# إدارة الصحف واقتصادياتها

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الجمهورية العربية السورية
منشورات جامعة دمشق
مركز التعليم المفتوح
قسم الإعلام

# إدارة
# الصحف واقتصادياتها

الدكتور
بطرس جرجس حلاق
مدرس في قسم الإعلام

الدكتور
محمد خليل الرفاعي
مدرس في قسم الإعلام

جامعة دمشق

١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ
٢٠١٧ - ٢٠١٨م

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# قائمة المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| تقديم | |
| **الفصل الأول** **مدخل إلى الإدارة** | ١٣ ـ ٣٤ |
| ١ـ مقدمة . | ١٥ |
| ٢ ـ أهمية الإدارة في المجتمع . | ١٥ |
| ٣ـ أهمية الإدارة للفرد. | ١٦ |
| ٤ـ الهدف من تعلم الإدارة . | ١٦ |
| ٥ـ تعريف الإدارة . | ١٧ |
| ٦ـ عناصر عملية الإدارة . | ٢٤ |
| **الفصل الثاني** **تطور الفكر الإداري** | ٣٥ ـ ٦٣ |
| ١ـ تمهيد . | ٣٦ |
| ٢ ـ العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري. | ٣٦ |
| **الفصل الثالث** **التخطيط** | ٦٥ ـ ٨٩ |
| ١ـ مقدمة . | ٦٧ |
| ٢ـ تعريف التخطيط . | ٦٨ |
| ٣ـ خطوات التخطيط . | ٧٤ |
| ٤ـ خصائص التخطيط . | ٧٦ |
| ٥ـ العناصر الأساسية للتخطيط . | ٧٨ |
| ٦ـ أهمية التخطيط . | ٨٥ |
| ٧ـ معوقات التخطيط . | ٨٧ |

**الفصل الرابع** ٩١ ـ ١٤١
**التنظيم**

١ـ ماهية التنظيم . ٩٣
٢ـ تعريف التنظيم . ٩٤
٣ـ أهمية وظيفة التنظيم . ٩٦
٤ـ خطوات عملية التنظيم . ٩٦
٥ـ مبادئ التنظيم . ٩٧
٦ـ أنواع وطرق التنظيم . ٩٩
٧ـ عناصر التنظيم . ١٠٦
٨ـ الهيكل التنظيمي . ١٢٠

**الفصل الخامس** ١٤٣ ـ ١٩٨
**التوجيه**

١ـ مقدمة . ١٤٥
٢ـ متغيرات وظيفة التوجيه . ١٤٧
٣ـ القيادة . ١٤٨
٤ـ الاتصال. ١٦٥
٥ـ التحفيز . ١٧٤

**الفصل السادس** ١٩٩ ـ ٢٢٣
**الرقابة**

١ـ مقدمة . ٢٠١
٢ ـ ماهية الرقابة . ٢٠٢
٣ـ الحاجة إلى الرقابة . ٢٠٤
٤ـ مراحل العملية الرقابية . ٢٠٨
٥ـ تقييم الأداء . ٢١٢
٦ـ اتخاذ التصرفات الصحيحة . ٢١٣

٧- أنواع الرقابة . ٢١٥
٨- خصائص نظام الرقابة الفعال . ٢١٩

**الفصل السابع**
**وظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية** ٢١٧ – ٢٢٥

١- مقدمة . ٢٢٧
٢- وظائف الإدارة الصحفية . ٢٣١
٣- المديرون ( الميزات والوظائف ) . ٢٦٠
٤- مهام بعض الإدارات الصحفية . ٢٦٥

**الفصل الثامن**
**تكنولوجيا الصحافة وتأثيراتها** ٢٧٣ – ٣٣١

١- مقدمة . ٢٧٥
٢- التحول التقني . ٢٧٧
٣- تكنولوجيا الصحافة . ٢٧٨

**الفصل التاسع**
**الصحافة في عصر المعلومات** ٣٣٣ – ٣٨٢

١- مقدمة . ٣٣٥
٢- نشأة الإنترنت ومكوناتها . ٣٣٦
٣- سمات الصحافة في عصر المعلومات . ٣٤٠
٤- الصحافة والإنترنت . ٣٤٦
٥- الصحافة على الإنترنت . ٣٤٨
٦- مستويات الاستفادة من الإنترنت . ٣٥١
٧- خدمات الإنترنت . ٣٥٦
٨- البحث عن المعلومات في الإنترنت . ٣٦٦
٩- الإنترنت والاستخدام الآمن . ٣٧٣

**الفصل العاشر** ٣٨٣-٤١٩
**التدريب الصحفي**

١- مقدمة . ٣٨٥
٢- أهمية التدريب الصحفي . ٣٨٦
٣- أهداف التدريب الصحفي . ٣٩٠
٤- مجالات التدريب الصحفي . ٣٩٥
٥- مدة التدريب . ٣٩٩
٦- أمكنة التدريب . ٤٠١
٧- طرق التدريب الصحفي . ٤٠٤
٨- المدربون والمتدربون . ٤٠٨
٩- تقويم التدريب الصحفي . ٤١٠
١٠- معوقات التدريب . ٤١٣
١١- التحديث وتطوير الإدارة . ٤١٤

**الفصل الحادي عشر** ٤٢١-٤٦٦
**موارد الصحف واقتصادياتها**

١- مقدمة . ٤٢٣
أولاً – موارد ( مصادر تمويل ) الصحيفة . ٤٢٤
ثانياً – مصروفات ( عناصر التكاليف ) الصحيفة . ٤٥٣

# تقديم

الإدارة ظاهرة إنسانية تعود في بداياتها إلى بداية التاريخ البشري ، لذلك ارتبطت بالسلوك الإنساني الفردي منه والجمعي ، ولكنها -كعلم يدرس- ظلت غائبة لمدة طويلة من الزمن ، وإن كانت تجلياتها عديدة منها :

- - إنها ظاهرة إنسانية فحيثما وجد البشر توجد الحاجة للإدارة كشكل من أشكال التنظيم الضابط لسلوك الأفراد ، والمطور لجهودهم ، وتركيزها لإنجاز المهام التي تنعكس إيجابيا على أعمالهم كبرت أم صغرت.
- - إنها ظاهرة اقتصادية اجتماعية تفسرها قوانينها الداخلية ، فهي تفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسات ومحيطها الخارجي . وبما أنها تستند إلى قوانين فهي ظاهرة علمية قابلة للملاحظة والتجريب والتقييم ، مع تداخل المادي بالمعنوي لارتباطها بالبيئة الاجتماعية .
- - تهدف الإدارة إلى تحقيق الاكتفاء**Sufficiency** المرتبط بالجانب الكمي في كيفية إنجاز الأهداف المرسومة بالتكلفة المطلوبة والجودة المأمولة وفي الوقت المحدد .
- - تحاول الإدارة رفع الكفاية **Efficiency** من خلال تركيزها على البعد النوعي (الكيفي) بالإضافة إلى الكمي ، لإنجاز المهام المرسومة بأقل جهد وتكلفة وأقصر زمن ممكن وأعلى جودة .
- - تهتم الإدارة بزيادة مستوى الفاعلية **Activity** لمدخلات الإنتاج ( بشر وآلات ومواد ... ) وبعمليات الإنتاج نفسها من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستخدام .
- - غاية من غايات الإدارة تحقيق الفعالية **Effectiveness** التي تشمل تحقيق الكفاية والتنسيق بين اهتمامات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها ،

وهو ما يفضي إلى الدور الاجتماعي للمؤسسة وتطورها نتيجة قبولها اجتماعيا . وأيضا تحقيق الصلة الفريدة بين أهداف المؤسسة المرحلية والاستراتيجية بما يضمن نمو وتطور المؤسسة مستقبلا ، وهو ما يقتضي توفير مناخ الإبداع والتجديد والتطوير المستمر للعاملين في المؤسسة للنهوض بها قدما إلى الأمام والحيلولة دون تخلفها عن باقي المؤسسات . لا يكفي أن تنجز المؤسسة أعمالها بل ينبغي أن تنجزها بفاعلية .

- كثيرا ما طرح تساؤل مثير للجدل : هل الإدارة علم أم هل هي فن ومهنة؟. فالعلم يتشكل بعملية صعبة وطويلة ؛ وخاصية الفن تستند إلى خبرة ومهارة شخصيتين والتعلم بالتجربة والخطأ ، لذلك هناك تجارب إدارية تستند إلى الخصائص المهنية والذاتية ، بصرف النظر عن وعي هؤلاء بانسجام ذلك مع القواعد العلمية أو وعيهم لمبادئ الإدارة العلمية ، وهذا لا ينفي صفة العلمية عن أدائهم وسلوكهم . كما أن المعرفة العلمية للإدارة لا تقود إلى صياغة مدير يمتاز بالكفاية والفعالية ، وكل من الفن والعلم يشكلان القيادة الإدارية .

- دخلت الإدارة مرحلة التكنولوجيا وأفرزت التجارب ما يسمى تقنيات (أدوات) الإدارة كتطبيقات علمية في المجال الإداري على الرغم من تمايز التطبيقات الاستثمارية نتيجة الفروق في الممارسات الإدارية التي تشكل انعكاسا للخبرات والقدرات المتنوعة للقائمين على هذه التكنولوجيا من خلال التطبيق العملي . ولعل توفيق العلاقة بين الإدارة والتقنية الطريق السليم لتحقيق الفعالية الإدارية .

- تقوم الإدارة على توافر مقومات ، من أبرزها التكامل والتنظيم ، والعلمية والعقلانية ممثلة بالمنهجية العلمية ، والترشيد في المدخلات ، والحركية والمرونة ممثلة بالمبادأة والسرعة في اتخاذ القرارات والطموح والمثابرة والقدرة على التغيير والنظرة المستقبلية ، وتنمية روح الإبداع الذي يمثل الطريق الوحيد نحو التطوير فضلا عن الجانب الأخلاقي الذي يعد ضرورة في كل مستوى إداري وليس على مستوى

الإدارة العليا فحسب ومن تجلياته الحيادية والمشروعية والنزاهة والأمانة ، فضلا عن المشاركة والعمل بروح الفريق ...

- يحتاج العمل الإعلامي على وجه العموم والصحفي على وجه الخصوص إلى كادر قادر على التعامل مع مستحدثات العصر ليستطيع إنتاج صحافة تلائم معطيات العصر ، وهذا المعطى من صلب العملية الإدارية المتخصصة في هذا المجال .
- العمل الإعلامي والصحفي عمل متغير بين الحين والآخر ، لذلك فهو بأمس الحاجة إلى توفيق أوضاع ( الفكر والممارسة والأداء ... ) مع هذه التغيرات والارتقاء بما خبا منها للحفاظ على ديمومة الإنتاج الفعال .
- من وظائف الإدارة الجوهرية البحث الجاد عن سبل تؤمن الموارد اللازمة لإقامة أي مشروع ، والسعي لترشيد الإنفاق بما يضمن الحفاظ على دورة الإنتاج ، وتطوير الأداء والارتقاء به نحو الأفضل .

لذلك حاولنا قدر المستطاع عكس ما سبق وغيرها من تجليات الإدارة في هذا المقرر الذي يحمل عنوان ( **إدارة الصحف واقتصادياتها** ) وإن كان هذا العنوان يحتمل أكثر من مقرر ، مستفيدين من تجربة المدرسة المصرية ومحاولين إضافة بعض الممكن بما ينعكس على طلابنا بالنفع .

يستكون هذا المقرر من أحد عشر فصلا ، يتناول الفصل الأول مدخلا تعريفيا بالإدارة ، ويتناول الفصل الثاني تطور الفكر الإداري والعوامل التي ساعدت في تطوره . ويتناول الفصل الثالث التخطيط الإداري كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة وأهميته في حياة المؤسسات ، ويتناول الفصل الرابع التنظيم : ماهيته وتعريفه ، وأهميته وخطواته ومبادئه وطرق التنظيم وعناصره ، والهيكل التنظيمي . وتناولنا في الفصل الخامس التوجيه ومتغيرات هذه الوظيفة كالقيادة والاتصال والتحفيز ، وفي الفصل السادس تناولنا الرقابة

ماهيـــتها والحاجة إليها ومراحلها وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة وأنواع التقييم وخصائص الرقابة الفعالة .

ثم تناولنا في الفصل السابع وظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية والمديرين ( الميزات والوظائف ) ومهام بعض الإدارات الصحفية ، وإن ظهر بعض التكرار فيما ورد في هذا الفصل وما مر سابقا بين ثنايا الفصول السابقة ففيه شيء من التأكيد وعرض لوجهات نظر أخرى لا بأس من دراستها . وعرضنا في الفصل الثامن لتكنولوجيا الصحافة وتأثيراتها وأسباب تحول المؤسسات إلى التقنية الحديثة وأبرز تكنولوجيا الصحافة وتأثيراتها على العمل الصحفي . ثم في الفصل التاسع عالجنا الصحافة في عصر المعلومات ونشأة الإنترنت ومكوناتها وسمات الصحافة في عصر المعلومات ، والصحافة والإنترنت ومستويات الاستفادة من الإنترنت وطرق الإفادة منها . ثم تناولنا في الفصل العاشر التدريب الصحفي وأهميته وأهدافه ومجالاته ومدته وأمكنته وطرقه والمدربين والمتدربين وأبرز معوقات التدريب . وفي الفصل الحادي عشر تناولنا موارد الصحف واقتصادياتها .

فإن كان في سعينا تقديم زاد نظن أنه يلبي بعض طموحات طلابنا الأكارم فلابد من التنويه إلى أن العلم أبحر خلفها أبحر ، لا بد للملاح من الإبحار بها والتزود منها قدر المستطاع ، فلا الكتاب ولا الكاتب يحازنان للعلم ، بل كلاهما موجهان له لوضع طالبه في الوجهة الصحيحة على دروب النور والتحصيل الرفيع . وهذا الجهد ما هو إلا نقطة صغيرة في تلك الأبحر ، نأمل من الله عز وجل أن يكون لبنة حقيقية مضافة إلى مكتبتنا العربية والمكتبة الإعلامية ، فإن كان ثمة تقصير فهو ملازم لطبيعة الإنسان — وما الكمال إلا لله وحده — وإن أجدنا نسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا وخطا طلابنا الأعزاء نحو المزيد من التعمق المعرفي ، لسد فجوة نحن وأمتنا بأمس الحاجة إلى ردمها .

**والله دائما من وراء القصد**

**المؤلفان**

# الفصل الأول

# مدخل إلى الإدارة (*)

١- مقدمة .

٢ - أهمية الإدارة في المجتمع .

٣- أهمية الإدارة بالنسبة للفرد .

٤- الهدف من تعلّم الإدارة .

٥- تعريف الإدارة .

٦- عناصر عملية الإدارة .

---

*- إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١- مقدمة :

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا 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 شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمور الجماعة و الفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة ،تجارية أم صناعية رياضية أم عسكرية.

على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا من دون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم من دون جهود الإدارة.

## ٢- 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 وفعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك

نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية ولاشك أن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها ، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . في خلال الحديث عن التنمية والإدارة تواجه البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاية إدارية لمواجهتها و التصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

## ٣- أهمية الإدارة 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 إلى معرفة العملية الإدارية !؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمديرين !؟".

في الواقع ، كلنا مديرون. فمهما يكن موقعنا أو وظيفتنا يلزّم علينا أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكننا إدارتها جيدا ، علينا أن نعي العملية الإدارية وعناصرها الأساسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بإيجاز ، يكفي لأن تتكون لدينا صورة عامة عن هذه العملية المهمة.

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

## ٤- ما الهدف من تعلّم الإدارة؟ :

**إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:**

- ز يادة المهارات .
- تعزيز قيمة التطوير الذاتي.

من المؤكد أننا سنطبق أصول الإدارة في عملنا وفي حياتنا الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما نقوم بعمله. فعندما نعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكننا استخدام الوظائف الأربعة للإدارة . أما في حالات أخرى فقد نستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

ومن غير المنطقي وجود إدارة بدون مؤسسة أو مؤسسة بدون إدارة . وإذا كانت المؤسسة شركة فان الشركة لا يمكن أن تكون شركة إلا إذا كانت لها إدارة ، والمصنع – أي مصنع – لا يمكن أن يكون مصنعا إلا إذا كانت له إدارة ، وإذا كانت المنظمة شيئا خياليا فإن الإدارة هي ذلك العضو الذي يجعل لهذه المنظمة معنى واقعيا .

## ٥- تعريف الإدارة :

- فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) يقول في كتابه " إدارة الورشة " الصادر عام ١٩٣٠ : أن الإدارة هي فن المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها. (١)
- هنري فايول ( Henry Fayol ) يعرف الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.(٢)
- ( كونتز و اودانول ) يرى أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- (تشيستر برنارد ) يعرف الإدارة في كتابه " المدير " بأنها ما يقوم به المدير من أعمال في أثناء تأدية الوظيفة .

- ( جلوفر ) يرى الإدارة بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف[٣]

**مما سبق يمكننا تعريف الإدارة** بأنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية و فعالية.

**و إذا أردنا توضيح المفاهيم الواردة في التعريف السابق نجد أن :**

- **الإدارة عملية تفاعلية** : أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلة والموارد البشرية والمادية ، ألا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
- **الإدارة عملية مستمرة** : تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- **الإدارة عملية اجتماعية** : أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة** : الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام والآلات و الأموال.
- **التخطيط** : يعني التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
- **التنظيم** : يعني كيفية توزيع المسؤوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة .

- **التوجيه** : يعني إرشاد أنشطة الأفراد إلى الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الرقابة**: تعني التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، و إذا وجد 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.

ويدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، **هل الإدارة علم أم هي فن ؟ أم هل هي علم وفن معا ؟** .

- **الإدارة علم** : يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

- **الإدارة علم** : أي لها مبادئ وقواعد ومدارس و نظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

- **الإدارة فن**: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيقها في المجالات المختلفة.

- **الإدارة فن و علم معا** : من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معاً، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة

العملية التي لا غنى عنها. لأن الإدارة هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المؤسسة ، وكما أن القلب هو العضو المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة ، فكذلك هي الإدارة ، وليس لها أهمية في ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التي وجدت في المجتمع.

إن الإدارة هي **مسؤولية و تكليف** ضمني في المجتمع.. تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر ...) لتحقق نتائج (سلع و خدمات بشروط معينة). (٤)

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 فان الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيق النتائج ، و هذه الالتزامات هي :

**أولا–** التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

**ثانيا–** التزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .

**ثالثا–** التزام بالاستمرارية و تحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل.

**أمثلة عن الإدارة الناجحة :**

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

- إن الإدارة التي لا تستخدم الموارد المادية و البشرية استخداما جيدا هي إدارة سيئة ، فإدارة المؤسسة الإعلامية التي تعتمد وتستخدم كوادر إعلامية استخداما خاطئا وغير متوازن هي إدارة سيئة. والمؤسسة الإعلامية التي تستخدم كمبيوتر على أعلى درجة من الدقة في عمل كشوف المرتبات فقط هي إدارة سيئة .
- إن الإدارة مسؤولة عن استخدام العناصر التي تحقق النتائج ، واستخدام عناصر أقوى من اللازم ضياع ، كما أن استخدام عناصر (أضعف) من اللازم لن يحقق الهدف.

الإدارة التي لا تستخدم العناصر التي تقرر استخدامها أفضل استخدام هي إدارة سيئة ، وكذلك التي تستخدم عناصر أكثر من اللازم فإدارة المؤسسة التي بها طاقات تكنولوجية عاطلة هي إدارة سيئة... وهكذا فالمطلوب دائما هو استخدام العناصر المادية و البشرية أحسن استخدام ، أي بكفاية وطبيعي يمكن قياس الكفاية بقسمة النتائج على العناصر المستخدمة .

- إن التزام الإدارة نحو الإنسان – باعتباره عنصرا من العناصر المستخدمة– التزام أصيل ، ويجب ألا ينظر إلى الإنسان على أنه سلعة تباع وتشترى أو على أنه ترس صغير في آلة كبيرة ، يدور إذا دارت و يتوقف إذا توقفت ، إن المطلوب هنا هو أن ينظر إلى الإنسان على أنه إنسان ، له قوة ذاتية قادرة على الانطلاق إذا أعطيت الظروف والفرصة المناسبين ، وعندما يشعر الإنسان برضا في عمله – الذي يبقى فيه أكثر مما يبقى في منزله – فإنه لن يكون ايجابيا لمدة طويلة ، بل ربما يفقد الرغبة في العطاء أو حتى الرغبة في الحياة .

وليس معنى اهتمام الإدارة بموظفيها و عمالها أن تجعل منطقها هو خدمة موظفيها و عملها فإدارة المؤسسة الإعلامية التي توجد من اجل موظفيها و ليس من اجل جمهورها هي إدارة سيئة ، و إدارة الجامعة التي تجعل منطقها هو خدمة أساتذتها و ليس طلابها هي إدارة سيئة .

- إن الإدارة التي تحقق نتائج مذهلة في الوقت الحاضر على حساب المستقبل ليست إدارة سيئة فقط ولكنها إدارة غير أخلاقية . فالمدير الذي يحقق نتائج عظيمة طالما كان في مؤسسة فإذا ما تركها حطاماً فهو مدير ليس سيئا فقط وإنما غير أخلاقي أيضا. إنه يضر بمجتمع المستقبل .

إن مدير المؤسسة التلفزيونية الذي يحقق نسب مشاهدة عالية اليوم بصرف النظر عما يحدثه من آثار اجتماعية في المستقبل مدير غير أخلاقي . إن إدارته إدارة سيئة و غير أخلاقية إنه مثل إدارة الجيش التي تحقق نصرا بصرف النظر عما يفعله هذا النصر في الجنود و الضباط. إن النصر الحالي الذي يعكس فشلا أكيداً في المستقبل لا يعد نصراً حقيقيا لأنه مؤقت ، إن المطلوب دائما هو إحداث توازن بين الأجل القصير و الأجل الطويل .

**إن مهمة الإدارة إذن** هي تحقيق النتائج التي من اجلها وجدت تلك المؤسسة في المجتمع . فالإدارة مسؤولية و تكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر ( المادية و البشرية) الملائمة و استخدام تلك العناصر استخداما أمثل مع تحقيق ( الاستمرارية ) بعمل متوازن حساس بين متطلبات الحاضر و المستقبل. . **و هي ذات أبعاد ثلاثة:**

- **البعد الاقتصادي** : و هو يعتمد على محورين :

**أ ) الفاعلية** : تحقق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملاءمة.

**ب) الكفاية** : استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام.

- **البعد الإنساني** : و هو يعتمد على محورين :
  - تحقيق ذاتية الإنسان و تطويره.
  - التنسيق و التعاون الإداري.

- **البعد الزمني** : و هو يعتمد على توازن بين متطلبات :

- الحاضر .

- المستقبل.

**الإدارة و العلوم الأخرى :**

**١- الإدارة و علم الاقتصاد :**

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه. (٥)

**٢- الإدارة و علم الاجتماع :**

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها و تطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ، و دراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها و التعامل مع المجموعات فيها، كما تساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

**٣- الإدارة و علم النفس :**

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع و يدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

**٤- الإدارة والعلوم الطبيعية و الرياضية :**

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء و الكيمياء و الإحصاء و الرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية و علم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة . (٦)

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية و بعلم السياسة و علم الأخلاق و التاريخ و الجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

## ٦- عناصر عملية الإدارة :

من اجل القيام بهذه المهمة تقوم الإدارة بالنشاط الآتي ، وهو ما نطلق عليه : عناصر النشاط الإداري أو عناصر عملية الإدارة .

**أولا- التخطيط** : مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل وهو ما يتطلب :

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

**ثانيا – التنظيم** : وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسق إداريا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة . و هو ما يتطلب:

- تصميم الهيكل التنظيمي( بتحديد حجم الهرم و التبعية 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)

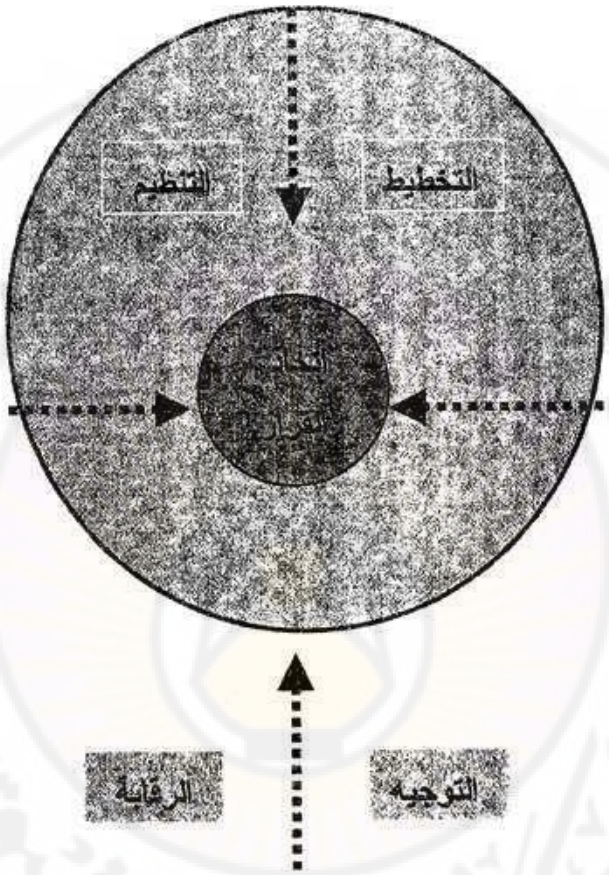
**ثالثا – التوجيه:** إرشاد المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وذلك يتطلب:

- التحفيز( دراسة دوافع مختلف أنواع المرؤوسين و إجراء ما يلزم لتحفيزهم و رفع روحهم المعنوية ).
- القيادة (المبادأة و القوة و التأثير...).
- الاتصال بالمرؤوسين و بالطلب و بإصدار الأوامر و بالاتصال

**رابعا – الرقابة** : التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب:

- وجود معايير رقابية ( يتم القياس بموجبها في المجالات المختلفة).
- قياس الأداء (أي المتابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية والزيارات الشخصية).
- تشخيص المشكلات و علاجها ( على اعتبار أن المشكلة انحراف عن شيء مطلوب أو مرغوب)، و ذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل (انحرافات) ممكنة أو وضع أهداف جديدة.

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




عناصر العملية الإدارية

إننا نتصور عملية الإدارة مثل إطار سيارة دائرة باستمرار و نحن نوقف تحركها حتى نستطيع رؤية العناصر و الأجزاء 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 غالبا في الوقت نفسه أو بترتيب مختلف ، وقد فصلناها عن بعضها هنا بقصد التحليل والتفهيم فقط بل أكثر من ذلك فان :

- التخطيط يحتاج إلى إدارة ،إذن هو يحتاج إلى تنظيم و توجيه و رقابة .
- التنظيم يحتاج إلى إدارة : إذن هو يحتاج إلى تخطيط و توجيه و رقابة .
- الرقابة تحتاج إلى إدارة : إذن هي تحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه .
- التوجيه يحتاج إلى إدارة : إذن هو يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و رقابة .

**الإدارة مهنة مميزة تتطلب مهارات خاصة :**

إن التحليل المتقدم للإدارة بوصفه مهنة ذات أبعاد اقتصادية وإنسانية وزمنية وبوصفه عملية تحوي أربعة عشر عنصرا لابد أن تؤكد أن 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 شخصا ناجحا كمدير شركة للخرسانات . ونجاح طبيب في العمليات الجراحية أو في التشخيص الطبي لا يجعل منه بالضرورة مديرا ناجحاً لمشفى ولا لقسم منه أيضا .

إن التعامل مع الناس مرؤوسين ورؤساء وزملاء مع الاهتمام بالاختلافات 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 :**

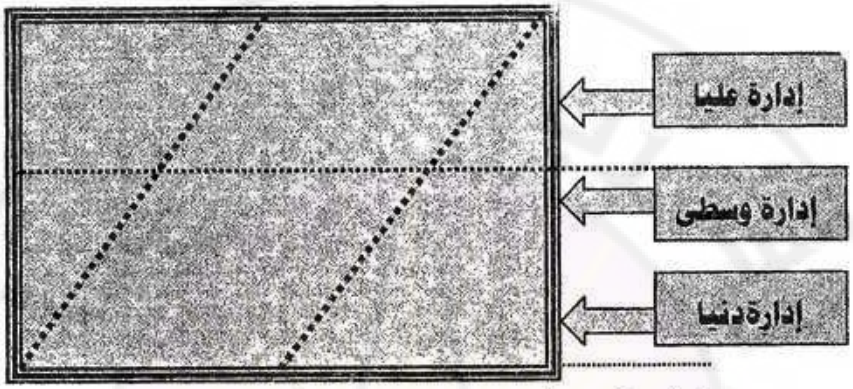
١- مهارة فنية .

٢- مهارة إنسانية .

٣- مهارة فكرية.

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

و الشكل التالي يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة :




من اجل أن يكون المدير فعالا تقل نسبة المهارة الفنية الواجبة كلما ارتفع الشخص في المستوى الإداري في المنظمة ، حيث تزيد المهارة الفكرية المطلوبة ، إن المشرفين على خط التنفيذ يحتاجون إلى مهارة فنية كبيرة لأنهم غالبا ما يكونون مطالبين بتدريب و تطوير فنيين و عاملين في أقسامهم و من ناحية أخرى فان رجال الإدارة العليا في أي منظمة لا يحتاجون إلى معرفة أداء مختلف النواحي الفنية على المستوى التشغيلي . وعلى الرغم من ذلك فهم مطالبون بمعرفة كيف ترتبط تلك الأعمال بعضها ببعض من أجل تحديد أهداف المنظمة .

وبينما نجد أن المهارات الفنية و الفكرية تختلف باختلاف مستويات الإدارة فان القاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية على اعتبار أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين.

وترتبط الإدارة بجميع النشاطات في المنظمة ارتباطا طبيعيا . وهذا الارتباط ناشئ من أن الإدارة ليست نشاطا آخر منفصلا عن نشاطات المنظمة إنما هو نشاط

متداخل في جميع النشاطات . فالإدارة ليست وظيفة الرئيس الإداري الأعلى في المنظمة بل مجموع نشاط المديرين على اختلاف مستوياتهم .

فثمة إدارات : الإدارة العليا وهي تتصل بالإعمال من حيث هي كل واحد ، وإدارة الإنتاج (في المشروع الصناعي) و إدارة التسويق و الإدارة المالية و إدارة الأفراد.

**صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة :**

إن كثرة المشكلات التي يترتب على المديرين حلها جعلتهم يؤمنون — وهم على حق- بأن عملية صناعة القرارات هي جوهر عملية الإدارة . وليست هذه النظرة وقفا على المديرين ، بل يشاركهم فيها الرجل العادي الذي يجهل مفهوم الإدارة و الأستاذ المتخصص في الإدارة ، وإن كان كل 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 و ليس كذا ... إن هذا الرجل العادي ينظر إلى شكل الإدارة و ليس إلى مضمونها و هو بذلك محق إلى حد ما.

لا يختلف الكثير من أساتذة الإدارة من حيث النظر إليها على أنها صناعة قرارات. وغالبا ما يكون مدخلهم لدراسة الإدارة مدخل"صناعة قرارات"يقول (هيربرت سايمون ) مثلا :" إن صناعة القرارات هي قلب الإدارة وإن مصطلحات نظرية الإدارة تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"(٢) .

الاختيار بطبيعته يعني وجود بدائل أو حلول بديلة فوجود الحلول البديلة هو ما يحتم الاختيار وعدم وجودها معناه بطبيعة الحال أن الأمر مفروض و يجب تنفيذه

إن 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 .

**قرارات عن عملية الإدارة ذاتها في المؤسسة الإعلامية : مثل**

- الأهداف المطلوب تحقيقها و المعايير الواجب الالتزام بها.
- السياسات العامة و التشغيلية الواجب التفكير و التصرف في حدودها.
- الإجراءات الواجب إتباعها في تنفيذ مختلف العمليات .
- الموازنات التخطيطية باعتبارها الإمكانيات المطلوبة عينية كانت أو مالية .
- برامج العمل و الجداول الزمنية الواجب الالتزام بها .
- طريقة تقسيم العمل في وحدات إدارية .
- نطاق الإشراف لكل مدير وحجم الهرم الوظيفي.
- مسؤوليات كل منصب تبعا للنتائج المتوقعة منه في ضوء الأهداف الكلية.
- اختيار المديرين ( و كيفية تدريبهم .. و نقلهم و ترقيتهم وفصلهم..) .
- أساليب التحفيز .
- النمط القيادي الملائم .
- أساليب الاتصال بالمرؤوسين.
- المعايير الرقابية.
- تقارير المتابعة : شكلها و مواعيدها..
- نمط تشخيص المشكلات و علاجها(نمط القرارات ذاتها).

**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 و أوصافها المطلوبة من الجمهور .
- الكمية المتوقع توزيعها و حصة الوسيلة في السوق الكلي.
- السعر الذي تباع به الصحيفة .
- وسائل الإعلان و الدعاية و الترويج الواجب استخدامها( الجرائد – الراديو –التلفزيون).
- المبالغ الواجب صرفها في الإعلان و الدعاية و الترويج( نسبة مئوية من المبيعات- مبلغ محدد الخ ..).
- أسس دفع المرتبات و الأجور و المكافآت والتعويضات كافة .
- أبحاث التسويق الواجب القيام بها .
- وسائل النقل و التخزين .

**قرارات تتعلق بالإفراد مثل :**

- مصدر الحصول على الموظفين و العمال.
- طرق الاختيار و إجراءات التعيين.
- برامج تعريف العاملين بالمنظمة .
- كيفية تدريب الموظفين و العمال.
- أسس تحليل الوظائف و ترتيبها و تصنيفها في مجموعات.
- أسس دفع المرتبات و الأجور و المكافآت والتعويضات المادية كافة.
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها و نوعها( خدمات طبية ،تأمين اجتماعي...الخ) .

- طرق الترقية ( بالأقدمية ، بالاختيار، بالاختبار).
- الإجازات المسموح بها ( الاعتراضية و المرضية ..)
- كيفية معالجة الشكاوى و الاضطرابات و التخريب و التأخير و الغياب .
- حالات الفصل من الخدمة و كيفية معالجة ترك الخدمة .
- علاقة المشروع بالاتحادات أو بالنقابات العمالية أو المؤسسات العملية .

**قرارات تتعلق بالإعمال المكتبية مثل :**

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

**قرارات تتعلق بالتمويل مثل :**

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

إن قرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض. وكل قرار كبير تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا. فكل قرار يسبقه قرار و يتبعه قرار إلى أن يتم تحقيق و تنفيذ الأهداف ( التي هي في ذاتها قرار).

كما أن القرارات التي تصدر من أعلى تتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل فأي قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحد . فعلى الرغم من أن مسؤولية اتخاذ قرار قد تقع على فرد واحد إلا أننا نجد أن العناصر المختلفة للقرار يمكن إرجاعها بواسطة قنوات الاتصال الرسمية ( و غير الرسمية ) إلى أشخاص عددين لوضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التي تم على أساسها القرار فاتخاذ أي قرار في الحقيقة يكون نتيجة اتخاذ سلسة أخرى متصلة من القرارات .

والجهاز الإداري ( **التنظيمي** ) مثلا ما هو في الحقيقة إلا جهاز يحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات و على هذا تحدد حرية الأفراد في اتخاذهم القرارات على حسب هواهم ويحل محلهم جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة المتناسقة .

إذا نظرنا إلى باقي عناصر النشاط الإداري فإننا نجد أن كل سلسلة متصلة من القرارات فالسياسات ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين فهي تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، والإجراءات كذلك قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة ، والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل فالتخطيط في الواقع ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات .

**والرقابة** هي سلسلة متصلة من القرارات : قرارات متعلقة بكمية و درجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها ( المعايير الرقابية ) ، قرارات متعلقة بمطابقة النتائج ( أو رفضها) للمعايير .. و هكذا

من الطبيعي إذن القول إن عملية الإدارة ما هي إلا **عملية "صناعة القرارات "** ويمكن دراستها من هذا المدخل و لكننا فضلنا تقسيم عملية الإدارة إلى عناصرها الجزئية ووضعنا كل جزء تحت " الميكروسكوب" للتحليل الدقيق .

# مراجع الفصل الأول


[١] - Taylor، Frederic، W. Scientific Management. In Shafritz، J، and Hyde Albert (١٩٧٨). Classic of Public Administration. Moore، Publishing Co. Oak Park، Illinois. P.١٧-٢٠.

[٢] - Hirschhorn L. (١٩٨٩)، October. Training factory workers: Three case studies، Unpublished manuscript، University of Pennsylvania

[٣] - Gulick، Luther. And Urwick، Lyndall (٢٠٠١). Papers on the Science of Administration. Institute Of Public Administration، NY، P.٣-١٣.

[٤] - Wright، P. (١٩٩٠) Motivation and Job Satisfaction. In: C. Molander (ed). Human Resource *Management*. Chartwell-Bratt. Pp. ٩٦-١١٨.

[٥] - Simon، Herbert. A (١٩٩٦). The Proverbs of Administration. PAR، V٦، Winter P. ٥٣-٦٧.

[٦] - Marchington، M. and Wilkinson A. (٢٠٠٢) People Management and Development .London :Chartered Institute of Personnel and Development.

[٧] - Ibid .

# الفصل الثاني

# تطور الفكر الإداري (*)

١- تمهيد .

٢ - العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري .

---

(*) إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١- تمهيد :

من البديهي أن يتوقع الإنسان أن الإدارة نشأت منذ القدم وتطورت بتطور المجتمع طوال القرون الماضية، ومن البديهي أيضاً أن يتوقع الإنسان أن علم الإدارة سيستكمل تطوره بعد الثورة الصناعية التي حدثت في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وذلك بحدوث ثورة علمية في علم الإدارة.

لكن في الواقع تطور الإدارة كان يختلف كلياً عن هذه التوقعات رغم جميع التطورات الاجتماعية والفنية والانتقال السريع في الحياة الحضارية الحديثة ورغم زيادة الحاجة إلى تنسيق الجهود الإنسانية والموارد الاقتصادية فإن علم الإدارة لم يصل إلى ما وصلت إليه الكثير من العلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد ولم يكشف عن نظرياته ومبادئه إلا في هذا القرن وبوجه التحديد فإن الاهتمام بعلم إدارة الأعمال لم يظهر بجدية إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية وليس هذا غريباً إذ إن المنشآت الاقتصادية بدأت تشعر بأهمية النتائج التي يصل إليها علم إدارة الأعمال وتتضح الاستعانة بمبادئه ونظرياته لتحسين كفايتها وبالتالي مقدرتها على المنافسة والنمو.

## ٢- العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري :

يمكن أن نلخص بعض العوامل المهمة التي ساعدت على تطور علم الإدارة وإبرازه ولاسيما في المجال الاقتصادي بما يلي:

### ١- استعمال مبدأ التخصص :

من أهم ظواهر الثورة الصناعية استعمال المعايرة أو التوحيد فقد أصبح التوحيد إنتاج وحدات السلعة الواحدة أمراً ضرورياً للمنشآت الكبيرة الحجم، وهذه الضرورة

في التوحيد أصبحت تطبق في أعمال المشروع العديدة فمفهوم التوحيد أصبح شاملاً للأعمال الإدارية وغير الإدارية أدى إلى انتشار مفهوم التخصص في مجالات العمل المختلفة، وكان أول من دعا إلى هذا المبدأ هو الاقتصادي الانجليزي آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم [1]، وعملية التخصص ما هي إلا القيام بتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة يكلف شخص أو أكثر بإتمام كل منها فقط دون أن ينغمس في عمل شامل ومعقد، وقد أعطى آدم سميث مثالاً في صناعة الدبابيس فبدلاً من قيام العامل بصناعة الدبوس منذ البداية وحتى النهاية فإن كل عملية في صناعة الدبوس ( كالسكب و التطريق والتدقيق والطلي..) تعهد إلى شخص واحد فقط، وهنا يتخصص العامل في تلك العملية ويتقنها، وإتقانه هذا يؤدي إلى زيادة إنتاجه أضعاف ما كان سابقاً قبل التخصص.

**٢- ازدياد حجم المشروع :**

إن ازدياد إنتاجية المشروع هذا العصر لم تكن جميعها وليدة التطور في العلم والتكنولوجيا فحسب بل إن العامل الآخر هو الازدياد في حجم الوحدة التجارية المنتجة، إن حجم كل نوع من الصناعة- من المزرعة إلى المصنع- قد ازداد خلال هذا القرن نتيجة لدمج في العمليات أو ازدياد الأموال أو عوامل أخرى وذلك أدى إلى زيادة كفايتها الإنتاجية فالسيارة الحديثة مثلاً لم يكن صنعها ممكناً من قبل شركات صغيرة بكفاية اقتصادية قصوى -حيث إن أصغر شركة لصناعة السيارات في أمريكا تستخدم عشرات الآلاف من العمال.

**٣- زيادة حجم الأموال المستثمرة**

إن التطور العلمي والتكنولوجي خلق حاجة ماسة إلى الآلات والمعدات لزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية، فالصناعات الحديثة تحتاج إلى كميات كبيرة من رأس المال

الذي يعرف عادة " بأنه جميع الأملاك التي تستعمل من أجل إنتاج السلع فقط" ويختلف معدل رأس المال المستثمر للعامل الواحد بين بلدان العالم ويزداد هذا المعدل في الدول المتقدمة. ويقدر معدل كمية الأموال المستثمرة للعامل الواحد في أمريكا بسبعة عشر ألفاً وستمئة دولار ويرتفع هذا المعدل في صناعة البترول إلى ١٠٢,٧٠٠ دولار، وتعلل ضعف الكفاية الإنتاجية في كثير من الدول النامية إلى صغر حجم رأس المال المستثمر في مؤسساتها التجارية والصناعية.(٢)

### ٤- ازدياد التدخل الحكومي

لمدة تناهز القرن تقريباً( حتى نهاية القرن التاسع عشر) كانت النظرية السائدة في التبادل والإنتاج والتوزيع هي نظرية حرية التصرف وهو اصطلاح فرنسي يعني : " دع الناس تعمل" أو عدم التدخل الحكومي في التجارة والصناعة.

إن هذه النظرية مبنية على الاعتقاد بأن كل فرد حر في تصرفاته وأن الإنسان يتبع منافعه الشخصية عند تبادل السلع التي ينتجها بالسلع التي يحتاج إليها، ونتيجة لهذه الحرية فإن حياة المجتمع تتجه نحو الاستقرار بصورة طبيعية إلا أن التطور الاقتصادي السريع منذ بداية هذا القرن أثبت عدم صلاحية هذا الاعتقاد وإلى ضرورة تدخل الدولة بوضع الضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم.(٣)

استنادا إلى واقع المحاولات التي قدمت لتبسيط تطور الفكر الإداري بنظرياته المختلفة وفي ضوء إسهامات العديد من الكتاب والباحثين يمكننا تصنيف نظريات الإدارة إلى ثلاث نظريات على النحو التالي :

١- النظرية الكلاسيكية.

٢- النظريات السلوكية.

٣- النظريات الحديثة.

وسنقوم باستعراض النظريات والاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة فوضعت مبادئها وفلسفتها وأرست قواعدها وأسسها ولا نكون قد تجاوزنا الحقيقة إذا عددنا أن الإدارة الحديثة بدأت مع بداية هذه المدارس والنظريات ، ولذا سوف نستعرض هذه النظريات حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث.

**أولاً- النظرية الكلاسيكية :**

قد يعني لفظ النظرية الكلاسيكية في أذهان بعضهم أنها نظرية تاريخية وقديمة ولا وجود لها، وهذا غير صحيح ، ذلك أن هذا اللفظ إنما يشير إلى عنصر الزمن ذاته حيث يكون الشيء الكلاسيكي أو التقليدي هو الشيء الذي ظهر أولاً قبل غيره ، فقد نشأت النظرية وتطورت فلسفياً في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها، أهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت، كذلك فإن التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة أدت إلى التفكير في نظريات الإدارة والتنظيم.

تعد النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذي دلالة في بناء الفكر الإداري ويعد كتابها رواداً للإدارة على الرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحها هؤلاء الرواد ما زالت تطبق حتى الآن وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه: " **إن الإدارة تسعى دائماً إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة**".

سوف نتناول فكر وإسهامات بعض رواد **حركة الإدارة العلمية** أمثال: فريدريك تايلور، فرانك وليليان جيلبرت،هنري جانت ، وهنري فايول.

**فريدرك تايلور(١٨٥٦-١٩١٥) :**

بدأت الحركة العلمية في أوائل القرن العشرين بفضل الدراسات والأبحاث التي قام بها فريدرك تايلور الذي أخذ يضع أسساً علمية للعملية الإدارية، فالتقدم العلمي خلق نوعين من المشاكل : تكنولوجية وإنسانية التي يجب على الإدارة مواجهتها وحتى أوائل هذا القرن لم يكن هناك أي كتابات في تنسيق الجهود البشرية وحفزها على العمل، ولم يكن هناك أي طريقة تمكن رجال الأعمال من المعلومات والخبرات فيما بينهم الناتجة عن القيام بأعمالهم اليومية.

من هذا الفراغ بدأ فريدرك تايلور دراساته، وقد لاحظ في أثناء عمله كمهندس في شركة ميدفيل للصلب الأمريكية أن هناك حاجة ماسة إلى تعرف المسؤوليات التي تخص الإدارة وفصلها عن المسؤوليات الخاصة بالعمال وقد كتب تايلور آراء في كتابه الأول "إدارة الورشة" الذي نشر سنة ١٩٠٣، ثم كتابه الثاني " أسس الإدارة العلمية " الذي نشر سنة ١٩١٤.

قام فريدرك تايلور بسلسلة من الدراسات المتعلقة بالحركات التي يؤديها العامل في تأديته لعمله وكذلك الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها، فقد قام تايلور بتقسيم العمل الواحد إلى مجموعة من الحركات التي يقتضيها الأداء، وذلك بتوقيت كل حركة على حدة باستخدام الساعة الميقاتية وبذلك استطاع تحديد ما يجب على العامل إنتاجه والذي يتمثل في حاصل جمع جميع التوقيتات اللازمة لأداء جميع الحركات مضافاً إليها أوقات الراحة وأوقات الأعطال التي لا يمكن تجنبها وبذلك لا يمكن لأحد أن يعترض نظراً لاستخدام الأسلوب العلمي في عملية القياس، أيضاً عمد تايلور إلى دراسة الحركات ذاتها وذلك بهدف تقصيرها حتى يمكن تحقيق نفس الهدف في وقت نسبي أقصر.(٤)

لقد قام تايلور إلى جانب دراسة الحركة والوقت بوضع نظام للأجور التشجيعية أطلق عليه : " النظام التمييزي للدفع بالقطعة" ، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة فلو فرضنا أن نتيجة دراسة عمل ما بين لأن العامل المتوسط يمكنه إنتاج ست وحدات، وإذا كان أجر الوحدة هو عشر ليرات فإن أجر ذلك العامل المتوسط هو٦٠ ليرة يومياً، فإذا زاد إنتاج العامل إلى سبع وحدات إنتاجية فإنه يتقاضى ١٥ ليرة لكل وحدة منتجة وبذلك يصبح أجره اليومي ١٠٥ ليرات ، ولا شك أن الإدارة كانت قادرة على دفع هذه الأجور العالية نظراً للوفورات التي ترتبت على زيادة الإنتاجية.(٥)

بخلاف وضع نظام للأجور التشجيعية قدم تايلور إسهاماً ثالثاً في مجال الإشراف ذاته حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الإشرافي وهما: الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والإشراف الوظيفي التخصصي فقد كان من المتعارف عليه في ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به متبعاً أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة بما فيها من مزايا وعيوب وعليه فقد كان ترتيب العمليات وطريقة أدائها تخضع لرأي المشرف، وأيضاً فيما يتعلق باختيار الأدوات والمعدات لذلك انحصر التغيير الذي استحدثه تايلور في مجال الإشراف على إدخال فئة المشرفين الوظيفيين المتخصصين الذين تولوا مهمة تخطيط العمل الإنتاجي كل فيما يخصه، وكذلك إعطاء الأوامر المحددة فيما يتعلق بكيفية الأداء، ولقد نتج عن هذا التغيير أن أصبح العامل الواحد يخضع لأكثر من مشرف ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس وهذا يعد من ناحية أخرى أحد العيوب التي وجهت إلى تايلور.

**باختصار إن فريدرك تايلور** كان يهدف إلى زيادة إنتاجية العامل وزيادة أرباح المنتج في آن واحد عن طريق ما أسماه "بالثورة العقلية" أو الإدارة العلمية.

**و يمكن تلخيص فلسفة تايلور في النقاط الأربع التالية:**

أ- تستعمل الطريقة العلمية في اختيار العامل وتدريبه ثم وضعه في جو العمل الذي يلائمه من الناحية الجسمية والعقلية.

ب- تحلل الوظائف علمياً بدلاً من الاعتماد على الطرق العشوائية.

ج- أن يكون هناك تعاون بين الأشخاص الذين يقومون بتخطيط العمل وأولئك الذين يقومون بالانجاز حتى يتم العمل وفق القواعد العلمية السليمة.

د- أن يشارك كل من الإدارة والعمال المسؤولين في زيادة الإنتاج بحيث تكون كل فئة مسؤولة عن العمل الذي تقوم به.

من هنا نجد أن نظام تايلور يدعو إلى وضع أعمال يومية حسب مقاييس علمية على أن يعطى العامل مكافأة لإنجازها ويعاقب إذا أخفق في الإنجاز.

على الرغم من أن فريدرك حاول تحسين طرق العمل بقصد إعطاء أكبر أجر ممكن للعامل وأكبر كمية ممكنة لصاحب العمل في الوقت نفسه إلا أن أفكاره كانت محل عداء شديد من الطرفين، فالملاحظ أن تايلور كان يحاول أن يحصل على أكبر كمية ممكنة من العمل بالعمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم وأنهم يراوغون، فقد اهتم تايلور أولاً بالآلات وبعدها اهتم بالطرق ، ومن هنا يمكن تلخيص **أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال** لفريدرك تايلور وأفكاره :(٦)

١- إن اعتماد تايلور على دراسة الزمن قد أثار حقد العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن في هذا إساءة لهم فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدماً.

٢- إن نظام الأجور الذي وضعه تايلور قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة وإحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص، ولاسيما أن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال، وهذا يؤدي إلى الحقد.

٣- إن وضع أسس علمية محل خبرة العمال ونقل هذه الخبرة إلى الإدارة معناه لدى العمال تقليل أهمية الاتحادات العمالية النقابية.

ما سبق نخلص إلى أن معظم جهود تايلور كانت مركزة على الطرق والأساليب: دراسة الزمن والحركة، تحديد وتوضيح المسؤوليات و كل ما يتعلق بالرقابة على الإنتاج . وبعد هذا التحليل لأفكار تايلور الأساسية فإنه ما زال يستحق لقب : " أبو الفكر الإداري".

**فرانك جليبرت (١٨٦٨- ١٩٢٤) :**

يعد( فرانك جيلبرت) وزوجته (ليليان) من العلماء الذين عاصروا عهد فريدرك تايلور، قد تميزت أعمالهما بالدراسات الخاصة للوقت والحركة واستخداماتها في قطاع الصناعة.

كان (جيلبرت) يعمل في مهنة البناء والتشييد وقد تمكن من الوصول إلى ما يسمى "الطريقة المثلى" لأداء العمل وكان سبيله هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التي تلزم لوضع أحجار البناء ولم يكن جيلبرت مدفوعاً إلى التوصل إلى أقصر وقت ممكن لأداء العمل ولكن إلى أحسن طريقة لأدائه، ولا شك أن الطريقة المثلى من وجهة نظره هي تلك الطريقة التي تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التي يتم تأديتها في مكان عمل محدد وبأقل شعور بالإجهاد من جانب العامل، ولقد أدى ذلك إلى استنباط عمليات إضافية لرفع أحجار البناء بسهولة وأداء العمل بأقل مجهود بدني ممكن.(٧)

بعد أن ترقى (جيلبرت) إلى منصب مشرف عمال ثم مشرف عام قرر الانفصال عن الشركة التي عمل بها وعمل لحسابه الخاص، كما أجرى العديد من التحسينات على أسلوب أداء العمل ذاته حتى أصبح في النهاية من أكبر الخبراء المرموقين.

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 زيادة واضحة.

على الرغم من أن (تايلور) 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.

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.(٨)

**هنري فايول(١٨٤١-١٩٢٥) :**

يعد هنري فايول ، وهو مهندس فرنسي،أحد العلماء الذين ركزوا على مفهوم الإدارة من وجهة نظر شاملة ،عمل (فايول) كبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم عام ١٩٠٨ وحتى عام ١٩١٨ وقد استطاع (فايول) في خلال تلك المدة أن يبعد الشركة من الإفلاس ويحق نجاحاً كبيراً، وقد اعتاد (فايول) العمل بوصفه مهندس تعدين وفقاً للأسس والمبادئ التي تركز على الحقائق الكمية دون غيرها

وبالتالي بدأ يفكر فيما إذا كان بالإمكان إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها ويمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ولهذا سمي (فايول العالمي).

في الوقت الذي كان فيه (فريدرك تايلور) ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان (هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور (Administration Industrial et General General) الذي صدر عام ١٩١٦ .

قام (فايول) بتقسيم الوظائف في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات:

١- نشاطات فنية: مثل الإنتاج، والتصنيع.

٢- نشاطات تجارية : مثل الشراء والبيع والمبادلة.

٣- نشاطات مالية: مثل البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.

٤- نشاطات إدارية: مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

٥- نشاطات محاسبية: مثل الحسابات والتكاليف والميزانية والإحصاءات.

٦- نشاطات الوقاية والضمان: مثل حماية الملكية والأفراد.

يقول (هنري فايول) : إن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. وأنه كلما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما ازدادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة وقل اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة.(٩)

وقد ذكر (فايول) أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي قال بصددها أنه اضطر لاستخدامها في حياته العلمية ، **وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:**

**١- مبدأ تقسيم العمل :**

أوضح فايول أن تقسيم العمل يقوم على التخصص وتجزئة أوجه النشاط سواء كان ذلك في العمليات كافة أم في عملية واحدة ، كما بين أن هذا المبدأ غير مقصور على العمل الفني فحسب بل يمكن تطبيقه بنفس القدر على المهام الإدارية.

**٢- مبدأ السلطة والمسؤولية :**

السلطة في رأي فايول هي "الحق في إصدار الأوامر والقدرة على تحقيق إطاعة الآخرين". أما المسؤولية فهي الثواب والعقاب الذي يصاحب استعمال السلطة وفي اعتقاده أن السلطة والمسؤولية يسيران جنباً إلى جنب.

**٣- مبدأ الانضباط :**

جوهر الانضباط في رأي فايول هو "الطاعة والاجتهاد والنشاط والسلوك القويم ومظهر الاحترام للحدود الموضوعة للاتفاق بين المنشأة والعاملين فيها". واعتقد فايول أن هذه المظاهر وحدها لا تكفي لتحقيق الانضباط الجيد بل يجب أيضاً أن يكون لدى المنشأة قيادات إدارية قادرة على تطبيق الجزاءات الرادعة في حالة الخروج على هذا الانضباط.

**٤- مبدأ وحدة القيادة :**

مقتضى هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يكون له رئيس واحد فقط، وقد اهتم فايول بوحدة القيادة إلى الحد الذي أشار فيه إليها على أنها قاعدة وليست مجرد مبدأ، ولدعم اهتمامه بهذا المبدأ أشار إلى أنه يعارض بذلك منطق التنظيم الوظيفي الذي اقترحه تايلور مشيراً بذلك إلى أنه كان على دراية بما يقوم به تايلور في الولايات المتحدة.

**٥- مبدأ وحدة التوجيه :**

ينادي هذا المبدأ بأن يكون لكل العمليات ذات الهدف الواحد مدير واحد وخطة واحدة، وفي اعتقاد فايول أن هذا المبدأ يؤدي إلى التنسيق بذكاء في استخدام الموارد وتوجيهها نحو الهدف المشترك.

**٦- مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام :**

يرى فايول أن أهداف المنظمة يجب أن تأخذ أولوية على أهداف الأفراد أو الجماعات العاملة، فعوامل مثل الجهل والطموح والأنانية عادة ما تجعل الأفراد يضعون مصالحهم الخاصة في مرتبة أعلى من المصلحة العامة وفي رأيه أن الطريق إلى تحقيق هذا المبدأ يكون بالقدوة الحسنة التي يقدمها المديرون.

**٧- مبدأ التعويض المادي للمستخدمين :**

كان فايول على قناعة بأن أي خطة للأجور لا بد أن تكون (أ) ضامنة لعدالة التعويض (ب) وغير مبددة لأموال المنشأة بحدودها المغالى فيها. وقد استعرض فايول مختلف نظم الأجور السائدة وقرر أن لكل منها مزاياها وعيوبها ولكنه لم يقدم خطة محددة لنظام الأجور.

**٨- مبدا المركزية :**

أشار فايول إلى أن تركيز السلطة في حد ذاته لا يعني شيئاً محببا أو شيئاً مكروهاً فالمركزية موجودة دائماً ولكن الاختلاف يكون في الدرجات وأشار إلى أن التحدي الحقيقي يكمن في درجة المركزية التي تتناسب مع كل تنظيم، وبالتالي فتقدير درجة المركزية يتوقف على كفاية المديرين والعاملين وعلى الظروف البيئية.

**٩- مبدأ تسلسل المناصب :**

مبدأ تسلسل المناصب يشير إلى نظام التدرج الذي يشمله التنظيم من أعلى إلى أسفل وأشار فايول إلى أنه من أجل حماية التماسك التنظيمي وضمان وحدة القيادة

فإن الاتصالات يجب أن تسير في هذه الخطوط الرسمية لتسلسل المناصب ولكن فايول كان مدركاً لأبعاد التعقيدات التي يمكن أن تصادفها التنظيمات الكبيرة فأضاف إلى مبدأ تسلسل المناصب مفهومه عن الاتصالات العرضية حيث يمكن للأفراد الذين هم بنفس المستوى التنظيمي الاتصال بعضهم ببعض مباشرة بشرط أن يحصلوا من رؤسائهم على موافقة مسبقة وبأن يخطروا رؤساءهم بعد ذلك بنتيجة هذا الاتصال.

**١٠- مبدأ النظام :**

بهذا المبدأ قصد "فايول" أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه وأشار إلى أن هذا المبدأ يطبق على الموارد المادية والبشرية على حد سواء.

**١١- مبدأ المساواة :**

يتحقق في رأي فايول حينما يمكن التوفيق بين الصداقة والعدالة، واعتقاده أن المدير يجب أن يضع نصب عينيه هدف تحقيق المساواة على مستويات الهيكل التنظيمي كافة .

**١٢- مبدأ ثبات المستخدمين :**

أشار فايول إلى أن أحد مظاهر سوء الإدارة هو ارتفاع معدل دوران العاملين وأنه من المفضل دائماً حرص المنظمات على توفير عنصر الالتزام لدى العاملين بالخدمة في المشروع لمدى طويل.

**١٣- مبدأ المبادأة :**

عرف فايول المبادأة بأنها القدرة على ابتكار وتنفيذ خطة العمل كما نادى بتشجيع روح المبادأة في العاملين مع عدم الإخلال بمبادئ السلطة والنظام.

### ١٤- مبدأ روح الفريق :

نبه فايول على أن روح الفريق تعتمد على الانسجام والوحدة بين أفراد التنظيم، وفي نظره أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك تكون عن طريق وحدة القيادة والاتصالات الشفهية بدلاً من الاتصالات المكتوبة [١٠] ومن استعراض أفكار كل من (فريدرك تايلور) و (هنري فايول) يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهي أن (تايلور) اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل هذا وتعد أفكار (تايلور) و(فايول) مكملة بعضه لبعض بوصفهما يركزان على كفاية في المشروعات.

### ثانياً- النظريات السلوكية

تعد (ماري فيوليت) و (إلتون مايو) من أشهر الرواد الأوائل للنظرية السلوكية ، و يعد الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية حيث إنها تقوم على الافتراض التالي:

" إن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم [١١] وهذه النظرية هي في الواقع ليدة سلسة من التجارب أجريت في مصنع (هاوثورون) التابع لشركة ويسترن إليكترك في الولايات المتحدة في المدة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢، وإن كان يبدو أن هذه النظرية التي ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية هي في الواقع لم ترفض مبادئها كلية، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر بالنواحي الفنية فقط ، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة فالأفراد - وهم أحد عناصر الإنتاج-لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية..،

بالإضافة إلى بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور وكلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد.(١٢)

**ماري فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣) :**

على الرغم من أن فوليت لم تترك وراءها دراسة متكاملة منظمة بآرائها، إلا أن ما كتبته في صورة مقالات وتقارير قد أسهم في تطوير ما يمكن أن يطلق عليه بالاتجاه الحديث في الإدارة.

وكانت في كتاباتها تنتقد النظرية الكلاسيكية متخذة اتجاهاً تحليلياً متقدماً للإدارة، وتبنت (فوليت) انتقاداتها للنظرية التقليدية على نظرتها الضيقة وعدم شمولها لجميع الأطراف المعنية وطبيعتها الميكانيكية غير الإنسانية بالإضافة إلى إهمالها الجوانب السيكولوجية.

وفيما يلي **الأفكار الأساسية التي تنادي بها ماري فوليت:**

- ☐ القوة والسلطة.
- ☐ المسؤولية الجماعية والتراكمية.
- ☐ الرقابة من خلال قانون الموقف.
- ☐ أساليب معالجة الصراع.
- ☐ الخطوط كنوع من التنسيق.

☐ **القوة والسلطة :**

انتقدت (فوليت) الكتاب الذين تكلموا على القوة كما لو أنها كانت شيئاً موجوداً في الأصل يتم تسليمها لشخص أو سحبها من آخر، فالقوة في نظرها هي القدرة على إحداث الأشياء والمبادأة بالتغيير، وهذه القدرة هي سمة شخصية للمدير لا يستطيع اقتسامها أو منحها أو تحويلها، وكل ما يستطيعه المدير هو أنه يعطي مرؤوسيه

الفرصة لتكوين القوة الخاصة بهم، وفي رأيها أنه على الرغم من أن القوة هي سمة شخصية للمدير فإنما تكون أشد حينما تكون " قوة مع الآخرين" وليس " قوة فوق الآخرين "، أي أن القوة لا بد أن تكون تعاونية و جماعية.

والسلطة في نظر (فوليت) هي القوة المخولة للأفراد ليس بوصفهم أفرادا ولكن بوصفهم مؤدين لوظائف ، فالسلطة كما تقول (فوليت) :" تخص المنصب وتبقى مع المنصب "، وعلى هذا ففي رأيها أن المدير يجب ألا يمنح سلطة أكبر من وظائفه وهي بذلك لا تتصور أن يفوض المدير سلطته دون أن يفوض على الأقل جزءاً من وظائفه.

**□ المسؤولية الجماعية والتراكمية :**

نظراً لكون السلطة تخص المنصب في تحليل (فوليت) فإن اعتقادها أيضاً كان أن المسؤولية خاصية تتعلق بالمنصب ذاته، وعلى هذا فالأفراد لا يكونون مسؤولين أمام شخص وإنما مسؤولين عن شيء أو أشياء . ولكن ماذا يكون موقف المسؤولية إذا كانت منتشرة لارتباطها بوظائف منتشرة ؟ أي يشترك فيها أكثر من شخص . كيف يتم تحقيق الانسجام بين أنشطة التنظيم ؟

رد (فوليت) على هذا التساؤل كان مفهوم " المسؤولية الجماعية والتراكمية " فالمسؤولية تكون جماعية، بمعنى أن عددا من الأفراد يكونون مسؤولين عن تحقيق نفس الأهداف وتكون تراكمية، بمعنى أنها يجب أن تبدأ من المستويات الدنيا وتتجمع من أسفل إلى أعلى، و يكون تركيزها ينصب على العلاقات الأفقية أكثر منه على العلاقات الرأسية، ولهذا كان تأكيدها على ضرورة أن يقوم كل فرد في التنظيم بنصيبه في التنسيق بدلاً من ترك مهمة التنسيق للمستويات العليا في التنظيم، وقد أصرت (فوليت) على أنه لا خوف من المسؤولية الجماعية والتراكمية إذا ما أمكن تحديد الوظائف بدقة.

### ❑ 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 والمرؤوس، 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.

### ❑ أساليب معالجة الصراع :

امتداداً من اهتمام ( فوليت ) بعلم النفس أدركت أن هناك حتمية لنشأة الصراع في المجموعات خاصة وأن فلسفتها في التنظيم قد تبنت السلطة والمسؤولية الجماعية، ففي إحدى مقالاتها تحت عنوان "الصراع البناء" اقترحت (فوليت) ثلاث طرق لمعالجة مشكلة صراع وجهات النظر في المجموعة ، الأسلوب الأول هو أن تسود وجهة نظر على بقية وجهات النظر الأخرى وتسيطر عليها و أشارت إلى أن هذا الأسلوب ينطوي على ضياع في الوقت والجهد من أنصار الآراء الأخرى ، والأسلوب الثاني هو إيجاد حل يوفق بين وجهات النظر المطروحة وهنا لن يحقق أي فريق انتصاراً على الآخر تفقد كل الأطراف المزايا غير العادية التي تتوافر في آرائهم، الأسلوب الثالث أن يتم تحقيق التكامل بين كل وجهات النظر بحيث يمكن تمثيل وجهات النظر كافة ويكون الرأي الكلي أكبر من مجرد حاصل جمع الآراء الجزئية، وهذا الأسلوب الأخير هو ما حبذته (فوليت) لجعل الصراع عملية بناءة.

❑ مبادئ التنسيق :

تظهر أفكار (فوليت) عن التنسيق بوضوح حينما تتناول موضوع "التخطيط الجماعي" وفي رأيها أن الأداة الرئيسية للتخطيط الجماعي هي التنسيق الذي يتمثل في الربط المتبادل بين كل العناصر الخاصة بموقف معين، وعلى هذا فإن أول مبدأ للتنسيق عند (فوليت) هو اشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التنسيق بدلاً من فرض التنسيق من أعلى. وفي المبدأ الثاني تنادي بأنه لا بد من وجود علاقة اتصال مباشرة بين الأفراد الذين يقومون بأنشطة تحتاج إلى التنسيق فيما بينها. وفي المبدأ الثالث فيقضي بأن يبدأ التنسيق في المراحل الأولى قبل التشكيل النهائي للسياسات، وأخيراً فالتنسيق يجب أن يكون عملية مستمرة.(١٣)

**إلتون مايو(١٨٨٠-١٩٤٩) :**

بدأ (التون مايو) الاسترالي الجنسية حياته العملية بتدريس الفلسفة والمنطق، ثم تحول بعد ذلك إلى دراسة الطب في ادنبرا باسكتلندا وبعد ذلك انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية والتحق بهيئة التدريس في كلية التمويل والتجارة بجامعة بنسلفانيا، وفي عام ١٩٢٦ التحق بجامعة هارفارد أستاذاً مساعداً في البحث الصناعي وكانت اهتماماته تتركز على البشر في التنظيمات الصناعية.

أجرى (التون مايو) عدداً من التجارب في بداية حياته العملية قبل التحاقه بهارفارد كان أشهرها بحثه في مصنع بفيلادلفيا ما بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤ وكان الهدف من الدراسة هو تعرف أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة في قسم الغزل داخل المصنع، فبينما كان معدل دوران العمالة في بقية الأقسام لا يزيد على ٥-٦% في العام كان معدل الدوران في قسم الغزل يصل إلى ٢٥٠% وكان "مهندسو الكفاية" الذين يطبقون أساليب تايلور في الإدارة العلمية قد أجروا تجاربهم عن طريق

الحوافز المادية ولكنها لم تدخل أي جديد على الموقف، نتيجة لذلك طلب رئيس المصنع من (التون مايو) وزملائه أن يدرسوا المشكلة ويحاولوا إيجاد حل لها . وقد أسفر البحث المبدئي الذي قاموا به عن أن ظروف العمل في قسم الغزل لا تختلف عن الظروف في بقية الأقسام عامة ولكن بعد إجراء مقابلات مع مجموعة العمال في هذا القسم تبين أن طبيعة العمل في هذا القسم تقتضي العمل المنفرد وأن العمال يفتقرون إلى الاتصالات فيما بينهم فضلاً عن أن العمال كانت روحهم المعنوية منخفضة.

في ضوء هذه الاستنتاجات قرر (التون مايو) أن يجري بعض التعديلات على نظام العمل في هذا القسم وبعد أخذ موافقة إدارة المصنع منح مدتين للراحة كل منهما مدتها عشر دقائق في الصباح وبعد الظهر لمجموعة واحدة من العمال في هذا القسم، وشجع مجموعة العمال هذه على الرقاد ، إذا تمكن النعاس منهم في أوقات الراحة، وكانت النتائج مدهشة فقد تحسنت الروح المعنوية وانتهى معدل دوران العمل في هذه المجموعة واستمر معدل الإنتاج كما هو على الرغم من أوقات الراحة وبسرعة قام بتطبيق نفس الظروف على عمال القسم بأكمله وظهر أثر ذلك سريعا في زيادة الإنتاجية زيادة ملحوظة فالإنتاجية الشهرية التي لم تكن تتجاوز ٧٠% ارتفعت في خمسة أشهر إلى متوسط قدره ٨٠% ومعها قامت الشركة بدفع أجور إضافية.(١٤)

لكن حدث بعد ذلك أن ألغى المشرف على القسم أوقات الراحة نتيجة زيادة مفاجئة في الطلب على الإنتاج، وكان تصرفه مبنيا على أساس أن الشركة لا تستطيع تحمل خسارة هذا الوقت الضائع في أوقات الراحة، ولكن أثر إلغاء أوقات الراحة ظهر سريعاً فقد هبط الإنتاج وانخفضت الروح المعنوية للعاملين، وبنصيحة من (التون مايو) أعيدت أوقات الراحة مما ترتب على زيادة الإنتاج من جديد إلا أن العمال ظلوا منقبضي الصدور معتقدين أن أوقات الراحة سوف تنسحب منهم ثانية، مما دفع (التون مايو) إلى تشجيع رئيس الشركة على أن يقابل العمال ويؤكد لهم أن أوقات الراحة

ستبقى بل أكثر من ذلك ترك لهم حرية اختيار الأوقات التي يرتاحون فيها وهنا وصل الإنتاج إلى أعلى معدل له في ستة الشهور التالية وقضى تماماً على معدل دوران العمل.

وفي تحليله للنتائج شعر (التون مايو) أن ارتفاع الروح المعنوية والإنتاجية والقضاء التام على معدل دوران العمل كان يرجع إلى التقديم المنظم لأوقات الراحة، ففي اعتقاده أن أوقات الراحة لا تتغلب على الإرهاق الجسدي فقط ولكنها تقضي على أحلام اليقظة المتشائمة عند العاملين، فالأولى مسألة عضوية وسهلة الفهم أما الثانية فهي ترتبط بالتكوين النفسي للعامل.

على أن أشهر التجارب التي اشترك فيها (التون مايو) وجعلته من رواد حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة تلك التي عرفت باسم "تجارب هاوثورون" وأجريت في مصنع هاوثورون التابع لشركة ويسترن إليكتريك الأمريكية.

**حركة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورون) :**

تلقى الاتجاه نحو الاهتمام بالسلوك الإنساني في الإدارة دفعته القوية مع الربع الثاني من القرن العشرين نتيجة سلسلة من التجارب التي أجريت في **مصنع هاوثورون** التابع لشركة ويسترن إليكتريك الأمريكية وقام بها (التون مايو) وعدد من زملائه بجامعة هارفارد في المدة ما بين ١٩٢٧-١٩٣٢ والخلفية التي تمت فيها هذه التجارب توفر صورة شائقة لكيفية التحول الذي حدث في ميدان الفكر الإداري وهو التحول من حركة الإدارة العلمية إلى حركة جديدة عرفت بعد ذلك باسم حركة العلاقات الإنسانية.

ولم يكن مستغربا أن تلجأ الإدارة في منظمة التليفون والتلغراف الأمريكية إلى بحث السبل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية كافة في الشركات التابعة لها، فمع العقد الثالث من القرن العشرين كانت حركة الإدارة العلمية قد قطعت شوطاً طويلا في مجال التجارب الهادفة إلى رفع الكفاية الإنتاجية وكان من الطبيعي أن يتركز الاهتمام على

شركة ويسترن إلكتريك التي كانت تنتج لها كل المعدات الداخلة في تركيب أجهزة التليفون، لهذا فقد تقرر أن تبدأ الدراسة بين عامي ١٩٢٨-١٩٢٩ في مصنع كبير لهذه الشركة يقع خارج مدينة شيكاغو ينتج القطع الكهربائية لهذه الأجهزة ويعرف بمصنع هاوثورون ويعمل فيه ما يقرب من ثلاثين ألف عامل وكان من المقرر أن تركز خطة الدراسة على أساليب زيادة سرعة خطوط الإنتاج وتغيير معدلات العمل ولكن قبل بداية تنفيذ هذه الخطة بأربع سنوات تقريباً (في عام ١٩٢٤) شرع مديرو الشركة بإجراء بعض التجارب في مصنع هاوثورون عن أثر البيئة الصناعية على الإنتاجية مثل الإضاءة و نظام التهوية و أنظمة السلامة المهنية و أوقات الراحة .....الخ.

**أهمية تجارب هاوثورون :**

**تكمن أهمية هذه التجارب في نقطتين أساسيتين:**

١- إن تجارب هاوثورون كانت أول دراسة مكثفة ومنظمة لتحليل العنصر الإنساني في الإدارة، فقد أسفرت التجارب وما تبعها من حوار وتحليلات عن مدى تشابك وتعقد العنصر الإنساني، وكان هذا بمثابة الضوء الذي أنار الطريق نحو دراسة حاجات الإنسان وسلوكه ودوافعه ومحفزاته وعلاقاته مع الآخرين داخل مجموعات العمل ولهذا كانت الدراسات التي أعقبت هاوثورون تأخذ وجهة نظر تحليل حاجات ودوافع العامل وديناميكية الجماعة.

٢- أثبتت تجارب هاوثورون بالدليل العملي المناخ الإشرافي وتأثيره على سلوك جماعة العمل، وإن كانت هذه التجارب لم تسفر عن أي نمط من الإشراف أفضل من الآخر على وجه التحديد في تحقيق الأهداف إلا أنها ألقت الضوء على أن المناخ الإشرافي له تأثير سلبي وإيجابي على سلوك جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف ومن ثم لفتت الأنظار إلى أهمية فاعلية القيادة.

**نتائج تجارب الهاوثورون :**

لا جدال في أن نتائج تجارب هاوثورون كانت نقطة تحول بارزة في تاريخ الفكر الإداري، وفاتحة لطريق العلاقات الإنسانية في الصناعة بعد مدة سادت فيها أفكار حركة الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الاقتصادي والنتائج التي خرجت من تجارب هاوثورون كانت عديدة ومتنوعة، ولكن ربما كان أهمها ما يلي:

**١- حداثة الموقف :**

تبين للباحثين أن " حداثة موقف ما " تقود عادة إلى نتائج إيجابية ولو لمدة مبدئية، وقد عرفت هذه الظاهرة باسم "تأثير هاوثورون" فليس التغيير في أوقات الراحة مثلاً هو الذي يقود إلى زيادة الإنتاجية بقدر ما يكون الإعجاب بالموقف الجديد في حد ذاته والشعور بالاهتمام هو الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

**٢- الشبكة الاجتماعية وأحلام اليقظة :**

بعد الاشتراك في تجارب الهاوثورون اكتشف (إلتون مايو) أن أوقات الراحة والتغييرات في بيئة العمل لم تكن هي السبب في حد ذاتها في القضاء على ما أسماه أحلام اليقظة المتشائمة للعمال، وتبين أن مفتاح الحل يوجد في التنظيم الداخلي لمجموعة العمال فقد اكتشف (التون مايو) أنه فيما يتعلق بالتجربة الأولى التي كان أجراها قبل الاشتراك في تجارب هاوثورون لم تكن أوقات الراحة هي السبب في القضاء على معدل دوران العمل المرتفع فحينما أعطى رئيس المصنع أوقات الراحة ووضعها في أيدي عمال قسم الغزل فإنه بذلك قد حولهم من مجموعة من الأفراد إلى وحدة متماسكة بتغيير شبكة العلاقات الاجتماعية بينهم، ولم يتوصل مايو إلى هذه النتيجة إلا بعد تجارب هاوثورون، اكتشف مايو أن النتائج لم يكن سببها أساليب

الإدارة العلمية (أوقات الراحة) بل سببها كان الظواهر النفسية الاجتماعية(إعادة تشكيل الشبكة الاجتماعية لجماعة العمل)

**٣- أهمية المناخ الإشرافي :**

ثبت من برنامج المقابلات الذي أجراه الباحثون في تجارب هاوثورون أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في إنتاجية العمل وجماعة العمل، ويذكر الدكتور إبراهيم هميمي في دراسة تحليلية قيمة عن تجارب هاوثورون أن برنامج المقابلات قد كشف عن " أن الإشراف غير المكترث يؤدي إلى استفزاز العامل وتغيير شعوره نحو العمل". ويضيف الدكتور إبراهيم هميمي أنه نتيجة لما أسفر عنه برنامج المقابلات كان أن "أعد برنامج لتدريب الملاحظين على وظيفة الإشراف يتضمن كل ما عرفه الباحثون عن أحسن طريقة للمقابلة وكيف تكون ذات أثر حسن ، فينصح الملاحظ بأن ينصت أكثر مما يتكلم وأن يبعد بعلاقته مع العمال عن أي تحيز أو عاطفة أو تهديد". (١٥)

**خلاصة القول** : إن النظريات السلوكية قد وجهت الاهتمام نحو العنصر الإنساني بوصفه أحد عوامل الإنتاج الأساسية، و من واقع النتائج التي توصلت إليها فقد اتجهت كثير من المنظمات إلى تبني سياسات جديدة في ممارسة وظائف الإدارة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح، والرقابة الذاتية ، وتطوير نظم الحوافز وغيرها، على الرغم من هذا فقد أغفلت هذه النظريات أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد ، كما أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفة في سياق المبادئ التي قدمتها.

## ثالثاً- النظريات الحديثة :

### من أشهر هذه النظريات الحديثة في الإدارة :

١- نظرية بحوث العمليات.

٢- نظرية النظام

## أولاً- نظرية بحوث العمليات :

ظهرت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية ، و تقوم على افتراض أساسي هو " أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية " .

والأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر رواد هذه النظرية تتلخص خطواته فيما يلي :

١- ملاحظة المنظمة محل الدراسة والتحليل.

٢- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.

٣- استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.

٤- اختبار النموذج من خلال تطبيقه في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة.

بعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية وبحلول عام ١٩٥٥ بدأت محاولات تطوير هذا الأسلوب ومع بداية عام ١٩٦٥ بدأت الكثير من الشركات في استخدام بحوث العمليات في حل مشاكل

جدولة الإنتاج، واختيار مواقع المصانع والتغليف كما أنها تستخدم الآن كأداة لاتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات لاسيما تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.(١٦)

إن هذه النظرية فضلاً عن أنها تهمل أثر العوامل السلوكية أو الإنسانية فإنها تنظر إلى المنظمة كنظام لا يتأثر بالبيئة المحيطة أو يؤثر فيها.

**ثانياً– نظرية النظام :**

ترى هذه النظرية أنه من الضروري النظر إلى الكائن الحي كنظام حتى يمكن فهم تحركاته وعملياته، ويمكن تعريف النظام عامة بأنه:

" مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي يعتمد بعضها على بعض ويؤثر بعضها في بعض وتؤلف مع بعضها كيانا واحدا لتحقيق هدف واحد " .

لقد حدد العالم ( بيرتالنفي ) وهو عالم الطبيعة وصاحب النظرية العامة للنظام، نوعين من الأنظمة:

– **النظام المغلق:** وهو الذي لا يتفاعل مع البيئة لا يتأثر أو يؤثر فيها.

**النظام المفتوح:** هو نقيض النظام المغلق فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة مثل المصنع أو الشركة أو المدرسة.

عند تحليل النظام يجب النظر إليه بنظرة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة، ويمكن عند تحليل النظام بصورته الكلية الاسترشاد بالتالي :

- تبدأ عملية تحليل الكل أولا ثم تأتي عملية تحليل الأجزاء بعد ذلك.

- التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل "الكل" و يعني التكامل شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل.

- إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطاؤها وزنا مرجحا في علاقتها بالأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام.

- كل جزء من أجزاء النظام له دور معين حتى يستطيع النظام تحقيق هدفه.

- إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه في النظام من حيث هو كل واحد

- تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام من حيث هو كل واحد .

أما فيما يتعلق بالإدارة كنظام فهي تتكون من مجموعة أجزاء تعمل بعضها مع بعض ويعتمد بعضها على بعض لتحقيق هدف معين.

إن نظام الإدارة هو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل سياسية وثقافية واقتصادية و اجتماعية متداخلة ومختلفة. وعموما تعد النظرية الكلاسيكية والنظريات، السلوكية ونظرية بحوث العمليات هي المصادر الأساسية للمعلومات فيما يتعلق بنظام الإدارة.

لكن يؤخذ على هذه النظرية أنها افترضت أن المديرين متخذي القرارات لديهم القدرة على الإلمام بالمتغيرات البيئية كافة التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أنشطة المنظمة، وهذا في الواقع يعد ضرباً من ضروب تجريد البحث ولاسيما أن معظم المتغيرات البيئية إن لم يكن كلها يصعب السيطرة عليها، وأن كل ما يمكن عمله هو محاولة مواجهتها أو التأثير فيها، غير أن هذا كله لا يقلل من أهمية إسهامات نظرية النظم في تطوير وتنمية الفكر الإداري والممارسة الإدارية.

# مراجع الفصل الثاني


[١] -Philips, J.J. ١٩٩٦. Accountability in Human Resource Management. Houston: Gulf Publishing Company.

[٢] – عبد الباري دره ، زهير الصباغ . إدارة القوى البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦ ص٣٨١.

[٣] -Drucker, Peter. (١٩٩٢) Managing for The Future : The ١٩٩٠s and Beyond. Truman Talley Books/Plume, NY.

[٤] - -Taylor, Frederic, W. Scientific Management. In Shafritz, J, and Hyde Albert (١٩٧٨). Classic of Public Administration. Moore, Publishing Co. Oak Park, Illinois. P.٦٣-٦٦.

[٥] – I bid., P ١١٢-١١٩ .

[٦] – علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتنظيم و الإدارة ، القاهرة، مكتبة عين شمس،١٩٩١ .

[٧] – Marchington ،M. and Wilkinson A. (٢٠٠٢ ( People Management and Development . London : Chartered Institute of Personnel and Development. P.٣٧-٤٤.

[٨] - I bid., P ٦٦-٦٩.

[٩]– إبراهيم الغمري ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ١٩٩٧ . ص ١١٤-١١٦ .

[١٠]– المرجع السابق . ١٢٦-١٢٨.

[١١] - herrington, D. J. (١٩٩٥). The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.P.٤٥-٥٥.

[١٢] - I bid., P ٩١-٩٦ .

[١٣] – محمد سيد الحسن ، الإدارة ، النظرية و التطبيق ، دار الوفاء ، الدار البيضاء ، ١٩٨٩ .ص ٢٤٠-٢٤٦ .

[١٤] -Roberts ،I .Reward and performance management .In :I .Beardwell And L. Holden (ed .(Human Resource Management a contemporary approach . London : Financial Times٢٠٠١Pp٥٢-٦٣

[١٥] - I bid., P ١٩١-٢٠٤.

[١٦] محمد يسري ، التنظيم الإداري وتحليل النظم ، القاهرة، دار النهضة، ٢٠٠٠، ص ١٦-٢٢.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# الفصل الثالث

# التخطيط (*)

١- مقدمة .

٢- تعريف التخطيط .

٣- خطوات التخطيط .

٤- خصائص التخطيط .

٥- العناصر الأساسية للتخطيط .

٦- أهمية التخطيط .

٧- معوقات التخطيط .

---

(*) إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١ – مقدمة :

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل : ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف . بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير بوصفك مديرا من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

**مفهوم 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 ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، وكل المنظمة لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيون، مشرفون، مديرون) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية على حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

## ٢- تعريف التخطيط :

لابد من التخطيط في كل أنواع الأنشطة سواء كانت فردية أم جماعية . فالتخطيط يعد العملية الرئيسية التي تجعلنا نحدد الأهداف وكيفية الوصول إليها، كما أنه شيئا أساسيا بالنسبة لمختلف المنظمات. وينبغي أن يبنى على أساس مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها ولا يقوم على أساس الخيال والرغبات .

ويعد التخطيط وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة و للقيام به يستلزم النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

يعرف التخطيط " بأنه يشمل وضع الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وتحقيق طرق تحقيقها مع الاهتمام بالظروف البيئية المحيطة " .(١)

كما يعرف بأنه "عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة و البحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها. (٢)

إن التخطيط هو التحديد مسبقا لما ينبغي أن تكون عليه أعمال المنظمة في المستقبل عن طريق وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها ، ودراسة الوسائل البديلة وتحديد أنسبها لتحقيق الأهداف وتحديد المكان والوقت اللازم لتلك الأعمال في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوقعة مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

تعد الخطة نتيجة للقيام بالتخطيط وهي ارتباط بسبيل معين من العمل والتصرف للوصول إلى النتائج المحددة .

يتوقف 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 أن التخطيط كأي وسيلة إدارية قد

يؤدي إلى الفشل أو ضياع الجهد والمال ، إن لم يستند سواء في الدراسة أم في التنفيذ إلى الوسائل العلمية والدراسات والبحوث التي تتضمن على الأقل 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 قدر الإمكان ومن دواعي الاهتمام بالتخطيط أنه يساعد على بلوغ الأهداف بأقل جهد ممكن وبالتكلفة المناسبة إلى جانب النهوض بمستوى الأداء بكفاية و فاعلية .

يمكن تصنيف التخطيط على حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: (٣)

☐ **التخطيط الاستراتيجي:** تحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة لكل المنظمة . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل ، وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات لكل المنظمة .
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية بعضها مع بعض.

☐ **التخطيط التكتيكي:** يهتم في الدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، و يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

إن التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

❑ **التخطـــيط التنفـــيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدرين أو الأقسام أو الإدارات.

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، وكمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة . أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

**أساليب التوازن بين التخطيط الإستراتيجي و التكتيكي :**

لا يكفي أن تمتلك المؤسسة جهازاً قوياً يقوم بوظيفة تخطيط العمل واستمرار الأنشطة توصّلاً إلى الهدف.. بل لابدّ من أيجاد توازن دائم ومستمر بين ما يقوم به من تخطيط إستراتيجي وتخطيط تكتيكي ثم توزيع الطاقات حسب جداول مرسومة كضمانة أساسية لنجاح العمل.(٤)

في كثير من الأحيان تنشغل الإدارة بالتخطيط التكتيكي على حساب التخطيط الإستراتيجي غفلةً أو اضطراراً ، وهذه مشكلة كبرى تعاني منها الإدارة في أغلب المؤسسات على اختلاف أدوارها ومهماتها.. والسر واضح.. إذ إن التخطيط التكتيكي يلازم حياتهم ويعايشهم لحظة بلحظة ولأنه موضع اهتمامهم دائما ويلحّ عليهم مطالباً بالمتابعة والإشراف لحلّ المشاكل ورفع المعرقلات..

فمثلاً بعضهم يعمل في مؤسسة إعلامية تهدف إلى الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف والتأثير فيه كواحد من أهم أهدافها إلا أن القائمين على إدارة

المؤسسة ينشغلون في ممارسة أدوار وأنشطة تكتيكية تمنع من تحقيق ذلك إن لم تبعدهم مسافات ومسافات عنه..

من هنا كان من الضروري دائماً أن نلقي نظرة فاحصة على الأعمال التي نقوم فيها أفرادا وجماعات.. ومؤسسات أيضاً ونوازن فيها بين الإستراتيجي والتكتيكي لكي نعطي الإستراتيجي حصته اللائقة به من التفكير والدراسة والعمل في نفس الوقت الذي نعطي التكتيكي حصته أيضاً وبذلك نكون قد ضمنا المستقبل واستطعنا أن نخطو إيجابيا خطوات سريعة نحو الأهداف العليا.. **وهناك بعض النشاطات التي قد توفّر لدينا إمكانية الموازنة منها :** (٥)

١- تحديد الأهداف ورسم أطرها لكي نضمن الأساليب الصحيحة التي تقودنا إليها فإن من تميّز عنده الهدف يتوضّح عنده الأسلوب أيضاً، فيعمل على ممارسة دوره بالأسلوب المرسوم ويترك الأساليب الأخرى التي لا تصبّ في خدمة الهدف.

