراسة تكاليف الخدمات التسويقية والمحاسبة عليها وإخضاع بنودها للمتابعة والرقابة، ومن أهم هذه العوامل، اتساع رقعة السوق، واشتداد المنافسة والتوسع المطرد في استخدام وسائل الدعاية والإعلان والترويج، وازدياد مشاكل البيع والتوزيع، وارتفاع أعباء تكلفة المبيعات لكثير من السلع.

ويشمل النشاط التسويقي تسويق المواد الإعلامية المنتجة، تسويق المساحات الإعلانية، أما أوجه النشاط التسويقية الأخرى المرتبطة بالأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسات الإعلامية مثل الطباعة التجارية والتوزيع للغير، فهي نشاطات اقتصادية وتجارية تخضع لقوانينها الخاصة.

1- مفهوم النشاط التسويقي ووظائفه في المؤسسات الإعلامية

يستخلص من التعاريف الحديثة للنشاط التسويقي أنّ هذا النشاط يتضمن مجموعتين من الوظائف تدور وظائف المجموعة الأولى حول البحث والدراسة، وتقوم بها المؤسسات للتعرف على ما يطلبه ويرغبه جمهورها، أما المجموعة الثانية فهي جهود مادية تتضمن نقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو تخزينها لحين الحاجة إليها، وبالتالي يمكن تعريف نشاط التسويق الإعلامي بأنه جميع أنواع النشاط التي تستهدف اكتشاف رغبات (القراء والمشاهدين والمستمعين) ومطالبهم، ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للمادة الإعلامية والعمل على جذب أكبر عدد من الجمهور للحصول عليها.

كما يمكن تعريف نشاط تسويق المساحات الإعلانية بأنه جميع أنواع النشاط التي تستهدف اكتشاف رغبات المعلنين ومطالبهم، ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للإعلانات المطلوبة والعمل على جذب أكبر عدد من المعلنين للنشر في الوسيلة الإعلامية.

أما قائمة الوظائف الخاصة بكلّ من نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية، فسنتناولها بالتحديد فيما يلي:

أ- الوظائف التسويقية وتقسيمها:

يشغل المنهج الوظيفي مكاناً مهماً في الدراسات العامة للتسويق، وأساس هذا المنهج هو تجزئة النشاط التسويقي إلى عدد من الوظائف أو العمليات المخصصة التي يقوم بها رجال التسويق. ومما يجدر ذكره في هذا المجال أنه لا يوجد نظام موحد لتقسيم الوظائف بغرض تحليل الأنشطة المختلفة لمنشأة معينة أو صناعة معينة، حيث يختلف الكتاب والمفكرون في الدراسات التسويقية حول عدد الوظائف التي يتضمنها النشاط التسويقي وطبيعة كل منها. ويرجع هذا الاختلاف في مسميات بعض الوظائف التسويقية أو في طبيعة وظيفة معينة، وكذلك الاختلاف حول اعتبار عمل أو مجموعة من

الأعمال كأحد الوظائف الإساسية للتسويق، أو عدّها جزءاً من وظيفة أخرى. ولا يتسع المجال لسرد التقسيمات المختلفة التي أوردها الكتاب في هذا الشأن.

ويمكن لكلّ مؤسسة إعلامية أن تستفيد من تقسيم نشاطها التسويقي إلى وظائف مختلفة مؤكدة على بعضها التي تهمها ومتجاهلة الأخرى التي لا تهمها، فلا بد لكلّ مؤسسة من هدف تسعى لتحقيقه.

ب- تحديد الوظائف التسويقية في نشاط التسويق الإعلامي:

في ضوء ما سبق تحديده لمفهوم التسويق الإعلامي يمكن تحديد الوظائف التسويقية التي يتضمنها في الوظائف التالية:

- وظيفة البيع
- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات
- وظيفة بحوث التسويق
- وظيفة البث أو التوزيع

ونتناول فيما يلي شرح هذه الوظائف بالتفصيل:

- **وظيفة البيع:**

تشمل هذه الوظيفة نشاط مندوبي التوزيع، ومفتش التوزيع، والعاملين بالمناطق الفرعية، ومدير الإدارة لشؤون التوزيع، ونشاط قسم الاشتراكات، كما تشمل أيضاً نشاط الائتمان والتحصيل، وذلك لصعوبة الفصل بين عمليات التوزيع والتحصيل في نشاط التسويق الإعلامي، حيث يتم التحصيل بمعرفة مندوبي التوزيع في الخطوط التوزيعية- أو في المكاتب الفرعية في المناطق التي توجد بها.

- **وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:**

تتخذ المؤسسات الإعلامية من الإعلان في وسائل النشر المختلفة وسيلة من وسائل زيادة التوزيع وعادة يكون الإعلان في الجرائد والمجلات والإذاعة والتليفزيون، وكما تلجأ المؤسسات الإعلامية للعديد من وسائل ترويج المبيعات، مثال ذلك: إعداد اللافتات التي تصدرها المؤسسة، وإصدار الأعداد الممتازة (في حال المؤسسات الصحفية)، والمسابقات وغيرها من وسائل تنشيط المبيعات.

- **وظيفة بحوث التسويق:**

يتمحور نشاط هذه الوظيفة في جمع تسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب البرامج والمواد الإعلامية المنتجة من المؤسسة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف، وعلى هذا فإنّ هذه الوظيفة تشمل ما يلي:

- جميع الحقائق المتعلقة بالسوق وطرق التسويق وسياساته ومشكلاته.
- دراسة هذه الحقائق واستخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

- **وظيفة البث أو التوزيع:**

ويقصد بها العمليات الهندسية (الرقمية) الخاصة بالبث الإذاعي والتلفزيوني، وتوزيع الصحف من مطابع المؤسسة إلى الأسواق، وبالتالي إلى القراء، وكذلك نقل المرتجعات من منافذ التوزيع إلى المؤسسة الإعلامية مرة أخرى.

ج- تحديد الوظائف التسويقية في نشاط تسويق المساحات الإعلانية:

في ضوء ما سبق تحديده لمفهوم تسويق المساحات الإعلانية يمكن تحديد الوظائف التسويقية التي يتضمنها في الوظائف التالية:

- وظيفة البيع
- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات
- وظيفة بحوث التسويق
- وظيفة الائتمان والتحصيل

وفيما يلي إيضاح نشاط هذه الوظائف بالتفصيل:

- **وظيفة البيع:**

تتمثل هذه الوظيفة في نشاط رجال البيع الذين تنحصر مهمتهم في تغطية المساحات والأوقات المخصصة للإعلانات في الوسيلة الإعلامية(مكتوبة أو مسموعة أو مرئية)، وهم مندوبو الإعلانات ومساعدوهم وموظفو شبابيك الإعلانات والمكاتب الفرعية للإعلانات.

كما يتضمن نشاط هذه الوظيفة الجهود التي تبذل لخدمة رجال البيع، وهي أعمال القسم الفني وقسم متابعة التنفيذ.

- **وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:**

يستخدم الإعلان كوسيلة من وسائل زيادة ما تحصل عليه الوسائل الإعلامية من الإعلانات، وغالباً ما يتمّ الإعلان في الوسيلة نفسها أو الوسائل الأخرى، كما تقوم أيضاً إدارات الإعلانات في المؤسسات الإعلامية ببعض وسائل ترويج المبيعات، مثل تقديم الهدايا التذكارية لعملائها في المناسبات، ومجاملة العملاء في مناسباتهم العامة والخاصة، ودعوة بعض الفئات المعنية بالإعلان بزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تقوم بتقديم الخدمات الإرشادية للمعلنين وابتكار الأفكار الإعلانية لهم، وذلك لإغرائهم بالتعامل معها.

- **وظيفة بحوث التسويق:**

تُعدّ هذه الوظيفة من الوظائف الهامة لإدارة الإعلانات في المؤسسة الإعلامية، ومن أهم الأعمال التي تشملها ما يلي:

- دراسة جمهور الوسيلة وتحليله تحليلاً دقيقاً للتوصل إلى الفئات التي يجمعها، وخصائص كلّ منها ونسبتها إلى مجموع هذا الجمهور.

- دراسة المعلنين الحاليين والمرتقبين، وجمع كلّ البيانات عنهم، ومحاولة توطيد العلاقات معهم.

- دراسة الوسيلة الإعلامية نفسها، وبيان خصائصها وطبيعتها وآثارها ومدى انتشارها بالتفصيل، وكذلك محاولة التنسيق بين جهود بيع الإعلانات وجهود التحرير والتوزيع.

- جمع الإحصائيات كافة المتعلقة ببيع الحيز الإعلاني للاسترشاد بها كلما لزم الأمر واقتضى الحال إعادة النظر في الخطط الموضوعية.

- **وظيفة الائتمان والتحصيل:**

تمثل الإعلانات الآجلة نسبة كبيرة من نشاط تسويق المساحات الإعلانية، ولذلك تخصص إدارة الإعلانات بكلّ مؤسسة إعلامية قسمين للتحصيل يقوم أحدهما بتحصيل الإعلانات المبوبة، ويقوم الآخر بتحصيل الإعلانات التجارية، ويخدم قسما التحصيل قسمَ استعلاماتٍ تنحصر مهمته في دراسة المراكز المالية للعملاء وحدود مديونيتهم، ويتمثل نشاط وظيفة الائتمان والتحصيل في نشاط هذه الأقسام بإدارة الإعلانات.

أهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي

تظهر أهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي من خلال دراسة وتحديد أهم المشاكل التسويقية التي تواجه إدارة المؤسسة الإعلامية في كلّ نشاط منهما ودور التكاليف في حلها.

ونبدأ بدراسة مفهوم تكاليف التسويق الإعلامي وطبيعته، ثم بيان دور هذه التكاليف في حل المشاكل التسويقية.

تناول كثير من الكتّاب تعريف تكاليف التسويق بصفة عامة، وقد اختلفت وجهات نظرهم في هذا الشأن، فمنهم من ينظر إلى تكاليف التسويق نظرة اجتماعية على المستوى القومي، ومنهم من ينظر إليها على مستوى الوحدة الاقتصادية.

وتعبّر النظرة الاجتماعية لتكاليف التسويق عن وجهة نظر الاقتصاديين، فبحكم اهتمامهم بدراسة الاقتصاد القومي في مجموعه، فإنهم لا ينظرون إلى تكلفة التسويق من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية، وإنما من وجهة نظر المستهلكين الذين يتحملون عبأها، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاية في النشاط التسويقي حتى يساند ذلك ارتفاع مستوى الكفاية في الإنتاج، مما ينتج عنه في النهاية رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.

وهناك محاولات متعددة لقياس التكلفة الكلية للتسويق، والتي تتمثل في الفرق بين التكلفة الكلية لإنتاج السلع والخدمات ومجموع ما يدفعه المستهلكون في سبيل الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، ومن هذه المحاولات استخدام طريقة القيمة المضافة.

مفهوم تكاليف التسويق الإعلامي على مستوى المؤسسة الإعلامية:

يعبّر مفهوم تكاليف التسويق على مستوى الوحدة الاقتصادية عن وجهة نظر المحاسبين، وقد تناول كثير من المحاسبين وبخاصة محاسبو التكاليف تعريف تكاليف التسويق، ومن أهمها أنها "التكاليف التي تتحملها الوحدة لتخزين الإنتاج التام، والإعلان عنه، وترويجه، وبيعه، ونقله، وتوزيعه، وتحصيل قيمته، وكذا تكاليف الأبحاث التسويقية لتصريف الإنتاج.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية "بأنها تكاليف أداء الوظائف التسويقية المختلفة التي تستهدف اكتشاف رغبات الجمهور المستهدف ومطالبهم، ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للوسيلة الإعلامية، والعمل على تمكين أكبر عدد منهم من الحصول عليها".

تحديد عناصر تكاليف التسويق الإعلامي:

نتناول فيما يلي تحديد عناصر تكاليف التسويق الإعلامي، وعناصر تكاليف تسويق المساحات الإعلانية في ضوء المفهوم السابق تحديده لكلّ منهما، وارتباطاً بالتقسيم الوظيفي لكلّ نشاط منهما أيضاً.

أ- تحديد عناصر تكاليف وظائف تسويق الوسيلة الإعلامية:

- **تكاليف وظيفة البيع:**

يتضمن نشاط هذه الوظيفة جهود البيع والتحصيل معاً، وذلك لصعوبة فصل جهود مندوبي التوزيع، والمفتشين، ومديري المناطق الفرعية الخاصة بالبيع عن تلك التي تخص نشاط التحصيل، وبالتالي يمكن تحديد عناصر تكاليف هذه الوظيفة فيما يلي:

- مرتبات مندوبي التوزيع والمفتشين ورؤساء المناطق الفرعية ومدير الإدارة لشؤون التوزيع ومكافآتهم وعمولاتهم، ومصروفات الانتقال الخاصة بهم، ونفقات التأمين على مندوبي التوزيع والمفتشين.

- تكاليف إدارة المبيعات، والتي تتمثل في مرتبات موظفي إدارة المبيعات ومكافآتهم وتكاليف رحلاتهم التفتيشية على الأسواق وبدلات السعر الخاصة بهم، والمصروفات العمومية لإدارة المبيعات بما تشتمل عليه من نفقات مثل اهتلاك الأصول الثابتة والتأمين عليها وغيرها من المصروفات العمومية الأخرى.

- تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- تكاليف الإعلان في الوسائل الإعلانية المختلفة كافة، وتكاليف الاشتراك في المعارض وإعداد اللافتات الخاصة بالجرائد والمجلات وغيرها من وسائل الترويج.

- مرتبات القائمين على نشاط الإعلان ومكافآتهم.

- المصروفات العمومية لإدارة الإعلان، وما يمكن أن تشتمل عليه من عناصر سبق ذكرها مرتبطة بوظيفة البيع.

- **تكاليف وظيفة بحوث التسويق:**

تتمثل تكاليف هذه الوظيفة في تكاليف القيام بالبحوث التسويقية المختلفة، بالإضافة إلى المصروفات العمومية لإدارة البحوث.

تكاليف وظيفة التوزيع أو الإرسال:

تمثل تكاليف هذه الوظيفة نسبة كبيرة من تكاليف التسويق الإعلامي، حيث تصل إلى أكثر من60% من هذه التكاليف، وتتضمن العناصر التالية:

- تكاليف تشغيل السيارات وصيانتها، مثل أجور السائقين ومكافآتهم وبدل السفر الخاص بهم، والنفقات الخاصة بالبنزين والزيوت وقطع الغيار واهتلاك السيارات والتأمين عليها وترخيصها.
- تكاليف تشغيل (الحيز الزمني أو التقني في الأقمار الصناعية) واستئجاره أو امتلاكه.
- تكاليف الإدارة الهندسية وإدارة التوزيع والتي تتضمن مرتبات العاملين بأقسامهما المختلفة.

ب- تحديد عناصر وظائف تسويق المساحات الإعلانية وتكاليفها:

- **تكاليف وظيفة البيع:**

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- مرتبات مندوبي الإعلانات ومساعديهم وموظفي شبابيك الإعلانات والعاملين بالمكاتب الفرعية بالأقاليم ومكافآتهم وعمولاتهم، ومصروفات انتقال مندوبي الإعلانات ومساعديهم وعمولات الرؤساء.
- التكاليف الخاصة بالأقسام التي تخدم رجال البيع وهي: القسم الفني وقسم متابعة التنفيذ، والتي تتضمن مرتبات الخطاطين والرسامين ومخرجي الإعلانات، ونفقات الأدوات المستخدمة في كلّ قسم من هذه الأقسام.
- المصروفات العمومية لإدارة المبيعات والأقسام التابعة لها.

- العمولات الخاصة بالمراسلين ووكالات الإعلان مقابل الإعلانات التي يتمّ جلبها بواسطتهم.

- **تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:**

تتمثل تكاليف هذه الوظيفة في تكاليف طرق الإعلان والترويج كافة التي تتبعها المؤسسة الإعلانية لأغراض تغطية المساحات المخصصة للإعلانات بوسائلها المختلفة (المقروءة والمسموعة والمرئية)، كما تتضمن مرتبات ومكافآت القائمين على نشاط الإعلان وترويج المبيعات والمصروفات العمومية لإدارة الإعلان.

- **تكاليف وظيفة بحوث التسويق:**

تتضمن تكاليف البحوث التي يتم أداؤها لنشاط تسويق المساحات الإعلانية، وكذلك المصروفات العمومية الأخرى الخاصة بهذه الوظيفة.

- **تكاليف وظيفة الائتمان والتحصيل:**

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- مرتبات المحصلين ومشرفي التحصيل والرؤساء ومكافآتهم وعمولاتهم، وكذلك مصروفات انتقالهم وبدل السفر الخاص بهم.
- تكاليف قسم الاستعلامات الذي يخدم أقسام التحصيل، والذي تنحصر مهمته في دراسة المراكز المالية للعملاء، وتتمثل تكاليفه في مرتبات العاملين به ومصروفات انتقالهم ومكافآتهم.
- مرتبات موظفي الحسابات الجارية ومكافآتهم.
- خسائر الديون المعدومة والمصروفات القضائية.
- المصروفات العمومية لأقسام التحصيل وقسم الاستعلامات.

هذا ويتمّ حصر عناصر التكاليف هذه وتحميلها إما على أساس فعلي، وإما على أساس تقديري، كما هو الحال في عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة، حيث يتم تقدير عناصر تكاليف التسويق مقدماً قبل حدوثها في ضوء مبيعات تقديرية لكل منتج عن فترة مقبلة، كذلك في ضوء طبيعة كلّ بند من بنود التكاليف والتطور التاريخي له، ويطلق على تكاليف التسويق التي تصل إليها المنشأة في هذه الحالة تكاليف التسويق المحملة أو الإضافية.

ونتيجة لتحصيل وحدات التكلفة بنصيبها من عناصر التكاليف على أساس تقديري، وليس على أساس فعلي، تظهر فروق بين عناصر تكاليف التسويق التقديرية وعناصر تكاليف التسويق الفعلية، والتي تكون قد تجمعت وتحددت قيمتها في نهاية الفترة المالية. ويرجع السبب في ظهور فروق التحميل إلى واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

- تغيير سعر البيع أو تقلبه.
- زيادة عدد الوحدات المباعة فعلاً أو نقصها عمّا كان مقدراً لها.
- عدم دقة تقدير بنود تكاليف التسويق.

