

- 1- أهمية الإدارة للفرد، من المنظور التنظيمي إن 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).
- 2- إن مهمة الإدارة تقرير النتائج المحددة المطلوب تحقيقها واختيار " أصلح " العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج و عمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرارية بحيث يحدث توازن بين متطلبات الأجل القصير و الأجل الطويل . وعلى ذلك فإن الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيق النتائج ، و هذه الالتزامات هي :
أولاً- التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

ثانياً- التزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .

ثالثاً- التزام بالاستمرارية و تحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير و الأجل الطويل.

- 3- يعد (فرانك جيلبرت) وزوجته (ليليان) من العلماء الذين عاصروا عهد فريدريك تايلور، قد تميزت أعمالهما بالدراسات الخاصة للوقت والحركة واستخداماتها في قطاع الصناعة. عرف نظام (جيلبرت) بأنه "نظام السرعة" على أساس تقصير الوقت اللازم لأداء العمل وذلك بالاستغناء عن حركات العمل غير الضرورية بعد دراستها وقد ترتب على ذلك زيادة الأجور وزيادة واضحة. استطاع إدخال العديد من التحسينات في مجال تطوير طرق العمل وذلك من خلال دراسة الحركات الفردية التي يقوم بها العامل حين تأديته لعمله، إلا أن نظام (جيلبرت) الخاص بالتوصل إلى الطريقة المثلى كان له أثراً أكثر عمقاً إذ أنه يعد الأساس الذي تبنى عليه الآن جميع الأساليب المتطورة في مجال دراسة الحركة والوقت.
- 4- قدم (جيلبرت) أيضاً ما يسمى "بخرائط التدفق" وهي تلك الخرائط التي تساعد على دراسة عملية ما بأكملها وليس أجزائها فقط، وتتطلب هذه الخرائط ضرورة تقسيم العملية الواحد إلى عدة خطوات قد يقوم بتأديتها عدد مختلف من العاملين وبذلك يمكن اكتشاف ما إذا كانت بعض هذه الخطوات غير ضرورية أو بالإمكان اختصارها
- 4- الأفكار الأساسية التي تتبادى بها ماري فوليت، الرقابة من خلال قانون الموقف :كان من الموضوعات التي أثارت اهتمام (فوليت) للغاية هو كيفية الرقابة على الأفراد في التنظيم ، فالعديد من الكتاب قد أشار إلى أن الرقابة يجب أن تكون شخصية ومباشرة حتى تكون فعالة، ولكن (فوليت) انتقدت فكرة أن يراقب فرد شخصاً آخر، فأشارت إلى أن كليهما في الواقع عرضة لقانون غير شخصي أطلقت عليه : " قانون الموقف " فالموقف يجب أن يكون الأساس في تقرير أي مسألة تعرض بين الرئيس والمرووس، وذلك لاعتقادها بأنه كلما شعر الأفراد بأنهم يقومون بعمل من أجل رؤسائهم كانت تصرفاتهم محكومة بالسلوك الذي يعتقدون أن الرئيس يرغبه، ولاشك أن اهتمامها بأساليب علم النفس الحديثة في ذلك الوقت قد ساعدتها على إلقاء هذه الأضواء.
- 5- ينبغي أن يتوافر في التخطيط بعض الخصائص وهي (عددها تعديداً فقط):استمرارية التخطيط - الاهتمام بمستقبل المنظمة - شمولية التخطيط - مرونة التخطيط - سرية التخطيط - مسؤولية التخطيط :
- 6- من العناصر الأساسية للتخطيط الأهداف، وثمة الشروط يجب توافرها في الأهداف (عددها تعديداً فقط):

- وضع الأهداف في صورة كمية - الشمول- إمكانية التحقيق - المدة الزمنية - المساهمة في تحسين الظروف الحالية في المنظمة - اقتناع العاملين بالأهداف - وضوح المسؤولية - كتابة الأهداف - المرونة .

- 7- خطوات عملية التنظيم: تعد عملية التنظيم انعكاساً لخطط و أهداف المنظمة . فعندما يتم تحديد الأهداف و رسم الخطط و تحديد كيفية استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة ..الخ تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث ينصب الاهتمام على تقرير ماهية الأنشطة و المهام الواجب تنفيذها حتى يمكن بلوغ الأهداف . ويمكن استعراض خطوات عملية التنظيم في:
1- فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة و الأفراد في ضوءها . 2- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف .
2- تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهمات و أنشطة فرعية و توصيفها . 3- تخصيص الموارد المادية و البشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية . 4- تقييم النتائج .
- 8- مساوئ التنظيم الوظيفي :