٢- تحديد الأولويات وتشخيص الأهم من الأفكار والأعمال عن المهم منها، ومن الواضح أن الأهم هو الذي ينبغي التوجّه نحوه في مقابل المهم.

٣- التركيز على بعض المبادئ المهمّة التي توفّر إلينا الاستمرار على التوازن بين الإستراتيجي والتكتيكي.. في طريق الاهتمام بالإستراتيجي أكثر لأنه الأكثر جذرية والأفضل إنتاجاً و من تلك المبادئ مثلاً :

- التأكيد على تطبيق الأفكار في العمل وإن استلزم ذلك بعض الخسائر الآنية.. فمثلاً من يؤمن بنظرية الشورى كأفضل وسيلة للقرار والتخطيط الناضج ينبغي أن يمارس دوره من منطلق الشورى أيضاً ويكرّس هذا المبدأ في عمله وإن تصوّر أنها تعود عليه ببعض المشكلات المؤقتة.. و إذا لاحظنا النتائج الإيجابية التي تترتّب على تطبيق الفكرة مقابل بعض الخسائر التي قد تصيبنا جرّاء التطبيق نجد أن فوائد التطبيق أكثر بكثير من خسائر عدم التطبيق .

- إعطـــاء أهمـــية جـــيّدة للكادر والأفراد الذين يشاركوننا في العمل وإنجاز المهمات والاهـــتمام بتغذيـــتهم فكـــرياً ونفســـياً لنضمن سلامة العمل وبقاء المؤسسة مســـتحكمة الروابط والعلاقات.. قد يتصوّر بعضهم أن الذي ينبغي أن نهتم به أكثر هو أداء الوظيفة وإنجاز العمل وإن كان على حساب الأفراد إلاّ أن هذا أمر يســـتدعي بعض التأمّل والتفكير.. لأن الاهتمام بالكادر وتربيته فكرياً ونفسياً يعـــود بنتائج أكثر نضجاً وإنتاجاً من العمل القائم على أفراد منهم عاملين أكثر منهم مفكّرين.
- العمـــل عـــلى تحويل العمل الفردي في القرار أو في الممارسة إلى عمل جمعي تبلوره المؤسســـات ولا يكفي في العمل المؤسسي التسميات والعناوين التي قد نضعها عـــلى الأعمـــال ما لم تتكرّس في نفس العمل الحالة الجمعية الشوربة والتخطيط المشـــترك ، ومـــتى مـــا تمكنّا من أن نزرع في عقولنا قناعة أن العمل والمؤسسة والأهداف التي من أجلها أنشأت هي العنوان وليس الفرد ولا الأفراد نكون قد خطونا خطوات جيدة نحو المؤسساتي.

قـــد تكـــون هذه من الأمور الصعبة بعض الشيء ضمن أجواء اعتادت في الغالب على الأعمال الفردية وربط المؤسسات المهمّة بأفراد في القرار وفي المصير إلاّ أن هناك بعض الخطوات الأولية التي قد تعيننا على السير نحو المؤسساتية منها : مـــا ذكرناه من الاهتمام بالكادر والعمل على تربيته.. ومنها الابتداء بتفويض بعض الأدوار إلى الأفراد وإشراكهم في التخطيط والقرار ثم التطبيق وشيئاً فشيئاً ستتحقق عندنا نهضة نوعية وقفزة من العمل الفردي إلى الجمعي.

- إيجاد الترابط بين المؤسسات المنتشرة هنا وهناك في العالم مع إيجاد التنسيق المشترك.. لتـــتم عملية الدعم والمساندة وتكميل إحداها الأخرى.. فالمؤسسة الفكرية التي مهمتها نشر الفكر والثقافة تسندها مؤسسة أخرى مالية وهذه الأخرى تدعمها

مؤسسة علاقات وارتباطات وهكذا.. لتتشكل جبهة عريضة من المؤسسات تقوّم بعضها بعضاً وتصونها من الضعف أو الفشل.

بعد هذا يمكن أن نخطو خطوات أخرى بربط المؤسسات العاملة كلّيا أو جزئيا بمؤسسات أخرى أقوى تهتم بالشؤون الإنسانية والفكرية، الأمر الذي قد يوفّر لدينا قدرة أكثر على التماسك ومقاومة عمليات الإلغاء.

لكن هذا أمر يحتاج إلى دراسة أكثر وتشخيص الأهم من المهم فيه. ولعلّ من طرق ذلك إيجاد لجنة تنسيق وربط مهمتها فتح الطرق بين المؤسسات وتدعيم القواسم المشتركة ووضعها في قائمة الأولويات التي ينبغي العمل عليها مع تجميع ما قد نختلف عليه مؤقتاً أو دائماً.

- تكريس كل ما تقدّم بعمليتين لهما الأهمية القصوى في إيجاد التوازن ونجاح التطبيق هما.. التخطيط.. و المتابعة و التقييم. فإن الأعمال ما لم تحظ بالمتابعة ودراسة مواقع الخلل والنجاح تساق شيئاً فشيئاً إلى الإهمال وبالتالي تصبح الأفكار شعارات ينقصها العمل، في نفس الوقت تعطينا رؤية واضحة عن العمل ودفعه نحو التوازن بين الإستراتيجي و التكتيكي، مع تنزيه الأنشطة من الممارسات السلبية التي قد يقوم بها بعض الأفراد أو المؤسسات و لا تصبّ في خدمة الأهداف العليا.

إذا تمكنّا من إيجاد حسّ المراقبة والفحص والتقييم في الأفراد أولاً ثم أوجدنا هيئة مهمتها ذلك ربما نكون قد فتحنا أمام هيئة التخطيط طرقاً معبّدة لرسم الأهداف و تحديد الأساليب الأفضل بروح عالية ونفس متفائلة، ثم الانطلاق إلى فتوحات كبيرة مفعمة بالتجارب مستحكمة بالتعاون والتنسيق المشترك مكللة بالنجاح.

## ٣- خطوات التخطيط :

ينبغي إتباع مجموعة من الخطوات عند وضع أي خطة لأي منظمة و تلك الخطوات هي:

### ١- تحديد الأهداف :

يعد تحديد الأهداف البداية الفعلية للعملية التخطيطية حيث تبدأ بالتحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها . وتستمد المنظمة مهما كان نوعها أهدافها 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 فانه من الضروري وضع الأولويات لهذه الأهداف ، وتفيد عملية الأهداف من ناحية أخرى في تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يجب أن توجه إليها جميع الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة بالإضافة إلى أنها تساعد في إعداد الخطة .

### ٢- جمع البيانات و تبويبها و تحليلها :

ينبغي جمع البيانات عن الظروف الحالية والمستقبلية مع الاهتمام بالظروف البيئية فمن ناحية الظروف الحالية يتم جمع البيانات عن الإمكانيات المتوافرة سواء كانت مادية أم بشرية ، ومعرفة الطاقات العاطلة و القابلة للاستعمال بالمنظمة ، وتقوم الإدارة بالحصول على البيانات المختلفة وحصر الإمكانيات بالاعتماد على عدة مصادر 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 . ونظرا لكون 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 يتم تبويب تلك البيانات و تحليلها للاستفادة منها ومن الطبيعي "أن تختلف حجم البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط من منظمة لأخرى ".(٦)

**٣- تحليل البدائل :**

يضع المخطط بناء على البيانات التي تم جمعها وتحليلها للظروف الحالية والمستقبلية عددا من البدائل ( الخطط المقترحة ) التي يمكن أن تحقق الأهداف و يوجد 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 لتعرف مزاياها وعيوبها .

**٤- تقييم البدائل :**

بعد تحليل أفضل البدائل تأتي الخطوة الرابعة و هي تقييم هذه البدائل بفحص نقاط القوة و الضعف في كل بديل لاختيار أفضلها ، وتتم المفاضلة على أساس الأرباح والتكاليف والجهد والوقت والسرعة في التنفيذ والمرونة والصعوبات التي تعترض التنفيذ ومدى تقبل العاملين لكل منها لضمان تعاونهم في التنفيذ والمخاطرة ، وتوضع عادة معايير لتقييم كل بديل في صورة كمية و تتم المفاضلة بينهما البدائل لاختيار أفضلها و بالتالي يتم استبعاد كل البدائل ما عدا البديل الأفضل( الخطة المقترحة ) .

**٥- الالتزام بتنفيذ الخطة :**

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

**٦- تقسيم الخطة الإستراتيجية أو الرئيسية إلى خطط وظيفية و تشغيلية :**

تحديـــد العلاقـــة بين الخطط الوظيفية و التشغيلية و التنسيق بينهما بما يكفل تحقيق الخطة الإستراتيجية أو الرئيسية .

**٧- تحديد وقت البدء و الانتهاء من الخطط المختلفة .**

**٨- تحديد المسؤولية عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية.**

## ٤- خصائص التخطيط :

**ينبغي أن يتوافر في التخطيط بعض الخصائص وهي :**

**١- استمرارية التخطيط :**

التخطـــيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة نظرا لكون المنظمات لا تعمـــل في ظـــروف ساكنة ولكنها تتسم بالتغيير كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية ..الخ من التغيرات التي يتطلب الاستعداد لمواجهتها ويمكن أن يتم ذلك من خـــلال التخطيط كما أن الظروف التي وضعت في ضوئها الخطة قد تتغير مما يستلزم اســـتمرارية التخطيط بالمراجعة و التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة . فالتخطيط عملية مستمرة قبل إعداد الخطة و في أثناء تنفيذها .

**٢- الاهتمام بمستقبل المنظمة :**

يهـــتم التخطيط دائما بالمستقبل فعن طريق تقييم البدائل ( الخطط المقترحة) يمكن تحديد البديل الأنسب ( الخطة المقترحة ) الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على المـــوارد المـــتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المنظمة في الماضي وفي الوقـــت الحاضـــر، وكذلـــك التنبؤ بما سيحدث بالمنظمة أو بالظروف المحيطة بها في المســـتقبل واتخـــاذ القـــرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة سواء كانت فرصا أم معوقـــات ، والفـــرص هي الظروف المحيطة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد ايجابي أو

معوقـــات، وهـــي تعبر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة و تهدد المنظمة بعدم تحقيق أهدافها .

**٣- شمولية التخطيط :**

يشـــمل التخطـــيط جمـــيع نواحي النشاط في المنظمة ولا يقتصر على بعض الـــنواحي دون الأخرى ، فعملية التخطيط ينتج عنها هيكل متكامل من الخطط على المســـتويات المختلفة بالمنظمة، فهناك **الخطة الإستراتيجية** ويتفرع منها **خطط وظيفية** كخطـــط الإنتاج والأفراد والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير..الخ كما يتفرع من الخطـــط الوظيفـــية **خطط تشغيلية** وتعد الخطة الإستراتيجية في المنظمة بمثابة الإطار الرئيسي الذي يتم إعداد الخطط الأخرى و البرامج على أساسه.

**٤- مرونة التخطيط :**

ينـــبغي أن تكون الخطة مرنة ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء الظروف الجديدة و التغيرات المستقبلية التي لم تكن في الحسبان وقت القيام بالتخطيط و إعداد الخطة.

**٥- سرية التخطيط :**

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

**٦- مسؤولية التخطيط :**

قد تقع مسؤولية التخطيط على الإدارة العليا بالمنظمة حيث يقوم رئيس مجلس الإدارة أو المديـــر العـــام بمعاونـــة مساعديه ومستشاريه بوضع الخطة العامة و الخطط الفرعـــية. أما الأسلوب الآخر فهو أن يقوم المديرون ورؤساء الأقسام بوضع تصوراتهم لخططهم ثم ترفع إلى الإدارة العليا لمناقشتها وإجراء التعديلات على تلك الخطط حسب إمكانيات المنظمة و تصوراتها للمستقبل و إبداء الرأي في بعضها حتى يستقر الأمر على وضـــع الخطـــة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية . ولقد اتجهت الكثير من

المـــنظمات المتوســـطة و الكبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة للتخطيط يشرف عليها مدير التخطيط لمعاونة الإدارة العليا ومختلف المديرين و رؤساء الأقسام في القيام بالتخطيط . وعـــند وجـــود مدير التخطيط على مستوى المنظمة فان وظيفته تقتصر على معاونة الإدارة في القيام بالتخطيط و ليس القيام به.(٧)

ويتضمن دور إدارة التخطيط في عملية التخطيط بالتالي:

١- جمـــع البـــيانات و القـــيام بالدراسات المتعلقة بتقييم الظروف الداخلية بالمنظمة وظروف البيئة الخارجية و التنبؤ بها .

٢- المعاونة في تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و أحيانا البرامج.

٣- تقديم المشورة للمديرين عند الضرورة .

٤- مراجعة الخطط التي تأتي إليها من المديرين و التأكد من عدم التعارض بينها .

إن دور إدارة التخطـــيط لا يغير من مسؤولية الإدارة العليا و المستويات الأخرى المختلفة في في المنظمة فيما يتعلق بالقيام بالتخطيط حيث يمارس مدير التخطيط سلطة استشارية .

## ٥- العناصر الأساسية للتخطيط :

تتضـــمن العناصـــر الأساســـية للتخطـــيط كـــل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج فيما يلي شرح لكل من هذه النواحي:

### أولا- الأهداف :

الأهـــداف هـــي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وتعد الأهداف الأساس الـــذي تبنى عليه السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج ، والأهداف هي النهايات المـــرغوبة مـــن أنشطة المنظمة . وتوضع الأهداف في صورة متدرجة تغطي كل أجزاء المـــنظمة فـــالإدارة العلـــيا تحدد الأهداف الإستراتيجية أو الرئيسية للمنظمة وتتعلق بمجملات النشاط و الزمن البعيد ثم تنبثق من الأهداف الإستراتيجية أهداف للإدارات

المختلفة كإدارة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمواد... الخ . ومن واقع أهداف كـــل إدارة تتحدد أهداف الأقسام التابعة لها ويسهم كل هدف في تحقيق الهدف الذي يعلـــوه حتى تصل إدارة المنظمة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو الأساسية فتحديد الأهداف هي الأمور الضرورية لنجاح التخطيط ومن دون معرفة الأهداف لن يتمكن المخططون من الاستمرار في عملهم والوصول إلى الخطط المناسبة .

**وعادة ما تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيق الأهداف التالية :** (٨)

١- تقـــديم الســـلع أو الخدمات لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع في الوقت الذي تطلب فيه فاستمرار المنظمة يتوقف على قدرتها على خدمة المجتمع .

٢- تحديد هدف البقاء والنمو . وهدف البقاء في دنيا الأعمال لا يمثل مشكلة لإدارة المنظمة في أوقات الرخاء الاقتصادي أما في أوقات الكساد فان إدارة المنظمة تعمل وتسعى إلى إبقاء المنظمة حتى تتحسن الظروف في المستقبل . أما هدف النمو فقد يكـــون المبيعات أو الاستثمارات أو حجم الإنتاج أو الربح أو عدد العاملين .. الخ أو بمزيج منهما .

٣- التوفـــيق بـــين أهداف الملاك و العاملين و جميع المتعاملين مع المنظمة من موردين ومستهلكين و دائنين ..الخ و توافق أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع .

مـــن ناحـــية أخرى حدد " **بيتر دركر** " ثمانية مجالات يمكن على ضوئها تحديد الأهداف و هذه المجالات هي :

١- الموقف لدى السوق .

٢- الابتكار و التجديد.

٣- الإنتاجية .

٤- الموارد المادية و المالية .

٥- الربحية .

٦- أداء المدير .

٧- أداء العاملين و اتجاهاتهم .

٨- المسؤولية .

**الشروط الواجب توافرها في الأهداف .**

ينبغي أن يتوافر في الأهداف عدة شروط أهمها ما يلي:

**١- وضع الأهداف في صورة كمية :**

ينبغي أن توضع الأهداف في صورة كمية حتى يمكن قياس النتائج و تقييم الأداء، سواء على مستوى المنظمة أم الإدارات أم الأقسام أم الأفراد ويمكن التعبير عن الأهداف بأرقام مجردة في شكل وحدات أو" دولارات " مثل رغبة المنظمة في تحقيق ربح قدره ستة ملايين دولار في ست سنوات أو نسب مئوية مثل رغبة المنظمة في تحقيق عائد على الاستثمارات لا يقل عن ١٧% سنويا . و نجد في الحياة العملية أن المنظمات تضع أهدافها في شكل كمي فبعض الأهداف تكون في شكل أرقام مجردة و بعضها الآخر في شكل نسب مئوية .

يمكن عن طريق وضع الأهداف الكمية مقارنة النتائج التي تحققت بالأهداف المستهدفة و معرفة مدى التقدم في الأداء . فوضع الهدف التالي مثلا هو رغبة المنظمة في زيادة المبيعات في السنة القادمة عن السنة السابقة هدف غير مناسب و لكن من الأفضل أن يكون الهدف كما يلي مثلاً رغبة المنظمة في زيادة المبيعات من ٢٠ ألف وحدة في السنة الحالية إلى ٣٠ ألف وحدة في السنة القادمة حتى يمكن القياس و تقييم الأداء.

**٢- الشمول :**

ينبغي أن تكون الأهداف شاملة لكل المستويات الإدارية بحيث يتم وضع أهداف إستراتيجية تتعلق بالمستويات العليا وأهداف تنفيذية للمستويات الإدارية

الأخـــرى بالمـــنظمة بحيث تكون مترابطة مع بعضها مع البعض على المستوى الرأسي والأفقي.

**٣- إمكانية التحقيق :**

يجـــب أن تكـــون الأهداف ممكنة التحقيق في حدود الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة للمنظمة .

**٤- المدة الزمنية :**

ينـــبغي أن تقسم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وتحدد المدة الزمنية للانتهاء من الأهداف لأن ذلك يعطي شعورا لدى العاملين بالتقدم والنجاح و بالتالي تحقيق الأهداف .

**٥- المساهمة في تحسين الظروف الحالية في المنظمة :**

لذلك يجب التأكد من أن الأهداف الموضوعة تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي ويمكـــن تقييم ذلك في ضوء التكاليف والموارد المطلوبة للتنفيذ ويفضل إعادة النظر في الأهداف على ضوء ما تحقق و على ضوء ما يمكن تحقيقه.

**٦- اقتناع العاملين بالأهداف :**

ينـــبغي اقتـــناع العاملين بالأهداف الموضوعة و يمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاركة العاملين في وضع تلك الأهداف و الاتصال الفعال بهم بهدف التأكد من فهم العاملين للأهداف التي يقومون بإنجازها و إخطارهم بأي تعديلات تطرأ عليها.

**٧- وضوح المسؤولية :**

يجـــب التأكد من أن كل هدف من الأهداف الموضوعة قد حدد له المسؤول عن تحقيقه و يتم تقييم الأداء في ضوء تحقيق الهدف .

**٨- كتابة الأهداف :**

ينـــبغي أن تكون الأهداف مكتوبة حتى يسهل تحليلها تقييمها وإعادة النظر فيها من وقت لآخر في ضوء ما يسفر عنه التطبيق .

**٩- المرونة :**

أن تتصف الأهداف بالمرونة نظرا لما يواجه المنظمة من ظروف بيئية متغيرة .

**من صعوبات تحقيق الأهداف :**

- وضع أهداف أعلى من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمنظمة .
- صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية للإدارات خاصة في المنظمة الكبيرة .
- عدم مناسبة الأهداف لظروف البيئية المحيطة .
- وضع أهداف عامة غير واضحة و عدم توافر المعايير المناسبة لقياس النتائج.
- ضعف نظام المعلوماتية بالمنظمة.
- مقاومة بعض الرؤساء و المرؤوسين لنظام وضع الأهداف .

## ثانيا : السياسات :

**تعريف السياسات :**

تعـــرف السياسة بأنها" مجموعة من المبادئ التي ترشد و تقيد تفكير المرؤوسين في المنظمة أو في أحد أقسامها ".(٩)

كما تعرف بأنها " مجموعة من المبادئ و المفاهيم وأساليب العمل التي سيلتزم بها جميع العاملين في ممارسة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و على ذلك ترسم هذه السياسات للعاملين في المنظمة الطريق المضمون لتحقيق هذه الأهداف ".

وتتضمن السياسات الإ الإرشادي لتوجيه تصرفات جميع العاملين بالمنظمة عـــند القـــيام بالمهـــام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة " إن وظيفة السياسات هي ضـــمان العمـــل على نسق معين لا يتغير من وقت إلى آخر ، هذا يعني أن العمل يتم بـــتلاؤم مع الشروط الضرورية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة" . والأهداف هي ما

تـــريد الإدارة تحقيقها و الوصول إليها أما السياسات فهي الطرق أو السبل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

**- أنواع السياسات :**

يمكن تقسيم السياسات حسب المستويات الإدارية بالمنظمة إلى سياسات عامة أو رئيســـية وسياســـات فرعية أو جزئية . والسياسات العامة أو الرئيسية هي التي توضع بمعـــرفة الإدارة العلـــيا لذلك قد ينص عليها صراحة في عقد تأسيس المنظمة وتتعرض السياســـات العامة دائما للنواحي المهمة ومنها على سبيل المثال السياسة الخاصة بنوع النشـــاط الـــتجاري الذي تمارسه المنظمة والسياسة الخاصة بأنواع السلع التي تنتجها المـــنظمة و السياسة الخاصة بتوزيع الأرباح على حملة الأسهم و سياسة تقديم أحسن خدمـــة ممكـــنة للمستهلكين ..الخ أما السياسات الفرعية أو الجزئية فتكون مشتقة من السياســـات العامة أو الرئيسية وتطبقها المستويات الإدارية الأقل فيتم وضع سياسات لكـــل نشاط تمثله كل إدارة من الإدارات على أن تكون هذه السياسات متناسقة مع السياسات العامة أو الرئيسية التي رسمتها الإدارة العليا فإذا حددت السياسات الرئيسية مـــثلا أن مصـــدر شـــراء المواد الخام اللازمة للعمل بالمنظمة يتم شراؤها من الموردين المحلـــيين ولـــيس من الموردين الأجانب فمن المفروض أن تتقيد إدارة المشتريات عند وضـــعها لسياسات الشراء و عند تحديدها لأسماء الموردين الذين ستتعامل معهم بهذه الناحـــية وألا تخـــرج عنها بينما إذا أغفلت السياسات الرئيسية ناحية تحديد مصدر الشـــراء وتركـــت الأمر بين أيدي إدارة المشتريات فتستطيع إدارة المشتريات في هذه الحالة اللجوء إلى سياسة الشراء من الموردين المحليين أو الأجانب أو إلى سياسة الشراء من المنتج أو الموزع ...الخ

**من أمثلة بعض السياسات على حسب أنشطة أو وظائف المنظمة ما يلي :**

**سياسات التسويق** منها مثلا :

- البيع بسعر أقل من سعر السلع المنافسة .
- الاهتمام بتكثيف الحملات الإعلانية لتنشيط المبيعات .
- الاهتمام بحجم و شكل عبوة السلعة .

**سياسات الإنتاج منها مثلاً :**

- تشجيع تشغيل ورديات أو ساعات إضافية .
- تبسيط مواصفات السلعة التي تقوم المنظمة بإنتاجها .
- زيادة معدلات التحميل على الآلات إلى أقصى درجة .
- الاهتمام بالصيانة الوقائية إلى أبعد حد .

**سياسات الأفراد :**

- الاهتمام بالتدريب التحويلي للعمالة الزائدة عن الحاجة في بعض الأقسام .
- شغل الوظائف الشاغرة من أقارب موظفي المنظمة

**ثالثاً– البرامج :**

البرامج هي مجموعة متشابكة من الأهداف و السياسات و غيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين وعادة يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التي تحددها المنظمة للتشغيل . وتهدف البرامج إلى تحقيق هدف معين خاص بها وتتضمن تحديد مختلف الطرق والإمكانيات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف وقد يستلزم البرنامج عددا من البرامج الفرعية المشتقة .

ومن أمثلة البرامج :

- البرنامج التدريبي لرفع المهارات الإشرافية لمديري الإدارات بالمنظمة .
- البرنامج الذي يهدف إلى تحسين مستويات جودة المنتج .
- البرنامج الذي يهدف إلى رفع معنويات القوى العاملة بالمنظمة .

- برنامج الإعلان عن سلعة معينة ..الخ .

ويمكن تلخيص الخطوات الواجب إتباعها عند وضع البرامج فيما يلي : (١٠)

١- تحديد الهدف المطلوب ووضع البرنامج له .

٢- تقسيم النشاط المطلوب تنفيذه إلى مراحل محددة .

٣-تحديد الوقت النمطي لكل مرحلة و تحديد الوقت الإجمالي للبرنامج مع الاهتمام بالوقت الضائع .

٤- تحديد موعد البدء و الانتهاء من البرنامج .

٥- تحديد الموارد البشرية و المادية اللازمة للبرامج و اتخاذ القرار بكيفية إتمام التنفيذ.

٦- تحديد مسؤولية تنفيذ البرامج .

٧- القيام بتنفيذ البرنامج.

٨- مراجعة و تقييم البرنامج في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم.

٩-إجراء الخطوات اللازمة نحو أي تعديل يكون ضروريا ومطلوبا .

إن كلا من السياسات والأهداف و البرامج هي أجزاء من التخطيط في منظمات الأعمال ومن الأفضل أن يتسع نطاق الخطة الواحدة ليشمل على النواحي السابقة كلها ، وذلك حتى يسهل التنسيق بين مختلف الأعمال و الوظائف وحتى يمكن معرفة مختلف التطورات داخل المنظمة بسهولة و يسر .

## ٦- أهمية التخطيط :

يعد التخطيط وظيفة ضرورية لا غنى عنها للمنظمات العامة أو الخاصة للأسباب التالية :

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي يسعى كل فرد من أفراد المنظمة إلى أن يؤدي عمله مما يساعد على تحقيق هذه الأهداف بالإضافة

إلى أنـــه يســـاعد عـــلى توفير الإطار الذي يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف .

- يســـاعد التخطيط على التنسيق بين جهود العاملين الذين يشتركون في التنفيذ كما أن التنســـيق بـــين الخطط الفرعية يضمن التنسيق بين الأعمال والإدارات التي تتكون منها المنظمة ويعد أساس التنظيم .
- يســـاعد التخطيط على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة مادية أو بشرية و تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .
- يســـاعد التخطيط على التحديد الدقيق للمداخلات من الموارد المطلوب استخدامها مـــن حيـــث الكـــم و النوع سواء كانت الموارد مادية مثل الأموال و الخامات والمعـــدات .. الخ أم بشـــرية حتى يمكن إعدادها و الاستعداد للاحتمالات كافة والظروف المتوقعة .
- يسهم التخطيط في تحقيق الرقابة بمجال العمل فالتخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان فالتخطيط يحدد مستويات الأعمال أما الرقابة فتعمل على التأكد من أن المراحل التنفيذية للأعمال متطابقة مع التخطيط الذي تم وضعه و اكتشاف الانحرافات إن وجـــدت و الاستفادة من ذلك في إجراءات التعديلات في الخطط الحالية لتصبح أكثر من مناسبة .
- يســـهم التخطيط في تحقيق الأمن النفسي للعاملين والجماعات حيث يطمئن الجميع إلى الأمور التي تهمهم .
- اســـتفادة المـــنظمة مـــن الفرص التسويقية والإنتاجية وتعرفها ويمكن تعرف أهمية التخطـــيط إذا ما تخيلنا منظمة من دون خطة سواء لتحديد أهدافها أم سياساتها العامـــة ســـتبدو مـــثل الشـــخص الذي يسير من دون هدى وستكون قرارات المسؤولين فيها قرارات عشوائية غير هادفة .

## ٧- معوقات التخطيط :

### ١- صعوبة التنبؤ الدقيق :

يتم وضع الخطط لتطبيقها في المستقبل لذلك تظهر الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل إلا أن هناك صعوبة في التنبؤ الدقيق بالظروف المتغيرة مثل الأحوال الطبيعية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ...الخ كما أن 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 تقدير نتائجها الواقعية وقد ينتج أيضا عن عدم الاعتماد على الطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ ويمكن التغلب على هذه الصعوبة إلى حد ما عن طريق الاستفادة من أخصائيين ذوي خبرة عملية بالطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ وجمع البيانات وتبويبها و تحليلها لمساعدة الإدارة على التنبؤ في مختلف النواحي .

### ٢- كثرة التكاليف :

يتطلب وضع الخطط تكاليف كثيرة تتمثل في تكاليف الحصول على خبراء لجمع البيانات وإعمال التنبؤ ولاسيما في حالة المنظمات الصغيرة وكذلك في حالة الخطط وحيدة الاستعمال التي تطبق مرة واحدة بالمنظمة . وعلى الرغم من ذلك فان التخطيط يعود على المنظمة بما يفوق ما تم صرفه كما أن 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 .

### ٣- ضياع وقت كبير في التخطيط :

يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يحتاج إلى وقت طويل وكذلك مزيد من الجهد نظرا لما يتطلبه من جمع البيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل المختلفة مما يترتب عليه التأخير في إعمال التنفيذ ولاسيما في المواقف التي تتطلب حلولا عاجلة ، لا

يتماشـــى والوقـــت المستغرق في التفكير والتحليل ..الخ و يرد على ذلك بأن العمل التنفـــيذي السريع دون معرفة المستقبل والتفكير فيه مصيره الفشل ولاسيما في الأجل الطويل ولا يعني بالضرورة تحقيقه لنتائج في مصلحة المنظمة .

**٤- جمود الإدارة :**

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

ويمكن معالجة ذلك عن طريق السماح للموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بشيء مـــن حرية التصرف كما ينبغي فحص الخطط من حين لآخر للتحقق من أنها مناسبة للظروف الجديدة أو تعديلها بما يتناسب مع هذه الظروف.

**٥- القضاء على روح المبادأة و الابتكار :**

تحدد الخطط خطوات العمل مما لا يترك للموظف مجالا للمبادأة والابتكار إذ إن أعمالـــه تقتصـــر على تنفيذ الخطة كما وضعت له ، أما ما يلزم من دراسة وبحث فـــيقوم بهـــا واضعو الخطة في مرحلة سابقة للتنفيذ وبمرور الوقت يتعود الفرد الروتين ويصبح عاجزا عن القيام بالأعمال التي تتطلب إظهار المواهب الابتكارية .

ويمكـــن معالجة ذلك عن طريق استشارة الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بين وقت وآخر بخصوص الخطط المتعلقة بأعمالهم ولاسيما عند وضع خطة العمل مما يرفع مـــن روحهم المعنوية ويدفعهم إلى التفكير وتحسين وسائل وخطة العمل كما يستفيد واضعو الخطة من آراء الموظفين لخبرتهم بالعمل وظروفه .

# مراجع الفصل الثالث


[١] -Courtland L. Bovee and Others, Management ( New York McGraw-Hill. Inc..١٩٩٣,p٢٠٥.

[٢] – علي السلمي و آخرون ، أساسيات الإدارة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة. ١٩٩٣، ص ٢٠٩.

[٣] -Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice .London : ٢٠٠١ Kogan Page Limited. P ٧٤-٨١.

[٤] -Gill ،J. and Johnson, (Research Methods for Managers London :٢٠٠٢ ,SAGE Publication.p٣٣-٣٩.

[٥] - Ibid., p.٥٠.

[٦] - W.B. Brown and D.J. Mobeg, Organization Theory and Management: A Macro Approach ( New York: John Willey and Sons, ١٩٩٩) p ٢٨٩.

[٧]– عادل الزبادي ، مبادئ الإدارة ، القاهرة ، كلية التجارة ، ١٩٩٦ ، ٨٧ .

[٨] -Jones, R. Research methods in the social and behavioral sciences Secon dedition ، Sunderland ، Massachusetts : Sinauer Associates.١٩٩٩.

[٩] -Marchington, M. and Wilkinson A People Management and Development .London :Chartered Institute of Personnel and Development.٢٠٠٢.

[١٠]– عادل الزبادي ، مرجع سابق ، ص ١٣٦-١٣٨.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# الفصل الرابع

# التنظيم (*)

١- ماهية التنظيم .

٢- تعريف التنظيم .

٣- أهمية وظيفة التنظيم .

٤- خطوات عملية التنظيم .

٥- مبادئ التنظيم .

٦- أنواع وطرق التنظيم .

٧- عناصر التنظيم .

٨- الهيكل التنظيمي .

---

* - إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١ – ماهية التنظيم :

التنظيم هو أساس أي مجهود يقوم به الأفراد، ومن دونه تتعارض الجهود وتسير بلا تنسيق وبالتالي لا تتحقق الأهداف المنشودة . **والعوامل التي يستند إليها التنظيم عموماً هي:**

- الأفراد .
- وجود تفاعل بين الأفراد.
- تنظيم تفاعلات الأفراد في شكل أو في هيكل محدد
- إمكانية تحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق الهدف العام للتنظيم أي وجود ارتباط بين كل من الهدفين.

وعلى هذا يمكن القول بأن التنظيم يبني تفاعلا بين الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة. والتنظيم هو الإطار الذي تعمل خلاله الإدارة وهو يدور حول محورين أساسيين هما [١]

- محور التنظيم الهيكلي ويشمل المسؤوليات والاختصاصات والسلطات.
- محور السلوك والأنماط السلوكية ويشمل الدوافع والحوافز والاتصالات. وكل فرد منا يعد عضوا في تنظيم معين و في عدة تنظيمات في آن واحد، فالتنظيمات على اختلاف أنواعها تتخللها حياة ونشاط الأفراد كافة ، فعند الميلاد يصبح الطفل عضو في الخلية الأولى وهي الأسرة التي توفر له الرعاية والاهتمام اللازمين لنموه ونشأته، ثم يبدأ في التعامل والاتصال بجماعات وتنظيمات أخرى تتمثل في جيرانه وأصدقائه وزملائه في المدرسة والنادي والجامعة ثم في العمل.

إن الانضمام لأي تنظيم قد يكلف الفرد أعباء وجهود وتضحيات معينة لكن ذلك يمكنه من إشباع رغباته وتحقيق أهدافه التي لا يستطيع الوصول إليها بمفرده وبجهوده الذاتية.

**تتكون التنظيمات للأسباب الرئيسية التالية :** [٢]

- **أسباب اجتماعية** : إذ إن الإنسان اجتماعي بطبعه ويرغب دائماً في الاتصال والترابط والتعايش مع الآخرين ولا يستطيع الحياة بمعزل عنهم.
- **أسباب مادية**: إن قدرات وإمكانيات الفرد محدودة ولا يستطيع تحقيق الاكتفاء الذاتي فهو ينضم إلى التنظيمات للاستفادة من المعلومات والخبرات والمهارات الأخرى.

## ٢- تعريف التنظيم :

يعد التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية ، وهو يلازم عملية التخطيط ويعادلها في الأهمية . إذ إنه عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه أو بتقسيمها إلى أجزاء و مهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة . فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف يتكفل التنظيم بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال و توزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة . فالتخطيط و التنظيم عمليتان رئيسيتان يكمل بعضهما بعضا فليس هناك تخطيط دون تنظيم كما أنه لا يوجد تنظيم دون تخطيط .[٣]

وبعبارة أخرى : إن التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة ينطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ، و تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتواءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية و أساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا ، و من المسؤول عن ماذا ..الخ و النتائج المطلوب تحقيقها .

أمـــا التنظـــيم بوصفه منظمة فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المســـتقلة الـــتي تســـعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ، أو هو نظام كلي هـــادف يحتوي على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين هذه الوظائف ، وبين الأفراد بعضهم مع بعض والتنظيم كيانا أو بناء يحتوي على عدد من المكونات بعضها ملموس وبعضها الآخر غير ملموس.(٤)

تتمثل المكونات الملموسة في الوظائف ، والأنشطة ، والأفراد أي أعضاء التنظيم ، والعلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والأفراد بعضهم مع بعض من ناحية أخرى . أمـــا المكونـــات غـــير الملموسة فيتمثل بعضها في القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم ، والدوافع والحاجات ، وأنماط السلوك والاتجاهات ... الخ السائدة في التنظيم .

تجدر التفرقة في هذا الخصوص إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من التنظيمات هما :

- التنظيم الرسمي .
- التنظيم غير الرسمي.

الأول ينشأ في حالة اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون نحو تحقيق هدف مشترك من خلال ممارسة أو تنفيذ عدد من الأنشطة و الأدوار في كيان رسمي معلن ، و إذا كان الكيان الرسمي المعلن يشير في حد ذاته إلى التنظيم بوصفه منظمة — فان تحقيق المزج و التكامل بين المكونات الملموسة و غير الملموسة للتنظيم يتم داخل هذا الكيان . من خلال الخطط و السياسات والإجراءات و الأدوار و غيرها من الوظائف الإدارية الأخرى .

والنوع الثاني هو " التنظيم غير الرسمي" وهو العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي و سيتم شرح التنظيم غير الرسمي بالتفصيل لاحقاً.(٥)

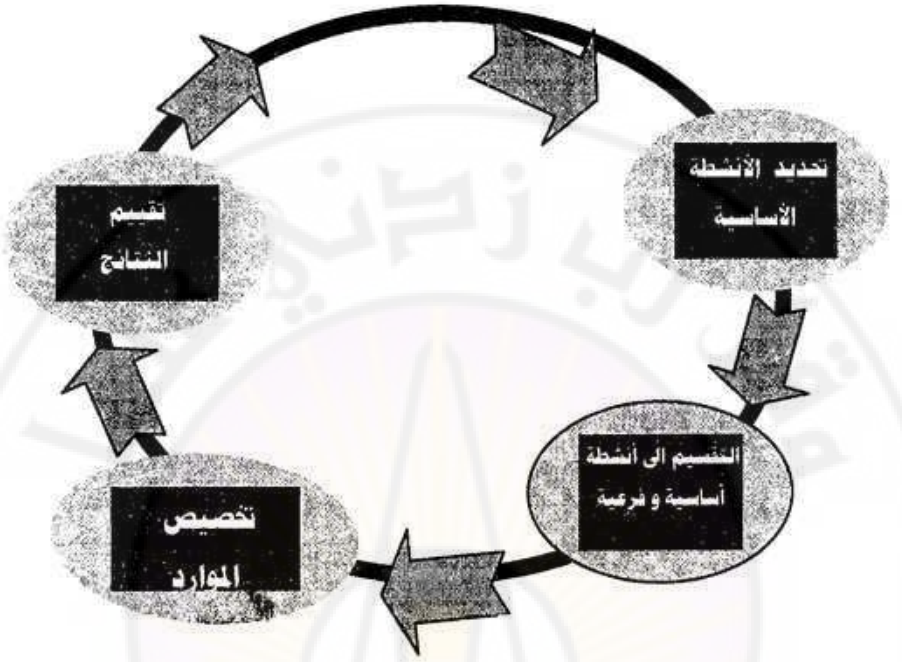
## ٣- أهمية وظيفة التنظيم :

من الشرح السابق يتضح أن للتنظيم فوائد عديدة ، و يمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي :

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا . فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه و علاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .
- يسهم التنظيم في توحيد جهود وتصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك .
- يسهم التنظيم في تحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية و المادية ، ويترتب ذلك على حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به، بين التسهيلات المادية . من 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 يكون التنظيم جيدا ، فان كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ، و من ثم يمكنه تنفيذ الأنشطة المناط بها.
- يساعد التنظيم في تسهيل تدفق العمل و تسلسله و يزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء و تسهيل الرقابة و تحديد قنوات الاتصال و غيرها.

## ٤- خطوات عملية التنظيم :

تعد عملية التنظيم انعكاسا 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 . **وباختصار يمكن استعراض خطوات عملية التنظيم في الشكل التالي :**




خطوات عملية التنظيم

١- فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة و الأفراد في ضوئها .

٢- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف .

٣- تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهمات وأنشطة فرعية وتوصيفها .

٤- تخصيص الموارد المادية و البشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية .

٥- تقييم النتائج .

## ٥- مبادئ التنظيم :

من واقع إسهامات الرواد الأوائل و الكتاب و الباحثين و ما تم استعراضه سابقاً يمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم على النحو التالي :

١- **مبدأ تحديد الهدف** : إن تحديد أهداف المنظمة هي نقطة البدء و أساس إنجاز أي وظيفة . فتحديد الهدف ضرورة يفرضها واقع الممارسة الجيدة للوظائف الإدارية و توحيد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف .

٢- **مبدأ تقسيم العمل و التخصص** : يمثل تقسيم العمل و التخصص ضرورة لعدد من الأسباب مثل تعدد و تشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها . كما أن الطاقة الذهنية و البدنية للفرد محدودة و من ثم لا يستطيع فرد واحد الاضطلاع بالأنشطة كافة بالإضافة إلى ضيق الوقت المتاح أمام الفرد الواحد لإنجاز الأنشطة و المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٣- **مبدأ الوظائف** : يجب أن تنشأ التنظيمات حول الوظائف وفقا لهذا المبدأ وليس حول الأفراد . فبناء التنظيمات حول الأفراد يعني ارتباط حياة التنظيم المعين بحياة الفرد ، أو مدى بقائه و استمراريته في العمل بهذا التنظيم . ومن ثم فحالة الإحالة إلى المعاش أو الاستقالة مثلا تعني انهيار التنظيم . لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع الوظائف لتشغيلهم فيها.

٤- **مبدأ تفويض السلطة** : يرتبط تفوّيض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة ، و إذا كانت السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لانجاز الأعمال بوساطة الأفراد . أي أنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة و بلوغ الأهداف.

٥- **مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية** : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تناسب سلطة المدير مع مسؤوليته بحيث لا تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة إليه أو تكون السلطة اكبر من المسؤولية، و جدير بالذكر أن ممارسة السلطة و مدى تحمل المسؤولية لهما حدود وهذه الحدود يجب أن تتحدد بصورة واضحة . فالرئيس له حق الطاعة على مرؤوسيه مادامت أوامره و تعليماته في نطاق العمل

المـــناط هـــم ، أما إذا قام هذا الرئيس بإصدار أمر لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل مخالف للقانون أو اللوائح المعمول بها أو ليس في طاقة المرؤوس و قدراته فان هذا الأمر سيواجه بالرفض.

٦- **مـــبدأ وحـــدة التوجيه** : يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة التالية :

- تضارب الأوامر أو التعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين .
- صعوبة تحديد المسؤولية أو شيوعها .
- حيرة المرؤوس بين أي من الأوامر التي يقوم بتنفيذها قد تؤدي إلى التأخير في إنجاز الأنشطة .

٧- **مبدأ نطاق الإشراف** : هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفعالية ويختلف العدد بين العاملين الموظفين والعاملين الإداريين .

٨- **مـــبدأ ديناميكية التنظيم** : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية ( الأقسام والإدارات ) أم الهيكل التنظـــيمي ، وتقسيم العمل ... و يرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظـــيم . والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغيير المستمر و التداخل ... الخ . بـــين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية . فاستمرار التنظيم وبقـــاؤه يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل ، من أهمها مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة والتغير في أهداف و أنشطة المنظمة . و من ثم يجب أن يكون مرنا بالقدر الذي يستوعب هذه المتغيرات من وقت لآخر.

## ٦- أنواع وطرق التنظيم :

هناك طرق عديدة لتنظيم المؤسسات تختلف في استعمالها باختلاف المؤسسات في حجمهـــا وفي طبـــيعة أعمالهـــا. لكل طريقة عيوبها و محاسنها وفقد تلائم طريقة

مشروع ولا تلائم الأخرى. وعلى أي حال مهما اختلفت هذه الطرق يمكن جمعها في ثلاثة أنواع أساسية هي : [٦]

١- التنظيم الرأسي .

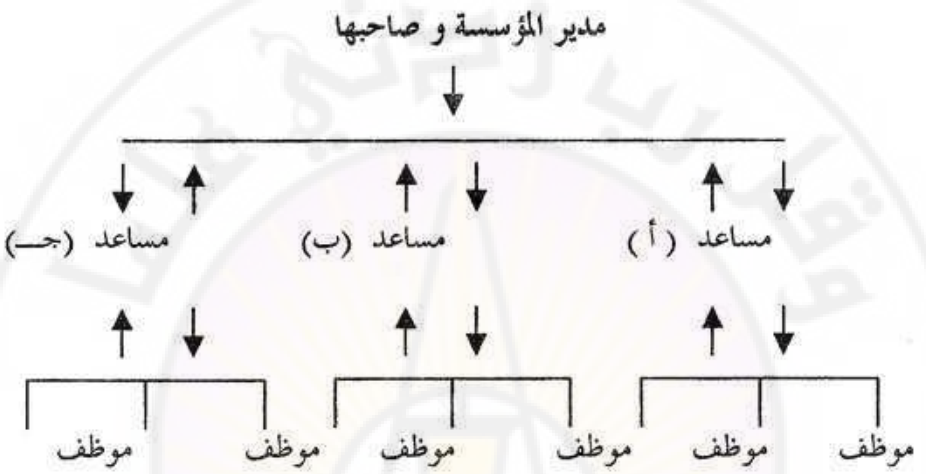
٢- التنظيم التخصصي أو الوظيفي .

٣- التنظيم الاستشاري .

إن أقدم أنواع التنظيم وأبسطها هو التنظيم الرأسي. والمقصود بالتنظيم الرأسي أن السلطة تصدر من الإدارة العليا وتسير إلى الأسفل مارة بكل من هم تحتها في المرتبة إلى أن تصل إلى من هم في المرتبة الأخيرة، وبتعبير آخر إن من هم في المرتبة الأخيرة مسؤولون أمام من هم أعلى مرتبة، وهؤلاء مسؤولون أمام الذين في المرتبة التالية، وهكذا تسير المسؤولية إلى الأعلى. فالذين هم في مرتبة مثل الإدارة الوسطى يكونون مسؤولين أمام الإدارة العليا وهكذا. وعليه ، في النظام الرأسي نجد أن كل فرد أو مجموعة من الأفراد تستلم الأوامر من الفرد أو المجموعة التي هي في المرتبة الأعلى منها مباشرة، وهؤلاء في هذه المرتبة يأخذون الأوامر مباشرة ممن هم أعلى منهم مرتبة وهكذا. فالأوامر في هذا النظام تسير بطريقة رأسية تخترق المؤسسة من أعلاها، أي من أعلى موظف فيها، والمسؤولية تبدأ من أسفل المؤسسة إلى أعلاها. إن هذا النوع من أنواع التنظيم هو الطريقة التي كانت تتبع في المؤسسة الفردية، حيث إن صاحب المشروع هو مالكه وهو الذي في نفس الوقت مدير فيصدر الأوامر إلى موظفيه.

هذا في المؤسسة الفردية الصغيرة التي يتمكن صاحبها من الإشراف على أعمالها كافة بنفسه. أما في المؤسسات الفردية التي تكون أعمالها على نطاق أوسع والتي يصعب على صاحبها أن يتولى ويشرف على أعمالها كافة فيعين مساعدين له ويخولهم بعض السلطات. فهو يصدر الأوامر إليهم وهم، أي المساعدون، يكونون مسؤولين مباشرة أمامه بمقدار سلطاتهم وهؤلاء المساعدون يصدرون هذه الأوامر إلى من هم تحتهم من

موظفين وعمال، ويخول كل مساعد موظفيه وعماله بعض السلطات الواجبة لإنجاز أعمالهم وهم، أي العمال والموظفين، يكونون مسؤولين أمام هذا المساعد مباشرة. ويمكن توضيح هذا بالتخطيط الآتي:




إن الأسهم المؤشرة إلى الأسفل بالشكل السابق تبين الطريق الذي تمر منه الأوامر. ففي التخطيط السابق تمر الأوامر من مدير المؤسسة إلى مساعديه وهؤلاء ينقلونها إلى موظفيهم.

أما الأسهم المؤشرة إلى أعلى فهي توضح اتجاه المسؤولية. الموظفون في الجانب الأيمن من التخطيط مسؤولون أمام المساعد (أ). والموظفون الموجودون في الجانب الأيسر من التخطيط مسؤولون أمام المساعد (جـ). وكذلك الحال بالنسبة للموظفين في وسط التخطيط، فهم مسؤولون أمام المساعد (ب). وكل من المساعد (أ، ب، جـ) مسؤول أمام المدير العـــام.

يمكن أن يستخدم هذا النظام في المؤسسات ذات الأقـسام المتعـددة بإتباع نفس الأسس. فلو فرضنا أن مؤسسة كبيرة فيها أقسام مختلفة مثل قسم المشتريات وقسم المبيعات وقسم المحاسبة وغيرها من الأقسام الأخرى، في هذه الحالة تكون

الإدارة العليا -إذا كانت المؤسسة فردية- بيد صاحب المؤسسة حيث هو المدير العام ويكون لكل قسم مديره الخاص. فمدير المشتريات ومدير المبيعات ومدير المحاسبة يستلم الأوامر من المدير العام وكل منهم مسؤول أمامه في حدود سلطته. وغالبا ما يكون لكل مدير عدد من الملاحظين والموظفين، وكل مدير يصدر الأوامر إلى ملاحظ الموظفين في قسمه، وملاحظ الموظفين يصدر الأوامر إلى الموظفين، والموظفون مسؤولون أمام ملاحظيهم في القسم، والملاحظون مسؤولون أمام رئيسهم، والرؤساء كافة مسؤولون أمام المدير العام.

**مزايا التنظيم الرأسي :**

١- يمتاز هذا النوع من التنظيم بسهولته وبساطته.

٢- يمتاز أيضا بكونه يحدد سلطة ومسؤولية كل فرد أو جماعة من الأفراد تحديداً واضحاً.

٣- هو أيضاً يوحد الإدارة و يوضح اتجاه الأوامر والمسؤوليات، حيث إن الأوامر تتجه من أعلى، أي من المرتبة الأولى متدرجة إلى الأسفل مارة بالذين بعدهم على حسب رتبهم أولاً بأول إلى من هم في آخر الرتب، وهؤلاء في آخر الرتب مسؤولون أمام من هم فوقهم، ومن فوقهم مسؤولون أمام من هم أعلى منهم وهكذا.

٤- يمتاز بسهولة اكتشاف الخطأ والإهمال ومعرفة المسؤول.

٥- يتميز بكونه يتفق مع الأعمال التي تتطلب سرعة في التنفيذ، إذ إن كل قرار يصدر من الإدارة العليا يجب أن ينفذ ممن هم تحتها كل بحسب اختصاصه دون أن يمانع أو يجادل فيه.

٦- من مزاياه المرونة، إذ إنه يتقبل كل توسع يطرأ على المؤسسة، حيث يمكن إضافة أقسام جديدة إلى المشروع وتوسيع كل قسم دون الحاجة إلى تغيير طريقة التنظيم.

٧- كـــل شخص في المشروع الذي يتبع هذا النوع من التنظيم يعرف ما هو العمل الـــذي يلي عمله وهو يعلم أنه عندما يرقى سوف يعهد إليه هذا العمل الذي يلي عملـــه، ولذلـــك فهـــو يحاول أن يتعلم كل شيء عنه، فإذا جاء دوره في الترقية سيستلم العمل الجديد وهو يعرف متطلباته كافة .

## مساوئ التنظيم الرأسي :

١- الدكتاتورية، حيث إن من يتحكم في أمور المشروع هي الإدارة العليا، وذلك لأن قراراتها يجب أن تنفذ من غير أن تحصل على موافقة من لهم رأي في الموضوع من صغار الموظفين.

٢- إن التنظـــيم الصـــحيح، والذي تسير عليه أكثر المشاريع، هو أن تكون قرارات الإدارة مبنية على ما يقدم من اقتراحات وآراء من موظفي المؤسسة أو من جماعة مختصـــة بمـــثل هذه المواضيع تستخدم لغرض أخذ رأيها كل حسب اختصاصه، والتنظيم الرأسي يفتقر إلى ذلك.

٣- لا يســـتفيد هذا النوع من التنظيم من فوائد التخصص، حيث إن الإدارة هي التي تقرر كل ما يتعلق بأمور المؤسسة. (٧)

## التنظيم التخصصي أو الوظيفي :

إن أول من ادخل هذا النوع من التنظيم هو فردريك تايلور، وذلك لما كان يفتقر إلـــيه التنظـــيم الرأسي من تخصص في الأعمال. إلا أن طريقة تايلور لم تستخدم في المجـــال العمـــلي في أكثرية المشاريع لما لها من عيوب كثيرة، إلا أنه استفيد منها في الطريقة التالية، وهي طريقة التنظيم الاستشاري.

والمقصـــود بالتنظيم الوظيفي، هو أن يعين عدة أشخاص يتولون الإشراف على أعمـــال مخـــتلفة داخـــل قسم واحد، على أن يكون كل منهم مختصاً في العمل الذي يـــتولاه. فقد يعين مثلاً شخص يشرف على سرعة العمل، أي الوقت المقدر لإنجازه،

ويعين شخص آخر يتولى الإشراف على دقة الأداء، وآخر يشرف على التطوير، لذا فإنه أي العامل، قد يكون خاضعاً لإشراف أكثر من رئيس واحد. وبالتالي فهو، أي العامل، يتلقى التعليمات من أشخاص مختلفين. وعليه فالعامل يكون مسؤولاً أمام كل هؤلاء الرؤساء الذين يشرفون عليه ويوجهون إليه التعليمات كل بحسب اختصاصه.

## مزايا التنظيم الوظيفي :

١- عندما يعين شخص ليشرف ويكون مسؤولاً عن عمل واحد أينما وجد في المؤسسة معناه أن هذا الشخص سيخصص كل وقته وكل قابليته لتوجيه ذلك العمل والإشراف عليه.

٢- عندما يعين الشخص ويسأل عن عمل معين يتم تعيينه على أساس تمتعه بكفاية وخبرة بذلك العمل، ومعنى ذلك أن أعمال المشروع سيشرف عليها أشخاص لهم الكفاية والإطلاع التام بأعمالهم، أي بعبارة أخرى الاستفادة التامة من الخبرة والكفاءة.

٣- لو حصل وأن عين شخص لا يتمتع بالخبرة والكفاية التامتين في العمل الذي يشرف عليه، فإن تفرغه لذلك العمل بالذات سيساعده على إتقانه والتخصص فيه بمرور الزمن .

## مساوئ التنظيم الوظيفي :

١- 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.

٢- بمـــا أن الموظف مسؤول أمام أكثر من رئيس فهو عليه أن يرضيهم جميعا، وقد لا يوفـــق في ذلـــك. فـــإذا غضب أحد رؤسائه عليه فهذا قد يحرمه من الترفيعات والمكافآت إن لم يؤد ذلك إلى فصله.[٨]

**التنظيم الاستشاري :**

تلافياً للنقص الموجود في كل من الطريقتين السابقتين التجيء إلى هذه الطريقة وهي التنظيم الاستشاري. ففي طريقة التنظيم الرأسي وجدنا أن أهم نقص فيها هو انعدام التخصص وتحكم الإدارة في أمور المشروع. وفي طريقة التنظيم التخصصي لاحظنا أن أهم عيب فيها هو تضارب الأوامر مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية.

أما في التنظيم الاستشاري، فقد جمعت أهم مزايا الطريقة الأولى وهي تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وأهم مزايا الطريقة الثانية وهي الاستفادة ممن له اختصاص في المواضيع المهمة الخاصة بالمشروع.

إن التنظيم الاستشاري هو التنظيم الرأسي الذي شرحناه مضافاً إليه تعيين خبراء يرسمون الخطط المتعلقة بأعمال المشروع كل بحسب اختصاصه ويقدمونها إلى الإدارة مع اقتراحاتهم.

هؤلاء الخبراء الأخصائيون إما أن يعينوا على أساس القيام بأعمالهم لوحدهم أو قد يساعدهم عدد قليل من الأشخاص أو قد يرأسون شعبا كاملة كل منها تقوم بالعمل الخاص بها. و قد يحتاج المشروع إلى أخصائيين، سواء كانوا لوحدهم أم مع مساعدين لهم في مواضيع مختلفة، كأن يستخدم أخصائيون في أمور الموظفين، حيث يأخذون على عاتقهم كل ما يهم الموظف من أول يوم يقابل فيه لاستخدامه وما يتبع ذلك من خدمات تقدم للترفيه.

فعدد الأخصائيين وأنواعهم الذين يستخدمون في المشروع يتوقف على حجم المشروع وطبيعة عمله. والمهم في الأمر أن هؤلاء الخبراء مهمتهم التوجيه عن طريق

إبداء الرأي والاقتراح وجلب انتباه الإدارة إلى الأمور المهمة دون أن تعطى لهم أي سلطة فهم ليس من حقهم إصدار الأوامر، وفي الوقت نفسه يجب على الإدارة ألآ تأخذ بكل اقتراح يقدمونه لها.

وبموجب هذه الطريقة تقسم الأعمال إلى إدارية وفنية. فالأعمال الإدارية يقوم بها موظفي المؤسسة كافة والذين يتمتعون بإصدار الأوامر كل بحسب اختصاصه. أما الفنية فهي من واجبات الخبراء والذين لا يعطون الأوامر إنما يقدمون الاقتراحات والإرشادات.

تعد طريقة التنظيم الاستشاري من أحسن طرق التنظيم وهي في الواقع أكثرها شيوعاً واستعمالاً.

**مزايا التنظيم الاستشاري :**

١- تحديد سلطات كل فرد أو مجموعة من الأفراد ومعرفة مسؤوليتهم.

٢- إن القرارات التي تصدرها الإدارة كافة مبنية على اقتراحات الخبراء وبذلك تكون مبنية على أساس علمي صحيح.

## مساوئ التنظيم الاستشاري :

إن مهمـــة الخبراء هي تقديم الاقتراحات دون أن تلتزم بها الإدارة، وقد تتمرد الإدارة لســـبب ما و تهمل اقتراحات هؤلاء الخبراء، وبالتالي تنعدم أهميتهم وفائدتهم، فيفقد عندئذ هذا النظام أهم خاصية من خصائصه ألا وهي عنصر التخصيص.

## ٧- عناصر التنظيم :

**تتمثل عناصر التنظيم الأساسية في التالي :**

أولاً- الأهداف.

ثانياً- التدرج الهرمي أي السلطة والمسؤولية.

ثالثاً- التخصص وتقسيم العمل.

رابعا- المركزية واللامركزية.

خامساً- التنسيق.

سادساً- نطاق الإدارة.

**أولاً- الأهداف :**

الأهـــداف هـــي الغاية التي توجه الجهود والأعباء كافة في سبيل الوصول إليها، ولكـــل تنظيم مهما كان حجمه هدف أساسي وأهداف أخرى فرعية يتوخى تحقيقها إذ إن التنظيمات تنشأ أصلاً لتحقيق هذه الأهداف ومن دونها ينتفي الغرض من وجود التنظـــيم، وتحديد الهدف يساعد في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع إذ إن الأهداف العامة والأساسية تحكم التشكيل التنظيمي العام وتتمثل في قطاعات وإدارات عامة أما الأهداف المشتقة والفرعية فتحكم طبيعة الوحدات التنظيمية الأقل مستوى وتتمثل في أقسام و وحدات. (٩)

في التنظيمات الكبيرة تتسلسل الأهداف في تدرج بشكل يحقق تناسق واضح بين الأهداف كافة إذ إن هدف كل وحدة يساعد في تحقيق بقية الأهداف التي تتضافر فيما بينها لتحقيق الهدف الأساسي للمشروع.

ويجب أن تتميز الأهداف بالسمات التالية:

- الواقعية والبعد عن الخيال كلما أمكن ذلك.
- مراعاة الإمكانيات والقدرات المتاحة.
- أهمـــية تحديد الأهداف بوضوح على أساس دراسة سليمة وتخطيط مسبق بناء على معلومات وبيانات صحيحة وكاملة.
- فهم وإدراك الأفراد للأهداف المتفق عليها.
- إشعار العاملين بالمنظمة كافة بمدى أهمية مساهمتهم في تحديد الأهداف ومدى أهمية المعلومات التي يعطونها للمختصين.

– تقسيم الأهداف الطويلة الأجل إلى عدة أهداف قصيرة الأجل حتى يحس الأفراد بثمرة جهودهم مما يشجعهم على البذل والعطاء في العمل.

تختلف الأهداف المتفق عليها من منظمة إلى أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، بل تختلف أيضاً في نفس المشروع من وقت إلى آخر تبعاً لطبيعة وتطور العمل وللظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع.

نجد أن فاعلية وكفاية التنظيم تتوقف على مدى تحقيق الأهداف وليس هناك تنظيم يحقق أهدافه كما هو مخطط لها مئة في المئة إنما يعد التنظيم ناجحا ما دام مستمرا في نشاطه ويحقق أهدافه الرئيسية ولو جزئياً.

أهمية التحديد الواضح للأهداف تظهر في النواحي التالية:

– مدى ما يتحقق من أهداف يدل على مدى كفاية التنظيم ومقدار ما يبذله الأفراد من جهود.

– تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والأعمال المختلفة.

– التحديد المستمر للأهداف مهم لنمو وازدهار التنظيم.

– توجيه الجهود نحو الطريق السليم أي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

– المساعدة في رسم السياسات والإجراءات وقواعد العمل.

ولكل فرد في التنظيم أهداف شخصية يسعى للوصول إليها من خلال انضمامه إلى هذا التنظيم، وتختلف الأهداف الشخصية لكل فرد عن أهداف الآخرين وعن الأهداف التنظيمية أيضاً لكن نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين كل من الأهداف التنظيمية والشخصية، وعلى الإدارة أن تتفهم ذلك الارتباط حتى يمكنها إيجاد تكامل فعال بين كل من النوعين وحتى يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

إن العلاقة بين الأهداف التنظيمية والشخصية تأخذ أحد الأشكال التالية:

١- التعارض الكامل.

٢- التعارض الجزئي.

٣- السلبية.

٤- التوافق

٥- التطابق.

**١- التعارض الكامل :**

هنا تتعارض الأهداف الشخصية للفرد تماماً مع الأهداف التنظيمية للمشروع فكل منهما يتجه نقيض الآخر أي يسير في اتجاه مضاد للآخر.

هـــذا التعارض يؤثر على عضوية الفرد في التنظيم بحيث تصبح غير مفيدة وغير مرضية مما يضر بالتنظيم ويؤدي إلى فشله.

ويمكن علاج هذا التعارض عن طريق الوسائل التالية:

- إدراك الإدارة لخطـــورة هذا التعارض ومعرفة أسبابه حتى يمكن اتخاذ اللازم لتلافي هذه المشكلة وإيجاد شيء من التكامل بين هذه الأهداف الشخصية والتنظيمية.
- محاولة إبطال تأثير جهود الأفراد الذين تتعارض أهدافهم مع أهداف التنظيم.
- تغـــيير الأهـــداف التنظيمـــية ذاتها إذا ثبت عدم تقبل أغلب الأفراد لها وتعارض أهدافهم معها.

**٢- التعارض الجزئي :**

في هذه الحالة تتعارض بعض الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية بينما يتوافق بعضها الآخر.

هذه الحالة أيضاً مضرة بالتنظيم ويجب على الإدارة معرفة أسباب هذا التعارض ومعالجته في الوقت المناسب.

**٣- السلبية :**

في هذه الحالة نجد أن الأهداف الشخصية لا تتعارض مع الأهداف التنظيمية كما أنها لا تتفق معها أيضاً في نفس الوقت فدور الفرد هنا سلبي للغاية فهو يعمل لتحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن أهداف التنظيم سواء أكانت متعارضة مع أهدافه أم متوافقة معها، فكل من الفرد والتنظيم ليس في حاجة إلى الآخر.

**٤-التوافق :**

هنا تتوافق غالبية الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية ويسير كل منهما في نفس الاتجاه، وبذلك تتحقق المصلحة العامة والفردية من دون تضحية بأي منهما في سبيل الأخرى مما يؤدي إلى نجاح ونمو التنظيم.

**٥- التطابق :**

هنا يصعب التفرقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية لأنها تتطابق تماماً وهو موجود أساساً في التنظيمات التي يديرها ويعمل بها مالكها.

ومن حيث ارتباط الهدف بالوقت يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الأهداف هي:

- الأهداف العاجلة أو الفورية.
- الأهداف التي يمكن إدراكها والوصول إليها.
- الأهداف الخيالية أو الوهمية.

فالنوعان الأول والثاني يمكن أن يرتبطا بوقت معين يلزم لتحقيقها إنما النوع الثالث مرتبط بالمستقبل البعيد غير القابل للقياس وللتنبؤ به. ففي قمة الهرم الأهداف الخيالية وهي التي يأمل التنظيم الوصول إليها وهي أقصى ما يصبو إليه، ولا يمكن تقدير

الوقت اللازم لتحقيقها لكن وجودها يدفع إلى النمو والتقدم مما يساعد على الوصول إليها مستقبلاً.

يعدهـــا بعضهم أهدافاً نظرية وغير مفيدة ما دام لا يمكن بلوغها لكن ما نعده مستحيلاً الآن يصبح مستطاعا غداً نتيجة التطور السريع في العلم والتكنولوجيا والفكر عمومـــاً، ويثبـــت ذلـــك مـــا وصل إليه العلم في مجالات غزو الفضاء والوصول إلى الكواكـــب الأخرى ، وكان ذلك منذ عدة سنوات يعد ضربا من ضروب الخيال، أما الأهداف التي يمكن إدراكها والوصول إليها فيتحدد لها زمن معين لتحقيقها ، وعندما تصـــبح في مجـــال التنفـــيذ فإنها تتحول إلى أهداف فورية أو عاجلة تنفذ بالمعلومات والوسائل والإمكانيات المتاحة حالياً.

**ثانياً– التدرج الهرمي .**

يقـــوم التدرج الهرمي على أساس التمييز بين دور كل من الرئيس والمرؤوس فالرئـــيس يصدر الأوامر والتعليمات وعلى المرؤوس تقبلها وتفهمها وتنفيذها بالشكل المطلوب وكل رئيس ومرؤوس له رئيس يعد مسؤولا أمامه.

بذلـــك تتسلســـل المستويات الرئاسية حيث تنساب السلطة من المستويات العليا إلى المســـتويات الدنـــيا في خط مستمر يطلق عليه خط السلطة وتسلسل الأوامر ويساعد ذلك على:

– سهولة توزيع الأعمال ومراقبتها والتنسيق بينها.

– سهولة الاتصالات بين المستويات المختلفة.

فالســـلطة تـــتجه من أعلى إلى أسفل بينما المحاسبة تتجه من أسفل إلى أعلى، والســـلطة هي الحق الشرعي في التصرف وإصدار الأوامر والتعليمات والقرارات التي

يتقبلها الأفراد وبمقتضى السلطة يلتزمون بأداء ما يملى عليهم من أعمال وأوامر. كما أن السلطة تستند إلى مصادر ملموسة وأخرى غير ملموسة.

تتمثل المصادر الملموسة للسلطة في الدساتير، والمواثيق، والمعاهدات، والاتفاقيات، والقوانين، وأحكام المحاكم، والأوامر الإدارية، والميزانيات، والعقود، والمكاتبات، والمراسلات واللجان الرسمية.

بينما تتمثل المصادر غير الرسمية للسلطة في المحادثات، والمفاهيم غير المكتوبة، والتفسيرات المختلفة للمصادر الملموسة السابقة.(١٠)

نظراً لتعذر قيام المدير بالأعباء والأعمال كافة بمفرده اقتضى الأمر تفويض بعض السلطات والحقوق إلى المستويات الدنيا لإمكان الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد كافة وتحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة وتمشياً مع الاتجاه إلى اللامركزية.

نجد أن بعض الرؤساء لا يفوضون السلطة الكافية إلى مرؤوسيهم لخوفهم من عدم تنفيذهم للأعمال كما ينبغي، وهذا خطأ إذ إن رجوع الشخص إلى رئيسه في كل كبيرة وصغيرة دون منحه أي سلطة للتصرف يربك العمل ويعرقله ويجعل الشخص يشعر بعدم أهميته في العمل مما يفتر حماسه ويقلل نشاطه وكفايته.

إن التفويض لا يعني تفويض المسؤولية أيضاً إنما يظل الرئيس مسؤول عن أي خطأ يقع فيه المرؤوس الذي خول إليه بعض سلطاته، لأنه لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب مع القدرة الفعلية للمرؤوس أو أنه لم يحسن الإشراف عليه حتى يقوم بعمله على أكمل وجه.

لا بد أن تتناسب وتتعادل السلطة المفوضة إلى المرؤوس مع طاقته وقدرته حتى لا يحدث سوء استخدام للسلطة المفوضة إذا كانت أكبر من قدرة الفرد ولا يحدث إعاقة وإرباك للعمل وانخفاض للروح المعنوية إذا كانت السلطة المفوضة أقل من قدرة الفرد.

والرئيس يظل محتفظا بسلطاته في القيام بالأعمال الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة. وتفويض سلطاته كافة في هذا المجال يعني تخليه عن منصبه مديرا لذلك يمكن القول بأن المدير الناجح هو الذي يفوض السلطات الكافية لمرؤوسيه على حسب قدراتهم وطاقاتهم وإمكانياتهم وعلى حسب مسؤولية كل منهم متحملاً مخاطرة التنفيذ السيئ ، إذ إن تفويض السلطة يستلزم المخاطرة التي تعد من طبيعة العمل الإداري.

إن المسؤولية هي التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته وتحمله لما يترتب على ذلك من سلوك وتصرفات وظيفية وتحمله كذلك لما يجب أن يتخذه من قرارات لتنفيذ أعماله، والسلطة تعينه على تحمل هذه المسؤولية فالسلطة والمسئولية وجهان لعملة واحدة ويؤدي التوازن بينهما إلى حسن الأداء.

أما القوة المستمدة من السلطة فهي ترتبط إلى حد كبير بالسلطة وتتقارب معها أيضاً في المعنى ، فالسلطة هي الحق في أداء عمل معين بينما الطاقة هي القدرة على تنفيذ هذا العمل ، وقدرة المدير تتجلى في مقدرته على جعل العمل يسير على حسب المطلوب وعندما يملك الفرد السلطة ولا يملك الطاقة تكون النتيجة سوء استغلال السلطة، وعندما تتوافر الطاقة من دون سلطة ينتج عدم الاستخدام الفعال للطاقات وإضاعة الجهود هباء... وبالطبع كلتا الحالتين تدل على ظروف غير صحية تضر بالتنظيم وتؤدي إلى إرباك العمل والتطرف في الوصول إلى أهداف غير مجدية وغير مفيدة وعدم بلوغ الأهداف الأساسية مما يؤدي في النهاية إلى فشل التنظيم لذلك من المهم أن تتعادل سلطة الفرد مع طاقته وقدرته ومسؤوليته.

بالإضافة إلى مسؤولية الشخص تجاه نفسه هناك مسؤولية أمام السلطات الأعلى وهذا ما يعبر عنه بالمحاسبة بمعنى أن كل فرد لديه سلطة لعمل شيء يصبح فيه مسؤولا أمام رئيسه عن تنفيذه لهذا العمل على حسب المطلوب وللرئيس الحق في الحكم على مستوى الأداء.

**ثالثا– التخصص وتقسيم العمل :**

مـــع التوســـع في مجالات العلم والمعرفة وفي نوعيات الأعمال تزداد الحاجة إلى التخصـــص لتركيز الجهود في مجال معين ومحدد وذلك يمكن من زيادة الكفاية وتنمية القـــدرات والخيارات ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة فإن التخصص يعد من أهم عوامل التنظيم التي تساعده على بلوغ ذلك. **والتخصص يقوم على عنصر أو أكثر من العناصر التالية:**

– الوظيفة أو المهمة أو الغرض الذي تقوم عليه الوحدة.

– العمليات التي تقوم على لوحدة أو الإجراءات المتبعة في التنفيذ.

– الجمهور الذي تخدمه الوحدة.

– الاعتبارات المكانية أو الجغرافية.

– الاعتبارات الزمنية.

**يمكن القول بأن مزايا التخصص هي:**

– تنمية قدرات وخبرات ومهارات الفرد في مجال تخصصه.

– زيادة الكفاية نتيجة تحسين الأداء الناشئ عن تنمية القدرات.

– زيادة الإنتاجية كماً وكيفاً وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

– سرعة إتمام العمل.

– القضـــاء عـــلى الوقـــت الضائع نتيجة التحول من عمل إلى آخر داخل الوظيفة ذاتها.

– سهولة الحصول على شخص متخصص في عمل واحد حيث إنه يصعب نسبياً الحصول على شخص كفي في عدة أعمال أو في عدة مجالات.

**أما عيوب التخصص فهي:**

– الملـــل والإجهـــاد اللذان قد يصيبا الفرد نتيجة تكراره القيام بنفس العمل من دون تغيير.

– الانطوائـــية وضـــيق الأفـــق نتيجة التخصص الدقيق مما يضاعف من جمود التنظيم وقصوره الذاتي.

– تفتيت العمل مما يؤثر على معنويات الفرد وعلى إحساسه بالانتماء إلى المنظمة.

– عدم تكافؤ الفرص للترقي في السلم الوظيفي بعد تفتيته إلى التخصصات المختلفة.

– التخصـــص الدقـــيق قد يعوق إعداد العاملين للاضطلاع بالمسؤوليات الإدارية في المناصب العليا التي تتطلب توافر النظرة الشاملة للأمور في شاغليها.

– عدم وجود وفرة من المتخصصين في مجالات معينة.

كما قلنا من قبل إن مع التطور الحديث في العلم والفكر تزيد أهمية التخصص والدلـــيل على ذلك وجود تخصصات الآن لم تكن معروفة من قبل، ففي مجال الطب مـــثلاً وجدت تخصصات حديثة ودقيقة مثل التخصص في أمراض السمنة و في تصلب الشـــرايين، وفي مجال الجراحة تخصص الأطباء في عملية معينة بذاتها واشتهروا بمهارتهم وكفايتهم في إجرائها.

**رابعاً – المركزية واللامركزية :**

تعـــني المركـــزية الاتجـــاه إلى تركيز السلطة واستئثار المسؤولين واتخاذ غالبية القرارات من المستويات العليا في التنظيم.

أمـــا اللامركـــزية فتعني توزيع السلطات وتفويضها إلى المستويات الأقل مع إعطائها الحرية الكافية في اتخاذ القرارات لضمان سير الأعمال وعدم تعطلها.

ولكل من المركزية واللامركزية مزايا وعيوب يمكن بيانها كالتالي :

| المركزية | اللامركزية |
| --- | --- |
| **المزايا** | **العيوب** |
| ١-الحسم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات | ١- صعوبة رسم السياسات العامة الفعالة. |
| ٢- تيسير الرقابة على التنفيذ. | ٢- صعوبة الرقابة الفعالة على التنفيذ. |
| ٣- سهولة التوجيه والتنسيق بين السياسات. | ٣- تعذر التنسيق بين الوحدات الميدانية المختلفة نتيجة التضارب والازدواج بين السياسات. |
| ٤- شعور الوحدات أنها جزء لا يتجزأ من التنظيم مما يجعلها تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للتنظيم كليا . | ٤- انشغال الوحدات بأهدافها الذاتية مما قد يشغلها عن الهدف التنظيمي العام. |
| ٥- الإفادة الكاملة من الخبرات والمهارات الموجودة في التنظيم كليا. | ٥- عدم الإفادة من الخبرات والمهارات الموجودة على مستوى التنظيم كليا . |
| **العيوب** | **المزايا** |
| ١-زيادة العبء على الإدارة العليا نتيجة انشغالها بأمور العمل كافة إلى جانب أعبائها الرئيسية. | ١- تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا نتيجة تفويض السلطات على حسب الطاقات والمسئوليات. |
| ٢- صعوبة حصر المسئوليات. | ٢- سهولة حصر المسئولية وعدم تشتيتها. |
| ٣-عدم إعداد صف ثان من القادة لعدم إعطائهم الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات اللازمة. | ٣- توسيع الخبرات القيادية وإعداد صف ثان من القيادات القادرة على النظر للأمور نظرة شاملة تتوخى الفائدة العامة. |
| ٤- انخفاض الروح المعنوية نتيجة إحساس الأفراد بعدم جدوى أعمالهم ولتقييد حرياتهم. | ٤- ارتفاع الروح المعنوية وتدعيم روح المبادأة الشخصية وروح الابتكار نتيجة الشعور بالتحرر والانطلاق. |
| | ٥- السرعة في اتخاذ القرارات وحسم الأمور |

| | |
|---|---|
| ٥- تأخير الأعمال لطلب مراجعة واعتماد لكل صغيرة وكبيرة من أعلى المستويات.<br>٦- عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات أو سوء تنفيذها وتأخيرها نتيجة عدم فهم الأوامر وعدم اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ولو بإعطاء البيانات اللازمة. | دون تـــردد ودون الحاجة إلى المراجعة والاعتماد المستمر من المستويات العليا.<br>٦- حسن تنفيذ الأوامر والتعليمات نتيجة شعور الأفراد بأنهم اشتركوا ولو جزئياً في اتخاذها. |

تجدر الإشارة أنه ليس هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة إنما هناك مزيج أو خلـــيط بـــين الاثـــنين غالبا بنسب متفاوتة فالمهم هو إيجاد توازن بينهما بشكل يحقق الفائدة المرجوة وحتى يمكن الاستفادة من مزايا كلا النظامين وتفادي عيوبهما، ويعتمد التطبـــيق الســـليم للامركـــزية عـــلى قدرة المرؤوسين في اتخاذ القرارات السليمة مع إحساسهم الواعي بأهداف المنظمة وسياساتها تلافياً لاضطراب العمل بها.

**خامساً- التنسيق :**

التنســـيق هو الهدف الداخلي الأساسي للتنظيمات كافة على اختلاف أنواعها ، وبالتنسيق تتحقق الكفاية والفاعلية المطلوبين في العمل ومن دونه يصبح الأداء التنظيمي عشوائياً وغير منتج.

يهدف التنسيق إلى ما يلي:

- التنسيق وتوحيد الأفراد وتوجيهها للسير في اتجاه واحد بما يؤدي إلى تحقيق كل من الأهداف الشخصية والتنظيمية حتى يمكن بلوغ الهدف العام الأساسي المنشود.
- إيجاد ترابط وتكامل بين الأعمال والأنشطة المختلفة.
- تلافي التضارب والتناقض والازدواج بين السلطات والمسؤوليات والاختصاصات.
- تنفيذ الأعمال بشكل منظم ومتكامل.

وتحقيق التنسيق هو من أهم سمات الإدارة الناجحة التي عليها أن تحدد بوضوح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل إلى الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحديد خطوط الاتصال بينها.. بحيث تتضح الرؤية أمام كل العاملين مما يساعد على خلق الاستقرار النفسي لديهم ويؤثر على فاعليتهم في أداء الأعمال والمهام الموكولة إليهم.

**سادساً- نطاق الإدارة :**

تستخدم عدة تعبيرات للدلالة على نطاق الإدارة وتعد جميعها مترادفات مثل نطاق الإشراف ونطاق الرقابة وهذا اللفظ يشير إلى عدد المرؤوسين اللذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم ويراقب أعمالهم بكفاية وفاعلية، وليس هناك عدد مثالي يمكن تحديده للأعمال كافة لكن نطاق الإدارة الأمثل يتوقف تحديده على عدة عوامل هي :

- طبيعة ونوع الأنشطة والأعمال التي يمارسها الأفراد، فالأعمال الروتينية المتكررة والنمطية تساعد على توسيع نطاق الإشراف في حين الأعمال الفنية وغير المنتظمة تتطلب إشرافاً ضيقاً.
- قدرة ومهارة وخبرة المرؤوسين فكلما كان المرؤوس على درجة كبيرة من الكفاية والخبرة شجع ذلك رئيسه أن يفوض إليه السلطات الكافية في العمل مما يجعله لا يلجأ إلى رئيسه في كل أمر من أمور العمل إنما يتصل به فقط في ذلك الشأن عندما يستلزم الأمر مما يجعل الرئيس مطمئن إلى سير العمل وبالتالي يتطلب ذلك نطاق إشرافي عريض إذ إن تفويض السلطة مع الاطمئنان إلى كفاية المرؤوسين يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الرئيس.
- مدى قدرة ومهارة وكفاية الرؤساء: فكلما زادت كفاية الرؤساء زادت مقدرتهم على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.

- خطـــوط الاتصال ومدى التعاون والتفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه: فالمدير ذو الشخصية المحـــبوبة مـــن مرؤوسيه لديه القدرة على الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد ولاسيما إذا كان العمل يتم في مكان واحد، أما إذا تشتت الأعمال في مناطق جغرافية متباعدة فإن ذلـــك يحـــد من فاعلية الاتصال حتى لو كان الرئيس على درجة كبيرة من التفاهم مع مرؤوسيه، وليس التباعد المكاني أو الجغرافي بين المرؤوسين ورئيسهم فقط هو الذي يحد مـــن فاعلية الاتصال إنما التباعد النفسي والمعنوي أيضا وله أثره الأكبر ويعرقل الاتصال الجيد بينهم حتى لو كان مكان العمل واحداً أو متقارباً.
- درجة المركزية واللامركزية، فالمركزية كما ذكرنا تعني تركيز السلطات كافة في يد الرئـــيس الذي يهيمن على كل الأمور ونظراً إلى أن قدرة وإمكانيات كل شخص محـــدودة في هـــذه الحالـــة لن يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من الأفراد ولاسيما إذا كانت الأعمال فنية وغير منتظمة.

أمـــا في حالة اللامركزية فالرئيس يفوض سلطات كبيرة إلى حد ما إلى الأفراد كل على قدر قدرته ومسؤوليته بذلك تتوفر لهم حرية التصرف التي تمكنهم من العمل دون تدخل مستمر من الرئيس مما يمكن هنا من توسيع نطاق الإشراف.

فدرجـــة المركـــزية واللامركزية متحدة مع بعض العوامل الأخرى التي تؤثر بدرجة كبيرة على نطاق الإدارة وهذا يتضح من المعادلتين التاليتين: (١١)

- المســـتوى التنظـــيمي الأدنى + أنشـــطة روتينـــية + لامركزية = نطاق إدارة عـــريض..معـــنى ذلك أن تطبيق اللامركزية في المستويات التنظيمية الدنيا حيث العمل الروتيني والمنتظم يؤدي إلى نطاق إشرافي عريض.
- المســـتوى التنظيمي الأعلى + أنشطة متنوعة / مركزية = نطاق إدارة ضيق.. معـــنى ذلك أن تطبيق المركزية في المستويات التنظيمية العليا التي تتميز بالأعمال الفنية والمتنوعة يؤدي إلى نطاق إدارة ضيق.

- التخطـــيط : إن التخطيط الجيد المبني على أساس دراسة سليمة مراعية الإمكانيات والطاقات المتاحة يشجع الإدارة على توسيع نطاق الإشراف حيث تصبح عملية الرقابة أكثر سهولة ويسر مع وجود التخطيط الجيد.

- الـــرقابة الفعالـــة : إن وجود رقابة جيدة ومعايير سليمة لقياس درجة أداء الأعمال تمكـــن مـــن الكشف عن الأخطاء ومعالجتها في الأوقات المناسبة وتزيد من اطمئنان الإدارة على حسن سير العمل وبالتالي تساعد على اتساع نطاق الإدارة.

- مدى التغير في السياسات إن استقرار السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة يـــزيد من تفهم الإدارة وإدراك الأفراد لها وبالتالي يساعد على توسيع نطاق الإشراف بدرجة أكثر مما لو كانت السياسات في تغيير مستمر، ولكل من نطاق الإدارة العريض والضيق مزايا وعيوب:

**فمزايا نطاق الإدارة** الضيق تتلخص في:

- الرقابة المحكمة والإشراف المباشر.
- تخفيف عبء العمل عن الرئيس مما يوفر له الوقت للتفكير في تحسين وتطوير العمل.
- تمكين الرؤساء وذوي الخبرة والكفاية المتوسطة من أداء أعمالهم بفاعلية.
- معرفة المدير التامة بمرؤوسيه وقدرتهم وظروفهم مما يزيد من فرص التفاهم بينهم.

**أما عيوب نطاق الإدارة الضيق فهي:**

- التكلفة المضافة نتيجة وجود عدد أكبر من الرؤساء والمرؤوسين.
- صعوبة عمليات الاتصال بين الأعداد المتزايدة من المديرين.

## ٨- الهيكل التنظيمي :

لكـــل مـــنظمة لا بد من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلـــف مـــن شبكات المهام أو الوظائف التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تـــربط أعمـــال الأفـــراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن

عنصـــرين هامين يكونان مصدر قوة للمنظمة، وهما تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة تحقيقا أفضل .

و للسعي إلى هيكل تنظيمي جيد، لا بد من إيجاد هيكل فعلي. ولا بد من تعديل الهيكل التنظيمي المعمول به ليتلاءم مع المتغيرات، وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلـــبات الحديـــثة. وفي هذا السياق لا بد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوافر في هـــياكل المنظمات ، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعهـــا، حيـــث إن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مســـاندة، ويـــتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصـــص المطلوبة في العمل محدودة كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وعلى النقيض من ذلك .

لا بـــد أن يكـــون في المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المســـؤوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خـــريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

**العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي :**

تصميم الهيكل التنظيمي هو تجميع الأنشطة في إدارات أو أقسام في المنظمة ، أي تكوين الوحدات التنظيمية ، وتستهدف عملية تكوين الوحدات التنظيمية أو التصميم التنظـــيمي المساعدة في تحقيق التنسيق لإنجاز الأنشطة و تجنب التضارب والصراعات و الازدواج في تنفـــيذها ، فضـــلا 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 .

سبق أن أوضحنا عند مناقشة مبادئ التنظيم أن تكوين الوحدات التنظيمية هو تخصص أفقي حيث يتم تقسيم الأعمال و الأنشطة أفقيا إلى وحدات تنظيمية غير أن وحدات التحليل هنا هي الوحدة التنظيمية سواء كانت قطاعا أم إدارة أم قطاع وليس النشاط أو العمل الذي يقوم كل فرد بإنجازه داخل الوحدة التنظيمية أو المنظمة عامة .

يتأثر تكوين الوحدات التنظيمية بمجموعة من العوامل و سنتناول ذكر بعضها باختصار على النحو التالي :

١- **درجة تقسيم العلم أو التخصص المطبقة في المنظمة** . كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة أدى إلى احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام .

٢- **تنوع أنشطة المنظمة أو المنتجات** . عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتتنوع منتجاتها أو خدماتها المقدمة فان تقسيم العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بإنجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو منتج يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام بكل نشاط .

٣- **درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة** . كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وتعددت المناطق الجغرافية أدى إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل و من ثم إنشاء إدارات تسهم في خدمة كل منطقة على حدة ، بما يتلاءم مع طبيعة كل منطقة من ناحية ، وبمدى كبرها أو صغرها تتوقف درجة التقسيم المطلوب تطبيقها من ناحية أخرى .

٤- **حجم المنظمة** . كلما زاد معدل نمو المنظمة أدى إلى كبر حجمها والنمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالا متعددة من خلال المنتجات أو الأنشطة، ومن خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج بين منظمة و أخرى .. أو غير ذلك وفي كل حالة من هذه الحالات يتطلب الأمر تغييرا في الهيكل التنظيمي و درجة التخصص و تقسيم العمل بحيث يتواءم مع طبيعة النمو المحقق

و كذلـــك تضـــخم الأعمال المطلوب إنجازها و من ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقســـام جديدة أيضا .و يرتبط النمو أيضا بدرجة اللامركزية فكلما كان الاتجاه نحو اللامركزية أكثر إلحاحا . ترتب على هذا احتمال زيادة درجة تقسيم العمل وبالتالي إنشاء العديد من الأقسام والإدارات .

٥- **الـــتغير التكـــنولوجي** . 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 أم إلغاء أقسام أم ضم وحدات إنتاجية إلى أخرى .

كـــان لاستخدام الحاسب الآلي – نموذجا للتكنولوجيا المعاصرة – آثار **مهمة على تركيب الهيكل التنظيمي و تكوين عناصره** وطرق السلوك التنظيمي عامة. ويمكن إجمال تلك الآثار في التالي :

- يـــتحقق عن استخدام الحاسب الآلي درجة أعلى من الترابط في هيكل التنظيم حيث تتكامل الأجزاء و تتوثق علاقتها نتيجة للوحدة في إجراءات تجميع المعلومات و تنمـــيط الإجـــراءات في معالجة البيانات،و إتباع نظم للتخطيط الشامل تتحاهل الفواصل بين الأقسام و الإدارات و تنظر إلى التنظيم بوصفه وحدة متكاملة .

- تـــتجه آثـــار الحاسب الآلي إلى عنصر مهم من عناصر التنظيم و هو الأفراد وأهم الآثار المشاهدة في هذا المجال هي تخفيض أعداد العاملين في التخصصات التي يحل الحاسب محلها ( كالأعمال المكتبية اليدوية ). والحاجة إلى أفراد ذوي مهارات خاصـــة لشغل الوظائف الجديدة التي تنشأ عن استخدام الحاسب مثل محللي النظم ومخططـــي الـــبرامج وغيرهم من أصحاب الخبرة . من ناحية أخرى ، إن المراكز

الاجتماعية والأهمية النسبية لشاغلي الوظائف المختلفة تميل إلى التباين نتيجة للتغيرات السابقة ، وعلى ذلك تختلف موازين القوى في التنظيم.

- نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي كان لا بد من إدخال تغيرات هيكلية في التنظيم تمس العمليات التي تم تطبيق الحاسب لها ، وكذلك العمليات المرتبطة بها . وتركزت هذه التغيرات في درجة أعلى من المركزية . و تقصير خطوط الاتصال ، بما يترتب عليه الالتجاء إلى نطاق أوسع للإشراف ، و من ثم اتجه نمط هيكل التنظيم في ذلك الجانب إلى النمط المفرط بدلا من النمط الطويل .

٦- **معدل نمو المنظمة** . كلما زاد معدل نمو المنظمة أدى إلى كبر حجمها . والنمو قد يحدث بطرق كثيرة ، فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة ، و قد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج ... أو غير ذلك . وفي كل حالة من هذه الحالات يتطلب الأمر تغييرا في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتلاءم مع طبيعة النمو المحقق وتضخم الأعمال المطلوب انجازها و من ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضا . و يرتبط النمو أيضا بدرجة اللامركزية .

**طرق تصميم الهياكل التنظيمية**

يتم تصميم الهياكل التنظيمية و تجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية على عدة أسس أو معايير ، ويعود اختلاف أو تعدد هذه المعايير والأسس إلى الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة ، فالمعايير التي يمكن أن تنجح في مشروع معين ، يمكن أن تفشل تماما في مشروع آخر كما أنه من المعروف أن المشاريع التجارية و الصناعية الكبيرة لا تعتمد على طريقة واحدة في تنظيمها و ما تأخذ بعدة أسس حتى يكون تنظيمها ملائما مع طبيعتها و ظروفها . و يعد التقسيم وسيلة فعالة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها .

ومـــع أن أســـس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية عديدة ، إلا أنه يمكن تصنيفها في خمس مجموعات أساسية على النحو التالي :

١- تجميع الأنشطة على حسب الوظائف الرئيسية

٢- تجميع الأنشطة على حسب مرحلة العمل .

٣- تجميع الأنشطة على حسب المناطق الجغرافية .

٤- تجميع الأنشطة على حسب السلع و الخدمات

٥- تجميع الأنشطة على حسب العملاء .

**السلطة و المسؤولية**

**أولا – السلطة :**

إن مفهـــوم الهـــيكل التنظـــيمي الرسمي يعتمد علي ركيزتين أساسيتين و هما الســـلطة و المســـؤولية . و هناك تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي فقد عـــرفها هـــنري فايول بأنها " الحق في إصدار الأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفـــيذها " . كما أعطى تعريفا آخر يوضح فيه الفرق بين السلطة الرسمية و السلطة الشخصـــية ، فالســـلطة الرســـمية هي تلك التي يتمتع بها الشخص نتيجة للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي ، أما السلطة الشخصية فهي التي يتمتع بها نتيجة لذكائه و معلوماته و مهارته وخبرته وقدراته .(١٢)

ويعـــد " ماكس فيبر " العالم الألماني– من الرواد الأوائل الذين قدموا مفهوما منطقـــيا للســـلطة في الـــنموذج البيروقراطي للتنظيم فيقول : " إن سلطة الفرد المعين تتوقف على درجة طاعة الآخرين له ، وإن هذه الطاعة تختلف من شخص لآخر ، بل في نفـــس الشـــخص مـــن وقت لآخر ، لذلك ينادي " ماكس فيبر " بوجوب أخذ الناحيتين النفسية والاجتماعية بعين الاهتمام عند دراسة سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال .

ولقـــد أثرت أفكار " ماكس فيبر " في كتابات بعض كتاب الإدارة في منتصف القرن العشرين فركز "برنارد" في تعريفه للسلطة على القوة و قبول الأفراد للسلطة . فقال: إن السلطة تتوقف على مدى قبول الفرد لاستخدامها و اقتناعه بها ، و على مدى قبول الآخرين لأن يمتلكها هذا الفرد .

يمكـــن تعريف السلطة في الإدارة بأنها الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة . فهي ليست قوة مطلقة يستخدمها الفرد لإجبار الآخرين على السلوك بما يراه ، بل تفاهم متبادل — بشأن الحدود التي يجب أن تستخدم فيها — بين من له حق استخدام السلطة ، و من هو موضوع استخدامها .

ولا بـــد من الفصل بين مفهوم السلطة و مفهوم القوة ، فالسلطة هي المحرك الرئيســـي لأنهـــا تنظيم رسمي . أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد داخل التنظيم ، ونتاج التنظيمات غير الرسمية .(١٣)

**قبول السلطة :**

يســـتند تحليل السلطة هنا إلى مفهوم نظرية القبول ، و تعتمد فكرة السلطة في هذا التعريف على القبول من قبل أن تمارس بالنسبة لهم ، و ذلك على نقيض السلطة الرسمية التي تمنح للشخص عندما يعين رسميا في الوظيفة .

مـــن الواضح أن السلطة من وجهة النظر التقليدية تعني السلطة التي تلازم مركزا رسمـــيا ، في حين المقصود هنا السلطة التي يتمتع بها الشخص و التي لا تتحدد بمقدار الســـلطة الـــتي ينعم بها عليه رؤساؤه أو بمقدار المعرفة التي يحوزها و إنما بمقدرته على إقـــناع زملائه ومرؤوسيه و رؤسائه لتنفيذ اقتراحاته ، وعلى ذلك إذا قبل الأمر الموجه إلى شـــخص ما فإن سلطة هذا الأمر على هذا الشخص تكون قد تأكدت . ويعترف بســـلطة الأمـــر كأساس العمل ، أما عصيان الأمر فهو إنكار لسلطته عليه، ومن هذا

يتضح أن تقدير ما إذا كان الأمر له سلطة يعتمد على الشخص الموجه إليه و لا يرجع إلى أشخاص السلطة أو الذين يصدرون تلك الأوامر .

ولذلك يجب على الشخص الذكي أن يتوقع الطريقة التي سيتقبل بها الآخرون توصياته قبل تقديمها ومحاولة ممارسة السلطة ، أي محاولة معرفة نطاق قبول الآخرين لاقتراحاته و هل هو ضيق أو متوسط أم متسع ، و هذا يعطي فكرة عن نوع السلطة التي يجب استخدامها لإقناع الآخرين بتغيير سلوكه ، كما يحاول توقع مقدار الإخلاص المنتظر من الآخر ومدى المساهمة في العمل قبل ممارسة نوع السلطة الذي يرى أنه الأكثر مناسبة .

**نستخلص من هذا أن هناك ثلاثة أسس تساعد في قبول الأوامر عن اقتناع و هي :**

- نطاق القبول المتوقع .
- مقدار الإخلاص و المساهمة المنتظرة نتيجة ممارسة السلطة .
- السلطة و هي تشمل السلطة البسيطة و المجازاة .

تستخدم هذه الأسس قبل الاتصال بالآخر ويعتمد بعضها على بعض بمعنى أنه يجب استخدامها جميعا في الوقت نفسه لتحقيق الفائدة من تلك الأسس .

وعند محاولة شخص معين التأثير في سلوك شخص آخر يقوم بتصور ما فسيكون رد فعله عليه بالقياس إلى اقتراحه و يقدر نطاق قبوله قبل الكشف عن اقتراحه و بالتالي يستطيع تحديد الطريقة التي سيتبعها ،مثلا إذا حاول مرؤوس إقناع رئيسه بالحصول على علاوة أو ترقية فانه يحاول أولا تخيل استجابة الرئيس للفكرة ثم يقرر ما ينوي قوله و إلا فان المحاولة قد تنتهي بالفشل .

وعند محاولة توقع رد فعل الشخص الأول للاقتراح تطبق فكرة نطاق القبول ، وإن التنبؤ بنطاق قبول الشخص يستند إلى معرفة آرائه و أهدافه و بالتالي يمكن تحديد ما إذا كان نطاق قبوله متسعا ، بمعنى أن النتائج المرغوبة التي يفكر فيها تزيد عن

النـــتائج غـــير المرغوبة فهو متفتح تماما للاقتراح ، أو متوسطا بمعنى أن النتائج المرجوة وغـــير المـــرجوة تكاد تتساوى ، بمعنى أن النتائج غير المرغوبة تزيد كثيرا عن النتائج المرغوبة و هذا قد لا يلتفت إلى الاقتراح .

**أنواع السلطة :**

يمكـــن تقســـيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

**أ- السلطة التنفيذية :**

تعد السلطة التنفيذية أهم نوع من أنواع السلطة في المنظمة . فهي السلطة النهائية لأمـــر الآخرين ، و اتخاذ و تنفيذ القرارات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم . كذلـــك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة وسلطة توجيه الآخـــرين ومطالبتهم بتنفيذ الخطط و السياسات والإجراءات والتعليمات. أو بمعنى آخر تعد السلطة التنفيذية أساس العلاقة بين الإدارة و الأفراد.

هـــناك فرق بين الحق في اتخاذ القرار و الحق في إصدار الأمر . فالسلطة التنفيذية ليســـت فقط الحق في اتخاذ القرار، بل تشمل أيضا الحق في إصدار الأمر. وحق إصدار الأمر أشمل و أوسع من حق إصدار القرار، وسلطة إصدار الأمر للآخرين والموافقة على مـــا يقومون به من نشاط هي سلطة المدير التنفيذي وحده،أما الأفراد فقد يكون لهم حـــق اتخـــاذ القرار و التخطيط والتنظيم و الرقابة ولكن داخل نطاق وظائفهم، وفي حـــدود السلطات التي فوضت إليهم، وبذلك ليس من سلطتهم إصدار الأمر للآخرين واتخـــاذ قـــرار يتعلق بنشاطهم. وبهذا المفهوم يعد كل من يتدخل في سلوك الآخرين يؤدي نشاطا إداريا، وعلى الرغم من أن السلطة التنفيذية هي حق إصدار الأمر إلا أنها ليســـت ســـلطة مطلقـــة، فصاحبها مسؤول عن أسلوبه في استخدامها، وعن نتائج استعمالها. فعليه أن يستخدمها بحرص في حدود ما فوض إليه منها .(١٤)

تستخدم السلطة التنفيذية لتحقيق أغراض المنظمة بطرق عديدة منها :

- اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المنظمة.
- تعيين الأفراد للقيام بالمهام الوظيفية المختلفة .
- إنشاء و تحديد طرق ووسائل الاتصال بين الأجزاء المختلفة لتحقيق أسلوب فعال .
- تحديد سلطة كل فرد في المنظمة ، و مساعدته في تنفيذ الخطط والسياسات المختلفة لتحقيق أسلوب رقابي جيد وسليم .

**ب- السلطة الاستشارية :**

لا تعد السلطة التنفيذية كافية للقيام بجميع الوظائف الإدارية بالكفاية المطلوبة في المنظمات الكبيرة ، لذلك تظهر الحاجة إلى السلطة الاستشارية . فكلما كبر حجم المنظمة ، أصبح المدير التنفيذي غير قادر على دراسة و تحليل جميع المشاكل بالدقة الكافية نظرا لضيق وقته أو لقلة معلوماته في تخصصات معينة . لذلك يلجأ إلى الاستعانة بعدد من الخبراء المختصين في المجالات المختلفة لمساعدته في القيام بمهامه المختلفة .

ويسبب عدم فهم طبيعة السلطة الاستشارية الكثير من الارتباك في العمل الإداري داخل المنظمة فمفهوم السلطة الاستشارية معقد وصعب ، ولاسيما في الحالات التي يملك فيها المدير كل من السلطتين التنفيذية و الاستشارية .

وتعرف السلطة الاستشارية بأنها سلطة التخطيط و النصح و المساعدة ، من دون حق إصدار الأمر و الرقابة . ولذلك أهم ما يميز السلطة الاستشارية تغييب حق إصدار الأمر عنها . وأهم ما يميز السلطة التنفيذية شمولها على حق إصدار الأمر في جميع أجزاء المنظمة ، وليس معنى ذلك أن المدير الاستشاري ليس له سلطة إصدار الأمر و الرقابة نهائيا ، ولكن له هذه السلطة على الأفراد الذين يعملون بالإدارة التي يرأسها فقط ، في حين أن المدير التنفيذي له هذه السلطة على الأفراد الذين يعملون بالإدارة التي يرأسها

وعـــلى الأفـــراد الذين يعملون بالإدارات الأخرى . فمثلا مدير إدارة الأفراد — وهي إدارة استشارية — ليس له حق إصدار الأمر إلى عمال الإنتاج حتى فيما يتعلق بمشاكل وسياســـات الأفراد ، و لكن له حق إصدار الأمر إلى الأفراد الذين يعملون في إدارته و الرقابة على أعمالهم و توجيههم .

إن النصـــائح والخطـــط والاقتراحات التي يقدمها المديرون الاستشاريون تأخذ طريقها إلى أعلى حتى تصل إلى المدير العام — و هو مدير تنفيذي — الذي يملك سلطة تحويلها إلى أوامر ،ثم تأخذ طريقها إلى أسفل .

فمـــثلاً إذا كان المدير الاستشاري متخصص في بحوث السوق على افتراض أنه توصل إلى اقتراحات معينة — بعد إجرائه الدراسات التسويقية اللازمة — بشأن معالجة إحدى المشاكل البيعية التي ظهرت في قطاع جغرافي معين ، حتى تنقل هذه الاقتراحات إلى مـــرحلة التنفيذ ، يجب على المدير الاستشاري أن يعرضها أولا على المدير العام . فـــإذا أقرها المدير العام ، يصدر بها أوامر ، فتأخذ هذه الأوامر طريقها إلى أسفل حتى تصـــل إلى مديـــر الفرع أو مدير الإدارة المختص — و كلاهما مدير تنفيذي — و هذا بدوره ينقله إلى مساعديه الذين يبلغون رجال البيع بمضمونها ، و بذلك تدخل المرحلة التنفيذية الفعلية .

**ج- السلطة الوظيفية :**

تعـــد الســـلطة الوظيفـــية — كالسلطة الاستشارية — مهمة و ضرورية للسلطة التنفـــيذية . فهي أسلوب من أساليب تشغيل الأفراد المتخصصين في المجالات المختلفة بالمـــنظمة . وهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي صاحبها الحق في إصدار الأمـــر، كمـــا تخـــتلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا لوظـــائف ومجالات معينة. يستخدم هذا النوع من السلطة بسعة في الشركات التي لها فـــروع عديـــدة فمـــثلا يمارس مدير إدارة الأفراد بالمركز الرئيسي سلطات استشارية

للشـــركة كوحـــدة واحدة . كما يمارس سلطات تنفيذية فيما يتعلق بالعاملين معه في إدارة الأفراد .. و لكنه أيضا يمارس سلطة وظيفية على رؤساء أقسام الأفراد بالفروع . فمن حقه أن يصدر إليهم أوامر تتعلق بسياسات الأفراد ، و بذلك يمكن الاطمئنان إلى أن السياسات التي تطبق على جميع العاملين بالشركة و فروعها واحدة .

فكلما كبر عدد مديري الإدارات و اتسع نشاطهم وازداد تعقيدا أدى الإشراف الدقـــيق على أعمالهم إلى ضياع وقت و مجهود المدير العام . بالإضافة إلى ذلك أن نقل المعلومـــات إلى أعـــلى ثم تحويلها إلى أوامر لتأخذ طريقها إلى أسفل يؤدي إلى بطء في إجـــراءات التنفـــيذ . لذلك يدخل تعديل في طريق السلطة بحيث يكتفى بموافقة المدير العـــام عـــلى اقتراحات المدير الاستشاري ، و يفوض إليه سلطة الاتصال بالإدارات المختصة للإشراف على تنفيذها .

وقـــد يختلف خط السلطة في هذه الخريطة عن خطها في الخريطة السابقة في أنه أصـــبح من سلطة المدير الاستشاري أن يبلغ المدير التنفيذي بما يراه من اقتراحات ، و أن يقدم له التوجيه اللازم لتحويل هذه الاقتراحات إلى قرارات ، وبذلك يصبح للمدير الاستشاري سلطة وظيفية .

وإن كـــان هذا الإجراء يؤدي إلى سرعة في التنفيذ ، وعدم ضياع وقت ومجهود المديـــر العام ، إلا أن هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن توجيهها إليه ، لعل من أهمها ما يلي :

- إن ممارســـة العديد من المديرين الاستشاريين سلطاتهم الوظيفية على المدير التنفيذي الواحد، يذهب من هيبته أمام مرؤوسيه ، ويفقده احترامه لنفسه ، كما يدفعه إلى عدم المبالاة و الإهمال في تنفيذ تعليماتهم ، و يعني ذلك انخفاض ولائهم للمنظمة .
- يـــتعرض المدير التنفيذي إلى الكثير من التعليمات التي تصدر له من معظم المديرين الاستشـــاريين ، كما في مجال تخصصه، و قد لا يكون لديه الوقت الكافي لتنفيذها

جميعها . أو لتكييفها مع أهداف الإدارة التي يرأسها ، مما يسبب له الارتباك و الشعور بالإحباط .

- قد تتعارض هذه التعليمات مع بعضها الآخر ، مما يضطره إلى اتخاذ أحد طريقين . إما عرض الموضوع على المدير العام مما يؤدي إلى ضياع وقته و مجهوده ، و إما تنفيذ تعليمات أولئك الذين تربطه بهم علاقات ودية، وعدم تنفيذ تعليمات الآخرين بحجة أنها تتعارض مع أهداف إدارته.

**مصادر السلطة :**

عرفنا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على الآخرين فمن أين يأتي هذا الحق ؟ .

لقد اجتهد الكتاب في تحديد مصادر السلطة ويمكن تلخيصها في **ثلاثة مصادر أساسية** على النحو التالي:

١- **سلطة المركز الوظيفي**: هناك مدرسة فكرية لنظرية السلطة الرسمية وهي السلطة المستمدة من المركز الوظيفي،وبموجب هذه النظرية تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل وفي الوقت ذاته يستمد كل مستوى وظيفي سلطته بالتفويض من المستوى الأعلى حتى نصل إلى أعلى مستوى إداري في المشروع الكبير وهو مجلس الإدارة والذي يستمد سلطته من المساهمين أصحاب المشروع الخاص أو من الدولة في حالة المشروع العام الذي تمتلكه وتديره الدولة.

إن مصدر السلطة في الحالتين هو حق الملكية، فملكية المشروع تعطي لصاحبها حق استخدام إمكانيات المشروع المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، والمساهمون أصحاب المشروع الخاص يفوضون سلطتهم المستمدة من حق الملكية إلى مديري المشروع( أعضاء مجلس الإدارة). والأمر نفسه في المشروعات العامة، فالمشروع العام تمتلكه الدولة وتمارس حقها في إدارته وتوجيه استخدام موارده

وإمكانـــياته. ومديـــر المشروع العام( أعضاء مجلس الإدارة) سواء المعنيين منهم أو المنتخـــبين يســـتمدون ســـلطتهم بالتفويض من الدولة بموجب قانون عام يتضمن الأحكام المتضمة للعمل في المشروعات العامة.

٢- **الســـلطة بالقبول** : هناك مدرسة فكرية أخرى لنظرية قبول السلطة. ومصدر السلطة هنا هم المرؤوسون أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئـــيس. وأصـــحاب مدرســـة نظرية قبول السلطة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشـــري التي يمثلها شيستر برنارد، وهربرت سيمون وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة.(١٥)

ولكن يبدو من الصعب قبول هذه النظرية الثانية المفسرة لمصدر السلطة وهي" نظـــرية قبول السلطة" في المجال الإداري، فهذه النظرية تبدو صحيحة في مناقشتها لمفهوم القيادة. فالمدير يجب ألا يعتمد على السلطة الرسمية فقط وإنما على أسلوب القـــيادة الإيجابية التي بمقتضاها يؤثر المدير في سلوك مرؤوسيه و يستميلهم لتنفيذ قـــراراته بالطريقة التي يرغبها ويكسب ولاءهم لتحقيق الهدف، مما يترتب عليه أن يقـــبلوا بدافع من أنفسهم على أداء العمل بكفاية وفاعلية.فمن الصعب أن نتصور أن الســـلطة تكون في يد المرؤوس وليست في يد الرئيس، وأن المرؤوس لديه حرية قبول السلطة المفروضة عليه أو رفضها!! كذلك فإن سلطة المرؤوس في عدم طاعة الرئـــيس لا يمكن أن تحرم هذا الرئيس من سلطته الرسمية المخولة له بحكم مركزه الوظيفي. إضافة إلى أن المدير لا يمكنه إدارة المشروع من دون أن يعرف هل كانت ســـلطته مقـــبولة من مرؤوسيه أم مرفوضة ، وهل ستطاع أوامره وتنفذ قراراته أو سترفض!!

٣- **الســـلطة المكتســـبة**: مـــن مصادر السلطة أيضاً الصفات والمهارات والقدرات الشخصـــية والقدرات الفنية. فقد لا تكون للشخص أي سلطة رسمية ومع ذلك له

سلطة مستمدة من مهارته وخبرته في مجال معين، وقدرته على إبداء آراء سديدة أو تقديم إرشادات أو اقتراحات لها وزنها وتنفذ آخذة بذلك وزن القرار ، رغم أن الشخص بوضعه الوظيفي ليس مديراً له سلطة قرارات وأوامر...

**تفويض السلطة :**

يمكن تعريف التفويض بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى التي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين. فيلاحظ أن مصدر السلطة الأساسي في المنظمة هو مجلس الإدارة الذي يقوم بتفويضها إلى المدير العام وتتسلسل عملية تفويض السلطة حتى تصل إلى كل فرد أو إلى كل قسم بالمنظمة وبالتالي يمكن القول : إن عملية التفويض تعني إسناد جزء معين من الأعمال الإدارية إلى المرؤوسين. ومن جانب آخر نجد أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء موظفها من التزاماته. فالمبدأ المعروف أن تفويض السلطة لا يعني تفويضاً للمسؤولية، فيظل مفوض السلطة مسؤولاً عن الإنجاز المطلوب من مرؤوسيه. وعن الأخطاء التي ترتكب من جانبهم فالمرؤوس مسؤول عن أداء العمل وتتركز مسؤولية الرئيس في إنجاز المرؤوسين للعمل بالطريقة السليمة.

إن تفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما، وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة للمرؤوسين على قدر كاف لإنجاز العمل المطلوب وأن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام هذه السلطة.

ولا بد من توافر عدد من الشروط لتطبيق عملية التفويض بطريقة سليمة نذكر منها : تعادل السلطة مع المسؤولية، تكامل مسؤولية الرئيس ، وحدة القيادة .(١٦)

**التطوير التنظيمي :**

انطلاقـــا من الحقيقة الثابتة وهي حقيقة التغيير، نرى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. فالإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والـــزمان يـــتغير بين ليل ونهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء، وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصالحه وحاجاته. ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهـــة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغـــيير والـــتغير فـــيها مـــن اعتبارات النمو والبقاء وصراعهما . ففي ضوء الموارد والإمكانـــات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، **لابد مـــن التحســـب بوعـــي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:**

- الدراسة التشخيصية.
- وضع خطة التطوير.
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.
- المتابعة التصحيحية.

ونـــورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

**أولاً: الدراسة التشخيصية :**

تـــنطلق عملـــية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معـــدات وتسهيلات العمل . ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظـــيمي لابـــد أن تـــتعرف هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة

التغـــييرات وإحـــداث التغـــيير المطلوب ، أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان، واكتشـــاف فـــرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

**تبدأ عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان بطرح الأسئلة التالية:**

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالآخر ؟
- ما هي طبيعة اشتراك الآخر في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي فيما يتعلق بالفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية فيما يتعلق بالتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware .
- مـــا هي المشاكل أو المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

**ثانياً: وضع خطة التطوير:**

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عنها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- مـــا هـــي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ الـــتكلفة الماديـــة، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل نطاق الزمن المسموح به؟

هـــذه الأســـئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة من حيث هي كل واحد ، هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكـــون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة. (١٧)

**ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:**

إن كـــون الخطط توضع لتقبل التنفيذ، هي فرضية صحيحة. وكونها تواجه عند التنفـــيذ مقاومـــة معلنة أو مكتومة، هي فرضية صحيحة أيضا فالإنسان يقاوم التغيير بطـــبعه وإن كـــان يتوقعه . وهذه هي الحقيقة . إن عملية وضع الخطط لابد أن تهتم بالتهيـــئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغـــيير عملـــية لا يمكـــن تلافيها ومع فمعظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو لا يعني بالضرورة أنه ســـيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عـــادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعـــني أيضـــاً المزيد من الجهد ومع ذلك فمقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير

التنظـيمي ليست سيئة بل قد تكون عند الوعي بها ومعالجتها شيئا جيدا. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتـيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضـوء مـا تقدم : إن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

- **التـنوير بحكمـة التغيير**: لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصـلحة العمـل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة. فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لابد أن يكـون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي. فالحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.
- **المشاركة**: إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هـو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ . والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمسـاهمة في اكتشـاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.
- **الاتصـال الفعـال**: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في الحقيقة متشـابكة ومـتكاملة. فقـد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومـات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Management Information System ونظـم الـتقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ

بهـذه الـنظم كافـة وتأكـيد توفـير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، وديناميكية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

- **التدريب**: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية التنفيذ أو متابعة التطوير ويعني إدخـال تغـييرات في مفهـوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشـرية و/أو تغـييرات في الـنظم والتنظيمات و/ أو إدخال تغييرات في معدات وتسـهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريبي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

**رابعاً: المتابعة التصحيحية:**

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كمياً و/ أو نوعياً واكتشاف الأخطـاء. وكـلما كانت الأهداف محددة بدقة كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقـياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

- مـتابعة أداء الموارد البشرية: من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى الخ.
- مـتابعة أداء التسهيلات والمعدات: من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد الخ.
- معـدل أداء النظم والتنظيمات : من خلال كفاية وفعالية وتكلفة الاتصال، وتدفق المعلومات، وحل المشكلات واتخاذ القرارات الخ.

# مراجع الفصل الرابع


[1] - Blau، Peter، The Dynamics of Bureaucracy، Chicago، University of Chicago press، ١٩٩٥. p ٢٢-٢٣

[2] -Blum، L. Milton and Naylor، C. James، Industrial psychology: its theoretical and Social Foundations، N.Y.: Harper and Row، ١٩٨٦.

[3] – محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر و لتوزيع ، ١٩٩٢,١٣١-١٣٤ .

[4]– المرجع السابق ، ص٦٦ .

[5] - Brayfield، H. Arthur and Crockett، H. Walter،[ Employee Attitudes and Employee Performance ]، psychological Bulletin، September، ٢٠٠١.

[6] -Chruden، H. And Sherman، A.، Personnel Management، Cincinnati: South Western Publishing Co.، ٢٠٠٢.

[7] - Blau، Peter، Op . Cit.،P.٥٩-٦٣.

[8] -Ling، Cyril، management of personnel relations : History and Origins، Homewood III، Richard D. Irwin، ٢٠٠٠.p٣١١-٣١٦

[9]– علي عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، القاهرة،مكتبة عين شمس ١٩٩١. ص٥٠ – ٥٥.

[10] - Maier، R. Norman، psychology in industry، ٢nd ed. Boston: Houghton Mifflin company، ١٩٩٥.p ٢٢٢-٢٢٤ .

[11] - Ibid.، p٢٤٠.

[12]– عبد الباري دره ، وزهير الصباغ. إدارة القوى البشرية ، الطبعة الأولى عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦ ص٣٨١.

[١٣] -Hertzberg، Frederick، [ One More Time: How Do you Motivate employees?]Haward Business Review، January February، ١٩٩٨ .

[١٤] – حسين موسى راغب، إستراتيجيات التطوير التنظيمي، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد الثامن، ١٩٨٤.

[١٥] -Hertzberg، Frederick، ، Op . Cit.،P.١٥٠ .

[١٦] – لطفي راشد محمد ، التغيير التنظيمي و خصائصه ، الإدارة العامة، العدد ٤٧، فبراير ١٩٩٣.

[١٧] – المرجع السابق ، ص ١١٩.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# الفصل الخامس

# التوجيه (*)

١- مقدمة .

٢- متغيرات وظيفة التوجيه .

٣- القيادة .

٤- الاتصال.

٥- التحفيز .

---

* - إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١- مقدمة :

مر مفهوم " التوجيه " كأحد وظائف الإدارة بعدد من المراحل وجرى عليه تغيرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن، حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي و الاجتماعي والاقتصادي ، وكلما غابت عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات والأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها.. وهكذا هو حال الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد .

ابتداء من المجتمعات الإنسانية الأولى ومروراً عبر العصور التاريخية الأولى إلى نشوء الإمبراطوريات وزوالها، ثم مجيء الحربين العالميتين ونشوء المنظمات العالمية ومؤسساتها (عصبة الأمم ، هيئة الأمم المتحدة) ثم انتشار الأفكار الديمقراطية الداعية إلى التعددية واحترام حقوق الإنسان وحرية الرأي و المبدأ كان يرافقها دوما تغيرات في هيكلية إدارة المجتمعات وقياداتها. فنرى مثلا أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوما مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات فنجد مثلاً أنه تم تقسيم المجتمعات إلى طبقة (الحاكم ، رجال الدين ، القادة العسكريين ، النبلاء ، الإقطاعيين ، أصحاب رأس المال ، العمال، الفلاحين.....الخ)[١]

هناك العديد من النظريات الإدارية ، أولها تعتمد على البيروقراطية في الإدارة من المدرسة الفرنسية في الإدارة ، ومن أعلامها الفرنسي "هنري فايول " ومدرسة " ماكس فيبر " في السلم الهرمي الإداري وترى المدرستين أن السلطة والحكم كمبدأ أساسي في الإدارة ، أما " التايلورية" التي تنسب إلى" فردريك تايلور" والمعروفة بتسمية " الإدارة العلمية" ففيها الاستخدام المنظم للدراسات والبحوث والتجارب وتحليلها للتوصل إلى أفضل الطرق للتحفيز عن طريق تقسيم العمل اليدوي إلى مراحل يكرر فيها العامل نفس العملية متحولا إلى خبير في أداء تلك العملية.[٢]

استمرت البحوث في الأربعينيات والخمسينيات من نهايات القرن الماضي حول دور الإنسان في الحياة العملية ولاسيما فيما يتعلق بعلم النفس البشري وبحوث حول النظريات الاجتماعية هنا نرى دور عالم النفس الشهير " ماسلو " صاحب نظرية " سلم الحاجة " الذي قسم فيها حاجات الفرد إلى مراحل ولكل مرحلة خاصية معينة مختلفة عن المرحلة اللاحقة مشيراً إلى أن الإنسان منقاد عن طريق أساسه " إشباع حاجاته ".

أما نظرية الإحداثيات (س، ص) للعالم " ماك كريكورس " فتبنى على أساس وجود إحداثيتين أفقية وعامودية ولكل قيادي طريقته في التنظيم والتحفيز وله إستراتيجية خاصة به ، وكلها تعتمد على افتراضيات إنسانية، فإذا كان طبع المرء كسولاً مثلاً كان أداؤه بالتالي على حسب طبيعته، وإذا كان نشطا يعيش في خضم أحداث المجتمع ويرى فيها الحوافز للتطور والرقي فستكون حاجاته هي التي تقوده نحو الأمام والمشاركة مع الآخرين.(٣)

كما هو الحال في التغير في الفكر الإداري فإنه من الضرورة الكبيرة التغير في مفهوم عملية التحفيز الذي تحتاج بين الحين و الآخر إلى تغيير وتجديد مستمرين من أجل ملائمة ومسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية ، والعمل باستخدام التقنيات الجديدة في الاتصال الإنساني .

وظيفة التوجيه هي إرشاد المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ونحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالقيادة Leadership ، الاتصال Communicationوالتحفيز Motivation والأسس التي من خلالها تستطيع الإدارة إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية . في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب الإدارة تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

يشار إلى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز ، أو القيادة، أو الإرشاد، أو الاتصالات التنظيمية ، لهذه الأسباب يعد التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة ، انطلاقا من تعريفنا للقيادة بأنها : "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين" نرى أنه إذا أراد أي شخص أن يكون قائداً أو مديرا فعالا ، فإن حسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن على مدى فعاليته.

## ٢- متغيرات وظيفة التوجيه :

هناك العديد من المتغيرات التي تدخل في قرارت توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، النمط القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى :( ٤ )

- معرفة جميع الحقائق عن حالة المنظمة.
- التفكير في الأثر الناجم عن القرارات المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان يجب اتخاذه.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

وسنتعرف المزيد من وظيفة التوجيه من خلال تناول المفاهيم التالية :

- مفهوم القيادة .

- مفهوم الاتصال.

- مفهوم التحفيز.

## ٣- القيادة :

### ١- مقدمة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفايتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة جيدة انعكس ذلك إيجابيا على المنظمة واستطاعت أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

### أولا: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريـــخ ،لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة .

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخريـــن باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (٥)

**ما هي القيادة ؟**

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. فعندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد . وعندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أم لا، ستمارس القيادة لفترة محددة و بنوع محدد.

إذن فالقيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير.. و يكون ذلك إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد وإما باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

من هنا نعرف أن القيادة عملية مهمة جداً لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والإستراتيجيات، وتسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.[٦]

**تصنيف القيادة :**

- **القيادة الرسمية :** هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .
- **القيادة غير الرسمية :** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون

بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وعموما فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

**هل القائد يولد أم يصنع؟**

هذا تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عنه اختلافا واسعًا، فأكد بعضهم أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ، حيث يقول " وارين بينسي " " لا تستطيع تعلم القيادة ، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمها" .

وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين ، يقول " وارن بلاك" " لم يولد أي إنسان قائدا ، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثيـــــــة ليس هناك إنسان مركب قائدا "وكذلك رأى " بيتر دركر " حيث يقول " القيادة يجب أن نتعلمها وباستطاعتنا ذلك" .(٧)

**صفات القائد الإداري :**

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي: (٨)

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

٢- **النشاط العالي :** عندما يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

٣- **الإنجاز :** إن القائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها .

٤- **امتلاك الشجاعة :** ثمة فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

٥- **العمل بدافع الإبداع :** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

٦- **العمل الجاد بتفان و التزام :** إن القادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبيرين كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

٧- **تحديد الأهداف :** إن جميع القادة الفعّالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم التي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

٨- **استمرار الحماس :** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .

٩- **امتلاك الحنكة :** إن القائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتحاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

١٠- **مساعدة الآخرين على النمو :** إن القادة الحقيقيين لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

**الصفات الشخصية للقائد المدير :**

١- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .

٢- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .

٣- القوة البدنية و السلامة الصحية .

٤- المرونة وسعة الأفق .

٥- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

٦- المظهر الحسن .

٧- احترام النفس واحترام الآخر .

٨- الإيجابية في العمل .

٩- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .

١٠- أن تتسم العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين بالتعاون .

***- الصفات المكتسبة للقيادية :**

**هي المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :**

١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .

٢- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .

٣- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .

٤- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .

٥- الثقة بالنفس عن طريق الكفاية العالية في التخصص .

٦- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور .

٧- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .

٨- القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .

٩- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .

١٠- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .

١١- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .(٩)

إن حاجة المنظمات إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح لديها ، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، و يعمل معهم لبلوغ أهداف العمل ، والحفاظ على تماسك أفراده واندفاعهم وحماسهم.. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها. و قد تتمحور هذه المهمة الصعبة في شخص مميز ، و في أسلوبها الأرقى و الأفضل تتمحور

حول هيئة أو لجنة أو مجلس قيادة يتحكم بالسلوكيات ويحدد المسارات وينجز الأعمال بفاعلية ونجاح .

يتجه المديرون نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة هي:

١- الرغبة في الجزاء المادي، المالي، أو الترقية في المناصب.

٢- الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات.

٣- ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم في إشباع حاجة القوة لديهم من خلاله.

٤- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة.

٥- الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.

وتنبع القيادة الإدارية من الجماعة (فريق العمل) أو (مجموعات العمل) وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع للقائد وأنصاره في أفكاره وأهدافه،و طبعاً هذا لا يعني أن الأفراد لا يحققون شيئاً من هذه النصرة ، بل إنهم يجدون أن في الالتزام بالقائد خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم..

من هنا نعرف أن القيادة الإدارية لا تقوم في الهواء أو في الفراغ، بل يجب أن يكون هناك أتباع وأنصار يعملون مع القائد ويتبنون أفكاره ورؤاه، وبالتالي يصح أن نقول هم صانعوا قيادته لذلك فإن تفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري لا بد منه ، حتى تتجسد القيادة على الواقع وفق مبدأ توزيع الأدوار، إذ يكون هو النجم الطالع في الجماعة وهم يطوفون حوله ويحققون له سلطته ونفوذه وتأثيره في تسيير عجلة العمل إلى الأمام ، وتشتد الحاجة إلى مثل هذا النمط من الإدارة عند الأزمات والمخاطر، وحينما تبدو المؤسسة عاجزة عن إيجاد الحلول المناسبة لأزماتها الداخلية أو الخارجية. لذلك يجمع القائد الإداري في هذه الظروف بين قدرات القيادة وضوابط

المدير، فيكون هو القائد والمدير ويمارس السلطة بالإقناع و الرضا ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض على حسب السلم الإداري العام الذي تفرضه الرئاسة الإدارية وقوانينها وأنظمتها.

إن من الواضح أن ممارسة القائد أقوى من ممارسة المدير لأن الأول قائم على القناعة والرضا ، في حين أن الثاني مفروض بحكم قانون المنظمة و يمارس دوره بالاعتماد من الدرجة الأولى على السلطة الرسمية و صولاً إلى السيطرة ، لذلك فإن العاملين في ظل ذلك لا يسمون أتباعاً وأنصاراً - في الغالب- إلا إذا تمكن المدير من تبديل سماته الإدارية إلى خصوصيات القيادة.

وعموماً فإن هناك ثلاثة اتجاهات لفهم مدلولات القيادة الإدارية وهي باختصار كما يلي:

**الاتجاه الأول: القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية:**

يربط هذا الاتجاه بين القيادة و السلطة ويجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته واحترامه ومكانته بين المرؤوسين. وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا اللون من القيادة، بسبب الخوف من المسائلة والعقاب.

والعيب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنه قابل للانتقال من شخص إلى آخر، لأن شخصية المدير لا تؤدي دوراً بارزاً بين الأعضاء إلا بمقدار ما تفرضه السلطات المستجمعة في يده ، فإذا تبدل صعوداً أو نزولاً انتقلت سلطاته إلى من يحل محله من المديرين ، هذا فضلاً عن الأسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي بدوره يقتل حس الإبداع والحماس عند الأفراد لأن الجميع عليهم أن يخضعوا للقرار الصادر من الأعلى، ولذا فإن الحوار والمناقشة والحياة المتفتحة منعدمة في مثل هذا الأسلوب.

**الاتجاه الثاني: القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء:**

هذا الاتجاه يناقض إلى درجة كبيرة الاتجاه الأول ، لأنه ينبني على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله متزعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا.. لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص إلى آخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تنبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته و تكرست في قبضة واحدة لأن العمل في هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق ومتوحد الفكرة والهدف ، وهذا هو الطموح الأسمى الذي نسعى إليه كل قيادة ناجحة، كما أن الأعمال التي تنجز من قبل الجميع يحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق، ولا يخشى المدير في مثل هذه المؤسسات من الانتقال أو التغيير لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل، كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقدوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها، وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على القناعات.. وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة.

**الاتجاه الثالث: القيادة القائمة على الوظيفة:**

يربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وإنجاز الوظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية التراتبية ، لتحقيق أهداف الوظيفة وتقديم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة آلة الحركة بأسلوب دقيق ورتيب ويتولى القائد فيه أعمال التوجيه والتنسيق والرقابة وإعطاء القرارات،

وهذا الاتجاه وإن كان أقل ضرراً من الأول ، إلا أنه لا ينهض إلى مستوى الاتجاه الثاني في مستوى التفكير وأسلوب الممارسة ولا في تحقيق الطموحات، لذلك سرعان ما يتعرض إلى الفشل إذا انعدمت الوظائف أو انقطعت عوامل بقائها ، كما أن الأفراد لا يستشعرون فيها بقيمتهم وأهمية ما ينجزون كأفراد لهم طموحات وأهداف سامية، لأن الجميع يعمل بمقدار ما تمليه عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يعملون بتفاني وإخلاص وإبداع فهذه حالة نادرة لا يمكن أن تجعل قاعدة لتقويم هذا الاتجاه .

**المهام الأساسية للقائد المدير :**

لا شك أن 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 التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

**أولاً** – المهام الرسمية (التنظيمية ).

**ثانياً** – المهام غير الرسمية ( السلوكية الأخلاقية ).

**أولاً – المهام الرسمية( التنظيمية ) .**

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأهم هذه المهام ما يلي:

١– **التخطيط** : أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات 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 المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية ، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط.. . والقيادة الناجحة تلك التي تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا ، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ، ولو كانت تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢- **التنظيم** : أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين فيها حسب الكفايات 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 هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها على حسب نظام تشاوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم، كما يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٣- **التنسيق** : أي التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع إلى المسير باتجاه هدف المؤسسة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية، وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق ، و تمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه، بالنزاعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة بعضهم الآخر

المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، إلى غير ذلك من موانع ومعرقلات للتنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤- **تشكيل شبكة اتصالات** : أي عمودية وأفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والإطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ، ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥- **المتابعة والإشراف**: تعود الاستمرارية والنجاح في معظم الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بالوسائط للمهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير.

وتعد أيضاً مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك اللإراد الخمولة ، لتحفيز الخامل وترقية الكفي المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة. ولا يبعد القول بأن مهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات. هذا أبرز ما ينبغي على المدير أن يقوم به في مهامه الرسمية.

**ثانياً- المهام غير الرسمية ( السلوكية الأخلاقية ).**

هناك مهام غير رسمية أخرى تعتمد اعتمادا كبيرا على شخصية المدير وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام : ( ١٠ )

١- **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية**، وهي جماعات تتكون بطبيعتها في كل جماعة تجمعهم مصالح مشتركة اختياريا أو تخطيطيا ، فيعملون على فرض سياسة تخدم

أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي أو غير ذلك. وهنا يجب على المدير الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم ، بهدف الاقتراب منهم والتعرف إلى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها، إن الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة ، 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 الآخر، كما يمنع من التحليلات البعيدة عن الواقع ، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة كما ضمن التفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٢- **المشاركة** : لقد أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً و إعطائهم الإحساس بأهميتهم ومكانتهم في 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 فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

كما تتمثل الإدارة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، ومن الخطأ أن يتصور بعض المدرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد آو يزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن

المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة و تأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٣- **الرعاية** : أي الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل كقيمة الوفاء والستر على النواقص وإقالة العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة يحتذيها الجميع.. ويسعى إلى تقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير مؤسسته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

٤- **ربط الأهداف العامة للمؤسسة بأهداف المجتمع** ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة ، وتفهم كاف للاتجاهات السياسية وتبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة ، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة، مع إعطاء الأهمية للمصلحة العامة .

٥- **تنظيم الوقت وإدارته** في تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها وفقاً لمراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

## النظريات القيادية :

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، من هذه النظريات : (١١)

### أولا- نظريات التأثير على المرؤوسين :

تتمحور حول السمات و الأساليب الفردية التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه ، بغض النظر عن فعاليته كقائد ، وحددت تلك النظريات عدداً من الأساليب القيادية المستمدة من السمات الشخصية للقائد منها :

- **السمات القيادية :** وهي صفات شخصية يمتلكها القائد ، مثل القوة الجسدية والذكاء و قوة الشخصية ، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به قائدا ويتأثروا به .
- **صفات القدوة :** حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعدونه نموذجا لتصرفهم وعندما لا يكون في تصرف القائد قدوة ، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .
- **الحزم و الإصرار :** يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه ، و يكون هذا القائد عادة صريحا و واضحا في طلبه .
- **التبرير المنطقي :** القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم .
- **التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم :** بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

## ثانيا- نظريات سلوك القائد وقدراته :

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها ،حيث يقول أصحابها أنه ليس المهم تحريض المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن بعض الأنماط التي أشارت إليها هذه النظريات:

- **القائد السلطوي :** هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .
- **القائد الميال للإنجاز :** بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره من قبل المرؤوسين .
- **القدرة على حل المشاكل :** تميز هذا النمط من القيادة هو القدرة على حل المشاكل ، ومثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة .[١٢]

- **القدرة على المبادرة :** تميز هذا النمط من القيادة بالقدرة على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ، ويعد هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغَرات .
- **القدرة الفنية :** بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعد القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاية وفعالية .
- **دعم المرؤوسين :** إن المدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم ويمدحهم مدحا يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم إلى مزيد من العطاء ،يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع إلى مزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .
- **التغذية الراجعة :** وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث يتمكن المرؤوسون من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ،كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعّال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

**ثالثا- نظريات النمط القيادي :**

بناء على هذه النظريات يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعّالا أو غير فعال ، **ومن بعض الأنماط القيادية:**

أ- **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.(١٣)

**ب- نظرية الخط المستمر في القيادة** ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :

- قائد يتخذ القرار اتخاذا أمريا وما على المرؤوسين إلا التنفيذ .
- قائد يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
- قائد يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
- قائد يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
- قائد يناقش بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .
- قائد يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- قائد يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

**جـ - نموذج ليكرت :** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :

- **القائد المتسلط الاستغلالي :** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

- **القائد المتسلط النفعي** :يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
- **القائد الاستشاري** : يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .
- **القائد المشارك** : تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ، وقد دعا ليكرت إلى استخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته ،وذلك لان الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .(١٤)

## المهارات القيادية :

قلنا سابقاً إن الإدارة ليست عملية سهلة إلا أن القيادة الناجحة لا بد أن تمتلك مجموعة من المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية:

١- حل المشاكل و اتخاذ القرارات وهو ما يطلق علية مصطلح (تحليل المهارات).

٢- نشر المعلومات وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين إشراكا مباشرا أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه مصطلح (مشاركة المهارات).

٣- القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين وهو ما يطلق علية مصطلح (التأثير على المهارات).

وقد أثبتت التجارب والدراسات أن المديرين الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة اتقانا جيدا وفعّالا يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات..

## ٤- الاتصالات :

### تعريف الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي ، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل

التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكيا ، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

إن الاتصال في أي منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أي حال ذو أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.(١٥)

**مكونات عملية الاتصال :**

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها بحسب ما يتوقعه المرسِل ، وتعد عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة ، وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ولهذا يتصرف بها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة تعد عملية الاتصال غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما. ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة ) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما و لم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة.

ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

## عناصر عملية الاتصال :

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

- المُرسِل أو المُصدِّر.
- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم .
- الرسالة موضوع الاتصال.
- وسيلة الاتصال.
- تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها.
- استرجاع المعلومات.

### ١- المرسِل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنيات والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

### ٢- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم

يهدف المرسل لأية رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، و بالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونيات ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم . ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل على شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

**٣- الرسالة :**

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين على شكل لغة يمكن تفهمها ، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

**٤- وسيلة الاتصال :**

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ،و لذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

**٥- تفهم الرسالة :**

يتوقف نجاح عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنيات وأهداف المرسل انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

**٦- استرجاع المعلومات :**

تلعب عملية استرجاع المعلومات الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة والأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

أ- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم ، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها . و قد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

ب- استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين .
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم .(١٦)

**معوقات الاتصال :**

لا يتم الاتصال في التنظيم من دون مشاكل أو معوقات ، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنظمة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أم المصدر.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة التالي:

- تقديم المعلومات تقديما يتفق مع رغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أو لا وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .
- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .
- إتاحة الفرصة للمرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر لاحقاً تأثيرا ضارا على الروح المعنوية والكفاية الإنتاجية .

**شبكات الاتصال :**

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ، ومن هذه الطرق ما يلي :(١٧)

١- الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم ، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

٢- الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .

٣- الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة في التنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بوضوح على دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم.

٣-تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا مهما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

**العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :**

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي : (١٨)

**١- مركز الفرد في التنظيم الهرمي:**

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الهرمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

**٢- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته :**

يتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة .

**٣- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات :**

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

- اختصار الوقت والجهد .
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي يتعامل بعضها مع بعض لتسهيل الاتصال.

**٤- تطوير مهارات الاتصال للعاملين :**

وهذه المهارات هي :

- **مهارات التحدث** : هي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- **مهارات الكتابة**: هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
- **مهارة القراءة**: هي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- **مهارة الإنصات**: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- **مهارة التفكير** : هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال
- **زيادة مهارة العاملين** في استخدام وسائل الاتصال .
- **تطوير نظم حفظ المعلومات** : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .
- **الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة** : تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف أفكارهم وآرائهم . وتعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ، وأيسر وانخفاضا في الإشاعات .
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة** : يؤدي ذلك إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين

وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .

- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة** : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم مع بعض .
- **توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.**
- تخليص العاملين من **المشكلات النفسية** حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد
- تدعيم شبكة **الاتصالات غير الرسمية** بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- **تنشيط الاتصالات الأفقية** وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال بعضهم مع بعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين في المنشأة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن من رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .
- **تقييم نتائج الاتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .(١٩)

## ٥- التحفيز :

تؤمن مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الفرد هو مصدر كل الوقائع والحقائق وليست هناك معرفة مطلقة أو نظام ميكانيكي آلي للكون . والواقع أن وجود الفرد

نفسه وتأمله في داخل نفسه وإنسانيته وكرامته، وقيمه على درجة كبيرة من الأهمية وهي مصدر الحقائق للفرد.

ويجب أن يكون لدى الفرد احترام عميق لكل البشر وتفردهم وأصالتهم وللعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة لأنها تؤكد قيمة الإنسان وتحمي حقه في اكتشاف حقيقته الذاتية .

ويشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الأفراد داخل المنظمة وخارجها، تلك العلاقة التي تخضع لقوانين المنظمة خصوصا والمجتمع ومعاييره الاجتماعية عموما .

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية هي حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع بما فيه من منظمات ، و تعد العلاقات الإنسانية الإيجابية داعماً أساسياً للفرد في توفير مطالبه الأساسية في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن.

فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة و إحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع.

ولهذا بدأ العلماء بالحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها، و بالتالي الوصول إلى الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة_وإنما تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم

واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم إلى العمل وتسعى إلى تحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

ومن المؤكد أننا بوصفنا بشرا لا نشبه الآلات مطلقاً في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر ــ كل البشر ــ ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوؤه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز... فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟

**فما هي العوامل المهمة في التأثير على أفراد المنظمة؟**

١- شعور الفرد أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له ، المنظمة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاعت إدارة هذه المنظمة توصيل تلك المفاهيم إلى العاملين لديها فستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لمصلحة شخص إداري محدد بل هم يعملون لمصلحة المنظمة ككل.

٢- اقتناع كل فرد داخل المنظمة أنه عضو مهم فيها. فمهما كان عمله صغيرًا فليس هناك أبدًا عمل تافه، بل هناك إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانًا ذا قيمة، فإذا شعر الفرد العامل بأهميته لدى المنظمة التي يعمل فيها فسيكون ذلك دافعًا كبيرًا إلى تحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارًا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل. ولذا فالإدارة الناجحة هي التي تشعر كل فرد عامل لديها مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المنظمة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور في العاملين من حيث هم كل واحد في المنظمة فلن تعرف الرئيس من المرؤوس ، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء.

٣- وجود مساحة للاختيار. لابد للإدارة الناجحة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين لديها ، فتطرح عليهم المشكلة، وتطرح ـــ مثلاً ـــ بدائل لحلها، وتستشير العاملين لديها حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها مع الإدارة ، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

## مفهوم التحفيز :

التحفيز هو وصول العاملين في منظمة ما إلى حالة الشغف و التلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة التضحية في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

تعد عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المنظمة ومن الضروريات الأساسية لعملها، وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم ، وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعبا أو كثيرا أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه من دون رضاهم" وحافزيتهم " لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء.

وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي : المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولا ثم مصلحة العمل والمنظمة ثانياً، وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز دائما.

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم للعوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم إلى العمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى. فبعض الأفراد العاملين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس

من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزلة وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل : ( أنت قمت بعمل عظيم جدا) أو ( أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجعه فشكرا على هذا المجهود)...الخ . كما أن هناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.إن الطريقة و الأسلوب الإداري الذي تعامل به الإدارة موظفيها لهما اثر كبير على حافزية الأفراد ، فعندما تظهر الإدارة بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاتها و انفعالاتها داخل المنظمة وخارجها . والمدافعة عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية " من ترقيات و مكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب " تكسب حب الموظفين وولائهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية و إبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع على المنظمة والقائمين عليها والموظفين في آن واحد.

**ثانيا : فلسفة التحفيز :**

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطا وثيقا بفلسفة المنظمة ونقصد بفلسفة المنظمة " تلك المجموعة من القيم و المبادئ التي تحكم تصرفات المنظمة اتجاه العاملين فيها ".

وتلعب فلسفة المنظمة لاتجاه هؤلاء العاملين دورا مهماً في تحقيق التفاعل بين المنظمة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومنظمتهم.

وتستند عملية تكوين هذا الشعور بالولاء والانتماء إلى ضرورة تعرف المنظمة مختلف الاحتياجات الإنسانية للعاملين فيها و الأسباب التي تدفعهم إلى العمل وما يمكن أن يعوقهم عن تحقيق ذلك . وتلعب العملية التدريبية في هذا المجال دورا مهما يمكن من خلاله للمؤسسة تعديل اتجاهات العاملين وإشباع رغباتهم وبذلك تحصل على الجزء الأكبر من ولائهم وانتمائهم.

ونظرا لتعدد الحاجات الإنسانية عموما فإن عملية إشباع هذه الحاجات تتميز بأنها عملية داخلية ومتشابكة بمعنى أن عدم إشباع أحد هذه الحاجات قد يزيد أو يقلل من إشباع الحاجات الأخرى. ومن هذا المنطلق بدأ " ابراهام ماسلو" وهو من أهم علماء النفس في القرن الحالي ابتكار هرم الاحتياجات الإنسانية للتعرف إلى كيفية تحفيز الأفراد من خلال إشباع هذه الاحتياجات .

**ثالثا: نظريات التحفيز :**

هناك العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الدوافع التي تدفع الإنسان إلى العمل و الإنتاج وتحفزه إلى القيام بأداء واجباته ومهامه سواء كان في حياته العادية أم في وظيفته أم في إي عمل من الأعمال الإنتاجية أو الخدمية أو تطوعية.

ومن أشهر النظريات التي سنسلط عليها الضوء هي: "نظرية الاحتياجات الإنسانية " و" نظرية دوافع الانجاز " و" نظرية العوامل الثنائية" و " نظرية التوازن " وسنقوم بتقديم موجز مبسط لكل نظرية من هذه النظريات كما يلي :

**١- نظرية الاحتياجات الإنسانية Maslow Theory :**

تقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع أخرى أعلى منها، إذ إن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع.

و أوضح ماسلو مستويات الحاجات في التسلسل التالي: (٢٠)

- الحاجات الفسيولوجية.
- حاجات الأمن و السلامة.
- الحاجات الاجتماعية .
- حاجات التقدير.
- وحاجات تقدير الذات.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية هي الحاجات الأساسية للإنسان وان السلوك يتجه نحو محاولة إشباعها إذا لم تشبع بواسطة العمل نفسه أو من خلال برامج مخصصة للحفاظ على مستويات أساسية في العيش، ويعتقد اليوم أن هذه الحاجات قد تم إشباعها على نحو كبير و لم تعد مصدرا رئيسيا للدافع، ويضيف ماسلو أنه عندما يتم إشباع حاجات الإنسان الأساسية فان مصدر الدافع والحافز يتجه نحو إشباع المستوى التالي من الحاجات وهي حاجات الأمن والسلامة أي أن يحمي الإنسان نفسه وجسده وأهله ومن يعول من أي شيء يعكر حياته. وهذه الحاجات مشبعة إلى حد ما وهي أساس الحاجات الأساسية ولا تعد مصدرا أساسيا للدافع لأنها أصبحت مشبعة اجتماعيا لدى العاملين وغيرهم من أفراد المجتمع.

ويزيد ماسلو أنه عندما يتم إشباع الحاجة إلى الأمن والسلامة تصبح حاجات الانتماء الاجتماعي مهمة وضرورية، وهذا بناء على النظرة التي تقول بأن الإنسان كائن اجتماعي، ولكن ذلك يكون بعد إشباع حاجاته الأخرى. وبمقارنة الحاجات الاجتماعية مع الحاجات السابقة الذكر نجد أن الأولى هي التي تعطي فرصة أكبر لزيادة قوة الدافع في أثناء العمل ومن الصعوبة إشباع هذه الحاجات على نحو زائد وكلما صعدنا باتجاه قمة الهرم قل الإشباع النسبي للحاجات مما يزيد الدافع الذي يحرك الإنسان نحو العمل.

أما حاجات التقدير أو الشعور بالأنا فهي أن يتميز الفرد من الآخرين ويشعر بأهميته وهويته الخاصة وفي هذا المستوى يكمن أكبر مخزون للدافع على الرغم من أنها اقل إشباعا من غيرها، ويصل بنا "ماسلو" إلى قمة الهرم الذي تعلوه حاجات تحقيق الذات، وهي تعبر عن رغبة الشخص في تحقيق ذاته وأهدافه في الحياة وتختلف باختلاف الأشخاص لكونها حاجة شخصية.

**كيف تعمل هذه النظرية ؟**

- على الرغم من تسلسل الحاجات تسلسلا هرميا إلا أن إشباعها يحدث في وقت واحد وليس تسلسليا وإن أي مستوى من مستويات الحاجات يتم إشباعه نسبيا إلى حد ما قبل أن يصبح السلوك مدفوعاً باتجاه المستوى الذي يلي المستوى السابق، لذلك لا يمكن أن نكون مشبعين إشباعا كاملا في أي مستوى من المستويات . ألا يمكن تكون حاجات الفرد مشبعة وهو في المستوى الاجتماعي، إلا أن مستوى الأنا يقدم له دافعا أكبر كما يشير الشكل إلى انه لا يمكن إهمال أي مستوى من مستويات الحاجات في أثناء عملية دفع الموظفين وحثهم على الإنتاج.
- إن منع إشباع أية حاجة من الحاجات يؤدي إلى الإفراط في تعويض ذلك عند مستوى الحاجات الذي يسبقها.
- تتغير مستويات إشباع الحاجات نسبيا بمرور الزمن كما تختلف من فرد إلى آخر ويتغير مفهومة كلما كبرنا في السن ومررنا بخبرات جديدة فالأعمال التي تشبع حاجاتنا اليوم ربما نمل ونضجر منها غدا بسبب تطورنا الفكري مع الأيام.

**بعض المحاذير المتعلقة بهرم الحاجات:**

قبل أن يبدأ المشرف بتطبيق هـــــرم الحاجات ينبغي فهم بعض المحاذير المتعلقة به إذ إن هناك قصورا في هذه النظرية ينبغي أن ينتبه له المشرف وهو:

أ- لم يتم تصميم الهرم لكي يتوقع السلوك الفردي إذ فبسبب الفروق الفردية فإنه لا ينطبق على أشخاص معينين وإن إمكانية الاختلافات الفردية داخل الهرم لا

حصر لها ولهذا فإن أي مشرف يحاول تطبيق النموذج على شخص ما ينبغي أن يعرف الشخص نفسه معرفة تامة.

ب- نادرا ما يكون للسلوك مصدر واحد للدافع تشير إليه النظرية إلا أننا نقوم بسلوك معين عند مستوى معين ويتغير سلوكنا بانتقالنا إلى المستوى التالي، و في الواقع فإن تصرفاً واحداً من السلوك الشخصي يمكن أن تحركه عدة مستويات من الحاجات في وقت واحد.

أخيرا ينبغي أن نعرف أن هرم الحاجات " لماسلو " لم يتم دعمه كليا بالبحث العلمي وبالدراسات التي تتحقق من فعاليتـــــه بسبب الاختلافات الثقافية والفروق الفردية، ولكن هذا لا يعني أن الهرم غير مفيد ولكن ينبغي استخدامه استخداما انتقائيا مع الحساسية لمبدأ الفروق الفردية.

و بحسب هرم " ماسلو " فإنه في معظم الحالات لا تعد الحاجات الأساسية دوافعاً قوية في أثناء العمل ولهذا ينبغي على المشرفين ألا يعتمدوا عليه كثيراً. كما أن عدم الاهتمام بهذه العوامل يمكن أن يحدث مشكلات في المعنويات إلا أن تحسينها وتطويرها إلى حد الإشباع لن يولد بالضرورة دافعاً قويا للعمل و الإنتاج، وهكذا يمكن للقائمين على إدارة المنظمة تحسين الدوافع فقط إذا اهتموا بالحاجات العليا ولاسيما حاجة الأنا وحاجة تحقيق الذات، وهي الأشياء التي يمكن أن تلبي الإدارة فيها الحاجات التالية :

- تفويض سلطة أكبر للمرؤوسين لاتخاذ القرارات.
- الاعتراف بالأداء الجيد للموظفين.
- الإقلال من الإشراف والرقابة على الموظفين.
- إعطاء مسؤوليات أكبر.

- تحديد مشاريع خاصة اعترافا بمهارات معينة عند الموظفين.
- استخدام رموز معينة للاعتراف بالمهارات الفردية والأداء الجيد.
- السماح للمرؤوس بالتعامل مع الأقسام الأخرى في المنظمة بناء على خبرته ومهارته الشخصية.
- تحديد مهمة متكاملة للموظف بدلا من تجزئتها .
- استشارة الموظفين حول كيفية القيام بالعمل المطلوب.

ويمكن أن يكون لتلك الحوافز تأثير إيجابي على الدوافع العليا الأنا أو تحقيق الذات بشرط أن تكون حاجة الموظف فيها غير مشجعة نسبيا.

يمكن القول أخيرا إن "هرم ماسلو" يمكن أن يكون أداة مفيدة للمشرفين لتحليل مصادر الدوافع ومشكلاتها على أن يكونوا حذرين فيهتموا بالفروق الفردية وأن يكونوا على يقين بان الحلول المقترحة لإشباع حاجات معينة تختلف بين الأفراد.

## ٢- نظرية دوافع الإنجاز Meclelland Theory :

يؤكد ماكليلاند ١٩٤٨ صاحب هذه النظرية أن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسة الثلاث التالية :

- الرغبة في الإنجاز : أي الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرة الفرد.
- الرغبة في الانتماء أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة والنفوذ أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة على سلوك الآخرين.

ويرى "ماكليلاند" أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك كلي بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجات مختلفة.

دلت البحوث التي قام بها صاحب النظرية أن الأفراد ذوو المستوى العالي من الإنجاز يمتازون بخصائص أهمها ، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها بعض التحـــدي ويرغبون في أن يكـــون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي ويمكن حث هؤلاء بالمال إذا تم إشباع الحاجات الأربع السابقة كما أنهم يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة ومحددة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم ، إن ذوي الإنجاز المرتفع هم حقا أناس يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بنا على تصورهم لقدراتهم الخاصة ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم إلى تلبية هذه الأهداف.

كما يؤكد صاحب هذه النظرية أن الذين لديهم حاجة كبيرة إلى الانتماء ينالون الرضا و الإشـــباع من خلال بناء علاقـــات حميمة مـــع الآخرين وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الآخر ، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصداقات التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولا ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاية والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، في حين يختار المهتمون بالإنجاز الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

أما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم كما.

يستنتج "ماكليلاند" بأن الذين لديهم حاجة كبيرة إلى القوة والنفوذ ينالون الرضا و الإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي يؤتي الثمار المطلوبة من وراء امتلاكهم لهذه القوة وهذا التأثير. و هنا يمكن طرح عدد من الأسئلة منها :

أ- كيف نكتشف حاجات الفرد ؟ .

إن أفضل طريقة عملية لاكتشاف حاجات الفرد هي قيام المشرفين بمراقبة سلوكه عبر الوقت لكي يحددوا أيا من النماذج الثلاثة تناسبه ، وهذا يتطلب درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل.

ب- كيف يمكن تطبيق النظرية؟

إن أول خطوة يقوم بها المشرف هي تحديد الدوافع الرئيسة لدى المرؤوسين وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بفعالية ، ومن بعض تلك الطرق بحسب الحاجات:

- **حاجة الإنجاز:**

١- إعطاء معلومات مرتدة ما أمكن وبدقة ملموسة حول تقدم الموظف في تحقيق هدف العمل.

٢- تجنب جعل الموظف يعتمد على الآخرين للقيام بعملة.

٣- تجنب وضع الموظفين في مشاريع جماعية.

٤- مساعدة الموظف على تحديد أهدافه الخاصة في العمل.

٥- ترك الموظفين بحالهم.

- **حاجة الانتماء :**

١- مساعدة الموظف على العمل في جماعات مع الآخرين.

٢- مساعدة الموظف على اختيار العاملين معه ما أمكن ذلك.

٣- تأييد الموظفين وإظهار الاهتمام بأمورهم الشخصية.

٤- القيام بإثارة الدافع لديهم من خلال عمل علاقة شخصية بينهم و بين الإدارة.

- حاجة القوة:

١- وضع الموظف في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات.

٢- معالجة مشكلات الإنتاج وذلك بالتأكيد أن قلة الإنتاج سوف تؤثر على قوة الموظف.

٣- تنظيم مجموعات العمل بحيث يمكن لهذا النوع من الموظفين أن يمارس نفوذه

٤- تزويد الموظف بمهارات أو معارف خاصة يحتاجه فيها الآخرون.

٥- استخدام عملية الإدارة بالمشاركة لكي تكون لدى الموظف الفرصة في التأثير على الإدارة.

إن تلك الدوافع السابقة يمكن أن تكون مؤذية إذا كانت زائدة ولذا ينبغي على الإدارة أن تكون دائما متيقظة من حدوث تأثيرات سلبية ممكنة ولاسيما فيما يتعلق بدوافع العاملين.

## ٣- نظرية العوامل الثنائية Hezberg Theory :

طوّر " فريدريك هزبرج " نموذج "العاملـــَـيْن" عام ١٩٥٧ بعد أن قام بإجراء مجموعة من المقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال **محفزات داخلية** ، وهو العامل الأول. والمحفزات الداخلية هي أمور تكون في الوظيفة أو العمل نفسه، والمسؤولية، والإنجاز.

أما العامل الآخر فهو **المحفزات الخارجية**، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها لا يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة عموما .

**المحفزات الداخلية** : تعمل كحوافز توافرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز.

**المحفزات الخارجية** : وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة.

إن أكبر إسهامات "هزبرج" في مجال نظريات الدوافع كانت في تحليل الجدال القائم حول موضوع العلاقة بين المعنويات و الإنتاجية. فقد أشار إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة عوامل خارجية مختلفة وهي التي يسميها هزبرج العوامل الصحية.

تتألف الدوافع عند " فريدريك هزبرج " عموما من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذي يقوم به الناس في حين تتعلق عوامل أخرى بالبيئة التي يتم العمل فيها. ويشير هزبرج إلى أن عدم القدرة على دفع العاملين في الماضي يعود إلى أن المنظمات اعتمدت اعتمادا كبيرا على العوامل الداخلية فقط. وهذه العوامل على الرغم من أنها تقلل في عدم الرضا الوظيفي أو تحسن من المعنويات إلا أنها لا تؤثر في عملية الدفع عند العاملين.

وبما أن الدوافع والعوامل الداخلية عوامل مختلفة وليست متناقضة فإنه – من الناحية النظرية– يمكن للعاملين أن يكونوا راضين وغير راضين في نفس الوقت ، وفيما يتعلق بهيزبرج فإن على المنظمات أن يكون لديها عوامل صحية جيدة بالإضافة إلى وظائف مثيرة وليست مملة.

هناك علاقة قوية بين "نظرية هزبرج" و "هرم ماسلو" للحاجات فنلاحظ أن الأجواء الداخلية توازي تماما الحاجات الفسيولوجية وحاجة السلامة والحاجات

الاجتماعية عند ماسلو التي قوتها الدافعيـــــة بسيطة ولكن الدوافع تتصل اتصالا قويا بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات.

بعبارة أخرى إن السبب الذي يجعل الدوافع في نظرية هزبرج تقوم بعملها تماما هو كونها تلبي الحاجات العليا غير المشبعة في هرم ماسل. وبناءً على طبيعة هذه الدوافع رأى "هزبرج" أن في الإثراء الوظيفي حل لمشكلات الدافع عند العاملين. فالإثراء الوظيفي يعني زيادة المسؤولية في الأعمال من خلال إعادة تصميم المهام وهذا يعني إعطاء فرصة أكبر للنمو والإنجاز والتقدير الشخصي للموظف.

ويصعب على إدارة المنظمة القيام بعملية الإثراء الوظيفي وذلك لأن هذه العملية ونتائجها تقع خارج نطاق سلطة القائمين على الإشراف داخل المنظمة. ولكن هناك عدة إجراءات يمكن اتخاذها من قبل إدارة المنظمة لكي يحققوا درجة متقدمة من الإثراء الوظيفي منها :

- رفع كل أنواع الرقابة والتدقيق على العاملين.
- تفويض السلطة على نحو أكبر.
- تعيين مشروعات خاصة للعاملين.
- السماح للعاملين باستخدام أرائهم الخاصة فيما يتعلق بالكمية والنوعية الخاصة بأداء العمل.

ويمكن لعدد من الدوافع و العوامل الداخلية أن تتأثر مباشرة بالمشرف على الرغم من أن النتائج يمكن أن تتغير من موظف إلى آخر كالتقدير و الإشراف الفني والحياة الشخصية والعلاقات الشخصية.

بالطبع لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتحكم بالحياة الشخصية للعا مل لديها ولكن ينبغي أن تملك المهارات الضرورية لمعالجة المشكلات الشخصية للعاملين عندما تؤثر على إنتاجيتهم.

إن التأثير السلبي للعلاقات الشخصية يشير إلى أنه على المشرفين أن يكون لديهم مهارات شخصية جيدة بالإضافة إلى مهارات فنية أخرى .

وبالطبع فإن المشرفين الذين لا يحبهم مرؤوسوهم يمكن أن يخلقوا مشكلات في الإنتاج، وعلى الرغم من أننا لا يمكن أن نحدث تغييرات أساسية في الشخصيات ، إلا أن مهارات العلاقات الإنسانية الجيدة يمكن أن تدرس سعياً إلى تخفيف من حدة هذا النوع من المشكلات ، وربما يكون التقدير أهم الدوافع التي يمكن للمشرفين أن يستخدموه مع العاملين.

## نظرية التوازن Covey Theory :

من خلال الأبحاث العديدة على مدى ربع قرن من الزمان في موضوعات النجاح في الحياة و إدارة الحياة الشخصية والفاعلية و الإنتاجية وترتيب الأولويات وغيرها استنتج " ستيفن كوفي " ١٩٨٩ مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية وقد لخصّت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الإنسان حياة متوازنة و هذه الاحتياجات هي:

- **الاحتياجات المادية** تتضمن الحاجات الفيزيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة .
- **الاحتياجات الروحية:** تتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان والقيم و الأخلاق والعبادات.
- **الاحتياجات الاجتماعية** تتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.
- **الاحتياجات العقلية** تتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعالم والثقافة والمعرفة والمهارات.

ويؤكد ضرورة إحداث التوازن في تلبية احتياجات هذه المراكز الأربعة تحت شعار الإنسان المتوازن.

ويستند " ستيفن كوفي " في نظريته هذه إلى أن الإنسان هو كائن يتكون من :

- عقل وهو مركز التفكير.
- روح وهي مركز الانفعال.
- جسم وهو مركز الحركة.
- نفس وهي مركز التوجيه.

والمفتاح الأساسي لإشباع تلك الاحتياجات الأربعة هو التوازن والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه.

إن الكيفية التي تشبع بها تلك الحاجات لها نفس أهمية الحاجات ذاتها إذ إن قدرتنا على تحسين نوعية الحياة التي نحياها وندير دواتنا من خلالها تتأثر بالحقائق الثابتة حول إشباع الحاجات الأساسية، وهذا ما يؤكد عليه " ستيفن كوفي " قائلا إن تلبية هذه الحاجات مرتبطة ارتباطا وثيقا بوجهـــة الإنسان وقيمه وأخلاقه ومبادئه ورسالته في الحياة ،بمعنى آخر البوصلة الداخلية التي تهدي الإنسان إلى الاتجاه الصحيح.

كما يؤكد " ستيفن كوفي " في نظريته أننا كبشر نملك قدرات أو ملكات معينة تميزنا عن غيرنا من الكائنات، هذه القدرات أو القوى تعيش داخلنا في المساحة التي تكون بين ما يحدث من أشياء (التحدي) وبين (استجابتنا) لتلك الأحداث والأشياء، و هذه القوى والقدرات هي التي تربط حياتنا بحقائق الاتجاه الصحيح الذي اخترناه لحياتنا، وهي التي تشكل البوصلة الداخلية التي تمنحنا القدرة على الحفاظ والاستمرار في الاتجاه الصحيح و هذه القدرات والقوى أربع هي :

- **إدراك الذات أو قوة الشخصية** هي التي تعبر عن أسلوبنا في التفكير وتحدد طبيعة دوافعنا وتاريخنا ومبادئنا وأفعالنا وميولنا وعاداتنا وتمثل هذه القدرة بؤرة النفس.

- **قوة الضمير الحي أو قوة الإيمان** وهي بمثابة نظام التوجيه الداخلي "الرادار" الذي يجعلنا نشعر عندما نقوم بشيء ما أو ننوي القيام به بمدى اتفاق هذا الفعل مع المبادئ الحقيقيـــة والوعـــي ويجعلنا نشعر أيضا بمواهبنا الخاصة وبالرسالة التي نقوم بها في الحياة وتمثل هذه القدرة بؤرة التدين .

- **الإرادة المستقلة** أو قوة الاستجابة هي قدرتنا على الفعل(الاستجابة) وليس ما تمليه العاطفة أو الانفعال أو الظروف ،إنها القوة التي تساعدنا على تخطي منهجنا المعتاد لكي نتقدم إلى ما وراءه، والقوة التي تقول إننا لسنا مجرد منتجات للماضي الذي مر علينا، بل ومنتجات لاختياراتنا، نحن مخلوقات قادرة على الفعل والاستجابة، نحن نملك قوة الفعل المبنية على إدراك الذات والوعي والرؤية وتمثل هذه القدرة بؤرة الإرادة .

- **الخيال المبدع أو قوة العقل** هي قوة الرؤية للمستقبل والقدرة الفكرية أو الذهنية على حل المشكلات من خلال ترابط أجزائها بفاعلية، إنها موهبة رؤية الذات رؤية مختلفة وهي القدرة على تطبيق المبادئ بطريقة فعالة في مواقف جديدة.

ويؤكد " ستيفن كوفي " في نظريته أن التوازن المطلوب ليس فقط بين الحاجات الأربع فيما بينها (المادية والروحية والعلمية والاجتماعية) وإنما-أيضا- بين هذه الحاجات الأساسية من جهة وبين القدرات والقوى الذاتية الأربع للإنسان ( قوة الشخصية وقوة الإرادة وقوة الإيمان وقوة العقل)، من جهة أخرى

فإن أي نظام للحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة لا بد ان يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفز وبالتالي أعلى مستوى من الأداء و الإنتاجية ثم أكبر درجة من درجات الولاء والانتماء وإلى المؤسسة.

## تحفيز فريق العمل :

عندما نجمع فريقا فإننا في جميع الاحتمالات نجمع معاً عددا من الناس يمثلون تجارب متنوعة ومهارات وشخصيات وخلفيات اجتماعية مختلفة ومن دون جمع هؤلاء الناس معا فإننا لن نستطيع جذب بعضهم نحو بعض لتكوين صداقات أو لإحداث تفاعل اجتماعي.

إن وظيفة الإدارة هي أن توجه وتدير هذا التفاعل وتوحد هؤلاء الناس المختلفين للحصول على النتائج المطلوبة.

إن الاختلافات التي ذكرناها أعلاه تمثل سلاحا ذا حدين حيث إن ميزة التجارب والمهارات المختلفة هي أنها تعطينا فرصة هائلة لابتكار واستنباط حلول مبتكرة لأية عملية أو عمل نواجهه. ولكي ننجح يجب أن نركز على الاحتياجات النفسية والعاطفية للفريق و أفراده.

يشترك أعضاء الفريق في عدة احتياجات نفسية أساسية على الرغم من الفروق بينهم ، وهذه الاحتياجات هي:

- الحاجة إلى المساهمة في المشروع.
- الحاجة إلى الشعور بالكفاية.
- الحاجة إلى تحقيق نتائج.
- الحاجة إلى الاعتراف بالجهود و المكافأة على ما يبذل من جهد.

وإذا ما تم إدارة فريق العمل وفقاً للاحتياجات السابقة فسوف نخطو خطوات كبيرة نحو بناء الترابط وتحقيق أحسن وأفضل النتائج .وللتعرف إلى تلك الاحتياجات باختصار نجد أنها تتلخص بالتالي:

**– المساهمة :**

يجب أن يكون لكل عضو في الفريق دور واضح ومحدد وهذا يتضمن تعريف كل عضو بعملة المكلف به وعلاقته بالهدف العام ككل. وهذا يمكن تحقيقه بتخصيص واجبات لكل عضو أو تفويض مجموعات صغيرة من الأعضاء للقيام بعمل محدد.

**– الكفاية :**

إذا أردنا أن نخيب أمال شخص ما و نجعله يشعر بالإحباط وأنه لا حول له ولا قوة نعطيه الإحساس بأنه غير كفي. ويمكننا أن نجعل الشخص الذي يعمل معنا يشعر بأنه غير كفء عن طريق كلمات تعبر عن عدم الثقة أو عن طريق التدخل بالقول والفعل ، أو نشعره بأنه غير قادر على القيام بالعمل بنجاح ، ومن ناحية أخرى إذا أردنا أن ندفع أعضاء الفريق إلى أقصى طاقاتهم فعلينا أن نعطيهم الإحساس بكفايتهم.

ويتحقق الإحساس بالكفاية عندما يشعر الفرد بأنه قد استخدم مهارته الفردية لحل مشكلة أو أتم عملا ناجحا.

**إن كلمة الاستقلالية هي :** المفتاح وهذا يعني أن الفرد أو الجماعة الصغيرة قد قامت بإتمام العمل دون تدخل من جانب الآخرين. (وهذا لا يعني أن الفرد لا يستطيع أن يطلب المساعدة إذا كان في حاجة إليها ) .

وقد يكون العمل بسيطا مثل الإجابة عن سؤال معقد في أثناء مناقشة ما أو حل مشكلة تقنية بنجاح. ويشعر الأفراد بأنهم أكفياء عندما يكونون جزءا من مجموعة

تعمل معا لإتمام عمل ما ، وفي هذه الحالة يكون لدى جميع أعضاء المجموعة الإحساس بالكفاية.

- تحقيق النتائج :

لا يجوز أن يكرس الفرد وقتا وطاقة هائلتين للقيام بعمل ما ثم لا يكافأ عليه . يجب أن يعرف كل عضو في المجموعة ما هي النتائج التي ستعود علية من عمله وعلى المدى القصير قد يعني هذا المسؤولية لإتمام عمل محدد في موعده وعلى المدى الطويل معرفة الهدف الأساسي للفريق ككل.

- التقدير والمكافأة :

- إن كل فرد في المجموعة يجب أن ينال قدرا من التقدير بأن يمتدح إن قام بعمل جيد من الأفضل أن نذكر ذلك لكي يعرف الآخرين ما حققه العضو من إنجازات.
- إن كل فرد في الفريق له احتياجاته و وظيفة الإدارة هي أن تقابل احتياجات كل فرد دون تفضيل شخص على آخر أو التقليل من شأن الآخرين.
- إن أفضل طريقة للقيام بهذا العمل هو أن نعترف بالآخرين وبالفريق ككل ونتحدث عن نجاحه وحدة لا أفرادا .

ولا ننتظر حتى ينتهي المشروع لنعترف بالإنجازات ، بل يجب أن يكون ذلك في أثناء المشروع و أن نقوم بمدح أفراد الفريق إذا كانوا يقومون بعمل جيد.

**معوقات عملية التحفيز :**

إذا بذلت الإدارة جهداً ـــ أو اعتقدت ذلك ـــ و لم تجد نتيجة مباشرة و بقي شعور العاملين كما هو فلابد أن يكون هناك معوق من معوقات التحفيز وينبغي البحث عنه وإزالته، و معوقات التحفيز هي:

١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

٣-عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.

٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.

٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

٨- كثرة التغيير في القيادات ولاسيما إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

## العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

أما إذا أردنا التعرف إلى العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم مع إدارة المؤسسة فيجب العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

١- محاولة التحلي بالصبر، وإشعار العاملين بالاهتمام.

٢- إفساح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، والعمل على تدريبهم على ذلك.

٣- محاولة إشعار العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

٤- إشراك العاملين مع الإدارة في تصوراتها، وطلب المزيد من الأفكار منهم .

٥- العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، وتشجيعهم على ذلك.

٦- ربط الترقيات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل.

٧- السماح للمبادرات الجانبية وتشجيعها .

٨- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

٩- تقييم إنجازات العاملين، و إظهار القيم التي أضافتها هذه الإنجازات إلى المؤسسة.

١٠- تذكيرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

١٠- تذكيرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

١١- نزع الخوف من قلوب العاملين الناتج عن آثار السلبية للعمل .

١٢- تحصين العمال من الإشاعات والافتراءات.

١٣- محاولة جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٤- التفاعل والتواصل بين الإدارة و العاملين داخل المؤسسة.

**و هناك ثلاث طرق لنقل التحفيز إلى العاملين:**

- الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف.
- الطريقة الثانية:التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية.
- الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع.

# مراجع الفصل الخامس


[١] - A. Baron Robert، Behavior in Organizations ، (London : Allyn &Bacon ، Inc.، ١٩٨٣).

[٢] - Ibid.، p٩٤.

[٣] - Bernard S. Rosenblatt ، Richard T. Cheatham and T. James Watt، Communication in Business ، (N.J: Prentice-Hall ، Inc. ، ١٩٨٢ ، Second edition ) .

[٤] - B. Sigband Norman، H. Arthur Bell ، communication for Management & Business ، ( Illinois : Scott Foresman and Company ، ١٩٧٨ ، Fifth edition ) .

[٥] - C. Meggison Leon ،Personnel A. Behavioral Approach To Administration ، (Home-Wood : Richard D. Irwin ،Inc. ٢٠٠١ .p ٨٨.

[٦] - Ibid.، p٩٤.

[٧] - Barile T ،H Je Comman Base of social Work ، New York ، National Association of Social works ، ١٩٩٠ p:١٧٧.

[٨] –محمد سعيد أحمد ، التنظيم و تطوير أساليب العمل ، النظريات و الاتجاهات الحديثة، القاهرة ، ١٩٩٠. ص.

[٩] - - Barile T ،H، ، Op . Cit.،P.١٩٠.

[١٠] - - Barile T ،H، ، Op . Cit.،P.٢١٠.

[١١] – أحمد العناني، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة ، المجلد ٢٨، العدد الثاني ، ١٩٩٥.

[١٢] – المرجع السابق، ص ٢٣ .

[١٣] – المرجع السابق، ص ٦٩ .

[١٤]– عبد القادر محمد عبد القادر ، " العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير و كل من نمط القيادة و طبيعة المنظمة و المدير " ، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ١٢، العدد ٥ ، ص ٤٢-٥٤ .

[١٥]– المرجع السابق ، ص ٦٩ .

[١٦] - 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. ١٥، Summer ١٩٩٤ .

[١٧] - Hartog، Den " Culture spec ific and cross culturally generalizable implicit it leadership theories leadership،١٩٩٩. ١٢-١٦.

[١٨] - Ibid.، p٢٤.

[١٩] - Ibid.، p٣٩.

[٢٠] - Ibid.، p٥٦.

# الفصل السادس

# الرقابة (*)

١- مقدمة .

٢ - ماهية الرقابة .

٣- الحاجة إلى الرقابة .

٤- مراحل العملية الرقابية .

٥- تقييم الأداء .

٦- اتخاذ التصرفات الصحيحة .

٧- أنواع الرقابة .

٨- خصائص نظام الرقابة الفعال .

---

(*) إعداد : الدكتور / بطرس حلاق .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١ – مقدمة :

إن العملية الإدارية تبدأ بالرغبة في تحقيق أهداف معينة، ومن ثم فإن وظيفة التخطيط تختص بتحديد الأهداف وتوفير الأساليب والوسائل والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف إلى جانب توفير الموارد البشرية والمادية حالياً ومستقبلاً للتنفيذ كما تختص وظيفة التنظيم بتحديد أوجه النشاط التي يجب القيام بها مع تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتماثلة في مجموعات متجانسة وإنشاء وحدات عمل لتقوم كل وحدة منها بمجموعة من الأنشطة المتماثلة مع التحديد التفصيلي لمسؤوليات واختصاصات كل وحدة وإمدادها بالسلطات كافة والصلاحيات اللازمة لممارسة تلك المسؤوليات والاختصاصات على أن تتناسب دائماً تلك السلطات كما ونوعاً مع حجم وأهمية المسؤوليات الموكولة إلى الوحدة ثم تختص وظيفة القيادة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم وتفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق عمل متكامل تتناسق وتتفق فيه ميولهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف،وتتغلغل وتنتشر وظيفة اتخاذ القرارات في كل هذه الوظائف وتتعامل مع كل موضوع محتمل فيها .

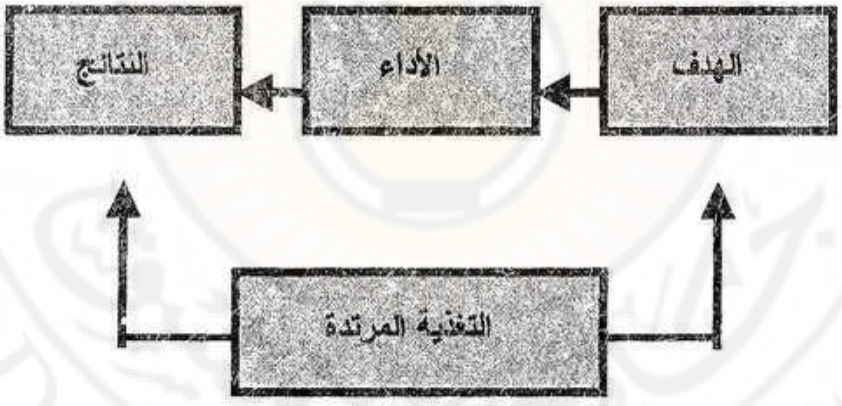
ولكن العملية الإدارية لا تنتهي بأداء هذه الوظائف بل تمتد لتشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ ومتابعة الأداء والتحقق من جودته وما تم من إنجازات، ويطلق على تلك الوظيفة الإدارية : " الرقابة " .

وتـــمثل الرقـــابة الحلقة الأخـــيرة في ســـلسلة العملية الإدارية وتعد – من ناحية أخرى– بداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائج ومخرجات الرقابة عند إعداد خطط العمل الجديدة.

## ٢- ماهية الرقابة ؟ .

يقصد بالرقابة الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة كافة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ ، ومقارنته بالمعادلات المستهدفة والمقررة طبقاً للخطة الموضوعة، واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بحدوثها مع العمل على تصحيحها.

وترتبط فعّالية 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 نموذج مبسط للرقابة عن طريق التغذية المرتدة بالمعلومات.




نموذج مبسط للتغذية المرتدة ( [١] )

وتشمل التغذية المرتدة ثلاثة أنواع استناداً إلى نوع المعلومات الرقابية التي تحملها وهي : [٢]

**١- التغذية المرتدة الحيادية:**

هي تلك المعلومات التي لا تحتوي على أية 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 ، وعدد ونوع شكاوى العملاء لتحسين أو تعديل مواصفات السلعة أو الخدمة، عدد إصابات العمل، أو عن أية حقائق يومية أخرى.

وتقوم هذه التغذية المرتدة على الافتراضات الأساسية التالية:

(أ)- إذا كان مستوى الأداء أقل من المستهدف تحقيقه، فسيعلم المرؤوسون السبب في ذلك .

(ب)- إن المرؤوسين سيدركون ماذا يجب عمله لرفع مستوى هذا الأداء إلى المستوى المطلوب.

(ج)- إن الظروف التي تسببت في انخفاض الأداء تخضع لسيطرة الأفراد المسؤولين.

**٢- التغذية المرتدة الإيجابية:**

هي تلك المعلومات التي تحتوي على جوانب إيجابية معبرة عن الأداء المحقق، بغرض تعزيز الأداء وتدعيمه في المستقبل، يخبر المدير من خلالها الفرد بقوله : " لقد أديت عملاً ممتازاً، حافظ على هذا المستوى من العمل ".