ويتمّ تسوية هذه الفروق في حساب مراقبة تكلفة البضاعة المباعة إذا كانت ناتجة عن سوء التقدير، أما إذا كانت فروق التحميل ناتجة عن سوء الإدارة أو كفاءتها، أو نتيجة للتغيرات الموسمية فإنها ترحل إلى حساب الأرباح والخسائر.

- **طبيعة تكاليف التسويق الإعلامي:**

تتشابه تكاليف التسويق الإعلامي، شأنها في ذلك شأن تكاليف تسويق أي سلعة أخرى، مع تكاليف الإنتاج إلى حد كبير من حيث الإجراءات والأساليب الفنية لتحليل عناصر التكاليف، وفي عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

فالتكاليف الصناعية تُدرس وتُحلل لمعرفة ما يتكلفه الإنتاج فعلاً، في كلّ وحدة من وحداته، أو عملية من عملياته، وأيضاً لتحقيق الرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج، واكتشاف الانحرافات، وتوفير البيانات التي تحتاجها الإدارة لوضع سياسات الإنتاج والتشغيل، واتخاذ القرارات المختلفة، مثل إضافة منتج جديد إلى مجموعة المنتجات التي تنتجها المنشأة، أو إيقاف إنتاج سلعة يتمّ إنتاجها حالياً.. الخ.

وبالمثل تدرس تكاليف التسويق وتحلل لاستخراج ما تتكلفه السلع لبيعها، وما يتكلفه التوزيع في كلّ منطقة، أو ما يتكلفه اتباع كلّ قناة من قنوات التسويق المختلفة، وغير ذلك حتى يتبين للمختصين أيّ السلع أو أيّ المناطق أو القنوات أفضل عملياً واقتصادياً. كما تدرس هذه التكاليف، وتحلل أيضاً لتكون تحت يد الإدارة ما تستنير به في إقرار سياسة البيع، أو إصدار قوائم الأسعار، وفي دراسة التوسع أو الانكماش في عدد السلع وأنواعها، وما إلى ذلك. وأيضاً فإنّ دراسة تكاليف التسويق تكون لمعايرتها والرقابة على حدوثها واكتشاف انحرافات الإسراف أو التوفير، كما في حال تكاليف الإنتاج.

وبالرغم من ذلك التشابه بين دراسة تكاليف الإنتاج ودراسة تكاليف التسويق من حيث التطبيق الكامل للنظرية العامة للتكاليف في كلّ منهما، فمن الناحية الواقعية توجد مفارقات وتباين في خصائص كلّ نوع من تلك التكاليف، وفي طرق الدراسة ونتائجها، وفي المجهود الذي يبذل في ذلك. وفيما يلي بعض الفروق الرئيسية بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق:

أ- تتميز تكاليف التسويق بالتنويع والتعدد بما لا تتميز به تكاليف الإنتاج التي لا تزداد بنداً أو تنقص آخر إلا في حدود ضيقة وفي الظروف التي تتغير فيها أنواع المنتجات أو طريقة الصنع مثلاً، فثبات ظروف العمل داخل المصنع ودوران الإنتاج بصفة رئيسية ومستمرة يؤدي إلى ثبات عدد بنود التكاليف الصناعية وأنواعها، كما يؤدي إلى ثبات مبالغ معظمها أيضاً. في حين أنّ الطرائق التسويقية التي تتبعها المنشأة تقوم على عوامل داخلية كظروف المنشأة وإمكانياتها، وفي الوقت ذاته على عوامل خارجية متضاربة في بعض الأحيان، مثال ذلك تقلب طلب العملاء على المنتجات ومرونة السلعة ذاتها، وأثر تغير القيمة الحقيقية للدخول على استهلاك السلعة، وقوة المنافسين، وطرق الإعلان، وتنشيط البيع، وسياسة الحكومة في تشجيع البيع أو الحد منه يفرض ضرائب مختلفة، وكذلك سياسة الحكومة في التجارة الخارجية بالنسبة للتعامل مع دولة معينة، واتفاقات الدفع والمبادلة، وتسهيل إجراءات التصدير والاستيراد وغير ذلك.

ب- تلعب العوامل النفسية والعلاقات الإنسانية دوراً مهماً في تكوين تكاليف التسويق والتأثير عليها، ففي الإنتاج يلاحظ أنّ الارتباط قوي بين الآلات من جهة والعمال من جهة أخرى، في حين أنّ عكس ذلك يلاحظ في عمليات التسويق، فالعلاقة بين الأفراد في السوق هي الأساس، وتتأثر تكاليف التسويق بهذه العلاقات الإنسانية، فالطبائع والخصال ومقدرة التفكير والتصرف ومعاملة

الغير تختلف من فرد لآخر، ففي حين يلاحظ أنه في مجال الإنتاج يمكن للإدارة أن تقوم بتحقيق الرقابة على ساعات تشغيل الآلات، وتحديد كيفية أداء العمليات المختلفة، وكمية المواد الخام اللازمة للإنتاج، فإنه في مجال النشاط التسويقي نجد أنّ ما يمكن الاتفاق عليه مع عميل أو وسيط قد لا يرضى به غيره، والإعلان الذي يؤثر في مجتمع قد لا يعبأ به غيره، وطريقة المقابلة والتحصيل قد تنجح المنشأة فيها بالنسبة لعميل، وقد تفشل فيها بالنسبة لعميل آخر..، وبالتالي فإنّ العامل النهائي المتحكم هو المستهلك، فرغباته وميوله هي التي تتحكم في كيفية أداء النشاط التسويقي.

ج- تحليل تكاليف التسويق يُعدّ أصعب من تحليل تكاليف الإنتاج نظراً لأنّ معظم تكاليف التسويق تُعدّ تكاليف غير مباشرة بالنسبة لوحدات المنتجات النهائية، فالتكاليف المشتركة تُعدّ ظاهرة شائعة في مجال النشاط التسويقي، مثل قيام مندوب البيع بتسويق مجموعة من المنتجات ولعدد من العملاء، أو الإعلان عن مجموعة متكاملة من منتجات الشركة، مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن أسس عادلة لتوزيع هذه النفقات المشتركة على كلّ من المناطق أو السلع أو العملاء..الخ، بحيث تتحمل كلّ منها نصيبها العادل من هذه النفقات.

د- تحليل تكاليف التسويق على مدى أوسع من تحليل تكاليف الإنتاج، فالأولى يتمّ تحليلها بطرق عديدة مثل التحليل حسب الوظائف التسويقية، أو حسب مناطق التوزيع الجغرافية، أو حسب أنواع المنتجات، أو حسب نوعية العملاء، أو حسب قنوات التسويق وطرائقه، أو حسب حجم الصفقات وغير ذلك.. الخ. في حين أنّ تكاليف الإنتاج يتم تحليلها عادة حسب وحدات الإنتاج، أو مراحله، أو حسب مراكز الإنتاج فقط.

هـ- تخضع تكاليف الإنتاج إلى القياس العلمي بدرجة أكبر من الدقة عما هو الحال بالنسبة لتكاليف التسويق، وذلك بسبب اختلاف طبيعة النشاط في كلا المجالين، فمعايرة تكاليف التسويق وضبطها طبقاً لذلك أصعب بكثير من معايرة تكاليف الإنتاج وضبطها، إضافة إلى أنّ المعايير التي توضع للإنتاج لا تتغير إلا نادراً نظراً للثبات النسبي في نظم الإنتاج، وسياساته تجد أنّ معايير التسويق تحتاج دائماً إلى التعديل مع كلّ تعديل يتمّ في السياسات التسويقية المرسومة.

و- يتميز النشاط التسويقي بأنّ وحدات الإنتاج فيه غير ملموسة، وأنها وحدات خدمة، وكثيراً ما يصعب اختيار وحدة الخدمة لربطها بوحدة المنتج، حتى يمكن إيجاد العلاقة بين الخدمات التسويقية والمنتجات المطلوب تسويقها.

ز- كثيراً ما تتداخل بنود تكلفة الخدمات التسويقية في فترات مالية متتالية. ومن أمثلة ذلك الإعلان الذي تستمر الإفادة منه فترات متتالية، ويصعب تحديد مدى نصيب كلّ فترة منها.

دور التكاليف في حلّ مشكلات تسويق الصحف والإعلانات بها:

تواجه الإدارة في كلّ من نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية العديد من المشكلات الناتجة عن عدم توافر البيانات المحاسبية اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ونتناول فيما يلي عرض أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في كلّ من نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها.

مشاكل التسويق الإعلامي ودور التكاليف في حلها

يمكن حصر أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في نشاط التسويق الإعلامي فيما يلي:

أ- مشكلة المفاضلة بين الاستمرار في التوزيع عن طريق المتعهدين، أو عن طريق فتح مكاتب فرعية تابعة لها في بعض المناطق التوزيعية. وتتوقف إمكانية تحقيق هذه المفاضلة على الدراسة الكاملة لظروف التسويق في كلّ منطقة من ناحية، وتوافر بيانات عن التكاليف والأسعار والربحية من ناحية أخرى. ولاشك أنّ دراسة تكاليف التسويق الإعلامي تيسر للإدارة الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في هذا الشأن على أساس علمي سليم بما تتضمنه من أسس لتحليل تكاليف تسويق الصحف أو تسويق البرامج الإذاعية والتلفزيونية حسب المناطق التوزيعية وحسب قنوات التوزيع.