- 1- لا يمكن تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وذلك لأن كل موظف في كل قسم من أقسام المؤسسة يستلم الأوامر من أشخاص متعددين وقد تتضارب هذه الأوامر وتعيق العمل. إن عدم تحديد المسؤولية تحديداً جلياً معناه فقدان السيطرة على المشروع، ولذلك فإن هذا النوع من التنظيم غير مرغوب فيه.
- 2- بما أن الموظف مسؤول أمام أكثر من رئيس فهو عليه أن يرضيهم جميعاً، وقد لا يوفق في ذلك. فإذا غضب أحد رؤسائه عليه فهذا قد يحرمه من الترفيعات والمكافآت إن لم يؤد ذلك إلى فصله.
- 9- يتجه المديرون نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة هي:

- 1- الرغبة في الجزاء المادي، المالي، أو الترقية في المناصب. 2- الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات. 3- ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم في إشباع حاجة القوة لديهم من خلاله. 4- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة. 5- الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.
- 10- من نظريات النمط القيادي : أنماط استخدام السلطة : أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها :

- القائد السلطوي : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة .

- القائد المشارك : حيث يشارك القائد المرؤوسين بصنع القرار ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين في أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما : - القرار بالإجماع : حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية . - القرار الديمقراطي : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

- القائد المتسيب : وفيه يخول القائد المجموعة سلطة صنع القرار ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

11- يجب توافر مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند وضع المعايير الرقابية منها:

أ- أن تكون مرنة أو غير جامدة، بمعنى أن يحتوي المعيار على حدود مسموح بها للانحراف، حيث تقبل الانحرافات الواقعة داخلها كنتائج مرضية.

ب- أن توضع هذه المعايير بعد التحليل الدقيق للواجبات و الأعمال و أدوات العمل وظروفه، و التأكد من أن المعيار المحدد يناسب جهود الأفراد و ليس أعلى أو أقل مما ينبغي ، فالمعيار المرتفع يثبط هم الأفراد إذ لا يمكن تحقيقه مهما بذلوا من جهد، وفي الوقت ذاته لا يكون منخفضاً فلا يوفر الباعث على الاجتهاد في العمل .

ج- أن تكون مقبولة من قبل العاملين، لذلك يجب أن تعمل الإدارة على إشراكهم في وضع المعايير، و تقديمها لهم بالطريقة التي تكسب تعاونهم.

12- اتخاذ التصرفات الصحيحة : إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي تصحيح الانحرافات التي ظهرت بين ما تم فعلاً و بين ما يراد إتمامه، و تتطلب هذه الخطوة من المدير القيام بما يلي (فقط تعداد بدون شرح):

أ- تحديد أسباب الانحرافات. ب- تحديد العلاج المناسب. ج- تطبيق العلاج. د- متابعة العلاج.

13- برزت النظرية الموقفية التي أرست مبدأ عدم وجود حل وحيد للمشكلة أو الموقف الذي يعترض طريق المنظمة ، وترتثي أن الحل الأمثل يتلاءم مع الظروف الموقفية التي تختلف من حالة إلى أخرى ومنظمة وأخرى ومدة زمنية وأخرى ، وينبغي مواجهة كل مشكلة بطريقة مستقلة وذلك بتحليل العوامل الموقفية المسببة للمشكلة ، واختيار الحل المناسب لهذا الموقف المشكل الذي يمثل حالة استثنائية وإن تشابهت ظروف تكوينها أو معطياتها أو آثارها .

14- ينقسم الإداريون في عموم المؤسسات لثلاث مجموعات لكل منها مهامه ومسؤولياته :

1- القياديون : هم الإداريون الذين يتسلمون الوظائف العليا في المؤسسة وبالتالي هم مخولون وضع خطط المؤسسة ، ورسم سياستها ومتابعة أعمالها على اختلاف أنواعها .

2- التنفيذيون : هم الإداريون المختصون بتنفيذ الأعمال التي تعكس خطط وبرامج المؤسسة التي يضعها القياديون ، والإشراف على سير العمل واتخاذ القرارات التنفيذية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة .

الاستشاريون : هم المختصون ببعض القضايا وتلجأ إليهم الإدارة العليا عند وضع خطط المؤسسة تجنباً للأخذ برأي غير سليم من الناحية الإدارية أو التشريعية أو الفنية ، وقد يكون عملهم دائماً في المؤسسة أو تستعين بهم المؤسسة في بعض الأحيان ، سواء كانوا أشخاصاً أم مكاتب أم مؤسسات أم هيئات عامة أم خاصة (كالقانونيين – المهندسين – الماليين -) .

15- يمر التقويم في المؤسسة الصحفية في ثلاث خطوات :

1- تحديد معدل معياري للأداء : يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين ، ولذلك ينبغي تحديد هذا المعيار قبل التقويم على أن يكون معلوماً ويعرفه العاملون مسبقاً ، وينبغي أيضاً أن تكون أهداف هذا المقياس واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي .

2- قياس الأداء الفعلي : تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات دقيقة ومفصلة عن معدلات الأداء الفعلية تغطي مرحلة التقويم .

3- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء ، وتحديد حجم الانحراف عن المعدل وأهميته وأسبابه وسبل معالجته .

16- في المستوى الأعم يستهدف التدريب تزويد المتدربين بست حاجات أساسية : المهارات الأساسية (التأهيل والتطوير) : ويهدف إلى إكساب المتدربين بعض المهارات التي لم تلاحظ خلال مدة التعليم ، وهي في مجال الصحافة القدرات الخاصة بمعالجة لغة التعبير الاتصالي لكل وسيلة إعلامية فلكل وسيلة لغة تعبير تختلف كلياً أو جزئياً عن الوسائل الإعلامية الأخرى ، أو التقنيات الخاصة بكل وسيلة فلكل وسيلة تقنياتها .

17- يشمل الإطار العام للتدريب الصحفي عدة مجالات : تدريب في تنظيم العمل الصحفي :

1- تطبيق نظام عام لمستويات المهارة في السلم الوظيفي من خلال تحديد المستوى المعياري للأداء ، ولكل فئة وظيفية .

2- وضع نظام شامل لتقويم الأداء المهني لكل فئة وظيفية .

3- التنسيق بين الجهات المشرفة على التدريب والمتدربين لتنظيم عملية إعداد القوى العاملة وتأهيلها بما يلبي الاحتياجات الفعلية .

18- من أبرز أشكال أو طرق التدريب المعتمدة في المجال الصحفي : المناقشة Discussion : من أشكال التدريب الحديث بعد محاولات عديدة لتطويره وغالباً ما يتم بالإرشاد بترك المتدرب يحدد المشكلة ويكتشف حلها ، ويستخدم بالعادة مع دورات التطوير حيث يكون بين صفوف المتدربين من يحملون خبرات يمكن استثمارها في إغناء موضوع التدريب . وتشترك مجموعات العمل أو الحلقات النقاشية بمجموعة خصائص منها :

- الفريق : حيث تضم المجموعة فريقاً محدداً من العاملين الذين يعملون معاً في مجموعة .
- المنتجات : ينتجون عائلة محددة من السلع أو الخدمات .
- التسهيلات : يستخدمون معدات إنتاج تستخدم داخل المجموعة .
- التنظيم الداخلي للمجموعة: تقع كل التسهيلات في منطقة عمل المجموعة .
- الهدف : يشتركون بهدف واحد قابل للتحقيق .
- الحجم : معظم المجموعات صغيرة لا يزيد أعداد كل منها عن 15 متدرباً .

19- يعد الاشتراك في الصحف في الدول العربية محدوداً لعدة أسباب منها :

- تدني مستوى دخل الفرد في الوطن العربي (والدول النفطية حالة خاصة).

- ضعف حملات الترويج للاشتراكات كتقديم حسم خاص أو اشتراك مجاني خلال مدة من الزمن ، أو تقديم كتب مجانية للمشاركين سنوياً ، أو إقامة رحلات وحفلات ، أو حسومات على بعض المواد في بعض المناسبات وغيرها من سبل التشجيع على الاشتراك الصحفي .

- عدم ارتباط القراء العاديين بالاشتراك لأسباب اجتماعية ونفسية .

- توافر أعداد الصحيفة في الأسواق ، فما دامت الصحيفة في الأسواق يوماً لا داعي للاشتراك بها ، وهي العلاقة الناظمة لمسألة العرض والطلب .

- زيادة عدد المطبوعات الإعلامية مما يتيح حرية الاختيار أمام القارئ ويزيد من خطورة هذه المشكلة أن الكثير منها متشابه شكلاً ومضموناً وهو ما يطلق عليه الوسائل التعويضية .

- عدم وجود قراء يتمتعون بولاء لصحيفة معينة يصرون على شراء صحف بعينها دون غيرها

20- من أبرز أنواع الإعلانات في الصحف : الإعلانات التحريرية : تتخذ شكل مقالات تحريرية بل تختلط مع المواد التحريرية - إن لم تكن مقالات تحريرية - تأخذ شكل تحقيقات تعرض لأنشطة الشركة ومنتجاتها إذا كان الإعلان تجارياً وقد يكون سياسياً أو دعائياً ، وكثير من الباحثين يصنفها ضمن الإعلانات لأنها مدفوعة الأجر ، أو تجني الصحيفة أو المعلن عنه أو كلاهما منافع متبادلة وتأخذ هذه الإعلانات عدة أشكال وفي مجملها مرفوضة إذ توصي كل موانئ الشرف المهني عزل المادة التحريرية عن المواد الإعلانية أو تمييز المواد الإعلانية . لأنه إجراء يخل بمصداقية ونزاهة الرسالة الإعلامية . وتؤكد الموانئ ضرورة نشر الإعلانات في الصحف بصورة تميزها من بقية المواد التحريرية (الأخبار والآراء ...) .

أحمد العبد