وتأخذ التغذية المرتدة الايجابية عدة أشكال تتضمن الثناء،التقدير، زيادة المرتب، الحوافز، المكافآت، الترقية . وأكثر تلك الأشكال شيوعاً هي الثناء والتقدير، أما الأشكال الأخرى، فهي وإن كانت أساسية قد تقع خارج نطاق سلطات المدير، أو قد تحدث في أوقات متباعدة.

**٣- التغذية المرتدة السلبية:**

تتضمن المعلومات التي تحتوي على الجوانب السلبية في الآداء بغرض تصحيحه، ومعرفة العوامل المسببة له، واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة، أو محاولة تفادي هذه العوامل مستقبلاً، ولذلك فهي تغذية تصحيحية تخبر المرؤوس بالتغيير المطلوب في المستقبل.

## ٣- الحاجة إلى الرقابة :

تسعى منظمات الأعمال كافة إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح، عن طريق إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المحدد وبمستوى مقبول من الجودة ، وفي حدود التكاليف المحتملة، وضمن سياسات وإجراءات محددة بالمنظمة، ولتحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى معرفة كيف تعمل المنظمة في ضوء توقعات الأداء المطلوبة كما تحتاج إلى معرفة كيف تعمل كل إدارة أو قسم في ضوء الأهداف المتفق عليها، وبذلك تستطيع الإدارة من خلال هذه المعلومات أن تتأكد من أن كل شيء في التنفيذ يسير بحسب الجداول المخططة، هذا على افتراض أن جميع الوظائف الجوهرية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه وقيادة قد أنجزت بطريقة تتميز بالكمال ولكن مثل هذا الأداء من النادر حدوثه .(٣)

من المعتاد أن نجد بعض الأخطاء من انحرافات عن الأهداف المنشودة، فقد يتضح أن التخطيط غير كامل أو أن التنظيم ينقصه المرونة أو أن التوجيه والإشراف تعوزهما الفعالية أو أن الاتصال والتنسيق غير كافيين بين الإدارات، مثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضرورات.

كذلك فإن تحقيق النتائج ليس دليلاً على أن الإدارة حققت أهدافها المنشودة فقد يتم إنتاج السلعة ولكنها لا تباع أو تتم عملية البيع ولا تحصل قيمة المبيعات ، لذلك تحتاج الإدارة إلى تقييم النتائج للتأكد من أنها هي النتائج التي كانت مقصودة ومرغوبة ، فعملية

التقييم هي جزء لا يتجزأ من الرقابة وامتداد لها. [٤] **ويمكن أن نلخص العوامل التي تبرز الحاجة إلى الرقابة فيما يلي:**

١- إعادة التوافق بين الخطة والأداء أو بين الأداء المعياري والأداء الفعلي[٥] فعند القيام بالرقابة قد يتضح للقائمين أن معايير الخطة لا تماشى واقع التنفيذ الأمر الذي يستدعي تعديل الخطط ، أو قد يتضح أن المعايير المستهدفة موضوعة على نحو سليم ، ولكن الطرق المتبعة في الأداء لن تحقق هذه المعايير لأن الظروف المتوقعة قد لا تحدث عملياً.[٦]

٢- متابعة التنفيذ ومعرفة نواحي الضعف أو القصور فيه نتيجة عدم فهم المنفذين للخطة أو انخفاض كفايتهم أو لعوامل خارجة عن إرادة المنظمة وتتعلق بالظروف الخارجية ، كتغير الأحوال الاقتصادية العامة للدولة أو للتدخل الحكومي...الخ

٣- الحاجة إلى تقييم النتائج ومعرفة مدى تحقق الأهداف ، فالرقابة هي التي تقوم بقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف لتحديد ما قد يظهر من انحرافات.[٧]

٤- تقييم أداء العاملين للحكم على مدى فاعلية وكفاية أدائهم، وبالتالي ربط نتائج هذا التقييم بنظم الحوافز بالشكل الذي يحقق قبول الأفراد للتقييم ورفع روحهم المعنوية في الأداء. [٨]

٥- تحقيق الكثير من المزايا والمنافع للإدارة، من أهمها: [٩]

(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 كفاية استخدام الموارد ، حيث يتمثل أحد الأهداف الأساسية للرقابة في توضيح استخدام الموارد لتجنب الإسراف في استخدامها في استخدامات غير مفيدة أو في عمليات لا تتسم بالكفاية .

(ج) تركيز الاهتمام على العناصر الأساسية في تحقيق فعالية المنظمة،حيث تركز الرقابة على النقاط الإستراتيجية أو النقاط الحرجة في أنشطة المنظمة، و التي 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 التصحيحات والتعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف .

**العلاقة بين الرقابة و الوظائف الإدارية الأخرى.**

ترتبط و تتكامل الرقابة كوظيفة رئيسية من وظائف الإدارة مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و رقابة، على نحو يجبر المدير على النظر إلى هذه الوظائف من خلال تشابكهما معاً ، ويركز أيضاً على العملية الإدارية ككل ، وليس على جزء معين منها.

- الرقابة شديدة الارتباط بوظيفة التخطيط ، فلا معنى للرقابة من دون وجود خطة تحدد الأهداف و برامج العمل، وتمكن المدير من قياس أداء مرؤوسيه وتحديد مدى فعاليته، و بنفس المنطق يستند المدير إلى المعلومات المرتدة والناتجة عن الرقابة في تقويم الخطط ومتابعتها واتخاذ التصحيحات اللازمة لضمان بلوغ الأهداف في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة. فالرقابة والتخطيط عملية واحدة مستمرة، فلا يمكن ممارسة الرقابة من دون وجود خطة تحدد معايير الأداء ، كما أن وجود

وظيفة الرقابة يؤدي إلى تعديل الخطط أي أن إحداهما لا يمكن أن تعمل من دون الأخرى، وبالتالي فإن محاولة التركيز على وظيفة واحدة يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

- تساعد الرقابة في تسهيل مهمة التنظيم على تحقيق أهدافه، فإذا كانت هناك مشكلات تعترض تنفيذ الخطط أو إذا حدثت أخطاء في الأعمال المؤداة وعطلت الإنجاز المطلوب فإن ذلك يدعو الإدارة إلى مراجعة تنظيم الأعمال وتبسيط نظم وإجراءات ولوائح العمل ومعرفة مدى صلاحية العاملين وملائمتهم للأعمال التي يؤدونها ، فربما يحتاجون إلى التدريب والتطوير ، وقد تتراجع الإدارة وتدرس بعض العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم، فربما كانت هناك معوقات يجب التنبه لها أو فرص يمكن الاستفادة منها[١٠] فالرقابة تكشف عن عيوب التنظيم الحالي و في خطوط الاتصال مما قد يستدعي إعادة التنظيم.

ومن جانب آخر إن التنظيم الجيد يساعد على تحديد السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات بين المستويات المختلفة مما يسهل عملية الرقابة و يزيد من فاعليتها .

- الرقابة تفيد وظيفة القيادة في أنها تعلم القائد الإداري بالنتائج التي حققها ودرجة جودتها ومدى مطابقتها للخطة ودوره في تحقيق هذه النتائج ، كما توضح له المشكلات الفنية و الإنسانية التي استجدت في أثناء التنفيذ وتبين أسبابها، ومن ثم يهتدي المدير إلى علاجها وكيفية تفاديها في المستقبل، كما تبصره بأفضل الطرق لتحسين أسلوبه القيادي و تطوير طرق تعامله مع المرؤوسين وتكيفه مع المواقف المختلفة. وهكذا نجد أن التخطيط السليم يساعد على الرقابة الفعالة، وتساعد الأخيرة بدورها على جودة التخطيط والتنظيم والرقابة ، وتسعى العملية الإدارية في مجموعها إلى رفع الكفاية والفعالية للأفراد والإدارات والأقسام والمنظمة ككل.

## ٤- مراحل العملية الرقابية :

تمر العملية الرقابية بمراحل أو خطوات محددة ، لا تختلف باختلاف النشاط الذي نراقبه، فهي نفسها فيما يتعلق بأي نشاط من أنشطة العمل،و يمكن النظر إلى هذه المراحل في صورة نموذج يتكون من خمس خطوات هي:

### ١- تحديد النشاط المراد قياسه:

تصبح المعلومات الرقابية و الإجراءات المبنية عليها أكثر دقة إذا كان الهدف محدداً بدقة، فالغرض اذن أن نحدد نقاطاً معينة للرقابة لترسل معلومات معينة بمعنى أنه يجب أن نحدد بدقة ما الذي نريد رقابته، هل نريد معلومات عن الكمية ؟ الجودة ؟ التكاليف ؟ الوقت ؟ أم هل نريد خليط من كل هذا؟ .(١١)

وعادة ما يكون المراد قياسه متضمناً في الأهداف التي حددتها عملية التخطيط، و لكن غالباً ما لا تكون واضحة تماماً، و لذلك من المفضل أن يحدد المدير ما يجب أن يركز اهتمامه عليه وهو ما يسمى بالنقاط الإستراتيجية أو الرئيسية. ( ١٢ )

فالرقابة مهما كانت دقيقة لا يمكنها قياس كل صغيرة وكبيرة ، وهنا يجب على المدير أن يختار بعض النقاط الحرجة ليوليها اهتماماً خاصاً، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكنه التأكد من أن العملية بكاملها تسير على حسب الخطة الموضوعة، وهذا هو مبدأ الاستثناء في الرقابة.

### ٢- وضع المعايير الرقابية :

المعايير هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، و هي تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة ككل أو إحدى إداراتها أو أقسامها، والتي يعبر عنها على نحو يجعل من الممكن استخدامها لقياس التنفيذ الفعلي للواجبات المخصصة (١٣) فلا شك أن الرقابة بحكم وظيفتها تحتاج إلى معايير محددة تكون بمثابة الضوء الذي يقرر صحة أو عدم

صحة تصرف ما، فلكي يقول المدير إن هذا صواب وهذا خطأ ، هو بحاجة ماسة إلى معايير يقرر من خلالها الصواب والخطأ .

وبالإضافة لأهمية المعايرة في تقييم الأداء، فهي في ذات الوقت توفر للفرد الرقابة الذاتية لتصرفاته و أدائه، بمعنى أن يراقب أداءه و يجعله مطابقاً للمعايير أو الأداء المطلوب.

**ويجب 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 همم الأفراد إذ لا يمكن تحقيقه مهما بذلوا من جهد، وفي الوقت ذاته لا يكون منخفضا 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.

**ويمكن تقسيم المعايير التي يمكن استخدامها في القياس إلى نوعين أساسيين هما:**

**- المعايير المادية ( الملموسة) :**

تعد هذه المعايير من أكثر أنواع المعايير استخداماً، و تمثل كميات من السلع المنتجة أو عدد من وحدات الخدمة أو ساعات عمل أو سرعته...الخ أو قد يعبر عنها في شكل نقود مثل التكاليف و الإيرادات و الاستثمارات ، و من أمثلة هذه المعايير ما يلي :

- ***معايير التكلفة:*** هي التي تعكس النواحي المالية المتعلقة بالمصروفات مثل تكلفة الوحدة المنتجة، تكلفة المبيعات، تكلفة العمالة،تكلفة الخامات، تكاليف النقل .

- ***معايير رأس المال :*** تستخدم في الحكم على كفاية الاستثمارات والمركز المالي للمنظمة، التي تعتمد بصفة أساسية على بنود الميزانية العمومية ومن أمثلة هذه المعايير العائد على الاستثمار، ونسب السيولة والربحية .
- ***معايير الدخل:*** ترتبط هذه المعايير عادة بالمبيعات بوصفها مصدر الدخل الرئيسي للمنظمة مثل متوسط المبيعات لكل عميل، مبيعات العامل الواحد ، ربحية المبيعات .
- ***المعايير الطبيعية :*** هي التي تتعلق بقياس النتائج غير المالية فقد تكون كمية مثل ساعات العمل البشري، أو ساعات العمل لكل وحدة منتجة أو قد تكون متعلقة بالجودة كتحديد مواصفات المنتج التي يتم على أساسها الفحص و مراقبة الجودة.

- المعايير غير المادية ( غير الملموسة ):

ليس من الضروري أن يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة كما في المعايير السابقة، فقد يكون هدف إحدى المنظمات هو تحقيق مستوى مرتفع من الولاء أو الروح المعنوية بين العاملين ، أو قد تقوم المنظمة بوضع برنامج للعلاقات العامة بهدف الحصول على قبول وتأييد الرأي العام لما تقوم به من أعمال، مثل هذه الأهداف من الصعب التعبير عنها بوحدات عددية ، ولهذا يتم وضع معايير غير ملموسة تعتمد على الحكم الشخصي إلى درجة كبيرة للحكم على هذه النواحي، وتستخدم في ذلك بعض الوسائل لتحديد كون العمل المطلوب يسير في الطريق المرسوم أو لا ، وقد تكون إحدى هذه الوسائل الأساليب الحديثة في قياس اتجاهات الرأي العام .

## ٣- قياس الأداء :

إن الخطوة التالية و الطبيعية هي قياس الأداء الفعلي ، أي قياس درجة الكفاية في انجاز الأعمال في كل المجالات، طالما أن هناك صورة مسبقة لأنماط الأداء المطلوبة ومن دون

هذا القياس لا يصبح للرقابة أي معنى ، إذ لا تخرج عن كونها مجموعة من الرغبات ليس هناك ما يضمن تحقيقها.

وتتوقف فاعلية هذه الخطوة على وجود نظام متطور للمعلومات، يسهم في توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نتائج التنفيذ، و يتيح تسجيل التفصيلات التي تساعد على دراسة و تحليل الانحرافات بدقة وفاعلية. (١٤)

**ولكن ... كيف نقيس ؟ .**

لا تتطلب عملية القياس فحص كل نتائج التنفيذ ، فربما يوفر ذلك قدر كبير من الدقة،إلا أن ذلك يحتاج إلى تكلفة و جهد كبيرين ، كما أن الوقت عامل حيوي لذلك يمكن استخدام طريقة العينات، أي الاكتفاء بقياس جزء من النتائج تكون ممثلة لجميع مفردات أو نتائج العمل الكلي ، إلا أن نظام العينات قد يناسب بعض الأنشطة في حين لا يناسب أنشطة أخرى، فيمكن افتراض أن الإنتاج مطابق للجودة، إذا تم فحص عينة محددة من الإنتاج مثلاً ١٠%، ولكن في حالات أخرى، قد يتم فحص كل وحدة منتجة أو ١٠٠% منها، إذا كانت المنتجات تصنع طبقاً لمواصفات دقيقة على وجه الخصوص ، أو إذا كانت السلع المنتجة معرضة للفساد بسبب الحرارة أو الرطوبة، وعموما لا يستخدم أسلوب العينات في الحالات التي لا نستطيع فيها الكشف عن المكونات أو الأشياء المطلوب معرفتها عن كل مكون من مكونات المنتج(١٥) .

**– متى يتم القياس ؟**

يتم قياس الأداء إما مرحلياً في أثناء تنفيذ العمل أو بعد اكتمال تنفيذه، وتتمثل الميزة الأساسية للقياس المبكر ( في أثناء التنفيذ) في أنه يمكن من تحقيق التغذية الأمامية للمعلومات، بمعنى جعل النتائج أو المخرجات المحققة تنسجم مع المعايير المرغوبة، قبل أن يوضح قياس النتائج النهائية انحرافها عن المعايير(١٦) والتنبيه على الأفراد لحدوث أي

انحراف في المراحل المبكرة من تنفيذ الخطة للقيام بالتعديلات اللازمة، وبذلك لا نعطي أية فرصة لوقوع الانحراف أصلاً.

ومع ذلك فهناك حالات عديدة ، يكون قياس الأداء فيها قبل اكتمال الأداء غير عملي، فقد يكتمل الأداء في مدة قصيرة جداً بحيث لا تسمح هذه لمدة بحدوث تغذية عكسية، وإجراء التعديلات قبل اكتماله، كذلك قد تقرر الإدارة أن من دواعي الاقتصاد في التكاليف أن تصنع السلعة أو تستمر في تقديم خدمة ما ، حتى اكتشاف عيب ما فيها، ويتم تصحيح هذا العيب قبل تسليم السلعة ، بمعنى أنه يمكن أن تزيد تكلفة القياس في هذه المرحلة على تكلفة القياس بعد اكتمال الأداء.

في مثل هذه الظروف يتطلب الأمر قياس و مراجعة الأداء عند اكتماله لأنه لا يمكن القيام بالرقابة إلا بعد اكتمال المهام اللازمة كافة بصورة مرضية نظراً لتكامل العمليات المطلوب أداؤها .

## ٥- تقييم الأداء :

بعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء، تتجمع لدى المدير المعلومات الكافية التي تمكنه من معرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي للمعايير المستهدفة والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء ، وبالمقارنة يتمكن المدير من تقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات، وتقدير كون هذه الانحرافات تدخل ضمن الحدود المسموح بها أو أنها تحتاج للعلاج بغرض التصحيح.

وتكتنف عملية التقييم كثيراً من المشكلات لعل أهمها صعوبة التقييم لبعض أنواع الأعمال ، التي يصعب وضع معايير محددة لها، وبالتالي صعوبة إخضاعها للقياس الكمي مثل الرقابة على أعمال المدير المالي أو مدير العلاقات العامة ، وفي مثل هذه الحالات غالباً ما يعتمد في الحكم على فاعلية هؤلاء المديرين على معايير غير واضحة أو شواهد متمثلة في المركز المالي أو سمعة المنظمة و اتجاهات الرأي العام حيالها، وولاء العاملين ومعنوياتهم ،

ولكن يعاب على تلك العوامل أنها يحتويها الغموض وتخضع للتقدير الشخصي ، كما أن القياس يكون غير واضح و ينقصه التحديد ، ومع ذلك قد نتلمس بعض المؤشرات التي تعيننا في الحكم على أداء هذه الأعمال ، فإذا اتضح أن قسما من أقسام العمل يؤدي الأعمال المطلوبة أو المتوقعة منه بتكلفة معقولة ومن دون الوقوع في الكثير من الأخطاء الخطيرة، ، وأن النتائج المحققة تقدم أدلة على سلامة الإدارة به، فإنه يمكن الاكتفاء بالتقييم العام في هذه الحالة .

## ٦- 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 :

أ- تحديد أسباب الانحرافات.

ب- تحديد العلاج المناسب.

ج- تطبيق العلاج.

د- متابعة العلاج.

وفيما يلي شرح لكل خطوة من هذه الخطوات.

**أ- تحديد أسباب الانحرافات :**

يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات كافة التي تلقي الضوء على العوامل التي تسبب في حدوث هذه الانحرافات، مثل عدم دقة المعايير والخطة الموضوعية، ظهور عقبات في التنفيذ نتيجة ضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو انخفاض مهارة العاملين، عدم توافر المقومات اللازمة للأداء التي وضعت الخطة على أساسها، أو قد تكون لأسباب خارجة عن الإرادة كتغيير الأحوال في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل فجائي أو تغيرات في أسعار الصرف ... الخ.

لذلك يجب على المدير أن يراعي الدقة عند دراسة و تحليل هذه الانحرافات، حتى يمكن الوقوف على الأسباب الفعلية المؤدية لها، والتي تساعد في عملية التصحيح عن طريق إمكانية وضع مقترحات العلاج المناسبة .

**ب- تحديد العلاج المناسب :**

يبدأ المدير بعد ذلك بدراسة البدائل المختلفة لعلاج هذه الانحرافات وأسبابها ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم هذه البدائل عن طريق المقارنة بين العائد المتوقع من تطبيقها، حتى يمكن اختيار أنسبها، أي الحل الذي يكفل تصحيح الأخطاء و منع تكرارها أو حدوثها مستقبلاً.

وتعد هذه الخطوة هي النقطة التي تختلط عندها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى، فالمدير قد يعالج أسباب الانحرافات عن طريق إعادة رسم خططه أو تعديل أهدافه، أو إعادة التنظيم لإعادة توزيع المهام وتوضيح الواجبات، أو إعادة تدريب العاملين، أو ربما يحل المشكلة من خلال توجيه وإشراف أفضل وبتحسين وسائل حفز الأفراد .( ١٧ )

**ج- تطبيق العلاج :**

لا يكفي أن يتوصل المدير إلى العلاج اللازم للانحرافات التي حدثت، و لكن يجب أن يضعه موضع التنفيذ و يمهد لتطبيقه، و يعد العدة لإنجاحه من حيث توفير المال اللازم أو المعدات أو الكفايات التي يتطلبها تنفيذه.

**د- متابعة العلاج :**

يجب التأكد من أن العلاج المطبق يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية و تلك المتوقعة، و ذلك بوصف الرقابة عملية مستمرة.

## ٧- أنواع الرقابة :

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع،و ذلك وفقاً لمجموعة من الأسس كما يلي :

**١- النطاق :**

أ- الرقابة الشاملة.

ب- الرقابة بالاستثناء.

**٢- الجهة القائمة بالرقابة :**

أ- الرقابة الداخلية.

ب- الرقابة الخارجية.

ج- الرقابة الذاتية.

**٣- المجال :**

أ- الرقابة على الإنتاج

ب- الرقابة على المخزون.

ج- الرقابة المالية.

د- الرقابة على الأفراد( تقييم أداء العاملين)

**٤- التوقيت :**

أ- الرقابة المسبقة( المانعة) .

ب- الرقابة الملازمة( الجارية) .

ج- الرقابة اللاحقة( التغذية العكسية ) .

و فيما يلي نورد شرحاً لهذه الأنواع من الرقابة.

**١- من حيث النطاق :**

أ- **الرقابة الشاملة** : هي الاستعراض الكامل و التقييم الشامل للإدارة بواسطة مؤشرات أو معايير مختارة تستخدم كعوامل إرشادية، وهي تغطي الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة كافة التي تؤثر على نجاحها أو فشلها.

وبمعنى آخر هي إخضاع عوامل التنفيذ وتفاصيله وإجراءاته ونتائجه للرقابة كافة ، فتحقيق النتائج المرغوبة يتم بداية عن طريق تحديد الأهداف، ثم أداء مجموعة من الأنشطة على ضوء إجراءات وهياكل تنظيمية مصممة جيداً، وبمساعدة الموارد البشرية و المادية المتاحة، وعليه ينبغي أن تمارس الرقابة على كل شيء يسهم في تحقيق هذه الأهداف.

ب- **الرقابة بالاستثناء** : يمكن للمدير أن يختار بعض النقاط الحرجة ليوليها اهتماماً خاصاً، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكن التأكد من أن العملية بكاملها تسير على حسب الخطة الموضوعة، و عموماً يعتمد الاختيار بين هذين النوعين على :

- التكاليف
- نوع و طبيعة العملية المراد رقابتها.

**٢- الجهة القائمة بالرقابة :**

أ- **الرقابة الداخلية** : تتمثل في الرقابة على جميع نواحي التنفيذ من خلال المدير المسؤول داخل كل إدارة أو قسم وبوصفه أكثر صلة بمرؤوسيه، وتقييم خططه بدقة أكثر ، و توافر المعلومات لممارسة الرقابة.

ب- **الرقابة الخارجية**: هي التي تمارسها أجهزة خارجة عن إدارة المنظمة، بهدف التأكد من الالتزام السياسي والعقائدي للعمل الإداري، و أن العملية الإدارية تماشى فلسفة نظام الدولة، و تتمثل هذه الرقابة فيما يلي :

- الرقابة السياسية.
- الرقابة القضائية .
- الرقابة الإدارية .

ج- **الرقابة الذاتية** : نعني بها قيام الفرد بالرقابة على عمله وتقييم نتائجه، وتحديد مدى كونها تتفق مع المعايير المقررة، و تتحقق هذه الرقابة بالاتجاه نحو مشاركة المرؤوسين في الإدارة ، و تفويض كل فرد قدراً من المسؤولية، بحيث يدرب على المهارات التي تحقق تلك المسؤولية بنجاح، وأن يعطى الفرد الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وبذلك تساعد الإدارة بهذا الأسلوب على الاستفادة الكاملة من مهارات وخبرات واهتمامات الأفراد كافة ، بوصفهم ناضجين و قادرين على تحمل مسؤولياتهم بما يسمح بتقدم العمل.

**٣- من حيث المجال :**

أ- **الرقابة على الإنتاج** : يتم فيها متابعة تنفيذ خطط الإنتاج و التأكد من إنجاز المهام اللازمة لإتمامها في الوقت المحدد دون تأخير، ومعالجة القصور في التنفيذ حتى يتطابق مع الخطط الموضوعة، ويجري تخصيص الموارد اللازمة( الآلات، الأموال، الأفراد) وفقاً لتتابع المهام ، كما يعاد تخصيصها خلال مدة التنفيذ لضمان الخطة في الوقت المحدد ويستفاد من نتائج الرقابة على الإنتاج في تطوير أساليب الأداء و أنماط المنتجات أو الخدمات ومستوى جودتها، بما يحقق بلوغ الأهداف إلى درجة أكبر من الفاعلية

ب- **الرقابة على المخزون** : تتمثل في إجراءات المراجعة الدورية على رصيد المخازن من المواد و المهمات والأدوات والمعدات والسلع تامة الصنع، وذلك لإحكام عمليات الصرف من الأصناف المختلفة، و تقدير وضع المنظمة و ممتلكاتها بطريقة موضوعية سليمة، ويستفاد من نتائج الرقابة على المخزون في تقدير احتياجات المنظمة من المواد والمهمات المختلفة التي تلزمها لممارسة أنشطتها التنفيذية و ضمان الانتظام في العمليات الإنتاجية (١٨).

ج- **الرقابة المالية**: ترتكز هذه الرقابة على العوامل المؤثرة على ربحية المنظمة ومدى كفاية استخدام رأس المال، وترشيد التكاليف، والمصروفات كافة ، وسرعة تحصيل

مستحقات المنظمة من عملائها، وترجع أهمية هذه الرقابة إلى محدودية ميزانية الم
والرغبة في استخدام مصادر الأموال المتاحة في الاستخدامات المثلى لها.

د- **الرقابة على الأفراد ( تقييم أداء العاملين)** : تتم هذه الرقابة بغرض قياس و
كفاية العاملين، ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بأعباء وظائفهم، ومستوى ت
في تحقيق العمل، كما تمتد لتشمل أيضاً تصرفات العاملين في المنظمة من حيث ا
والاستعداد والرغبة في العمل بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي و
لحق الفرد في الترقيات والحوافز الدورية، وفي تقرير أصلح الأفراد الترقية إلى الو
الأعلى، وفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وإعادة النظر في سياسات وأ
اختيار العاملين.

**٤- من حيث التوقيت :**

يمكن تقسيم الرقابة إلى ثلاثة أنواع في علاقتها مع الزمن، فالرقابة قد تمارس
لتنفيذ (الأولية أو المانعة) أو في أثناء التنفيذ ( الجارية ) أو بعد التنفيذ( التغذية العكس

أ- **الرقابة الأولية ( المانعة )** : هي التي تركز على الكشف عن الأخطاء والانح
والعمل على منعها قبل حدوثها عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة كافة أ
طريق تقييد تلك العوامل المؤدية إلى الأخطاء وتذليل المصاعب التي تواجه التنفيذ
وذلك عملاً بالقول الشائع : " درهم وقاية خيرٌ من قنطار علاج " فليس من المق
تنتظر الإدارة إلى حين وقوع الخطأ أو الانحراف عن المستويات المعيارية المقررة ثم
تصحيحه وغالباً ما لا يكون هناك مجال لتصحيح الخطأ ولكن من الأفضل أن تضع
لكفيلة باكتشاف مواطن الضعف التي ينتج عنها الخطأ والعمل على إصلاحها وبذ
تعطى الفرصة لوقوع الانحراف أصلاً.

قد يرى بعضهم أن ذلك يعد تخطيطاً ولكن التخطيط يختلف اختلافا كبي
خطوات الرقابة المانعة بمعنى أنه يجب أن يتم أساساً قبل تلك الخطوات فالتخطيط

خطة أساسية للعمل ويحدد في هذه الخطة الأهداف المنشود تحقيقها عموما فهو يضع نموذجاً لما تأمل الإدارة تحقيقه ولكنه لا يضع قائمة بالأوقات والأماكن التي سيباشر فيها المنفذون عملهم .

ب- الرقابة الملازمة (الجارية): هي التي تؤدي في أثناء تنفيذ العمل وتركز على مدى التقدم في هذا التنفيذ فعلى الرغم من إعطاء التعليمات اللازمة كافة وتوفير الإشراف اللازم على العمل فإن هذه الرقابة تسعى إلى تحقيق التنفيذ بالكمية والجودة وفقاً للمعايير المستهدفة عن طريق قيام المدير بتقييم الأداء الفعلي واتخاذ ما يراه مناسباً لكي يظل مرؤوسوه في الخط المحدد بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات المصححة فوراً في حالة انحراف الفرد في أدائه عن الخط الموضوع .

يتفق هذا المفهوم مع مفهوم المتابعة بمعنى أن كليهما يتعلق بالحصول على البيانات الفعلية المتعلقة بالتنفيذ على مراحل دورية قصيرة بحيث يتسنى الكشف عن المشاكل التي تعوق التنفيذ واقتراح سبل علاجها أي أنهما ينصبان على ضمان تنفيذ الخطة دون انتظار لتحقيق النتائج المحققة منها.

ج- الرقابة اللاحقة( التغذية العكسية ) تمارس هذه الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط وتقييم النتائج النهائية للعمل المراد إتمامه وفي ظل هذه الرقابة يتم الاتفاق على معيار معين ويجري قياس الأداء الفعلي في ضوئه ويبلغ المدير بنتائج القياس وفي حالة حدوث انحرافات جوهرية عن الخطة يتحرى المدير أسبابها واتخاذ التصحيح اللازم.

## ٨- خصائص نظام الرقابة الفعال:

**يحدد " هارولد كونتز " و " سيريل اودونيل" عشرة متطلبات أساسية للرقابة الفعالة ، وعلى الرغم من أن هذه المتطلبات تمثل تعميمات واسعة عن الخصائص المرغوبة في نظام الرقابة، وأن كل نظام للرقابة يحتاج إلى تعميم خاص به، إلا أن تلك الخصائص العشرة يجب الاهتمام بها عند إنشاء نظام للرقابة(١٩).**

١- 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 أن 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.

٢- أن يعمل على سرعة البلاغ عن الأخطاء بمجرد ظهورها وقبل تفاقم أضرارها فمن الضروري أن يتعرف المدير كيفية تسيير الأمور في التنفيذ بل من المرغوب فيه أكثر معرفة ذلك قبل وقوع الخطأ عملاً بالقول المأثور" لا تخبرني أن الحصان قد هرب دعني أعرف بسرعة إذا كان هناك ضعف بالسور"(٢٠).

٣- أن يكون متطلعاً إلى الأمام أي منع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تجنبها فالمدير يجب أن يتنبأ ويتوقع ويقدر المعوقات كافة التي يحتمل حدوثها.

٤- أن يبرز الاستثناءات عند النقاط الحرجة فالمدير لا يمكنه مراقبة تفاصيل كل مرحلة أو على الأقل أن يعامل كل مراحل التنفيذ بنفس الطريقة والاهتمام بمعنى أنه يجب أن يراقب بالاستثناء متعاملاً مع المواقف غير المعيارية فقط، أي التي تخرج عن المعايير المقررة، ومع ذلك فإن 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 ٥% ولكن لا يقلقه انحراف تكلفة طوابع البريد عن ميزانية بنسبة ٢٠ %.

٥- أن يكون موضوعياً بمعنى أن يكون النظام الرقابي مسألة خاضعة لمعايير محددة واعتبارات شخصية ، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية غير موضوعية فإن شخصية المدير وشخصية المرؤوسين قد تؤثر في الحكم على الأداء ولهذا يجب استخدام معايير محددة ومعروفة لكل من المدير والمرؤوسين وتجنب المعايير الجزافية فمثل هذه المعايير لا تثير رفض المرؤوسين وتذمرهم فحسب ، ولكن تشككهم في الإدارة وموضوعيتها أيضا .

٦- أن يكون مرناً فالنظام الرقابي يكون قادراً على الاستمرار إذا استطاع مواجهة الخطط أو الظروف المتغيرة بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف التنفيذ.

٧- أن يعكس النموذج التنظيمي، بمعنى أن يماشى 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 و تقييم 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 و سياستها و وسائلها.

٨- أن يكون واضحاً و قابلاً للفهم بما يحقق سهولة تطبيقه من قبل 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 يتوافر لدى القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها.

٩- أن يكون اقتصادياً : بمعنى أن يكون العائد الناتج منه يفوق تكلفته أو يساويها، وعموماً فإن مسألة الاقتصاد أو الوفر هي في الحقيقة مسألة نسبية تتوقف على نوع

وطبيعة النشاط الذي يتم مراقبته وحجم المنظمة والخسائر المحتمل حدوثها في حال عدم وجود رقابة ، ولكن نريد القول عموما أنه لا معنى أن يبذل المدير جهداً كبيراً في اكتشاف سبب خطأ بسيط مما قد يعطل العمل ويزيد من التكلفة على نحو كبير فلا معنى أن ننفق ليرة لنوفر عشرة قروش .

١٠- 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 الفصل السادس


[1]- A comprehensive Guid to supervision (California Lifetime learning Publications. ، ١٩٩٤ ، P.١٩٦.

[2] - Ibid ،p.p، ١٩٦ ١٩٨.

[3] ـ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، بيروت: دار النهضة العربية.١٩٨٦ ، ص ٢١٢ .

[4] ـعلي السلمي ،الإدارة المعاصرة ، القاهرة: مكتبة غريب،١٩٧٧، ص ٢٠٩.

[5]- المرجع السابق ص٢١٢ .

[6] ـ السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية،الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة عابدين، ١٩٨٢ ، ص٢٢ .

[7] ـ ليلى شحاته، الإدارة العامة ،القاهرة: مكتبة قصر الزعفران ، ١٩٨٥، ص ٣٧٥.

[8] ـ المرجع السابق ، ص ٣٧٥

[9] - Howard M. Carlisle ، Management Concepts and situations، Chicago : library of congress،١٩٩٨،p.p. ٥٦١-٥٦٢

[10]- علي محمد عبد الوهاب،الإدارة،منهج لتنمية مهارات المدير، القاهرة،مكتبة عين شمس ،١٩٨٨ ، ص ١٨١ .

[11] -Thomas wheelmen and David hunger ، strategically man agement (second edition ، new York :Addison Wesley publishing company)، ١٩٨٦ ، P.٣٧٠ .

[12] - David R. Hampton ، contemporary management (second edition ، new York: Mc grew hill، ١٩٨١)، P. ٤٤٥.

[13]- جميل أحمد توفيق،مرجع سابق، ص٤٠٨ .

[14]- حمدي مصطفى المعاز، وظائف، الإدارة، القاهرة،دار النهضة العربية، ١٩٩٤،ص٣٦٣ .

[15] - David R. Hampton ،Op.Cit.،٤٤٧.

[16] - john H .Jackson And Cyril P. Morgon and Joseph G. Palolillo ، Organization Theory A Macro perspective for Management ،Third Edition، New York: Prentice- Hall ،١٩٨٦ P.٤٨٩.

[17] - Ropert M. Fulmer، The New Management ، New York، Macmillan Publishing Co. ، ١٩٨٩، p ٢٥٩.

[18] – محمد عبد الفتاح منجي، الإنتاجية، القاهرة بيمكو للاستشارات الهندسية ، ١٩٨٨ ، ص ٥٩-٦١.

[19] - Ropert M. Fulmer، Op.Cit.،٢٦٠.

[20] -Ibid.p.٢٦٠.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السابع

# وظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية (*)

١- مقدمة .

٢- وظائف الإدارة الصحفية .

٣- المديرون ( الميزات والوظائف ) .

٤- مهام بعض الإدارات الصحفية .

---

* - إعداد : الدكتور / محمد الرفاعي .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١ – مقدمة :

يقـابل تعـبير الإدارة باللغـة العربـية كلمة Administration أو كلمة Management بالإنكلـيزية ، وثمـة محاولات للتفريق بين المفهومين ، **فالأول** – يتضـمن المسـؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه الجهود كافة لتحقيق الأهداف المرسومة ، أي أنه يشير إلى مهام الإدارة في المستويات العلـيا لكـل المؤسسة . في حين يتضمن المصطلح **الثاني** – الفاعلية التنفيذية اللازمة لنجاح المنظمة في تأدية عملها ، أي مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل اليومي ، وعلى الرغم من محاولة التفريق هذه ؛ إلا أنهما يدلان على جهد بشري منظم لتحقيق أهداف محددة [١].

**وبالنظر إلى الفكر الإداري المعاصر يمكن تلمس مدرستين واضحتين في هذا المجال :**

**١ – المدرسـة الكلاسيكية** : برزت في بداية القرن العشرين ، وتنظر إلى الإدارة على أنها مجموع العمليات الخاصة بتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة. وأرسـى هـذا التوجه وظائف الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والرقابة ، ولها اتجاهـان بارزان يمثلان نواة مدرستين خرجتا من عباءة المدرسة الكلاسيكية هما :

**الإدارة العلمية** : تركز على جهود القوى العاملة (الأفراد ) بمعنى كيفية التعامل مع مدخلات الإنتاج والعملية الإنتاجية بطريقة تضاعف من إنتاجية القوى البشرية (الأفـراد) . أي أنهـا تهتم بتحقيق الكفاية الإنتاجية بالمقام الأول بما يتناسب مع التطور الفني والتكنولوجي ، حيث تقدر الكفاية **بمعامل الكفاية** وهو الوقت المقدر لأعمـال ورديـة ( قسـم ما ) على مجموع الساعات المتاحة لهذه الوردية ( أو القسـم)، وبالـتالي تولي هذه المدرسة العمل عنايتها ، وتركز على فكرة الوظيفة

وتعدهـــا مـــن أهـــم عناصـــر الإدارة ، لتحقيق النتائج المطلوبة مع تحقيق رفاهية الأشـــخاص الذيـــن يحققون تلك النتائج ، ومن أشهر روادها هنري فايول . H Fayol وماكس ويبر M . Weber وجيلبرت Gilberth وهنري جانت . H Ganit وموريس كوك M . Cooke وفريدريك تايلور F . Taylor المسمى بأبي الإدارة العلمية ، ومن التعريفات التي قدمها لتعريف الإدارة هي أنها : العملية الـــتي تخـــتص بتوجـــيه الجهود البشرية المشتركة والمنظمة لتحقيق بعض أهداف المـــنظمة. **والاتجـــاه الثاني عمومية الإدارة :** أو نموذج العملية الإدارية التي حددت خمس وظائف للإدارة هي : التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، وقدمت هذه المدرسة **مبادئ الإدارة ومنها** : تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاســـي وتـــدرج السلطة ونظم ترقية العاملين . وعرف لهذه المدرسة **اتجاهان الأول – يعرف بالمدرسة التجريبية ، والثاني – يعرف بمدرسة بحوث العمليات .**

**٢– المدرسة السلوكية :** تمـــتم هذه المدرسة بالموظفين أكثر من اهتمامها بالعمل ، فهي تتبع المثل القائل أعط الناس حاجاتهم تجدهم ينجزون أعمالهم بفاعلية ، ويرى رواد هـــذه المدرسة ألا يتم تكيف الفرد مع المنصب ، ولكن من الضروري تحقيق عمليـــة انصـــهار الفـــرد بالمؤسســـة التي يعمل بها [٢]. وتعد قائمة ماسلو . A Maslow التي تمثل الحاجات الإنسانية ( الحاجات البيولوجية الأساسية " الأكل والشـــرب والملـــبس ..."– الحاجـــات النفسية " الشعور بالأمان والسلامة " – الحاجـــات الاجتماعية " الشعور بالانتماء إلى الجماعة والحب وإقامة علاقات مع الآخـــرين " – الرغـــبة في إثبات الذات وتقديرها من قبل الآخرين – الرغبة في

تحقيق الذات ) ونظرية مكغريكر D . Mcgregor حول النظرة المتفائلة والمتشائمة للإنسان ( X Y ) إسهامات أساسية في هذه المدرسة الإدارية .

وفي أربعينيات القرن الماضي ظهرت **المدرسة الكمية في الإدارة** التي طبقت التحليل العلمي لحل مشاكل الإدارة على اختلاف أحجام المنظمات ، لذلك فهي تركز على المشكلات الفنية أكثر من تركيزها على المشكلات السلوكية من خلال بناء نماذج رياضية تعالج إحصائيا بما يفضي إلى نتائج عملية تقوم على تحليل رياضي ، وأسهمت الحاسبات إلى درجة كبيرة في تحقيق أفكار هذه المدرسة .

ثم ظهرت **نظرية الأنظمة** التي تركز على الطبيعة الديناميكية للمنظمة فهي نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية ؛ وإذا كان كل نظام فرعي يؤدي وظائفه على نحو مستقل فينبغي أن يتم ذلك في إطار منسق مع أعمال بقية الأقسام الأخرى المكونة للمنظمة ، بما يحقق وحدة النظام ككل ويلبي احتياجات الأهداف المخططة .

ثم برزت **النظرية الموقفية** التي أرست مبدأ عدم وجود حل وحيد للمشكلة أو الموقف الذي يعترض طريق المنظمة ، وترتئي 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 .

وبتطور الفكر الإداري ظهر **نموذج الإدارة الإستراتيجية** الذي يهتم بالمنظور الشامل للإدارة المعتمد أساساً على تحليل الموقف الراهن للمنظمة ، والنظرة الشمولية لتحديد السيناريوهات المستقبلية ؛ من خلال تحليل الظروف الداخلية والخارجية معاً للمنشأة ؛ ووضع ملامح سيناريوهات مستقبلية لما هو ممكن واختيار

أفضـــلها في ظل المعطيات والظروف المرحلية المقبلة والتغيرات المتوقعة والطارئة . ومر الفكر الإداري بهذا النموذج بأربع مراحل أساسية :

١- **مرحلة التخطيط طويل المدى** الذي اهتم بوضع السياسات الإستراتيجية بعيدة الأجل لحياة المنظمات .

٢- **مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود** أو إستراتيجية الإدارة في التقويم المرحلي بما يتلافى عيوب التطبيق قبل الاستفحال وإضافة البدائل إلى تحقيق الأهداف .

٣- **مـــرحلة التوجه البيئي** الذي يركز على العوامل الداخلية والخارجية والتعرف على مدى تأثيرها في أنشطة المنظمة .

٤- **مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل** الذي جاء استكمالاً لسابقه نظراً لأهمية الـــبعد الـــدولي في حياة المنظمات ، بما يتوافق مع اتجاه العالم نحو العولمة وهو ما يرادف مقولة عولمة الإدارة .

وتركز الاتجاهات البحثية الحالية على التخصص الأعمق في مجال الإدارة وتتناول فـــرعاً محـــدوداً مـــن مهام الإدارة ، فبرزت مفاهيم جديدة كان يتم تناولها على نحو عرضـــي، يمكن أن نطلق عليها الإدارة التخصصية أو النوعية مثل إدارة الجودة وإدارة الإنتاجـــية وإدارة الوقت وإدارة تنمية الموارد وإدارة الأزمات وغيرها من التخصصات الـــتي تنال اهتمام الباحثين في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي كان لها انعكاسات على شتى مناحي الحياة .

ويـــنظر بعـــض الباحثين إلى الإدارة الصحفية على أنها **إدارة التحرير** أو إدارة الجهـــاز التحريري ، بمعنى أنها عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه جهاز تحرير الصحيفة من محـــررين ومصورين ورسامين وكتاب ومصممين يعملون في أقسام الصحيفة المختلفة الـــتي تقـــوم عـــلى نشر الصحيفة [٣] وعزز هذا التوجه أن جهاز التحرير يمثل العمود الفقـــري في المؤسسات الصحفية . لذلك ينظر لإدارة الصحف على أنها نشاط إبداعي

يهيئ الظروف للعاملين في الصحف لإنتاج نوعية عالية المستوى من الإنتاج الفكري . ويعيب هذا الفهم أن العاملين في الصحف ليسوا جميعا صحفيين وأصبحت المؤسسة الصحفية تمارس أنشطة متعددة صحفية وصناعية وتسويقية ومالية وإدارية واجتماعية وترفيهية .....

ومن وجهة النظر التنظيمية تشمل **إدارة المؤسسة الصحفية** مجموع الأقسام المكونة للمؤسسة الصحفية سواءٌ كانت تحريرية أم تجارية أم قانونية أم إعلانية أم مطابع وغيرها ، فمجموع هذه الإدارات مجتمعة تعد قوام المؤسسة الصحفية بما يكفل سير دورة حياتها ، واستمرار ما يصدر عنها من مطبوعات وأنشطة أخرى وقد لا يتحقق هذا بالجهاز التحريري فقط .

## ٢- وظائف الإدارة الصحفية :

تهتم **الإدارة الصحفية بعدة جوانب** شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة إنتاجية يضاف إليها ما يتعلق بالعمل الصحفي بوصفه عملا فكريا ، وهو ما يحدد الجانب الوظيفي للمؤسسة الصحفية التي تعد صناعة ذات رسالة اجتماعية :

### جانب إنتاجي :

صناعة الصحافة شأنها شأن أية صناعة يحتاج قيامها إلى توافر عناصر الإنتاج الضرورية لأية صناعة أخرى ( رأس المال ، العنصر البشري ، معدات إنتاج ، عمليات إنتاج ، وإدارة ) و لابد من العناية بمجموعة متغيرات حتى يستمر المشروع الصحفي [٤] لعل أبرزها :

۞- توافر قدرات التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، فالمؤسسات الصحفية توصف بالمؤسسات المفتوحة على البيئتين الداخلية والخارجية ، وأي تغير في بيئتها الداخلية سينعكس على بيئتها الخارجية ونقيض ذلك صحيح وإن كانت التأثيرات نسبية طبقا لنوع المؤثر وقوة مركز المؤسسة الصحفية الإعلامي والمالي .

۞- تحتاج صناعة الصحافة – خلافا لأي منتج آخر – إلى دراسات جدوى اقتصادية وفنية وتسويقية مستمرة ، لأن المضمون الإعلامي مرتبط بالمستهلكين وهؤلاء مرتبطون بتغير مستمر على مستوى السن والذوق والعادات القرائية ... وذلك يحتاج إلى دراسات علمية مستمرة حتى لا يصاب المنتج الصحفي بالبوار ( زيادة نسبة المرتجعات ).

۞- البحث عن التكاليف المنخفضة لأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال **خفض دورة إنتاج السلع** ( الوقت الجاري بين طلبات القطع الأولية " مدخلات الإنتاج " وخروج المنتج النهائي " مخرجات الإنتاج " ) وهذه انخفضت بفعل التطور التقني من أربعة إلى ثمانية أشهر ثم إلى ثلاثة أسابيع ، وتحرر المشتركون من ٣٠ % إلى ٤٠% من أعبائهم الإدارية . كما تخفض الفوترة الإلكترونية ٣٠% من كلفة العمل المخصص لتسجيل الفواتير[٥] . وفيما يتعلق بالوفرة في مجال آخر على سبيل المثال لا الحصر : كانت ترد إلى الوكالة العربية السورية للأنباء ( سانا ) حوالي ٥٠٠ صورة يتم طباعتها وتحميضها على بطاقات ورقية تصل تكاليف استقبالها وطباعتها لما يقرب من ١٠٠ ألف ليرة سورية يومياً ، وبعد أن عمدت الوكالة إلى أتمتة بعض مكاتبها وأعمالها ، تم إلغاء الورق لطباعة الصور الواردة إلى الوكالة التي أخذت تخزنها على وسائط إلكترونية مما حقق وفراً يصل إلى ٧٠ ألف ليرة سورية يومياً في مجال استقبال وطباعة الصور فقط .

۞- تحتاج صناعة الصحافة إلى كادر بشري كبير لأداء الأعمال التي تؤديها المؤسسة، وعلى نحو خاص لطاقم تحريري ينتج نوعية عالية من الإنتاج الفكري ، لذلك ينبغي على الإدارة الاهتمام بفاعلية الإنتاج لأنه سيؤثر على دورة حياتها بوصفها مؤسسة .

۞- تحقيق الأرباح – أو على الأقل الحيلولة دون الخسارة – وربط هذه الزيادة بأجور العاملين وأنظمة الحوافز والمكافآت والتوسع بأعمال المؤسسة الصحفية والمجاورة بما من شأنه تجاوز الأمراض الاقتصادية .

**جانب اجتماعي :**

توصف صناعة الصحافة بأنها رسالة ومسؤولية اجتماعية ، فهي معنية بالقيام بمسؤوليتها والالتزام برسالتها تجاه الرأي العام . وممارسة أدوارها الاتصالية بأخلاق مهنية ( الموضوعية – الصدق – النزاهة – عدم التحيز ... ) .

والاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري [٦] .

وفي التطبيق العملي الجانبان مرتبطان يصعب فصل أحدهما عن الآخر ، والأدوار التي تؤديها الصحافة تمهد لها الطريق للسير نحو الأفضل أو على الأقل للتأكد من أن كل شيء يتم وفقاً لما هو مخطط له . ومن المهم النظر لكفاية ومدى ملاءمة مدخلات الإنتاج لحاجات المؤسسة الصحفية والظروف التي قادت لاختيار نوع محدد منها دون غيرها ، والجهة صاحبة القرار في ذلك ، ولاسيما العناصر البشرية القادرة على القيام بهذه الأدوار ... فإذا افترضنا أن البعد الإنتاجي يتمثل بالمطبعة وما يسبقها من عناصر إنتاج المطبوعات ، فإن البعد الاجتماعي ضروري لاستيعاب وجهات النظر كافة ، طبقا لقدرة المؤسسة المالية ، وقناعة صناع القرار بذلك ...

ولمزيد من فهم دور الإدارة في المؤسسة الصحفية لابد من توضيح المكونات الرئيسية للمؤسسات بعامة سواء الإنتاجية أم الخدمية ، ولا تختلف المؤسسات الصحفية كثيراً عن أية مؤسسة أخرى باستثناء وجود إدارات مضافة إلى هيكلها التنظيمي لأداء الأعمال الصحفية والمهام المجاورة لها ذات الطبيعة الخاصة . وغالبا ما

يتكون **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** من أجزاء متداخلة تربطها علاقات وظيفية متبادلة لإنجاز مهام وأنشطة مشتركة ، ووظائف تحقق في النهاية سياسات المؤسسة وأهدافها. والشكل التالي يوضح أهم مرافق المؤسسات عموما .

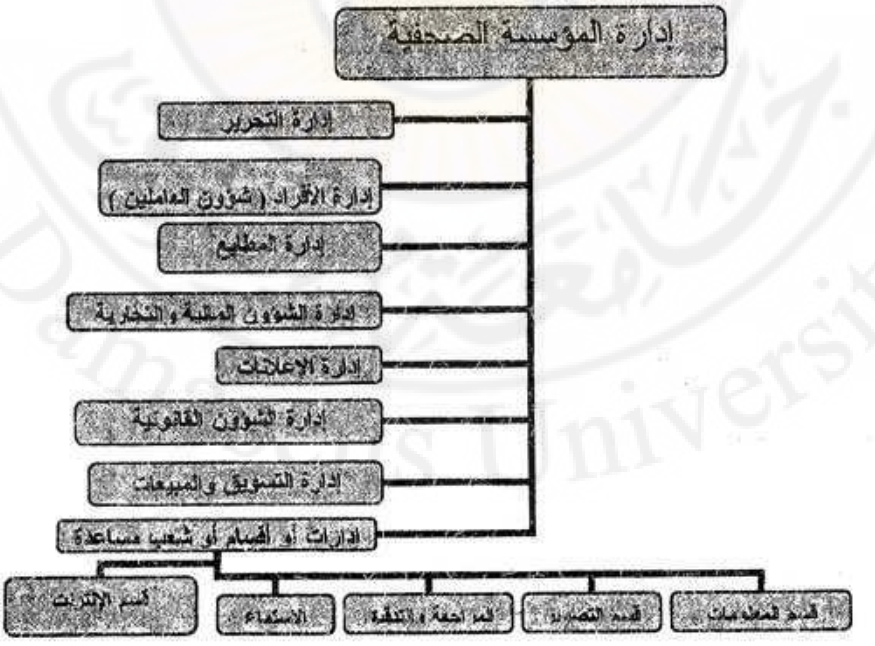
**شكل رقم ( ١ ) :**

**أبرز مرافق المؤسسات عموما**




**شكل رقم ( ٢ ):**

**أبرز مرافق المؤسسات الصحفية :**



أدى تنامي المؤسسات الصحفية إلى إعادة النظر في وظائف إدارتها بوصفها ضـرورة عصرية ملحة ، **ولم يكن التطور في رأس مال الصحف وتعدد الأنشطة الصـحفية** هو العنصر الذي جعل وظيفة مدير الصحيفة ضرورة عصرية، إنما **طبيعة العمـل الصـحفي وخصائصه** ، واختلاف ملامح صناعة الصحافة المعاصرة عن صـناعة الصـحافة مـن قبل التي تحتاج اليوم إلى استثمارات ضخمة وما تشهده الصـحف مـن منافسة حادة متعددة الأوجه سواء من الصحف الأخرى أم سائل الإعـلام الأخـرى ؛ وتوسع المنشآت الصحفية في نوعية إنتاجها الإعلامي وغير الإعلامـي كمـاً ونوعاً ، ولا يغيب عن الأذهان تعدد أشكال المخاطرة في صناعة الصـحافة إذا أضفنا إلى العوامل السابقة أن المشروع الصحفي مشروع اقتصادي يسعى إلى الربح ( أو على الأقل يحاول تفادي الخسارة وهو بحد ذاته ربحاً من نوع آخـر كتسيير حركة الأموال ، وتوظيف عاملين ... ) وبنفس الوقت يؤدي دوراً اجتماعياً ورسالة ثقافية في المجتمع الذي تصدر فيه ومن أجله الصحيفة .

كـل هذه العوامل جعلت من الإدارة الصحفية ضرورة عصرية لتحقيق المعادلة الصـعبة في العمل الصحفي بوصفه مشروع ذو طبيعة مزدوجة اقتصادية واجتماعية بـنفس الوقـت ، تسعى خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهداف مرسومة يفرضها الواقع المجـتمعي والمـرحلة التاريخية من مراحل تطوره ، لذلك تحدد مهام الإدارة بشكل أو بآخر الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها ، وتنقسم على الأعم إلى **أهداف مستمرة (إستراتيجية )** تعبر عن إطار عريض يوضح السياسات التي تتبعها مؤسسة ما لتحقيق مهامهـا بعيدة الأجل ، **وأهدافا مرحلية ( تكتيكية )** توضع خلالها الخطط لأوقات زمنية محدودة أو لمواجهة أزمات طارئة . وأبرز **وظائف الإدارة في المؤسسة الصحفية البحـث والتخطـيط والتنظـيم والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة** [٧] **والتوجيه والـتقويم والتوثـيق** . وهي وظائف مناطة بالإدارات على اختلاف مستوياتها العليا

والمتوسطة والدنيا ولكن بنسب متباينة . **وينقسم الإداريون في عموم المؤسسات لثلاث مجموعات لكل منها مهامه ومسؤولياته :**

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

٢- **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 .

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

ولكل من هذه المجموعات دوره في أداء الوظائف الإدارية وبنسب متفاوتة فمساهمة الإدارة التنفيذية في بعض وظائف الإدارة أقل من مساهمة الإدارة العليا

**وأبرز وظائف الإدارة في المؤسسة الصحفية :**

- **البحث والتخطيط في المؤسسة الصحفية :**

يقصد بالبحث النظر في الواقع الحالي والآفاق المستقبلية للمؤسسة الصحفية لوضع الخطط الآنية وبعيدة المدى ( التكتيكية والإستراتيجية ) . والتخطيط هو وضع الإطار العام وطرق العمل وآليات تنفيذه بما يحقق أهداف المؤسسة الصحفية . أو إقرار

ما يجب عمله ؟ وكيف ؟ ومن يقوم بذلك ؟ . أو تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً ووضع برامج التنفيذ الخاصة بها مسبقاً ، بتحديد الطرق والوسائل والإجـــراءات الـــتي يجـــب إتباعها إلى تحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني وبيئي مدروس .

ويشكل التخطيط الضوابط المنطقية التي تحول دون تحول عمل المؤسسة لعمل ارتجـــالي ، فمـــن المهم بادئ ذي بدء معرفة ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال مدة زمنـــية محـــددة ، حتى تتمكن الإدارات الأخرى من توجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف الموضـــوعة فأنشطة الناس والمنظمات نشاطات هادفة لتحقيق غايات مدروسة بعناية مســـبقاً وذلك بتشخيص الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ووضع الإجراءات المرشدة إلى تنفيذها . والتخطيط مهمة أساسية من مهام الإدارة العليا ، ويربط بعض الباحثين بين التخطيط واتخاذ القرار لأن من يخطط يتخذ ضمنا قرارا بذلك .

**أولاً-** يحتاج المخططون إلى وقت أطول لإنجاز مهام التخطيط فهو يحدد بشكل أو بآخـــر عمليات الإنتاج " آليات التنفيذ " ومخرجات العملية الإنتاجية ، كما يحتاج إلى وقـــت وتفكير عميق ونوع من التفرغ وهو أمر غالباً غير متاح لرجال الإدارة العلـــيا المثقلين بالرد على الهواتف ؛ والاجتماعات العامة والخاصة – على الأقل في النظم التقليدية – فما العمل لتفريغ رجال الإدارة لأداء هذه المهمة ؟ . لنفترض أن أحـــد المدريـــن يريد الإطلاع على ملف ( س ) فما الذي سيفعله ؟ . ربما سيقوم بكـــل أو بعـــض الإجـــراءات التالية ( إن كان الملف محفوظاً في قسم معلومات الصحيفة أو أي قسم آخر ) :

١- الاتصال بالسكرتيرة من خلال محطة الاتصال الداخلي (الإنتركم) أو الهاتف ، واستدعاؤها أو طلب الملف مباشرة إن لم يكن الملف ذا طبيعة خاصة وإلا سيضطر

لاستعمال جرس أو منبه استدعاء السكرتارية ؛ وبعد حضورها يطلب منها الملف المذكور .

٢- ستتصل السكرتيرة بقسم المعلومات أو القسم الموجود به الملف المذكور وتطلبه رسمياً باسم المدير المذكور .

٣- على الفور تبدأ عملية البحث عن الملف وربما تستغرق هذه العملية القليل من الوقت إن كان نظام الحفظ دقيقاً في المؤسسة . ومهارات العاملين في الحفظ واهتمامهم بالأمر .... وسيادة الفوضى تضيع الكثير من الوقت في البحث عن ملف ليس في مكانه أو ورقة لم يحسن تصنيفها في مكان أو ملف [٨] ، إن لم يكن الملف معار لمدير آخر .

٤- يكلف رئيس قسم المعلومات أو قسم المحفوظات أحد العاملين بإيصال الملف المذكور إلى السكرتيرة التي تدخله بدورها إلى المدير ، وقد يحتاج الملف إلى استشارة قانونية أو مالية أو غيرها .. مما يضطره لإرسال الملف مرة أخرى إلى جهة الاستشارة . ... وبوجود نظام آلي متبع بالمؤسسة ستتغير الدورة المستندية وتتجاوز الروتين الممل : سيدير المدير مفتاح حاسبه ويطلب الملف مباشرة من قاعدة البيانات المحفوظ بها – وإن كان غيره من المدرين يطلع على نفس الملف – وإن كان يحتاج إلى مراجعة قانونية أو مالية يحيلها مباشرة إلى جهة الاختصاص من خلال البريد الإلكتروني ويطلب منها المراجعة وإبداء الرأي والإعادة ؛ وإن لم يكن المسؤول المالي أو القانوني المختص بالاستشارة على رأس عمله أو في مكتبه ، فبمجرد فتحه لحاسبه ينبهه إلى وجود بريد ( ن الممكن تحديد نوعية البريد بعاجل / عاجل جداً / سري / سري للغاية ) يعاد الملف إلى المدير عبر شبكة داخلية في المؤسسة ، وهذه الدورة المستندية توفر الكثير من الوقت وتتيح للمديرين الفرص

السانحة للتفرغ أكثر لأعمال التخطيط ، وهذا المثال البسيط ينطبق على كل مراسلات المؤسسة التي تمر عبر الشبكة بعيداً عن الأيدي البشرية ؛ وبعضها يكون معوقاً من معوقات الإنجاز السريع في العمل . وهو ما يندرج تحت مفهوم إدارة الوقت الذي يشمل إدارة الأفراد والطرق والآلات والأدوات المكتبية للحصول على أفضل النتائج بأعلى كفاية وبأقل جهد وأقصر وقت ممكن ، بالإضافة إلى الأنشطة المساعدة التي تتعلق بأعمال البريد الصادر والوارد وحفظ الملفات وتلقي وإرسال المكالمات الهاتفية وتحرير المذكرات [٩] .

**ثانياً** – لابد من إتاحة كل الخيارات أمام صناع القرار في المؤسسة ، وهو ما يحتاج إلى توفير البيانات الضرورية بسرعة كبيرة وإتاحتها أمام المدرين ليتمكنوا من الاصطفاء بين العديد من الخيارات الممكنة .

**ثالثاً** – المساعدة في رسم الخطط الفرعية وقد يكون مضاهاة خطة بأخرى سابقة ، أو تجربة بتجربة بديلة لم يتم تطبيقها بالاستفادة مما هو متاح في قواعد البيانات .

**رابعاً** – اختبار البدائل لوضع الخطط النهائية وتتعدد طرق تقويم البدائل وأبسطها عرضها على المختصين لإبداء الرأي ، أو تشكيل ورشة عمل للتقويم أو الاستعانة بدور الخبرة المتخصصة وفي رأيي أفضل هذه الطرق التقويم من خلال محك حقيقي بتجريب الخطط على عينات مصغرة ( بعض الأقسام ، بعض العاملين ... ) .

**خامساً** – تعديل الخطط بسرعة تبعاً للأحوال المتغيرة إذا ظهرت معطيات جديدة تسهم في تصويب الخطط الموضوعة ، والحقيقة أن الإعلام بحكم ارتباطه بمتغيرات عديدة ( اجتماعية وسياسية واقتصادية ، داخلية وإقليمية ودولية .... ) هو عرضة للكثير من الأحوال الطارئة ، وعلى الإدارة أن توفق أوضاع المؤسسة الصحفية لاستيعاب المتغيرات الجديدة .

**سادسا** – الاستفادة من الطاقات التي تتيحها الحاسبات في الحصول على عدد متزايد من المتغيرات وفق منطق رياضي وإحصائي وعن طريق مراجعة ما تم تخزينه على مدى عقود طويلة ( ربما لا يعرفها المديرون الحاليون ... ) توليها الحاسبات اهتمامها .

**سابعاً** – تحديد نوع المعلومات سواء بأهميتها أم بسريتها فعلى سبيل المثال : بعض الملفات لا ترغب الإدارة في إتاحتها للجميع وتتاح فقط لبعض الإدارات والإدارة العليا ؛ هذه الملفات يمكن أن تشفر فلا يستطيع غير من يعرف مفاتيح فك الشيفرة الإطلاع عليها .

**ثامناً** – إعداد الإحصاءات الدورية وتنجزها الحاسبات بسهولة ويسر وإتاحتها أمام عناصر التخطيط للبناء عليها .

**تاسعاً**– اتخاذ القرار من خلال توافر معلومات دقيقة عن كل ما أنجز وما لم ينجز الامر الذي يساعد متخذي القرار في اختيار ما هو مناسب في الوقت المناسب .

**عاشراً**– معالجة الانحرافات بسرعة أكبر إذا كانت المعلومات تصل إلى الإدارة العليا آنياً وبشفافية لتتم عملية الرقابة بإحكام ؛ وإذا كانت الإدارة تبالي بكبح أي انحرافات آنيا منعا لاستفحالها .

**أحد عشر**– زيادة تفرغ المديرين للأعمال الإدارية مع زيادة قدراتهم على اتخاذ القرار بإحكام ودقة وسرعة وباتجاه المستقبل . وإتاحة الفرصة أمامهم لتقدير جهودهم وتقييم نتائجها . وتركيز اهتمامهم على اتخاذ القرارات .

**اثنا عشر**– بتحول الإدارة إلى نظم تراسل البيانات الآلي تتحول القيادة في الإدارة إلى عملية مشاركة جماعية واسعة تذوب فيها فوارق المستويات والتخصصات .

بمعنى أنه تصبح الإدارة نظاماً مفتوحاً ينعكس على كل المؤسسة بالنفع ، على سبيل المثال : قد يكون لدى أحد العاملين الذين يعملون في أحد الأقسام بعض المقترحات لتطوير قسم آخر يكمل عمله ويتعذر إيصال أفكاره للإدارة العليا لأسباب معينة ، يمكنه إرسال أفكاره من خلال البريد الإلكتروني إلى الإدارة العليا أو طرحها للمناقشة على موقع المؤسسة وربما يجد من يشاركه أفكاره أو يطورها ؛ وربما يأخذ الأمر منحى آخر إن كان النظام الإداري مصمما آلياً ويضع المديرون جداول أعمالهم على الحاسوب ( إذا كانت جداول الأعمال متاحة ) يمكن للعاملين الإطلاع عليها ويعرفون من دون عناء كبير الأوقات التي يمكنهم فيها مقابلة مدير معين ، وهذه الخاصية أيضاً تفيد الإدارات على اختلاف مستوياتها في تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية فلا داعي لسؤال كل الأعضاء عن أوقات فراغهم ؛ بل من خلال جداول أعمالهم يمكن تحديد الموعد المناسب للجميع بشكل نصف آلي للإطلاع على مهامهم المجدولة أو آلياً باختيار الموعد المناسب ، وسيقترح الحاسب مواعيد عدة تعرض على الأعضاء إن كان موعد الاجتماع المقترح يحتاج إلى تحضير من نوع معين .

**أهمية التخطيط في المؤسسة الصحفية :**

**للتخطيط أهمية مثلى في حياة المؤسسة الصحفية لعدة أسباب أبرزها :**

- **يسعى التخطيط إلى النهوض بأعمال المؤسسة فهو يركز على البعد المستقبلي** في دورة حياتها ، فالمخططون يرسمون خططهم للمستقبل ؛ ولكن ليس بمعزل عن تجارب الماضي ومعطيات الحاضر لمواجهة التطورات الممكنة والمحتملة والطارئة .
- **يعكس التخطيط أهداف المؤسسة** بصورة لا تقبل اللبس أو الغموض ؛ حتى يتمكن العاملون في المؤسسة من فهمها وتنفيذها ، على ألا تؤدي إلى تكبيل أداء المنفذين ، وهو ما يبرز عند غموض الخطط أو قبولها أكثر من تفسير .

- يسعى المخططون إلى **توفيق الخطط مع موارد المؤسسة** المتنوعة والمتعاملين معها ؛ بمعنى آخر ترجمة أهداف المؤسسة بطريقة يستطيع تلبيتها العاملون في المؤسسة (مدخلات الإنتاج) وتلبي في نفس الوقت احتياجات حقيقية للمستفيدين من خدمات المؤسسة .

- يقوم التخطيط على دراسة **الجهود الممكنة لإنجاز العمل** ، وتوفير الطاقات وتسخيرها لأعمال ذات جدوى ومردود مجدي للمؤسسة ، بما يلغي الأعمال العشوائية .

- يعمل التخطيط على تحقيق الوفرة في **عناصر الإنتاج** ( الوقت– المال – الجهد– المواد الخام –الإدارة عمليات – والمعدات...)لأداء المؤسسة الصحفية أعمالها على أكمل وجه. وبما يؤدي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- يبين التخطيط من خلال الدراسة **مستلزمات الإنتاج الحالية والمستقبلية** ، في الظروف المعتادة والطارئة وبالتالي تستعد المؤسسة لمواجهة الأزمات الناشئة غير المحتملة مستقبلا .

- التخطيط الجيد يساعد على **تنفيذ بقية مهام الإدارة** كالتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه والتقويم ، بأقصر الطرق وأقل التكاليف والجهود المبذولة بما يعود على المؤسسة بالنفع .

- ينبغي أن تكون **الأهداف المخطط لها قابلة للقياس** ولاسيما الكمي ، لتحييد الرؤية الذاتية عمليات التقييم ، وبما يمهد الطريق أمام المراجعة العلمية وتصحيح الخطط بما يتوافق ومتطلبات الواقع وما هو ممكن .

**ويشمل التخطيط في المؤسسة الصحفية ما يلي :**

- العمل على تحقيق وظائف الصحيفة ومن هذه الوظائف :

١- قيام الصحيفة بدورها الإعلامي من خلال إخبار القراء بموضوعية عما يحدث في المجتمع والعالم .

٢- التعليق على الأنباء ووضع الأخبار في إطارها الكلي والمجتمعي بما يحقق التنمية في إطار رؤية واضحة .

٣- المساهمة في عرض السلع والخدمات حتى يستطيع أصحاب السلع والخدمات المعدة للبيع الإعلان عنها ( الجانب الإعلاني في عمل الإعلام ) وفي حال رفض الصحف تقديم خدمة إعلانية ، ينبغي ألا تعرض كليا عن تعريف القراء بالسلع الجديدة أو الفوائد الجديدة لسلع قديمة تم تطويرها ، بمعنى الدخول في شراكة مع المنتجين لتوعية المواطنين بالأنفع وبما يسهم في دعم الإنتاج الوطني.

٤- المساهمة أو القيام بحملات للمشروعات المرغوب فيها اجتماعيا فالصحف جزء من كيان اجتماعي تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش به من خلال الأدوار التي تضطلع بها ؛ كرعاية مشروعات فنية – دعم ذوي الاحتياجات الخاصة – المشاركة في حملات توعية لقوانين جديدة – دعم حملات التشجير .....

٥- منح القراء قدرا من الترفيه والمتعة وهي وظيفة إعلامية تضطلع بها الصحف ، لذلك يندر أن نجد صحيفة تخلو من صفحة الأحجيات وأبراج الطالع وصفحات الترفيه ( الأخبار الطريفة والمسلية ...) .

٦- السعي إلى تحسين حياة القراء من خلال البحث عن فرص أفضل لاستثمار المتاح وخلق فرص أخرى تسهم في النهوض بالحياة الاجتماعية ، وهو ما

يجعل الصحف تمارس نقد الأخطاء وفضح الانحرافات في أي مستوى كانت رغبة في تجاوزها لتأثيرها السلبي إن وجدت في مستوى حياة الأفراد .

٧- تنشـــيط فرص الحوار والاندماج الاجتماعي وتعميق فرص التواصل الفكري في كـــل القضـــايا المطروحة ، فالصحافة جزء من منظومة إعلامية ينبغي أن تعمل معا ، حتى تستطيع المشاركة في بناء أولويات الحوار الاجتماعي .

- تحديد حاجات المؤسسة من مدخلات إنتاج كما ونوعا للوصول إلى مستويات أداء مرتفعة ، وتتمكن من القيام بوظائفها على أكمل وجه .

- تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها ومواصفات مـــن يقـــوم بها ، حتى يسهل تدفق العمل وتستكمل حلقاته ، وأي خلل في هذا التوصيف قد يترتب عليه تعطل العمل برمته بما ينعكس على حياة المؤسسة وفرص بقائها في المستقبل .

- وضـــع نظام للتعيين في المراكز الوظيفية على اختلافها ، تلافيا للأمراض الإدارية وتضـــييقا في فرص ظهور المحسوبيات والانتهازيين والمتسلقين ، وبما ينعكس إيجابا عـــلى مستوى الأداء من خلال تحقيق العدالة المؤسسية والرضا الوظيفي ؛ تتحول معه المؤسسة إلى نظام تسوده القيم المؤسسية .

- وضع نظام مقنن للأجور والحوافز والعلاوات والترقية ، وأساليب رعاية العاملين صحيا واجتماعيا وسلامة مهنية .

- وضـــع خطـــط التدريـــب الحالي والمستقبلي ، وتحديد أمكنة التدريب ومنهم المـــتدربين والمدربين وبرامج التدريب .... بما يخدم في المقام الأول أهداف المؤسسة ويفي بأعمالها على نحو أمثل ، ومن الممكن تصور انعكاسات المحسوبيات في اختيار

المستدربين ( الإيفاد الخارجي ) على مستوى أداء أصحاب الحق في الإيفاد وعلى أدائهم المهني .

- تصميم نظم تقويم أداء العاملين ، وهي خطوة تغيب عن كثير من المؤسسات ولعلها من أهم خطوات الإدارة ، وغالبا ما يتم التقويم بطريقة كيفية وتحكمه نزعات شخصية ، وعلى المؤسسة تحديد كيفية التقويم وتوقيته ونتائجه وربطه بالحوافز والدرجة الوظيفية والمسؤوليات المستقبلية .

- تقديم خدمات للعاملين ( سكن – رحلات – رعاية اجتماعية وصحية .. ) واحدة من طريق تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم وتحفزهم على بذل ما بوسعهم لتقدم العمل وتحسين مركز المؤسسة الصحفية في المجتمع .

- وضع نظم للتحفيز ( المادي والمعنوي ) وتقنينها بما يخدم أهداف المؤسسة الصحفية على أن تذهب المحفزات إلى من يستحقها بالفعل في إطار نظام واضح لدى العاملين .

- عدم الإبطاء بإصدار القرارات لبث الشعور لدى العاملين بأن الإدارة تعمل بأداء مرتفع الوتيرة ، وسينعكس ذلك على وتيرة عمل العاملين في المؤسسة .

- **التنظيم في المؤسسة الصحفية :**

يعني التنظيم تقسيم العمل بين مجموعات كل منها في إدارة أو قسم أو شعبة حيث توزع الأعمال على الأفراد وتحدد واجباتهم ومسؤولياتهم ونطاق ممارسة كل منها وتنسق جهودهم بآليات اتصال مقننة ، لضمان تدفق العمل طبقا للخطة المرسومة التي تسعى لتحقق أهداف المؤسسة بفاعلية . بمعنى آخر التنسيق بين الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة . فالتنظيم امتداد طبيعي

للتخطيط ويهتم بتجميع الأنشطة المزمع القيام بها في وظائف تحدد خلالها المسؤوليات والواجبات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة . وللتنظيم في المؤسسة الصحفية بعدين أولهما مرتبط بالرسالة الإعلامية وثانيهما بالشؤون الإدارية .

ويسعى التنظيم إلى إقامة علاقات فعالة بين أفراد المؤسسة من خلال ترتيب الوظائف وتحديد السلطات الممنوحة لكل منها ، وتوضيح المسؤوليات التي يضطلع بها كل من أفراد " أقسام " التنظيم ، وجعلهم يعملون كشخص واحد ( تجميع أوجه النشاط أو الجهود الجماعية ) بما يكفل الوصول إلى الأهداف بأقل جهد ونفقات وأسرع وقت ممكن .

وينعكس التنظيم مباشرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة [١٠] ، لذلك يعد فهم التنظيم في أية مؤسسة مدخلا إلى وضع هيكلها التنظيمي الذي يعبر عن آليات تدفق العمل ومستويات اتخاذ القرار فيها ، كما يعبر عن تحليل الوظائف والواجبات المسندة إلى الأفراد أو الأقسام التي يعملون فها .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية ، بغية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية أهداف المؤسسة .

**ويقسم التنظيم الإداري عموما إلى ثلاثة أنواع رئيسية :**[١١]

١- **التنظيم المركزي أو الهرمي** : تتدرج فيه السلطة من قمة الهرم إلى قاعدته، لذلك غالبا ما تكون آليات اتخاذ القرار في مثل هذا التنظيم مركزية .

٢- **التنظيم الوظيفي** : تمنح فيه بعض السلطات طبقا لمستويات العمل أو الخدمات الخاصة ، بحيث يكون لكل وظيفة سلطتها النهائية الخاصة بها ، بمعنى الدمج بين مركزية اتخاذ القرار ومنح الفروع صلاحيات خاصة بإنجاز العمل ، ويلائم

المؤسسات الكبيرة ذات الفروع العديدة والمنتشرة في أمكنة متباينة حيث يكون لكل فرع ظروف عمل خاصة به للقائمين عليه وصلاحية اتخاذ قرارات تكفل سير العمل على أكمل وجه .

٣- **المزج بين التنظيمين السابقين ( الهرمي / الوظيفي )** : تكون فيه الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى ، بحيث يكون لكل مستوى إداري سلطة نهائية ، كأن يرأس الأقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم أمام مديرين أعلى ، وبنفس الوقت لكل مدير مسؤولية وسلطة داخل قسمه ، وهذا النوع من التنظيم هو الأنسب للصحف لأنه يتيح الرقابة على الأقسام وبنفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل كل قسم .

وينبغي التنبيه على أهمية دور الإدارة التي لا تنحصر في وضع خطط وهياكل تنظيمية شكلية ، بل في خلق مناخ تنظيمي يشجع الجهود التعاونية بين العاملين ، فالتنظيم إذن يوفر مناخ عمل في المقام الأول وآليات لتدفقه على نحو أمثل .

**تسهل مهمة التنظيم في المؤسسة الصحفية في حالات من أبرزها :**

۞- عندما تكون **أهداف المؤسسة واضحة** لا تنطوي على لبس أو غموض ، بحيث نرى بوضوح ما ننوي القيام به ، وكلما كانت الأهداف أكثر وضوحا كانت الجهود التنظيمية أكثر تركيزا وفعالية .

۞- **عند اتخاذ قرارات مدروسة** ، وبحدولة تهتم بالبدء بالأهم فالمهم وتعلل اتخاذ القرار [١٢].

۞- **عندما يكون حجم العمل المطلوب إنجازه يمكن تحقيقه بالمدخلات المتاحة** أي وضع أهداف قابلة للتحقيق في ضوء المتاح والممكن .

- **عند وضع الأشخاص المناسبين في الأمكنة التي تلائم قدراتهم** ( وضع الإنسان الملائـــم في المكان الملائم ) شريطة توافر الرغبة في زيادة فرص الأداء ، وغالبا ما يعبر عن هذه القاعدة رياضيا بأن الأداء يساوي القدرة مضروبا بالرغبة .

- **عـــندما تكـــون المســـؤوليات وبالتالي الصلاحيات الممنوحة محددة مسبقا** ، ويعـــرف العـــاملون في المؤسسة واجباتهم وحدود صلاحياتهم ، على ألا تكون مقيدة لأعمال من يودون الابتكار والتجديد .

- **عـــندما يتم تحديد السلطات المشرفة بدقة وحصرها في جهة واحدة** ، فتعدد جهـــات الإشـــراف تسمح للفوضى بالتغلغل في مرافق العمل المؤسسي ، نتيجة تنوع المطالب ووجهات النظر فيقترب من العشوائية .

- **عـــند تطبيق آليات الرقابة والتقويم بفاعلية** وبعيدا عن الأهواء الذاتية ، في هذه الحالة ينبغي تصميم نظم رقابية وتقويمية قابلة للقياس الكمي .

- **عـــندما يكون هيكل المؤسسة التنظيمي يسمح بالتغيير لأسباب موجبة** ، بمعنى ينـــبغي أن تكون إمكانية تغيير هيكل المؤسسة متاحة بيد الإدارات على اختلافها وفي حـــدود الصلاحيات الممنوحة لكل منها ، حتى لا تصاب المؤسسة بالجمود نتيجة صعوبات في تغيير الهياكل التنظيمية .

- **عند تحقيق مبادئ التنظيم الرسمي** : وحدة القيادة – نطاق الإشراف – تسلسل القيادة – الأدوار التنظيمية للمستويات الإدارية – التخصص – التنسيق الجيد – توازن السلطات والمسؤوليات – السماح بتفويض السلطة – تحديد المسؤوليات بوضوح – مرونة التنظيم .

**يشمل التنظيم في المؤسسة الصحفية ما يلي :**

۞- **تحديـــد المهام** المكلف بها كل فرد من أفراد المؤسسة ولاسيما الجهاز التحريري الذي يعد عمله عصب العملية الإعلامية في المؤسسة الصحفية .

۞- **ترتيـــب المهـــام بالتتابع** بما يضمن الإنجاز بتدفق مرن ، أي تنتهي خطوة من خطوات العمل في نفس الوقت الذي تبدأ معه الخطوة التالية وهكذا ، ويعمل كل نظام فرعي بتوافق مع الأنظمة الأخرى بما يحقق بالمحصلة أهداف النظام الكلي .

۞- **إســـناد المهـــام إلى وظائف** ، أي ينبغي أن يكون لكل وظيفة عمل تقوم به ، وتـــبرز أهمـــية هذه النقطة عند إحداث الوظائف وينبغي أن توصف بدقة حتى لا تتداخل أعمال وظيفة مع مهام وظيفة أخرى .

۞- **تحديـــد كيفية تنسيق العمل والتحكم في تدفقه** وفق نظام متفق عليه مسبقا ، وتغيير شخص أو غيابه لن يؤثر على اتجاه سير العمل وبالتالي إنجازه .

۞- **وضع الأجزاء في كل متكامل أو هيكل تنظيمي** ، صحيح أن كل قسم يعمل على نحو منفصل زمانيا أو مكانيا ولكنه يعمل في إطار كلي مخطط له .

- **– القيادة والتوجيه ونظم اتخاذ القرار في المؤسسة الصحفية :**

قـــد لا يـــتطابق دور المديـــر مع دور القائد فلكل منهما خصائصه النفسية والمعرفـــية والمهارية ، وتعني القيادة توجيه الأفراد والإشراف عليهم من خلال دراسة حـــالاتهم وتحســـين علاقـــاتهم وزيادة فرص انسجامهم وتحفيزهم لتكوين فريق عمل مـــتكامل . **ويقســـم القـــادة إلى رسميين** وهم الذين يتولون مناصب قيادية فعلية في المؤسسة ، **وغير رسميين** وهو الذين يمثلون قيادات الجماعات والرأي وأصحاب النفوذ والتأثير بالآخرين ممن يعملون في المؤسسة .

واتخـــاذ القرار عملية منظمة في التفكير بحل المشكلات أو الوصول إلى هدف ينـــتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة أو بلوغ هدف معين ، وتشمل ( الـــتمويل والشـــراء والصـــيانة ؛ والأفراد وبحوث التطوير والعلاقات العامة ) [١٣] ، وأســـلوب القـــيادة يعكس نظم اتخاذ القرار ( تسلطي " أوتوقراطي " – ديمقراطي أو اتخـــاذ القرارات بالمشاركة – غير الموجه أو الفوضوي – الخليط الذي يجمع بين أكثر من نمط وطبيعة القرار هي التي تحدد طريقة اتخاذه وتطبيقه ) .

في حـــين التوجيه يعبر عنه باتصال المديرين بمرؤوسيهم وإرشادهم إلى كيفية أداء الأعمال المكلفين بها ، بضرب الأمثلة والشرح والالتزام بمفاهيم القيادة ، فالتوجيه نشاط رئيسي للقائد الإداري ، وغالبا ما يقوم المديرون بقيادة وتوجيه الآخرين والتأثير فيهم ودفعهم إلى أداء واجباتهم بفعالية ، من خلال مجموعة إجراءات أبرزها :

١- **الدافعـــية وتحفيز الأفراد** لإنجاز أعمالهم ورفع وتيرة الأداء والتغلب على مؤشرات الاســـتياء أو عدم الرضا الوظيفي للأفراد عن أداء أعمالهم واستثارتهم لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات لإنجاز العمل المكلفين به ، وهو ما يحتاج إلى نظام اتصالي فعال في المؤسســـة لربط العاملين بأهداف المؤسسة المرحلية والإستراتيجية ، على اختلاف وتـــنوع الـــنظام الاتصالي الذي ترتئيه الإدارة المختصة ( إذاعة داخلية – مطبوعات متنوعة – اجتماعات – حوارات فردية ... ) .

**ويقوم نظام التحفيز في المؤسسات على العديد من المبادئ المهمة :** [١٤]

١- **خلق جو من الثقة والاتصال بين العاملين والإدارة** بحيث يكون مفتوحا باتجاهين يعبر من خلاله كلا الطرفين عن آرائه بحرية وشفافية ، ليندفعوا إلى العمل كفريق ، وعلى الإدارة أن تستجيب بإيجابية لاقتراحات العاملين .

٢- توفير الأمان لكل العاملين في المؤسسة .

٣- توفير فرص متساوية للتوظيف والتقنية الوظيفية من خلال اللجوء إلى حكم معايير الأداء .

٤- مكافئة العمال على حسب أدائهم .

٥- توفير بيئة عمل نظيفة وآمنة من خلال تقديم خدمات صحية ومهنية مناسبة ، بما يحافظ على سلامة العاملين ويحقق رفاهيتهم .

٦- الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب وبرامج التنمية المهنية .

٢- **القيادة** وتشمل كل المستويات الإدارية **وتحقق نجاحا في حالات منها** :

۞- تفهم الأهداف العامة للدولة والأهداف الخاصة التي تؤديها أو ينبغي أن تؤديها المؤسسة الصحفية وغالبا ما تكون أهداف المؤسسة جزءا من أهداف الدولة .

۞- الإيمان بأهداف المؤسسة ليستطيع القائد إقناع الآخرين بها ( حتى نقنع الآخرين ينبغي أن نكون مقتنعين بما نقول ) .

۞- عندما يكون أفق التطوير أمام قادة المؤسسة مفتوحا وهو ما يطلق عليه القيادة إلى الأمام ، وبما يشجع على الإبداع والتحديث المستمر وتجاوز العقبات التي تقف في طريق النهوض بالمؤسسة إلى الأمام .

۞- السمات الشخصية للقادة كنفاذ البصيرة ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، والتصرف بحكمة دون تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم أو التعدي على صلاحيات الآخرين ، والقدرة على مواجهة الظروف الطارئة ووضع الحلول للمشكلات الناشئة ...

- مـــراعاة الاعتـــبارات الإنسانية للمرؤوسين وتحقيق مبادئ المساواة والعدالة في الامتيازات التي يحصلون عليها أو الجزاءات الموقعة بحقهم .

- أســـاس التوجـــيه الاســـتخدام الكفي لوسائل الاتصال ، فليست كل وسائل الاتصـــال على قدر متماثل من الكفاية ، وليست كل المضامين ( القرارات ) على نفس القدر من الشيوع أو الأهمية ... فكل وسيلة لها خصائصها وحدودها ولكل قـــرار قنواته الاتصالية التي تلائمه ، وإدراك الإدارة لذلك يحسن من كفاية قنوات الاتصال وينهض بأسلوب القيادة .

- مـــدى تعـــاون المرؤوسين مع القرارات الصادرة ، التي ينبغي أن تخدم في المقام الأول الـــتطوير الإداري في المؤسســـة ، من دون تعاون الجميع ينخفض مستوى الإنجاز .

- عـــند اختـــيار الأســـلوب الأكثر ملاءمة والوقت المناسب للتنفيذ ، كثير من القرارات يحقق فشلا ذريعا نتيجة سوء اختيار وقت وأسلوب التنفيذ .

- عـــند الاستخدام الفعال والمثمر لمهارات التحليل والتقييم والمفاضلة بين البدائل المـــتاحة واختيار أفضلها والعمل بمقتضاه . ومن أهداف التحليل تحديد المشكلات الـــتي تقف في طريق أهداف الأداء المرغوب وتنمية فهمها ، **ويعد التحليل جوهر عملـــية اتخاذ القرارات ولاسيما العلمية أو المدروسة منها ؛ وتتعلق هذه العملية بجملة عناصر من أبرزها :**

- **الحصول على المعلومات** : يجب أن تتمكن المجموعة التي تقوم بعمل التحليل من الحصول على كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومنسقة ومبوبة حتى يسهل فحصها واستخدامها .

- **حرية سريان المعلومات**: بما فيها المعلومات التي يمنع تداولها في أقصى الحدود.

- **تقييم البدائل** : يحتاج التحليل إلى وضع معايير لتقييم ومقارنة البدائل المختلفة ووزن فعاليتها النسبية وهذا لا يأتي من دون حساب دقيق للمنفعة والتكلفة بما يحدد مميزات وعيوب كل بديل .

- **تقديم خيارات عديدة وحلول للمشاكل** : بحيث يمكن الاصطفاء بين أفضل المتاح بما يتوافق مع ظروف المؤسسة من ناحية ، ومسألة الخيار نفسه من ناحية أخرى مكلف أم غير مكلف ؟ ممكن أم لا ؟ . ما هي النتائج المترتبة على التنفيذ ؟.

**وغالبا ما يمر التحليل بخمس خطوات** : [١٥]

١- **تحديد المشكلات** : هي عملية اكتشاف المشكلة والإشارة إليها بدقة .

٢- **وصف المشكلات**: من خلال جمع بيانات دقيقة عن المشكلات وأسبابها .

٣- **تصنيف المشكلات وترتيبها** : هي عملية فرز للمشكلات طبقا لمعايير مقننة منها درجة التعقيد ، الشمول ، التكرار ، النتائج ، أساليب وتكلفة العلاج وغيرها من المعايير .