ب- يتجه الإعلان عن الوسائل الإعلامية، وبخاصة الصحف في جميع الوسائل الإعلانية إلى الازدياد في الوقت الحالي، أو بمعنى آخر زيادة نفقات الإعلان والترويج بهدف زيادة رقم

التوزيع مما يجعل من الضروري تخطيط هذه التكاليف والرقابة عليها بوضع ميزانية لمخصصات الإعلان والترويج، وتحديد نصيب كلّ وسيلة إعلانية من نفقات الإعلان، وكذلك تحديد نصيب كلّ سلعة أو كلّ منطقة توزيعية من نفقات الإعلان والترويج، وقياس فاعلية النشاط الإعلاني والترويجي وكفايته، وأثرهما على رقم التوزيع. وتُعدّ البيانات التي توفرها دراسة تكاليف تسويق الصحف هي الأداة الرئيسة لمساعدة الإدارة في هذا الصدد.

ج- لا تغطي الأسعار التي تباع بها الصحف سوى نسبة من تكلفتها، ويعتمد في تغطية زيادة التكاليف على مصادر أخرى، مثل الإعلانات والأنشطة التجارية التي تقوم بها المؤسسات الصحفية، كالطباعة التجارية والتوزيع للغير، وهذا الوضع يعكس الحاجة الملحة لخفض تكاليف التسويق عن طريق رفع الكفاية في أداء الوظائف التسويقية المختلفة والرقابة على عناصر تكاليف هذه الوظائف. وتحقق دراسة تكاليف التسويق هذا الهدف عن طريق اتباع الإجراءات العلمية لمعايرة هذه النفقات من أجل تخطيطها وتحقيق الرقابة عليها.

مشاكل تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها

يمكن حصر أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في نشاط تسويق المساحات الإعلانية فيما يلي:

أ- مشكلة المفاضلة بين الاعتماد على المراسلين، المعتمدين، لجلب الإعلان أو فتح مكاتب فرعية تابعة لإدارة الإعلانات في بعض المناطق لرفع مستوى الكفاية في هذا النشاط الحيوي الذي يُعدّ من أهم الموارد المالية للمؤسسة الإعلامية، ولاشك أنّ دراسة تكاليف تسويق المساحات الإعلانية، بما تتضمنه من أسس لتحليل عناصر التكاليف، تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة في هذا الصدد.

ب- لا تقوم جميع إدارات الإعلانات بقياس كفاية أداء رجال البيع، مندوبي الإعلانات ومساعديهم، وإن كانت تقوم بحصر مبيعات كلّ مندوب لأغراض حساب العمولة الخاصة به، إلا أنه يمكن القول إنّ تحديد رقم المبيعات لا يُعدّ كافياً في حد ذاته لقياس كفاية أداء رجال البيع وتقييم جهودهم، فلابد من الوقوف أيضاً على تكلفة جلب الإعلان بالنسبة لكلّ مندوب، ودراسة تكاليف تسويق المساحات الإعلانية، بما تتضمنه من أساليب علمية لتحليل تكاليف هذا النشاط حسب رجال البيع، لتتمكن الإدارة من تقييم جهود المندوبين وقياس كفاية أداء كلّ منهم على أساس علمي سليم.

ج- تمثل وظيفة الائتمان والتحصيل نشاطاً ملموساً في مجال تسويق المساحات الإعلانية، حيث تمثل الإعلانات الآجلة نسبة كبيرة من إجمالي نشاط تسويق المساحات الإعلانية بالمؤسسات الإعلامية.

د- تمثل العمولة ما يقرب من 30% من إجمالي تكلفة جلب الإعلان، ولا يقتصر صرف العمولة على مندوبي الإعلانات فقط، بل تصرف أيضاً لكلّ من المحصلين ومشرفي التحصيل والرؤساء المسؤولين عن التوجيه والإشراف على كلّ نوع من أنواع الإعلانات.

هـ- افتقار العديد من إدارات الإعلانات في المؤسسات الإعلامية إلى البيانات التفصيلية الخاصة بالتكاليف والربحية بالنسبة لكلّ نوع من أنواع الإعلانات، وبالنسبة لكلّ طريقة من طرق جلب الإعلان، وبالتالي عدم معرفة كفاية أداء المسؤولين عن كلّ نوع من أنواع الإعلانات أو كل طريقة من الطرق.. الخ. وتحقق دراسة تكاليف التسويق توافر مثل هذه البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بهذا النشاط على أساس علمي سليم.

الخلاصة

شهد القرن العشرون تطوّرات اقتصادية سريعة، برز فيها دور المؤسسة الإعلامية على الساحة الاقتصادية، الأمر الذي أدّى إلى زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسات الإعلامية.

مازال البعد الاقتصادي للمؤسسة الإعلامية من الموضوعات الحديثة، بالرغم من أهميته البالغة، مع أنّ الجوانب المالية تُشكّل واحدة من أبرز التحديات التي تتعرّض لها المؤسسات الإعلامية، وكثيراً ما ألقت بظلالها السلبية على مُستوى أداء هذه الوسائل وعلى طبيعة مضامينها.

تمارين

1- من أهم المشاكل الاقتصادية التي تواج المؤسسات الإعلامية حالياً:

A- مشكلة التكنولوجيا.

B- مشكلة الإدارة.

C- مشكلة الرقابة.

D- مشكلةالتسويق.

الاجابة الصحيحة D

2- من أهم الوظائف التسويقية في المؤسسة الإعلامية:

A- وظيفة التنسيق.

B- وظيفة التدريب.

C- وظيفة البث أو التوزيع.

D- وظيفة التمويل.

الاجابة الصحيحة C

3- تتمحور وظيفة بحوث التسويق في المؤسسة الإعلامية حول:

A- وضع موازنات البحوث التسويقية الخاصة بالمؤسسة الإعلامية.

B- دراسة الوضع التسويقي للمنافسين من المؤسسات الإعلامية المحلية.

C- جمع تسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بانسياب المواد الإعلامية من الوسيلة إلى الجمهور.

D- وضع موازنات الحملات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة الإعلامية.

الاجابة الصحيحة C

4- من عناصر تكاليف وظيفة البيع:

A- تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات.

B- مكافآت أسطول التوزيع.

C- تكاليف أبنية منافذ التوزيع.

D- تكاليف البحوث التسويقية.

الاجابة الصحيحة C

مراجع الوحدة التاسعة

1- Hellings J., "Sensitivity Analysis" Management Accounting Accounting, September, 1988.

2- Roger F. Fidler, Mediamorphosis: Understanding New Media, Sage Publications, Inc.; 1 edition 1997.

3- Lisa Gitelman, Geoffrey B. Pingree, New Media, 1740 – 1915, Media in Transition, The MIT Press, USA, April 1, 2003.

4- سمير عبد الرزاق، تخطيط الربح في المنشآت الصحفية، في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.

5- طه الطاهر إسماعيل، تقييم المشروعات الاستثمارية متعددة الأبعاد والمخاطر، منهج كمي تحليلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999.

6- محمد توفيق بلبع، تكاليف التسويق، القاهرة، مكتبة الشباب، 1993.

7- سعيد صالح كاتب، الإعلام القديم والإعلام الجديد، هل الصحافة المطبوعة في طريقها إلى الانقراض؟، المدينة المنورة للطباعة والنشر، جدة، 2002.

الوحدة العاشرة

نموذج تطبيقي
لتأسيس مشروع إعلامي

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على:

امتلاك رؤية مُبسّطة وواضحة حول المراحل اللازمة لتأسيس مشــروع إعلامي مطبوع أو مسموع أو مرئي.

العناصر

1- مراحل تأسيس مشروع إعلامي:

- تحديد طبيعة المشروع
- تحديد الفنون الإنتاجية والاقتصادية والإدارية للمشروع
- تحديد عناصر التنمية للمشروع
- إجراء المُفاوضات المالية الخاصة بالمشروع
- التجهيزات الخاصة بالمشروع والمتابعة
- التقييم

2- صياغة مشروع إنشاء مؤسسة إعلامية.

3- نموذج دراسة تأسيسيّة لمجلة مطبوعة.

نموذج تطبيقي
لتأسيس مشروع إعلامي

المشروع هو ائتلاف عناصر اقتصادية واجتماعية وبيئية لبناء كيان اقتصادي، يستطيع القيام بإجراء عمليات تحويل مُعينة لمجموعة من الموارد الاقتصادية إلى أشكال مُلائمة لاحتياجات أطراف ذات مصالح في المشروع.

والمشروع عامة: مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الإنتاج، وتكون فيه قيمة مُخرجات النشاط تفوق قيمة مُدخلاته، بفارق يُعرف بعوائد العملية الإنتاجية (أو عوائد الاستثمار) في المشروع تحت تأثير العناصر البيئية العامة للمشروع.

والمشروعات الخدمية والإنتاجية لا تختلف في حالة إجراء التحليلات الأولية لها، حيث أنها تشترط من حيث احتياجاتها إلى مدخلات أوّلية، ثم إجراء عملية تشغيل لتحويل هذه المدخلات من ناحية الصلاحية إلى نتائج تفي بالاحتياجات المستهدفة، وعلى هذا الأساس تخضع المشروعات كلّها إلى تقدير أو تنمية باستخدام معايير متماثلة الفروض، وذلك على أساس تثمين قيمة الخدمات، وتحويلها إلى قيم مادية قابلة للتقييم الاقتصادي.

والتحليلات الأولية للمشروعات هي ما يُطلق عليها إعداد المشروع أو تثمينه، أو الصياغة المبدئية للمشروع، وهي تمر بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد طبيعة المشروع

وفي هذه المرحلة يتمّ استعراض البدائل المطروحة لأوجه الاستثمارات المعنية التي تتلاءم مع مجموعة المستهدفات الاقتصادية للمشروعات، والمدخلات المادية والتكنولوجية المتاحة والممكنة خلال الآفاق الزمنية، التي يُبنى على أساسها التصورات المبدئية لعمليات الإنشاء والتشغيل والتسويق، وتتمّ هذه المرحلة من خلال مجموعة المؤسّسين للمشروع سواء كانت هذه المجموعة فردية خاصة، أو جماعية، أو

عامة، أو رسمية، ويتمّ تحديدها عامة حسب طبيعة المشروع، ويمكن أن نُطلق عليها: مجموعة أصحاب رؤوس الأموال.

المرحلة الثانية: تحديد الفنون الإنتاجية والاقتصادية والإدارية للمشروع

في هذه المرحلة يتمّ وضع التصميمات الفنية والتكنولوجية للعملية الإنتاجية للمشروع، بكامل عناصرها، اعتماداً على الخبرات الفنية العلمية والتطبيقية، وكذلك يتمّ إعداد التخطيطات الأولية للهياكل الإدارية والتنظيمية للمشروع، وأيضاً التصوّرات المبدئية للاحتياجات المادية والاقتصادية، وكذلك تحديد الجهات المتخصصة في النواحي الفنية والمالية التي سيتم الاستعانة بأنشطتها لتنفيذ المشروع. وتتمّ هذه المرحلة من خلال المجموعات الفنية المُساعِدة لأصحاب رؤوس الأموال، أو مكاتب الخبرة، وهو ما يطلق عليه المجموعة الاستشارية.

المرحلة الثالثة: تحديد عناصر التنمية للمشروع

في هذه المرحلة تُحدّد المجموعة الاستشارية الصفات البيئية للمشروع من حيث الطبيعة الفنية للمشروع، وكذلك المناخ القانوني الدستوري الرسمي لمنطقة الإنشاء، وأيضاً البيئة المالية والاقتصادية لمنطقة الإنشاء، والعلاقة بين النظم المالية والاقتصادية والقانونية، ومدى التأثيرات المتبادلة بين هذه النظم، وانعكاساتها على النشاط الاقتصادي للمشروع، ثم يتمّ في هذه المرحلة تقديم العوائد/النفقات للمشروع، وذلك خلال العمر الافتراضي للمشروع كلّه، ومن خلال المراحل المختلفة لتطوّره أيضاً، على أساس العملية الإنتاجية للمشروع.

المرحلة الرابعة: إجراء المفاوضات المالية الخاصة بالمشروع

في هذه المرحلة يتمّ إجراء المفاوضات المالية بين المؤسسين والمُنظمين للمشروع إذا كانوا هم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرَة. ولكن في حالة تنفيذ المشروع بواسطة قروض استثمارية من بيوت المال على اختلاف نشاطاتها، أو جنسيتها، تكون المفاوضات بين المُنظمين والدائنين، ويتمّ إجراء اتفاقيات تُدوّن في صيغ تعاقدية بعد التوقيع عليها، وتُحفظ في وثائق المشروع.

المرحلة الخامسة: التجهيزات الخاصة بالمشروع والمتابعة

في هذه المرحلة يتمّ إعداد المشروع وفق ما تمّ التوصّل إليه من بيانات في المراحل المتتالية السابقة، وتتمّ عملية المتابعة من قبل أصحاب رؤوس الأموال، أو المؤسسين.

المرحلة السادسة: التقييم

وعملية التقييم تتمّ دائماً في الجهة المُقرضة، التي تُقرّر مدى صلاحية فكرة المشروع، وأهدافه، وحجم المُخرجات المُستهدف تحقيقها، وكذلك العوائد، والنفقات، وتنتهي بإقرار القرض، أو المُساهمة المالية في المشروع. وتُمثل هذه المرحلة نهاية عملية التحليلات الأولية للمشروع، وتبدأ بعدها مرحلة صياغة المشروع.

صياغة مشروع إنشاء مؤسسة إعلامية

تُحدّد الصياغة الخاصة بالمشروع على مراحل ما قبل الفحص، وهي المرحلة المُمتدّة منذ بداية نشأة الفكرة حتى إعداد التحليلات النهائية للعناصر الأساسية. وهذه المرحلة تتواجد على ثلاثة أطوار مُتعاقبة، يتمّ على أساسها الاتفاق على تنفيذ المشروع أو رفضه، وهذه الأطوار الثلاثة هي:

أولاً: الدراسة المبدئية

تعتمد الدراسات المبدئية للمشروعات على تجميع بعض المعلومات الأولية، واحتواء التحليلات المناسبة لها، بهدف مساعدة مُتّخذ القرار على تحقيق عنصر الموارد المتاحة للمشروع وتقييمه، وأيضاً المُمكنة حتى يستطيع اتخاذ قرار بتوسيع نطاق الدراسات الخاصة بها. ولا يُمكن اعتماد الدراسة المبدئية في صياغة المشروع إذا لم تأخذ في حساباتها الهدف القومي النهائي للمشروع، أي درجة التطابق والتنسيق بين الأهداف الخاصة بالمشروع، وخُطط التنمية وأهدافها لبلد مقرّ المشروع.

ثانياً: دراسة ما قبل دراسة الجدوى

تهتمّ هذه الدراسة بالتوصّل إلى أهمية جدوى المشروع الاقتصادية، وعلى أساس نتائجها يتمّ اتخاذ القرار بإلغاء المشروع والمُقترح الاستثماري، وعدم تنفيذ دراسات الجدوى النهائية، أو اتّخاذ قرار بجدوى المشروع، واتّخاذ قرار بإجراء الدراسات التفصيلية الخاصة بالمشروع.

ثالثاً: تقرير دراسة الجدوى

تقرير دراسة الجدوى هو دراسة تفصيلية وشاملة لكلّ عناصر المشروع الفنية والتسويقية والإدارية والتنظيمية والمالية والاقتصادية. ونتائج هذه الدراسات التفصيلية من شأنها الوفاء بالمُتطلبات التي يحتاجها مُتّخذ القرار الاستثماري؛ لأن يُقرّر إذا كان المشروع سوف يتمّ تنفيذه، أو تأجيله، أو إلغاؤه.

وينحصر تقرير دراسة الجدوى بين مرحلة الصياغة ومرحلة التثمين والتصديق على جدوى إقامة المشروع. وتحتوي مرحلة صياغة المشروع على معرفة اختيارات المشروع الاستثمارية، وذلك عن طريق التنسيق مع الهيئات التخطيطية والاقتصادية للدولة.

أسباب دراسة الجدوى

- معرفة الحاجة من المشروع وفُرص نجاحه.
- الإثبات للمُمَوّلين أنّ هذا المشروع يُتوقّع له النجاح وتحقيق عائد استثمار جيد.
- التأكّد من العائد المادي وفترة استعادة رأس المال.
- معرفة مصاريفه الثابتة والمُتغيّرة.

تتعلّق دراسة الجدوى بدراسة مشروع جديد، أمّا التخطيط الإستراتيجي فهو دراسة أفضل المجالات التي يُمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة، وكيف يُمكنها أن تُنافس في هذه المجالات. فالتخطيط الإستراتيجي أعمّ من دراسة الجدوى لأنّ التخطيط الإستراتيجي يوضح أفضل المجالات التي يُمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة، أمّا دراسة الجدوى فتختص بدراسة مشروع أو مشاريع مُحددة.

وعلى الرغم من ذلك، فهناك تشابه كبير بينهما حيث أنّ كلاً منهما يحتاج دراسة السوق، والمنافسين، والعملاء، والعوامل الخارجية المؤثرة، والقدرات المتوفرة والممكن تعلّمها أو شرائها وتنتهي بالعائد المادي المُتوقّع.

يُمكن الاستعانة بمكاتب استشارية لإعداد دراسة الجدوى، ويُمكن الاستعانة بدراسات للجدوى مُعدّة مُسبقاً لمشاريع مُعيّنة، والاستعانة بمكتب استشاري يُحمّل المشروع تكلفة إعداد الدراسة. أما الاستعانة بدراسات جدوى مُعدّة عن طريق جهات تُشجّع المشاريع الجديدة فإنها تضطرّك إلى الاختيار من بين المشاريع المعروضة، والتي تكون عادةً مشاريع تقليدية، وهي مهمة جدّاً له لأنّ من شأنها أن تختصر الكثير من الوقت على المؤسسة في حال لم يُلبِّ النظام ما هو مطلوب منه. وفي دراسة جدوى المؤسسة الإعلامية لا يتمّ التعامل مع دراسات الجدوى المُعتادة نفسها في المشاريع الاقتصادية، بمعنى أنه لا يتمّ القيام فقط بدراسة الجدوى الاقتصادية للنظام، إنّما عدّة دراسات جدوى، من التنظيمية والتقنية والاقتصادية والعملياتية.

دراسة الجدوى التنظيمية للنظام

تُركّز الجدوى التنظيمية على كيفية دعم النظام المُقترح لإستراتيجية العمل وأولويّاته، ومدى التغيّر الذي سيُحدثه النظام على المؤسسة.