٤- **التحليل** : هي عملية معالجة البيانات المجمعة بواحدة من طرق التحليل ولاسيما الرياضي لوضع سيناريوهات الحلول الممكنة ، وترشيح أحد الحلول المقترحة للتنفيذ .

٥- **اختيار الحل المكن** من بين الحلول المرشحة .

تلعب سرعة تحديد المشكلات دورا في حلها ؛ وكثير من المشكلات سهلة الحل في أطوار نشوئها الأولى حيث تكون الفرص سانحة أمام صناع القرار في المؤسسة لوضع الحلول الملائمة موضع التنفيذ قبل استفحال المشكلة لتصبح مرضاً يستشري في

كل مرافق المؤسسة يصعب علاجه ، وفي حال العلاج ربما يكلف المؤسسة الكثير من الوقت والجهد والنفقات كان من الممكن فيها استثمار الموارد لأعمال التطوير ، ويكمن الحل من خلال توافر بيانات تفصيلية عن كل الأعمال التي تزاولها المؤسسة حتى يبرز أي خلل في تدفق سير العمل للعيان مبكرا ، لذلك نجد المشكلات في المؤسسات التي لا تبيح حرية سريان المعلومات بشفافية كأزمات

**تشمل القيادة ونظم اتخاذ القرار في المؤسسة الصحفية ما يلي :**

- توجيه الأفراد لإنجاز أعمالهم وفقا للتخطيط والتنظيم المعمول به في المؤسسة بما يحقق أهدافها من دون أية مشكلات .
- مواجهة المشكلات التي تعترض التنفيذ عند ظهورها بما يضمن تدفق العمل وفق الخطة المرسومة .
- اتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وكل قرار على مستوى فرعي يصب في المحصلة في مجال القرار الكلي للمؤسسة ويحقق أهدافها .

- **– الرقابة في المؤسسة الصحفية :**

هي عملية رصد ومتابعة مستويات إنجاز الأعمال على اختلاف أنواعها ، وبيان ما تم عمله وما لم يتم ؟ وبأية نسبة ؟ ولماذا لم ينجز العمل في ضوء خطط المؤسسة والمعايير الموضوعة مسبقا ؟ وكشف أية انحرافات حاصلة في الوقت الملائم ؟ والعمل على تلافيها ووضع برامج وقائية للحيلولة دون تكرارها مرة أخرى .

بمعنى آخر مطابقة التنفيذ مع الخطط والقرارات الصادرة ، حيث يقوم المديرون بمراقبة نشاطات الآخرين للتأكد من أن كل شيء يسير في الطريق الصحيح كما هو مخطط له ، وإلا فإنهم سيتخذون إجراءات تصحح المسار وتعيد الأمور إلى نصابها الصحيح . وتتخذ الرقابة عدة أشكال منها **الرقابة السابقة** وغالبا ما تتركز على

مدخـــلات العملـــية الإنتاجـــية أو الخدمية ، **والرقابة الجارية وتتركز على العمليات الإنتاجـــية** أو تأدية الخدمات ، **والرقابة اللاحقة** وتهتم بمخرجات الإنتاج أو الخدمات من حيث الكم والنوع ، وتقييم هذه النتائج في ضوء الأهداف والغايات التي خططت لها المؤسسة ، وكل أشكال الرقابة السابقة تتم في نفس الوقت خلال دوران العمل وفي كل أقسام المؤسسة بما يحقق مفهوم الرقابة الشاملة.

**وتشمل الرقابة في المؤسسة الصحفية ما يلي :**

١- **القياس الدوري للأداء** : للعاملين والآلات في المؤسسة وأي انخفاض في مستوى الأداء يعبر عن خلل حاصل— إن لم يكن ذلك ضمن خطة موضوعة — يحتاج إلى معالجة فورية .

٢- **مقارنـــة الأداء** : تقيـــيم مرافق المؤسسة من خلال قياس أداء كل منها ، لمعرفة أسباب نجاح بعضها وفشل بعضها الآخر في تحقيق نفس المستوى من الإنجاز .

٣- **التحليل الاقتصادي للمؤسسة** لمعرفة مركزها المالي الماضي والحالي ودراسة فرص نجاحها في المستقبل .

٤- **قـــياس كفاية مرافق المؤسسة** ومخرجاتها فمن خلال هذه النتائج يمكن الحكم على كفاءة المديرين في حسن أو سوء إدارة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة .

٥- **دراسة تسويق المؤسسة** بدءا من إجراء الدراسات وانتهاء بأرقام التوزيع والتأكد من أن كل الأعمال تعود لمصلحة المؤسسة .

٦- **الرقابة على الأموال والمواد** والمعدات الموجودة في المؤسسة .

٧- **رقابـــة الجـــودة** تتركز على المضمون المقدم للقراء وعلى نوعية الصحيفة كطباعة وإخراج وتوزيع .

٨- **الـرقابة عـلى الوقت** للمعدات والعاملين بما يكفل استثمار وقت العمل لإنجازه بطريقة مثلى .

٩- **رقابـة أيـة انحـرافات** تظهر خلال التنفيذ والسعي إلى وضع حلول ملائمة لها والحيلولة دون ظهورها مرة أخرى .

١٠- **التفتـيش الـدوري والمفاجئ** على المخازن ودفاتر الحسابات .. هو شكل من أشكال الرقابة ، لمتابعة الإهمال والتسيب وسوء النية وتوقيع جزاءات على المسيئين أو إحالتهم على القضاء .

- **– التقويم في المؤسسة الصحفية :**

هـو معـرفة مدى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج ، أو عملية بحث قيمة النـتائج الـتي توصلت إليها المؤسسة في ضوء أهدافها وخططها ، والحكم على ما تم عمله. وهو عملية دورية تختلف دوريتها طبقا لظروف عمل المؤسسة وطبيعة إنتاجها .

يمـارس التقويم من خلال جمع المعلومات عن الإنجاز الفعلي للعاملين ، خلال مـدة زمنية معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة مسبقا ، وهي فاعلية تتصل باستخدام مهارات مختلفة من المديرين لتطوير أداء الأفراد العاملين معه [١٦] **ويمر التقويم في ثلاث خطوات :** [١٧]

١- **تحديـد معـدل معياري للأداء** : يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظـف أو مجموعة موظفين في قسم معين ، ولذلك ينبغي تحديد هذا المعيار قبل الـتقويم عـلى أن يكون معلوما ويعرفه العاملون مسبقا ، وينبغي أيضا أن تكون أهداف هذا المقياس واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي .

٢- **قـياس الأداء الفعـلي** : تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات دقيقة ومفصلة عن معدلات الأداء الفعلية تغطي مرحلة التقويم .

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

**يقسم التقويم إلى ثلاثة أشكال هي :**

١- **تقويم قبلي ( سابق )** : وهو اختبار أنشطة الإدارة قبل الشروع بالتنفيذ ، والتأكد من أن كل خطوة موضوعة تؤدي دورا محددا وعلى أكمل وجه .

٢- **تقـويم جـاري ( مرحلي )** : يجري هذا التقويم خلال مدة تنفيذ أية خطة إدارية للتأكد من فعالية الأداء في تحقيق الأهداف المرسومة له ، والوقوف على الاختلافات بين ما خطط له والإنجاز الفعلي ، وهذا النوع من التقويم يمكننا من إحداث تعديلات على الخطة الموضوعة إن ظهرت خلال مدة التنفيذ بعض المفاجآت غير المتوقعة وبالتالي يجنبنا النتائج غير السارة .

٣- **تقويم بعدي ( لاحق أو نهائي )** : ينظر في هذا التقويم إلى البرنامج بصورة شاملة ويستعرض مزاياه وعيوبه ونقاط قوته وضعفه وبالتالي يحدد نتائج الخطط بأنواعها

**ثمة معايير لقياس الأداء منها ما هو كمي ومنها ما هو كيفي تأخذ بها الكثير من المؤسسات من أبرزها :**

١- معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج .

٢- معايير كيفية ( نوعية ) تتعلق بنوعية الأداء وجودته .

٣- معـــايير التكلفة وتتعلق بالنفقات والمصروفات . . وحساب معدلات المناقصات الناجحة . وصافي الربح وصافي المبيعات ، وصافي المبيعات إلى المخزون ، والديون الحالـــية ، ومعـــدل مصاريف المؤسسة أو المصاريف الإضافية ، ومعدلات البيع والتســـويق ، ومعـــدلات الـــتوزيع الخارجي ، ومصاريف الإدارة والإشراف ، ورواتـــب العمـــال ومكافآتهم ، وأعداد المشتركين والمعلنين والأرباح الإعلانية والأعمـــال المتصـــلة بأنشطة المؤسسة الصحفية . **وثمة أسباب لحساب التكلفة أبرزها :** [١٨]

۞- إظهار تكلفة كل نشاط داخل المؤسسة وذلك لتسهيل التخطيط .

۞- تسهيل حساب تكلفة المنتج لاستخدامها في تقييم المخزون .

۞- توضيح نسبة الأرباح في كل الإنتاج .

۞- توضـــيح ربحـــية كل قسم على حدة أو كل منتج أو عملية للمساعدة على التخطيط السليم للعمليات لتحقيق أفضل ربحية .

۞- المســـاعدة في اتخـــاذ قرارات التسعير عن طريق الفصل بين التكاليف الثابتة والمـــتغيرة وتفـــيد هذه الخاصية في تحديد أسعار الإعلانات ، على أساس أن سعر الصحيفة لا يتغير إلا كل مدة طويلة من الزمن .

۞- تجنب الهالك عن طريق استخدام أنظمة تخزين عالية الكفاية .

۞- التحكم وضبط الرواتب وتسليمها في مواعيدها وبدقة عالية .

۞- توفير المعلومات التي يعتمد عليها المتعاقدون .

۞- ضمان العمليات الأكثر كفاية والاستخدام المؤثر للخامات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع المستويات المقترحة والمحددة مسبقاً .

۞- بناء أنظمة حسابات تكاليف ثابتة تستخدم في عمليات المقارنة .

۞- التحكم عن طريق تحديد التكاليف وفقاً للمسؤوليات الممنوحة لكل مركز.

۞- المساعدة على اتخاذ القرارات عن طريق توفير قاعدة لتقييم الظروف المختلفة.

۞- تبسيط إجراءات تنفيذ المهام المكلف بأدائها الأفراد .

۞- اختصار الوقت اللازم لأداء المهام بالطرق اليدوية .

۞- الدقـــة في إجـــراءات العمل ومعدلات الخطأ في كثير من العمليات تغلق إلى الصفر مع ثبات معدل الخطأ البشري .

۞- قلة عدد العاملين اللازمين لإنجاز مهام إدارية .

۞- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة .

۞- خفض تكاليف المكاتب الإدارية ( الورق والأقلام .... )

٤- معايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين .

٥- معايير الالتزام بالخطط الموضوعة .

٦- معـــايير القـــيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للمؤسسة ومستوى روحهم المعنوية .

**ويمكـــن عد الإنتاجية مقياسا شاملا يحدد لأي مدى تلبي المنظمات المعايير التالية:** (١٩)

۞- **الأهداف** : إلى أي درجة حققت .

۞- **الكفاية** : مدى فاعلية استخدام الموارد للحصول على مخرجات مفيدة .

- **الفعالية** : ما الذي أنجز مقارنة بما هو ممكن . وباستخدام **مقياس الفاعلية** يحدد الخيار الأفضل بين مدخلات الإنتاج المتاحة للحصول على مخرجات أكثر فعالية .

**ويمكن تحسين الكفاية الإنتاجية** : بزيادة الإنتاجية مع ثبات المدخلات ، وثبات الناتج مع نقص المدخلات أو زيادة الناتج مع نقص المدخلات ، أو تقليل النسبة بين كليهما .

ومن المفترض أن يحفز التقويم في المؤسسة الصحفية الأداء ، لأنه الخطوة الأخيرة في دورة متكاملة ، تؤكد النجاح وتبين جوانب القصور ، ويسهم تقويم الأداء الفعال في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية ونمو الشعور بالرضا الوظيفي .

- **التوثيق في المؤسسة الصحفية :**

هو نظام لحفظ وتخزين واسترجاع ما يرد وما يصدر عن المؤسسة الصحفية من قرارات أيا كان نوعها ؛ وفي كل أقسامها ؛ بما يمكن القادمين الجدد من معرفة آليات العمل ولاسيما المدربين القادمين من جهات أخرى ، وبوجود هذا النوع من مهام الإدارة تتحول المؤسسات من صيغة إدارية فردية إلى مرحلة الإدارة الجماعية ، أي محاولة التطوير ليس من مرحلة الصفر مع قدوم كل مدير جديد والتحول للتطوير بطريقة تراكمية .

## ٣- المديرون ( الميزات والوظائف ) :

إن نجاح أي نوع من أنواع تنظيم العمل سواء كان ذلك في مؤسسة اقتصادية أم اجتماعية ، إنتاجية أم خدمية ، يتوقف على قدرتها في تهيئة وتنمية المواهب والقيادات الإدارية . والمدير هو أي شخص في المنظمة يقوم بالإشراف على نشاطات

الآخـــرين [٢٠] وهذا التعريف لا يشمل مدري الخط الأول فقط ( الإدارة الدنيا ) بل أيضـــاً المديرين الحرفيين الذين يقومون بتوجيه الآخرين ، فكلمة مدير مشتقة من فعل أدار ، أي أنه يوجه ويسير ويؤدي وينفذ ويرشد ، وإذا أردنا تعريف المدير من خلال الوظـــائف التي يقوم بأدائها **فهو ذلك الشخص في المؤسسة الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه ومراقبة نشاطات الآخرين** [٢١] **والتقويم** .

**ويمكـــن التمييز بين ثلاثة أنواع من المديرين طبقا لدرجاتهم في الهيكل التنظيمي :** [٢٢]

**أولاً – مديرو الإدارة العليا** : الذين يكونون في قمة هرم التنظيم وهم مسؤولون عن التسيير العام لعمليات التنظيم ونشاطات الأفراد ، ووضع أهداف المؤسسة ورســـم الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة ومتابعة تنفيذها في ضـــوء إمكانـــات المؤسسة ، وتضم هذه الفئة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العموميين والعامين .

**ثانياً – مديرو الإدارة الوسطى** : يقعون في وسط الهيكل التنظيمي ، ويتسلمون الإســـتراتيجيات العامة ويعملون على تحويلها إلى أهداف وبرامج خاصة تحقق أهداف المؤسسة ، ويرفعون تقارير إلى الإدارة العليا عن سير العمل ومستويات الإنجاز ، وتضم هذه الفئة مديري الدوائر والأقسام ومعاونيهم .

**ثالثاً – مديرو الخط الأول " الإدارة الإشرافية "**: أو الإدارة الدنيا وهم مدرو المســـتوى الأول في الهيكل التنظيمي ، وهم مسؤولون مباشرة عن العمليات الإنتاجية والخدمية ، ويطلق عليهم عادة المشرفون أو رؤساء الورش . ويختلف طاقم هذه الإدارات من مؤسسة لأخرى طبقاً لحجم المؤسسة وتعدد أنشطتها وعدد عامليها واستثماراتها وعوامل أخرى عديدة.

**ومنهم من يقسم المديرين إلى مديرين إستراتيجيين ومقاولين وتكامليين**

أمـا الإسـتراتيجيون فهم المفرغون لوضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة التي تمتاز بمركـزية الإدارة ، والمديرون المقاولون في المؤسسات **غير المركزية** يتميزون بالمبادرة والمجازفـة والابـتكار وسرعة التنفيذ وسرعة اكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات الطارئـة . ويمتاز المديرون التكامليون بالقدرة على إدراك كل المتغيرات في المؤسسة ويحـاولون استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة كالاهتمام بالإنتاج والعمل أو الاهتمام بالبحث وحاجات المستهلكين .

وفي المؤسسات الصحفية لم يعد رئيس التحرير اليوم مسؤولا كبيرا في صحيفة واسـعة الانتشار ، أو مجرد أديب أو كاتب أو مترجم ، إن مسؤوليات أقطاب العمل في الصـحيفة المهمـة اليوم فرضت عليهم أن يكونوا إلى جانب تميزهم في التحرير ، أصـحاب قـدرات إدارية وتنظيمية دقيقة . **فمسؤولية رئيس التحرير اليوم تفرض علـيه الإلمـام بالجوانب الإدارية المختلفة للمؤسسة التي يعمل فيها حتى يستطيع تأدية واجبه الإداري على أكمل وجه** [٢٣].

**وثمة خصائص لا بد أن يمتاز بها المدير يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنماط :**

١- **خصائص عامة** : منها السن وسنوات الخبرة ومستوى التعليم والخبرة وغيرها.

٢- **خصائص معرفية** : [٢٤] كالموهبة والذكاء والقدرات الخاصة ( القيادة ) والمعارف المتعلقة بعلم الإدارة والمهارات المتصلة بالمتميزين أو الأشخاص غير النمطيين .

٣- **خصـائص نفسية** : كالسمات الشخصية والقيم والاتجاهات والدوافع والحاجات والاستعداد النفسي لهذا العمل .... **وتصنف في كثير من الحالات ضمن المهارات التي ينبغي توافرها لدى المدير ولعل أهمها :**

۞- **مهـــارات فنـــية** : تركز على المعرفة الفنية والتخصص في العمل ، بمعنى إعطاء التخصص الأولية في العمل الذي يتولى إدارته مدير معين .

۞- **مهـــارات سلوكية** : هي المهارات الخاصة بقدرة المدير على التعامل مع الآخرين وحســـن تصرفه في كل المواقف ، ودرايته في كيفية استمالة العاملين والتأثير فيهم وجذبهـــم نحوه ودفعهم إلى التعاون والإنجاز وتأدية المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه .

۞- **مهـــارات عقلـــية** : هي مجموع المهارات الخاصة المتصلة بالقدرة على التعامل مع المواقـــف المختلفة وتحليلها علمياً ورسم إستراتيجيات مقترحة للحلول ، والقدرة على اتخاذ القرار الأفضل في ظل الظروف والمعطيات الملازمة لكل موقف ، وتحليل وتقييم النتائج للارتقاء بإدارته نحو الأفضل .

ففـــي مســـح أجري في سنغافورة اعتبر ٧٣% من العمال أن أكثر خصائص المديرين أهمية بوصفهم قادة هي التفهم والحساسية ؛ والقدرة على الإلهام وضرب المثل الأعلى والحسم والقدرة على قيادة وتوجيه المرؤوسين [٢٥] .

**يحدد وراب Wrapp عدة مهارات ينبغي أن يتحلى بها المدير العام :** [٢٦]

١- أن يبقي خطوط الحصول على المعلومات مفتوحة على كل الأطراف ، لأن ذلك يزوده بوجهات نظر متعددة حول أي موضوع .

٢- أن يضـــع في أولوياتـــه عددا محدودا من الموضوعات المهمة ، فذلك يمنحه تركيز طاقاته ومواهبه على مهام محددة ؛ حتى لا يجد نفسه أسير مشاكل صغيرة وكثيرة تهدر وقته مما يؤثر على مهام المؤسسة ووظائفها .

٣- أن يستخدم سلطاته في الوقت المناسب ، ويعرف مواطن القوة في المؤسسة .

٤- أن يعطي المؤسسة الإحساس بالتوجه إلى أهداف مفتوحة وذلك من خلال إقناعه العاملين بأنهم يملكون الإحساس بذلك دون أن يلزمهم علنا بأهداف محددة .

٥- يتجنب النقاش في المبادئ ، ويتجاوزها إلى الإجراءات .

٦- يجرب تجميع الأجزاء التي تظهر أمامه في البرنامج المزمع تنفيذه ، ويدرس بموضوعية أطراف البرنامج ليكتشف العلاقات الناظمة بين الأجزاء ويساعده ذلك على اتخاذ القرار المناسب .

ولا شك أن مجموع هذه الخصائص إذا توافرت في شخص ما سيضطلع بمهام وقيادة إدارة ناجحة ويحقق **أهداف المؤسسة من خلال أدائه الوظائف الإدارية التي اشتقت منها فيما بعد وظائف المدير التخطيط – التنظيم – القيادة والتوجيه – الرقابة – ...**

**ولابد أن يمتاز المدير في مجال الإدارة الصحفية بالميزات التالية :** (٢٧)

١- الإدراك الكامل للعمل الصحفي من تحرير وإعلانات وتوزيع إلى جانب الأقسام الإدارية الأخرى .

٢- الفكر الاجتماعي إلى جانب الفكر الإداري ، بمعنى ضرورة فهم الوظيفة الاجتماعية للصحافة ، وما هي أهداف المجتمع الذي تصدر فيه .

٣- العدالة والإنصاف أي عدم التحيز إلى قسم دون آخر من أقسام المؤسسة الصحفية ، أو إلى أحد العاملين على حساب الآخرين .

٤- القدرة على القيادة والتسيير واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

لذلك ينظر عند تعيين مدير في صحيفة في مجموعة نقاط لعل أبرزها : خبرته السابقة – مستواه العلمي – نتائج إدارته السابقة أو المهام التي كلف بها ومستوى

نجاحـــه – قدرتـــه على التسيير ..... الاستئناس بالعوامل السابقة يساعد في : تحسين المركـــز المالي للمؤسسة ماليا وإداريا – تعين على تحقيق أهداف المؤسسة – تحسن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة – ترفع من مستوى الرضا الوظيفي – ترفع من مستوى الدافعية – وكلها عوامل تساعد على رفع وتيرة الإنتاج كما ونوعا .

## ٤– مهام بعض الإدارات الصحفية :

### ٤–١– مجلس الإدارة في المؤسسات الصحفية : [٢٨]

هو السلطة الأعلى المسؤولة عن شؤون المؤسسة ، ويمارس الصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين والأنظمة النافذة ، يسمى في سورية من قبل وزير الإعلام ، ويضم في عضـــويته معاون وزير الإعلام ومدير عام سانا والمدير العام للمؤسسة وممثلين عن وزارتي التربـــية والـــثقافة وثلاثة أعضاء من أهل الفكر والعلم والأدب ، يرأس المجلس وزيـــر الإعـــلام ( أو مـــن ينوب عنه ) " حالة مؤسسة الوحدة " [٢٩] أو ممثلون عن اتحاد الكتاب العرب واتحاد الصحفيين والإدارة السياسية في الجيش وخبيران إعلاميان " حالة مؤسسة تشرين " . من أبرز مهامه :

١– رسم السياسات العامة للمؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها .

٢– وضع الميزانية السنوية التفصيلية للمؤسسة والإشراف على تنفيذها .

٣– وضـــع النظام الداخلي للمؤسسة ونظامها الداخلي وأنظمة ( المستخدمين والمالي والمحاسبة ... ) بالاتفاق مع وزارة المالية .

٤– إعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة ومركزها المالي ورفعه إلى الجهات المختصة

٥– عقد النفقات الخاصة بحدود ما تسمح به القوانين المرعية .

٦- تحديد الأجور المترتبة على المؤسسة .

٧- النظر في كل ما يرى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام عرضه على مجلس الإدارة من المسائل المتعلقة بشؤون المؤسسة .

## ٤-٢ - مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الصحفية : [٣٠]

١- توجيه وإدارة شؤون المؤسسة والإشراف الكامل على أقسامها .

٢- إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة ومتابعة نتائج العمل وتقويمها .

٣- تمثيل المؤسسة خلال صلاتها بالأشخاص الآخرين وأمام القضاء وما يوكل إليه بمقتضى التشريعات [٣١] .

٤- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة . وتقديم تقرير ( عندما يطلب منه ) إلى مجلس الإدارة يشرح فيه سير عمل المؤسسة ومركزها المالي .

٥- الإشراف على جميع أوجه النشاط الذي تقوم به المؤسسة .

٦- إعداد تقرير سنوي عن المؤسسة الصحفية وأعمالها في ضوء الخطط المرسومة .

٧- إعداد ميزانية المؤسسة وعرضه على مجلس الإدارة لإقراره وإصداره .

٨- الأمر بتصفية النفقات المترتبة على المؤسسة وصرفها وفقا للأنظمة المالية .

٩- وضع خطة تطوير المؤسسة من ناحية المنشآت والمعدات والأجهزة وملاحقة التطور التكنولوجي المتسارع [٣٢] .

١٠- إصدار القرارات الخاصة بتعيين ملاكات المؤسسة من صحفيين وموظفين وعمال في ظل القوانين العامة للدولة .

١١- وضع أو التوجيه لوضع خطط تنمية الموارد البشرية والاقتصادية كالشروع بإصدارات جديدة أو تقديم خدمات إعلامية أخرى أو حل مشاكل التوزيع [٣٣] .

١٢- العمل على مواجهة المنافسين ، والمتغيرات الطارئة .

١٣- له حق التفاوض باسم المؤسسة ، ورفع الدعاوى وحضورها أمام الجهات القضائية والجهات الأخرى .

١٤- البت في الأمور العاجلة التي تعرض عليه من قبل رئيس أو هيئة التحرير ويصدر القرارات اللازمة لحسن سير العمل على أن تعرض على مجلس الإدارة فيما بعد .

١٥- له الحق في تعيين عدد من المستشارين لمعاونه ؛ على أن يحدد لهم الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي .

١٦- يدعو لحضور جلساته من يراه مناسبا من المدرين للاستعانة بخبراتهم دون أن يكون لهم حق التصرف ( حضورهم لإبداء المشورة ) .

١٧- دعوة مجلس الإدارة للاجتماع في حال الضرورة ، بخلاف الاجتماعات الدورية.

## ٤-٣- مسؤوليات رئيس التحرير في المؤسسة الصحفية : [٣٤]

١- يرأس هيئة التحرير ويتولى توجيهها لأداء الأعمال المكلفين بها .

٢- وضع خطة التحرير وإصدار التوجيهات للعاملين معه في فروع العمل والإنتاج كافة في الصحيفة الذين يتطلب عملهم توافر روح الفريق المنسجم ، بما يسهم في وصول الصحيفة إلى القارئ في الوقت المحدد وترضي اهتمامات القراء وتسد احتياجاتهم .

٣- العمل على مواجهة المنافسين .

٤- تيسير السبل لنجاح العملية الإعلامية التي تعد الصحافة أحد دعائمها .

٥- يعد الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي ، وهو مسؤول عما ينشر في الصحيفة وغالبا ما ينوب عن صاحب الصحيفة في تحمل المسؤولية والتبعات .

٦- يزود معاونيه بالأفكار ويسعى إلى وضعها موضع التنفيذ .

٧- تقع على عاتقه مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد إقرارها من قبل مجلس الإدارة

٨- يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ السياسة بحيث يستطيع الجميع فهمها وتقبلها .

٩- الـــربط بـــين الأقسام الفرعية التي يتكون منها جهاز التحرير بوصفه العقل المفكر والمدبر وراء هذا الجهاز الكبير .

## ٤-٤- مسؤوليات مدير التحرير في المؤسسة الصحفية : [٣٥]

يعـــد مدير التحرير المسؤول التنفيذي في الصحيفة ، فهو يشرف على تنفيذ التوجـــيهات الصـــادرة إليه من رئيس التحرير ، ويقوم بمتابعة سير العمل الصحفي ، ومـــراجعة مواد التحرير وإعدادها للنشر على النحو الملائم ، وإقرار عملية النشر وفقا لسياســـة الصـــحيفة وتوجيهات مجلس الإدارة ورئيس التحرير ، والتنسيق بين جهاز التحرير والأقسام المساعدة ، ومتابعة كل الأعمال باتخاذ القرارات الفورية لضمان سير العمل الصحفي على أكمل وجه .

# مراجع الفصل السابع

[1] – محمـــد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، المؤسسة الصحفية ، ( القاهرة : دار مكتبة كمال الدين ، ١٩٧٩ ) ، ص ٤٦ – ٤٧ .

[2] – الحسيني الديب : إدارة الصحف ، دراسة نظرية وتطبيقية،( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٦ ) ، ص.ص ٣٢ – ٣٤ .

– محمود علم الدين : الإدارة الصحفية في السودان، دراسة مسحية لأساليب الممارسة عام ١٩٨٨ ، ط١، ( القاهرة : شركة فالكون للدعاية والإعلان ، ١٩٩٠ ) ، ص١٢.

[4] – فريد راغب النجار : إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية ، ( الإسكندرية : دار الإشعاع ، ١٩٩٧ ) ، ص ٥٥ .

[5] – فريدريك فاشور: وسائل الإعلام في المستقبل، مرجع سابق ، ص ٣٥.

[6] – بشير العلاق : أسس الإدارة الحديثة،( عمان : دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩ )، ص ٢٨٥ .

[7] – للاستزادة انظر :

– عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢ ) ، ص ٢٠ وما بعدها .

– محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ١٤

[8] – ســـتيفن . ر . كوفي ، روجير ميريك ، ريبيكا ميريل : إدارة الأولويات الأهم أولاً ، ط ١ ، (الرياض : مكتبة جرير ، ٢٠٠٠ ) ، ص ٧٤ .

[9] – معاوية بن محمد : إدارة المكاتب ، مجلة عالم الإدارة ، الكويت : العدد السادس ، يناير / يونية ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٩ .

[10]- Hellriegel , Danl & John . W . Slocumand & Richard W . Woodman : Organization Behavior , 4th ed , ( New York , Los Angeles , San Francisco : West Publishing Company , ١٩٨٦ ) , p . ٥٠٢ . –

[11] – محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ١٤٧ .

[12]– Walton , Michael : Management Your Self on And off The Ward , ( Blackwell Scince , ١٩٩٥ ) , p . ٢٧ .

[13] – عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

[14] – جوزيف بروكبنكو : إدارة الإنتاجية ( مرشد عملي ) ، ( منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٨ بتصريح عن مكتب العمل الدولي ) ، ص ٢٧٨ .

[15] – جوزيف بروكو بنكو : إدارة الإنتاجية ، ( منظمة العمل الدولية : مكتب العمل الدولي ، منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٨ ) ، ص ١٣١ .

[16]– Yoder , Dale : Personal Management : p . ٣٧٧

نقلا عن : ربحي مصطفى عليان : إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية ، دراسة وثائقية ، ( مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية ، المجلد ٢٠ ، العدد ٣/٤ –٢٠٠٤ ) ص ٢٤٨ .

[17] – ربحي مصطفى عليان: إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية،مرجع سابق ، ص ٢٥١

[18] – مجلة عالم الطباعة : التحكم في التكلفة بالنسبة للمطابع، (المجد١١،العدد ١٢/١١)، ص ٦.

[19] – جوزيف بروكو بنكو : إدارة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

[20] – مقدم عبد الحفيظ : أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير ، ( مجلة بحوث : جامعة الجزائر ، العدد ١ – ١٩٩٣ ) ، ص ٨٧ – ٨٨ .

[21] – المرجع السابق ، ص ٨٨ .

[22] – المرجع السابق ، ص ٨٨ وما بعدها .

[23] – محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ٢٠– ٢١ .

[24]– Walton , Michael : Management Your Self on And off The Ward , ( Blackwell Scince , ١٩٩٥ ) , p . ٢١٦ .

[25] – جوزيف بروكو بنكو : إدارة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص ٢٧٦ .

[٢٦] - Wrapp , h . Edward : Good Manager Don t Make Policy Decision , Harvard Business Review .: On Human Relations , ( New York : Harpar And Row , ١٩٧٩ ) , p . ٧٢ .

[٢٧] - محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

[٢٨] - للاستزادة انظر - المرسوم التشريعي رقم ١٥٠ تاريخ ٢٤-٦- ١٩٦٥م الخاص بإحداث الوكالة العربية السورية للأنباء " سانا " .

[٢٩] - للاستزادة أنظر - المرسوم التشريعي رقم ٤٨ تاريخ ٢٧-٥- ١٩٦٣م الخاص بإحداث مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع .

[٣٠] - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .

[٣١] - محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ١٦٢ .

[٣٢] - محمد فريد عزت : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

[٣٣] - المرجع السابق ، ص ٤١ .

[٣٤] - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

[٣٥] - المرجع السابق ، ص ٧٨ .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثامن

# تكنولوجيا الصحافة وتأثيراتها في صناعة الصحف(*)

١-مقدمة .

٢-التحول التقني .

٣-تكنولوجيا الصحافة .

---

* - إعداد : الدكتور / محمد الرفاعي .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

(**بالكلتيين الليغوريين**). وإلى الشرق من مناطق الليغوريين نجد **الريتيين** (***RHAETI***) الذين سكنوا وديان نهر الأديج الأعلى[١٢]. وإذا اتجهنا إلى أقصى الشرق نجد **الفينيتيين** (***VENETI***) ومن اسمهم اشتق اسم مدينة **البندقية** (***VENETIA***) الواقعة في وسط البقعة التي سكنوها. ويُرجع القدماء أصل هؤلاء إلى إيلليرية وترتبط لغتهم بعائلة اللغات الهندية ـ الأوروبية. وفي القرن الرابع ق٠م، أغار **الكلتيون** على شمال إيطالية واصطدموا **بالأتروسكيين** وسيطرا على سهل (**البو**) بقوة أسلحتهم الحديدية[١٣]. كما أنه اعتباراً من القرن الثامن ق٠م، أخذ بعض اليونانيين يتوافدون إلى جنوب إيطالية وإلى صقلية ويؤسسون المستعمرات هناك.

### ٣ ـ لمحة عن التاريخ السياسي :

في القرن السابع ق٠م، كان الأتروسكيون يسيطرون على منطقة إترورية، وقد أسسوا فيها عدة مدن، ثم أخذوا يتوسعون في المناطق المجاورة، فسيطروا على سهل (**اللاتيوم**) ومدينة روما وتقدموا جنوباً نحو السواحل فاصطدموا باليونانيين الذين كانوا قد أسسوا مستعمرات لهم في تلك المناطق. ***وتحالف الأتروسكيون مع القرطاجيين فانتصروا على اليونانيين في معركة بحرية عام ٥٣٥ ق.م وأجلوهم عن بعض المناطق.*** كذلك سيطر الأتروسكيون على منطقة سهل (**البو**) في شمال إيطالية، وهكذا أصبحت معظم إيطالية خاضعة لسيطرتهم في القرن السادس ق٠م. وقد حكم في مدينة روما ثلاثة ملوك من الأتروسكيين بين ٦١٦ ـ ٥٠٩ ق٠م، وكان قد حكمها قبلهم ملكان من السابينيين وملك من اللاتينيين هو مؤسسها الأول (**رومولوس**) الأسطوري.

***إذن يمكن القول، إن للإتروسكيين دوراً حاسماً في تاريخ شبه الجزيرة الإيطالية اعتباراً من القرن السابع ق٠م، وكادوا أن يوحدوا شبه الجزيرة الإيطالية لصالحهم.***

---

(١٢) **نهر الأديج الأعلى** : ويصب في البحر الأدرياتيكي وطوله ٤١٠ كم.

(١٣) انظر : **محمد محفّل**، ص ١٠٢ -١٠٥ .

***ولكن الإغريق والرومان فيما بعد أحبطوا مساعيهم، وستقوم روما بتنفيذ هذه المهمة لصالح الشعب اللاتيني، فإذا انهزم الأتروسكيون سياسياً وعسكرياً، إلا أن التراث الذي خلّفوه كان كبيراً جداً، وكم هو ثقيل دين روما تجاه هذا الشعب.***

كل هذه الأمور أدت إلى ضعف الأتروسكيين وطردهم من مدينة روما وسهل اللاتيوم على يد اللاتينيين الذين خلعوا آخر ملك أتروسكي في روما عام ٥٠٩ق٠م، ***وأعلنوا النظام الجمهوري عام ٥٠٨ق.م***. وهكذا بعد أن استطاع الأتروسكيون أن يوحدوا تقريباً شبه جزيرة إيطالية تحت سيطرتهم طوال قرن ونصف من الزمن، انحسرت سيطرتهم تلك، واضطروا أخيراً إلى الانزواء في منطقة إترورية التي كانت مهدهم الأصلي.

إن نسيان الماضي الأتروسكي وإسدال الستار على مآثر هذا الشعب ناتجان كما يقول (***بيير غريمال***)[١٤] عن (***مؤامرة الصمت***) تلك المؤامرة التي حدت بالرومانيين منذ مطلع العهد الإمبراطوري، إلى طمس دور الأتروسكيين ونكرات أثرهم بالنسبة لإيطالية القديمة ولروما بالذات. ولقد أشار إلى ذلك الإمبراطور ***كلوديوس*** (٤١ - ٥٤م) والذي اشتهر بأبحاثه اللغوية والتاريخية ووضع مؤلفاً عن الأتروسكيين بقوله في أحد خطبه ( ***إنه ليس حبيس الأساطير التي نسجها مؤرخو الحوليات الرومان، ويتجرأ على النطق بالحقيقة بالنسبة للأتروسكيين، رغم كون هذا الأمر لا يروق للكثيرين*** ) ولكن بعد كلوديوس يسود الصمت المطبق من جديد.

## ٤ - اللاتيوم ونشوء روما الأسطوري :

يقول ***تيتوس ليفيوس*** (***يمتاز العالم القديم بإشراك الآلهة في تأسيس المدن ليضفي عليها هالة من المجد والجلال***). إذ لم يكن في حوزة علم التاريخ حتى نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وقبل تطور بعض العلوم المساعدة

---

(14) ***GRIMAL PIERRE*** : ALA RECHERCHE DE ITALIE ANTIQUE HACHETTE, PARIS 1961, P 241 .

## ١ – مقدمة :

لابد من التوقف عند مصطلح " تكنولوجيا " الذي يعد من المصطلحات الدارجة على ألسنة العامة والخاصة على السواء ، وثمة مستويات لإماطة اللثام عن هذا المصطلح ، فيعرف بالقياس للعلم بأنه معرفة الوسيلة know how والعلم معرفة العلة know why ، فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا تساعد على إنتاج الثروة ويعد العلم مصدراً للمعرفة وركيزة أساسية للتكنولوجيا ، وبنفس الوقت لكي يعطي العلم نتيجة علمية لا بد أن يؤدي إلى منجزات تكنولوجية .

فالعلم هو المعرفة المنظمة التي تهدف إلى اكتشاف الحقائق العامة ؛ في حين تتناول التكنولوجيا تطبيق النتائج العلمية في مجالات الحياة المختلفة لخدمة الأغراض العملية . وفي معظم الحالات تتلاشى الحدود الفاصلة بين العلم والتكنولوجيا لتفاعلهما في مجالات التطبيق . ولكن قد يكون العلم " المعرفة " متاحة للجميع في حين يتعذر الحصول على التكنولوجيا بنفس السهولة لسرية حقوق الملكية الصناعية (🕮) وما يجاورها من حقوق .

---

🕮 – من أشكال الملكية الصناعية :

*– **براءات الاختراع Patent** : هي الشهادات التي تمنحها المؤسسات أو الدول إلى صاحب الاختراع أو من يخوله وبموجبها يحظر على الآخر استغلال الاختراع خلال مدة زمنية معينة إلا بموافقة صاحب البراءة .

*– **العلامات التجارية Trade marks** : هي الرموز التي تستخدمها المشروعات الاقتصادية كوسيلة للتعريف بالجهة المنتجة للسلع والخدمات ( رسوم – صور – بجسمات ... ) وعندما تسجل لدى دوائر الملكية الصناعية سيمنع القانون استخدامها من قبل الآخر .

*– **الرسوم والنماذج الصناعية** : الرسوم هي الأشكال التي توضع على المنتجات لتجميلها أما النماذج فهي الأشكال المجسمة لمنتجات أو خدمات معينة ، وعندما تسجل يمنع القانون تقليدها .

*– **الأسماء التجارية** : هي أسماء تستعمل من قبل الأشخاص والمؤسسات لتمييز النشاط الذي تقوم به وفي حال تسجيلها يحظر القانون تداولها من قبل الآخر .

ويفرق قاموس أكسفورد Oxford Dictionary بين التكنولوجيا والتكنيك فكلمة Technique تعني أسلوب أداء المهنة ، في حين تعني كلمة تكنولوجيا Technology العلم الذي يدرس تلك الصنائع (١) .

وينظر بعض الباحثين إلى التكنولوجيا على أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية التي يستخدمها الإنسان لأداء عمل أو وظيفة معينة في حياته اليومية لإشباع حاجات مادية . أو السيطرة على المحيط الطبيعي أو تحقيق الضبط الاجتماعي ، وبالتالي تتضمن التكنولوجيا أفكاراً خاصة بكيفية إنتاج السلع أكثر من كونها تتعلق بالسلع ذاتها .

وتركز وجهة النظر التقنية على المعدات ، في حين تركز وجهة النظر الفنية على التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي . ويركز المنظور الاقتصادي على تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها ، بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب والأداء أو النهوض بكليهما ، وفي ذلك يقول أوليفي رويسن: إن التحولات التكنولوجية الأخيرة أسهمت إلى حد كبير في تغيير الأنماط الإنتاجية والهياكل التنظيمية وقواعد عمل النظم الإنتاجية للشركات والمؤسسات . وينظر الفنيون إلى التكنولوجيا على أنها تجسيد للمعارف والخبرات والمهارات البشرية في شكل وسائل إنتاج ، وفنون إنتاجية يستخدمها الإنسان لصنع وحدات تقوم بصناعة المنتجات . في حين يراها التجاريون صفقات ذات طبيعة خاصة قد تكون مجموعات متكاملة من السلع والمعلومات والخبرات .

وليس من الضروري أن ترادف التكنولوجيا التجهيزات التقنية فقط ، لأنها فوق ذلك المعرفة التي تفضي إلى خلق المستحدثات البشرية وتكيفها وتعيد صياغتها ، وتشكل هذه المستحدثات الجانب المتفاعل بين البشر وبيئاتهم ، إذن ليست معدات إنتاج فحسب تُنتج وتُستهلك كباقي وسائل الإنتاج ، ولا هي سلعة تمتاز بدور عادي ، فالتكنولوجيا عقلية إنتاج ، وعلاقات إنتاج ، تحكمها سلوكيات ومفاهيم تحدد نظام الإنتاج ومجموعة القيم . ووفق هذا المنظور تعد دول العالم الثالث دولاً غير ناقلة للتكنولوجيا بل مستهلكة للتقنيات ، لا تنقل المهارات ولكنها تستورد التطبيقات ، تستورد التقنية بمعزل عن الوظيفية ويشكلان معا البعد التنظيمي

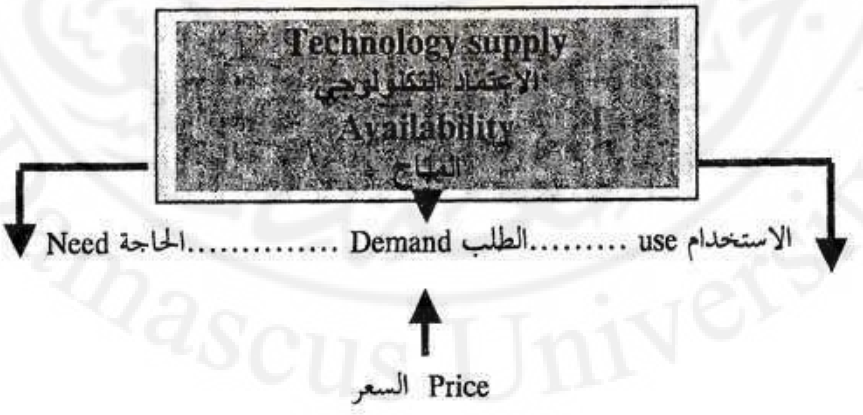
ولا يقبلان التجزئة . وعلى الرغم من بروز محاولات جهات عديدة أهلية (فردية ومؤسساتية) او حكومية في دول كثيرة لتجاوز هذا الخلل القائم ، وتحقيق أكبر عائد وظيفي من التقنية في إطار الهياكل التنظيمية ؛ لكن لم ترق هذه المحاولات بعد إلى المستوى المأمول الذي يجاري التسارع العالمي في الإنتاج التقني ، الذي يعد معلماً من معالم النمو المتزايد في المجال التكنولوجي .

## ٢- التحول التقني :

أشار بعض الباحثين إلى أن مجتمع المعلومات هو الحلقة الأخيرة في مجتمعات الزراعة والصناعة والخدمات . ولمزيد من فهم الحاجة والاعتماد والاستخدام بوصفها محددات من عوامل التحديث ، يمكن القول إن من يستطيع اكتشاف استخدام الاتصال الوسيط والطلب عليه يدرك إمكانية قياس الاستهلاك ، وغالباً ما يعبر عن هذه العلاقة بمقولة العرض والطلب ، وهو اجتزاء لا يحتمل كفاية التعميم بمعزل عن المتغيرات الأخرى . فإذا زاد العرض لمادة غير شائعة الاستخدام في بلد ما ليس بالضرورة أن ينخفض الطلب ، ويمكن قبول القاعدة السابقة عندما تسير في خط كما هو موضح في الشكل التالي :

**شكل رقم ( ١ ) :**

**الاعتماد التكنولوجي طبقاً للحاجة والطلب :**




( Economic supply )

يفترض التبني التقني في البداية أن تكون التقنية متاحة كشرط أساسي لتبنيها ، ثم تحدد الحاجة طبيعة استخدامها وطلبها ، ويظل السعر عاملاً يحكم الحاجة والاستخدام . استنادا إلى أن تبني نجاح أي وسيط جديد يأخذ منحنى باتجاه محدد ، فيبدو في بعض الحالات جزئي من أجل تأكيد الاعتماد التكنولوجي ؛ المتمثل في إدخال وسائل جديدة ينبغي أن تسد فراغا وبالتالي ستقود إلى طلب والسعر أيضاً باعث على الطلب . وبالتأكيد أسهم انخفاض أسعار تقنيات وسائل الاتصال في انتشارها على المستوى الجماهيري . فضلاً عن سهولة استخدامها الذي يسير بمنحى مقبول جماهيرياً . ويمكن تفسير عمليات إحلال أنظمة تقنية جديدة محل أنظمة قديمة ، عندما تستطيع النظم الجديدة أن تنتج نفس السلع أو الخدمات بمدخلات إنتاج أقل وبمخرجات أكفأ وإلا ستفقد كفايتها من الناحية الفنية .

## ٣- تكنولوجيا الصحافة :

تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والمجتمعات أو " الوسيط المستخدم في نقل وتداول المعلومات والأفكار بين الأفراد والمجتمع "(٢ ). والتقنية الاتصالية " الأدوات " ساعدت بتطوراتها المتلاحقة على تقليص زمن تراسل البيانات كما هو الحال في اختراع التلغراف والهاتف ، وساعد اختراع الطباعة على اتساع مدى ( مكان ) توزيع البيانات المطبوعة على أكبر عدد ممكن من القراء ، وجاءت الأجهزة الحديثة لتجمع بين تقليص الزمن وزيادة سعة الانتشار للمعلومات ليس على نطاق محلي فحسب بل على نطاق كوني كما هو الحال في محطات التلفاز وشبكة الإنترنت والتوابع الصناعية ، كما دخلت التقنيات مرافق الحياة المختلفة عامة ودور الصحف خاصة . منذ أن ظهرت الحاسبات الآلية في الخمسينيات وتخطت مراحل عدة ساعد كل منها على زيادة إمكانات الاستخدام ، الأمر الذي جعل دور الصحف تقبل على اعتمادها لتحديث

أقسامها المختلفة وقد استطاعت هذه الأجهزة تغيير شكل وأسلوب ومنتج صناعة النشر المطبوع عن طريق تطوير صناعة النشر المطبوع نفسها (٣). ويمكن تناول هذه التقنيات بالنقاط التالية :

## ٣- ١- تقنيات التحرير الصحفي :

غالبا ما يبدأ المضمون الصحفي بفكرة أو التخطيط لها ، وهي العنصر الأساسي الذي يقيم عليه المحرر جميع العناصر الأخرى لبناء القصة الصحفية ، ويتم الوصول إلى فكرة النص الصحفي من خلال مصادر عديدة بعضها داخلي وبعضها خارجي ويتوقف ذلك على طبيعة هذه الفكرة (٤)، أو ما يسمى بالإنتاج الصحفي التحريري Editorial Production الذي يقع في الحيز الممتد بين كتابة القصص الإخبارية والموضوعات الخفيفة Featuresوعمليات الطباعة ، وهذه العملية لا تتم من قبل الصحفيين الذين يسعون إلى عمل جيد فحسب ، بل أيضاً من قبل العاملين وجامعي ومنتقي المواد الصحفية (٥ ).ومن الفكرة وانتهاءً بإنتاج النص الصحفي يستعان بمجموعة تقنيات .

### ٣ - ١- ١ - جمع المادة الصحفية :

يتوقف صدور الصحف ليس على جمع المادة الصحفية وتحريرها وطباعتها وتوزيعها فحسب ، بل على قدرة هذه الصحف في الوصول إلى قرائها في الموعد المناسب وأن موضوعاتها ستقرأ في اليوم التالي ، وتعد مرحلة جمع المادة الصحفية وإيصالها إلى مقر الصحيفة خطوة أساسية لإعطاء القراء المضامين التحريرية (الأخبار والتعليقات والتحليلات ...) في موعدها المناسب . وتحصل الصحيفة على مواد التحرير من مصادر عدة : المحررون والمراسلون المنتشرون في أماكن متعددة والمكتبات ومساعدو رؤساء التحرير(٦)ووكالات الأنباء والصور الوطنية والإقليمية والعالمية ، فضلاً عن المصادر الإلكترونية المسموعة والمقروءة ، ومنها قسم الاستماع لإذاعات العالم ، حيث يحتوي هذا القسم على أجهزة

استماع عالية الحساسية لالتقاط إذاعات العالم الوطنية والمحلية وبالطبع الإذاعات الموجهة(٧).فضلاً عن الصحف والمجلات التي تعد رافداً لبعض الموضوعات التي تنشرها بعض الصحف وأصبحت شبكة الإنترنت من المصادر الثرية في إمداد الصحف بموضوعات شتى .

وجريدة اليوم مدينة في زيادة كفايتها إلى تكنولوجيا الحاسبات ، ومع استخدام الحاسبات أصبحت قدرة الصحيفة على إعداد الصفحات والإعلانات وتحرير المواد وصف الحروف والتوزيع شيئاً عادياً ، فأدت الحاسبات إلى تقليل الأخطاء في إنتاج الجرائد ... وتتم أعمال التحرير (كالشطب والتغيير والتصحيح) إلكترونياً بدلاً من الطريقة التقليدية (٨).

كما استفادت الصحافة من الحاسبات في تحرير المقالات الصحفية باستخدامها لجهاز يطلق عليه اسم المحرر الإلكتروني Electronic Editor وهو شاشة متصلة بحاسب ، يتم من خلالها إعداد الموضوعات الصحفية في شكلها النهائي ، وبذلك ألغى الحاسب مرحلة صف وترتيب المقالات ، مروراً بتغيير أو حذف أو إضافة بعض الكلمات من المقالات بجهد أقل ووقت أسرع (٩).

ومع زيادة اعتماد دور الصحف على الحاسبات ظهرت مجموعة من البرامج الجاهزة تخدم عمل المحررين ، وإجراء التعديلات التحريرية التي يرغبونها بالإضافة إلى البرامج التي تتولى عمليات مراجعة المادة الصحفية لتصويب ما فيها من أخطاء لغوية وهجائية(١٠). والاستجابات الإيجابية من المستخدمين لهذه الأنظمة وحاجتهم إلى مزيد من الوظيفية في تطبيقاتهم مهدت الطريق لمزيد من الاندفاع نحو التطبيقات الإنتاجية(١١) والسيطرة على عمليات جمع البيانات وتوثيقها وتخزينها ومعالجتها وإنتاجها وبثها للمستفيدين ... وظلت الصعوبة قائمة في إعادة تأهيل من لا يعرفون العمل على الحاسبات ، **ولاسيما أن دخولها مجال العمل الصحفي أسهم في تغيير أداء العديد من وظائف التحرير أبرزها :**

✿- توسيع آفاق البحث عن المعلومات .✿- أسهم في تعددية الموضوعات ✿- سهل تحليل الوثائق والملفات وحسن استغلالها بطرق مختلفة .✿- التحكم في الإدارة الدقيقة والسريعة لسجلات الحفظ وملفاته .✿- وجود خدمات البريد والهاتف داخل النظام يمكنه من استقبال المعلومات واستخدامها في المجال التحريري [١٢]. ✿- ازدادت الكفاية والسرعة وحجم الإنتاج بإدخال تكنولوجيا الحاسبات الآلية في مجال جمع مواد التحرير بشكل يفوق التصور .✿- بنوك المعلومات مصادر معلومات مهمة .

## ٣ – ١ – ٢ – نقل المادة الصحفية وتوصيلها إلى مقر الصحيفة :

استفادت الصحافة من الإنجازات التقنية في المرحلة الإلكترونية سواء في مجال التغطية الصحفية ، أم في مجال الحصول على المادة الصحفية وتوصيلها إلى الصحيفة باستخدام الراديو والتيلكس وأجهزة الإرسال والاستقبال Wacky Tacky والنصوص اللاسلكية والسلكية المرتبطة بالحاسبات والأقمار الصناعية[١٣].كما شهد النصف الثاني من القرن العشرين طفرة كبيرة في مجال تقنيات الاتصال ؛ نتيجة التطور العلمي المتمثل في مجموعة عناصر[١٤] :

١- **وسائل الاتصالات بعيدة المدى** Tele Communication : تشمل وسائل الاتصالات بعيدة المدى تقنيات الاتصالات السلكية وتعتمد على الأسلاك النحاسية المألوفة والمستخدمة في شبكات الهاتف التقليدي في جميع أنحاء العالم . وقد صممت هذه التقنية لنقل الاتصالات الصوتية بين المشتركين ، وبإضافة بعض المعدات الخاصة يمكن لمثل هذه الأسلاك أن تستخدم لنقل البيانات الرقمية بسرعة تصل إلى ٦٩٦٠ رقماً ثنائياً في الثانية ، وهي سرعة كافية لمعظم خدمات المعلومات التفاعلية. وأيضاً الكابلات المحورية Coaxial Cables التي يتسع كل منها في العادة لمرور ١٨٥٠ محادثة هاتفية في نفس الوقت باستخدام بعض أساليب التقسيم المضاعف للذبذبات ، وغالباً ما يتم ضم

عدة كابلات محورية معاً في كابل ضخم قادر على حمل ما يصل إلى حوالي ٣٢٤٠٠ محادثة في نفس الوقت[١٥].

كما طرأ تطور على دوائر الهاتف باستعمال التوابع (الأقمار) الصناعية وأصبحت قنوات الاتصال أفضل ، وتزامن ذلك مع تحسين في معدات الإرسال والاستقبال والتسجيل ، والهاتف النقال (الخليوي) Cellular phones واحد من الأنظمة المزودة بخدمة المناطق لاسلكياً . وظهور وانتشار الترددات العالية VHF وفوق العالية UHF والميكروويف Microwave مكنت من نقل البيانات والمعلومات بكميات كبيرة بين المؤسسات . وثمة معدات تقنية أفرزتها ثورة الاتصالات عن بعد استفادت منها الوسائل الإعلامية والاتصالية عموماً والصحافة على أوجه الخصوص في نقل موادها وإيصالها إلى مقر الصحيفة أبرزها : جهاز يونيستوكس Unistox - جهاز المبرقة الكاتبة : Teletypewriter - التلكس Telex - التيلي تيب Teletype - التيلي تيبستر Teletypester- التيلي تكس Teletex - الفيديوتكست Video Text - أجهزة الفاكس أو نقل المستندات عن بعد Facsimile transmission - التيلي فوتو Telephoto- الويرفوتو Wire photo - جهاز التلي برنتر teleprinter .

٢ - **التطور في الإلكترونيات المتمثلة في الدوائر التكاملية** ولاسيما الأجيال الأخيرة ومنها Integrated Circuits ( L.S.I.C.& Prom & EPROM ) والألياف الزجاجية (البصرية - الضوئية) Fiber Optics وأشعة الليزر Laser والمعالجات المصغرة Microprocessors....

٣- **التطورات التي طرأت على الحاسبات الآلية والأجهزة المتصلة بها** متمثلة في الأشرطة المغناطيسية والأقراص المرنة والصلبة والضوئية والذواكر المضافة إليها والنهايات الطرفية . وزيادة ارتباط الحاسبـات بالشبكات الأمر الذي ساعد على التزايد المذهل في نقل المعلومات وتبادلها . وزيادة الاعتماد على المعدات النقالة .

٤- **التحول إلى الحاسبات الآلية** : شهد عقد التسعينيات المزيد من تحول الصحف إلى الآلية الكاملة بإدخال الحاسبات في معظم مراحل الإنتاج الصحفي وثمة أسباب أدت لتحول دور الصحف إلى الحاسبات أبرزها :

السمة المفتاحية لاعتماد تكنولوجيا الحاسبات الآلية هي انخفاض السعر وتحسن الكفاية وكثافة الاستخدام - تنامي الاتجاه لاستخدام الوسائط غير الورقية والرغبة في خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية .- ثمة أسباب تكنولوجية تفسر انخفاض تكاليف الاتصالات وعلى نحو خاص في الإرسال طويل المدى أحدها هو النقل عن طريق الأقمار الصناعية (١٦).

- **مرونة أنظمة الاتصالات الرقمية** لأنها تستطيع نقل البيانات عبر الحاسب ومنها الصوت الرقمي والصور والأشكال الرقمية.- **إمكانية إجراء تطبيقات متعددة** من خلال إرسال واستقبال الموضوعات والبيانات ( نصوص – صور- صوت - وفيديو ) فضلاً عن إمكانية العمل على برنامجين أو أكثر معاً .- **الميل إلى المشاركة في قصص وموضوعات التحرير** الصحفي والدخول إلى البيانات وهناك مداخل وظيفية عديدة لإيصال الموضوعات إلى غرف الأخبار والبحث عن خلفيات ملائمة لها - **الميل للمشاركة في البيانات** وعلى وجه الخصوص بين ملاك الصحف أو مؤسسات إعداد التقارير الصحفية ، فقد ألغت الحاسبات عملية التكرار الذي كان قائماً فيما سبق ، فضلاً عن تنامي القدرة على التصحيح بأنواعه .

- **سهولة استرجاع البيانات وإعادة تحريرها** وهو مدخل مشجع لاعتماد الحاسبات في عمليات التحرير الصحفي ، في ظل تنامي أهمية الوقت والتنافس الشديد بين الوسائل الإعلامية ، وفوق ذلك يمكن اختيار الأكثر ملائمة منها لينشر في اليوم الذي تصدر فيه الصحيفة ، والسهولة في عمليات التبويب وتصنيف المواد التحريرية الإعلانية ومراجعتها ، وتتبع المشتركين والمعلنين .

### ٣ – ١ – ٣ – معالجة المادة الصحفية :

أصبح بمقدور المحررين أن يتلقوا ويقرؤوا ويصححوا ويكتبوا ويحرروا ثم يبثوا الأخبار والتقارير بالنقر على لوحة المفاتيح التي على مكاتبهم ، ومتابعة النصوص المعالجة على الشاشة والرجوع إلى قسم المعلومات ( الأرشيف الإلكتروني ) عند الحاجة ، وثمة صحة يتم إعداد صفحاتها لتطبع في أماكن بعيدة [١٧]. مما يساهم في إعداد وتحرير المادة الصحفية إلى درجة عالية من الكفاية ، فقد حلت الشاشات (نهايات العرض المرئي) محل الآلات الكاتبة في غرف الأخبار ، ويقوم المحررون بوضع نسخهم آلياً في الحاسبات حتى يدققها المحرر المسؤول فيما بعد ثم يقوم كاتب العناوين بواسطة الحاسب باستخراج العنوان [١٨] والصورة المناسبين ، ويحدد مكان النشر ، ويشير إلى أهمية الموضوع .كل هذه العمليات تتم آلياً أو ما يمكن تسميته بالمعالجة الآلية للمعلومات ، أو تداول البيانات وتشغيلها أو تحليل البيانات وفرزها [١٩].

ظلت الصحف منذ بداية القرن العشرين تستخدم نفس تكنيكات المضمون والشكل الذي نطالعه الآن ، وصولاً إلى تفكير الصحف بالتحول إلى الحاسبات التي غيرت تقنيات الإنتاج والتوزيع وتحققت تغييرات ذات قيمة في المجالات الأخرى وعلى وجه الخصوص في دوائر الإنتاج الصحفي ؛ فأتاحت التطورات في تكنولوجيا الاتصال للمحرر الصحفي أن يحصل على المعلومات في مكان وجوده أو من أي مصدر داخلي أو خارجي . ويمكن أن تتنوع القصص في الموضوع وتنشأ لها ملفات لها أسبقية والحاسب ينبه رؤساء التحرير على المواد الأخرى التي لم تنجز وجار كتابتها بنفس الطريقة لتحول إلى غرف الأخبار ، فإذا أحس المعد أن القصة تحتاج إلى تعزيز في بعض مقاطعها ؛ أو إضافة الصور إذا كانت الصور لا تأتي مع القصص أو وكالات الأنباء ، ويمكن أن ترسل في أثناء عملية التنضيد وربطها بالعناصر الطباعية بإدارة مفتاح مناسب . مما سهل تدفق العمل

ويقوم المحرر المختص في بعض الصحف أو الكاتب نفسه أو المحرر المسؤول باختيار عنوان المادة الإخبارية أو الخفيفة ، ويوضع في المكان المناسب للقصة المراد نشرها ، ويترك مكان مناسب للصورة إذا كانت موجودة ، وباستخدام الحاسب في التحرير تحققت السهولة في استكمال أية نقطة مهمة ، فضلاً عن إبداع القصص باستخدام النهايات الطرفية VDT التي تختلف كثيراً عن إبداع القصص التي يحررها الكتاب ، وسهولة العملية تبدو في إنتاج عمل أفضل(٢٠) ، ومن الواضح أن التحرير الصحفي تغير فكان المحرر ينجز وظائفه في السابق بقراءة الأصول الورقية ، في حين دخل الآن على عمله مساعدات إلكترونية لضبط كل وظائف التحرير التقليدية(٢١) .

إن الأنظمة المبنية على الحاسبات لا تدعو إلى تغيير التقنيات ولكن الأكثر من ذلك تقديم تسهيلات إلكترونية ، لتزويد رئيس التحرير أو معاونيه بأساليب توصله إلى هدفه بعد الانتهاء من الصفحة وتلافي الزيادة في الأسعار، وتحقيق السهولة والدقة ، والمساعدة في التغلب على الروتين قبل الانتهاء من وضع تعليمات التحرير ، بالإضافة إلى سرعة إلنسخ والسرعة في الجمع والسهولة في الاستدعاء والعرض التي تمنح نتيجة أفضل لزمن التحرير ولاسيما النسخ المتأخرة .

يتم الاختصار والإضافة والمعالجة على شاشة التحرير الرئيسية ، كما يتم استدعاء أكثر من نسخة من أكثر من مصدر على شاشة واحدة وفي وقت واحد ويجرى الشطب " المحي "وإتمام العمليات الوظيفية وعملية إجراء تغييرات متأخرة في النسخة أكثر سهولة .(٢٢)

ومن الممكن أن يفتح المحرر من الوصلة الطرفية التي أمامه خطاً مع قسم السكرتارية الفنية ليرى مادته الصحفية بشكلها النهائي على الصفحة ، ويقترح ما يراه من تعديلات عليها لتنفيذها .

ومن الممكن إجراء الأرشفة المباشرة للموضوع ؛ فبمجرد أن توضع المادة الصحفية في شكلها النهائي ترسل نسخة من الملف الخاص بها مباشرة إلى أرشيف الصحيفة .

يتمثل دور محرري الأخبار في تنظيم الأخبار المجمعة من مصادر متنوعة ولاسيما الأخبار المؤثرة خلال اليوم ، وتقويم المعلومات التي بين أيديهم واختصار التقارير الخارجية وتقارير المراسلين المحليين ، وتخطيط التغطية الإخبارية لنهار اليوم ومسائه ؛ ووضع جدول للأعمال المنجزة ، والتأكد من أن ما خطط له قد أنجز حتى نهايته قبل ذهاب النسخة لرؤساء التحرير أو معاونيهم .

وازدادت سرعة نقل النسخ كما ازداد التحكم الشديد لمحرري الأخبار بالتغطية الإخبارية وسهل عمليات اتخاذ القرار المسبق ، فالمواد الصحفية تمر عبر غرف الأخبار ومن خلالها يتم تسوية وتعديل النسخة والتأكد من الحقائق التي تحملها ، وعمل ما يمكن تسميته بحزم الأنباء "المجمعة" المعدة لصفحات محددة "[٢٣] ، وتأخذ القصص مكانها في كل صفحة من خلال ملفات القصص ، وكل قصة في هذه الأثناء تستدعى أوتوماتيكياً في أثناء الطباعة.ويقوم المحرر المختص بكل قسم مثل محرر الأخبار المحلية والأجنبية أو الرياضة بتكوين الصفحات الخاصة به بحسب المادة الإخبارية المتاحة لدية ويمررها إلكترونياً كصفحات متن كاملة إلى قسم الإنتاج ليتم إخراجها على الشاشة [٢٤] **ومعالجة القصة الإخبارية بالحاسبات يحقق عدة فوائد رئيسية منها :**

١- **تقليل التكلفة** هو سبب جوهري حيث يقوم المحرر أو الكاتب مقام ضارب الآلة الكاتبة ، والصحف الصغيرة حتى المتوسطة التي تخدم جماعات محدودة ليس لديها طاقم تحريري كافٍ لذلك غالبا ما تكتب الموضوعات التحريرية من قبل نفس الأشخاص الذين يغطون القصص الإخبارية [٢٥] .

٢- **تنخفض احتمالات الخطأ** بشكل يمكن تثمينه [٢٦] ؛ فعملية التعديل في أثناء إعداد الصفحة لا يزال ضرورياً في ضوء القصة الخبرية أو التغييرات الإعلانية ، أو في حالة القصص الطويلة أو القصيرة التي تحتاج إلى تصحيح في أثناء إعداد الصفحة ، وتصبح الصفحة جاهزة عندما تحل كل تلك المشكلات .

٣- **تنخفض احتمالات الخطأ اللغوي** بوجود أنظمة التدقيق اللغوي التي تنقسم إلى نظم مراجعة إملائية ونظم أسلوبية ، وإن كانت الأخيرة لم ترقَ بعد إلى المستويات التطبيقية الفعلية في حين نظم التدقيق الإملائي ( في اللغة العربية ) **فتنقسم أيضاً إلى نوعين :** [٢٧]

١ – نظم تدقيق داخل برامج معالجة النصوص أو برامج نشر .

٢ – أنظمة تدقيق إملائي مستقلة بذاتها على شكل برامج منها على سبيل المثال : مدقق أبجد هوز لأنظمة المعلومات العربية – قاموس اللغة العربية والمصحح الهجائي للدكتور بشاي سعد إصدارThe Arabic Software Center. – معجم الكلمات العربية الإنكليزية – قاموس المورد الإلكتروني وغيرها من المدققات .

وعلى الرغم من الإيجابيات العديدة التي تقدمها التقنية علينا أن نعي أن لها حدودها فعلى سبيل المثال لا يمكن للمدققات اللغوية اكتشاف أخطاء المعلوماتية والإحصاءات والأرقام ، فتمر هذه البيانات الخاطئة دون أن يتمكن المدقق من التقاطها : يحد لبنان غرباً سوريا ، أو عدد سكان سوريا يبلغ حوالي ٦٠ مليوناً ، ووقعت حرب تشرين في ١٦ / ١١ / ١٩٣٧ م . وتتجاوز المدققات أخطاء المعنى المقصود فيتجاوز كلمة "كبت" الواردة في النص مع أن المقصود هو كلمة"كتب" وقد يتجاوز الكثير من أخطاء الطباعة التي لها ما يماثلها في القاموس ككلمة "جبل" بدلاً من "جلب" ، أو عدم كتابة كلمة نتيجة سهو مثلاً : استقبل رئيس الوزراء ، تكتب استقبل الوزراء ؛ تمر دون أن يلحظها المدقق . فضلاً عن

وجود الكثير من الكلمات ليس لها وجود في القاموس . وضرب مفاتيح الاستبدال دون إعمال العقل قد يفسد النص الصحفي وتصبح التقنية عبئاً على العمل الصحفي لا مساعداً طيباً فيه . أما باللغة الإنكليزية فيبرز اختلاف الهجاء بين الإنكليزية الأمريكية والإنكليزية البريطانية وتختلفان عن بعضهما في تهجئة كثير من الكلمات .

## ٣- ٢- تقنيات الإخراج الصحفي :

تبدلت أدوات المخرج الصحفي في العديد من الصحف وحل نظام النشر المكتبي Desk Top Publisher (٢٨)محل الأدوات التقليدية في جمع الحروف وإخراج الصفحات بما فيها من صور ورسوم وخطوط ، ويعد هذا النظام نقطة تحول كبيرة من الأنظمة الورقية إلى غير الورقية ، وأحد المحاور الأساسية في التطورات العالمية الراهنة في صناعة الصحف استخدام برامج عديدة في إخراج الصفحة بدلاً من الأسلوب اليدوي الذي كان متبعاً في الإخراج (٢٩). ومع زيادة قوة الحاسبات تزايد عدد البرامج التطبيقية فتحققت قفزة كبيرة باتجاه التقنية التيبوغرافية ، التي أصبحت ممكنة لتصميم الصفحات المدخلة إلى الحاسب حتى تخرج إلكترونياً إلى الورق أو الفيلم أو حتى الأسطح الطابعة (٣٠).

توفر الحاسبات إمكانية كبيرة في تصميم الخطوط (تحديد حجمها وطرزها) وحذف ما لا نحتاجه في إعداد الصفحة من عناصر ، وتحديد اتساع الفراغات، واختيار الألوان ومزجها ، وتغيير الجمع وبعدها تعرض على الشاشة مباشرة بعملية استدعاء ليس لها سابق من نوعها في التحكم والحرية في التصميم التيبوغرافي .

وأثمر استخدام الحاسبات في الإخراج الصحفي بإسهامات عديدة طورت هذا الجزء من عمل الصحف ولاسيما في نقطتين رئيسيتين **أولهما** : تصميم عناصر الإخراج الصحفي ( العناصر التيبوغرافية ) ، **وثانيهما** : ترتيب عناصر الصفحة مجتمعة على الصفحة

أو ما أطلق عليه الإعداد الإلكتروني للصفحة ، والمشاركة بالإعداد الإلكتروني للصفحات، وما يرتبط بكل منهما من عناصر فرعية .

## أولاً – تصميم عناصر الصفحة :

عناصر الصفحة هي كل ما تحتويه من أشكال مطبوعة أو فراغات متروكة لأغراض وظيفية ، ويمكن الحصول على تصميم ناجح باختيار عناصر التصميم لتكوين شكل يحقق قدراً من الوظيفية والجمالية . بوضع النسب الصحيحة التي تربط بين متغيرات التكوين، واختيار العناصر المتوافقة مع الشكل ، ويمكن تتبع تطبيقات الحاسب الآلي في تصميم هذه العناصر في النقاط التالية :

– اختيار شكل الحروف – اختيار أحجام الحروف وكثافتها – الأرضيات – الصـــور – الجداول والفواصل – تحديد اتساع الجمع – الفراغات بين الكلمات والسطور وترحيل بقايا الموضوعات – الألوان – تصميم العناصر التيبوغرافية ( النصوص ــ العناوين ــ الصور ) .

## ثانياً – ترتيب العناصر التيبوغرافية مجتمعة "الإعداد الإلكتروني للصفحة":

عملية الترتيب Arranging للنصوص مع الأشكال الغرافيكية يشكل بالنتيجة صفحة مخرجة Layout باستخدام الحاسبات لتكوين صفحة مفضلة ومتوازنة .

## ثالثاً – المشاركة في الإعداد الإلكتروني للصفحات :

يبرز الإعداد الإلكتروني للصفحات في المدخلات باستخدام الشاشات أكثر من غيره مقارنة بإعداد النسخ الصلبة ، ويدار العمل في ثوان ويتم وضع قمم الصفحات ثم تترك لتستخدم كصفحة دخلت عملية التخطيط ، وترسل الموضوعات إلى رؤساء التحرير أو معاونيهم لإلقاء نظرة عليها ثم تخزن في الحاسب ، فجوهر الإعداد الإلكتروني للصفحات يقوم على مبدأ تجزيء العمل ، ففي نفس الوقت الذي تكتب فيه القصص يمكن للمصمم

إبداع الرسوم الأولية للصفحات ويمكن للمحررين مشاهدة قصة منفردة ، وتسمح هذه الطريقة للعديد من الأشخاص بالعمل على صفحة واحدة بنفس الوقت . ويمكن أن يشارك في إخراج الصفحات بالطريقة الإلكترونية العديد من العاملين فينجزون نفس الصفحة في وقت واحد .

## ٣ – ٣– تقنيات التصوير الصحفي :

تعد الصور من أقدم أشكال الاتصال والتعبير ، فقد استخدمها الإنسان القديم لتسجيل يومياته وأحداثه البارزة – أو ربما لتسجيل انطباعاته أو لأغراض التسلية والترفيه – على جدران الكهوف والمغاور التي أوى إليها ، وإذا كانت الكلمة عنصراً من عناصر الإمتاع العقلي ؛ فإن الصورة عنصر من عناصر الإمتاع البصري ، فلابد أن يتوافر بها اللمسة الفنية التي تعبر عن براعة المصور في اختيار زاوية التصوير والكادر فهي تنشر لتعكس حساً فنيا واتصالياً للمصور والكاتب والصحيفة على السواء ، وكلما برع صناع القرار في الصحيفة على تحقيق أكبر قدر ممكن من ميزات الصورة الصحفية انعكس ذلك على زيادة التوزيع فكثير من القراء يشتري صحيفة أو مجلة لأنها تنشر صوراً تعجبه ، بل أصبحت هذه القاعدة سياسة تسويقية لبعض المجلات في نشر "بوسترات" ملصقات لنجوم الفن والرياضة والإعلان عنه (داخل العدد ... ) مما يسهم في رفع أرقام التوزيع . والأمر لا ينتهي عند المصور بل يمتد لا يمكن للمدققات اللغوية محرري ( منتقي الصور الصالحة للنشر) ومعالجي الصور أيا كانت درجة المعالجة .

وقد نما التصوير الرقمي بحوسبة آلات التصوير وظهور الكاميرا الرقمية(٣١) التي تتيح التقاط الصورة بسرعة عالية وتخزنها على وسائط إلكترونية متنوعة ، من خلال تحويل الأشعة الضوئية المنعكسة من الهدف إلى نقاط ضوئية إلكترونية Pixels وهو مصطلح يختصر كلمتي Pictures cell باستخدام أنواع من الشرائح الحساسة للضوء يتم تحويلها

داخل الكاميرا لا يمكن للمدققات اللغوية إشارات رقمية Digital Signals وكل كاميرا رقمية تحتوي بداخلها على معالج مصغر يشبه معالج الحاسب ، وظيفته إجراء الملايين من العمليات الحسابية التي تتطلب دقة وسرعة المعالجة في كل مرة نقوم بالتقاط صورة .

**ويمتاز التصوير الرقمي بالمقارنة مع التصوير الفوتوغرافي بمجموعة ميزات من أهمها :**

١- **السرعة والمرونة** : فبمجرد التقاط الصورة الرقمية تصبح بالفعل في الصيغة السهلة لاستخدامها وتوزيعها .

٢- **ألغى التصوير الرقمي عمليات التحميض والإظهار والمسح الضوئي للصور** ... كذلك الانتقال المادي للمصورين إلى مقر الصحيفة فمن الممكن إرسال الصور مباشرة من موقع الحدث عبر الشبكات أو من دونها .

٣- **إمكانية تحسين الصور** في أماكن التصوير باستخدام الكاميرات نفسها .

٤- **الجودة الإنتاجية** ، فالصور الملتقطة خالية من العيوب وآثار التشويش أو على الأقل تجنبها ( تجنب كل عيوب التصوير الفوتوغرافي الناجم عن الآثار السلبية لمحاليل الأحماض وتفاعلاتها غير المرغوبة في مرحلتي " السالب والموجب " ) ومع وجود العرض المسبق للصور يمكن للمصور التأكد من سلامة وجودة الصور الملتقطة وفي حال وجود خلل يمكن تلافيه في الحال وهذه الميزة ليست متاحة في التصوير الفوتوغرافي .

٥- **أكثر وفرة من التصوير الفوتوغرافي** ، فالتعامل يتم من دون ورق أو أحماض أو ستوديوهات تصوير ؛ ويوفر المزيد من الوقت لأننا نحصل على الصور مباشرة ؛ بخلاف الكاميرات الفوتوغرافية التي نكون معها مضطرين للانتظار حتى الفروغ من تحميض الفيلم وطباعة الصور لنتمكن من استعراض الصور .

٦- **التصوير الرقمي صديق للبيئة** لأنه يتم من دون استخدام أحماض تسبب ضرراً للبيئة .

٧- **إمكانية تصوير قطاع كبير من الأشياء** باستخدام التصوير المتقطع أو المستمر ( لقطات الفيديو ) واختيار الصورة الملائمة منه بسهولة ؛ الأمر الذي يجعل للتصوير الرقمي أكثر من أداة لالتقاط الصور الثابتة .

**- تقنيات نقل الصور :**

بدأت رحلة البحث عن وسائل نقل الصور عن بعد منذ وقت مبكر ، متزامناً مع بروز أهمية الصور في الصحافة وتنامى هذا الاتجاه بعد تحول الصحافة إلى صناعة ، وانتشار المندوبين والمراسلين في أرجاء عديدة في الإقليم الواحد أو الأقطار المتباعدة . وظهرت عدة طرق لنقل الصور استخدمت التقنيات المتاحة ومن أبرز هذه الطرق :

**أولاً – النقل التناظري للصور** : بدأت تقنيات نقل الصور بالأساليب التناظرية ( تقنية تراسل البيانات بالتردد الموجي ) واستخدمت هذه التقنية بطريقتين :

١- **نقل الصور بالطريقة التناظرية اللاسلكية** Analogue Wireless Photo تستخدم وكالات الأنباء والصحف المشتركة بخدماتها عدة أجهزة (تتنوع بتنوع تاريخ إنتاجها) في نقل الصور من أهمها :- التيلي فوتو الأوتوماتيكي- جهاز الراديو أو التيلي غراف .

٢- **نقل الصور بالطريقة التناظرية السلكية** Analogue Wire Photo في مجال الاستخدام الصحفي جهاز يعرف بالتيلي فوتو السلكي Telephoto .

**ثانياً – النقل الرقمي للصور** : أتاح استخدام الحاسبات هذا النوع من تراسل البيانات القابلة أن تكون رقمية ومنها الصور ، سواء تم النقل سلكياً أم لاسلكياً ، فحلت الإشارات الرقمية محل التماثلية ؛ وحل الصفر محل الجهد المنخفض والواحد محل الجهد المرتفع . وله نظامان :

١- **نقل الصور الرقمية بالطريقة السلكية** Digital Wire Photo . من أشكاله : - نظم نقل الصور السلكي المشترك ( رقمي / التناظرية ) - نظم نقل الصور السلكي الرقمي : ومنها تقنية ISDN ( Integrated Services Digital Network ) [٣٢] .

٢ - **نقل الصور الرقمية بالطريقة اللاسلكية** Digital Wireless Photo : تقوم فكرة نقل البيانات بهذه الطريقة بالاستغناء عن الأسلاك كلياً ومن أمثلتها :- نقل الصور بواسطة الأقمار الصناعية - هواتف الأقمار الصناعية .- تقنية الهاتف المحمول .

## ٣ - ٤ - تقنيات طباعة الصحف :

عندما ظهرت الطباعة أحدثت تطوراً غير مسبوق في فكر الإنسان ؛ وبدأت ترسم ملامح حضارته الجديدة وتشكل الوعاء الأنسب لنشر علومه ومعارفه وخبراته . فقد ساور الإنسان حلم تكرار ( المواد التي يريد طباعتها ) منذ القدم فاستخدم المصريون القدماء طريقة الحفر على الخشب لطباعة الوثائق الرسمية على ورق البردي ، وصنع الصينيون والكوريون من خشب الكمثرى ألواحاً وقوالب طباعية ، وتورد العديد من المراجع اسم المخترع الصيني " بي شانج " أول من وضع الأحرف الخزفية المتحركة لنقل الحروف والرسوم المراد طباعتها ، وكل طرق الطباعة القديمة كانت تقوم على فكرة الكبس ( الضغط ) ولأن الأحرف الخزفية لا تتحمل ضغطاً شديداً لم يلق اختراعه الشهرة والذيوع . إلى أن تحولت طرق الطباعة من الحفر على الخشب إلى الحفر على المعدن على يد الكوريين منذ وقت مبكر .

وعلى الرغم من أهمية فكرة الطباعة بالقوالب الخشبية يرفض الكثيرون تسميتها بالطباعة ويفضلون تسميتها بالكليشيه ويرجعون بداية تاريخ الطباعة إلى اختراع الأحرف المتحركة على يد غوتنبرغ .

يوحنا غوتنبرغ وشريكه فاوست هما أول من تمكنا من اختراع أحرف الطباعة المعدنية المتحركة وطباعة الكتاب المقدس عام ١٤٥٦ م ، على مطبعة تعمل بطريقة الكبس

في مدينة ميز الألمانية ، ويقع الكتاب في ١٢٨٠ صفحة ؛ وتقع كل صفحة من صفحاته في ٤٢ سطراً لذلك يطلق عليه إنجيل ٤٢ سطراً . وتتلخص طريقة طباعة غوتنبرغ بصناعة سبيكة معدنية مصنوعة من الرصاص والإثمد مضافا إليها بعض المعادن الأخرى تكسب الرصاص صلابة صنع منها الأحرف المتحركة المستخدمة في الطباعة ، ونتيجة صلابتها تقاوم البلى السريع وتعطي نتائج طباعية مرضية على الرغم من الضغط على الحروف في أثناء الطباعة التي استلهم فكرتها من عصّارة العنب ؛ وظل هذا الاتجاه بالطباعة مستخدماً لأكثر من مئتي عام .

## ٣ – ٤ – ١ – تقنيات التحضير الطباعي :

يقصد بالتحضير الطباعي الإعداد والتخطيط لصفحة مطبوعة ، وإجراء الحسابات الدقيقة لكل ما تحمله الصفحة من مواد طباعية "عناصر طباعية أو تيبوغرافية" وتشمل عمليات التحضير الطباعي – جمع الحروف "التنضيد" : وهي عمليات تحويل النصوص المكتوبة إلى نصوص منضدة على إحدى وسائل الجمع الساخن أو اليدوي الذي هو جمع الحروف المنفصلة من صناديق خشبية مخصصة لهذا الغرض ، وذلك بالتقاطها حرفاً حرفاً ووضعها على مصف الحروف المصنوع من الألمنيوم أو النحاس والحديد . الجمع الآلي للحروف :- الجمع الساخن للحروف : ومنه آلات الجمع الحرفي : وآلات الجمع السطري : وهي تجمع الحروف سطوراً (سطراً وراء سطر) لذلك سميت بهذا الاسم ، وغالباً ما يتم جمع الحروف بهذه الطريقة على إحدى نوعين من آلات اللينوتيب linotype أو الإنترتيب Intertype . والجمع البارد : الذي ظهر عام ١٩٥٠ م ويعني جمع الحروف بواسطة أشعة الليزر أو الأقراص المغناطيسية ، وبدخول الحاسبات مجال صف الحروف ازدادت الكفاية والسرعة وحجم الإنتاج ازديادا يفوق التصور ، وبما يتناسب وثورة المعلومات وازدياد معدل تضاعف المعرفة الإنسانية ، والحاجة إلى توصيل المعلومات ، فكانت الوسائل الإلكترونية القادرة على جمع أكثر من ١٠,٠٠٠ حرف في الثانية ، مقارنة

بذوي المهارات المرتفعة جداً في الجمع اليدوي الذين يستطيعون جمع حرف واحد في الثانية ومن المتوقع أن تصل آلات الجمع إلى ما يقدر بأكثر من ٦٠,٠٠٠ حرف في الثانية [٣٣] بوضع المعدات تامة الآلية موضع التنفيذ [٣٤] .

## ٣ – ٤ – ٢ – توضيب المنطقة الطباعية :

بدخول أنظمة الجمع التصويري عملية جمع الحروف حققت العديد من الفوائد منها تجهيز النصوص ( متن وعناوين ) بإظهارها على النهاية الطرفية ، وإمكانية التحكم بطرز الخطوط وأحجامها ( وإمالتها عند اللزوم ) والتحكم بوسائل إبرازها ، وتعيين المسافات بين السطور والكلمات والحروف والفقرات ، وعمل تنسيق كامل للصفحة من حيث ضبط السطور ( يمين – يسار – محكم ) ، وإدخال أو حذف أجزاء من النصوص ... وتخزينها وإعادة استرجاعها .

## ٣ – ٤ – ٣ – طباعة الصور والأشكال الظلية :

قدم التصوير أهم إنجازاته بطبع الصور على صفحات الكتب والجرائد والمجلات بتحويل الصورة الضوئية إلى نقيطات فاتحة وداكنة بمعدل ٤٢٠٠ نقطة في البوصة المربعة الواحدة باستخدام شبكة توضع فوق السلبية أو فوق لوح الزنك المحسس ويعرضان للضوء وهو ما يسمى تشبيك الصورة أو تحويلها إلى نقاط شبكية .

وأحدث ظهور التقنية الرقمية في الطباعة ومعالجة الصور تطوراً كبيراً ولعب دوراً حيوياً في مجال التجهيزات الطباعية من حيث الجودة وتلافي العديد من الأخطاء التي كانت تحدث ، وفي حالة المعالجة الرقمية للصور يتم مسحها ، ومنها العديد من الأشكال القياسية لفك رموز المواد الممسوحة منها ملفات TIFF القياسية[*] التي يمكنها أداء جملة أدوار إضافية .

---

* – هي اختصار Tagged Image File Format. تعليم شكل ملف الصورة .

وتقوم فكرة التصوير الرقمي على تخليق النقط (كما هو الحال في تشبيك الصورة في التصوير الميكانيكي) وتعالج إما بإدخالها من الكاميرات أو بمسحها ، ثم تفصل ألوانها إن كانت ملونة ورغبنا بطباعتها ملونة باستخدام أحد البرامج الخاصة (٣٥) .

**٣ – ٤ – ٤ – تقنيات الطباعة " آلات الطباعة ":** (٣٦)

تختلف آلات الطباعة باختلاف علاماتها التجارية ، وباختلاف الدول والشركات المنتجة لها ، كما تختلف بأحجامها وقدراتها الطباعية ، لكنها تتفق من حيث المبادئ التي من خلالها تنتج مواد مطبوعة . وهي لا تخرج عن أنواع رئيسية مسطحة "مستوية" أو اسطوانية و دوارة وهجينة . يلحق بها مجموعة من الأجزاء المساعدة منها آلات إرسال الصور العادية وآلات نقل المستندات وأجهزة إرسال واستقبال صفحات الجريدة الكاملة (٣٧ ). فضلاً عن آلات الطي والقص والنقل وجمع الصحف وتوزيعها وأجهزة التربيط وغيرها من الأجهزة المتممة . ولعل أهم وأحدث تطور منذ عام ١٩٨٥ هو إدخال تكنولوجيا تشغيل( تجهيز) المعلومات أو الميكروبروسيسور Micro Processor للسيطرة على الآلات الميكانيكية أو الكهروميكانيكية القائمة حالياً .

وكثير من الآلات المستخدمة حالياً في طباعة الصحف آلاتٌ متعددة النشاط التشغيلي وعلى وجه الخصوص آلات قسمي تصنيع الأسطح الطباعية والتوزيع ، وإدخال تكنولوجيا الميكروبروسيسور عليها بما يقدم مزايا مهمة في توجيه هذه الآلات أو السيطرة على تتابع العمليات الإنتاجية ، وتقنين خيارات أو بدائل تتابع عمليات التشغيل المتوافرة ؛ وعلى وجه الخصوص في أقسام التوزيع حيث يقتضي الحال حساب الرزم ولفها وربطها ثم إرسالها إلى مركبات النقل المختلفة ، وفي كثير من الأحيان بواسطة عدة سيور ناقلة للحركة ذات اتجاهات أو مسالك بديلة متوافرة ، بحيث يمكن تلبية المتطلبات الإنتاجية المختلفة (٣٨ ). وكان للثورة الإلكترونية أثرٌ كبيرٌ في تغيير معالم الصناعة في قطاعاتها كافة، وكان هذا التغير جذرياً في بعض المجالات ، ولاسيما في مجال التحكم بآلات الطباعة (٣٩) .

ويتم التحكم المركزي في عملية الطباعة بوظائفها المختلفة وأجهزتها المتعددة من خلال منضدة التحكم الإلكتروني المزودة بشاشة عرض مرئي تعمل على دوائر إلكترونية قياسية لبعض مكونات آلة الطباعة مثل أجهزة التجفيف وحوامل البكرات ...وتمثل منضدة التحكم المركزي حلقة الوصل بين الإنسان والآلة وعملية الطباعة ، إذ تقوم شاشة ملونة بعرض معلومات على شكل نصوص مكتوبة أو أشكال ورسومات تخطيطية تسهل قراءتها وتمييزها بسرعة ، وبوجود لوحة مركزية للتشغيل يضمن سرعة وسهولة الوصول إلى أي وظيفة من وظائف آلة الطباعة والتحكم فيها ، وفي قلب النظام المركزي هناك وحدة مركزية للمعالجة الإلكترونية تحتوي على وحدة تخزين قوية ، لحفظ كمية كبيرة من البيانات المتعلقة بالإدارة والتحكم في التشغيل والوظائف الطباعية المختلفة [٤٠]. **ومن أبرز إيجابيات التحكم الآلي في عملية الطباعة :** [٤١]

١- **وضوح وسلاسة التشغيل** بفضل مفاتيح ( الوظائف-الأوامر- البيانات النصية) .

٢ **الحد من الزمن اللازم لتهيئة الآلة للعمل**، ومن الورق الفاقد عند بدء التشغيل . وقد سمحت الإمكانات الجديدة إعداد الآلات للتشغيل والإشراف الإلكتروني على عمليات فك البكرات وقطع الأشرطة على شكل أفرخ منفصلة والتجفيف الحراري وأصبح تشغيل الآلات أسهل [٤٢]، وصياغة البيانات بشكلها الرقمي ساعد فنيي التشغيل في الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة والتحول مباشرة من قائمة إلى أخرى [٤٣] .

٣- **الضبط المسبق لأجهزة التحبير** في ثماني وحدات طباعية بوسيطين مطاطيين ، فمنضدة التحكم المركزي لا تربط الأنظمة القائمة بوحدة واحدة فقط بل تقدم حلولاً للمشاكل ، وأثمرت هذه التقنية في حل أزمة الضبط المسبق لأحواض حبر آلات الطباعة التي تحتوي على وحدات طباعية تعمل بوسيطين مطاطيين ، انخفضت تقريباً إلى عشر ما كانت عليه من قبل ولاسيما عند استخدام أجهزة الميكروفيلم المركزية الموصولة بالحاسبات وتعرف باسم "الباص" [٤٤].

٤- **الحد من الوقت الضائع المستغرق في الضبط المسبق** ، صمم جهاز التحكم من مكونات أساسية لأجل التحكم بوحدة الطباعة إذ يقوم هذا الجهاز بالتنسيق بين جميع المكونات الداخلية لوحدة الطباعة . التي تسبق جهاز الطي فضلاً عن وحدتي التلقين والتبريد والوحدات الإضافية الملحقة ، وتتلخص وظائفه بما يلي[٤٥] : التحكم بالعناصر والمكونات المختلفة بما فيه الضبط المسبق والأعمدة القلابة وتطابق مسافات القطع والتعويض الطولي ، ووحدة التبريد والتلقين وإدخال القيم القياسية الكمية ومعالجة مياه الترطب ودرجة حرارة الشريط الورقي ، والوحدات الخاصة بتبادل البيانات وتوصيلها إلى منضدة التحكم المركزي والتشخيص الذاتي للعيوب .

٥- **الضبط الموحد للمكونات الأساسية** ، حيث تحتوي منضدة التحكم المركزي أيضاً على وحدة تخزين شامل متغيرة السعة ، تقوم في أثناء تشغيل آلة الطباعة بتجميع كل البيانات المتعلقة بالتشغيل بغية دراستها وتقييمها فيما بعد ، إذ إن البيانات المخزنة في حاسب التحكم قد تختلف تبعاً لأسلوب التشغيل السائد ، ولذا فإن جميع عمليات التحكم واتخاذ القرارات في أثناء التشغيل تأخذ أولوية على عمليات الدراسة والتقييم وهذا يضمن خلو التشغيل من أية مشاكل أو أخطاء .

٦- **المرونة بفضل برامج التحكم القابلة للتغيير "سهلة البرمجة"** يستخدم نظام التحكم المبرمج في وحدات الطباعة بنجاح منذ عدة سنوات ، وتصميم برامج التحكم وسيلة سهلة التغيير أو توسيع وظائف آلة الطباعة ، ويمكن بسهولة المواءمة بين برامج التحكم وما يستجد من متطلبات بسبب تغيير الظروف والنوع المستخدم في نظام التحكم ، ومنها برنامج (سيمتر إس ٥) ، بالإضافة إلى أجهزة الإدارة المساعدة وجهاز الإيقاف ووحدات الإدخال والإخراج بواسطة مسارات النقل المتوازية "الباص" التي ساعدت على الحد من كمية أسلاك التوصيل اللازمة .

ودخول الإلكترونيات بمجالات عديدة لآلات الطباعة يمكن حصره في مجموعة إضافات وزوائد احتياطية ويأتي في مقدمة تلك المجالات التحكم الإلكتروني بأنظمة التحبير[٤٦] . ويعتمد على جهاز مسح يقرأ السطح المراد طباعته بدقة ويخزن متطلبات كل منطقة من مناطق التحبير ومقدار الحبر اللازم لإنتاج الصورة بجودة عالية على شريط مغناطيسي خاص يوضع هذا الشريط داخل جهاز آخر خاص بالتحكم عن بعد في نظام التحبير ويقوم بقراءة الشريط وضبط التحبير تلقائياً بطريقة آلية في ثوان معدودة [٤٧] . ويتيح التحكم المركزي ضبط عدد قد يصل إلى ١٦ حوض تحبير ، أي يمكنه باستخدام منضدة لونية واحدة ضبط التحبير في ثماني وحدات طباعية .

وأدخلت شركات عديدة هذه التطورات على آلاتها الطباعية ضمن نظام كامل للتحكم في الطباعة عن طريق الحاسب (CONTROL COMPUTER PRINT) (CPC) [٤٨] ، وقيمتIFRA ( المنظمة العالمية للبحوث الصحفية ) أنظمة الصحافة المستخدمة للحاسب الآلي ووجدت أن الفوائد التي تحققها التكنولوجيا المجمعة خاصة للصحف التي تطبع بطريقة الأوفست والشريط الورقي قد حققت مردوداً يمكن تثمينه [٤٩] **ويهدف نظام CPCإلى تحقيق عدة ميزات منها :** [٥٠]

١- **تخفيض نسبة التالف من الورق** ، نتيجة توافر جهة مركزية للتحكم بالإنتاج مغذاة بكل معلومات الأنظمة الرئيسية والملحقة ، تقوم بإصدار تقديرات عن أداء آلة الطباعة بانتظام .

٢- **زيادة إنتاجية الآلات الطابعة** ، وتحقق ذلك في تحسين زيادة سرعة آلات الطباعة بوضوح ، ولم يقتصر الأمر على مجرد زيادة القدرة الإنتاجية بحوالي ١٠-١٥% بل إن آلات طباعة الأوفست الشريطية الجديدة الصغيرة والكبيرة التي تطبع مطبوعات ١٦ صفحة تعمل بسرعات مماثلة لآلات طباعة الأوفست الشريطية التي يجف فيها الحبر بالحرارة [٥١]

٣- **الحصول على أعلى جودة طباعية** وثابتة طوال مدة التشغيل الطباعي ، من خلال مراقبة جودة الألوان للمواد الخام وأتاح الحاسب دقة متناهية للضبط تصل إلى ٠٠١ر٠ من الميليمتر وكان هذا من قبل شيئاً خيالياً .

٤- **القضاء على اختلاف الألوان** عند إعادة طبع نفس العمل مرة أخرى، فباستخدام الحاسب في عمليات التحكم في أنظمة التحبير يتم التحديد والتقييم والضبط والتخزين والحاسب يعمل أسرع وأدق من الإنسان وبنفس الوقت يسهل على العامل التحكم في كل شيء بمجرد الضغط على مفتاح معين بشرط أن يكون فاهماً ما يفعله (٥٢)

٥- **تشغيل الآلة بطريقة أسهل وأسرع وأكفى** .

## ٣ – ٤ – ٥ – اختيار طريقة الطباعة :

ثمة عوامل تحكم عمليات اختيار طريقة طباعة وتفضيلها على أخرى، وجعل اتساع نطاق عمليات الطباعة اتخاذ القرار أكثر صعوبة ، **وثمة عوامل وسيطة تساعد على الاختيار من أبرزها :**

- **المتاح** : من الخامات التي تدخل في العملية الطباعية ، بدءا من المشغلين مروراً بالورق والأحبار وانتهاءً بآلات الطباعة نفسها .
- **التكلفة** : فلكل من الطرق الطباعية الرئيسية والفرعية تكلفة وسطية ترتبط بالعوامل الأخرى أيضاً .
- **مواعيد إنجاز المطبوعات** : ففي كثير من الأحيان يكون لعامل الوقت تأثيره الحاسم ولاسيما في طباعة الصحف والمجلات والمنشورات المرتبطة بزمن معين . ودورية إنتاج المطبوعات والمدة الزمنية بين كل مطبوع وآخر .
- **عدد النسخ المطلوبة** : بما فيها تكرار النسخ المطلوبة وما يتطلبه ذلك من حفظ وتخزين الأسطح الطباعية للتكرار بدلاً من إعادة إنتاجها مرة أخرى .

۞- **نوع الورق ورتبته** : وبالتالي خصائصه الفنية التي تؤثر في بقية العناصر ولاسيما في عامل التكلفة والجودة .

۞- **استخدام الصور والألوان** ترشد آليات اتخاذ قرار اختيار نوع طباعة دون سواه .

۞- **مستوى الجودة المأمولة في الناتج الطباعي** إلى المضمون وللقراء ، وبالتالي لتحقيق حضور مرتقب في الأسواق يحقق الحد الأدنى من طموح الناشر ورغبته في إعداد ونشر المطبوعات .

## ٣- ٥ - تقنيات مراكز المعلومات الصحفية :

يعد قسم معلومات الصحيفة الأداة الإعلامية الأولى للصحفيين ، يصنعونه بطريقتهم ووفق احتياجاتهم الخاصة ، ومن المصادر ذات الصلة المباشرة باحتياجاتهم اليومية، فهم يحاولون تكوين ذاكرة طويلة الأجل نسبياً لما يودون الإبقاء عليه من المواد التي صدرت في أشكال قد لا تساعد كثيراً على هذا الإبقاء [٥٣] ، بعد توثيق محتويات مركز (قسم) معلومات الصحيفة ، ويعني التوثيق جميع الإجراءات والعمليات الفنية والمتخصصة التي تسهل توفير واستخدام المعلومات عن طريق جمع هذه المعلومات في أوعيتها وأشكالها الثقافية والإعلامية المختلفة من مصادرها المتنوعة ، ثم خزن هذه المعلومات بشكل يحافظ عليها بطريقة منظمة ، وكذلك تنظيمها وتحليلها وفهرستها وتصنيفها وترجمتها إذا تطلب الأمر ، لتكون جاهزةً للاستخدام في حالة استرجاعها عند الطلب ، سواء تم التعامل مع المعلومات الموثقة بالشكل التقليدي اليدوي أو بالشكل الآلي أم نصف الآلي .

وبإدخال المصغرات الفيلمية والحاسبات الآلية لمراكز المعلومات بما فيها الصحفية تنوعت عمليات التوثيق وتعددت ؛ منها ما يكون بسيطاً يحتاج إلى قليل من الجهد ومنها ما يحتاج إلى جهد معقد يتطلب تخصصا عاليا ، ويتوقف ذلك على حجم مركز معلومات الصحيفة وطبيعة خدماته وعمله [٥٤].

وبتطور أساليب توثيق المعلومات الصحفية بدأ يختفي الأرشيف اليدوي التقليدي حتى المصغرات الفيلمية بشكلها التقليدي (في بعض الصحف) ليحل محلها الأرشيف الإلكتروني حيث تجهز محتوياته وتنسق خلال مرحلة صف (تنضيد) الجريدة ويستعان بالأقراص المدمجة .... في تخزين أعداد الصحيفة ، وقد يوصل مركز معلومات الصحيفة ببنوك المعلومات المحلية والدولية وشبكاتها [٥٥] لتكون متاحة ضمن شروط معينة تحددها الصحيفة .

ولا يخفى الدور الذي تلعبه الحاسبات الآلية في تصميم وبناء نظم المعلومات الحديثة ، بتقديم ميزات مضافة إلى نظام المعلومات هو بأمس الحاجة لها كالسرعة والدقة والصلاحية ، ويترتب عليها جميعاً الكفاية العالية في الأداء ، كما يقوم بتخزين كم كبير من المعلومات بطريقة منظمة بما يسهل استرجاعها في أوقات ضئيلة للغاية فضلاً عن قدرة الحاسبات على القيام بالمهام الأخرى كافة التي يقوم بتنفيذها نظام المعلومات ومنها على سبيل المثال : تحقيق أمن وسلامة البيانات والضمان الكامل ضد فقدها أو تلفها من المستفيدين [٥٦] .

ويختلف موقع مركز معلومات الصحيفة من مؤسسة لأخرى ، فمنها ما يجعله يتمتع باستقلال إداري ويخضعه إلى إشراف رئاسي على مستوى الصحيفة أو المؤسسة الإعلامية مباشرة ، ويدخل في إطار هيكلها الأساسي ، ومنها ما يلحقه بالشؤون الإدارية أو الفنية أو التحريرية طبقاً لظروف وآليات عمل كل مؤسسة ، وسياستها التحريرية وظروفها المالية . إلا أن المؤسسات الصحفية تتشابه في وجود قسم أو إدارة أو جهاز يعنى بالمعلومات باقتنائها من مصادرها وتنظيمها وحفظها وخزنها واسترجاعها وتداولها .

فالمعلومات عصب العملية الإعلامية عامةً ، والمادة الخام التي يسعى رجال الإعلام إلى جمعها واستكمالها ومراجعتها وتنميتها وصياغتها ثم عرضها وتعد الحاسبات الآلية الركيزة الأساسية لتقنية المعلومات ، وهو من أهم المستحدثات التكنولوجية انتشاراً بعد أن شهدت ستينيات القرن العشرين انفجاراً معلوماتياً كبيراً ، وباشتراك الميكروفيلم والحاسبات أدى إلى تخليق نظام جديد يتمثل في تسجيل مخرجات الحاسبات على مصغرات فيلمية مباشرة دون

الحاجة إلى طبعها على ورق ثم إعادة تسجيلها على المصغرات الفيلمية . في حين تحولت بعض أقسام المعلومات في بعض الصحف للحاسبات مباشرة ، وبقيت صحف أخرى تعتمد الأنظمة اليدوية أو نصف اليدوية ، بما يحقق الحد الأدنى من التوفيق بين المتطلبات المثالية وتكلفة الأداء والاستخدام .

وبالنظر إلى التقدم في مجال تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، ثمة اتجاه قوي لاستخدامها في أرشيفات الصحف مع دعم الإقلال من أهمية أرشيف المصغرات الفيلمية [٥٧] . علماً أن استخدام التكنولوجيا بمراكز معلومات الصحف لم يلق بعد العناية الكافية ليس على مستوى المنطقة العربية فحسب بل يعاني من نفس الوضع في بقية مناطق العالم وبدرجات متفاوتة بين دولة وأخرى وقطاع وآخر ومؤسسة وأخرى . ولا تزال غالبية الأقطار العربية قياساً بالدول المتقدمة مبتدئةً في ميدان التنظيمات الوثائقية والإدارات الأرشيفية... ولعل ذلك يعود إلى قلة الوعي الوثائقي والنظر إلى الوثائق نظرةً ثانويةً غير مكترثة ، دون إغفال نشاطات بعض المجالس العربية* المتخصصة بالوثاق تبرز في الأفق بوادر مشجعة .

### ٣- ٥ - ١ - تكنولوجيا المعلومات :

تكنولوجيا المعلومات هي : البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية [٥٨] .

ويعرفها قاموس ماكميلان Macmillan : بأنها حيازة ، ومعالجة ، وتخزين ، وبث معلومات ملفوظة أو مصورة أو نصوص أو مواد رقمية من خلال الحاسبات الآلية والاتصالات السلكية واللاسلكية .

---

* - منها الفرع الإقليمي العربي للمجلس الدولي للوثائق الذي أنشأ في عام ١٩٧٢.

**ويميز روجر كارتر بين ثلاثة جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :** [٥٩]

١- تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها وحفظها .

٢- تكنولوجيا تحليل البيانات .

٣- تكنولوجيا توصيل البيانات .

ومرت هذه التكنولوجيات بأربع مراحل [٦٠] محددة بملامح معالجتها للوثائق هي :

١- مرحلة الوسائط اليدوية Manual Methods .

٢- مرحلة التقنيات الميكانيكية Mechanical Methods .

٣- مرحلة الوسائل الإلكتروميكانيكية Electromechanical Methods .

٤- مرحلة الوسائل الإلكترونية Electronic Methods .

ولعبت التقنية دوراً مؤثراً في المكتبة على مدى تاريخها الطويل ، في تسهيل عمليات تبادل مقتنياتها ، وتسهيل الاستفادة من كنوزها الفكرية ، من خلال فهرستها بطرق تحول دون التكرار ، وتصنيفها وتحسين الخدمة المكتبية وإنتاجية العمل وقتاً وجهداً ونفقات .

**٣- ٥ - ٢- معالجة البيانات :** تقسم المعلومات الصحفية إلى نوعين : [٦١]

**المعلومات الصحفية الأولية أو الآنية أو الراهنة :** يتسم هذا النوع من المعلومات بالجدة والفورية لارتباطه بالأحداث والوقائع اليومية أو الأسبوعية الجارية . **المعلومات الصحفية الثانوية أو المكملة أو المساعدة :** هي المعلومات التي سبق أن نشرت وجمعت وخزنت وهي قابلة للاسترجاع ، وتفيد في إعطاء خلفيات أو تفاصيل أو تفسيرات للوقائع الراهنة ؛ أو معلومات أساسية عن بعض الظواهر أو الوقائع أو المفاهيم **ونظم المعلومات : هي الآلية التي يتم من خلالها إدارة ونقل المعلومات من منتجها إلى المستفيدين منها ، وتقوم على خمس مراحل رئيسية هي :**

❁- **جمع البيانات** Data Collection : هي المرحلة التي يتم فيها الحصول على البيانات في الوقت والشكل المناسبين ، وبشكل ييسر نقلها بأقل ما يمكن من الأخطاء .

❁- **تسجيل البيانات** Data Recording : تعني وضع البيانات في شكل يمكن من تداولها والتعامل معها بطريقة مناسبة باستخدام عدد من الأجهزة والمعدات ، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة مراحل جزئية منها :

١- **انتقاء البيانات وتحريرها** Data Selecting & Editing : في هذه الخطوة يتم تحديد أي البيانات يستأهل الحفظ وأيها سيهمل ( ويتوقف ذلك على محور اهتمامات مركز المعلومات وأهمية المعلومة .. ) ؛ وأي البيانات يحتاج إلى تحرير كلي أو جزئي .

٢- **ترميز البيانات** Data Coding : هيُ طريقة لاختصار وتقليل كمية البيانات المراد تسجيلها لتحسين الأداء في أثناء الاستخدام والتشغيل ، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب لاختصار البيانات الإيضاحية والإنسانية وتحويلها إلى شكل رمزي عن طريق استخدام دليل ترميز يعبر عن البيانات بشكل مختصر باستخدام الرموز ، بما يؤدي إلى توفير الوقت والجهود وتقليل أماكن التسجيل ، إلى جانب تخفيض تكلفة التسجيل وأكثر أنواع أدلة الترميز المستخدمة انتشاراً : دليل الترميز العددي دليل الترميز الأبجدي دليل الترميز الأبجدي الرقمي .

وعادة ما تتم عمليات التكشيف والاستخلاص يدوياً ، إلا أن هناك برامج معالجة آلية تنفذ هذه العمليات ، كما أن إدخال المواد يمكن أن يتم يدوياً أو مباشرة باستخدام نظام استنساخ آلي . ويمكن وضع فهارس الكشافات والمستخلصات على بطاقات أو على ميكروفيلم أو أية وسيلة تخزين مناسبة أخرى ، ويمكن حفظ ملفات القصاصات أو تصور على الميكروفيلم على نحو جزئي أو تصور الصفحات كاملة أو يتم اختزالها في ذاكرة إلكترونية ، وللرجوع إلى الكلمات المفتاحية أو رؤوس الموضوعات يمكن الخيار بين النظام اليدوي أو النظم الآلية والتفاعلية ، وتستطيع النظم الحديثة إدخال المعلومات المطبوعة على

الورق مباشرة إلى الحاسب دون الحاجة إلى إعادة كتابتها من جديد ، وعلى الرغم من أن الوثيقة المطبوعة ستدخل الحاسب على شكل صورة وليس على شكل حروف مكتوبة فإن نظم المعلومات الحديثة أصبحت قادرة على فهرستها وفرزها وتصنيفها بسرعة ودقة ، وأصبحت قادرة على تحويل الوثائق المكتوبة على الورق العادي إلى أرقام شفرية ( كودية) تخزنها في قاعدة البيانات بيسر وسهولة ، الأمر الذي يعني توفير نفقات باهظة كانت تنفق لحفظ وتخزين ملايين الوثائق وقصاصات الصحف والصور في أرشيف الصحيفة .

**٣- ٥ - ٢- معالجة البيانات Data Manipulation** : هي العمليات الفعلية التي تتم على البيانات للحصول على النتائج المطلوبة وتشمل :

١- **التصنيف** Classifying تراكم في مراكز المعلومات مع مرور الزمن كميات كبيرة من المعلومات ؛ تتنوع في مضامينها وتتشعب في تفرعاتها ، وتحتاج إلى فرز أي وضع المعلومات المتجانسة في ملف أو ملفات مترابطة لتسهيل عملية استرجاعها ، كالملفات الفنية والسياسية والرياضية ... يندرج تحت كل منها أصناف فرعية ثم فرعية أكثر وهكذا .

٢- **الفرز** Sorting : هو عملية تقويم لمحتوى الوثائق وجهة صدورها وتاريخه وما إلى ذلك من معايير تصنيف يمكن الاعتماد عليها لعزل الغث من السمين .

٣- **الحساب** Calculating : هي عملية صياغة البيانات من خلال العمليات الحسابية الأساسية الجمع الطرح الضرب .

٤- **التلخيص** Summarizing : هي عملية تكثيف البيانات لإظهار النقاط الأساسية فيها وذلك بغرض الوصول إلى نتائج موجزة مكثفة وإبراز أهم النقاط فيها .

٥- **المقارنة والتحليل** Cooperating & Analyzing : هي عملية تحليل النتائج التي يتم الوصول إليها بهدف معرفة طبيعة العلاقات المختلفة والقيم النسبية بين البيانات [٦٢].

- **إنتاج المعلومات** : بمعنى وضع المعلومات بصورتها التي يرتضيها مركز المعلومات أو إعادة إنتاج البيانات بتخليق معلومات جديدة .

- **إدارة البيانات**: هي عمليات ضبط تدفق المعلومات قبل وخلال وبعد معالجتها.

- **الرقابة على البيانات** (أو ما يمكن تسميته أمان وسرية المعلومات) [٦٣] بالإضافة إلى عرضها في شكل قوائم أو جداول أو رسومات أو تخزينها على وسائط لحين الحاجة ، أو توصيلها مباشرة إلى المستفيدين الراغبين في ذلك .

- **التخزين والحفظ** : هو عملية إيداع المقتنيات في أوعية قابلة للاسترجاع ، وبدخول الصحف عصر النشر الإلكتروني أصبح من الضروري توافر وسائل أكثر تقدماً وسرعةً وغير تقليدية لتخزين المعلومات التي ترد إلى الصحيفة بصفة مستمرة ، وترك هذا الكم الهائل من المعلومات بلا توثيق أو تخزين يمثل هدراً حقيقياً لثروة معلوماتية للمطبوعات الصحفية ولدور النشر التي تعمل الآن في أهم تجارة عالمية هي تجارة المعلومات . ومع التزايد الهائل في كمية هذه المعلومات وتعدد مصادرها ؛ نمت الحاجة إلى الاستفادة من امكانات الحاسبات الآلية في هذا المجال [٦٤] بما يحقق سرعة الاستفادة من مقتنيات مراكز المعلومات على نحو أكبر والبحث والخزن للاحتياجات المختلفة المناسبة ، ولاسيما أن الصحف تجمع بنفسها المصادر الأولية للمعلومات وهو ما يعني أنه علينا أن نكون قادرين على حفظ المعلومات وتنظيمها لأوقات طويلة الأمد ، ولاسيما أن النظام الرقمي والاسطوانات الضوئية سهلت خزن كل أنواع المعلومات بما في ذلك الصور الثابتة والمتحركة والصوت .

---

* - هناك تسميات عديدة ومختلفة للأسطوانات أو الأقراص منها أقراص الفيديو Video Discs وأقراص الليزر Laser Discs والأقراص البصرية Optical Discs والأقراص المضغوطة والمكتزة وغيرها من التسميات وهي ذات مدلول واحد.

### ٣- ٥ - ٣ - التحول للحاسبات الآلية في مراكز المعلومات الصحفية :

من الممكن تجهيز وتشغيل وإدارة مخزون مراكز المعلومات الصحفية بطرق شتى منها اليدوية ونصف الآلية والآلية التامة ، ولكل من هذه الطرق ميزاته وعيوبه، إلا أن الاتجاه إلى الآلية باستخدام الحاسبات الآلية سمة أساسية بدأت تتحول إليها معظم المراكز المعلوماتية في العالم .

واستخدمت الحاسبات في نظم الإعارة في أوائل الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، بعد دراسة مدى استفادة رواد المكتبات من خدمات الحاسب ، والمقتنيات الموجودة في كل مكتبة وهل هي قابلة للإعارة أو لا ، وعدد المواد التي تطلب يومياً وعدد النسخ من كل منها . كل هذه المعلومات وغيرها مهم لإعداد البرنامج المؤتمت الملائم لنظام الإعارة . وتم الاستعانة بالحاسبات تطبيقياً بالبحث عن العناوين التي هي ضمن محتويات المكتبة ومكان وجودها وعدد النسخ الموجودة منها فعلاً ، وهل المادة المطلوبة قابلة للإعارة ( الخارجية مثلاً ) ، هل المستعير أهل للإعارة ، ثم يعد الحاسب إشعار الاستعارة ومدته الزمنية وإشعارات الإعادة وغرامات التأخير إن وجدت . ولكل منها ملف خاص .

---

والقرص CD ROM يمكنه تخزين ٥٥٠ ( ثم ٦٥٠ ) ميغابايت أو ٥٠ ألف صفحة أو ٦٥٠ مليون حرف أو ١٥٠٠ قرص مغناطيسي مرن ٥,٢٥ بوصة أو ١٥٠٠٠٠ صفحة وفق شفرة EDCDEC أو ٢٥٠ كتاب بحجم ٦٠٠ صفحة من القطع المتوسط أو ٥ ساعات ستريو FM أو ٢٢ ساعة AM أو ٥٠٠٠ صورة درجة تبينها عالية تصل إلى ٧٦٨ × ٤٨٠ نقطة في البوصة أو ١٠,٠٠٠ صورة درجة تبينها ٥٢١ × ٤٨٠ نقطة / بوصة أو ٤٠,٠٠٠ صورة درجة تبينها متوسطة ٢٥٦ × ٢٤٠ نقطة / بوصة أو ٧٢ دقيقة فيديو مع الحركة بقوة تبين ٢٥٦ × ٢٤٠ نقطة في البوصة بسرعة ٣٠ إطار في الثانية أو ٢٠ دقيقة فيديو متحرك مع ٥٠٠٠ صورة ثابتة عالية التبيين مع ٦ ساعات من الصوت مع ١٥٠٠٠ صفحة من النصوص. وتجدر الإشارة إلى أن الأقراص أنتجت في أمريكا في عام ١٩٨٣ واستطاعت تحويل قواعد المعلومات العالمية إلى أقراص باستطاعة أي مركز للمعلومات أو الأرشيف الصحفي اقتناؤها وتشغيلها .

وذلك لزيادة فاعلية أداء المكتبات والنهوض بإنتاجيتها و خفض التكاليف مع زيادة نصيب العاملين في هذا المجال من التأهيل والتدريب بما يتوافق وتجهيز المكاتب للسنوات القادمة بالتقنية المعنية بارتفاع مستوى الخدمة ، والحد من وقت الاستجابة اللازمة لتجهيز المعلومات ؛ أو الارتفاع بمستوى تدفق المعلومات في نفس الوقت الذي نستطيع فيه السيطرة على التكاليف . وفوق ذلك تهدف التغييرات في المكاتب الحديثة واستخدام الأساليب الحديثة إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المعلوماتية ومراجعتها وطباعتها واستنساخها وتوزيعها وإيصالها إلى المستفيدين (٦٥) .

بينت نتائج إحدى الدراسات أن معظم هذه التحولات كانت تلافياً لمجموعة مشكلات أبرزها :

١- إن الأنظمة الورقية تحتاج إلى مكان كبير ومكلف وشروط حفظ عديدة .

٢- من الصعوبة الاكتفاء برأس موضوع واحد لمعظم المقالات أو التقارير ، وبالتالي فإن ذلك يستوجب عدة نسخ من القصاصات تحت عدة رؤوس موضوعات (كلمات مفتاحية) والبحث عنها من خلال فهرس البطاقات وما يستغرقه ذلك من وقت وجهد.

٣- تتعرض القصاصات والملفات التي تخرج من الأرشيف للفقدان والضياع والتفكك وأحياناً لا تعاد إلى مكانها الصحيح .

٤- قد يطلب الملف الواحد عددا من الأشخاص بنفس الوقت .

٥- لا يتسنى للمكاتب الفرعية الإطلاع على الملفات إلا بواسطة النهايات الطرفية أو بإرسال نسخ إليهم وهذه المشكلات تحل باستخدام الحاسبات الآلية .

لذلك تحقق نظم الحفظ الإلكترونية جملة مزايا أبرزها : إنه تخزين منخفض التكلفة ويحقق السرعة المرجوة في الخزن والاسترجاع ، وهو تخزين غير محدود لقابليته للاتساع وملاءمته للعديد من أشكال التطورات التقنية التشغيل الأوتوماتيكي فضلاً عن كونه متعدد الاستعمالات ويخدم العديد من المستفيدين في آن معاً ، ومن الاعتبارات المهمة التي

ينبغي مراعاتها عند تصميم نظم الحفظ الإلكترونية ؛ أن تكون الملفات بالكفاية التي يمكن الاعتماد عليها ، وألا تكون متاحة إلا لذوي الحق بالتعامل معها .

يمكن إذا اقتضى الأمر إمكانية إضافة الحواشي إلى الوثائق في أثناء الإطلاع عليها من قبل مختلف الأفراد ، ومن الممكن لنظام الحفظ متعدد المستويات أن يبسط بعض هذه الاعتبارات ، كالاحتفاظ بالملفات الشخصية التي تحظى باهتمام الأفراد أو من يتصل بهم اتصالاً مباشراً للاحتفاظ بها على آلة تجهيز النصوص المحلية ، أما المستوى الثاني فقد يضم الوثائق التي تهم جميع العاملين في موقع معين وهذه يمكن الاحتفاظ بها في نظام مركزي بالموقع ، وأخيراً يمكن الاحتفاظ بالوثائق التي تحظى بالاهتمام بكل أنحاء المؤسسة في مركز رئيسي للحاسبات الآلية يتاح للجميع ، ويمكن تصميم برامج الاسترجاع للبحث تلقائيا في التسلسل الهرمي للملفات بطريقة يستطيع المستفيد متابعتها .

وتتطلب عملية توفير المعلومات في المؤسسات الصحفية بناء عدد من قواعد البيانات داخل مركز معلومات الصحيفة ، بالإضافة إلى اقتناء عدد من قواعد البيانات الجاهزة ، كما يمكن استخدام الفيديو لالتقاط الصور ووضعها في ملفات خاصة ، وكذلك الإعلانات الرقمية ويسمح للزبائن بتصنيف الإعلانات وتسليمها مباشرة من حاسباتهم المنزلية عبر القنوات الإلكترونية ، وهذا يعني أن الخطط الجديدة في عملية المعلومات التي نحتاج إليها لابد أنها بحاجة إلى قاعدة بيانات لإمكانية تصنيف وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات بالأشكال المرغوبة .

ونتيجة نمو الحاجة إلى اختيار أفضل النظم والبرامج لعملية الأرشفة وإدارة قواعد المعلومات وتوسيع أنشطة المؤسسات اتجهت أكثر المؤسسات الصحفية إلى إنشاء قواعد بيانات ، ومجموع قواعد البيانات يكوّن ما يسمى ببنك المعلومات . ولقواعد البيانات في مراكز المعلومات عدة تطبيقات منها : (٦٦)

١- **قواعد بيانات ببليوغرافية للفهارس المكتبية** : مثل قاعدة بيانات مارك MARC وهو من الفهارس المقروءة آلياً وتعده مكتبة الكونجرس الأمريكية وتستعين به معظم المكتبات الأمريكية وكثير من المكتبات الأوروبية .

٢- **قواعد بيانات ببليوغرافية للكشافات والمستخلصات** : مثل قاعدة بيانات المجلة النفسية الأمريكية . ويمكن أن تضم قواعد البيانات الببليوغرافية في الصحف وكشاف الصحيفة وكشاف الدوريات وفهرس الأرشيف وفهرس المكتبة وفهرس المواد المصورة ؛ سواء كانت صوراً فوتوغرافية أم رسوماً أم خرائط أم غيرها .

٣- **قواعد بيانات الحقائق والإحصاءات** : مثل قاعدة بيانات السكان والموارد البشرية أو القوى العاملة التي تتوافر لكثير من أجهزة الإحصاء ، وقاعدة بيانات نظم دير Dare التي تعدها منظمة اليونسكو الدولية ، وتجمع بين قواعد بيانات الكشافات والعاملين ومؤسسات العلوم الاجتماعية . ويمكن أن تضم قواعد البيانات غير الببليوغرافية في الصحف والشخصيات والدول وقاعدة بيانات الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية ، وأدلة كتابة الأسماء الأجنبية بالحروف العربية . وتختلف عن قواعد البيانات الببليوغرافية بأنها تعطي معلومات كافية وإجابات عن الاستفسارات ولا تكتفي بتقديم قائمة أو إشارة مرجعية فقط .

**فنظم الحاسبات ساعدت على توسيع نطاق الخدمة المكتبية وأصبح الاتصال المباشر السمة البارزة لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات ويعود ذلك إلى :**

- زيادة الطلب على المعلومات ولاسيما في المكتبات التي تستخدم أغراض البحث المستمر.
- شعور بعض المكتبات المتخصصة أن خدمات الاتصال المباشر سوف تحل لهم الكثير من المشكلات التي تواجههم عند استخدام المراجع المطبوعة .

- زيادة تعقد خدمات المكتبات المتخصصة مما فرض عليها سرعة الوصول إلى القارئ في مكتبة أو منزله عبر نشرة الإحاطة الجارية أو البث الانتقائي للمعلومات وما إلى ذلك من الخدمات . فرصيد المعلومات الكمي والنوعي الكبير الذي يتراكم لدى المؤسسات الصحفية عبر السنين يدفع إدارة الصحيفة ( المؤسسة ) إلى الخروج من دائرة الاستخدام الداخلي لمحرري وكتاب الصحيفة والتفكير في استثماره بالتسويق والإتاحة للباحثين ومؤسسات الأعمال ومراكز البحوث وغيرها من المؤسسات خارج المؤسسة الصحفية ، نظير اشتراكات خاصة وبذلك تحقق المؤسسة الصحفية هدفين في آن معاً :

- **الأول** – أنها تغطي نفقات عمليات التوثيق الآلي وتجهيزاته المكلفة .

- **والثاني** – أن تتحول المؤسسة الصحفية **إلى** مركز إشعاع إعلامي مما يعمق خدماتها ويدعم شهرتها ويوسع قاعدة قرائها . ولا يتم ذلك بطبيعة الحال إلا باستخدام تجهيزات خاصة من تكنولوجيا الاتصال وقبل أن تصل المؤسسة إلى اتخاذ هذا القرار يتعين أخذ عدة أمور بعين الاعتبار :

١- أن يكون مركز معلومات الصحفية قد وصل إلى طور النضج وكفاية الاختزان والاسترجاع واستكمال التجهيزات بما يسمح بالإقدام على هذه الخطوة .

٢- أن تضع سياسة محددة واضحة لما يتاح من المعلومات وما يحجب باعتباره يمثل جهداً خاصاً للصحفية تود أن تختص بحفظه وتستأثر بنشره ، حيث يحقق لها الانفراد والتميز ومن ثم يخشى أن تلتقطه وتستفيد منه الصحف المنافسة . **ويقوم استخدام تكنولوجيا الاتصال بمركز معلومات الصحيفة على الربط بين ثلاثة محاور أساسية لتحقيق الاتصال :**(٦٧)

١- ربط مركز معلومات الصحيفة بالمستفيدين من خدماته ، ويتضمن ذلك بث المعلومات المطلوبة من المراكز إلى إدارة التحرير وأقسامه وأفراده ومراسلي الأقاليم والمكاتب

الأخرى ، فضلاً عن المشتركين في خدمات معلومات الصحيفة من المؤسسات والأفراد خارج المؤسسة الصحفية .

٢- ربط استفسارات المستفيدين وطلباتهم بقواعد البيانات المكونة لمركز معلومات الصحيفة ، ويعين الربط الداخلي لوحدات مركز المعلومات على تقديم الخدمات للمستفيدين .

٣- ربط مركز معلومات الصحيفة بالمصادر الخارجية للمعلومات تساعده على استكمال معلوماته وإثرائها كبنوك المعلومات ووكالات الأنباء والمؤسسات الإعلامية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية وغيرها .

## ٣- ٦ - تقنيات الإعلان الصحفي :

يقصد بتقنيات الإعلانات مجموعة الوسائل والأدوات والإستراتيجيات المستخدمة في توصيل ونشر المواد الإعلانية ، ومما لا شك فيه أن التطورات التي لحقت بالطباعة يسرت إنتاج إعلانات مطبوعة بجودة عالية وتكاليف منخفضة ، وأدت إلى انتشار الإعلانات المجانية أو المأجورة الملحقة بالصحيفة ، فظهر ما يسمى بالإعلانات المنفصلة ، فقد يرغب المعلن بطباعة أنيقة على ورق صقيل وبالألوان فتعجز الصحيفة التي يرغب الإعلان بها ( الصحيفة التي تسوق حملته الإعلانية ) عن الوفاء بها ، وبنفس الوقت قد يرغب معلن آخر توجيه حملته الإعلانية ليوصل رسالته إلى بعض المناطق دون غيرها ، ولا جدوى من نشر الإعلان بالصحيفة لأن الجمهور المستهدف في منطقة محدودة وليس في كل مناطق توزيع الصحيفة كالمصطافون مثلاً ، أو إعلان محلي في صحيفة دولية التوزيع ، وتلجأ إدارة الإعلان إلى تنفيذ الحملة بطباعة الإعلانات على ورق طبقاً للمواصفات الفنية التي يرغبها المعلن وإلحاقها بالصحيفة طبقاً للمناطق الجغرافية التي حددها على أن يشار إلى ذلك في الصحيفة ( مع العدد إعلان يوزع مجاناً في مناطق ... ) حتى لا يشعر القراء أن أعداد

المطبوعة مختلفة من مكان لآخر ، وهذا الأسلوب يحقق عائدا مضافا إلى الصحيفة ، ويشجع المعلنين على الإعلان نظراً لانخفاض تكاليفه .

وبظهور صناعة البريد المباشر ازدهرت صناعة الإعلان ونافست هذه الخدمة الصحف بشدة في أغلب الأسواق ، وفي مواجهة ذلك عمدت الصحف إلى تطوير خطط عملها لحماية مواردها من الإعلانات ، وكان أكثرها فاعلية دخولها ضمن خدمات البريد المباشر نفسه ، وبواسطة الحاسبات يمكن تحديد المنازل التي تتلقى الصحيفة يومياً (٦٨)

**مشكلات الإعلانات الإلكترونية :**

لا تخلو الإعلانات المعدة والمرسلة بالطرق الإلكترونية من بعض الصعوبات ، وتبرز بوضوح عندما تعد على عدد من البرامج غير المتوافقة ، أو تضغط بطريقة غير قياسية أو تزود بأشكال حروف لإنجاز عمليات ما قبل الطبع قد لا تكون في المركز الرئيسي ، والاختلافات التقنية هذه تخلق مشكلات عديدة منها اختيار شكل الملفات الإلكترونية المتاحة ، وعدد أشكال أطقم الحروف وكيفية عرض المادة الإعلانية وما هي شدة ضغط الملفات ، وكذلك ما هي المطابع التي ستطبع عليها في العديد من أمكنة الطبع ، وأيضاً استخدام أنظمة إنتاج أرتال الإعلانات على نحو مغاير لأنظمة إنتاج الصحيفة ، وهو ما يشير إلى الافتقار إلى الأشكال القياسية أو في تصميم شكل المراحل الأولى لإنتاج الصحف

وتظهر المشكلة الروتينية عندما تأتي الإعلانات غير مكتملة وبحاجة إلى استكمال (كوضع صور أو عناوين ...) أو بأشكال ليست شائعة الاستخدام ، أو بأطقم حروف غير متاحة للجميع .

واستطاعت بعض الصحف حل الكثير من هذه المشكلات كإنتاج الإعلانات في مقار الصحف ، ويتم تزويد الصحيفة بالإعلانات في ملفات رقمية محمولة على وسائط التخزين أو عبر الشبكات أو الأقمار الصناعية ، في حين المشكلات المتمثلة في عمليات ما قبل الطبع في إدارة مكاتب خدمة المعلنين تتمثل في إرسال الإعلانات بأشكال مختلفة أو

بأشكال غير مألوفة فكل منها له مشكلاته الطباعية المتنوعة ، وقد لجأت العديد من الصحف إلى أسلوب استدعاء الإعلانات واستبدالها بأشكال أقرب إلى تصاميمها الأساسية، ولجأت صحف أخرى إلى تطوير نظم تصميم المساحات الإعلانية للمعلنين على نحو مسبق وتوحيد أطقم الحروف ( وهي ليست قليلة العدد ) [٦٩].

**يشمل نظام النشر الإلكتروني في الصحف على بعض مساعدات الأداء الخاص بالمواد الإعلانية منها :** [٧٠]

*- **نظام التحكم في معلومات الإدخال** الخاصة بمن الإعلان للحصول على المواصفات الطباعية من حيث شكل وجه الحروف وأحجامها وعرض السطور وغير ذلك من مواصفات مرتبطة بعمليات الإعداد الطباعي ولكن لا يمكن اعتمادها اعتمادا نهائيا ، أخذاً بالاعتبار أسلوب طباعة الصحيفة وأساليب إعداد الأسطح الطباعية .

*- **نظام إدارة سجلات الحفظ** ولاسيما لتنفيذ الإعلانات المتكررة على نحو دوري أو متقطع ، فهذا النظام يذكر القائمين بموعد نشر الإعلانات في الوقت المحدد .

*-**دليل التركيبات** الذي يسمح باستخدام سجلات الحفظ بأساليب مختلفة وآمنة .

*- **وحدة انتقال النسخة** التي تحرك الإعلانات في مختلف المراحل كما هو مطلوب ،وتؤدي خدمات مضافة إلى طباعة نسخ المراجعة وإمداد مركز معلومات الصحيفة بها لأغراض التخزين والحفظ .

*-**سهولة اختيار إعلانات** التي ستنشر مع كل طبعة واستبعاد غير المطلوب منها .

*- **سهولة إيجاد المعلومات والمعطيات الخاصة** بالتسويات المالية المتعلقة بالإعلان محدداً في ذلك على سبيل المثال : تاريخ النشر ، والصفحة ، ومساحة الإعلان ، ومواصفات الطباعة بالألوان أو بالأبيض والأسود ، والقيمة المالية لنشره مرة واحدة ، ومقدار التخفيض نتيجة تكرار نشره ، وقيمة المدفوع منه مقدماً ، وأخيراً ما يترتب على المعلن من استحقاق مالي للصحيفة . ومجموع هذه العمليات يمثل مورد المؤسسة من

الإعلانات التي تنشرها سواء كانت الإدارة تحتاج إلى هذه التقارير على نحو دوري أو في حالات طارئة _ويبحث ناشرو الصحف عن طرق خفض التكلفة الكلية وبدأت المصادر الإعلانية الخارجية العمل مع المتخصصين ثم انتقلت هذه الحرفة إلى الصحف نفسها بعد تدريب بعض العاملين على صناعة الإعلان ، وتزويد عمليات ما قبل الطبع بالمعدات الرقمية ومعدات تخليق الصور إلكترونياً التي اعتمدت في عام ١٩٩٦ ، وكانت النتائج لإدارة إعلانات الكثير من الصحف أن تم تقسيم الشكلي لأجزاء عديدة لضم الإعلانات الرقمية فيما بعد باستخدام معدات النقل الإلكتروني ، ولوحظ أن المصادر الخارجية نجحت على نحو كبير في العديد من الصحف [٧١].

الأمر الذي قاد إلى أتمته الإعلانات في نظام رئيسي في العديد من الصحف والعمل على نقل الصفحات على نظامي نقل الصفحات ونظام الصور ، وأرشفة الإعلانات وما يصدر عن المديرين من قرارات لتضبط إلكترونياً [٧٢].

- **تصنيف الإعلانات :**

هي عملية تبويب المواد الإعلانية بإتباع نظام خاص بكل صحيفة سواء تم التصنيف على أساس المحتوى الإعلاني ( مثلاً سيارات عقارات .... ) أم على مستوى الصفحة ، أو الألوان ( ستظهر مشكلة نشر إعلان ملون في صفحة داخلية في صحيفة لا تستخدم الألوان إلا في الصفحتين الأولى والأخيرة ) ، وأحياناً تتحفظ على وسائط التخزين المتعددة التي تختارها المؤسسة الموردة للإعلانات أو المؤسسة الصحفية نفسها ( طبقاً لبنود الاتفاق المبرم بينهما حول كيفية توصيل الإعلانات ووسائط تخزينها ) وتخصص هذه البرامج لإنجاز الأعمال المتأخرة ، وغالباً ما يوضع في الحسبان أن النظام المناسب هو الذي يزود المستخدمين بالأعمال الممتازة [٧٣].

ومن أبرز فوائد الأنظمة المبنية على الحاسبات تحول النسخة إلى ذاكرة الحاسب وإلى العنوان ثم ترمز في أي وقت يشاء فيها المستخدم ولاسيما أنه يمكننا سؤال عن الملف في

جزء من النسخة ويمكن عرض ذلك على النهاية الطرفية أو طبعها لتحديد المساحة التي نحتاجها . كما يتم تصنيف الإعلانات – كل الإعلانات من عدة أيام – ويمكن تخزينها كما يمكن إدخال الإعلانات الجديدة في اليوم التالي وضبطها باستخدام البرامج ، ويمكن التعامل معها بالحذف أو الإدماج في الإعلانات الجديدة أو التصحيح ، ويمكن برمجة الحاسب المركزي (إن وجد) ليقوم بوضعها في أماكن الإعلانات وفقاً للتطبيق المرغوب كما يمكن وضعها في قائمة النماذج السنوية . وقامت عدة صحف بإتباع هذا الإجراء بتصنيف إعلاناتها آلياً باستخدام الحاسبات وحققت نجاحات يمكن تثمينها ، كما أن العمليات الحسابية المتعلقة بأقسام الإعلانات ذات الصلة وتدقيق الحسابات الجارية والإشراف على الفواتير والإحصاءات يمكن أن تقوم بها الحاسبات بسهولة بما يحافظ على صلة المعلنين بالصحيفة ويضمن حقوقهم وحق الصحيفة الناشرة للإعلان .

## ٣ – ٧ – تقنيات التوزيـــع الصحفي :

الهدف الأساسي لأية وسيلة إعلامية هو التأثير في جمهور معين ، ولا يمكنها أداء هذا الدور إن لم تصل إلى جمهورها ، بالوقت والمكان المناسبين وتقديم خدمة إعلامية ترضي جمهورها الذي يترقبها ويقبل عليها ، ويعد التوزيع الحلقة التالية لعمليات انتهاء المراحل الإنتاجية للمطبوعات ، ولكنه ليس الحلقة النهائية في العملية الاتصالية ، فهو ضمناً خطوة من خطوات التسويق . والتوزيع بالمفهوم العام وظيفة إدارية ( قد تناط بالناشر أو بآخرين) ولكنه في المفهوم الخاص وظيفة إعلامية تحتاج إلى تضافر جهود طاقم المؤسسة الناشرة بجميع أفرادها مع جهود مسوقين وموزعين محترفين ؛ وما يرتبط بذلك من متغيرات منها ما هو صحفي بشقيه المهني والإنتاجي وبكفاية البنية التحتية اللازمة لتوزيع المطبوعات ، والظروف المشجعة أو المعوقة لتلك العمليات . وقناعة الناشرين بأهمية وصول نتاجهم المعلوماتي إلى القراء بالاستفادة من التقنيات المستحدثة ، التي غيرت الكثير من المفاهيم ومعطيات النشر الصحفي وتكاد تقلب مفهوم النشر الصحفي بوصفه عملية نشر دوري مطبوع .

تشكل التقنيات الحديثة ثورة في توزيع الصحف، بل تكاد تحدد مستقبل الصحافة ولاسيما العمليات المتصلة بالطباعة الرقمية والصحافة الشخصية والأقراص بأنواعها وشبكة الإنترنت ... فقد مكنت القراء من استلام الأخبار والمعلومات التي يسعون إليها بسرعة لم تكن مأمولة . وتستطيع كل صحيفة الاستفادة من ثورة التوزيع سواء بتقنين أم تطوير طرق التوزيع التقليدية ، فهناك طرق عديدة لزيادة عدد القراء والتوسع في الأعمال بما يؤمن موارد إضافية للصحيفة (٧٤) .

والتطورات التي شهدتها صناعة الصحافة بفضل ثورة تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعدت ليس فقط في تحسين المنتج الصحفي من حيث الشكل والمضمون ، بل مهدت الطريق أمام زيادة انتشارها وتوزيعها (٧٥) ، فاستخدام الحاسبات كوسيلة للعبور إلى التسوق من قواعد البيانات التي تحتوي على صحف عديدة قاد إلى زيادة التوزيع ، وأثبتت هذه الأداة أهميتها كوسيلة لرفع أرقام التوزيع الصحفي وأهميتها لأقسام الإعلانات في نفس الوقت ، ولاسيما عند تزويدها ببرامج وبيانات ديموغرافية للمعلنين المستهدفين والجمهور ؛ وأساليب تطوير التسويق التفاعلي لهم (٧٦) .

### ٣ – ٧ – ١ – مؤسسات التوزيع والبريد :

تختلف الخدمات التي تسديها مؤسسات التوزيع اختلافاً كبيراً بين مؤسسة وأخرى فبينما يلتزم بعضها بمهمتي العنونة والتغليف ، تقوم الأخرى بمهام متعددة لا تقف عند حد معين ، وأغلب مؤسسات التوزيع تشترك بسعيها إلى تلافي أي تأخير في عملية إدراج المطبوعات سريعة التأثر بالزمن ، وامتد تأثير ثورة التقنيات الجديدة في مجال توزيع الصحف إلى مؤسسات البريد التي تعد شريكة في توزيع الصحف (محلياً ودولياً) والعديد من مؤسسات التوزيع بدأ بالتحول من الأظرف الورقية إلى أظرف البولي إتلين وهي خطوة مهمة لأن التقنيين قطعوا خطوة أكبر إلى الأمام في السنوات الأخيرة عندما نقلوا مكنات

تصنيع الأظرف من المورد إلى مؤسسات التوزيع " البريد" ، وبدلاً من تصنيع أظرف منفصلة تنقل إلى مؤسسة التوزيع ، أصبحت عملية تغليف الجرائد والمجلات تتم داخل مؤسسات البريد والتوزيع الأخرى بسرعة تصل إلى ١٠٠,٠٠٠ نسخة في الساعة .

وبقيت بعض المؤسسات البريدية تستخدم الأظرف الورقية في عدد محدود من المراسلات البريدية ، لأغراض ترويج بعض المطبوعات ولاسيما المطبوعات التي تتطلب نوعاً خاصاً من التغليف الورقي الراقي . ولتطوير الخدمة البريدية عموماً بما فيها وصول المطبوعات إلى قرائها تم اعتماد فكرة الرموز البريدية سواء في الإرسال إلى المناطق الجغرافية المختلفة ، أم فيما يتعلق بالتسويق ، فهي تساعد مؤسسات التوزيع على القيام بأعمال الفرز والتصنيف قبل الشروع بالإرسال البريدي للمطبوعات ، وغالبا ما تقدم مكاتب البريد تخفيضاً خاصاً لتوزيع المجلات والصحف المرسلة بهذه الطريقة .

### ٣ –٧ – ٢ – التوزيع والحاسبات الآلية :

تتعدد استخدامات الحاسبات الآلية في التوزيع بدءاً من الأعمال الإدارية المتعلقة بالتوزيع وانتهاءً بوصولها إلى القراء ، ولابد للناشر الجاد من استخدام حاسب آلي واحد على الأقل لتخزين قائمة بأسماء مئات المشتركين وعناوينهم ، إذا أراد حدوث نمو سريع في مجال الاشتراكات وضبط عملية التوزيع البريدي (٧٧) ، فقد انقضى العهد الذي كان الناشرون يكتبون فيه العناوين يدوياً على البطاقات اللاصقة ، ثم يدخلون الجرائد أو المجلات داخل الأظرف لإرسالها ، وأكثر هذه الطرق تقليدية النسخة المطبوعة من الطابعة حيث يتم تقطيع الورق على شكل بطاقات ، ثم تغرى باستخدام آلة تغريه تبلغ سرعة بعضها إلى ٧٥٠٠ بطاقة في الساعة ثم تثبت البطاقات على المغلفات ، ويمكن الاستغناء عن عملية القطع والتغرية ولصق البطاقات أو إدراجها مع الجريدة وذلك باستخدام آلات الطباعة بطريقة النفث الحبري المستخدمة في طباعة العنوان مباشرة على الأظرف بعد تغذيتها بقائمة البيانات المخزنة إلكترونياً .

ولعل الأكثر أهمية استخدام الحاسبات بآليات التوزيع حيث يغذى الحاسب بمعطيات التوزيع لاستصدار النتائج والإحصاءات وأرقام ونسب وقيم توزيع كل مطبوعة من المطبوعات التي تتولى المؤسسة توزيعها .

والحاسب المركزي يغذى ببرامج مزودة بنسب توزيع كل مطبوعة مكانياً وزمانياً، بمعنى إعطاء كل إقليم نسبة توزيع على سبيل المثال تصل إلى ١٠ % من المطبوعات التي توزعها المؤسسة ؛ قد ترتفع هذه النسبة في فصل الصيف في أماكن السياحة والاصطياف . في حين ينظر التوزيع اليومي بنسبة توزيع العدد من نفس اليوم من أسبوع مضى . وهناك اتجاهات إحصائية تساعد الحاسب في الدلالة عليها من تراكمات نسب التوزيع في ذاكرته التي تتشكل مع مرور زمن طويل .

ويمكن التمييز بين توزيع مطبوعة لأول مرة وفي هذه الحالة يتم مقارنة ووضع نسب توزيعها بمطبوعة أخرى تماثلها مضموناً وإخراجاً وطباعة ونوع ورق وسعر وجهة صدور وغيرها من مسائل ، تجعل المطبوعات متقاربةً من بعضها تصلح كمعايير للمقارنة ، يقوم الحاسب بمضاهاة هذه البيانات مع البيانات المخزنة للمطبوعة المشابهة ويحدد نسب التوزيع في مناطق التوزيع . وقد يحدث أن بعض المطبوعات المماثلة التي تشكل هدفاً للمضاهاة لا توزع أبداً ففي مثل هذه الحالة يكون معيار الصافي غير صادق وبالتالي يعتمد في توزيع المطبوعة الجديدة على بيانات مطبوعة أخرى تحظى بالتوزيع أياً كانت نسبه .

وغالباً ما يحدد التوزيع كمية المطبوع من الإصدارات ، وتحدد كمية المطبوع بوضع نسبة متوسطها ٧% كمرتجع ، تلعب الأحداث ولاسيما الرياضية منها دوراً في تحديد كمية المطلوب طباعته ، وبنفس الوقت تسهم العطل والإجازات في انخفاض نسبة التوزيع بمقدار ١٠ %.

وعند بروز أحداث مستجدة في ساعات متأخرة يمكن تغيير كمية المطبوع بالزيادة أو النقصان وفي هذه الحالات يتم زيادة أو خفض حجم المطبوع .

والمثال الآخر تمثل في توظيف الصحف الحاسبات في التوزيع من خلال توفير معلومات كاملة عن المشتركين . ومن فوائد هذه النظم في التوزيع حل المشكلات الطارئة بين الموزع والصحيفة وعلى نحو فوري [٧٨] . كما تستخدم لجدولة توزيع الصحف حيث يكون حاسب صغير Mini Computer كأحد أجزاء سيارة التوزيع يستخدمه سائق عربة توزيع الصحف ، سواء كان الحاسب مزود بشاشة عرض صغيرة مرتبطة بالحاسب أم كبيرة في عربة التوزيع ولا قط صوتي Speaker يتحدث السائق إلى الحاسب الذي يشير بدوره إلى الشوارع التي يتعين على السائق السير فيها ، ويعرض قائمة منازل المشتركين ، وهذا النظام يؤدي إلى السرعة والدقة والوفرة من الناحية الاقتصادية [٧٩] .

### ٣ – ٧– ٣ – التوزيع بالفاكس :

أتاحت ثورة الاتصالات ما لجأت إليه إحدى الصحف الفرنسية في مجال التوزيع الصحفي ، حيث بدأت توزع نسخها من خلال الفاكس على المشتركين وأحياناً قبل طباعة الجريدة نفسها ، كما ظهرت في إيطاليا صحيفة (فاكس نيوز) وهي أول صحيفة يتم توزيعها من خلال الفاكس ويؤكد الناشر أن بإمكان الصحيفة أن تصل إلى مختلف أنحاء العالم بما في ذلك الدول غير المرتبطة مع إيطاليا بخطوط دولية[٨٠] .

### ٣ – ٧ – ٤ – التوزيع المستعين بقواعد البيانات :

حققت العديد من الصحف نجاحاً ملحوظاً وزيادة في أرقام توزيعها من التقارير المأخوذة عن التسويق من قواعد البيانات ، التي تحدد طرق التوزيع المثلى وحركة تداول المطبوعات بين الموزعين والقراء وأمكنة التوزيع الثرية والضحلة طبقاً للزمن ( اليوم – الأسبوع – الفصل – السنة ) استخدمت هذه الطريقة العديد من الصحف وحققت تطوراً نسبياً في أرقام توزيعها .

### ٣ – ٧ – ٥ – التوزيع وشبكة الإنترنت :

استخدمت العديد من الصحف شبكة الإنترنت لنشر موقع للمؤسسة أو الصحيفة ، وجعلته فرصة لتحسين خدماتها وزيادة عدد قرائها في الإصدارين المطبوع والرقمي ، وقدرات التوزيع التي أتاحتها شبكة الإنترنت لتثوير صناعة الصحف بفتحها إمكانات جديدة وكبيرة في التوزيع يستطيع كل من الناشرين والقراء والموزعين استكشافها [٨١] .

وأصبح الحصول على طبعة ورقية لأي صحيفة منشورة على الإنترنت أمراً ممكناً وسهلاً وتقوم بذلك مكاتب متخصصة ، يتعاقد بعضها مع الصحف لتقديم هذه الخدمات، ومن أبرز العيوب التي تعيق انتشار هذه الخدمة أنها تتقاضى مقابل ذلك أسعاراً تزيد عن ثمن الصحيفة الورقية ، ويتوقع لهذه المكاتب الانتشار في المدن والأقاليم النائية التي يصعب وصول بعض الصحف إليها بالطرق التقليدية ، وتنشط في الأماكن والمناسبات مثل الألعاب الرياضية الأولمبية ، ويتوقع لهذه المكاتب أن تحدث تغييرات في عالم النشر الصحفي . وهي شكل من أشكال الطباعة الرقمية والتقنيات المتوافقة معها التي ينظر لها على أنها تخصص جديد لمستهلكي الصحف ولاسيما لشريحة الشباب ، وتمثل أحد السيناريوهات المحتملة والمرجحة لما سيتبعه الناشرون ليكونوا قادرين على توصيل مضامين صحفهم أو بعضها إلى شريحة الشباب التي طرأ عليها انحسار في سوق قراءة المطبوعات .

### ٣ – ٧ – ٦ – التقسيم النوعي ( طباعة التوزيع ) :

من طرق التحول في تقنيات التوزيع الانتقال من التوزيع الطباعي إلى طباعة التوزيع ، فقد تبنى كثير من الناشرين هذه الفكرة التي تسمى ( التقسيم النوعي ) وذلك بالتخلي عن مركزية الطباعة الصحفية واستبدالها بالطرق اللامركزية ( الطباعة في أمكنة عديدة ) أقرب إلى القارئ ، والخيار الآخر تمثل في استعمال تقنيات الطباعة الرقمية لإنتاج الصحف المطبوعة التقليدية أو بمرحلة الإعداد الطباعي [٨٢] .

### ٣ – ٧ – ٧– طباعة صحف الأكشاك :

طباعة الأكشاك أو الصحف المطبوعة في الأكشاك إحدى نماذج توزيع بعض صفحات العديد من الصحف في أماكن متفرقة ، وتقوم هذه الخدمة على بيع مختارات من صحف يصل عددها إلى ١٠٠ صحيفة مختلفة . وغالباً ما تتركز الأكشاك في المطارات والموانى وردهات الفنادق وأماكن أخرى تجمع بشر من بلدان مختلفة ، والكشك مزود بآلة PEPC تحتوي على طابع رقمي Xerxar . تقوم الآلة باستقبال ملفات PDF لكل صحيفة عن طريق الإنترنت ، ويتولى الطابع الرقمي طباعة المختار منها ، وخرز ما يصل إلى ٤٨ صفحة من صحيفة واحدة أو من مجموعة صحف .

وغالباً ما يدفع المشترون ثمن الصحيفة أو المختارات عن طريق بطاقة الائتمان . ومن الميزات الأخرى التي تتيحها الأكشاك إمكانية أن يطرح المشترون بعض التساؤلات — ما دامت الصحيفة قيد الطباعة – حول الصحيفة وعلاقتهم بها ، وقد يطلب بعضهم الإعلانات المحلية فقط أو الدولية المنشورة في صحف محددة وشراء الصفحات التي تضمها . فمفهوم الصحافة المطبوعة بالأكشاك أو المشتركة بهذه الخدمة وجدت لتمكين المسافرين والجمهور كثير التنقل وفي مواقع عديدة من الوصول إلى الصحيفة ، ومن المتوقع أن تنمو هذه الخدمة بإقبال المزيد من الناشرين على هذه الخدمة لجعل صحفهم متاحة لأقل جمهور في مواقع عديدة من العالم .

أصبح ممكناً الآن لصحيفة محلية أن تدخل قسم الطباعة في نقطة البيع بحيث تخدم حاجة أقلية محدودة ، قد تكون حاجتها معرفة الأخبار عن مجموعة صغيرة محددة ، أو قد تكون هذه المجموعة مهتمة ببضاعة أو بحاجة إلى مجرد أجندة ( روزنامة ) لخط سير حافلة أو جدول مواعيد القطارات أو حركة المطار ، أو أفلام الأسبوع وغيرها [٨٣] .

### ٣ – ٧ – ٨ – الخدمات المتنقلة :

تختلف هذه الخدمة عن طباعة الأكشاك التي توزع صفحة أو مجموعة صفحات من صحيفة أو مجموعة صحف ، في حين هذه الخدمة توزع مقتطفات من صحيفة أو مجموعة صحف ، واعتمدت هذه التقنية صحيفة أزاهي شيمون Asahe Shimbun اليابانية وهي ثاني أكبر صحيفة في العالم من حيث أرقام التوزيع ؛ إذ يصل توزيعها لثماني ملايين نسخة للعدد الصباحي وأربع ملايين نسخة للعدد المسائي .

وقد طورت المؤسسة من خدماتها المتنقلة وأبرزها موقع أزاهي نيكان Asahi Nikkan المتخصص بالرياضة ، ويجمع هذا الموقع ما يربو عن مليون مشترك يدفع كل منهم ١٠٠ ين أو ما يعادل ٠,٨ دولار أمريكي شهرياً لقاء استلام المشترك : ٥ أخبار عامة و٣ أخبار رياضية رئيسية وعمود رياضي ينشر نتائج مباريات البيسبول ونتائج مباريات كرة القدم ، وأخبار عن كرة القدم البريطانية ... يومياً . وتقدم المؤسسة خدمات متنقلة أخرى منها : خدمة الأخبار المتنقلة اليومية Nikkel Shimbun التي تؤمن لأكثر من ٣٦ ألف مشترك آخر الأخبار ، وتجيب عن أسئلتهم على الخط المباشر مقابل ( ١٠٠ ين شهرياً ) ، فضلاً عن خدمة الأرشيف التي يستطيع ٢٨ ألف مشترك الوصول إلى مقالات باستخدام البحث من خلال كلمات مفتاحية ، وأيضاً متابعة سريعة للأخبار المصورة مقابل ( ٣٠٠ ين ) حيث تقدم خدمة الأخبار المصورة بالتتالي ثلاث مرات يومياً (٨٤) .

### ٣ – ٧ – ٩– التوزيع الإلكتروني على المشتركين :

يتلقى المشتركون بخدمة توزيع الصحف الإلكترونية على المشتركين أهم الأخبار وأحدثها بمجرد تشغيل حاسباتهم والاتصال بالشبكة ، بالإضافة إلى استعمال النشر الإلكتروني الذي خفف إلى حد كبير من نفقات ورق الصحف ، وحقق الكثير من الإيرادات للمؤسسات الصحفية .

فقد مكن التوسع السريع ومترامي الأطراف للإنترنت ملايين الناس من قراءة تشكيلة واسعة من الصحف متنوعة المضامين ، وبطريقة سريعة وشبه مجانية ( في كثير من دول العالم ) .

### ٣ – ٧– ١٠– التقارب الإنتاجي والتفرد التوزيعي :

بدخول الحاسبات ميدان توزيع المطبوعات بدأ يأخذ منحىً آخر – خلافاً لما تم عرضه – على سبيل المثال : صحيفة كوباليتي kauppalehti الفلندية المتخصصة بالشؤون المالية ، وهي جزء من شركة آلما ALMA الإعلامية التي تعد واحدة من أكثر الشركات الأوربية المتعددة إثارة للجدل ، ونوعت الشركة من قنواتها وأجهزتها الإعلامية التي تضم التليفزيون والراديو والمجلات والإنترنت وأجهزة الاتصال المحمولة ، ولكن هذه القنوات تعمل بصورة أولية في ثلاث غرف أخبار مخصصة للنشر على الخط المباشر Online ، وأحدثت الشركة مؤخراً غرفة أخبار إعلامية متعددة المهام بحيث تستطيع جميع هذه القنوات العمل والتواصل معاً بوجود تنسيق مسبق بينها [٨٥] .

### ٣– ٧ – ١١ – التوزيع من خلال القنوات المتعددة :

تضافرت الحاسب والهاتف والتليفزيون في أداة واحدة تمثل نقلة نوعية في إرسال المعلومات في شكل جديد ؛ وصيغ جديدة لمواقع مختلفة وجمهور متنوع طوال الوقت ، وهو ما يفضي إلى أهمية معالجة المحررين للمحتوى الإعلامي وتوجيهه عبر قنوات متنوعة آليا . وبنفس الوقت يستطيع مستهلك الإعلام أن يستثمر هذه المفاهيم للاصطفاء وتجميع كميات غير محدودة من المحتوى الذي يرغب به في حزم معلوماتية شخصية . ومن جانب آخر يتعلق هذا الاتجاه بتغيير محتوى الأخبار والمعلومات ومنها ما كان يعد بديهياً وساذجاً أصبح مع التقنية الجديدة له أهميته الكبيرة على الأقل لشخص واحد أو مجموعة أشخاص ..سيدفعون ثمنها [٨٦] .

### ٣ – ٧ – ١٢ – التوزيع والمعدات النقالة :

تقوم فكرة التوزيع على العلاقات الوسيطة ، وكلما قصرت هذه العلاقة زمانياً ومكانياً زادت كفاية التوزيع ، وثمة أشكال إعلامية تقدم إمكانات كبيرة في هذا المجال أبرزها : الطباعة الرقمية التي تطبع من الصحف نسخة واحدة أو توصلها إلى عدد محدود من الأفراد . التقنيات النقالة تحسن قدرات التوزيع ، وتضمن وصول الرسالة آنياً إلى الأفراد والجماعات في زمن قصير [٨٧] . وللهواتف النقالة إمكانات كبيرة ، وتطورت للتعامل مع الإنترنت على قاعدة تعامل الحاسبات الشخصية معها . لذلك نلاحظ نجاح تقنية البلوتوث Bluetooth اللاسلكي بعموميتها وتطبيقاتها واسعة المدى لأغراض التسويق والحصول على الأخبار [٨٨] .

# مراجع الفصل الثامن


[١] – فيـــنان محمد طاهر : مشكلة نقل التكنولوجيا ، دراسة لبعض الأبعاد السياسية والاجتماعية ، ( القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ ) ، ص ٢٥ .

[٢] – عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتصال والثقافة ، بين النظرية والتطبيق ، ( القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ ) ، ص ٧١ .

[٣] – وليم عبيد وفوزي طه إبراهيم : مبادئ الكمبيوتر التعليمي للأفراد – المدرسة – المجتمع – المترل ، ط١ ، ( جده : تهامة ، ١٩٨٨ ) ، ص٣٩٠ .

[٤] – النشر المكتبي على الورق وعلى شبكة الإنترنت، ( مجلة عالم الطباعة ، المجلد١٢ ،العدد ٥ ) ، ص ٣٨٤ .

[٥]– Hodgson , F.W : Modern Newspaper Rditing & Production ,( London : Heinemann ,١٩٨٧ ), p.١٢٠.

[٦] – الأنظمة الإلكترونية للنشر والإعلان ، ( مجلة عالم الطباعة، المجلد الرابع ، العدد ١٢)، ص ٥ .

[٧] – المرجع السابق ، ص ١٢٥– ١٢٦ .

[٨] – وليم عبيد وفوزي طه إبراهيم : مبادئ الكمبيوتر التعليمي للأفراد ، مرجع سابق ، ص٣٩٠ .

[٨] – النشر المكتبي على الورق وعلى شبكة الإنترنت ، مرجع سابق ، ص ٣٨٤ .

[٩] – عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتصال والثقافة ، مرجع سابق ، ص ٧١ .

[١٠] – حمـــزة بيت المال & بكر إبراهيم وفهد الطباشي : الإعلام والكمبيوتر؛ الواقع والاستخدام والتطبيق ، ( مجلة دراسات إعلامية ، العدد ٦١ ، أكتوبر / ديسمبر ، ١٩٩١ ) ، ص ٢٤.

[١١] – محمود خليل :الاتجاهات الحديثة في استخدامات الحاسب الآلي في التحرير الصحفي ، ( المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد ٦ ، أكتوبر/ ديسمبر ، ١٩٩٩ ) ، ص ١٧٣.

[١٢]–Black , Uyless :Emerging Communication Technologies ,Op.Cit , p.٢.

[١٣] – الأنظمة الإلكترونية للنشر والإعلان ، مرجع سابق ، ص٥ .

[١٤] – فاروق أبو زيد : مدخل إلى علم الصحافة ، ( القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٦) ، ص ٤٤.

[١٥] – محمد تيمور: التكنولوجيا المتقدمة ومستقبل طباعة الصحف،( مجلة دراسات إعلامية ، العدد ٥٩ أبريل/ يونيه ، ١٩٩٠ )، ص.ص ٢٢-٢٣.

[١٦] – حشـــمت قاســـم : مدخل لدراسة المكتبات وعلم المكتبات ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، د ت) ، ص ١٩٨.

[١٧] – أثـــيل دوســـولابول : التكنولوجـــيا والسياسة في عصر المعلومات ، ترجمة : مارى عوض ، ( تونس : الأليسكو ، ١٩٨٣) ، ص١٥.

[١٨] – رضا النحار: تكنولوجيا الاتصال ،( مجلة الإعلام العربي ، تونس : الأليسكو ، العدد ١٤/١٣ ، ١٩٨٨ ) ، ص ٩٠.

[١٩] – النشر المكتبي على الورق وشبكة الإنترنت ، مرجع سابق ، ص٨١.

[٢٠] – كريستيان أندرسون : خطة عمل الصحف ، (مجلة عالم الطباعة ، السنة الثالثة ، العدد ٣٣ ، يناير ١٩٨٨ ) ، ص ٦٠ .

[٢١]– Randall, Starr. D: How Editing and Typesetting Technology an Effects Typographical Error Rate, ( J.Q ،Vol.٦٣, No. ٤, ١٩٨٦), P. ٧٦٣.

[٢٢] – Ibid , P. ٧٦٥.

[٢٣]– Rosenberg , Jim: Publishing Systems at Nexp, op. cit, P.٢٣.

[٢٤] - Alderton , Rod & Graham Harris: Pagination Justification , Op. Cit , p.١٩ .

[٢٥] – النشر الإلكتروني باللغة العربية ، مجلة عالم الطباعة ، مرجع سابق ، ص ٥.

[٢٦]– Smyth, Jone: No Editorials? A Heresy That Works for Us, ( E & P, June. ٢٩, ١٩٩٦ ) , P. ٥٦

[٢٧]– Turnbull, Arthur. T & etal: The Graphics of Communication, Op. Cit , P. ٣١٢.

[٢٨] – محمـــد تيمور عبد الحسيب & محمود علم الدين : الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال، مرجع سابق ، ص. ص٧٧-٧٨.

[٢٩] – للاستزادة انظر – محمد خليل الرفاعي : استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في الصحافة العربية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( القاهرة : كلية الإعلام ، ٢٠٠٢ ) ، ص ١١٢ وما بعدها .

[٣٠] – اتجاهات عالمية في طباعة الصحف، (مجلة عالم الطباعة، المجلد٧،العدد٨ /٢٠٠٠ ) ، ص٧ .

[٣١] - المرجع السابق ، ص ٢ .

[٣٢]-Selecting A .Digital Camera . Available :http://drscavanaugh.org/digitalcamera/howuse.htm.

- Pierre , Jean :Digital Technology ,University of California Press ,Gale Group, ٢٠٠٢.pp. ٢٢-٤٥ .

- lester , Paul Martin: Visual Journalism A Guide for New Media Professionals , Allyn & Bacon , ٢٠٠١ , California State University .pp.١٢-٣٢ .-

[٣٣]- Hodgson, F. W: Modern Newspaper Editing and Production , first publishing , ( London: Heinemann , ١٩٨٧ ) , p. ١٢.

[٣٤] – محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

[٣٥] – صـــلاح الدين حافظ : تكنولوجيا الاتصال وحرية الصحافة ، في الثورة التكنولوجية ووسائل الاتصال العربية ، ( الاليسكو : تونس ، ١٩٩١ ) ، ص٧٠.

[٣٦] – نظرة تطبيقية إلى الفصل اللوني باستخدام أنظمة النشر المكتبي،( مجلة عالم الطباعة ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ) ، ص٥.

[٣٧] – عبد الرؤوف فضل الله بدوي : الطباعة تاريخ وفن ، ( القاهرة : مطابع روز اليوسف ، ١٩٩٢ ) ، ص ٢٢ وما بعدها .

[٣٨] – محمد تيمور : التكنولوجيا المتقدمة ومستقبل طباعة الصحف ، مرجع سابق ، ص ٢٦.

[٣٩] – محمود سري طه : الكمبيوتر في مجالات الحياة ، مرجع سابق ، ص ١٥٠.

[٤٠] – أجهزة التحكم في مكتبات الطباعة ، (مجلة عالم الطباعة ، أكتوبر ، ١٩٨٧ )، ص ٣٠.

[٤١] – محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري ، مرجع سابق ، ص ١٠٤.

[٤٢] المرجع السابق ، ص ١٠٥.

[٤٣] – طباعة الأوفست للجميع ،(مجلة عالم الطباعة ، العدد ٢٩ ، سبتمبر/ أيلول ١٩٨٧)، ص ٣٠.

[٤٤] – الطباعة بواسطة الكمبيوتر ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

[٤٥] – المرجع السابق ، ص ٢٢ .

[٤٦] – المرجع السابق ، ص ٢٧ وما بعدها .

[٤٧] – طباعة الأوفست للجميع ، مرجع سابق ، ص ٣١.

[٤٨] – جورج نوبار : التحكم في أنظمة التحبير إلكترونيا باستخدام الكمبيوتر ، مرجع سابق ، ٧.

[٤٩] – طباعة الأوفست للجميع ، ( مجلة عالم الطباعة ، المجلد ١١ ، العدد ٣ ) ، ص ٣١ .

[٥٠] – جورج نوبار :التحكم في أنظمة التحبير إلكترونيا باستخدام الكمبيوتر ،مرجع سابق ، ص٧ .

[٥١]- Hodgson , F.W: Modern Newspaper Practice, ( London : Heinemann , ١٩٨٤ ) , P. ١٤٧.

[٥٢]- Rosenberg, Jim : Filmless, keyless Shiftless in ٩٦, ( E & P : January ٤ , ١٩٩٦ ) , p . ٤٨

[٥٣] – طباعة الأوفست للجميع ، مرجع سابق ، ص ٣٢.

[٥٤] – أحمد أنور عمر: مصادر المعلومات في المكتبات ، ط٣ ، ( القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٠ ) ، ص ١٢١.

[٥٥] – عامـــر إبراهيم قندلجي:المعلومات الصحفية وتوثيقها، الأرشيف الصحفي،( بغداد ، وزارة الثقافة والإعلام ، دار الرشيد ، ١٩٨١) ، ص١٨ .

[٥٦] – حسن عماد مكاوي : تكنولوجيا الاتصال الحديث في عصر المعلومات ، ط ١ ، ( القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٣ ) ، ص٣٠ .

[٥٧] – المرجع سابق ، ص٦٠ .

[٥٨] – محمـــد حمدي : توثيق المعلومات الصحفية على الصعيد العربي في ضوء التكنولوجيا الحديثة للاتصال، في الثورة التكنولوجية ووسائل الاتصال العربية ، (تونس : الأليسكو ، ١٩٩١ )، ص ١١٩.

[٥٩] – محمـــود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، ، ( القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ ) ، ص ٤٠ .

[٦٠]- Roger Carter : The Information Technology : ( London : Handbook Heinemann Professing ,١٩٨٧ ) , p ١٩ .

[٦١] – محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ، مرجع سابق ، ص ٤٠ وما بعدها.

[٦٢] – محمد تيمور عبد الحسيب ومحمود علم الدين : الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال ، ط ١ ، ( القاهرة : دار الشروق ، ١٩٩٧ ) ، ص ١٧٨.

[٦٣] – محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ، مرجع سابق ، ص٦٢.

[٦٤] – المرجع السابق ، ص ٣٤ وما بعدها .

[٦٥] – محمد تيمور عبد الحسيب ومحمود علم الدين:الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال ، مرجع سابق ، ص ١٨٦.

[٦٦] – ج.م. بسيرك وماكسويل ليتمان : تقنيات الاتصالات وتدفق المعلومات، ترجمة د: حشمت قاسم ، ( السعودية ، وزارة الثقافة والتعليم العالي : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ١٩٩٣ ) ، ص٨٣.

[٦٧] – محمود علم الدين : تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، مرجع سابق ، ص ص ٧٣– ٧٤.

[٦٨] – محمد حمدي : توثيق المعلومات الصحفية على الصعيد العربي، مرجع سابق، ص١٢٣.

[٦٩] – : الإعلان بين الصحيفة والوسائل الأخرى ، مرجع سابق ، ص ٤.

[٧٠]- Consoli, John : Tech Challenges for Newspaper , Op. Cit , P. ٢٧

[٧١] – : الأنظمة الإليكترونية للنشر والإعلان ، مرجع سابق ، ص ٥.

[٧٢]- Sullivan, John: Adventures in Out Sourcing , Op. Cit , P. ٦٠ .

[٧٣]- Howarth, Bob: News Limited s Metro Pagination, Op. Cit , p. ٤٩.

[٧٤]- Barnard, Michael: Magazine and Journal Production, Op.Cit , p. ٥٩.

[٧٥]- Chisholm , Jim : The Distribution Revolution , ٢٠٠٣ . op . cit .

[٧٦] – صلاح الدين حافظ : تكنولوجيا الاتصال وحرية الصحافة والفكر، مرجع سابق ، ص٧١.

[٧٧]- LieBeskind , Ken : Unleashing Data's Selling Power , ( E & P, July. ٢٠،١٩٩٦ ), P٢٧.

[٧٨] – تطور تقنيات البريد لتوزيع الصحف،(مجلة عالم الطباعة ، العدد٣٦ ، أبريل ، ١٩٨٨) ، ص ص٤٠– ٤١.

[٧٩] – محمـــود علم الدين وأميرة العباسي : إدارة الصحف واقتصادياتها ،( القاهرة : جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠٠١)، ص ١٠١ .

[٨٠] – جيرالد .أ. سيلفر : مقاييسات الطباعة بواسطة الكمبيوتر، مرجع سابق ، ص٤٩ .

[٨١] – محمود علم الدين وأميرة العباسي: إدارة الصحف واقتصادياتها، مرجع سابق، ص ١٠٠ .

[٨٢]- Chisholm , Jim : The Distribution Revolution , ٢٠٠٣ . op . cit .

[٨٣]- Ibid .

[٨٤]- Ibid .

[٨٥]- Ibid .

[٨٦]- Ibid .

[٨٧]- Ibid .

[٨٨]- Available : www.bluetooth.com.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# الفصل التاسع

# الصحافة
# في عصر المعلومات (*)

١- مقدمة .

٢- نشأة الإنترنت ومكوناتها .

٣- سمات الصحافة في عصر المعلومات .

٤- الصحافة والإنترنت .

٥- الصحافة على الإنترنت .

٦- مستويات الاستفادة من الإنترنت .

٧- خدمات الإنترنت .

٨- البحث عن المعلومات في الإنترنت .

٩- الإنترنت والاستخدام الآمن .

---

* - إعداد : الدكتور / محمد الرفاعي .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## ١ – مقدمة :

تنبع أهمية الإدارة – أياً كان الأسلوب الذي تتبعه في إنجاز وظائفها – من نجاح الأعمال التي تقوم بها بالاستفادة من العناصر في المؤسسة ورسم السياسات الصائبة ، واتخاذ القرارات المثلى وفقاً لما هو متاح أمام المديرين ، الأمر الذي أفرز الحاجة إلى استخدام التقنيات المختلفة ولاسيما الحديثة منها بما يحقق مهامها بالطرق المثلى .

وانعكس تطور التقنية على تطور الإدارة وتنظيم وسائل الإعلام المختلفة ؛ وبدخول الحاسبات جميع مراحل الإنتاج الصحفي ، بدءاً من جمع المادة الصحفية وانتهاءً بتوزيعها مروراً بكل مراحل معالجتها وحفظها واسترجاعها ، تحولت العديد من النظم الجزئية إلى نظم مبنية على الحاسبات ومتصلة عبر العالم من خلال الشبكات مما غير مفهوم النشر بمفهومه التقليدي ، وبدأ الناشرون يشعرون بعدم استقرار ميدان صناعة النشر ؛ الذي استقر لأكثر من خمسة قرون خلت ، وأخذت هذه الصناعة تتعرض إلى انقلاب كبير على أصولها وقوانينها المتعارفة ، فمن كان لديه أفكار أو رؤية مكتوبة في صفحات ويرغب في نشرها سواء بقصد الربح أم الدعاية أم الشهرة اعتاد أن يذهب إلى ناشر يقوم بمراجعة النص وإبداء الملاحظات والاتفاق مع الكاتب على النشر وفق نظام مالي معين . فالناشر يملك وسائل الطباعة من ورق وحبر وعمالة إضافة إلى معرفته بسوق التوزيع ، وليس أمام المؤلف سوى قبول شروط الناشر أو الذهاب إلى ناشر آخر يرضى بشروطه ، لأنه لا يستطيع القيام بدور الناشر . لذلك كان الناشرون يتمتعون بهذا الاحتكار المهني لنشر المؤلفات فظهرت المكتبات العامة والخاصة والتجارية بفضل نشاط وسائل النشر ، لكن هذا الاستقرار الذي تمتع به الناشرون منذ ظهور الطباعة التجارية في القرن الخامس عشر الميلادي أصبح مهددا منذ نهاية القرن الماضي ، فمنذ أن ظهرت الإنترنت وانتشر استخدامها ، أصبح العالم قرية

صغيرة . وتنبهت صناعة النشر على هذا الأمر ومخاطره المحتملة المقبلة ، وبدأت تعمل للاستفادة أو تقليل الضرر الذي سيلحق بها بسبب شيوع الإنترنت .

فلم تشهد البشرية تطوراً تقنياً حمل معه بوادر تغيير اجتماعي وحضاري مثلما حملته شبكة الإنترنت ، على الرغم من تأثيرها العميق في كثير من مناحي الحياة ، وصولاً إلى مرحلة يتوقع معها أن تهيمن على مصادر المعلومات في العالم بما تحتويه من ميزات قادرة على تلبية احتياجات المستخدمين المتنوعة .

وتعد الإنترنت ثورة في مجال الاتصال ، بعد أن جمعت كل الوسائط الإعلامية السابقة في قناة واحدة جديدة ، يستطيع المستخدم من خلالها أن يقرأ ويسمع ويتفاعل ويبحر (افتراضياً) من بلد لآخر ، ومن مكتبة لأخرى ، ومن سوق لآخر ، ومن شبكة لأخرى ... دون مبارحة كرسي منزله " الريفي " . مما حدا الباحثين لإطلاق كلمة " ثورة " على عالم الإنترنت لأنها غيرت جذرياً البنى التقليدية في طرق التعامل مع المعلومات ، وأول ثمرات هذا التغيير تقليل أهمية المركز أو المكان ، بعد تراجع أهمية المسافات الفاصلة بين المركز والأطراف ، فيستطيع أي طرف مهما كان نائياً وبعيداً أن يكون مركزاً بالتحول إلى الافتراضية ، وتزامن هذا التغير في المكان بتلاشي الحدود وإن وجدت فهي افتراضية أيضاً يمكن تجاوزها بسهولة ، كما تجاوزت الإنترنت حواجز الزمان والتعددية اللغوية والأنماط الفكرية ، وأصبحت مقولة الباحث الكندي مارشال ماكلوهان التي أطلقها في بداية ستينيات القرن الماضي بأن العالم قرية صغيرة أقرب إلى الحقيقة مع الإنترنت .

## ٢- نشأة الإنترنت ومكوناتها :

الإنترنت مجموعة شبكات ( عامة وخاصة ) تصل إلى بضع آلاف من الشبكات المتصلة ببعضها عبر العالم للتبادل والمشاركة في المعلومات والوظائف المتعددة لتوصيل

وتبادل المعطيات التي تشهد زيادة مضطردة بصورة مستمرة ، ومع انتشار الشبكات المحلية والواسعة والعالمية التي تربط مدن العالم ولدت شبكة الإنترنت التي تعبر عن مجموع هذه الشبكات . تمنح المستخدمين إمكانية الاتصال بأي مكان موصول بالشبكة . فالإنترنت شبكة عالمية لكنها ليست الشبكة الوحيدة وتوظف بروتوكولاً يختلف عن البروتوكولات الموظفة في الشبكات العالمية الأخرى، لكنها تستطيع في الوقت نفسه أن تتبادل المعلومات مع شبكة الإنترنت عبر نقاط تبادل تسمى بوابات Gateway تقوم بترجمة الاتصالات إلى بروتوكولات اتصال الإنترنت وهي لا تختلف عن الحزم التي تولدها TCP عند إرسال رسائل مباشرة عبر الإنترنت .

بدأت المحاولات الأولى لبناء الاتصال عبر الشبكات المحلية عام ١٩٦٤م بغرض تسهيل المشاركة في المعلومات والخدمات مع المحيط القريب ، ثم اتجهت التطورات لتأمين الاتصال مع مجموعات أكبر فظهرت بنى الشبكات الواسعة في عام ١٩٦٦م ، مبشرة بميلاد عهد جديد من ثورة الشبكات التي لم تتوقف وكان من أعظم نتائجها ظهور الإنترنت (١) وكانت بداياتها مع خطط وكالة الأبحاث العسكرية الأمريكية Defense Advanced Research Projects Agency بإقامة مشروع شبكة لمصادر المعلومات المتصلة بالحاسبات .

وفي عام ١٩٦٩م بدأت مرحلة تجريب شبكة الإنترنت داخل مختبرات وزارة الدفاع الأمريكية والأجهزة الحكومية ومراكز الأبحاث التابعة لها . وفي هذا العام بدأ العمل بتوثيق قواعد شبكة العمل الأولي من قبل شركةARPA NET/DARPA وأصبحت فيما بعد الأرشيف الرئيسي لمعلومات الإنترنت (٢) ، وفي عام ١٩٧٣م استخدم مصطلح الإنترنت لأول مرة في أوساط المختصين بهذه الشبكة والمعنيين ببرامجها في الولايات المتحدة . وفي عام ١٩٨٢م استخدم مصطلح الإنترنت ليختزل مصطلح Interconnection Networks الذي يعني الشبكات المترابطة ببعضها .