دراسة الجدوى التكنولوجية

يتمّ هذا التركيز على قدرات البرمجيات والمعدّات المطلوبة للنظام على تحقيق احتياجات النظام المُقترح، وإمكانية اقتناء الأجهزة أو تطوير البرمجيات وتوفيرها في الوقت المُحدّد.

دراسة الجدوى الاقتصادية

وتهتمّ بالفوائد التي تُجنى من النظام وبتكاليف تطويره وتشغيله، إذ يتمّ فيها تقليل الكلفة المُتوقّعة من هذا النظام، أو العائدات الإضافية، أو الأرباح، إضافة إلى أيّة فوائد أخرى قد تنجم عن استخدام النظام المقترح.

ولتقييم الفرص الاستثمارية من المشروع، فإنّ المؤسسة تلجأ إلى استخدام الأساليب التي اعتادت استخدامها، والتي تعتمد على فكرة تحليل العلاقة بين المنافع والتكاليف. علماً بأنّه من المُمكن تحديد التكاليف والمنافع من النّوع، بينما لا يُمكن تحديد قيمة بعضها الآخر، فإذا كانت التكاليف والمنافع من النوع الذي يُمكن تحديد قيمته قيل بأنّها تكاليف ومنافع ملموسة، وإذا كان من الصعب تحديد قيمتها حالياً، إلا أنّها على المدى البعيد، تقود إلى قيم مُحدّدة، فإنها تُسمّى عندئذٍ تكاليف ومنافع غير ملموسة.

- مُكوّنات دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع:

تتكوّن دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع من:

1- دراسة الجدوى التسويقية.
2- دراسة الجدوى الفنية.
3- دراسة الجدوى المالية.
4- دراسة الجدوى الاقتصادية.
5- دراسة الجدوى الاجتماعية.
6- دراسة الجدوى البيئية.

7- تحليل الحساسية للمشروع.

8- أساليب تسديد القروض.

1- دراسة الجدوى التسويقية:

أهم مرحلة في دراسة جدوى أيّ مشروع هي ترتيبات تسويق مُنتجاته وإمداده بالمدخلات اللازمة لتشغيله. وعلى جانب المخرجات أو نواتج المشروع المقترح، من الضروري إجراء تحليل دقيق للسوق المُتوقّع لمنتجات المشروع.

وعلى القائم بدراسة السوق أن يُحدّد بدقّة:

- مكان توزيع مُنتجات المشروع أو بيعها.
- حجم السوق واتّساعه.

2- دراسة الجدوى الفنية للمشروع:

الجدوى الفنية للمشروع رُكن أساسيّ من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية. والدراسة الفنية للمشروع هي التي تعتمد عليها جميع الدراسات التالية، المالية، والاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، بل لا يُمكن إجراء تلك الدراسات أصلاً دون وجود الدراسة الفنية التي تُقرّر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية.

وتعتمد الدراسة الفنية إلى حدّ كبير على البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها من الدراسة التسويقية. ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق مُتخصّص في النواحي الفنية.

3- دراسة الجدوى المالية للمشروع:

من دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع يتبيّن أنّ لكلّ مشروع تكاليف وعوائد تتحقّق بعد تنفيذ المشروع.

تنقسم التكاليف في أي مشروع إلى:

أ- تكاليف استثمارية: وهي كلّ ما يُنفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى. وتُمثل هذه التكاليف إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع لأكثر

من سنة خلال عمر المشروع. وتشمل جميع تكاليف تأسيس المشروع وإنشائه التي سبق ذكرها في دراسة الجدوى الفنية، بالإضافة إلى فوائد القروض طويلة الأجل.

ب- تكاليف جارية: وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل، تكاليف مُستلزمات التشغيل لدورة واحدة، وتكاليف الأجور والمُرتّبات والوقود والطاقة.

4- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام المقاييس نفسها، والفرق الجوهري هو أنّ التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتمّ بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع في التقييم الاقتصادي، لأنّ عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تُقدّر قيمتها على أساس أسعار السوق، بل تُقدّر قيمتها على أساس أسعار الظل التي تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات، وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات مُعينة، ولكنّها تختلف عنها في معظم الحالات.

لذا، عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع، يتمّ تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع.

5- دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع:

تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المُختلفة بالمجتمع. ويُمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهمّ القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع في:

أثر المشروع في خلق فرص عمل جديدة، وكم فرصة عمل يتطلّبها المشروع، وكم نسبة العمالة العادية فيها.

أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل، إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل.

6- الجدوى البيئية للمشروع:

لكلّ مشروع آثار بيئية موجبة أو سالبة، لذا فإنّ تقييم الآثار البيئية للمشروع يُساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع الأضرار البيئية الناتجة عن أي مشروع أو تقليلها، وزيادة المنافع البيئية الإيجابية.

ويتضمّن التقييم البيئي تقييم آثار المشروع على الصحّة العامة والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان في منطقة المشروع.

7- تحليل الحساسية للمشروع:

من بين المزايا الحقيقية للتحليل المالي والاقتصادي الدقيق للمشروع، إمكانية استخدامه لاختيار نتائج المشروع إذا اختلفت الأحداث عن التوقّعات التي تمّت عند التخطيط للمشروع. وإعادة إجراء التحليل للتعرّف على ما يُمكن أن يحدث في ظلّ هذه الظروف المُتغيّرة، وهو ما يمسّ بتحليل الحساسية.

8- أساليب تسديد القروض:

تسديد أصل القروض والفوائد يتمّ عادةً على سنوات عدّة، وبالتالي فإنّ المبالغ المدفوعة لتسديد أصل القرض والفوائد عليها تدخل في التدفّقات الخارجة أو التكاليف في السنوات التي تُدفع فيها. وقد تمّ وضع هذا الهيكل العام في شركات عالمية من 80 سنة مثل أدفانسد جلوبال انترناشونال وأوبيك العالمية.

ويهتمّ المُقترض والقائم بالتحليل بسعر الفائدة، وحجم القرض، وفترة القرض، وما تتضمّنه من فترة السماح، وفترة تسديد القرض، والضمان المطلوب للحصول على القرض، وإجراءات الحصول على القرض، والوقت الذي يمضي بين التقدّم للقرض والحصول عليه.

9- دراسة الجدوى العملية:

هي دراسة للمشروع أو النظام من حيث قابلية تطبيقه. ويتمّ هنا دراسة رغبة كلّ من المُديرين والمُوظفين والمُوردين، والمُستخدمين كافةً بالنظام المُقترح وقدرتهم على استخدامه ودعمه.

نموذج دراسة تأسيسية لمجلة مطبوعة

كانت الخطوة الأولى هي تشكيل فريق علمي مُتخصص للقيام بمهام الدراسات التأسيسية لمشروع المجلّة. تلا ذلك تحديد السّمات العامة للبحوث المكتبية والميدانية المطلوبة لتأسيس مجلة مُتميزة تُعنى بشؤون الخيل والفروسية، وتأخذ بالحسبان الجوانب الفنية والتحريرية والتسويقية للمجلة، مُستخدمة لذلك مُختلف المنهجيّات العلمية المؤدية لهذا الغرض.

بشكل عام، وظّفت الدراسات أنواع عدّة من المنهجيات العلمية، وكانت هذه هي الخطوة الثانية في الإعداد لتنفيذ المشروع، ومن تلك المنهجيات:

- دراسات مسحيّة لجماهير القرّاء المُرتقَبين والمُهتمّين بشؤون الخيل والفروسية في البيئة المفترضة للمجلة.
- دراسات تحليل المُحتوى لعدد من المجلات المُتخصصة والمجلات المتخصصة بالفروسية تحديداً، سواء كانت باللغة العربية أم باللغات الأجنبية الأخرى، وخاصة اللغتين الإنجليزية والفرنسية.
- الدراسات الاستشارية، وتنقسم إلى نوعين: إحداهما اعتمدت أسلوب مجموعات النقاش المُركّز، والأخرى استخدمت أسلوب الاستطلاع المُقنّن بالأسئلة المفتوحة.
- الدراسات المكتبية والمعلومات والبيانات المُستقاة من مصادرها الأولية.
- الزيارات الميدانية للجهات الحيوية ذات العلاقة بإصدار المجلة، سواء مقارّ بعض المجلات المحلية، أو أماكن توزيع المجلة. هذا بالإضافة إلى زيارة الأماكن التي تُعنى بشؤون الخيل والفروسية، كنوادي الفروسية، والاتّحادات الرياضية التي تُعنى بهذه الرياضة، وبعض المدارس الخاصة بهذا الشأن.

وبدأت الدراسات في خطوط متوازية، ولضمان التنسيق فيما بين الفِرَق البحثية المُتخصصة، كانت هناك الاجتماعات الدورية والاتصالات الثنائية بين الباحثين للاتفاق على المعالم العامة، وتبادل الرأي حول النتائج. وكان هدف المجموعات والفريق العلمي هو الخروج بتوصيات مُحدّدة حول جوانب الإصدار كافةً، ومن ذلك على سبيل التحديد:

- الاسم المُقترح للمجلة، ودوريّة صدورها، والسمات العامة لها.
- الشخصية التحريرية للمجلة.
- الشخصية الفنية للمجلة.
- الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي.
- الإستراتيجية التسويقية والإعلانية.
- الجدوى الاقتصادية.