ويعد عام ١٩٨٣م عام الولادة الحقيقية للإنترنت بوضع نظام تحكم الإرسال ( تدفق المعلومات )TCP/IP الذي يعد اللغة الرسمية للإنترنت . وفي عام ١٩٨٥م تأسست مجموعة من مراكز أجهزة الحاسبات العملاقة Super Computer Center لدعم أعمال الشبكة . وفي عام ١٩٨٦م استطاعت شبكة NSF Net أن تربط الأفراد والمعاهد والجامعات الراغبة في دخول الشبكة لاستخدام المعلومات في الولايات المتحدة وتعد شبكة مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية NSF Net حجر الأساس للإنترنت في أمريكا ، كما تعد شبكة NORDY NET الحجر الأساسي للإنترنت في أوربا فضلاً عن الشبكات التجارية التي تدعم الولوج إلى الإنترنت في كل من أوربا وأمريكا . وفي عام ١٩٨٨م استطاعت أغلب المؤسسات التعليمية الأمريكية الدخول إلى الشبكة ، وبدأت الإنترنت تستخدم لنقل الملفات والوثائق وتبادل الرسائل الإلكترونية ، والمشاركة في مجموعات المناقشة في مختلف مجالات الحياة .

وفي عام ١٩٩١م ظهرت الويس WISE وغوفر GOPHER والويب WWW وحققت انتشاراً مذهلاً في عام ١٩٩٣م ، ومع بداية عام ١٩٩٤م انتشر التسوق عبر الإنترنت وأقبلت الشركات على التسويق عبر الإنترنت . وفي هذه المدة شاع استخدام المصطلح وانتشر على نحو واسع وتم تحديده ليعني الارتباط عبر مجموعة شبكات متصلة بشبكة الجمعية الوطنية الأمريكية للعلوم .

**تمتاز الإنترنت بمجموعة من الخصائص لعل أبرزها :**

١- **إلغاء فكرة المساحة المخصصة** – نسبياً – في حالة النشر مقارنة بالنشر الورقي الذي يعد محدد المساحة مسبقاً ؛ وأية إضافة في المعلومات إما تحل محل غيرها أو تضاف كميات أخرى من الورق ، في حين في النشر الإلكتروني ولاسيما على الإنترنت إلى نشر كمية أكبر .

٢- **التنوع لإرضاء مستويات متعددة** من اهتمامات متصفحي النشر الإلكتروني.

٣- **المرونة** حيث تقدم الإنترنت للمستخدمين إمكانية كبيرة للوصول **السهل** إلى عدد كبير من مصادر المعلومات .

٤- **حرية الاختيار** من الكم الكبير الذي تزخر به الشبكة .

٥- النشر على الإنترنت يمتاز **بالعالمية** فقد ألغت الإنترنت فكرة الحدود الجغرافية وأصبحت إمكانية الوصول إلى الجمهور العالمي سهلة (إذا تجاوزنا العوامل اللغوية).

٦- **محدودية التكلفة** بالقياس إلى وسائل النشر الأخرى .

٧- **التفاعلية** التي تمنح المستخدمين إمكانية التفاعل المباشر والمشاركة نصاً وصوتاً وصورة مع الآخرين .

٨- تتيح الانترنت مجالاً واسعاً أمام المتصفحين **للاختيار الانتقائي** بما يرغبون به بحكم الثراء وتنوع مواردها . على الرغم من هذه الميزات وغيرها **تعتري الإنترنت جملة من المعوقات منها :**

١- **صعوبة الاستعمال** ولاسيما لغير المتخصصين ومن ليس لديهم معرفة باستخدام الحاسب ، ويحتاج الأمر إلى تدريب وإرشاد إلى تفاصيل الاستخدام على الوجه الأكمل .

٢- **صعوبة المحافظة التامة على سرية وأمن المعلومات** ، وهو ما يشكل اختراقاً للخصوصية من قبل العابثين والمخربين .

٣- **صعوبة أو بطئ فتح الملفات الكبيرة** جداً أو التي تحتوي على صور ورسوم ، ولاسيما إن كانت سرعة تراسل البيانات بطيئة والبنية التحتية ضعيفة ، مما يشكل هدراً للوقت ومزيداً من الإنفاق غير المبرر .

٤- وجود الكم الهائل من المعلومات وملايين المواقع ؛ تصبح **عملية البحث والوصول إلى ما نريد بدقة عملية تنطوي على بعض الصعوبة** ، وإن تم العثور على ما نريد فسيكون مضمناً في قوائم عديدة كبيرة متشابهة مما يوقعنا بحيرة وصعوبة في اختيار الأفضل ( المفيد والأصلح ) .

٥- مخاوف بعض الدول من شيوع **الإنترنت لأسباب أمنية أو أخلاقية** ، أو فرض رسوم على الاستخدام من قبل مطوري الشبكة والمسيطرين عليها ..... فضلاً عن ضعف البنية التحتية في كثير من الدول النامية ؛ وهو ليس عيباً في الإنترنت بقدر ما هو صعوبة في توفيق أوضاع هذه الدول للتعاطي مع الشبكة العالمية .

## ٣- سمات الصحافة في عصر المعلومات :

اكتسبت الصحافة ملامح عصر المعلومات الإيجابية منها والسلبية بتحولها إلى الحاسبات وترافق ذلك بتأثيرات ملحوظة في المحتوى المنشور بعد شيوع الإنترنت واتصالها بالصحافة على نحو أو بآخر .

**ويمكن إجمال هذه السمات في ثلاثة محاور رئيسية :**

**٣-١ - فيما يتعلق بالصحف كمصدر معلوماتي** : كانت الصحف وعلى مدى عقود طويلة مصدرا ثريا للمعلومات ، وبدخول العصر الرقمي بدأت تفقد جزئيا هذه الميزة لعدة عوامل منها :

١- **تزايد حجم المعلومات** بصورة غير مسبوقة عبر التاريخ ، إذ يقدر العلماء أن مجموع المعارف (ابتداء من السنة الميلادية الأولى ) قد تضاعف أول مرة سنة ١٧٥٠م ، ثم سنة ١٩٠٠م ، ثم سنة ١٩٥٠م ، ثم سنة ١٩٦٠م ليأخذ هذا التزايد

**بعد ذلك** منحى أسيا غير مسبوق في تاريخ البشرية . ومعنى هذا أن العالم قد أنتج من المعلومات ، خلال ثلاثة العقود الأخيرة ، ما لم ينتجه طيلة الـــ٥٠٠٠ سنة الماضية . وهو ما تستطيع الصحف تقديمه أو نقله بالطرق التقليدية .

٢- **طالت ثورة صناعة الإعلام والاتصال والمعلومات مجمل حياة الأفراد والجماعات** ، فسوق صناعة الاتصال ( إلكترونيات ، اتصالات، وسائل إعلام وترفيه ...) بلغ ما يناهز ١٠ إلى ١٢ بالمئة من الاقتصاد العالمي . والمواطن العادي يخصص حوالي ١٠ بالمئة للإعلام والاتصال (تلفزة، هاتف...الخ)، فإن هذه النسبة قد ارتفعت إلى ١٦ بالمئة وهي باتجاه متزايد مع تطور تقنيات الاتصال .

٣- **تزايد نسبة المعلومات في تكوين السلع والخدمات** إلى درجة أصبحت معها المعلومات تشكل سلعا بحد ذاتها ، وفي بعض الأحيان تكون تكلفة المعلومات أكبر بكثير من تكلفة المواد الأولية . وهو ما يعني أن هناك توجها نحو لامادية الاقتصاديات وزيادة الاعتماد على المادة الرمادية في إنتاج السلع والخدمات .

٤- غزت المعلومات كل ضروب حياة الأفراد والجماعات **وبرزت صناعة المعلومات بوصفها المحرك القوي الجديد لاقتصاد المجتمعات** ، ومعظم اقتصاديات المجتمعات المعاصرة ، بما فيها المجتمعات التي كانت تعد المعلومات من الأنشطة غير الإنتاجية لبناء قاعدة اتصالية لقرن جديد يوصف بقرن العلم والمعرفة واقتصاد الإعلام.صناعة المعلومات (إنتاجا وتخزينا وتداولا واستهلاكا) بوصفها المحرك القوي الجديد للاقتصاديات والمجتمعات [٣] .

٥- **ازدياد قيمة وحجم البحث والتطوير** ضمن هذه الصناعات والخدمات المعلوماتية . وباتت المنافسة تتم في المختبرات ومراكز التطوير والتحديد .

٦- يوحي العصر **ظاهريا أن المعرفة أصبحت عالمية الطابع** لكن الحقيقة غير ذلك فعلى المستوى الدولي ثمة تباين بين إمكانات الوصول إلى المعرفة ، بحكم تمركز

التكنولوجيا بين أيدي عدد محدود من الدول والشركات : الولايات المتحدة تنتج لوحدها ٨٠ بالمئة من الأقراص المدمجة و٩٠ بالمئة من البرامج الجماهيرية وثلثي أنظمة الويب .

٣-٢- **فيما يتعلق بالجانب المؤسسي للصحف** : تغيرت الهياكل المؤسسية وطبيعة عمل المؤسسات ؛ إلى **مجموعة متغيرات منها** :

١- **ضخامة حجم الاستثمارات التي تحتاجها صناعة صحافة اليوم** ، فقد انقضى زمن إصدار الصحف كمشروعات فردية أو منشآت أسرية ، وتحولت إلى منشآت عملاقة حتى تضمن لنفسها استمرار الصدور في ظل منافسة وسائل الإعلام من نفس النوع كالصحف والمجلات ؛ ووسائل الإعلام الإلكترونية كالتليفزيون والفيديو والسينما ، والوسائل الحديثة كالمحطات الفضائية والإنترنت ... إن حجم الاستثمارات وضخامة المنافسة كلاهما يشكلان عنصران أساسيان من عناصر التحديات التي تواجه صناعة صحافة اليوم ، وهو ما دعا الكثير من الصحف الصغيرة إلى الانضمام إلى مؤسسات كبيرة لضمان بقائها ، وتوسعت المنشآت الصحفية في نوعية إنتاجها الإعلامي وغير الإعلامي كماً ونوعاً لتشكل مجموعة حلقات مترادفة الحلقة الأقوى تعوض خسارة الحلقة الأضعف .

٢- **زيادة نسبة اليد العاملة المتميزة بقطاعي الإعلام والاتصال** ، حيث تقدر الدراسات أن نسبة المشتغلين بقطاع الإعلام والاتصال سنة ٢٠٠٠ تتجاوز الـ٦٥ بالمائة (مقابل ال ٥٠ بالمئة إلى ٥٥ بالمئة قبل عشر سنوات ) هذه السمة تعبر وبعمق عن طبيعة اقتصاديات القرن الحالي وطبيعة التكوين والاستثمار فضلا عن إبرازها لملامح البطالة القادمة .

٣- **يلعب الوقت دورا رئيسيا في عملية إصدار الصحيفة** وفي صناعة الصحافة وربما أكثر من أي صناعة أخرى [٤] فالصحافة منتج يوصف بسرعة البوار ؛ وعمر

الصحيفة اليومية في حده الأقصى يوماً واحداً إذا انقضى هذا اليوم تعاد الصحيفة مرتجعات ( رزم من الورق يترتب على الصحيفة أعباء إعادتها وحزمها وتخزينها ريثما يتم التصرف بها ) تفقد قيمتها من الناحية المادية والأدبية كمنتج يحمل رسالة ولا يغيب عن الذهن تعدد أشكال المخاطرة في صناعة الصحافة إذا أضفنا إلى العوامل السابقة أن المشروع الصحفي ليس مشروعاً تجارياً خالصاً ، بل هو مشرع اقتصادي يسعى إلى الربح ( أو على الأقل لا يخسر وهو بحد ذاته ربحاً من نوع آخر كتسيير حركة الأموال ، وتوظيف عاملين ... ) وبنفس الوقت يؤدي دوراً اجتماعياً ورسالة ثقافية في المجتمع الذي تصدر فيه الصحيفة ومن أجله .

٤- كل **هذه العوامل جعلت من الإدارة الصحفية ضرورة عصرية** لتحقيق المعادلة الصعبة في العمل الصحفي بوصفه مشروعا ذا طبيعة اقتصادية واجتماعية بنفس الوقت ، تسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة يفرضها الواقع المجتمعي والمرحلة التاريخية من مراحل تطوره ، لذلك تحدد مهام الإدارة على نحو أو بآخر الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها ، وتنقسم على الأعم إلى أهداف مرحلية ( تكتيكية ) توضع خلالها الخطط لأوقات زمنية محدودة أو لمواجهة أزمات طارئة ..... وأهداف مستمرة ( استراتيجية ) تعبر عن إطار عريض يوضح السياسات التي تتبعا مؤسسة ما لتحقيق مهامها بعيدة الأجل .

٥- **تأثير هذه التحولات الإعلامية والمعلوماتية على الهياكل التنظيمية للمنظمات** وطرق التوظيف التي أسست في عهود ما قبل عصر المعلومات . فهناك الانتقال من الأنماط الهرمية السائدة في التنظيم إلى اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار مع زيادة قيمة العمل من خلال الوحدات والمشاركة في العمل . وهناك الانتقال من نظم الرقابة والضبط المركزية إلى أنماط رقابة ذاتية تكون المسؤولية فيها من نصيب الجماعة مع سيادة قيمة النجاح لدى الجميع . واعتماد قيم المرونة والحركية بدلا

من النظم الجامدة والهياكل الثابتة . واعتماد المعلومات كمصدر إستراتيجي في العملية الإنتاجية بدلا من عدها بيانات وصفية جامدة وبيانات تاريخية محددة الأهداف محصورة في الزمن الماضي (٥) .

٦- **شيوع شبكات الاتصال** والأقمار الصناعية وقنوات البث الفضائي وانتقال المعلومات عبر الكرة الأرضية جعلت من هذه الأخيرة قرية صغيرة كما يقول ماكلوهان ، وأصبح الإنسان إنسانا عالميا يعرف ما يجري حوله وما استجد لديه من تطورات ومشاكل وهموم ، وأصبح يخضع لما اصطلح عليه بالحقوق الكونية للإنسان .

٧- **الطابع الشبكي الذي يميز قطاع الإعلام والاتصال** ، والقيمة المضافة التي تعطيها الطبيعة الشبكية لها وفي طريقة تسيير وتوظيف هذه الشبكات تكمن مصادر القيمة المضافة لا في وجود هذه الشبكات ومن خلال تداخل المعلومات بالاتصالات توفر هذه الأخيرة خدمات جديدة ....

٨ - من ناحية التكنولوجية البحتة التحول إلى الرقمية وما حملته من إمكانات استغلال ونقل وتخزين كل أنواع المعلومات ( من صور وصوت وبيانات وغيرها ) وما وفرته من إمكانات المزاوجة بينها بحكم جمعها لغة واحدة ( ٠ و ١ ) . وعملها وفق بروتوكولات التبادل القياسية . ثم التطورات الضخمة في قوة المكونات الأساسية التي مكنت من تحويل الاتصالات إلى آلات معلوماتية . **ثم الانفجار التكنولوجي الذي غزا كل مكونات السلسلة الصناعية الإعلامية والاتصالية** والشبكات والبرمجيات والطرفيات وبروتوكولات التسيير والمراقبة والفوترة وما إلى ذلك .

**٣- ٣- فيما يتعلق بالمحتوى المنشور في الصحف** : بدأت الرسالة الاتصالية تشهد نوعا من توفيق أوضاعها مع ما أفرزه العصر الرقمي من متغيرات ويبرز ذلك في عدة نقاط منها :

- **أخذت الصحف تميل لإلى مع وبث الأخبار على نحو أكبر** من الميل إلى عرض الآراء على الرغم من المنافسة الشديدة من وسائل الإعلام الأخرى وعدم قدرة الصحف بحكم مواعيد صدورها وتوزيعها على مجاراة هذه المنافسة. لذلك تستعيض الصحف عن السبق الإخباري بالاهتمام بجانب التفسير والتحليل ومنح خلفيات غزيرة للقصص الإخبارية التي تتناولها ؛ أي أنها تتجه نحو تعزيز جوانب الإقناع كخاصية من خصائص الإعلام المطبوع ، ومستفيدة في الوقت ذاته من الفرصة السانحة في إتاحة مصادر المعلومات وسهولة الوصول إليها ( من خلال الشبكات وما تنتجه من قواعد بيانات وبنوك معلومات ) مما كان له بالغ الأثر في زيادة معدل العمق المعلوماتي في القصص المنشورة .

٢- **أخذت الصحف تميل إلى نشر المعرفة المتخصصة** في مجال اهتمام ضيق ، وهو أحد الحلول المطروحة أمام الصحف في ظل صعوبة تقديم محتوى متنوع يرضي جميع القراء .

٣- **اتسع نطاق التغطية الإخبارية** لكل مطبوعة مع بقاء أولويات الاهتمام كما هي ، ويبرز هذا الاتساع في المجال الجغرافي من خلال قدرة الصحف المنشورة إلكترونيا في الوصول إلى قراء في أقاصي الأرض . فبدخول شبكة الإنترنت مجال الصحافة تزايد الإقبال على النشر الإلكتروني وبنفس الوقت ظهرت الصحف الإلكترونية ، مما ساعد الصحف على الشيوع والانتشار ووصولها إلى قراء عديدين كان يتعذر وصول الصحف بصيغتها الفيزيائية إليهم ، وفي كثير من حالات الصحف تصل النسخ الإلكترونية إلى القراء قبل مثول أصولها للطباعة . مما دعا الكثير من الصحف إلى الاهتمام بالشأن الدولي ومعالجة ونشر موضوعات ذات طبيعة عالمية والعمل على النشر بلغات عدة .

٤- **بازدياد اعتماد** الصحف على تقنيات العصر الرقمي **برزت الحاجة إلى صحفيين** (وكادر عمل) **مؤهلين ومدربين** وقادرين على التعامل والتفاعل مع التقنية الرقمية التي تعد الحاسبات، الآلية جوهرها . وتنامت المهارات التي يجب أن يجيدها الصحفي المعاصر كماً ونوعاً ، سواء **المهارات الأساسية** المتصلة بمعالجة لغة التعبير أم تقنيات الكتابة لكل وسيلة إعلامية بما يمكن من الاستثمار الأعظمي المخصائص التي تنفرد بها كل وسيلة . أم **المهارات التقنية** الخاصة بالتعامل مع معدات الإنتاج الإعلامي ، فضلاً عن **مهارات المعرفة العامة** وما ينبغي أن يحيط به من معارف وموهبة وقدرة لتأدية مهامه على أكمل وجه ، وتتصل هذه المهارات بالقدرة على التعامل مع الحدث ودقة الملاحظة واقتناص موضوع الكتابة ... وهذه تحتاج إلى ترقية مستمرة من خلال التدريب ؛ ولاسيما المهارات التقنية التي تحتاج إلى تطوير مستمر على نحو ملح نتيجة تطور التقنية ذاتها . ونظراً إلى تشعب هذه المهارات أصبح الميل إلى تطبيقات متخصصة معلماً من معالم الصحفي المعاصر .

٥- أسهمت قوة التكنولوجيا في **التعريف على المستوى الدولي بقضايا هي أصلا محلية** . لقدرة وسائل الإعلام والاتصال على نشر الخبر على نطاق واسع ، والتعريف بقضايا ليس لها نصيب بالظهور لولاها ، بل تسهم في تسريع دورتها شأنها في ذلك شأن الكتاب أو المقال أو الدراسة العلمية أو وسائل الإعلام والاتصال الأخرى .

## ٤- الصحافة والإنترنت :

طالت الأتمتة كل قطاعات المجتمع في العديد من دول العالم ، مما أثر على ديناميكية الاقتصاد والحراك الاجتماعي ، وتحولت مؤسسات الإعلام إلى أنظمة بنيتها الأساسية الشبكات والحاسبات . ويمكن النظر للحاسبات من جهة تأثيرها على الصحافة عموماً ، **من خلال مجموعة أسئلة لعل أبرزها** : ما هو نمط العمل الوظيفي

للصحافة المعاصرة ؟ . وهل سيتراجع دور الإعلام الإخباري التقليدي في غرف الأخبار ؟ . وهل من الواجب نشر الصحف على الإنترنت ؟ . وكيف تستثمر الإنترنت في غرف الأخبار ومكاتب الصحفيين العاملين في مختلف قطاعات الإعلام ؟ . وما هو شكل الإنتاج الإعلامي ( التقارير مثالاً ) المنتجة بواسطة الحاسبات؟ . وكيف ظهرت الصحافة الإلكترونية ؟.

لقد انطلقت أول وسيلة إعلامية إخبارية عبر الإنترنت في عام ١٩٩٢م ( في الولايات المتحدة ) وصولاً إلى ظهورها المتكامل في عام ١٩٩٤م وكانت التطورات المتعلقة بالبحث في قواعد البيانات ومصادر الأخبار على الإنترنت من قبل الصحفيين لا تزال في مهدها في أوروبا الغربية مقارنة لما كان يجري في الولايات المتحدة وكندا واليابان ، وشهدت السنوات القليلة الماضية زيادة هائلة في استخدام الإعلام التقليدي للإنترنت ، وثمة العديد من المواقع على الشبكة لمحطات الإذاعة والتليفزيون ؛ وتمضي الصحف قدماً في نشر مضامينها على الإنترنت(بطرق عدة ) خدمة لقرائها . وتستثمر أقسام الإعلام في الجامعات ومنظمات التأهيل الإعلامي ... على نحو كبير برامج التدريب على التقارير المنتجة بواسطة الحاسبات CAR وذلك من خلال الاستخدام المثمر للإنترنت كوسيلة إخبارية [٦] .

وحالياً تتصل معظم غرف الأخبار في وسائل الإعلام المختلفة بالإنترنت ، وثمة مظهر آخر للتقارير المنتجة بواسطة الحاسبات يؤثر على كل الصحفيين ؛ يتمثل بضيق الوقت المتاح أمامهم لإنجاز مهامهم ، وسيطرة التقنية على تدفق عملهم فضلاً عن الشعور بالضغط نتيجة فورية الإنترنت ، يضاف إلى ذلك كيفية التعامل مع البريد الإلكتروني ومنتديات الأخبار وغرف الدردشة ، حيث يصعب تأكيد معلومة أو نفيها في وسط يعد مجهولاً أو على الأقل معالمه غير محددة بدقة (بصدق) . ففرضت تقنيات الإعلام المستحدثة ( أبرزها الإنترنت ) على الصحفيين مسائل عديدة في مدى وثوقية

وشرعية وصلاحية الإنتاج الإعلامي المعاصر . ومست تقنية المعلومات الممارسة الصحفية بطرق عديدة [٧] **وأثرت في كيفية أداء الصحفيين لعملهم في مجالات عديدة منها :**

١- الدخول المباشر من قبل المراسلين والوكالات الخارجية في النظام التحريري .

٢- إرسال الصحفيين موضوعاتهم من مواقع عديدة للنظام التحريري مباشرة .

٣- إخراج الصحف إلكترونياً .

٤- إجراء عمليات المسح للصور والرسوم العادية ( والإدخال المباشر للرقمية ) وتعديلها بما يتوافق مع وسيلة النشر .

٥- تطوير نظم المكتبات الإلكترونية ونظم الاستفادة منها .

٦- النشر الإلكتروني لنشر المنشورات العامة والمتخصصة .

## ٥- الصحافة على الإنترنت :

صاغت شبكة الإنترنت إنتاجها الفر د الذي يعد بنظر العديد من الباحثين النمط الرابع للصحافة ( الصحافة على الإنترنت ) والتي تختلف في خصائصها عن أنماط الصحافة التقليدية . ويمكن تمييز الصحافة الإلكترونية وظيفياً عن أنماط الصحافة الأخرى كونها تستخدم مكوناتها التقنية كعامل حاسم ضمن التعريف العملي لها . كما أن الصحف التقليدية تنتج في ظروف مؤسساتية محددة وغالباً ما تقوم قواعدها الإنتاجية على أسس صلبة ، وتحتاج إلى ظروف فنية خاصة . وإعادة بعث نظام شبكي واسع سيؤثر حتماً على العوامل التي تصوغ العمل الصحفي وتعطيه لوناً يميز الصحافة المنتجة بوسائل ومناخ إنتاج مختلف [٨].

بدأت الصحافة مهنة الأدباء واستطاعت لردح من الزمن أن تستطيبهم ليسهموا فيها فطغت الكتابة الأدبية على الإنتاج الصحفي لعقود طويلات ويفترض الأدب

خصائص رئيسية للصحافة الإلكترونية ، يقوم على فكرة التفاعلية وتفضيل القراء لمحتوى معين دون سواه ، وتعددية الوسائط المستخدمة ، فضلاً عن توافر المعلومات المخزنة وإمكانية استرجاعها ، فضلاً عن نقاط الالتقاء مع وسائل الإعلام الأخرى التقليدية وهي عديدة من حيث الوظائف والأهداف .

ويمكن النظر إلى الصحافة على الإنترنت بأحد منظورين إما صحافة منشورة دون أن يكون لها أصول ورقية ، وإما نشر المحتوى الورقي على الإنترنت ، سواء كان نشر المطبوع فقط أم زيادته أم الحذف منه ، وتغير الوسيلة أفرز جيلا جديدا قادرا على التعامل معها ( صحفيو الإنترنت ) ينبغي عليهم اتخاذ القرارات التي تركز على أسس العمل الإعلامي ، لإنتاج الخبر بأفضل صورة ممكنة ( بوسائط عدة ) ويجدر بهم توفير مساحات تتيح خيارات أمام الجمهور يمكن من خلالها الاستجابة والتفاعل معها ، بل حتى تأليف قصص معينة تخدم فئات خاصة ، كما ينبغي عليهم الاهتمام بوصل القصص بقصص أخرى أو بأرشيفات أخرى باستخدام الارتباطات التشعبية ، وهو ما يعد صيغة غير مألوفة في الصحافة التقليدية ، وصفة ترتبط بوثاقة بالصحافة الإلكترونية [٩] الأمر الذي جعلها مهنة جديدة يعمل بها كثيرون عبر العالم .

ويختلف صحفيو الإنترنت حتماً عن الصحفيين في الصحف الورقية في بعض الخصائص كالمعرفة التقنية وتسيير الخدمات العامة . وهو ما أطلق عليه فيما بعد بالمصادر الصحفية المفتوحة ، ويسميها المؤيدون لها بالصحافة الحديثة ، ويرون أنها البديل عن المصادر التقليدية . في حين يعارض بعضهم وبقوة استخدام المصادر المفتوحة لأنها برأيهم تتطلب تكتيكاً لا يمكن تطبيقه في الصحافة المطبوعة . ويسمح للخبراء التقنيين بسحب السيطرة التحريرية من يد الصحفيين والمحررين مما يؤدي في المحصلة إلى فقدانهم للمواقع التي يكتبون بها .

ولمواجهة تحديات المأزق الذي فرضته الصحافة الإلكترونية بدأت مجلة جانيس إنتلجنس ريفيو Janes Intelligence Review الأمريكية في تشرين الأول من عام ١٩٩٩م بفكرة عدم طباعة أي مقال قبل موافقة زوار موقع Slashdot لتقييمه ، حيث يتم نقد المقال من قبل زوار الموقع ثم يسحب المحرر النص الأصلي ويضع النص المنقح في صيغته النهائية المعدة للنشر ، ويرى بعض الباحثين أن هذه هي الصيغة المثلى للمصادر الصحفية المفتوحة التي تسمح للزوار بعنونة الأخبار والإضافة عليها وإجراء بعض التعديل على أجزائها [١٠] .

وتبقى المشكلة متمثلة في أن أي شخص بمقدوره أن يصبح صحفياً على الإنترنت ، وأي تشويه يمكن أن يطال المعلومات الموثوقة والموضوعية التي يكتبها صحفي محترف مخضرم أو التي يكتبها صحفي هاوي . والافتقاد لصيغة المؤسسة الصحفية لصحافة الإنترنت ولاسيما التي تنشأ في بيئة ليس لها وسط أم " ملازم " يهدد كيان القيم الأساسية لمهنة الصحافة ..... لذلك ينظر العديد من الصحفيين والأكاديميين إلى الصحافة الإلكترونية على أنها تغريد خارج السرب ، ويصفها بعضهم بأنها : سلالة متنحية بالأصل . لذلك لم يسمح لصحفيي الإنترنت من الحصول على تصاريح صحفية لمتابعة تغطية بطولة كأس الأمم الأوربية التي جرت في بلجيكا وهولندا عام ٢٠٠٠م ، وعلى النقيض من ذلك نجد أن أكبر فضيحة عبر العالم ؛ ربما لا يجاريها في الحجم غير فضيحة ووترغيت ، أماط اللثام عنها الهاوي مات درادج حين فاجأ الجميع من خلال موقعه على الشبكة Drudge Report بإيراده خبر علاقة الرئيس الأمريكي السابق كلينتون مع مونيكا لوينسكي عام ١٩٨٨م [١١] .

ويصف بعض الباحثين صحافة الإنترنت بأنها تفتقد للمعايير المهنية ، وتتميز بغموض في مسألة التفريق بين المحتوى التحريري والمحتوى التجاري ، فضلاً عن تضخيمها للمسائل الصغيرة .

ويعكس نمط إنتاج الصحافة الإلكترونية دوراً قوياً للسباق التقني الذي يكتنف المهنة ويهددها بالتغيير المستمر والمتلاحق ، الذي تعجز عنه مستويات الأداء المهني في صورها الحالية . فأي تقنية تحمل ضمناً إيديولوجيا وقبل فهم هذه التقنية بمحتواها الإيديولوجي تنسفها وسيلة أحدث وتحل محلها وهكذا .كما تعكس الصحافة الإلكترونية فكراً جديداً ونمطاً يسير باتجاه واحد لاستيعابها المزيد من الشباب في الوسط الصحفي ، فكل العاملين في صحافة الإنترنت من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨ – ٣٥ سنة .

## ٦– مستويات الاستفادة من الإنترنت :

**يمكن الاستفادة من الإنترنت في الميدان الصحفي بعدة مجالات منها :**[١٢]

- **– مصدر معلوماتي** : تزود الإنترنت المستخدمين بمجموعة من الأدوات تمكنهم من استرجاع المعلومات كما تمكنهم من الاتصال على نحو فردي وجماعي ، وضمن سياقات أو في بيئات جماهيرية [١٣] . وتكمن الميزة الأساسية للإنترنت بوصفه مصدرا معلوماتيا في أن ملايين الصفحات متوافرة تقدم معلومات حول تشكيلة مدهشة من المواضيع . فضلاً عن البريد الإلكتروني الذي يمكننا من الاتصال بالآخرين في نفس المجال بغرض تطوير العمل وتقديم الخدمات . ووجود المراجع الإلكترونية للعديد من المواد يمكن تقديمها على نحو إلكتروني ( موسوعات – كشافات – دوريات – أدلة – بيانات – ببلوغرافيا – فهارس ... ) . والاتصال بالحاسبات يؤمن الدخول إلى قواعد البيانات وبنوك المعلومات ويمكننا

من الإطلاع على فهارس المكتبات العلمية ومراكز البحوث والجامعات التي تتيح مكتباتها على الإنترنت ، والاشتراك بالدوريات سواء المجانية أم المتاحة بسعر أقل من سعر النسخة الورقية ؛ فضلاً عن الصحف التي تتاح مجاناً . وتأمين الخدمات المرجعية التي تساعد أمناء المكتبات في الإجابة عن الاستفسارات وزيادة المقتنيات من خلال معرفة الجديد سواء بمعرفة المواد المتاحة أم زيارة متاجر الكتب أم مواقع الناشرين ، وإنشاء لوحة إعلانات لمراكز المعلومات التي تعد بمثابة مفتاح الوصول لأي مستفيد من موارد المعلومات فضلاً عن كونها خدمة مكتبية . وتأمين الإحاطة الجارية والبث الانتقائي ، وتلعب المجموعات الإخبارية دوراً أساسياً في إطلاع المكتبيين على المستجدات في مجال عملهم ولاسيما المجموعات الإخبارية في مجال عمل أمناء المكتبات .

- – **وسيلة اتصال** : الإنترنت وسيط اتصالي يؤمن العديد من الخدمات لتبادل المعطيات ( سنأتي على ذكرها ) ولعل أبرزها البريد الإلكتروني الذي يستخدم بطريقة مختلفة من حالة لأخرى ، فمن الممكن أن يستخدم لإجراء اتصال مع زملاء داخل أو خارج المؤسسة ، ووسيلة لإجراء مقابلات صحفية مع أشخاص غير موجودين في نفس البلد أو المدينة أو القطر ، وكذلك مجموعات المناقشة وقائمة العناوين الإلكترونية وخدمات المناقشة ... تشكل ثروة بيد الصحفيين .
- – **وسيط نشر صحفي** : للكتب والمجلات ، ونشر إلكتروني الذي يعرف بأنه استخدام المعدات الإلكترونية في مختلف مراحل الإنتاج والإدارة والتوزيع للمعلومات وإتاحتها للمستفيدين ، ويطلق على المنشورات التي لا تنشر ورقياً أو التي توزع عبر الوسائط الإلكترونية . ويحقق النشر الإلكتروني من وجهة النظر الاقتصادية مجموعة فوائد أبرزها :

- – **توفير تكاليف الورق المستخدم في النشر** : ولاسيما في ظل الارتفاع المتنامي لأسعاره في الأسواق العالمية ، واحتكاره بيد عدد قليل من الدول المصنعة وخصائصه القابلة للتلف نتيجة عوامل عدة .
- – **إمكانية النشر الفوري** : بالاتصال بالشبكات أصبحت عملية النشر فورية دون المرور بمراحل الإنتاج الطباعي المتعددة .

ويتفرع عن الخدمة السابقة المجلات الإلكترونية Electronic Magazines: وهي إحدى الخدمات المتاحة على الإنترنت لنشر محتويات المجلات التي تعنى بمختلف مجالات الحياة ، بعد أن كانت هذه الخدمة قاصرة على المجلات المتخصصة ولاسيما الإلكترونية وغالباً ما توصل محتويات هذه الخدمة عن طريقين : إما من خلال البريد الإلكتروني أو عبر خدمة نقل الملفات FTP .

- – **وسيط للنشر العلمي** Scientific Publishing : هناك العديد من المجلات الأكاديمية المنشورة على الإنترنت تعتمد على النصوص أساساً للنشر كما هو الحال في وسطها الفيزيائي ، وبعض المجلات اتجهت للنشر على أقراص مدمجة وهي الخطوة الأولى لنشر المجلات عبر الإنترنت ، في حين الأنماط الأساسية لنشر المعطيات غير النصية يمكن أن تكون في عدة أشكال منها : الصور والأشكال الغرافيكية والتطبيقات الخاصة والجداول والأفلام والصوت [١٤] .
- – **وسيط إعلاني** : بدأت الإعلانات تغزو مجال النشر الإلكتروني – ويكاد لا يخلو موقع على الشبكة من الإعلانات – وهي في تنامي مستمر بدءاً من عام ١٩٩٥م وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن حصة وسائل الإعلام الأخرى من المواد الإعلانية بدأت تتراجع لحساب النشر الإلكتروني ، الذي يؤمن جمالية وتفاعلية

للمعلنين فضلاً عن عالميته وانخفاض تكاليفه بالقياس إلى نفقات الإعلان في الوسائل الأخرى .

- – **مجال لتسويق خدمات المؤسسة وتقديم خدمات معلوماتية** : الإنترنت وسيط خدمات معلومات عامة General Information Services فضلاً عن الاستخدامات الأخرى للوسائط المتعددة في مجال خدمات المعلومات المرتبطة بالشبكات [١٥] .

- – **وسيط ترجمة** : فضلاً عن كون الإنترنت وسيط للنشر العلمي ؛ فهي تسهم في التقارب الثقافي من خلال كسر حاجز عدم المعرفة أو الإلمام باللغات الأخرى من خلال تقديم المعلومات باللغة التي يريدها المستخدم أياً كانت اللغة المخزنة بها .

- – **وسيط تعليمي وتدريبي** : التعليم عن بعد برنامج أو دورة يعتمد على استخدام الشبكات وتقنياتها الحديثة لتقديم دروس للمستفيدين في أي مكان عبر الكرة الأرضية ، وتقدم العديد من الجامعات دروسها بهذه الطريقة التي تعد مثلى للمتعلمين الذين يتعذر حضورهم إلى مكان التعليم ، أو تحول ظروف عملهم من التفرغ كلياً للدراسة . وتتعدى فوائد التعليم عبر الشبكات بمجرد الحصول على المعرفة ، بل تتجاوزها إلى إجراء الاختبارات والحصول على النتائج وخدمات الاستعلام الأخرى ، فضلاً عن الحصول على وثائق تخرج دون تكبد متاعب السفر أو الانتقال من مكان إلى آخر ، فضلاً عن مرونة وقت التعليم فالمتعلم يحدد أوقات الدروس طبقاً لفراغه ، ويحقق التفاعلية بين أطراف العملية التعليمية ربما لا يتاح في النظم التقليدية .

- – **مجال بحثي** : تركزت التطويرات في تكنولوجيا الاتصال عبر الإنترنت بعد عام ١٩٩٦/٩٥م عندما عد البريد الإلكتروني والمجموعات الإخبارية أشكالاً مبتكرة

لاستخدام الإنترنت كوسيط اتصالي . واليوم تعرض شبكة الإنترنت تشكيلة كبيرة من أدوات الاسترجاع والاتصال والتفاعل ، وتزايد استخدام الإنترنت بسرعة كبيرة بفضل ازدياد مجالات تطبيقاها في شتى مجالات الحياة . وما يعنينا في إطار دراستنا هذه وتخصصنا أن الإنترنت وسيط بحثي إعلامي فقد قام موراي Morray عام ١٩٩١م بدراسة الوثائق الإلكترونية والبريد المستخدم في الاتصال الشخصي لمجموعة صغيرة من الأشخاص على شبكة حاسبات خاصة ، وتعرف الإستراتيجيات المعرفية وسياقات كتابة الوثائق على الحاسبات الشخصية واستخدام البريد الإلكتروني في دراسة مدير مشروع IBM وزملائه. وقام شانك Shank عام ١٩٩٣م بفحص قوائم المراسلات الإلكترونية التي تتضمن أسماء عدد كبير من الأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً سواء على الإنترنت أم على الشبكات الأخرى ، واستنتج أن الاتصال في قوائم المناقشة ليس اتصالاً شفوياً أو مكتوباً وإنما هو اتصال رمزي [١٦] . وقام عباس مصطفى صادق عام ٢٠٠٢م بدراسة خصائص الصحافة العربية على شبكة الإنترنت ورصد ٣٣١ صحيفة عربية من خلال تكوين مجموعة بريدية من باحثين من غرب أوروبا وأمريكا ، وتوصل إلى نتائج عديدة منها أن ٧٣,٤% من الصحف ذات اهتمام عام بالأخبار العالمية ، ومعظم الصحف العربية تصدر عن مجموعات عربية من خارج الوطن العربي ، وعدم اهتمام الصحافة العربية بالنشر باللغات الحية (غير العربية)[١٧].ويمكن استثمار الإنترنت في إجراء العديد من البحوث سواء في الاتصال أم الاستخدام أم النشر أم التأثير أم غيرها.

- **– وسيط لإثبات الذات وتعزيز مفهوم الوجود في كل الأوساط** : بعد شيوع نشر الصحف الورقية على شبكة الإنترنت أصبح نزوع الصحف الأخرى للنشر

على الشبكة نوعاً من الرغبة في إثبات الذات بعد إتاحة الصحيفة مجاناً لمتصفحي الإنترنت .

## ٧- خدمات الإنترنت :

**يعزى انتشار الإنترنت إلى الخدمات المتنوعة التي تقدمها ومن أهمها :**

١- **خدمة البريد الإلكتروني E- Mail** : اخترع ري توملنسون برنامج البريد الإلكتروني عام ١٩٧٢م لإرسال الرسائل عبر الشبكات [١٨] لكن هذه الخدمة ظهرت عمليا عام ١٩٨٨م ، ليربط مستخدمي الإنترنت في مختلف التخصصات . ويتيح للمستخدمين التواصل في أي مكان في العالم ( على أن يمتلك الأطراف متطلبات هذه الخدمة ) وبزمن قياسي يمكن تحديد مقداره طبقاً لكفاية الشبكة وسرعة تراسل البيانات عبرها ، ويمكن المستخدم من معرفة وصول الرسالة إلى العنوان المستهدف ، الأمر الذي أهل هذه الخدمة لتصبح أكبر نشاط عبر الإنترنت وأكبر بريد عالمي عبر التاريخ . ويكون البريد الإلكتروني أكثر فعالية في الحالات التالية : [١٩]

١- عندما لا تكون الحاجة إلى إجابة فورية ضرورية .

٢- عند توجيه رسالة واحدة أو عدة رسائل متماثلة إلى شخص أو مجموعة أشخاص .

٣- عند معرفة من نتصل بهم ( الشخص أو مجموعة أشخاص ، ونكتفي بمعرفة عناوينهم الإلكترونية لإتمام إرسال بريد إليهم .. ) .

٤- عند الرغبة في تزويد من نتصل بهم بمعلومات مفصلة ، أو إرفاق ملف أو أكثر بالرسالة الإلكترونية .

٢- **خدمة تبادل الرسائل العاجلة (الفورية) Instant Messages** :[٢٠] تقع المراسلة العاجلة ما بين الدردشة والبريد الإلكتروني ، فهي تسمح بالحصول على قائمة

عناوين من نرغب بالاتصال بهم ، ويمكن إرسال رسائل إلى أي شخص موجود في القائمة طالما كان موجوداً على الخط ، وإرسال الرسالة يتيح فتح نافذة صغيرة من خلالها يمكن كتابة رسالة بحيث يمكن للطرفين رؤيتها ( المرسل والمستقبل ) وهذه الخدمة أكثر فعالية في الحالات التالية :

١- عند الحاجة إلى إجابة فورية .

٢- عند الحاجة إلى الاتصال بشخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص .

٣- عند معرفة من نتصل بهم .

٤- عند الاتصال بنفس الوقت أي الوقت الحقيقي للاتصال .

٣- **خدمة تبادل الملفات Exchanging Files** : تتيح هذه الخدمة تبادل الملفات الرقمية بطريقة مماثلة لتبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني . وهي مماثلة في مهامها لخدمة نقل الملفات FTP ( File Transfer Protocol ) التي تضطلع بنقل عدد كبير من الملفات عبر الإنترنت ليستفيد منها كل مشتركي الشبكة ، ويتولى تطوير هذه الخدمة المتخصصون بالشبكات ، وتعمل على برامج ، بعضها متاح مجاناً وبعضها الآخر مدفوع الثمن .

٤- **خدمة المستندات المتدفقة المجمعة HYPER G** : [٢١] وهو مشروع وسائط متدفقة موزع في العديد من المعاهد والمؤسسات العلمية المعلوماتية يجمع بين مبادئ الوسائط المتعددة وأنظمة البحث عن المعلومات بالإضافة إلى أنظمة المستندات المجمعة بعضها مع بعض ، وبعد هذا المورد شكلاً اتصالياً مشاركاً لتلبية أغراض التعلم عن بعد ، وتختلف هذه الخدمة عن خدمة www بأنها تعتمد الارتباطات ثنائية الاتجاه ، وهو ما يسمح للمستخدمين برؤية المستندات الأخرى المضافة إلى المستند المستخدم ، فضلاً عن وجود أنظمة تستبعد المؤشرات الخاطئة في حالة حذف مستند له ارتباط مع مستند آخر مستخدم ، كما أن الارتباطات في هذه الخدمة تحفظ على نحو

منفصل عن المصدر لتسهيل ارتباطها بمستندات القراءة فقط ، مما يسهل معالجة الارتباطات التي تعرف يدوياً . وتحتوي الخدمة على دعم خاص للمستندات متعددة اللغات ، مما يمكن المستخدم من تحديد اللغات المفضلة له .

**الوسائط المتدفقة MICROCOM** :[٢٢] وهو نظام مفتوح للوسائط المتدفقة ، طورته جامعة ساوثامبتون Southampton اعتماداً على الحاسب الشخصي في بيئة ويندوز . يتألف من عدد من الإجراءات المستقلة المتصلة ببعضها من خلال نظام تمرير الرسائل ويتم تخزين المعلومات حول الارتباطات التشعبية بين المستندات في بنية بيانات الارتباط أو قواعد الارتباط ، ولا يتم تخزينها في المستندات نفسها .

٥- **خدمة المحادثة Talk Service** : تتم المحادثة باستخدام برنامج الاتصال الموجود في ذاكرة الحاسب الخاص بالمستخدم ؛ وبإتمام إجراءات الدخول إلى الشبكة يمكن مخاطبة الحاسب المطلوب من خلال رقمه الخاص User ID فتنفتح على شاشته نافذة تشعر بطله، فيتبادل الطرفان الرسائل النصية الفورية أو الاتصال الهاتفي أو المصور ، ويتم تبادل الرسائل دون أن تتقاطع لأن نظام الاتصال بين الحاسبين يعمل بطريقة مزدوجة Duplex .

٦- **خدمة الهاتف الشبكي أو الخدمة الهاتفية عبر الإنترنت IP Telephony** : تقنية معدة للاتصال السريع باستخدام الإنترنت ، وغالباً ما تستخدم بنفس الطريقة التي يستخدم بها الهاتف العادي ، وفي استثمارها من خلال الشبكة نحتاج إلى حاسب واتصال بالشبكة ومودم (إن لم تكن الشبكة رقمية) وبرنامج خاص ، وهذه الخدمة أكثر فاعلية في الحالات التالية :

١- عند الحاجة إلى رد مباشر .

٢- عند وجود معدات ملائمة (سماعات- بطاقات صوت- لاقط صوتي ) .

٣- عندما تكون المعلومات التي نريد إيصالها ذات طبيعة صوتية ، أو على الأقل تفقد بعض قيمتها في حالة إرسالها نصاً ، كتطبيقات التعليم في اللسانيات والشعر ، وفي الإعلام الرسائل الصوتية ... .

٧- خدمة الدردشة **Chat** : [٢٣] هي محادثة ( نصية أو صوتية أو مصورة ) تتم بين شخص أو مجموعة أشخاص ( الدردشة الجماعية ) في واحدة من غرف الدردشة الافتراضية ، وتسمح الغرفة لمجموعة من المستخدمين بطباعة رسائل مرئية لكل منهم ، يستطيع كل من ينظم لغرفة الدردشة قراءة وإرسال رأيه حول الموضوع الذي يتم تناوله ، وتشمل غرف الدردشة خدمات الخط المباشر وبعض مواقع الشبكة ، ومن الممكن تحول أي شخصين يودان الدردشة الخاصة من الغرفة الجماعية إلى دردشة خاصة لا يستطيع البقية الإطلاع على رسائلهم التي يتبادلونها فيما بينهم . وتكون الدردشة أكثر فعالية في الحالات التالية :

١- عند الرغبة في الحصول على إجابة فورية .

٢- عند الرغبة في الاتصال بأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أمكنة متعددة .

٣- عند الاتصال برسائل مقتصرة نرغب بتزويد الآخرين بها أو نسأل عنها .

٤- عند الرغبة في إجراء دردشة مع آخرين غير محددين أو نجهل عناوينهم .

٨- خدمة منتديات المناقشة **Forum Discussion Boards** :[٢٤] هذه الخدمة مشابهة للمجموعات الإخبارية مع فارق رئيسي هو أن أكثر المنتديات تعتمد على مخدم واحد يتم إنجازه من خلال مالك أو مؤسس المنتدى . وتكون المنتديات أكثر فعالية في الحالات التالية :

١- عندما لا نحتاج إلى إجابة فورية .

٢- عند الرغبة في الاشتراك بمنتدى يناقش موضوعا خاصا أو يلبي اهتماما معينا

٣- عند الرغبة في الاتصال بمجموعة من الأشخاص يهتمون بنفس الموضوع ، أو لهم اهتمامات مشتركة .

٤- عندما نريد تقديم معلومات شاملة عن موضوع معين .

٩- **خدمة المجموعات الإخبارية News Groups** : واحدة من مصادر الاتصال المعلوماتي ، تنتمي إلى الشبكة قارئ الأخبار Newsreader التي تمكن من تصفح وقراءة الأخبار وإرسال الرسائل والبحث وتجميع موضوعات المناقشة . والمجموعات الإخبارية أو مجموعات المناقشة Discussion Groups مجموعات حوارية يستطيع المستخدم من خلالها المشاركة في النقاش محل اهتمام المجموعة ، ويمكن لأي شخص الانضمام إلى أية مجموعة في أي وقت للمشاركة في محادثة تضم مئات أو آلاف الأشخاص وفقاً لميوله ويشاركهم الحوار والنقاش وتبادل الملفات ( بعد أن يملأ استمارة عضوية وقبوله عضواً في المجموعة التي يريدها ) والعديد من هذه المجموعات تصدر نشرات دورية عن هذه المناقشات يتم استقبالها على الشاشة ويمكن طباعتها أو حفظها بصيغتها الإلكترونية . وهي خدمة غير مركزية من خلال خادم واحد ، ويعود نشوء المجموعات الإخبارية لعام ١٩٧٩م في كارولينا الشمالية عندما قام ثنائي من الطلبة في جامعة ديوك Duke بوصل حاسبين معاً لتبادل المعلومات مع مستخدمين آخرين على نظام يونكس Unix ثم انضم إليهما طالب ثالث ، وهكذا تكونت البنية الأساسية لمجموعات الأخبار في شبكة يوسنت Usenet، ويعد الاتصال البريدي في مجموعات الأخبار من أقدم طرق الاتصال عبر الإنترنت [٢٥] .وتضم الشبكة ما يربو عن ١٠٠ ألف مجموعة مناقشة تتزايد بمعدلات مدهشة ، يغطي كل فريق

مناقشة موضوع معين يجمع حوله المبحرين في الشبكة ومن تجمعهم الاهتمامات ذاتها ، وينظم تبادل رسائل مجموعات المناقشة بروتوكول NNTP ( Network News Transport Protocol) . وتشبه خدمة المجموعات الإخبارية قوائم المخدم List Serve التي تعمل بنفس الطريقة إلا أن القوائم ليست تفاعلية . والمجموعات الإخبارية تحتاج إلى برامج خاصة أهمها قارئ الأخبار News Reader . وتكون المجموعات الإخبارية أكثر فعالية في الحالات التالية : (٢٦)

١- عندما نكون بحاجة إلى إجابة فورية ممن نتصل بهم .

٢- عندما نريد الاتصال بأكثر من شخص ، أو توجيه رسالة واحدة إلى أكثر من شخص .

٣- عند الاتصال بمجموعة أشخاص لهم اهتمام بنفس الموضوع أو لهم نفس الاهتمامات .

٤- عند الحاجة إلى التزود بمعلومات وافية عن موضوع محدد .

١٠- **خدمة المؤتمرات الإلكترونية Electronic Conferences** : هي الشكل الإلكتروني لعقد مؤتمر أو اجتماع تفاعلي باستخدام المعدات الضرورية لتأمين تواصل المشاركين في المؤتمر ، ومنها المؤتمرات النصية والصوتية والمصورة ، ففي الحالة الأولى لا نحتاج إلا إلى اتصال بالإنترنت والمشاركة باستخدام لوحة المفاتيح ، وفي الحالة الثانية نحتاج إلى لاقط صوتي (ميكروفون ) وفي الحالة الأخيرة نحتاج إلى لاقط صوتي وكاميرا ، حيث تنقسم شاشة الحاسب إلى قسمين كل مشارك يكتب أو يقول أو يصور في الجزء الخاص به ، وعند شمول المؤتمر ليضم عدداً من الأشخاص تنقسم الشاشة إلى عدد من الأقسام ، وفي بعض النظم تظهر رسالة أو صورة المتحدث في نصف الشاشة على نحو أكبر ،

أي تبرز صوت أو خطاب أو صورة المرسل في نصف الشاشة وهكذا يتبادل المؤتمرون الأدوار . ومؤتمرات الفيديو خدمة غير شائعة في كثير من الدول ولكن يتوقع لها أن تنتشر وتثري العمل المعلوماتي في مجالات عدة عندما تكون مواد التراسل بحاجة ماسة إلى المشاركة البصرية . وخدمة المؤتمرات تشبه الدردشة ولكنها أكثر فاعلية في الحالات التالية :

١- عند الحاجة إلى رد فعل أو استجابة فورية .

٢- عند الرغبة بالاتصال مع أكثر من شخص في وقت واحد (إجراء اتصال تزامني ) .

٣- الاتصال باستخدام رسائل قصيرة تعرض على عدد من الناس "أعضاء المؤتمر".

٤- عند الرغبة في إرفاق ملفات أو استلام رسائل نصية تقليدية .

١١- **خدمة القوائم البريدية Mailing Lists** : تعتمد هذه الخدمة على تحديد المعلومات التي يطلبها المشترك بتقسيمها إلى مواضيع محددة في شكل قوائم ، بحيث يسير كل موضوع علمي أو معلوماتي عبر خادم بما يمكن كل مجموعة من المشتركين من إرسال واستقبال رسائلهم حول موضوع محدد ضمن القوائم المنظمة . تنسق القوائم البريدية بما يتوافق والمجموعات المشكلة من قبل المستثمرين ، فكل مجموعة تشكل موضوعاً محدداً ضمن قائمة بريدية محددة . ومعظم القوائم البريدية موضوعة تحت السيطرة باستثناء بعض القوائم التي تعنى بموضوعات عامة .

١٢- **خدمة فهارس الصفحات البيضاء White Pages Index** : واحدة من الخدمات الحيوية المتاحة على شبكة الإنترنت ؛ تسهل على المستخدم إمكانية

الوصول إلى العنوان الإلكتروني للمشترك إذا طلب العنوان أو جزء منها وأدخله إلى الخدمة .

١٣- **خدمة الأرشيف Archie** : ويطلق عليها أيضاً خدمة الأوكي ، وهي عبارة عن تنظيم يوصلنا إلى الملفات التي نريدها بسهولة ويسر ، وتأتي أهميتها من وجود عدد غير محدود من المواضيع والملفات تحتاج إلى أرشفة لتسهيل الوصول إليها وتعمل هذه الخدمة بدخول برنامج خدمة أوكي إلى مجال الأرشيف الذي يحدد موقع الملف المطلوب بالضبط ، وفي حال تعيينه يمكن بعدها استخدام خدمة FTP والتعامل مع الملف بالطريقة التي يحددها المستخدم .

١٤- **خدمة البحث ( التقصي ) Finger Service** : هذه الخدمة متاحة مجاناً وتستخدم لطلب معلومات عن مشترك معين بدلاً من رقمه الشخصيUser ID وبعض أنواع خدمات البحث تشير إلى آخر مرة دخل فيها المشترك على الشبكة من خلال حاسبه ، وآخر مرة فتح فيها بريده الشخصي ، ومعرفة وصول الرسالة أو لا ، وأي الرسائل لم يفتح أو يقرأ .

١٥- **الاستخدام عن بعد Remote Use** : تمكن هذه الخدمة المستخدم من استعمال الحاسبات في أي مكان في العالم ، بمعنى إمكانية الدخول على أجهزة حاسوب أخرى متصلة بالإنترنت من حاسب آخر ومعرفة بعض البيانات ( لمن لهم الحق بالدخول إلى تلك الأجهزة ) ، على سبيل المثال من أي حاسب يمكن الدخول إلى فهارس مصادر المعلومات في حاسب آخر إن كانت الخدمة عامة ، ويستطيع مستخدم آخر الدخول من حاسبه المحمول في مكان بعيد عن عمله ل إلى حاسبه في مقر شركته والإطلاع على بريده الإلكتروني وقراءة ما به والرد عليه دون إنزال المحتويات إلى الحاسب المتصل عن بعد الموجود خارج مكان العمل .

١٦- **خدمة غوفر Gopher** *: مصدر معلوماتي وخدمة للبحث عن المعلومات يتعامل مع الوسائط المتعددة ، ويضم بنك صور عادية وثلاثية الأبعاد ، ونماذج للحاسبات ، وبرامج للدكتوراه وملخصات عن الأطروحات المقدمة ، وتعد الصورة الوسط الأساسي لخدمة غوفر حيث يتم تخزين الصور في صيغة ملفات FIFF أو GIF أو DTD ( Document Type Definition ) [٢٧] . وتعتمد الخدمة على عرض قوائم أوامر نصية يمكن من خلالها معالجة المعلومات واستخدام أية موارد متاحة على الشبكة .

١٧- **خدمة المعلومات واسع النطاق WAIS (Wide Area Information Server)** : [٢٨] تعني البحث عن المعلومات في منطقة واسعة تغطيها الشبكة تسمح للمستخدمين بالبحث وإيجاد معلومات في أي موقع في الإنترنت ، وتعمل هذه الخدمة من خلال كلمات مفتاحية ، حيث يبحث برنامج المخدم ضمن فهرس النص الكامل للمستندات ويعد قائمة بالمستندات التي تحتوي على الكلمات المفتاحية ( وبرنامج WAIS مجاني ويتوفر في أنظمة Unix و VAX/VMS ) . وأول خطوة في تحضير البيانات لنشرها في بيئة وايز هي استخدام أداة WAIS Index التي تأخذ مجموعة ملفات النصوص وتنتج ملفات فهرس يحتوي على قوائم تكرار الكلمات المكونة من ثلاثة أحرف أو أكثر في كل ملف ، يستخدم هذا الملف الفهرس بواسطة مخدمة WAIS لتنفيذ طلبات البحث الذي يريده المستخدمين كفهرس لأداة WAIS Index في ملفات النصوص والصور بعد ترميزها .

---

* - تسمية لحيوان ثديي ينتمي إلى عائلة الجيوميدا ، يعيش في أمريكا الشمالية بين الصخور وفي الجحـــور له ذيل قصير . وتطلق غوفر على المواطن الأصلي الساكن في مينيسوتا الأمريكية . وكذلك تطلق على الساعي أو المراسل أو من يقوم بأفعال غريبة غير مألوفة .

١٨- **الويب Web** : يقصد بهذه الخدمة السيطرة على مساحة واسعة من المعلومات ، وتقوم فكرة هذه الخدمة على نفس المبادئ التي تقوم عليها خدمة الوايز سوى أن قفزاتها النوعية أكبر ، وبالتالي الوصول إلى النتائج غالباً ما يكون أسرع ، فضلاً عن مرونتها بالقياس إلى خدمة الوايز ، حيث يتنقل البرنامج بين صفحات العناوين والفهارس ومضامين الوثائق بالاعتماد على النص المتدفق ؛ حيث تجمع المعلومات الهائلة في قواعد بيانات ذات وصلات متنوعة لموضوعات ذات صلة بالكلمات المفتاحية محل البحث. تستخدم الخدمة بروتوكولاً خاصاً بها يسمى http ( Hyper Text Transfer Protocol ) يقضي هذا البروتوكول أن تكتب النصوص على الأجهزة بلغة HTML التي تعتمد أساساً على النصوص المتدفقة Hyper Texts .

١٩- **خدمة النشر الإلكتروني Bulletin Boards** : تمثل مستودعاً للملفات والرسائل وغالباً ما ترتبط بموضوع محدد ، ويمكن استخدام هذه الخدمة عن طريق الاتصال بلوحة النشر الإلكتروني الخاصة بالموضوع الذي نبحث عنه وتم تحديده ضمن القوائم التي تظهر على الشاشة تباعاً .

٢- **التعليم والتسلية Education And Entertainment** : من خلالها يتم إلقاء المحاضرات والدروس عبر الشبكة ، فيناقش الباحثون مع أستاذتهم الموضوعات التي هي محل اهتمامهم ولاسيما إن كانت المسافة بينهما كبيرة ، ويمكن لفريق بحثي في دول عدة أن يتشاركوا في إنجاز بحث معين دون تكبد عناء السفر أو الالتقاء معاً فلقاؤهم يتم افتراضياً . وتتيح الإنترنت مجالاً واسعاً للتسلية والترفيه فيستطيع المستخدم مشاهدة فيلم أو لعب الشطرنج مع آخرين أو مع أحد برامج الترفيه التي تتيح هذه الخدمة . وتمتاز الألعاب الإلكترونية بالتنوع الكبير ،

ويمكن الاستفادة من خدمة Anomy Moves FTP التي تحمل على الحاسب الشخصي لتحميل ملف أية لعبة نريد لعبها .

## ٨- البحث عن المعلومات في الإنترنت :

تعد الإنترنت المصدر الأول للحصول على المعلومات في هذا العصر بسبب غزارة مواردها المعلوماتية ، على الرغم من تعدد وتنوع مجالات خدماتها لكن الشائع أن يطلق عليها شبكة المعلومات العلمية ، وعلى الرغم من أن ٨٠% من موارد الإنترنت يتاح باللغة الإنكليزية ، لم يكن ذلك معوقاً أمام نمو المعلومات وتنوعها وشمولها عبر الإنترنت بطريقة غير مسبوقة ، ووجودها في بيئة ملفات نصية وسمعية بصرية . وللحصول على ما نريد في هذا الكم الهائل من المعلومات التي نسعى إليها توفر الإنترنت العديد من أدوات البحث المستخدمة للعثور السريع والسهل على المعلومات التي نريدها .

وتوفر أدوات البحث على الإنترنت وظائف متنوعة لحصر مجال البحث في أجزاء من النص ، وفي مستوى متقدم يمكن حصر مجموعة من هذه الوظائف كحصر البحث في عناوين الصفحات ، أو البحث في الارتباطات ( الوصلات ) التشعبية التي تحتوي على بعض أو كل الكلمات المفتاحية .

وتتوافر هذه الوظائف في أدلة البحث الموجودة على شكل قوائم منسدلة ، ينشئ المستخدم استفساراً فيها ويختار الحدود التي يرغب في حصر البحث بها ويقدمها إلى محرك البحث ، وقد يكون البحث بسيطاً كالبحث عن كلمة واحدة على الأقل ، وقد يكون أكثر من بسيط في حالة البحث عن أكثر من كلمة أو جملة وبهذه الحالة نحتاج إلى مشغلات منطقية تسمح بتوسيع وضبط شروط البحث، من خلال تحديد العلاقات المنطقية بين الكلمات المفتاحية ، كأن نشترط احتواء الصفحة على هذه

الكلمات ؛ أو نبحث عن عبارة بصيغتها الحرفية ؛ أو نشترط وجود بعض الكلمات في عنوان الوثيقة ؛ أو أن ما نبحث عنه هو اسم شخص ما ؛ أو نحدد المجال الزمني للبحث ؛ أو المجال الجغرافي للمواقع التي تحتويها؛ وخيارات أخرى غالباً ما تكون مفيدة في إستراتيجيات البحث ، ومن العلامات المنطقية المستخدمة عموماً في تحديد نطاق البحث :

١- " و- **And** " : تستخدم في حال البحث عن كل الكلمات المرفقة التي ينبغي أن توجد في صلب الوثيقة ، وبعض محركات البحث تستبدل الكلمة بإشارة " + " .

٢- " **أو- Or** " : تستخدم عند البحث عن واحدة على الأقل من الكلمات المرتبطة بأو على أن تكون في الوثيقة .

٣- " **لا - Not** ": بمعنى الكلمة الملحقة بلا : يجب ألا تكون في الصفحات أو الوثائق المبحوث عنها ، وبعض محركات البحث تستبدلها بإشارة " - " .

٤- " **ملحق** بـ Followed " : واحدة من هذه الكلمات يجب أن يكون ضمن عدد محدد من كلمات أخرى .

٥-" **علامة الاقتباس** Quotation Mark " : تستخدم عند الرغبة في معاملة الكلمات كجملة واحدة وهذه الجملة يجب أن تكون في الوثيقة أو الملف الذي نبحث عنه .

كما تتيح تقنية Push Technology للمستفيد انتقاء قنوات معينة في موضوع ما وتقوم أداة البحث التي تستخدم هذه التقنية بتوفير المعلومات إلكترونياً ودفعها إلى المستفيد ، وتعلمه في حال انقطاع الاتصال عن المعلومات التي طلبها من خلال بريده الإلكتروني .

وتبحث معاهد البحث العلمي في طرق تطوير آليات البحث منها ما يقوم على فكرة المفهوم التي تستخدم التحليل الإحصائي للصفحات المكونة للوثيقة ، أو الجمل أو الكلمات ، وهو ما يحتاج إلى تطوير محركات بحث تتعامل مع مبدأ المفهوم . في

حين اتجه آخرون نحو تطوير استفسارات اللغة الطبيعية ومعها سيكون بإمكان المستخدم سؤال الحاسب ؛ فيقوم بالبحث وبهذه الحالة لن يكون هناك حاجة إلى المشغلات المنطقية .

وتتعدد الطرق المتبعة في البحث عن المعلومات في شبكة الإنترنت ، وإن كانت تؤدي إلى نفس الغرض ، وغالباً ما يقوم المستخدم بإعادة تصفية المواقع التي تظهر في نتائج البحث ؛ وهو ما يحتاج إلى بعض الوقت للعثور على الوثائق المستهدفة . **ومن الطرق الشائعة للبحث عن المعلومات في الإنترنت :**

١- **الانضمام إلى إحدى المجموعات البريدية أو نوادي الحوار** للحصول على المعلومات والعناوين التي يرغبها والاستفسار عنها ، حيث تحتوي شبكة الإنترنت على ثروة من المواضيع المتنوعة تغطي مجالات الحياة كافة ، ويستطيع المستخدم الانضمام لأحد نوادي الحوار المتخصصة والمعروفة لتعينه في الوصول إلى المعلومات التي يريدها أو تقدم له موقعا مهما ... ومن خلالها يتعرف أهم التطورات في مجال معين .

٢- **معرفة عنوان ما يبحث عنه مسبقاً إما بالتخمين وإما من خلال وسائل أخرى:** في هذه الحالة على المستخدم كتابة نص العنوان في المكان المخصص لهّ ، وفي بعض الحالات ينجح البحث بالوصول إلى الوثيقة المحددة من خلال معرفة الأحرف الأولى لاسم الموقع .

٣- **الوصول إلى الوثائق المطلوبة من خلال التصفح** : بوجود وصلة معينة تربط المتصفح بما يريد ، ويتوقف نجاح البحث في العثور على وثيقة محددة على نحو كبير .

٤- **البحث باستخدام أدوات البحث المرنة والمناسبة لنوع البحث** : وهو الطريق المعتاد للبحث عن المعلومات والوثائق ، ولها وظائف متنوعة لحصر نطاق البحث

في أجزاء معينة من النص ، وهناك محركات بحث متنوعة تقوم بالبحث في عدد كبير من الوثائق وتقدم للمستخدم ما طلبه أو الأقرب لما طلبه .

📖- **مصادر المعلومات على الإنترنت** : تتاح المعلومات على الإنترنت من عدة مصادر أبرزها :

- - **مواقع المؤسسات** : هي المواقع أو الصفحات التي تعدها المؤسسات والشركات والمنظمات والجامعات والمؤسسات المتخصصة ، وبعضها يشمل صفحات أفراد يعملون في أو مع المؤسسة .
- - **المواقع الموضوعية** : هي مواقع أو صفحات تتناول موضوعاً محدداً .
- - **الدوريات الإلكترونية** : وتضم الدوريات المنشورة إلكترونياً ( صحف – مجلات – كتب سنوية ... )

**وتحكم عملية البحث في الإنترنت مجموعة مهارات ؛ عامة وفنية يحسن بمستخدم الإنترنت معرفتها قبل الإبحار في الشبكة ومن هذه المهارات :**

١- **تحديد هدف البحث** : تعد هذه الخطوة من أهم خطوات البحث عما نريد في الشبكة ولاسيما في حالة البحث في مجال واسع المدى ، وتحديد الهدف يحفظ الوقت والجهد والمال .

٢- **وضع استراتيجية البحث** : هي من المهارات التي تحتاج إلى معرفة بعض التقنيات المستخدمة في الإنترنت لوضع إستراتيجية بحث قوية قادرة على الوصول إلى المعلومات المناسبة ، وغالباً ما يتم استرجاع المعلومات من قواعد البيانات وفق إستراتيجية معينة يتم تعديلها في أثناء تنفيذ البحث ، وتقوم على قدرة الباحث في اختيار مفردات البحث الدالة ومرادفاتها والعلاقات المنطقية بين تلك المفردات طبقاً للأسئلة التي يجيب عنها البحث .

٣- **مهارة استخدام التقنيات المساعدة** : تقدم محركات البحث والكثير من المواقع على الشبكة عدداً من الأدوات المساعدة التي تحسن أداء البحث في الحصول على المعلومات المطلوبة بيسر وسهولة ، ومن هذه الأدوات الروابط المنطقية ، وتقنية التحليل الصرفي ، ومعرفة كيفية استخدام هذه الأدوات كفيل بتحسين عمليات البحث .

٤- **توقع مجال وجود المعلومات** : لابد للمستخدم أن يتكهن بمجال وجود المعلومات والمواقع التي يتوقع أن تحتوي على إجابة لاستفساراته ؛ مما يوفر على المستخدم الكثير من الوقت وعناء البحث إن كان الـ سليماً وهو بحاجة إلى تجريب ، ومع الاستخدا المستمر تنمو قدرة المستخدم على التوقع السليم .

٥- **تفكير المستخدم بالبدائل** : على المستخدم متابعة البحث بعدة طرق ، فقد لا نحصل على المعلومات التي نريدها من محاولة واحدة وباتجاه وحيد ، وهو ما يدفع المستخدم إلى التفكير بطرق بديلة ، ويشمل التفكير بالبدائل تغيير مفردات البحث ، أو تغيير محرك البحث ، أو تغيير موقع الإنترنت الرئيسي الذي يستخدمه وغيرها من البدائل .

📖- **تقييم مصادر المعلومات على الإنترنت** : بعد البحث عن المعلومات في الإنترنت لابد من تقييم هذه المعلومات وتقدير مدى صلاحيتها ، نظراً لكثرة المعلومات المتاحة ، وسهولة بثها على الشبكة ، وتمييز الغث من السمين منها ؛ فليست كل المعلومات على الشبكة متساوية الأهمية ، ومن شروط تقييم الموضوعات على الشبكة :

- **معرفة هدف الموقع أو الوثيقة** : لا بد أن يظهر بوضوح هدف الموقع والمعلومات المتاحة والموضوعات التي يغطيها وكيفية ترتيبها .

- **ترتيب المحتوى المعرفي** : لابد أن تظهر المعلومات مرتبة في محتوى معرفي معين يمكن الاستفادة منها ، وهو ما يميز النشر العلمي المرموق عن النشر التجاري .

- **مصداقية الموقع أو الوثيقة** : فمصداقية المعلومات تعزز الثقة بها ، ومعرفة مصدر المعلومة ودرجة الثقة به من معايير صدق المعلومات التي يوردها .

- **دقة المعلومات التي يحتويها الموقع أو الوثيقة** : وتهدف إلى التأكد من المعلومات التي ترد إلى الموقع قبل نشرها ( صحيحة – حديثة – شاملة – ... ) . العمومية وإغفال تاريخ المعلومة واسم كاتبها .... يقلل من عناصر دقتها .

- **ذكر تاريخ الوثيقة** : بعض المعلومات لا تتأثر بالتاريخ ؛ بل يعد التاريخ جزءاً منها كالمعلومات التاريخية والروائية .... وبعضها الآخر يلعب الزمن فيها دوراً حيوياً بسبب التطور المستمر ، فالأخبار تصبح قديمة بمرور الزمن وغير قابلة للقراءة بوجود كلمة أمس .

- **شمولية المعلومات** : في هذه الحالة يجاب عن سؤال هل المعلومات التي قدمت شاملة أم تعبر عن وجهة نظر وحيدة ؟ ... ولا بد من الانتباه إلى من تقدم المعلومة ومن قدمها .

- **عدم التحيز** : أي توافر قدر من التوازن والمنطقية والموضوعية في تقديم المعلومات ، وعرض كل وجهات النظر وعدم الانحياز إلى وجه نظر دون أخرى .

- **الموضوعية** : الكاتب الجيد هو الذي يحاول ضبط ميوله ويحيد اتجاهاته في الموضوع المطروح ، صحيح أن الحياد المطلق شبه مستحيل لأن الإنسان منحاز في خياراته ، لكن عند تناول قضية ما ينبغي تحييد المتغيرات الذاتية الضاغطة قدر المستطاع .

- – **المصدر** : من هو مرسل المعلومة أي مصدرها ؟ وهل هي مذكورة في المعلومات أم أغفلت ؟ هل للمصدر عنوان محدد أم مائع ؟ معرفة المصدر تحدد مضمون المعلومات وعناصر التقييم الأخرى إلى حد كبير .
- – **الأسلوب واللغة** : يجب أن يصمم الموضوع بطريقة علمية ، ويعرض بطريقة جيدة شكلاً وأسلوباً لضمان وصول المعلومات إلى المتلقي طبقاً لمرامي المؤلف ، وأن تناسب الجمهور المستهدف ، خاليةً من الأخطاء ، مترابطة الأفكار .

**– سلبيات البحث في الإنترنت :**

- – **الثراء الهائل في الوثائق التي تحتاج إلى مطالعة** فكثير من الوثائق لا يمكن الحكم على محتوياتها إلا بعد فتحها ومطالعتها ، وثمة صعوبة في تمييز الغث من الثمين إلا بعد قراءتها ، وهو ما يحتاج إلى وقت وجهد ونفقات مضافة .
- – **تصنيف الكثير من الوثائق بأسماء غامضة** يصعب تقييمها بالتخمين .
- – الوثائق **مجهولة المصدر** .
- – **التكرار** نتيجة احتمال صدق بعض الكلمات على العديد من المعاني ، وصعوبة التفريق بين أي من هذه المعاني المقصود بعينه ، أو ربما نتيجة سوء اختيار الكلمات في بطاقة معلومات الصفحة كإضافة معلومات تهتم بمواضيع شعبية وليس لمحتويات الصفحة أية صلة بهذه الموضوعات الشعبية رغبة في جني الأرباح . وأمكن تعقب هذه المشكلة بتطوير القسم الخاص ببطاقات المعلومات الذي يخبر عنكبوت محرك البحث بعدم فهرسة هذه الصفحة ، وعدم تتبع وصلاتها .
- – قد نضع كلمة مفتاحية لا ترد في الوثيقة إلا مرة واحدة وربما عرضاً ، وبالتالي الوثيقة غير مفيدة فيما نبحث عنه .

## ٩- الإنترنت والاستخدام الآمن :

الهدف الأساسي لمستخدم الإنترنت الحصول على معلومات ونقلها بطرق آمنة ، وثمة تحديات تواجه المستخدمين يجب الاهتمام لضمان التبادل الآمن للمعلومات بين الأطراف المتصلة ، وتعاني الإنترنت من نقص في عوامل الأمان وسرية تداول البيانات ولاسيما ذات الطبيعة الخاصة ( البيانات المالية .. ) لذلك وجدت فكرة سرية تداول البيانات وحمايتها للحيلولة دون التقاط بعضهم لهذه المعلومات أو اختراقهم للشبكات ، واستخدامهم غير المشروع للبيانات المرسلة عبر الشبكات ويصنف مخترقو الإنترنت ضمن ثلاث فئات : المتطفلون Hackers المتطفلون هم أشخاص خبراء بأساليب عمل النظم والشبكات ، ويسعون إلى دخولها من دون تصريح ، وهؤلاء عادةً لا يسعون إلى إحداث أضرار مادية . والمخربون Crackers وهم أشخاص يحاولون الدخول على أنظمة الكمبيوتر دون تصريح ، لإحداث أضرار متعددة أو العبث بالمعلومات أو سرقتها . والفيروسات Viruses وهي برامج تكرر نفسها على نظام الكمبيوتر عن طريق دمج نفسها في البرامج الأخرى ، ومنها ما يستطيع القضاء على الكمبيوتر أو محتوياته من المعلومات ، وتأتي بأحجام وأشكال مختلفة بعضها لا يسمى فيروساً مثل الدود Worms وأحصنة طروادة Trojan Horses وبعض الفيروسات ليست خطيرة ولكنها مزعجة . ومن مخاطر الانترنت المحتملة : سرقة المعلومات ، أو اعتراض رسائل البريد الالكتروني وقراءتها ، أو اختراق أجهزة الآخر والاطلاع على المعلومات الموجودة فيها أو تغييرها ، أو سرقة أرقام بطاقات الائتمان والأرقام السرية الأخرى ، أو تعطيل نظام التشغيل ، أو إرسال فيروسات تتسبب في أعطال أياً كان نوعها ، أو مسح نظام التشغيل أو حذف ملفات نظام ، أو الدعوة إلى دخول مواقع غير مناسبة (مواقع إباحية أو مواقع منافية للدين أو الأخلاق - مواقع وصفات صناعة متفجرات....).

ويقسم بعض الباحثين عمليات الغش والاعتداء على الشبكة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : [٢٩]

١- التحايل بهدف السرقة والكسب المالي غير المشروع .

٢- التجسس الاقتصادي والصناعي أو السياسي أو العسكري أو الشخصي .

٣- القرصنة المعلوماتية أو ما يسمى " الإرهاب المعلوماتي " .

وسجل أول اختراق للإنترنت في عام ١٩٨٨م تمثل في فيروس كتبه شخص يسمى روبرت موريس سمي الفيروس فيما بعد باسمه ( Morris Virus ) استطاع استغلال ثغرة في برنامج البريد الإلكتروني ، تمكن من خلالها من الوصول إلى ما يقرب من ١٠% من الحاسبات المتصلة بالشبكة آنذاك ، وبثه في يوم الخميس وكان يتردد على الأجهزة في كل يوم خميس حتى أطلق عليه الخميس الأسود . وباكتشافه عمل فريق من المبرمجين على إيجاد حلول ملائمة مكنت من القضاء على الفيروس . وكانت هذه الحادثة بداية تسليط الضوء على المخاطر الأمنية على الشبكة ، وتأسس فريق التعامل مع أخطار الحاسب الآلي ، الذي يعنى بمتابعة المخاطر التي تهدد شبكة الإنترنت وتوعية المستخدمين بتلك المخاطر . وغالباً ما يتمكن العابثون من اختراق الإنترنت نتيجة ثغرات بنيوية فيها نظراً لعالميتها وتنامي خدماتها ، **ويمكن تصنيف ثغرات الإنترنت في النقاط التالية :** [٣٠]

١- **ثغرات في البنية الفيزيائية للشبكة :** وتتمثل في إمكانية الدخول إلى الموقع من خلال معرفة كلمة المرور من خلال أجهزة التنصت على الخطوط ، أو بعض البرامج القادرة على قراءة كلمة السر .

٢- **ثغرات ناجمة عن جهل المشتركين وعدم دراية بعض مصممي النظم** ( أو عدم عنايتهم بهذا الأمر ) **بالإجراءات الواجب أخذها بالاعتبار** لتوفير أكبر قدر من عوامل الأمان للموقع ، والحيلولة دون الدخول غير المشروع للآخرين .

٣- **ثغرات ناجمة عن ضعف في تصميم بروتوكولات نقل البيانات** في الشبكات المحلية الموصولة بالإنترنت ، التي تغفل التغذية الراجعة في وصول الرسالة والتأكد من أن ملفها فتح قبل فتحه من الجهة المستهدفة من قبل آخرين كانت حواسبهم ممراً لعبور تلك الرسالة ، أو أنها أهملت .

٤- **ثغرات بعض برامج الإنترنت التطبيقية وأهمها البريد الإلكتروني** (*) ، وهو أكبر شبكة بريد عالمي لتبادل الرسائل والبيانات ، ومن الاختراقات للبريد الإلكتروني توليد رسائل تحمل عنوان مرسل ليس له علاقة بالمرسل الحقيقي ، أو فتح بريد الآخرين ، أو إرسال رسائل تحمل فيروسات لعناوين معينة أو لكل العناوين .

ومن أشكال الدخول غير المشروع إلى بيانات الآخرين المحاكاة Spoofing وهي مصطلح يطلق على عملية انتحال شخصية للدخول إلى النظام من خلال حزم الـ IP

---

(*) - بدأت تتوافر خدمات بريدية للمحافظة على أمن وسرية المعلومات تجعل عملية اختراق خصوصية البريد الإلكتروني أمرا أكثر صعوبة حيث يقدم موقع Ziplip ( www.ziplip.com ) طريقة لحماية البريد الإلكتروني من المتلصصين ، وتعتمد على فكرة أن يبعث المستخدم برسالة إلكترونية مغلقة لا يستطيع فتحها إلا المرسل إليه تحديداً من خلال كلمة سر أو تلميح مشترك بين المرسل والمستقبل ، ولمزيد من الطمأنينة يعمد الموقع إلى إتلاف الرسالة بعد قراءتها بـ ٢٤ ساعة . ويؤمن موقع هشميل Hushmail ( www.hushmail.com ) بريداً مجانياً يوفر تشفير الرسائل الإلكترونية بمستوى ١٠٢٤ بت باستخدام نوعين من كلمات السر ( عامة وخاصة ) بمعنى يتم تشفير الرسالة قبل حفظها في المزود ، عدا عن كلمة السر التي لا يستطيع الوصول إليها أصحاب الموقع أنفسهم

التي تحتوي على عناوين المُرسِل والمُرسَل إليه وهذه العناوين ينظر إليها على أنها عناوين مقبولة وسارية المفعول من قبل البرامج وأجهزة الشبكة ، ومن خلال طريقة تعرف بمسارات المصدر Source Routing فإن حزم الـ IP قد يتم إعطاؤها شكلاً تبدو معه وكأنها قادمة من كمبيوتر معين في حين هي في الحقيقة ليست قادمة منه ، وعلى ذلك فإن النظام إذا وثق ببساطة بالهوية التي يحملها عنوان مصدر الحزمة قد يكون بذلك قد حوكي (خُدِع) . والبريد الإلكتروني يمكن أيضاً أن يخدع بسهولة ولكن النظام المؤمن على نحو جيد لا يثق بهذه المصادر ولا يسمح عموماً بالحركة المسيّرة من قبل المصدر Source routed .

**ولعل الفيروسات هي الخطر الأكبر لعموم مستخدمي الإنترنت ومن التصرفات التي قد تجلب الفيروسات :**

*- تشغيل البرامج من الانترنت دون فحصها والتأكد من سلامتها.

*- تشغيل البرامج من أقراص دون فحصها والتأكـــد من سلامتها.

*- عدم وضع نسخ احتياطية للمعلومات المهمة.

*- عدم وجود مضاد جيد للفيروسات أو عدم وجود نسخة جديدة منه.

**ويمكن تصنيف التحديات الأمنية التي تواجه شبكة الإنترنت في :** [٣١]

١- **خصوصية المعلومات** Privacy Of Information : للمحافظة على خصوصية الرسائل الإلكترونية التي يجب ألا يطلع عليها إلا الأطراف المعنية المسموح لها بذلك ، وللحفاظ على الخصوصية لابد من التحكم بعملية الولوج إلى الشبكة ، وأكثر الطرق استخداماً لذلك استعمال كلمات مرور Password وشهادات الترخيص ، وعلى المستخدم الحفاظ على سرية كلمة المرور لأنها المدافع الأول في وجه الدخول غير المرخص به . وهي آلية تكفل إلى حد ما حماية المعلومات وتحول دون فتح الملفات أو المواقع إلا لمن يعرفون كلمة المرور ، ويدعم هذه

**الطريقة** بروتوكول خاص يسمى PAP ( Pass Word Authentication Protocol ) يتأكد من خدمة كلمة المرور ويسمح للمستخدم بالدخول إلى الموقع أو منعه من ذلك ، لذلك نجد العديد من المواقع تطلب إعادة إدخال كلمة المرور أكثر من مرة لزيادة فرص الحماية أمام المستخدمين غير الشرعيين .

٢- **سلامة المعلومات** Integrity : تعني حماية عمليات نقل وتخزين واستلام المعلومات دون تغيير متعمد أو غير متعمد في محتواها ، وتكمن أهمية ذلك في الحفاظ على مستوى مفيد وموثوق في التعاطي مع المعلومات . وغالباً ما تكون أعمال العبث المقصود هي السبب المباشر في تلف أو تشويه البيانات مما يفقدها جدوى الاستفادة منها ، ولتلافي ذلك يمكن استخدام تقنيات مثل البصمة الإلكترونية للرسالة ، والتشفير واستخدام برمجيات مضادة للفيروسات لحماية أجهزة التخزين من انتهاكات الفيروسات التي تشوه البيانات ، ومن المهم الاحتفاظ بنسخ احتياطية لاسترداد البيانات المفقودة في حال تعرضها للتلف ، أو في حال تعطل الشبكة في أثناء النقل .

٣- **التحقق من هوية الأطراف الأخرى** Peer Authentication : ينبغي التأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية تبادل البيانات ، إذ يجب على المرسل والمستقبل معرفة كل منهما الآخر لتجنب أي شكل من أشكال الخداع ، وثمة حلول للتحقق من هوية الأطراف المتصلة مثل كلمات المرور والتواقيع الرقمية والشهادات الرقمية التي يصدرها طرف ثالث ، ويمكن أيضاً تعزيز أمن المعلومات بالاعتماد على بعض الميزات المحسوسة مثل بصمة الأصابع والصوت والصور .

**بعض عوامل الأمان في الانترنت :**

١- تقتضي الحيطة اعتبار جميع البرامج التي نأخذها من الانترنت أو من **الأقراص ملغومة بالفيروسات** ولذلك لابد من فحصها قبل تشغيلها ، وعلينا الاحتفاظ دائماً بنسخ بديلة للمعلومات المهمة .

٢- لابد من **إزالة فعالية خيارات "مشاركة في، الملفات والطباعة"** فإذا تركت الخيارات فعالةً ستجعل جهازنا ظاهراً لكل من يتصفح الشبكة ، ضمن النطاق الذي نرتبط به . ويكفي عندها، أن ينقر أي شخص على أيقونة "جوار شبكة الاتصال(Network Neighborhood) "، ليتمكن من عرض الملفات الموجودة على جهازنا ، وسيكون هذا الأمر مغرياً لكثير من المرتبطين بهذا النطاق للتلصص على الملفات التي نحتفظ بها .

٣- من المهم **تحديد إعدادات المتصفح** بحيث لا يسمح بجلب البرامج غير الموقّعة من شركات موثوقة ، والتأكد من وجود شهادات رقمية موثقة قبل جلب هذه البرامج . وعدم فتح أي ملف مرفق ضمن أي رسالة بريد إلكتروني ، مهما كان مصدرها بشرط أن يكون مصدر الرسالة معروفاً ، إلا بعد تفحصها باستخدام برنامج مضاد للفيروسات كبرنامج **Norton Anti Virus** بإصدار حديث والعمل على تحديثه بصورة دورية من موقع الشركة المنتجة www.norton.com . والجدول التالي يوضح أقوى البرامج المضادة للفيروسات وعناوين مواقع الشركات المنتجة لها :

| اسم البرنامج | عنوان الشركة المنتجة |
|---|---|
| Norton AntiVirus | http://www.symantec.com/avsenter/download.html |
| McAfee VirusScan | http://download.mcafee.com/updates/updates.asp |
| TrendMicro PC-cillin | http://www.antivirus.com/pc-cillin/pattern.asp |
| Panda AntiVirus | http://www.pandasoftware.com |
| F-secure Anti-Virus | http://datafellows.com/download-purchase/updates.html |
| Sophos Anti-Virus | http://www.sophos.com/downloads/ide |

٤- **تثبيت برنامج لكشف محاولات الاختراق** والعمل على صدها ، ومن أفضل هذه البرامج وأحدثها برنامج زوون آلارم ( Zone Alarm) .

٥- يمكن **تطبيق برامج الحماية** Firewalls على الأجهزة والبرامج على حد سواء ولاسيما عند وصل الشبكة ( الداخلية ) بالإنترنت ، لمنع وصول أية رسالة غير مطابقة للشروط الفنية المحددة لحماية الشبكة المحلية . حيث يقوم مرشح الحزم Packet Filter بتفحص كل حزمة رسائل تصدر أو ترد إلى الشبكة إما تقبلها أو ترفضها وفقاً للشروط الممنوحة للحاسب مسبقاً ( وهي قابلة للتلف ) وتقوم بوابة التطبيق Application Gateway بتنفيذ آليات الأمن على ملفات FTP وهذه البوابة يمكنها تحقيق مجال حماية أوسع على الملفات المرسلة فقط . ومن مساوئه أنه يدقق لمرة واحدة [٣٢] .

٦- **وضع مخدم للنفاذ إلى الشبكة** ، ونقطة النفاذ تقنية توصل الشبكة المحلية مع الإنترنت تسمح بمرور البيانات باتجاه واحد وبالتالي تمنع المرور بالاتجاه المعاكس للملفات ، ومن خلال هذه الخدمة تزود المؤسسات بإمكانية التحكم بنفاذ المستخدمين من الشبكات الداخلية للإنترنت .

٧- **التشفير** ( التكويد ) بتقنيات متقدمة مستخدمة في أنظمة المصارف خوفاً من اختراق سرية التعاملات المالية .

٨- **إجراء عملية صيانة للأجهزة والبرامج** من خلال برامج الحماية ، ومنها برنامج بروكسي Proxy Server يقوم بفحص كل الرسائل الصادرة والواردة ويمكن أن يحجب الشبكة التي تدخل إليها المعلومات .

# مراجع الفصل التاسع


[١]- Networking Available : http://www.itep.ae/english/EducationCenter/InernetConcepts/networking.asp.

[٢]- .: A brief history of the internet and related networks . available : http://www.isoc.com.