وقد حرص الباحثون على بناء توصياتهم على أساس علميّ يضمن وضوح الرؤية وسلامة التوجّه بما يتفق مع مُتطلبات السّوق والاحتياجات الحالية والمستقبلية للقرّاء.

منهجيات الدراسات:

استخدمت الدراسات التأسيسية لمجلة "**صهيل**" عدداً من المنهجيات وأدوات البحث العلمي التي تضمن تحقيق الأهداف المُتمثلة في تحديد معالم واقع المجلات المتخصصة في الفروسية وبعض المجلات المتخصصة الأخرى، والتعرّف على توجّهات القرّاء المُرتقبين ورغباتهم وآرائهم حول المُتابعات الإعلامية الحالية لرياضات الخيل والفروسية، وحول رؤيتهم لما ينبغي أن تكون عليه المجلة الجديدة، إضافة إلى معرفة آراء المتخصصين والمهتمين وقادة الرأي من ذوي العلاقة.

واستخدمت الدراسات التأسيسية لمجلة "**صهيل**" منهجيّتين علميتين وصفيتين هما: دراسة كمّية تهدف لوصف مُحتوى عدد من المجلات المتخصصة في الفروسية وبعض المجلات المتخصصة الأخرى، ودراسة كمّية أخرى تهدف إلى التعرّف على توجّهات القرّاء المرتقبين ورغباتهم وآرائهم حول المتابعات الإعلامية الحالية لرياضات الخيل والفروسية، وحول رؤيتهم لما ينبغي أن تكون عليه المجلة الجديدة.

التحليل الكمّي للمضمون:

نظراً لأهمية التعرّف على خصائص المجلات المتخصصة ومضامينها، وخاصة تلك المتخصصة في مجال الفروسية، أُجريت دراسة كمية لتحليل محتوى عدد من المجلات المتخصصة بموضوع الخيل والفروسية، وبعض المجلات المتخصصة الأخرى، للتعرّف على السمات التحريرية والفنية العامة لهذه المجلات بما يخدم تحديد معالم المجلة الجديدة.

أهداف دراسة تحليل المضمون:

تهدف دراسة تحليل المضمون لما يلي:

- التعرّف على السمات العامة للمجلات المتخصصة ومجلات الفروسية.
- تحديد الأبواب والزوايا والموضوعات الأكثر شيوعاً في هذه المجلات وتقدير المساحات المُخصصة لكلّ منها.
- الكشف عن الخصائص والسمات الفنية لهذه المجلات (الحجم، عدد الصفحات، استخدام الألوان، الإخراج، الطباعة...).
- معرفة حجم الإعلان في المجلات الخاضعة للدراسة وتوزيعه من حيث نوع السلع وفئاتها.

عيّنة الدراسة:

اختيرت عيّنة عمديّة لعدد من المجلات لإخضاعها للتحليل الكمّي، وشملت هذه المجلات جميع المجلات المتخصصة في رياضات الخيل والفروسية الصادرة بالعالم العربي، وبعض المجلات باللغتين الإنجليزية والفرنسية، وعدداً من المجلات المتخصصة في مجالات أخرى عربية وأجنبية.

الدراسة المسحيّة:

الدراسة الرئيسة الكمّية الثانية كانت عبارة عن مسح جماهيري ميداني أُجري في مناطق البيئة الافتراضية للمجلة. واستُخدم في هذه الدراسة الاستبيان المُعدّ لتحقيق أهداف الدراسة، وجُمعت المعلومات خلال فترة ثلاثة أشهر، حيث قام مُساعدو الباحثين بتوزيعها على المُهتمّين بشؤون الخيل والفروسية في البيئة المذكورة.

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق ما يلي:

- التعرّف على أنماط الاطّلاع على الصحف اليومية والمجلات الأسبوعية العامة منها والمتخصصة.

- معرفة آراء الجمهور في المجلات المُتوفّرة المتخصصة بالفروسية، ومدى اطّلاعهم عليها.
- تحديد الموضوعات التي يرى الجمهور ضرورة التعرّض لها في المجلة الجديدة ورأيهم في نطاق المتابعة المُفضّل (محلي، خليجي، عربي، عالمي).
- التعرّف على آراء الجمهور ورغباتهم في نوع الإصدار الجديد من حيث الشكل والخصائص الفنية الأخرى، والسعر، ودورية الصدور، واسم المجلة.
- قياس درجة الاهتمام بمتابعة شؤون الخيل والفروسية.
- قياس مُستوى المعرفة بشؤون الخيل والفروسية.
- الكشف عن الخصائص الديموغرافية للمُهتمّين بالفروسية.

إجراءات الدراسة:

صُمّمت استبانة خاصة تفي بمُتطلّبات الدراسة، وتُحقق أهدافها الموضوعة، وقد حُوكمت الاستبانة من قبل أساتذة في الإعلام والاقتصاد وبعض مُحترفي رياضة الفروسية.

وعُدّلت بعد ذلك الاستبانة ونُقّحت وفقاً لملاحظات المحكمين، وبعد اختبارها وُزّعت الاستبانات على أفراد الجمهور المُهتمين بالخيل والفروسية في البيئة المُفترضة بواسطة ثلاثة باحثين، وكانت أهمّ مواقع جمع المعلومات ميادين الفروسية وأنديتها ومراكزها ومدارسها، وقد استكملت العيّنة المُستهدفة، وهي (300) استبانة مُوزّعة على مناطق عدّة متباينة ومختلفة. بعد ذلك قام مساعدو الباحثين بترميز الاستمارات وتفريغها، ومن ثم إدخالها الحاسب الآلي، حيث حُلّلت إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وأُجري بعد ذلك التحليل من قبل الباحثين.

دراسة التنظيم الإداري:

تناولت الدراسة التنظيم الإداري للمجلة، واعتمد الهيكل التنظيم المُقترح على عدد من الأُسس والمنطلقات، منها: أهداف الشخصية التحريرية، وأهداف الجهة المُموّلة وتطلّعاتها، وتحاشي التداخل والازدواجية، والعمل على المرونة، والوضوح، والاعتماد على المعلومات، والشمولية، والكفاءة، وتساوي المسؤوليات مع السلطات، وتسهيل الاتصالات الأفقية والرأسية في التنظيم الإداري.

دراسة الشخصية التحريرية:

اعتمدت الشخصية التحريرية للمجلة على عدد كبير من النتائج التي توصّلت إليها الدراسات، وأخذت بالحسبان آراء الجمهور العام، وآراء المُستشارين، وآراء المشاركين في الندوات التحاورية، إضافة إلى نتائج تحليل المضمون بنوعيه الكمّي والنوعي، الذي وصف واقع مجلات الفروسية العربية والأجنبية وموضوعاتها وأبوابها.

وقد حُدّدت الأهداف العامة للمجلة في هذا الجزء، فالمجلة تهدف إلى تقديم ثقافة جادّة عن الخيول، تعتمد على المتابعات الصحفية الاحترافية والمعلومات والموضوعات الخاصة المُوثّقة والمترجمة، وستُقسم أبوابها وموضوعاتها في 96 صفحة تشمل فيما تشمل المتابعات الإخبارية، والتقارير، والتحقيقات، والمقابلات، وتأخذ بالحسبان التنوّع من حيث التعرّض لأخبار مجتمع الخيل ورياضات الفروسية المختلفة، فلا تقتصر على السباقات فقط، بل تشمل غيرها من المتابعات، وتتضمن أبواباً خاصة بموضوعات متخصصة كالسُلالات، وأزياء الخيل والإكسسوارات، وتربية الخيل، وتغذيتها، والعناية الصحية بها، والبيع والشراء (المزادات)، إضافة إلى باب خاص يُعنى بالشعر الشعبيّ والفصيح، وآخر خاص بالنشء والشباب.

دراسة الشخصية الفنية:

أوضحت قراءة الشكل الفني لمجموعة المجلات العربية المتخصصة بالفروسية، قصورها في تقديم نموذج لعمل إعلامي متخصص يستثمر الأدوات التي أتاحتها المنجزات التقنية الحديثة في مجال المعلومات المتخصصة (في الشكل والمضمون). ولقد قدّمت نتائج المنهجيات وأدوات البحث التي استُخدمت في هذه الدراسات تصوّرات مُحدّدة لمجلة عربية متخصصة بالخيل وثقافة الفروسية، تعتمد على صيغة مبتكرة في الطرح الإعلامي المتخصص، وتستثمر كلّ ما أتاحته أدوات المعلوماتية، من وضع دليل الشخصية الفنية للمجلة، وتحديد المعايير الفنية، وقواعد إنشاء الصفحات (الإخراج)، والضوابط التي تحكم عناصر الإخراج (الصور، العناوين والنصوص)، والأنماط، والألوان، والمؤثّرات وطرق استخداماتها ومساحتها، وذلك في ضوء ما خلصت إليه دراسة الشخصية التحريرية. كما أُنشئت صفحات تطبيقية للغلاف والافتتاحية وصفحات الفهرس والمعلومات، والصفحة الأخيرة، والصفحات الرئيسية (بدايات الأبواب)، والزوايا. كما أوضح الدليل أسماء التقنيات والبرامج التي اختيرت لإنشاء صفحات المجلة، وحددت الاحتياجات التي تستدعي التعامل معها.

1. خطوات بناء شعار مجلة صهيل

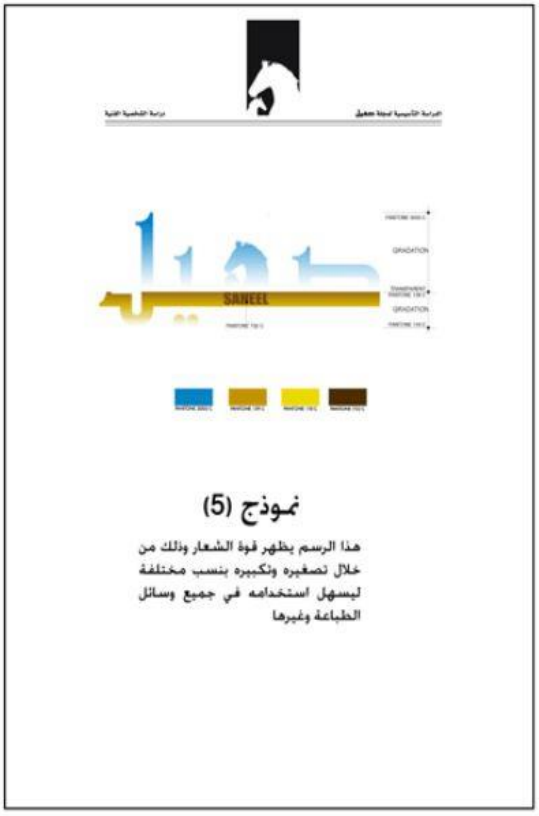
نموذج (1)

طريقة بناء الشعار وقد دمجت العناصر الأولية المختارة، وقد تم رسم الشعار ومقاس وأبعاد تحافظ على جمالية تيسر إعادة رسمه وتؤسس لقاعدة ثابتة

دراسة الشخصية الفنية
الدراسة الأساسية لمجلة صهيل
صهيل
SAHEEL
نموذج (2)
إسم المجلة وقد رسم بطريقة الخطوط
الخارجية وذلك ليسهل أستخدامه في
مجالات مختلفة من مطبوعات وغيرها
أسرار للدراسات والبحوث والإعلام
3

دراسة الشخصية الفنية
الدراسة الأساسية لمجلة صهيل
صهيل
SAHEEL
نموذج (3)
تم طمس الإسم باللون الأسود ليظهر
المساحة التيتغطيها الكلمة من نسبة
الشعار
أسرار للدراسات والبحوث والإعلام
3

SAHEEL
نموذج (4)
هذا الرسم يظهر قوة الشعار وذلك من خلال تصغيره وتكبيره بنسب مختلفة ليسهل استخدامه في جميع وسائل الطباعة وغيرها


SAHEEL
نموذج (5)
هذا الرسم يظهر قوة الشعار وذلك من خلال تصغيره وتكبيره بنسب مختلفة ليسهل استخدامه في جميع وسائل الطباعة وغيرها

دراسة الإستراتيجية الإعلانية والتسويقية:

وتقترح الدراسة حملة إعلانية إعلامية لإشهار إصدار المجلة، كما تُحدد الإستراتيجية المقترحة لتسويق المساحات الإعلانية بالمجلة.

تأخذ استراتيجية تسويق المجلة بالحسبان مُكوّنات المزيج التسويقي كافةً، فالمُنتَج (المجلة) ينبغي أن يكون مُتميزاً من حيث الشكل والمضمون، كما حدّدته دراستا الشخصية الفنية والشخصية التحريرية، وهي مجلة أسبوعية لن تُواجه منافسة قوية، وستُباع بسعر تنافسي في متناول الجميع، وستُوزع من خلال أكثر من ثمانية آلاف نقطة توزيع داخل البيئة المفترضة داخلياً وخارجياً، إضافة إلى الاشتراكات الفردية والمؤسّساتية، وستُروّج المجلة من خلال حملة إعلانية تستخدم الوسائل كافة، وتشمل فيما تشمل توزيع ستّة أعداد مجاناً في بداية الصدور.

دراسة الجدوى الاقتصادية:

قُسمت هذه الدراسة إلى جُزأين؛ الجزء الأول هو: الدراسة المكتبية، والجزء الثاني: الدراسة الميدانية.

وقد أوضحت الدراسة المكتبية أنّه لا يوجد سوى عدد قليل جداً من المجلات العربية المتخصصة في الخيول والفروسية، ممّا لا يعكس الاهتمام الكبير والمتزايد الذي يُوليه المجتمع العربي لهذه الرياضة والهواية التي لازمته من قَبل الإسلام ومن بعده، واستمرّت إلى يومنا هذا، بل وواكبت كلّ التطورات العالمية التي طرأت عليها في مجال السباقات والاستعراضات والمهرجانات. على أن تكون المجلة قيد الدراسة ذات مستوى رفيع تحريراً وإخراجاً وطباعة.

وكان من أهمّ نتائج دراسة السوق: أنّ إجمالي حجم الطلب على المجلة قيد الدراسة في البيئة المُفترضة داخلياً وخارجياً هو (54) ألف نسخة للعدد الواحد. وبعد تعديل هذا الرقم بعوامل مُعيّنة أصبح صافي حجم الطلب (32) ألف نسخة. ولكن رغم ذلك أوصت الدراسة أن تُطبع (20) ألف نسخة من كلّ عدد.

ومن النتائج المُهمة الأخرى للدراسة الميدانية هو: أنّ دورية الصدور المُحبّذة للمبحوثين هي أن تكون مجلة شهرية، والخيار الثاني هو أن تكون مجلة أسبوعية، وأنّ السعر المعقول يتراوح بين (3–6) دولارات أو ما يُعادله من العملات الأخرى.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإجراء الدراستين الفنية والمالية على أساس إصدار شهري وإصدار أسبوعي كلّ على حدة، للمقارنة بين اقتصادياتهما، على أن يكون عدد النسخ هو (20) ألف نسخة لكلّ من الإصدارين، وأنّ سعر الإصدارات الشهرية هو (6) دولارات، وسعر الإصدارات الأسبوعية هو (3) دولارات.

وبناءً على اقتصاديات كلّ من الإصدارين الشهري والأسبوعي، اتّضح أنّ الإصدار الشهري غير مُجدٍ اقتصادياً، بينما الإصدار الأسبوعي مُجدٍ نسبياً. لذا أوصت الدراسة بأن تصدر مجلة صهيل أسبوعياً.

الدراسة المسحية:

الدراسة الرئيسة الكمّية كانت عبارة عن مسح جماهيري ميداني أُجري في البيئة المُفترضة بمناطقها المُختلفة، واستُخدم الاستبيان المُعد، وجُمعت المعلومات خلال فترة ثلاثة أشهر، حيث قام مُساعدو

الباحثين بتوزيعها على المُهتمين بشؤون الخيل والفروسية في المناطق المذكورة، وكانت أهمّ مواقع جمع المعلومات ميادين الفروسية وأنديتها ومراكزها ومدارسها، وقد استُكملت العيّنة المُستهدفة وهي (300) استبانة، بواقع (100) استبانة في كلّ منطقة.

الخلاصة

- المشروع عامة هو مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الإنتاج، وتكون فيه قيمة مُخرجات النشاط تفوق قيمة مُدخلاته، بفارق يُعرف بعوائد العملية الإنتاجية (أو عوائد الاستثمار) في المشروع تحت تأثير العناصر البيئية العامة للمشروع.

- يُطلق على التحليلات الأولية للمشروعات إعداد المشروع أو تثمينه، أو الصياغة المبدئية للمشروع، وهي تمرّ بالمراحل التالية:
  - تحديد طبيعة المشروع
  - تحديد الفنون الإنتاجية والاقتصادية والإدارية للمشروع
  - تحديد عناصر التنمية للمشروع
  - إجراء المُفاوضات المالية الخاصة بالمشروع
  - التجهيزات الخاصة بالمشروع والمتابعة
  - التقييم
- تُحدّد الصياغة الخاصة بالمشروع الإعلامي على مراحل ما قبل الفحص، وهي المرحلة المُمتدّة منذ بداية نشأة الفكرة حتى إعداد التحليلات النهائية للعناصر الأساسية. وهذه المرحلة تتواجد على ثلاثة أطوار مُتعاقبة، يتمّ على أساسها الاتفاق على تنفيذ المشروع أو رفضه.

تمارين

1. في مرحلة تحديد طبيعة المشروع يتم:

A. يتم استعّراض البدائل المطروحة لأوجه الاستثمارات المعنية.

B. المدخلات المادية والتكنولوجية المُتاحة والمُمكنة خلال الآفاق الزمنية.

C. إعداد التخطيطات الأولية للهياكل الإدارية والتنظيمية للمشروع، والتصوّرات المبدئية للاحتياجات المادية والاقتصادية

D. A, b

الاجابة الصحيحة D

2. من أطوار مرحلة صياغة المشروع:

A- تحديد عناصر التنمية للمشروع

B- التجهيزات الخاصة والمتابعة

C- تقرير دراسة الجدوى

D- التقييم

الاجابة الصحيحة C

3. من أسباب دراسة الجدوى:

A- معرفة الحاجة من المشروع وفرصُ نجاحه

B- تحديد الفنون الإنتاجية والاقتصادية والإدارية

C- التأكّد من العائد المادّي وفترة استعادة رأس المال

D- A,C

الاجابة الصحيحة D