[٣] – حـــوار مع الباحث يحيى اليحياوي: تحولات تكنولوجيا الإعلام والاتصال عميقة ولا مجال لتفاديها ، حـــاوره محمـــد العـــوني ، جريدة المنظمة، يومية، ١٨-١٩ أكتوبر ١٩٩٨ . http : // www . Elyahyaoi.org/mythesi . htm .

[٤] – محمد سيد محمد : **إقتصاديات الإعلام** ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .

[٥] – يحـــيى اليحـــياوي : في الثورة الإعلامية والمعلوماتية المعاصرة ، نص المحاضرة التي ألقاها الباحث بكلـــية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط بدعوة من الجمعية الفلسفية المغربية ، ١١ فبراير ١٩٩٨ . http : // www . Elyahyaoi.org/mythesi . htm

[٦]- Bardoel , J . L . H & Deuze , M : Network Journalism , Converging Competencies of Old and New Media Professionals . paper presented at the VSOM conference Horizon ١٩٩٩ . of may ١٢ ١٥ , ١٩٩٩ inutrecht , the nether land . available : www .

[٧]- Molony , Martin . G : The Effects of Information Technology on Journalism , ( Dublin City University , ١٩٩٦ ) . available : http://www.effectsof information technology on journalism.htm.

[٨]- Reddick , R & King , E : The on Line Journalist : Using the Internet and Other Electronic Resource , red edition , ( Forth Worth Harcourt Brace , ٢٠٠١ ) , P . ٥٢ .

[٩]-Fallows : But is it Journalism ? ( on line ) . American prospect ١١ .Op . Cit .

- Garrison B : Diffusion of a New Technology : on Line Research in Newspaper Newsrooms , convergence ٦ , ٢٠٠٠ , ( ٨٤ ١٠٥ ) .

[١٠] -Moon , J : Open Source Journalism on Line : facts checking or censorship ? freedom forum on line , ١٤ october , ١٩٩٩ . available : http://www.freedomforum.org/professional/١٩٩٩/١٠/١٤/janesrevew.asp. ( ٢٠٠٠ , Nov . ٢٠ ) .

[١١]- Fallows , J : But is it Journalism ? ( on line ) . American prospect ١١ .Op . Cit .

[١٢] - محمود علم الدين : الإعلام وصناعة الاتصال الجماهيري ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

[١٣] -December , John : Units of Analysis for Internet Communication , available : http://www.ascusc.org/jcmc/vol١/٢٠٠٢/december.html.

[١٤] - Adie , C : Network Access to Multimedia Information، ٢٠٠٤ . available : http://www.faqs.org/docs.

[١٥]- Ibid .

[١٦] -December , John : Units of Analysis for Internet Communication , available : http://www.ascusc.org/jcmc/vol١/٢٠٠٢/december.html.

[١٧] - مجلة العربي : العدد ٥٢٢ أيار ٢٠٠٢ .

[١٨] - Available : http://ironprivate.tripod.com/starting.htm.

[١٨] - Tyson , Jeff : How News Group Work , ٢٠٠٣ . available : http://www.newsgroups.htm.

[١٨] - Ibid .

[١٩] - Ibid .

[٢٠] - Ibid .

[٢١]- Adie , C : Network Access to Multimedia Information , ٢٠٠٤ . available : http://www.faqs.org/docs.

[٢٢]- Ibid .

[٢٣]- Tyson , Jeff : How news group work , ٢٠٠٣ . available : http://www.newsgroups.htm.

[٢٤]- Ibid .

[٢٥]- Ibid .

[٢٦]- Ibid .

[٢٧]- Adie , C : Network Access to Multimedia information ,٢٠٠٤ . available : http://www.faqs.org/docs.

[٢٨]- Ibid .

[٢٩] – أبو السعود إبراهيم : التوثيق الإعلامي ، ( القاهرة : المكتب المصري الحديث ، ٢٠٠٣ ) ، ص ٢٠١

[٣٠] -- وائل أبو مغلي : مقدمة إلى الإنترنت ، ط ١ ، ( دمشق : دار المسيرة ، ٢٠٠٠ ) ، ص ١١٧ وما بعدها

[٣١]- Networking : Available : http://www.itep.ae/english/EducationCenter/InernetConcepts/networking.asp.

[٣١] - Jonson , Marck . G : Firewalls Protect Your System , vailable : http://www.technology.com.

[٣٢]- Ibid .




# التدريب الصحفي (*)

١- مقدمة .

٢- أهمية التدريب الصحفي .

٣- أهداف التدريب الصحفي .

٤- مجالات التدريب الصحفي .

٥- مدة التدريب .

٦- أمكنة التدريب .

٧- طرق التدريب الصحفي .

٨- المدربون والمتدربون .

٩- تقويم التدريب الصحفي .

١٠- معوقات التدريب .

١١- التحديث وتطوير الإدارة .

---

* - إعداد : الدكتور / محمد الرفاعي .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

## أ – مقدمة :

البشر مورد قيم بل العامل الإنتاجي الأكثر أهمية في كل المشروعات من دون استثناء ، وتزداد كفايتهم إذا تلقوا قدرا كافيا من التعليم والتدريب لإنجاز المهام المكلفين بها على أكمل وجه ، ولأنهم كذلك تحظى مسألة تنمية الموارد البشرية بأهمية خاصة من قبل واضعي السياسات والمخططين والمنفذين للنهوض بنسب الأداء في ظل متغيرات عديدة منها ندرة مدخلات الإنتاج وتنامي دور التقنية والرغبة في تحسين إنتاجية المؤسسات كما ونوعا .

وجرت العديد من المحاولات لتحديد خصائص القوة البشرية النوعية ، ومن بين الخصائص التي يشار إليها غالبا : الإحساس بالالتزام ، والإخلاص والولاء للمؤسسة ، والتوجه نحو الإنجاز ، ومهارات الاتصال الجيدة ، والقدرة على المشاركة ، والمهارات المهنية ، وتقبل التغيير ، والالتزام الاجتماعي [1] . لذلك تركز برامج التدريب على إحداث تغير نوعي في نوعية قوة العمل والمديرين وزيادة رغبتهم بالماسهمة في تحسين مخرجات المؤسسة ( سلع وخدمات ) حتى تصبح هذه الخصائص نظام إنتاج طوعي في كل مرافق المؤسسة .

**وتمتاز القوى العاملة في الصحافة بعدد من الخصائص** تميزها من غيرها من القطاعات الخدمية والإنتاجية منها :

١- احتياجها إلى كوادر على قدر عال من التخصص .

٢- تـــنوع تخصصات المشتغلين في الصحافة ، وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج الصحفي .

٣- ضرورة إلمام كل تخصص بالتخصصات الأخرى ، لأنهم يعملون في فريق عمل يكمل عملهم بعضه بعضا .

٤- يحتاج العمل الصحفي إلى إحكام التنسيق لضمان إنجاز العمل كما هو مخطط له مسبقا .

٥- يمـــتاز العاملون في الحقل الصحفي بصفات خاصة منها الصبر وتحمل ظروف العمل وحسن التصرف وسرعة اتخاذ القرار ....

٦- حاجـــة العاملين بالحقل الصحفي إلى تدريب مستمر نتيجة التغير المستمر في صناعة الصحافة ، والتطوير المستمر في التقنيات ، وظهور جديد في هذا المجال على نحو مستمر .

والتدريب عملية منظمة مستمرة تستهدف إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفايته في أداء عمل معين (٢) . والتدريب الصحفي عملية منظمة مخطط لها ، لاستثارة ونقل الخبرات والمهارات والمعلومات والأفكار إلى العاملين في أقسام الصحيفة .

ويعد التدريب أحد أبرز العوامل المؤثرة في عملية استثمار التقنيات الحديثة فمهارات العاملين يحددها تلقيهم للدورات التدريبية ، ومدى استفادتهم من هذه الدورات ، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسات الصحفية إلى التدريب قبل وفي أثناء تحولها لشراء واستثمار التقنيات الجديدة بما ينعكس عليها وعلى ما تنتجه وعلى العاملين فيها من فوائد عديدة .

## ٢- أهمية التدريب الصحفي :

معدل التغيير في محتوى الأعمال والوظائف والمهارات المطلوبة لأدائها أصبح بالسرعة التي تجعل أي وصف وظيفي قاصرا على ملاحقته ، وإذا كان لهذه التغيرات أثرها الإيجابي على مرونة حركة العمالة ، فلها أثرها على إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو يسمح للتدريب أن يكون فعالا من جهة ؛ وذا مردود اقتصادي

مقبول من جهة أخرى ( ٣ ) . وتوضح نتائج دراسة لمنظمة العمل الدولية أثر هذا التقادم في عالم سريع التغير ، يصبح الموضوع المحوري للتدريب هو مدى قدرة نظام المؤسسات التدريبية على الاستجابة للطلب على المهارات والكفايات - وهي مشكلة دائمة - لكنها أصبحت اليوم أكثر إلحاحا بعد انفتاح الأسواق وازدياد حدة المنافسة ، ومع التقادم السريع للمهارات التي اكتسبها العمال ، أصبح التحدي الرئيسي للتدريب هو موائمة البرامج التدريبية مع الطلب المتغير للمؤسسات الصحفية .

ويهدف التدريب الصحفي في المقام الأول إلى رفع كفاية العاملين في المؤسسة الصحفية وهو هدف عام في المستوى الحالي والمستقبلي لمواجهة التغيرات التقنية الاجتماعية والاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية التي تفرض على المؤسسات الصحفية تكييف نفسها معها لتبقى قادرة على القيام بمهامها وتحقيق وظائفها .

والعنصر البشري في المؤسسات على اختلافها هو العنصر الفعال في تحديد كفاية المؤسسة ككل ، وإدارة الأفراد واستثمارهم من شأنه أن يحقق أكبر كفاية ممكنة وعائد على المؤسسة ... لأن نوعية أي نظام تحكمها كفاية من يتولون تشغيله . وتسعى إدارة شؤون العاملين : إلى تخفيض تكلفة استخدام العنصر البشري مع الحفاظ على مستوى الجودة ، بمعنى السعي إلى الحصول على أقصى جهد بالأجر الذي يتقاضاه العامل وبنفس الوقت تحاول مجاراة التطور العلمي في أساليب تشغيل العنصر البشري وتطبيق الأساليب الحديثة في المؤسسة ، بما يعزز من فرص استثمار طاقات العنصر البشري من خلال الحرص على تطبيق أحدث النظم التي تساعد على خدمة أهداف المنظمة بحسن استثمار العنصر البشري في المؤسسة . وأحد أبرز برامج هذه الإدارة برنامج خاص بتدريب العاملين الذي يشمل قياس احتياجات العاملين في المؤسسة ومهاراتهم والمهارات اللازمة لرفع كفايتهم في وظائفهم الحالية أو الوظائف التي ينتظر أن يترقوا لها ووضع برامج خاصة بتلبية هذه الاحتياجات مثل مناهج وأمكنة التدريب والإشراف على التنفيذ.

فلا يمكن إدخال واستخدام أية تقنية في أي مشروع دون أن يتلقى الأفراد التعليم والتدريب الكافيين ، لذلك ينبغي أن تكون سياسات التعليم والتدريب من أولى الأسبقيات وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مدخلات العملية الإنتاجية ( البشر مكون أساسي من مكوناتها ) ومخرجاتها ، والسعي إلى تحسين العمليات من خلال التجديد المستمر في آليات المعالجة . لذلك يجب تغيير أسلوب العمل كلما ظهرت أساليب عمل جديدة ثبت جدواها ، ومن هنا تكمن أهمية التدريب ولاسيما المستمر منه نظرا للتطور التكنولوجي المستمر .

لذلك تركز الجهود في التعليم - ولاسيما أنه يحدد على نحو أو بآخر نوعية العمالة - على تطويره نظريا وتطبيقيا بما يخفض من احتياج الخريجين إلى التدريب في العمل فكانت الدعوة إلى زيادة الإنفاق على البحث العلمي والتنمية التكنولوجية ، وربطه بأهداف محددة ورؤية واضحة لمنهج بحثي تنفيذي متكامل الحلقات ينتهي بتحقيق حصة متنامية من الأيدي العاملة .

**أسباب أهمية التدريب الإعلامي والصحفي :** (٤)

١- **زيادة فاعلية الخدمات الإعلامية والصحفية في التأثير العام :** تؤدي وسائل الإعلام دورا في تشكيل الرأي العام وإمداده بالمعلومات والآراء والتعليقات والقيم ، مما يقتضي وصول المعلومات إلى أقصى مدى ممكن من الفاعلية والتأثير ، ويستلزم الوصول إلى هذا الهدف توافر مجموعة من العناصر يقع على رأسها العنصر البشري الذي يتولى تشغيل وإدارة وتنفيذ السياسات والخطط ، وما لم يكن هذا العنصر البشري مدربا لن تجد السياسات التخطيطية وسيلتها في التنفيذ.

٢- **حسن استخدام الموارد المتاحة :** يمكن ترشيد الموارد المتاحة فقط من خلال رفع خبرة الأيدي العاملة ، فهي القادرة على تشغيل وإدارة وصيانة المعدات ، وهذه الخبرات هي حصيلة التعليم والخبرات الذاتية والتدريب ولاسيما المستمر منه .

٣- **إعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع المستقبلي** : فالأدوار المنوطة بالإعلام تتزايد على نحو كبير مما يفرض ضرورة إيجاد احتياطي من العاملين القادرين على تلبية الاحتياجات المتنوعة لهذه الأدوار والوفاء بالخطط الموضوعة ، حتى لا تفاجأ المؤسسات الإعلامية والصحفية باتساع الفجوة بين إمكاناتها البشرية وخططها المأمولة ، أو تضطر لإسناد هذه المهام إلى غير متفرغين أو مؤهلين أو غير قادرين على الوفاء بتنفيذ الخطط المرسومة .

٤- **إعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامي والصحفي** : يحتاج القادمون الجدد إلى قدر من التدريب لدمجهم بخطط المؤسسة ، وآليات العمل التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى أو من قسم لآخر . وإعداد الملاكات يستهدف تكوين أطر بشرية قادرة على مزاولة مهنة معينة وممارسة الأعمال أو المهام المسندة إليها ، وبذلك يعد التأهيل الأكاديمي مجالا من مجالات التدريب .

٥- **تطوير مهارات العاملين القائمين على رأس عملهم** : لأن العمل الإعلامي والصحفي في تطور مستمر يحتاج القائمون عليه إلى تدريب مستمر للحفاظ على مستويات أداء مرتفعة وإلا يتوقف النمو بالقياس إلى تطور الآخرين .

٦- **عند شراء معدات أو برامج جديدة** : تبرز الحاجة إلى التدريب عند تحول المؤسسة الصحفية إلى نظام إنتاج جديد يقوم على معدات لم يتعامل معها العاملون من قبل (التحول للمكاتب المؤتمتة) وتحتاج هذه المعدات إلى برامج خاصة ، وكل من المعدات والبرامج يحتاج إلى تدريب حتى يتمكن العاملون من استثمارها .

٧- **نشر المعلومات التي تساعد على تطوير العمل الإعلامي الصحفي** : العمل الإعلامي الصحفي المؤسسي مفتوح على بيئتين داخلية وخارجية ، يتأثر ويؤثر بقدر انسجام بيئته الداخلية مع متغيرات البيئة الخارجية ، كما أن البيئة الخارجية متغيرة

بصورة مضطردة الأمر الذي يحتم على العاملين في الميدان الصحفي فهم جوهر هذه التغيرات حتى يتمكنوا من عكسها على برامج عملهم الإعلامي .

٨- تبرز الحاجة إلى التدريب **عند ظهور المشكلات** خلال التنفيذ كارتفاع معدل أعطال الآلات المستخدمة في الإنتاج ، أو ارتفاع معدل دوران الآلة وعدم قدرة العاملين السيطرة على هذا الارتفاع نتيجة نقص التدريب ، أو ارتفاع معدل إصابات العمل نتيجة نقص فرص السلامة المهنية وغيرها من المشكلات .

٩- **تشجيع البحث عن صيغ جديدة للبرامج واقتراح وسائل جديدة للعمل** : في بعض الأحيان تتوقف المؤسسة عند حد معين من التطوير ، وغالبا لا يكون هذا الحد المدى المأمول فيما خطط له ، فيكون التدريب بالإطلاع على تجارب الآخرين ( الأكثر تقدما ) ضرورة للخروج من هذا المأزق ، وفتح آفاق جديدة وبرامج وآليات للعمل.

١٠- **تبادل الخبرة الصحفية** : الصحافة لا تعمل بمعزل عن وسائل الإعلام الأخرى التقليدية منها والحديثة ، بل هي جزء من مكوناتها الأساسية ورادف للمنظومة الإعلامية وتجمع القائمين على هذه الوسائل خبرة مشتركة تحقق أهدافا عامة تمثل القواسم المشتركة في العمل الإعلامي على اختلاف وسائله .

## ٣- أهداف التدريب الصحفي :

يهدف التدريب في الإطار العام إلى **إكساب المتدربين مهارات أساسية** تمكنهم من أداء أعمال تحتاجها المؤسسة الصحفية ، ويصعب تحقيق هذا الهدف بمعزل عن **تعزيز الاتجاهات الإيجابية** للعاملين في المؤسسة نحو المؤسسة نفسها والعمل الذي تقوم به وتقدير الدور الذي تؤديه في المجتمع . وغالبا ما يتم تحديد أهداف التدريب من

خـــلال إحداث توازن بين حاجات المهنة ومتطلبات سوق العمل ومستوى المتدربين وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة .

وإذا كـــان الاهـــتمام الرئيســـي للتدريب يتركز في المقام الأول على تحسين الإنتاجـــية أو مخـــرجات الـــنظام المؤســـسي عموما ؛ أو الحفاظ على الموارد وحسن اســـتثمارها ، فقـــد كان يجرى ذاتيا وتلقائيا كما هو الحال في التدريب خلال العمل ومـــنذ عـــده نشاطاً موجهاً أخذ يتم وفق برامج ومناهج معينة ، بهدف تحقيق أغراض محددة مسبقاً خلال مدة من الزمن . تقوم على **تحديد الاحتياجات التدريبية** التي تعني المتطلـــبات الـــتي يـــتوقع من برامج التدريب تغطيتها لإعداد الراغبين في العمل لأداء الأعمـــال المـــتاحة لهم ، سواء كانوا يدخلون العمل لأول مرة أم ممن تحولوا إلى مهن جديـــدة ، أو رفعـــوا لشغل وظائف أعلى . ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحليل هذه الاحتياجات من خلال تحليل نشاط المؤسسة بهدف تحديد نوعية وكمية التدريب اللازم لتمكين قوة العمل فيها من أداء أعمالهم بأفضل إنتاجية ممكنة ، بغرض الوصول إلى مستوى مقبول لأداء مهنة معينة .

**وفي المستوى الأعم يستهدف التدريب تزويد المتدربين بست حاجات أساسية :**

١- **التوجـــيه ( دورات تعريفية )** : هذا النوع من التدريب موجه بالأساس للقادمين الجـــدد إلى المؤسســـة بهدف مساعدتهم على فهم النظام الملتحقين به والواجبات المطلوب القيام بها وكيفية تنفيذ العمل ، وما هو مسموح به أو ممنوع لضمان سير العمـــل عـــلى أكمل وجه . ولا يقصد بالقادمين الجدد حديثي التعيين في بعض وظائف المؤسسة بل يشمل العمال القدامى المنقولين إلى أقسام أو وظائف جديدة.

٢- **المهـــارات الأساسية ( التأهيل والتطوير )** : ويهدف إلى إكساب المتدربين بعض المهـــارات الـــتي لم تلحظ خلال مدة التعليم ، وهي في مجال الصحافة القدرات الخاصـــة بمعالجـــة لغة التعبير الاتصالي لكل وسيلة إعلامية فلكل وسيلة لغة تعبير

تختلف كليا أو جزئيا عن الوسائل الإعلامية الأخرى ، أو التقنيات الخاصة بكل وسيلة فلكل وسيلة تقنياتها .

٣- **المهارات التقنية** : وهي المهارات المتصلة بتحرير وإخراج وطباعة الجريدة وتشغيل واستثمار وصيانة المعدات . وتوجيه العاملين في الأقسام التي تستخدم هذه المعدات وغالبا ما تبرز الحاجة ملحة إلى التدريب عند شراء معدات جديدة أو رغبة المؤسسة في التحول إلى أنماط إنتاجية تقنية جديدة .

٤- **ترقية المهارات ( إعادة التأهيل )** : الغرض من هذا التدريب تطوير مهارات العاملين في مجال معين ، وتنشيط مهارات الأشخاص الأكفياء الذين تدهورت مهاراتهم بمرور الوقت سواء للتعامل مع تقنيات جديدة أم إنتاج أعمالهم بأساليب جديدة أو عند شغلهم لوظائف جديدة . ويوجه هذا التدريب إلى العاملين القدامى بغرض رفع قدراتهم المهنية وقد يكون بإلحاقهم ببعض أنماط التعليم من جديد .

٥- **الخلفية العامة** : يهدف هذا التدريب إلى تطوير مهارات العاملين عموما من خلال تزويدهم بخلفية عامة عن القضايا الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والنفسية التي يقومون بمعالجتها من خلال ما ينشرون . فالصحفيون بحاجة ماسة إلى المعارف العامة التي أخذت تتراجع مع الثورة العلمية والمعرفية التي يشهدها العصر، وقد يكون هذا التدريب بإقامة حوارات أو حضور ندوات متخصصة في مجال معين .

٦- **التطبيقات الخاصة** : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد العاملين بجرعات متخصصة من المعلومات في مجالات التخصص الفكري أو المضمون المسؤول عنه الصحفي كمعلومات متخصصة يستفيد منها لأداء عمله مسايرا للتطورات الحاصلة في مجال عمله .

ومـــن الممكـــن إكساب العاملين **مهارات يدوية** كشكل أساسي من أشكال التدريـــب إذا كـــان الغرض من التدريب تطوير قدرات بعض العاملين على أعمال يدوية كالسرعة في إدخال البيانات ، لرفع قدراتهم لأداء معدلات عالية في العمل . لكن بعض التقنيات بحاجة إلى متخصصين على مستوى عال لإجراء أعمال الصيانة ( الحاســبات — آلات الطباعة — نقل الصور ) . وتبرز بعض الدراسات أن سبب تخلـــف الأداء في بعـــض الصحف العربية لا يرجع إلى قصور في المعدات والأجهزة والوسائل التقنية ، فما يتوافر في مطابع هذه الصحف كاف جداً لإخراج صفحات ممـــتازة ولكـــن السبب في الحقيقة يعود إلى العنصر البشري الذي يتعامل مع هذه الأجهزة والمعدات وهو في أشد الحاجة إلى التدريب والتوعية والتوجيه ، حتى يؤدي عمله على أكمل وجه ، وبما يتفق وأحدث الأسس العلمية والفنية . ولاسيما أن المعـــدات الحديـــثة التي لا يمكن التعامل معها إلا بالتدريب الطويل والمكثف بجوانبه النظرية والتطبيقية وليس بمجرد اكتساب المهارات اليدوية فقط [٥] .

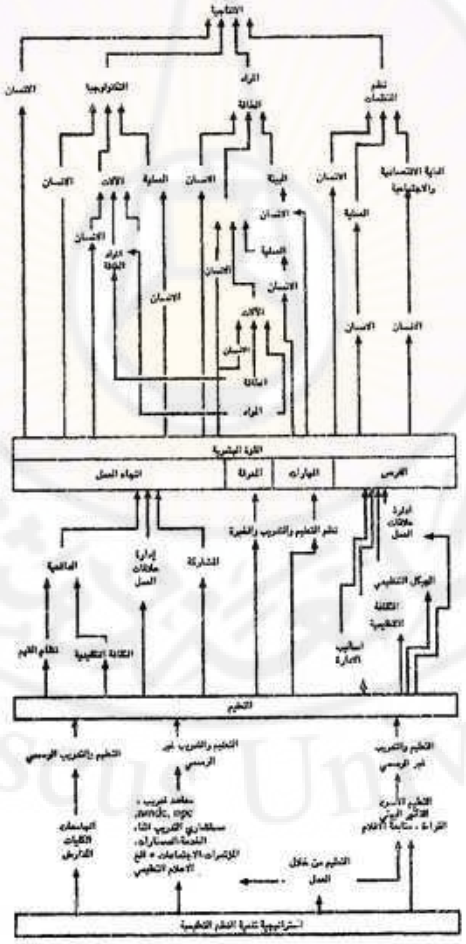
وتشير دراسة أخرى إلى أن أبرز المشكلات الناجمة عن استخدام الحاسبات في دور الصحف ناتج عن عدم وعي الأفراد بهذه الأجهزة وكيفية استخدامها على نحو سليم وذلك لوجود قصور في التدريب ، كما أن هناك مشكلات في الصيانة ولاسيما أن هذه الأجهزة حساسة للغاية للتغير في درجات الحرارة والأتربة ، ولذلك فهي تحتاج إلى صيانة مستمرة لكثرة أعطالها وعدم وجود متخصصين على مستوى عال لإجراء الصيانة ، هو ما يعد نتيجة لقصور في تدريب العاملين على هذه الأجهزة [٦] .

ولابد أن يتفق التدريب مع أهداف المؤسسة أو القسم و يلبي أحد الأسباب الموجبة للقيام بالتدريب مما ذكر سابقا ، **ويرتبط التدريب بنظم التعليم** على نحو أساسي (الرسمي والأسري والبيئي والإعلامي والخبرة الشخصية ...) ، وبنفس الوقت يتصل **بخصائص قوة العمل** ( الفرص والمهارات والمعرفة والاتجاهات نحو العمل ... )

ويلعب التعليم دورا في تنميتها ، **وبعناصر العملية الإنتاجية** ( البنية الاقتصادية والاجتماعية والبشر والمعدات والإدارة .... ) والشكل الآتي يوضح موقع التدريب بنظمه المتعددة وبعلاقاته المتشابكة بين التعليم والقوة البشرية والمخرجات النهائية (أنظر الشكل الآتي )

**شكل رقم ( ١ ) :** [٧]

**التدريب وعلاقته بالتعليم والقوة البشرية والإنتاجية :**



## ٤- مجالات التدريب الصحفي :

ترتبط الاحتياجات التدريبية بعيوب الأداء على مستوى الأفراد أو مجموعات العمل أو المؤسسة ككل ، وقد تكون هذه العيوب في المعرفة والمفاهيم أو الأداء أو التنفيذ ، ففي تنفيذ جميع الأعمال يفترض وصف المهام والواجبات التي تشتمل عليها وعلى الأفراد الذين يوكل إليهم أداؤها أن يمتلكوا من المؤهلات والخبرة والمهارات أقل أو أكثر مما يتطلبه أداء تلك الأعمال ، فإن كانت أقل فذلك يعني حاجتهم إلى التدريب (٨)

وغالبا ما **يستند التدريب إلى مجموعة أسس ومبادئ علمية** حتى يحقق الأهداف المرجوة منه أبرزها :

١- **الشمول** : ينبغي ألا يركز التدريب على الجانب المهني وحده ، بل يشمل أيضا قدرا من التثقيف حول القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتصل مباشرة بالعمل الإعلامي والصحفي ، فالعاملون في الصحف يقدمون فكرا في المقام الأول والنهوض بهذا الفكر سيحسن أداءهم لعملهم ( التخصيص لا التعميم حتى يكون للتدريب جدوى فعلية ) . كما أن العملية الإنتاجية تتكون من حلقات متصلة ومتكاملة من الاختصاصات المهنية وهذه الاختصاصات تتفاعل فيما بينها لبلوغ أهداف الإنتاج النهائي ، ولذلك لابد أن تتناول برامج التدريب جميع أهداف هذه الحلقات المهنية وبالقدر الذي يفي باحتياجات كل منها .

٢- **عدم اهتمام التدريب بالجانب التشغيلي وحده** بل يتعداه إلى التدريب الإعلامي الفعلي الذي يشمل مختلف صنوف الأداء المهني بدءا من جمع المعلومات وصولا إلى توزيعها على القراء ، وفوق ذلك الكيفية التي يستجيب بها القراء لهذه الرسائل وتعديل إستراتيجيات التغطية الإعلامية في ظروف تعاطي الجمهور للإعلام .

٣- ينبغي أن يقوم **التدريب على أساس دراسة الاحتياجات الفعلية للعملية الإعلامية** فهو خطة منظمة هادفة ... وليست عملا عشوائيا ، والتدريب جهد يكلف المؤسسة نفقات كبيرة ينبغي أن توجه الوجهة الصحيحة التي تخدم أعمالها في المقام الأول .

٤- **رصد ميزانيات كافية للوفاء باحتياجات التدريب** لسد ثغرات المؤسسات الصحفية خطوة خطوة ، على أن تلحظ هذه الموازنات في الخطط السنوية للمؤسسة وتنحو نحو الزيادة بما يلبي الاحتياجات التدريبية .

٥- **دورية التدريب** : حتى يتوافق التدريب مع المنتجات التقنية الجديدة ويلاحق التطورات السريعة في المجال لا بد أن يكون دوريا .

٦-**توفير المساعدات التدريبية** الضرورية للوفاء بمتطلبات التدريب في أثناء التنفيذ.

٧- **اقتران التدريب العملي بالنظري خلال التنفيذ** : ولاسيما أن العمل الإعلامي عمل يكتسب بالممارسة ويثبت التدريب جدواه في هذا المجال .

٨- **الربط بين التدريب والحوافز** : حتى يشعر المتدرب بأن التدريب انعكس على حياته الاقتصادية والاجتماعية بالوفرة ولاسيما المادية ، وهي واحدة من طرق تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو التدريب ودفعهم إلى إتباع دورات تدريبية .

٩- **الربط بين التدريب وإنتاجية العمل** بناء على دراسات للتأكد من جدوى التدريب ومدى استفادة المتدربين من الدورات التدريبية التي اتبعوها .

١٠- الحرص على **دمج التدريب بما يتم تنفيذه** بمعنى عدم الانعزال عن معالجة مشكلات الواقع .

١١- **حسن اختيار مخططي التدريب والمدربين** وينبغي أن يتم الاختيار على أساس توافر الخبرات اللازمة ، والاستعانة بالعناصر ذات الخبرة المتميزة ، والانفتاح على تجارب الآخرين والقدرة على التدريس والتدريب والرغبة في العطاء .

١٢- **توفير القدر المناسب من التفرغ للمشرفين على أعمال التدريب والمتدربين.**

١٣- ضرورة **وضع نظام للتقويم بعد وقبل بدء التدريب** لمعرفة مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه ومدى تطبيق المنهج التدريبي في الواقع العملي .

فضلاً عن ذلك يراعى تنويع أماكن التدريب كأن تكون دورات داخل المؤسسة والمراكز المهنية أو التدريب خارج الإقليم أو القطر الذي تعمل به المؤسسة أو بالاستفادة من العقود التي يقدمها الموردون لتدريب بعض العمال على عمليات التشغيل والصيانة والإصلاح .

**ويمكن التغلب على ظاهرة عيوب الأداء من خلال التدريب بعدة طرق حتى يحقق التدريب الغاية المرجوة منه منها :**

١- تحديد أنسب السبل لتحسين أساليب العمل قبل الشروع بالتدريب .

٢- تحليل مواقع العمل ودراسة مشكلاتها ، وإمكانية إجراء دورات تدريبية فيها .

٣- تحديد الكفايات المطلوبة للتدريب وفق معايير علمية مدروسة .

٤- صياغة الأهداف التدريبية ، ومراجعتها ، والسعي إلى تنفيذها باختيار أفضل السبل وفي ضوء الإمكانات المتاحة أمام المؤسسة .

٥- إعداد طرق التقويم وإطلاع العاملين عليها لاستقطاب ذوي الرغبة والقدرة في التدريب .

٦- وصف المساعدات التدريبية واختيار الملائم منها للمتدربين والمحتوى التدريبي وأهداف التدريب .

٧- إعداد الأفراد الملائمين للعمل من خلال التوجيه واختيار العناصر المناسبة، والعمل على تدريبها .

٨- إعداد العمل ليناسب الأفراد عن طريق تطوير أساليب الأداء ، وتطوير المعدات والتجهيزات ، وترتيب ظروف العمل .

٩- التغلب على عيوب التنفيذ ويتم عن طريق الإشراف بأنواعه المختلفة ، والمتابعة .

**يشمل الإطار العام للتدريب الصحفي عدة مجالات :**

**أولا – تدريب في مجال الإعداد المهني :**

١- إعداد القوى العاملة في مستوى يلبي برامج المؤسسة الصحفية .

٢- تهيئة القوى العاملة لمزاولة مهام يرغبون بها أو تحولوا لها ( الانتقال من وظيفة لأخرى .. أو استلام مهام أعلى في السلم الوظيفي " الترقية " ) .

٣- رفع كفاية القوى العاملة في الممارسة المهنية ، لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المخرجات النهائية ، وتوسيع فرص العمل .

٤- تهيئة المتدربين والسعي الدائم إلى تطوير مهاراتهم التدريبية .

٥- تضمين التدريب مجالات السلامة المهنية .

**ثانيا – تدريب في تنظيم العمل الصحفي :**

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

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

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

**٥- مدة التدريب** : تختلف مدة التدريب طبقا لعدة متغيرات منها :

**أولا- نوعية التدريب** : وينقسم فيه التدريب إلى :

١- **تدريب تأسيسي** : وهو تدريب عام يوجه إلى معظم العاملين لتكوين إطار مشترك بين جميع العاملين في قسم من أقسام المؤسسة أو إدارة من إداراتها أو المؤسسة ككل ، وغالبا ما يستمر إلى مدة محدودة من ١٥- ٣٠ يوما ، من الممكن أن تزيد مدته في حالة تدريب الجدد على المهارات الأساسية العامة والخاصة .

٢- **تدريب متخصص** : يوجه إلى فئة محدودة من العاملين المتخصصين في مجال عمل معين في أقسام الصحيفة ، لذلك يحتاج إلى متدربين متخصصين ، وتزيد مدته عن التدريب السابق ولاسيما في حالة شراء معدات أو برامج جديدة أو التطوير النوعي في أساليب الأداء .

**ثانيا- أجل التدريب** : وينقسم فيه التدريب إلى :

١- **تدريب قصير الأجل** : بهدف إكساب المتدربين مهارات محددة في زمن قصير جدا غالبا ما تتراوح مدته من يوم وحتى ١٥ يوما .

٢- **تدريب متوسط الأجل** : بهدف إكساب المتدربين مهارات محددة في زمن أطول من سابقه وغالبا ما تتراوح مدته من ١٥ يوما حتى ٤٥ يوما .

٣- **تدريـــب طويـــل الأجل** : بهدف إكساب المتدربين مهارات عديدة سواء كانت شاملة أم متخصصة في زمن يفي بالاحتياجات التدريبية ، تزيد مدته عن ٤٥ يوما وقد تصل إلى سنة في حالة التدريب الخارجي .

**ثالـــثا- البرنامج التدريبي** : البرامج التدريبية عملية يقوم بها مخططو البرامج من خلال رســـم مجموعة الأنشطة التدريبية التي يمر بها المتدرب حتى تلائم مهاراته ومعارفه واتجاهاته ، المعارف والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل على نحو صحيح. وعـــند التخطيط لتصميم البرامج التدريبية لابد أن يهتم بتحليل المهام والأعمال الأساســـية الواجـــب إجادتهـــا لتحقيق الأهداف التدريبية ، من خلال توصيف تسلســـل أهـــداف التدريب دون تحديد طرق أو وسائل التدريب . تليها مرحلة مسح المواد التدريبية المتاحة بتجميعها في تسلسل منطقي تخدم أهداف التدريب . وتنقسم البرامج التدريبية طبقا لهذا المعيار إلى :

١- **برامج تدريب المستجدين** : هي برامج بسيطة في محتواها قصيرة في آجالها تؤسس على خبرات المتدربين الجدد .

٢- **بـــرامج تدريب رفع الكفاية** : هي برامج متخصصة توجه إلى متخصصين بهدف رفـــع المهـــارات وتخضع مدتها للمهارات المراد ترقيتها ودرجة تخصص المتدربين وخبراتهم السابقة .

٣- **برامج تدريب نوعية** : تنتخب المؤسسة بعض العاملين لاتباع برامج تدريبية معينة بهدف تطوير نظم الأداء في المؤسسة كبرامج تدريب القادة ، وتدريب على بعض الإدارات المتخصصة ( الوقت ، الجودة ، التنمية البشرية..... وغيرها من برامج) تختلف مدتها باختلاف البرنامج .

**رابعـــا- الـــبرامج التدريبية طبقا للخطة العامة في المؤسسة** : تلبي البرامج التدريبية الخطط الشاملة للمؤسسات وغالبا ما تتم طبقا للسياسات المرسومة من قبل صناع القـــرار في المؤسســـة ، التي تشكل انعكاسا لخطط الدولة التي تعمل بها المؤسسة الصحفية ومنها :

١- خطط تدريب قصيرة الأجل مدتها من ستة أشهر حتى سنة .

٢- خطط تدريب متوسطة الأجل مدتها أكثر من سنة حتى خمس سنوات .

٣- خطـــط تدريب طويلة الأجل يرصد لها مدى زمني أكثر من خمس سنوات كأن يتـــبنى صـــناع القـــرار في المؤسسة محو أمية العاملين المعلوماتية في غضون عشر السنوات المقبلة وهكذا .

وتركز المؤسسات الصحفية العربية عموما على التدريب قصير الأجل لمعظم العاملين ولمرة واحدة ، الأمر الذي يشير إلى اهتمام المؤسسات بتأمين عدد من العاملين يستطيعون القيام بالأعمال المكلفين بها .

## ٦- أمكنة التدريب :

مـــن أبـــرز المؤسســـات الدولـــية المهتمة بالتدريب الصحفي **المعهد الدولي للصـــحافة** الـــذي أنشأ عام ١٩٥٠ بمبادرة من محرري الصحف والناشرين ومدري الإذاعات ... ليعمل على تنشيط حرية الصحافة ، ويجري البحوث الإعلامية المختصة ، ويعمـــل على تدريب الصحفيين .... **والاتحاد العالمي للناشرين** تأسس عام ١٩٤٨ لأغراض تنشيط أداء الإدارة الصحفية في مجالات التسويق وتحرير الأخبار وتعزيز حرية الصحافة وانتقال المعلومات وتدريب الصحفيين ... **والاتحاد العالمي للصحفيين** الذي يضـــم عـــددا من اتحادات الصحفيين ، ويعمل على رفع مستوى المهنة وحماية حرية

الصحافة ، ويسعى إلى مساعدة الصحافة الخبرية في الدول النامية من خلال تدريب صحفييها . **ولجنة حريات الصحافة** التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٦ ويرتبط بها عدد من المؤسسات الدولية ، مهمتها مراقبة حريات الصحافة عبر العالم ، وبنفس الوقت تقدم برامج تدريبية واستشارية في المجال الصحفي .

في حين التدريب الإعلامي والصحفي في الوطن العربي له ثلاثة مستويات : المستوى القومي ويمثله **المركز العربي للتدريب الإذاعي والتليفزيوني** ومقره في دمشق ويختص بالنشاط الإعلامي الإذاعي والتليفزيوني ، **ومعهد التدريب الصحفي** في بغداد ويتبع اتحاد الصحفيين العرب ويختص بتدريب الصحفيين . في حين يتولى على المستوى الإقليمي : **مركز تنسيق التدريب في الدوحة** ( قطر ) توزيع مسؤوليات التدريب الإذاعي على الدول الخليجية السبع بحيث يتولى كل قطر تنفيذ عدد من الدورات التدريبية ، ويستضيف فيها متدربين من أقطار الخليج الأخرى . أما على المستوى المحلي فيختلف التدريب من دولة لأخرى ، فمن الدول من لديها **مراكز تدريبية خاصة بالإذاعة والتليفزيون أو الصحف** أو في إطار وزارات الإعلام أو اتحادات الصحفيين ، ومنها من يقوم بقدر من الأنشطة التدريبية دون أن يكون هناك مركز متخصص [٩] . ففي سورية مركز للتدريب يتبع وزارة الإعلام ( معهد الإعداد الإعلامي ) يتولى تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية عامة ( لمن يعملون في الإذاعة والتليفزيون والصحف ) غالبا ما تكون قصيرة الأجل " ثلاثة أيام " ، ويقوم اتحاد الصحفيين بتنظيم دورات تدريبية تشبه إلى حد كبير ما تقوم به بعض المؤسسات الصحفية كنشاط تدريبي كعقد الحلقات النقاشية وورش العمل ( حالة الوكالة العربية السورية للأنباء سانا في المدة الأخيرة ) . **ويمكن تقسيم التدريب طبقا لأمكنته إلى :**

١- **التدريب في العمل نفسه** : يقدم فائدة مثلى للعاملين لأن مكان العمل مدرسة حقيقية للعاملين (سواء تم التدريب على نحو مباشر أو غير مباشر "بالملاحظة والخطأ

" التحريـــب الذاتي ) ، والتدريب في مكان العمل ينبغي أن يكون علميا ومنتظما ومن أشكاله المعتمدة : (١٠)

*- **مـــدة الاختـــبار** : يوضع العامل خلال هذه المدة متمرنا تحت الاختبار ، ويتلقى تدريـــبات وفق برنامج محدد معد مسبقا ، وقد يكون في أكثر من قسم من أقسام المؤسسة حتى يلم المتدرب بطريقة العمل .

*- **التـــنقل بـــين الوظـــائف** : يعني إلحاق الأفراد بوظائف عديدة لإعدادهم لتولي الوظائف الإشرافية ولاسيما العاملين القدامى .

**ومن فوائد التدريب في موقع العمل :**

١- **وضـــع المتدرب في جو العمل الحقيقي** يرى آليات تنفيذ الأعمال ، ويتعايش مع تعليمات التنفيذ ، بل قد يباشر العمل بنفسه .

٢- **تطويـــر قـــدرات المتدربين** وتحملهم ضغوط العمل لأن التدريب يتم في ظروف العمل الحقيقية ( زحام – ضجيج - .... ) .

٣- **خفض تكاليف التدريب** لأنه لا يحتاج إلى أمكنة للتدريب .

٤- إمكانية إجراء **التدريب لأعداد قليلة** من المتدربين .

٢- **التدريـــب عـــن طـــريق مراكز مهنيةً حكوميةً " معاهد الإدارة "** : تقوم بعض المراكز الحكومية ومنها معاهد الإدارة بتنظيم برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات المتنوعة لتزويد المتدربين بالتطورات التي طرأت في مجال عملهم ، وينصب الغرض الأساســـي من هذا التدريب على ترقية مهارات العاملين الأكفياء الذين تراجعت مهاراتهم بمرور الزمن أو المرشحين لاستلام مهام قيادية جديدة .

٣- **التدريـــب في مراكـــز متخصصة خاصة أو عامة تنظم دورات تدريبية في مجال معين** بمبادرة منها أو بطلب من المؤسسات الصحفية .

٤- **التدريب في الاتحادات والنقابات المهنية المختصة** بتنفيذ دورات تدريبية في مقار تلـــك النقابات ، أيضا بمبادرة منها أو من المؤسسات الصحفية ، رغبة في خفض تكاليف التدريب .

٥- **التدريب في الخارج** : تعمد بعض المؤسسات الصحفية إلى إيفاد عدد من عامليها لاتـــباع دورات تدريبية خارج القطر ، نتيجة قلة عدد المدربين ، أو عدم وجود مدربـــين ، أو للتخصص العالي في بعض مجالات الصحافة ، ومعظم التدريب من هـــذا النوع يقع على عاتق الموردين أو المصنعين كجزء من خدمات البيع وما بعد البـــيع لتخفـــيض معـــدلات أعطـــال الآلات وبالتالي خفض تكاليف الصيانة والإصلاح.

## ٧- طرق التدريب الصحفي :

يعد التحليل المناسب للاحتياجات التدريبية العامل الحاسم الذي ترتكز عليه عملية تصميم البرنامج التدريبي ، ويشمل تحليل الاحتياجات التدريبية الإجابة عن عدد من الأسئلة منها : - من هو المتدرب ؟ . — ما هو العمل المتوقع أن يقوموا به بعد إتمام التدريب ؟ . — ما هو العمل الذي يقومون به في الوقت الحالي ؟ — ما هي أوجه التباين بين العمل الحالي والعمل المتوقع ؟ - ما هي الإجراءات التي تتبع حاليا للتغلب على المشكلات التي تم تحديدها ؟ .ما الذي يمكن أن يتخذ لمواجهة هذه المشكلة ؟ . ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها تجاه هذه المشكلة ؟ . - ما الذي يتم تقويمه وكيف وما هي الوسائل الأساسية والمعاونة حتى يمكن لهذا المحتوى التدريبي تحقيق أغراضه ، وتوصيله بنجاح ؟ .

**وهناك ثلاثة معايير رئيسية ينبغي الأخذ بها عند تصميم البرامج التدريبية :** (١١)

١- **المصداقية** : أي أن يحقق البرنامج التدريبي الهدف الذي صمم من أجله .

٢- **الملائمة ( الواقعية )** : أي أن يقدم للمتدربين المواد والأساليب والمهارات اللازمة لهم بالشكل الواقعي الملائم لإمكاناتهم .

٣- **الاعتمادية** : أي إذا قام مصممون آخرون بتصميم البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية نفسها وفي ضوء البيانات المقدمة ذاتها ، فإنهم يتوصلون إلى البرنامج التدريبي نفسه الذي يحقق النتائج نفسها مع مجموعة المدربين أنفسهم .

**ومن أبرز أشكال أو طرق التدريب المعتمدة في المجال الصحفي :**

١- **المحاضرة Lecture** : أبرز أشكال التدريب التقليدي ، والمحاضرة تدريب مباشر يحدد المدرب المشكلة ويقوم بحلها ، وهو أسلوب عام ومتبع في مختلف حقول المعرفة ولمختلف مستويات التدريب سواء تم باستخدام المساعدات التدريبية (كتب ، مواد سمعية ، مواد بصرية ، سمعية بصرية... ) أم من دونها .

٢- **المناقشة Discussion** : من أشكال التدريب الحديث بعد محاولات عديدة لتطويره وغالبا 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 : (١٢)

- **الفريق** : حيث تضم المجموعة فريقا محددا من العاملين الذين يعملون معا 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 ١٥ متدربا .

٣- **التدريب العملي Practical Training** : يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب المتدربين مهارات عملية من خلال التطبيق العملي ، ويحتاج هذا الأسلوب إلى معدات ومساعدات تدريبية .

٤- **إعداد المشاريع Project Preparation** : يقوم المتدربون بإعداد مشروعات في نهاية المرحلة التدريبية ، قد يشترك بالمشروع الواحد عدد من المتدربين لإبراز فكرة أو حل مشكلة أو تقديم موضوع جديد بأسلوب جديد .

٥- **التدريب في موقع العمل On The Job Training** : غالبا ما يستخدم خلال مدة الإعداد وللخريجين بعد التحاقهم بالعمل وللعاملين المنقولين إلى عمل جديد، يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة التعلم الذاتي بالمشاركة ( راقب وتعلم ) فهو نوع من التدريب الذاتي يكتسب المتدرب خبراته بالملاحظة والتجربة ومن خلال سؤال الآخرين في أثناء العمل .

٦- **التدريب باستخدام المشابهات The Use of Simulation** : (عرض نتائج أبحاث مؤسسات مماثلة ) هذا النوع من التدريب أخذ يثبت جدواه ولاسيما في الأمكنة المحدودة حين تكون تطبيقات التدريب كبيرة أو خطيرة ، ومن فوائد هذا النوع من التدريب أنه يحقق نجاحا في المجالات التالية :

- في الأعمال التي تتطلب تكلفة مرتفعة نتيجة سوء الأداء في أثناء العمل .
- الأعمال التي ترتفع فيها درجة الخطورة على الإنسان والبيئة في مواقع العمل .
- عندما تكون المعدات الحقيقية عالية التكلفة .
- عند الرغبة بتخليص المتدربين من الخوف نتيجة الاستخدام .

- يكسب المتدرب خبرات التعامل مع الظروف الطارئة التي قد لا تحصل في أثناء العمل .
- سهولة ورخص تكاليف التدريب بهذه الطريقة .
- يقلل من الحاجة للتدريب في مواقع العمل .
- يقلل من الزمن اللازم إلى التدريب .

٧- **اللجان والمؤتمرات** : تبحث اللجان والمؤتمرات مسألة معينة أو مجموعة مسائل يسمح فيها للمشتركين (وغالبا ما يكونون من أهل الخبرة والاختصاص في المجال) بالمناقشة وإبداء الرأي وتبادل الأفكار ونقل الخبرات من شخص لآخر أو من مكان عمل لآخر خلال مدة زمنية محددة ، بما يعزز الفهم وتنمية الخبرات ، وتسمح المؤتمرات ولجان المناقشة بمناقشة القضايا الإدارية واكتساب معلومات ومهارات جديدة .

٨- **الزيارات الميدانية** : يعتمد هذا الأسلوب على تلقي المتدربين لمحاضرات نظرية في موضوع معين ، ثم القيام ببرامج زيارات ميدانية لرؤية ما تناولوه في المحاضرات على أرض الواقع .

٩- **التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والإنترنت** : أصبح هذا النوع من التدريب شائعا بتطبيق الوسائط المتعددة كوسائل تدريبية معينة ، وأحد أبرز تطبيقاته التدريب عن بعد أو التدريب الإلكتروني الذي يهدف إلى إكساب المتدربين مهارات جديدة عبر الشبكات ، وبما يتلاءم وظروف ووقت وإمكانات المتدرب لتحسين فاعلية وكفاية التدريب [١٣] وتركز استخدام التقنية على تقليل وقت وتكلفة التدريب أو ما يعبر عنه بكفاية التدريب ، حيث تشير الاتجاهات المعاصرة إلى تنامي برامج التدريب المعتمد على التقنية لدعم كفاية التدريب ،

وتستقطب شبكة الإنترنت الانتباه الأكبر في برامج التدريب مقارنة بالتقنيات الأخرى ، لأن **الإنترنت توفر بدائل عديدة للتدريب من بينها :**

*- الاتصال التزامني واللاتزامني .

*- التفاعل المباشر والتغذية الراجعة والتطبيق الفوري في التقويم .

*- تركز على تعزيز جوانب التعلم الذاتي ، لذلك ركز مصممو برامج التدريب باستخدام الشبكات على تعزيز التعلم النشط من قبل المتدربين ، وتصميم مناهج هادفة لوصول المتدرب إلى النتائج التي يريدها بسرعة ، فضلا عن توفير بيئة اتصال مفتوح بين المدربين والمتدربين في ظل إدارة فعالة تسعى إلى التقويم الموضوعي وتأخذ بمبدأ التحفيز .

## ٨- المدربون والمتدربون :

إحدى طرق نجاح التدريب حسن اختيار المدربين والمتدربين ، وإن لم يكن هذا الخيار دقيقا تذهب جهود التدريب سدى ، وعلى إدارة المؤسسة الصحفية أن تجيب عن عدد من الأسئلة قبل الشروع بالتدريب : ما هي الخبرات التي تحتاج إلى تنمية ؟ - ما هي الأقسام التي تحتاج إلى تطوير ؟ - أي العاملين أقدر على القيام بالمهام الجديدة ؟ - ما هي رغبتهم في إجراء تدريب ؟ - ما هي الدورات التدريبية التي اتبعوها سابقا ؟ وغيرها من أسئلة تحدد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة . ويجري اختيار المتدربين طبقا لمعايير مقننة منها : المؤهل العلمي ، العمر ، النوع ( الجنس ) ، الخضوع لاختبارات (امتحان تحريري – مقابلة – اختبار عملي ) ، معدل درجات النجاح في الدروس أو الدورات السابقة . وبنفس الوقت تسأل عمن يقوم بالتدريب : مؤهلاتهم ، قدراتهم ، خبراتهم السابقة ، الدورات التدريبية التي شاركوا بها سابقا ، وغيرها من أسئلة تضمن الوصول إلى النتائج المستهدفة ، **وغالبا ما يكون المتدربون من :**

١- **العمال الجدد** : رغبة في تأهيلهم للانخراط بأعمال ومهام المؤسسة .

٢- **العمـــال القدامـــى** : رغبة في النهوض بأداء المؤسسة ككل ، من خلال تحليل المســـتويات المطلوب تطويرها والمستويات المطلوب الوصول إليها ومدى تناسبها داخل النظام الكلي للمؤسسة .

٣- **العمـــال القدامى والجدد عند إخضاعهم لدورات تخصصية** : لتطوير مرفق من مرافق المؤسسة أو تحسين أداء جزء من مهامها تلمس فيه الإدارة بعض التقصير أو حـــين إحـــداث قسم أو شعبة جديدة ينقل إليها بعض العاملين القدامى أو الجدد ليس لهم سابق خبرة في أداء أعمالها ( أو ما يطلق عليه التدريب النوعي ) .

في حـــين يتنوع المدربون طبقا لحجم المؤسسة وتنوع أنشطتها ، مركزها المالي في الســـوق الصـــحفية ، وملاكاتهـــا من الكوادر **وغالبا ما يكون المدربون من إحدى الجهات التالية** :

١- **خبراء من داخل المؤسسة الصحفية**: ويوجه هذا التدريب إلى القادمين الجدد ، أو عندما يكون للمؤسسة خبرة في مجال معين تحاول تعميمه على بقية الأقسام أو المؤسسات الأخرى بمقابل استثماري .

٢- **خـــبراء مـــن جهـــات حكومية غير المؤسسة الصحفية** : تستعين المؤسسات الصـــحفية بـــأهل الخبرة من العاملين في جهات عدة حكومية لإعطاء دورات تدريبية في مجال تخصصهم الذي يخدم العمل الصحفي على نحو أو بآخر ، سواء تم التدريـــب في مراكـــز متخصصة أو اتحادات مهنية أو المؤسسات الصحفية نفسها .

٣- **خـــبراء من جهات أكاديمية** : تستعين الجهات المشرفة على التدريب بالجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي المتخصصة لإغناء الدورات التدريبية بخبرة هؤلاء من جهة ، وربط الجانب النظري بالتطبيقي خلال الممارسة المهنية .

٤- **خبراء من جهات خاصة** : سواء كانت معاهد أم مراكز متخصصة في مجال معين يخدم العمل الصحفي ، تقوم بتنظيم دورات تدريبية سواء بمبادرات منها أم بالاتفاق مع إدارات المؤسسات الصحفية للارتقاء بمستوى أداء عمل محدد من الأعمال الصحفية ، ويشهد التدريب في هذا المجال نموا ملحوظا على مستوى العالم ؛ نظرا لسمعة بعض مراكز التدريب من هذا النوع ورغبتها في المحافظة عليها ، استقطاب هذه المراكز أهل الخبرة والتخصص ، امتلاكها مساعدات تدريبية قادرة على إنجاز التدريب بنجاح ، قدرتها على تخطيط وتنظيم التدريب نظرا لتفرغها لهذه المهام ، وغيرها من عوامل ساعدت على ارتقاء هذه المراكز .

٥- **الموردون للمعدات والبرامج** : هو جزء من الاتفاق المبرم بين المؤسسة الصحفية والجهات الموردة للمعدات يقضي بتدريب العاملين على عمليات الاستخدام والتشغيل والإصلاح والصيانة . وهذا النوع من التدريب غالبا ما يتم معظمه خارجيا وجزء قليل منه يتم داخليا في ظل ظروف الإنتاج التقني الحالي ، حيث تعتمد المؤسسات الصحفية على استيراد جل معداتها وبرامجها من الخارج .

## ٩- تقويم التدريب الصحفي :

التقويم عملية تقدير نتائج وطبيعة الآثار التي أحدثها التدريب على المتدرب والوسيلة وبيئة العمل ، وهناك ثلاثة مجالات رئيسية يتم خلالها التقويم :

١- **أهداف البرنامج التدريبي ومدى تحققها** قد تشمل هذه الأهداف إحداث تأثيرات في وجهات نظر واتجاهات المتدربين وتنمية مهاراتهم وتوصيل معارف ونقل خبرات جديدة . ويتضمن البرنامج التدريبي دراسة مدى تطابق محتوى أو مضمون البرنامج مع الأهداف المحددة والحاجات المطلوبة كالمهارات المراد تنميتها والمعارف المراد تحصيلها والخبرات المراد نقلها .

٢- **تحقيق التكيف** بين المتدربين وبين مجالات العمل الجديدة .

٣- **الأداء والطرق** يشمل أداء المدرب والمتدرب قبل وبعد التدريب ومدى صحة وسائل وأساليب التدريب والتعليم ، وسلامتها ، وسرعة التعلم ومدى استجابة المتدرب للبرنامج التدريبي .

واستخدام أساليب تقويم متقدمة ضمانة لتحقيق أهداف التدريب أو ما يعبر عنه بفاعلية التدريب [١٤] ، فالتقويم الفعال لا يقيس مدى تعلم المتدرب فقط وإنما يتعداه إلى نقل المهارات التي اكتسبها المتدرب خلال التدريب لموقع العمل والتأثير بعمليات ومخرجات المؤسسة التي ينتمي إليها . ويقسم نموذج فوكسون Foxon الذي وضعه عام ١٩٩٣ عملية نقل مهارات التدريب إلى خمس مراحل :

١- مرحلة تصميم المتدرب على ممارسة هذه المهارات في موقع العمل .

٢- المرحلة التمهيدية أو المبادرة إلى تنفيذ هذه المهارات .

٣- مرحلة النقل الجزئي للمهارات .

٤- مرحلة التطبيق الواعي للمهارات .

٥- وأخيرا مرحلة التطبيق التلقائي أو العفوي لهذه المهارات .

في حين يهتم نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick الذي وضعه عام ١٩٩٤ بحفز المتدربين على تقويم التدريب ، ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات :

١- يقيس **المستوى الأول ردود أفعال المتدربين نحو التدريب** ، أي ينصب على قياس اتجاهات المتدربين نحو التدريب .

٢- يقيس المستوى الثاني **مدى إتقان المتدربين للمهارات** ( التعليم ) .

٣- يقيس المستوى الثالث **مدى تطبيق المهارات في العمل** ( السلوك الذي طرأ على المتدربين بعد التدريب ) .

٤- يقيس المستوى الرابع **نتائج التدريب في أداء المؤسسة** في ضوء تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية . وبالاستفادة من النموذجين السابقين يمكن وضع **استمارة** تقويم نتائج التدريب تشمل انعكاسات التدريب على المتدرب وبيئة العمل والعمل نفسه من خلال الإجابة عن مجموعة أسئلة أبرزها :

**١- ما هي نتائج التدريب على المتدرب :**

- هل كان للتدريب نتائج ملموسة على فرص تحسين دخول المتدربين ، كفرق يمكن لحظه في رواتبهم التي كانوا يتقاضونها قبل وبعد التدريب ؟.
- هل تم تشجيع العاملين أو تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو التدريب بمنحهم مكافآت عينية أو معنوية نتيجة إتباعهم دورات تدريبية واجتيازها بنجاح ؟ .
- هل تمت ترقية بعض أو كل العاملين ممن اتبعوا دورات تدريبية درجة وظيفية ، بمعنى آخر هل كان إتباع دورة تدريبية أحد الشروط الموجبة لتسلم مهام وظائف معينة أو لا ؟ .
- هل انعكس التدريب على المتدربين بزيادة فرص الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي فزيادة هذا الشعور يدفع العاملين نحو مزيد من الإنجاز ؟ .
- هل يشعر العاملون بالتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل نتيجة خضوعهم لدورات تدريبية، فمن شأن هذا الشعور تحسين فرص الإقبال على التدريب ؟.
- هل أصبحت فرص الترقي في السلم الوظيفي أكبر أمام من اتبع دورات تدريبية أو أن الفرص تتساوى مع من تدرب ومن لم يتدرب ( إذا كان الأمر كذلك فخلل ما يشوب نظام الترقيات الوظيفية ) ؟ .

**٢- ما هي نتائج التدريب على العمل :**

- هل كان للتدريب آثار ملموسة على جودة العمل الذي [illegible] ن ؟ .

- هل تم زيادة الإنتاجية مع بقاء مدخلات الإنتاج ثابتة ، أو خفض مدخلات الإنتاج مع بقاء المخرجات ثابتة ، أو تقليل النسبة بينهما نتيجة التدريب ؟ .
- هل قل الزمن اللازم لأداء نفس العمل بعد إجراء التدريب ؟ .
- هل تم التغلب على المشكلات في العمل ، إذا كان الغرض من التدريب التغلب على المشكلات خلال التنفيذ ؟ .
- هل أصبح من الممكن إنجاز العمل الذي يؤديه الأفراد بأكثر من طريقة بعد إتباع دورات تدريبية ؟ .
- هل حصل تقدم ملموس في مجال العمل بعد التدريب ؟ .

**٣- ما هي نتائج التدريب على بيئة وظروف العمل :**

- هل تحسنت ظروف العمل المهنية ، كاستقدام معدات أو برامج لضرورات إنجاز العمل كما هو موصى به في التدريب ؟ .
- هل تحسنت ظروف العمل الصحية (تهوية ، تدفئة ، سلامة مهنية...) بعد التدريب؟.
- هل تحسنت البيئة الاجتماعية والنفسية للمتدربين بعد التدريب ؟ .
- هل تم التغلب على مؤشرات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي بعد التدريب ؟ .

## ١٠- معوقات التدريب :

يواجه التدريب مجموعة معوقات ، تمثل الفارق بين ما هو مأمول وما هو ممكن ولعل **أبرز هذه المعوقات :**

١- **معوقات مالية** : من أبرز المعوقات التي تحول دون تنفيذ التدريب على الوجه الأكمل في ظل ارتفاع تكاليف التدريب ولاسيما على السلع الرأسمالية ومحدودية موارد المؤسسة الصحفية .

٢- **معوقات إدارية** : تتمثل في تخطيط وتنظيم الدورات التدريبية ، أو لحظ التدريب في الخطط المتنوعة للمؤسسة الصحفية ورصد موازنات كافية للتنفيذ.

٣- **معوقات بشرية** : تتمثل في إعراض العمال عن التدريب لأسباب عديدة منها غياب الحافز أو عدم بروز نتائج التدريب على المتدربين مباشرة . أو ندرة المدربين أو الدورات التدريبية ذات الجدوى الفعلية على العمل الصحفي .

٤- **معوقات إدارية** : تتجلى في عدم قناعة صناع القرار في المؤسسة بجدوى وأهمية التدريب ، أو مقاومة بعضهم للتحول التقني الذي يفضي إلى ضرورة التدريب وعدم العناية الكافية بالبرامج التدريبية مما يفقد التدريب أهميته مستقبلا .

٥- **معوقات تقنية** : تتمثل في صعوبة التحول من نمط تقني إلى آخر يحتاج إلى تدريب .

## ١١ - التحديث وتطوير الإدارة :

يقوم التخطيط لإحداث نقلة نوعية في حياة أية مؤسسة على وضع برامج تنمية بشرية شاملة أو ما يعرف " بإدارة التنمية والتحديث " وهو ما يحتاج إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة المؤسسة في المرحلة الأولى ، ونقلة أخرى في إدارة التنمية بصفة خاصة . فمن المتفق عليه أن تحديث إدارة المؤسسة الصحفية جزء أساسي من منظومة تحديث الإعلام ، ويقصد بتحديث الإدارة تحسين قدرة ورفع كفاية الجهاز الإداري ، من خلال إدخال أساليب إدارية وتقنية حديثة بما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية . الأمر الذي حدا الخبراء بالمناداة بضرورة تطوير الجهاز الإداري ليعمل بكفاية عالية وبتكلفة أقل ، وساعد انتشار ثورة الاتصالات والمعلومات على تغيير شكل المنظومة العامة من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المؤسسة الواحدة داخلياً والربط بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى خارجياً ، بالإضافة إلى

ربطها بجمهور المتعاملين كما أن تعاظم دور شبكات المعلومات والاتصالات قد رسخ منظومة قيم جديدة مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة ، و لم تعد المعلومة حكراً على مستوى إداري دون آخر بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات . يضاف إلى ذلك ظهور التكتلات الاقتصادية وبروز مبدأ المنافسة أدى إلى ترسيخ قيم الجودة والابتكار في العملية الإدارية بحيث أصبحت الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لأي منظمة إدارية .

وينطلق مفهوم تحديث إدارة المؤسسة الصحفية من عدة اعتبارات أهمها :

١ - الإدارة الفعالة للمؤسسة الصحفية تتطلب وجود جهاز إداري ذي كفاية عالية بصرف النظر عن الدور المنوط بهم وعن عدد الفاعلين المشاركين في هذا الدور .

٢ - تحديث الجهاز الإداري ضرورة للحفاظ على ما تم إنجازه في طور حياة المؤسسة .

٣ - تحديث الجهاز الإداري ضرورة لدعم بنى التطوير ورفع مستوى أداء الخدمات بجودة عالية ، ورفع نسبة الرضا الوظيفي الأمر الذي يحقق استقرار المؤسسة .

٤ - الجهاز الإداري هو المحك الأول لعلاقة المؤسسة بالمتعاملين معها ، وكلما كانت صورة هذه العلاقة إيجابية زادت فرص نجاح المؤسسة الصحفية في المجتمع .

والملاحظة الجديرة بالعناية تتمثل في تضخم حجم الجهاز الإداري وعدم ملاءمة الثقافة والمهارات الإدارية مع متطلبات العصر ، وفقدان الحافز والدافع للإنجاز ، وضآلة الرواتب وعدم كفايتها ، وعدم ربط وتقييم الأداء ببرامج الثواب والعقاب أو الترقي ، وضعف الكفاية والفاعلية ، ونقص الجودة في المخرجات ، وضعف المساءلة والمحاسبة والشفافية ، وتعقد الإجراءات بالإضافة إلى عدم الرضا الوظيفي لدى قسم كبير من العاملين . الأمر الذي يتطلب الأخذ بمنظومة متكاملة للتحديث من خلال التدريب تشتمل على عدة أطر نلخصها فيما يلي :

١ - إطار قيمي يقدم ثقافة مؤسسية جديدة تعلي قيم النزاهة والجودة وترشيد الإنفاق والمحافظة على المال العام ورضاء متلقي الخدمة بالإضافة إلى تعظيم قيمة الإنجاز . ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء كأساس لعملية التحديث حيث تكون القيمة العليا هي قيمة الأداء وتحدد معايير لقياس جودة أداء العاملين في المؤسسة على حد سواء ، مع ربط الأداء بنظام للثواب والعقاب يتم من خلاله التمييز بين من يؤدون عملهم على أكمل وجه ، وبين من يتقاعسون عنه .

٢- إطار مؤسسي تنظيمي يقوم بمعالجة تضخم وترهل حجم الجهاز الإداري من أجل الوصول به إلى الحجم الأمثل ، ويعكس الوظائف الحقيقية المخول له القيام بها ، ويقضي على الازدواجية وازدواجية الاختصاص ، الأمر الذي يتطلب تحديد الهدف من الجهاز الإداري في ظل الدور الجديد للدولة والمتغيرات العالمية والمحلية الجديدة وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية القائمة بما يحقق التوازن بين وحدات الجهاز الإداري والتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، وتفعيل دور وحدات المتابعة والتقييم ، والتوفيق بين الرغبة في تحقيق كفاية الجهاز الإداري من جانب وقدرته على الاستجابة لمطالب القراء من جانب آخر ، أو بعبارة أخرى المواءمة بين عامل الكفاية والبعد الاجتماعي .

٣ - إطار للتنمية البشرية يقوم على تنمية القدرات والمهارات الإدارية بما يتلاءم مع روح العصر ومتطلبات السوق وبمعدل جودة يتلاءم مع المعدلات المتعارف عليها دولياً .

٤ - إطار تقني فني يأخذ بنظم المعلومات الإدارية والطرق المختلفة لإدارة المعرفة من خلال ميكنة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات الصحفية وفي كل أقسامها ، وتعميم استخدام الحاسبات الآلية في المؤسسات الصحفية ، وكذلك عمل شبكة داخلية تربط مختلف إدارات المؤسسة معاً ، وإنشاء شبكة خاصة بين المؤسسات

العامـــة حتى تتحقق السرعة في توفير المعلومات ، والتكامل في تحقيق الخدمات أي الأخذ بنظام الحكومة الإليكترونية الذي يساعد على توفير المعلومات لكل العاملين في الميدان الإعلامي على حد سواء .

# مراجع الفصل العاشر


[1] – جوزيف بروكبنكو : إدارة الإنتاجية ( مرشد عملي ) ، ( منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٨ بتصريح عن مكتب العمل الدولي ) ، ص٢٧٠ .

-Randolph , W . Alan & Richard S . Blackburn : Managing Organizational Behavior , ( IRWIN : Homewood , Boston , ١٩٨٩ ) , p ٢١٣ .

[2] – الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ؛ نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال ، ( الأليسكو : تونس ، ١٩٨٧ ) ، ص ٤٦ .

– محمد خليل الرفاعي : استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في الحافة العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ( القاهرة : كلية الإعلام ، ٢٠٠٢ ) ، ص ٤٢٠ وما بعدها .

[3] - محمد عبد السلام الحسني : دليل تحديد الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي ، ( منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٥ ) ، ص ١٥ .

[4] - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ،(القاهرة : دار الفكر العربي ،٢٠٠٢ ) ، ص ١٧٢ وما بعدها .

- Kearsley , Greg : Training And Technology , ( California , London , Amsterdam : Addison Wesley Publishing Company INC , ١٩٩٤ ) , p ٦٢. ٦٨ .

[5] – أشرف صالح : مشكلات تكنولوجيا الطباعة الحديثة في مصر ، ( القاهرة : الطباعي العربي للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٨٧ ) ، ص ٦٢ .

[6] – شريف درويش : الطباعة الملونة ؛ مشكلاتها وتطبيقاتها في الصحافة ، ( القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ) ، ص ١٣٢ .

[7] – جوزيف بروكبنكو : إدارة الإنتاجية ( مرشد عملي ) ، مرجع سابق ، ص٣١٨.

[٨] – أحمد مديمغ و علي نصر الله : الموائمة بين مخرجات التدريب والتعليم الفني واحتياجات سوق العمل في الأردن وتونس : منظمة العمل العربية ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المتدربين ، ١٩٩٨ ) ، ص ٤٦ .

– محمد خليل الرفاعي : استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في الصحافة العربية ، مرجع سابق ، ص ٤٦١ وما بعدها .

[٩] – الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ؛ نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

[١٠] – عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

[١١] – محمد عبد السلام الحسني : دليل الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي ، مراجعة طلعت عبد الجواد دياب ، ( منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٥ ) ، ص ٢٣ .

[١٢] – جوزيف بروكبنكو : إدارة الإنتاجية ( مرشد عملي ) ، مرجع سابق ، ص٢٩٩ .

[١٣] – مجلة التدريب والتقنية : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، المملكة العربية السعودية ( العدد ٤٧ – ذو القعدة ١٤٢٣ ه ) ، ص ٤٥ .

[١٤] – مجلة التدريب والتقنية : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، المملكة العربية السعودية ( العدد ٤٧ – ذو القعدة ١٤٢٣ ه ) ، ص ٤٥ .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

# الفصل الحادي عشر

# موارد الصحف ومصروفاتها (*)

١- مقدمة .

٢- موارد الصحف ومصروفاتها .

أولاً - موارد ( مصادر تمويل ) الصحيفة :

١- التوزيع .

٢- الإعلانات .

٣- الطباعة التجارية .

٤- استثمار بعض أقسام المؤسسة الصحفية لأغراض استثمارية .

٥- المرتجعات ومخلفات ورق الطباعة .

٦- الدعم المشروع ومصادر تمويل أخرى .

---

* - إعداد : الدكتور / محمد الرفاعي .

ثانياً – مصروفات ( عناصر التكاليف ) الصحيفة :

١– تكاليف قبل الإصدار .

٢– تكاليف الإصدار الدوري :

- تكاليف التحرير .
- تكاليف الطباعة .
- تكاليف التسويق .
- تكاليف أخرى .

جامعة دمشق Damascus University

## ١- مقدمة :

تحتاج صحافة اليوم إلى رؤوس أموال ضخمة ، لإدارة عجلات إنتاجها وتستهلك كميات كبيرة من المواد الأولية ، كما تحتاج إلى قوة بشرية في كل مرفق من مرافقها . وعلى الرغم من ذلك تبقى الصحافة صناعة تختلف عن غيرها من الصناعات الأخرى فهي فضلا عن جانبها الصناعي ذات مسؤولية اجتماعية ، لذلك تعد صناعة من طبيعة خاصة .

كما أن الظروف الخاصة باستثماراتها وطرق إدارتها يضفيان عليها صورة فريدة مميزة مقارنة بباقي القطاعات الصناعية والإنتاجية ، فالصحف منتج صناعي يستهلك سريعا ( سريعة التلف ولاسيما اليومية منها أو نصف اليومية ) لذلك ينبغي أن تباع على وجه السرعة وما لم تباع يتسبب ذلك زيادة في نسبة المرتجعات وزيادة في أعباء التخزين [1] وعلى الإدارة الصحفية يقع عبء الملائمة بين تكاليف الإنتاج ذي الطبيعة الخاصة والمصروفات بما يضمن دورة حياة الصحيفة ويسهم في بقائها على قيد الحياة .

## ٢- موارد الصحف ومصروفاتها :

تتعدد الموارد الصحفية وتتنوع مصاريفها ، طبقا لظروف المجتمع الذي تصدر به الصحيفة التشريعية والاقتصادية / الاجتماعية ، ونمط مليتها ، وطبيعة مضمونها ونوعية قرائها ... وغيرها من العوامل . كما تتباين نسبة موارد الصحف ومصروفاتها من صحيفة لأخرى طبقا للعوامل السابقة وما يجاورها من عوامل ، فبعض الصحف تعتمد كليا على المواد الإعلانية التي تنشرها فنجدها توزع مجانا ، وبعضها الآخر يعتمد على التوزيع فترفض نشر المواد الإعلانية ( وهي حالة استثنائية ) كما أن كمية المطبوع

وعدد الصفحات ونوعية الطباعة وسعر المطبوعة ومجال توزيعها الجغرافي وطرق التوزيع والنظام الاقتصادي السائد في بلد صدور الصحيفة ... يحدد مصروفات وموارد الصحيفة ، وحتى تضمن الصحف استمرار صدورها عليها أن تعدل ميزانها التجاري لحساب الموارد سواء بزيادتها أم بتقليل نسبة المصروفات بما يعبر عنه اقتصاديا بالميزان التجاري الرابح .

## أولاً – موارد ( مصادر تمويل ) الصحيفة :

### ١– التوزيع :

الهدف الأساسي لأية وسيلة إعلامية التأثير في جمهور معين ، ولا يمكنها أداء مثل هذا الدور إن لم تصل إلى جمهورها المستهدف بالوقت والمكان المناسبين ، وتقديم خدمة إعلامية ترضي الجمهور الذي يترقبها ويقبل عليها ، وإذا كان البث بأنواعه والاتصالات السلكية واللاسلكية وسائل توزيع للرسائل الاتصالية فإن التوزيع وسيلة المطبوعات للوصول إلى القراء .

والتوزيع الحلقة التالية لانتهاء عمليات المراحل الإنتاجية للمطبوعات ، لكنه ليس الحلقة النهائية في العملية الاتصالية ، فهو ضمناً خطوة من خطوات التسويق . والتوزيع بالفهم العام وظيفة إدارية ( قد تناط بالناشر أو بآخرين ) ولكنه في الفهم الخاص وظيفة إعلامية تحتاج إلى تضافر جهود طاقم المؤسسة الناشرة بجميع أفرادها مع جهود مسوقين وموزعين محترفين ؛ وما يرتبط بذلك من متغيرات منها ما هو صحفي بشقيه المهني والإنتاجي وبكفاية البنية التحتية اللازمة لتوزيع المطبوعات والظروف المشجعة أو المعوقة لتلك العمليات . وقناعة الناشرين بأهمية وصول نتاجهم المعلوماتي إلى القراء ، سواء كان هذا النتاج يأخذ الصفة التقليدية أم تجديداته بتغيير الوعاء الحامل للمعلومات

بالاستفادة من التقنيات المستحدثة التي غيرت الكثير من المفاهيم ومعطيات النشر الصحفي وتكاد تقلب مفهوم النشر الصحفي بوصفه عملية نشر دوري مطبوع .

**– تسويق الصحف وعلاقته بأرقام توزيعها :**

على الرغم من شيوع كلمة بيع الصحف على عملية وصول الصحف إلى قرائها إلا أن بعض الاقتصاديين يرون أن كلمة التسويق أكثر دقةً ، فهم ينظرون إلى التوزيع على أنه مجرد انتقال مادي للسلعة من المنتج " المؤسسة الصحفية " إلى المستهلك" القارئ "، ويشمل هذا الانتقال وظائف عديدة [٢] .

لذلك نبهوا على أهمية أن يعرف كل شخص يعمل في المطبوعات كيفية تسويق المبيعات [٣] الذي يعني مجموعة الجهود التي تبذلها الإدارة لتحديد حاجات الأفراد المستهدفين ، والاستخدام الأمثل لإمكانات المنشأة ومواردها في سد هذه الحاجات .

وينظر إلى التسويق على أنه سلسلة الأدوات الشاملة المستعملة لتقريب المسافة بين المستهلكين والبائعين بهدف أساسي هو التأثير في أرقام المبيعات التي تتم في سوق تتزايد فيه حدة المنافسة . ففي وقت سابق **كانت تتبع وظيفة التسويق الإنتاج وأصبحت في الفهم الاقتصادي المعاصر سابقة عليها** . لذلك يعد التسويق من المهام الأساسية لأي عمل تجاري ينتج سلعا أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين . ويركز على نحو أساسي على تطور الأعمال التجارية الجديدة والاحتفاظ بالأعمال التجارية القائمة ، مع بقاء الهدف الأساسي في قمة قائمة الأولويات هو التأثير في زيادة أرقام المبيعات ؛ وبنفس الوقت يسعى إلى تحقيق أهداف أخرى بصورة وظائف من أبرزها :

١- ***البيع :*** هو الهدف النهائي لمخطط حملات التسويق ؛ بل مقياس نجاح أو فشل أعمال التسويق مرهون بحجم المبيعات المحققة ، بمعنى أنه يقاس التسويق كمياً

بحجم المبيعات الحالية والمأمولة ، ومن أشكال البيع : البيع القطاعي ، والبيع بالجملة وغالبا ما يحصل المشتري على حسومات ولاسيما في حال شراء كمية كبيرة يدفع ثمنها مسبقا ( من دون مرتجعات ) . والبيع بأشكاله يشكل أحد موارد الصحيفة وغالبا ما يحتسب إيراد النسخة الواحدة الموزعة من الصحيفة بحاصل قسمة صافي حصيلة التوزيع على عدد النسخ الموزعة فعلا .

٢- العمل على ***تطوير بعض الأعمال التجارية*** بغرض الاحتفاظ بالزبائن الموجودين والسعي إلى كسب مزيد من الزبائن لضمان نجاح واستمرار العملية التجارية .

٣- ضمان دورة إنتاج السلع والخدمات ***بجلب إيرادات لبدء دورة تشغيلية*** جديدة تحقق استمرارية الإنتاج أولاً ، وتجني المزيد من الأرباح ثانياً .

٤- ***إجراء بحوث التسويق*** لمعرفة الجمهور ورسم سياسات تسويقية علمية ترتكز على أساس حقائق الواقع لا التخمين ؛ على الرغم من أهمية تخمينات ذوي الخبرة والباع الطويل في هذا المجال . فبعد أن كان التسويق قاصرا على بيع الصحيفة للقارئ أصبحت تقوم وظيفة إدارة التوزيع في الصحف الكبرى على دراسة الأسواق ومعرفة رغبات القراء وترجمتها في صورة مواصفات عامة يستعين بها التحرير والإعلان لتصبح السلعة " الصحيفة " أكثر قبولاً لدى القراء وبالتالي أكثر توزيعاً وانتشاراً .

٥- ***الترويج والإعلان*** عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الناشرة ؛ ***وغالبًا ما يكون الإعلان جزءا من حملات الترويج*** . وهي واحدة من سمات الصحافة الحديثة التي برزت في نهاية القرن التاسع عشر نتيجة الإنتاج الكبير من المنتجات الاستهلاكية ، وبروز العلامات التجارية ، وظهور المجلات كمساعد لنمو نظام تسويق المنتجات الجديدة ، التي وجدت الطريق للإعلان عن نفسها من خلال المجلات [٤] .

٦- ***اللف والحزم :*** هو عملية تتـــم داخل الجريدة ، حيث تحزم الجرائد بعد تقسيمها إلى حزم متساوية العدد وتربط تمهيداً لنقلها . ويتم ربط وتغليف كل مجموعة من الجرائد بعدة طرق منها :

- **يدوياً** باستخدام خيوط الدوبارة أو أية وسيلة ربط أخرى .

- **آلياً** باستخدام الأجهزة الخاصة التي تشد خيوط الدوبارة أو الشريط البلاستيكي على المجموعة في اتجاهين متقاطعين بإحكام وضغط جيدين [٥]، أو تقوم بحزم المجموعات القليلة من الصحف ( صحيفة أو أكثر بأحزمة ورقية يكتب عليها اسم المشترك وعنوانه) . ويستخدم الحاسب في هذا المجال في طباعة أسماء وعناوين المشتركين على أوراق ربط الصحف الخاصة بهم وحزمها وتثبيتها . ويتم تخزين أسماء المشتركين وعناوينهم في ملف خاص " ملف المشتركين " لدى إدارة المطبوعة ، ويؤدي الحاسب دوراً في تجميع وتصنيف أسماء المشتركين وعناوينهم تبعاً للتسلسل الجغرافي لمساكنهم بطريقة متسلسلة رأسية أو عكسية ، ويتم تزويد آلة الحزم بمعطيات هذا الحاسب الذي يؤدي ما يطلب منه بكفاية عالية .

٧- ***النقل :*** أي نقل الصحيفة من مكانها إلى مكان وجود القارئ . أياً كانت وسيلة النقل متدرجة من اليدوي وهو أقدم وسيلة نقل عرفتها المطبوعات عموماً ، أو بإحدى وسائل النقل داخل المدينة أو خارجها وانتهاء بالوسائط المتقدمة .

٨- ***التجميع :*** هو التعامل الفيزيائي مع الصحف تمهيداً لحزمها ونقلها ، وله شكلان **أولها** تجميع الصحف تمهيداً لنقلها بوسائط التوزيع المختلفة ، **وثانيها** تجميع المطبوعات غير المباعة (المرتجعات) في أمكنة محددة تمهيداً لنقلها إلى المخازن .

٩- ***التخزين*** : يعني التعامل مع المرتجعات ( النسخ غير المباعة ) تمهيداً للتصرف بها وغالباً ما تباع ورق لف أو يعاد إنتاجها ورقا من جديد .

- **ويقسم التوزيع جغرافياً إلى ثلاثة أقسام رئيسية :** [٦]

– **داخل المدينة التي تتم فيها طباعة الصحيفة** وذلك بإرسال الصحف المطبوعة إلى البائعين والمشتركين عن طريق سيارات النقل المتاحة بالجريدة ، أو بالبريد المحلي .

– **خارج المدينة التي تطبع فيها الصحيفة وفي حدود بلد الإصدار** ، ويمكن تطبيق نفس الأسلوب السابق في التعامل مع المشتركين والبائعين انطلاقاً من المركز المتخصص في توزيع الصحيفة في تلك المدينة .

– **خارج المدينة التي تطبع فيها الصحيفة وخارج حدود بلد الإصدار** سواء على مستوى إقليم أم عدة دول وهي حالة الصحف عالمية الانتشار ؛ ويتولى توزيعها مؤسسات توزيع طبقاً لعقود مبرمة بين الناشر والموزعين .

- **–كما ينقسم توزيع الصحف طبقاً لطريقة البيع إلى :**

١- **البيع مباشرة بمراكز بيع الصحف** ( الأكشاك ) ولدى بائعي الصحف (الجوالين) حيث يعطى كل مركز أو بائع صحف عددا من الصحف يستطيع توزيعها بأقل عدد ممكن من المرتجعات .

٢- **من خلال الاشتراك** يمنح الاشتراك الصحيفة بعضا من الاستقرار المالي ، لم تنتبه له الصحافة الناشئة وقد يكون الاشتراك سنوياً أو نصف سنوي أو ربع سنوي ، ومن أشكاله التوصيل إلى مقر العمل أو المنازل عن طريق موزعي البريد أو مراسلي الصحيفة . وعلى الرغم من الميزات النسبية التي يتمتع بها المشترك وخسارة الصحيفة الفارق بين سعر مجموع أعداد الاشتراك وقيمة **الاشتراكات**

يضاف إليها تكاليف التوصيل . **يعد الاشتراك في الصحف في الدول العربية محدودا 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 للمشتركين سنويا ، **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 يوميا 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 شكلا ومضمونا وهو ما يطلق عليه الوسائل التعويضية .

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

٣- **التوزيع التعاوني** يعهد فيه الناشر مهام التوزيع إلى موزع محترف ( متعهد أو مؤسسة توزيع متخصصة ) مقابل عقد مبرم بينهما ، يتعهد الناشر بدفع نسبة معينة من قيمة المطبوعات للموزع أو قيمة مالية تسدد في مواعيد محددة ، مقابل تعهد مؤسسة التوزيع بجباية الإيرادات وإعادة المرتجعات طبقا لجداول زمنية متفق عليها بين الطرفين .

٤- **التوزيع باستخدام التقنيات** سواء تمت بتقنيات تقليدية أم معاصرة تستغني عن الورق بالاعتماد على الوسائط المتعددة والنشر غير الورقي .

- **العوامل المؤثرة في توزيع الصحف :**

يتأثر توزيع المطبوعات عامة - والصحف على وجه الخصوص - بعدة عوامل تتعلق بالناشر والمطبوعة شكلاً ومحتوى ودورية الصدور ، والموزع وكفايته ، والقارئ باهتمامه وولائه لصحيفته ، وبالعلاقة بين المتغيرات السابقة كالعلاقة بين الصحيفة ( الناشر ) والموزع ؛ والعلاقة بين الصحيفة ( الناشر ) والقراء ؛ وعلاقة الموزع بالقراء وبعوامل أخرى عديدة يمكن تناولها بالتالي :

**- فيما يتعلق بالناشر والصحيفة ( المضمون المنشور ) ، تتأثر أرقام توزيع الصحف في هذا السياق بعدة عوامل منها :**

- وجود **الناشر المتفهم لخصوصية الصحافة** كصناعة تؤدي أدواراً اجتماعية وليست مشروعاً تجارياً بحتاً ، أو على الأقل يترك الناشر غير المختص مسألة الأداء المهني لذوي الاختصاص دون أدنى تدخل منه .

- العمل على **اجتذاب الكتاب المتميزين** وذوي الشهرة والحضور الجماهيري .

- السعي إلى **تطوير مهارات الصحفيين العاملين** في الصحيفة باستمرار .

- العمل على **تنويع المادة الصحفية** بحيث تتضمن معظم أنشطة المجتمع وبقدر ماتكون الصحيفة متوازنة وشاملة في عرض قضايا الناس وتعكس اهتماماتهم يقبل عليها القراء وتنشأ بينهم علاقة يصعب فك عراها .

- **تجديد الصحيفة باستمرار** في مستويي التحرير والإخراج والخروج إلى السوق بحلة جديدة تجذب القراء . وكسر الروتين الذي ينشأ نتيجة العادة اليومية في

شراء صحيفة ثابتة الشكل بما في ذلك استخدام الألوان وتغيير عدد الصفحات ، الأمر الذي دعا الكثير من المؤسسات الصحفية إلى إصدار أعداد ممتازة كأعداد يوم الأحد والجمعة أو إصدار ملاحق تحريرية متخصصة وإعلانية .

- لابد للصحيفة إن أرادت الاستمرار في الصدور **أن تعمد إلى التجديد المستمر في الأبواب الثابتة** واعتماد سياسات تحريرية وإخراجية مرنة تبعث الإحساس الدائم بما هو جديد في الصحيفة .

- **إتباع سياسة تسويق الصحيفة والمنتج الصحفي بالترويج والإعلان** عن الصحيفة عبر الوسائل الأخرى ، والإعلان عن بعض المضامين التي ستنشرها الصحيفة في اليوم أو الأيام التالية ( اقرأ في ..... غداً ، بعد غد ، في يوم الجمعة . **أو إتباع أسلوب العرض المثير** كأن تكتب ماذا حصل لزوج قتل زوجته خطأ وألبس التهمة لجاره ؟ . تقرؤون كيف قتل ... زوجته المغدورة ... واعترافه أمام المحكمة وكيف ألبس التهمة لجارة . وهو أحد الأساليب التي تشجع القراء على متابعة الصحيفة ) .

- **تحديد الكميات المطلوبة الملائمة لسد حاجة السوق** بحيث لا تزيد عن درجة تشبع كل منطقة . ومراقبة الأسواق للتأكد من عرض الصحيفة وبيعها بالسعر المحدد . وتحدد كمية الطلب سعر بيع الصحيفة الذي يتغير بين الحين والآخر بالزيادة لا بالنقصان وبالتالي يؤثر في عدد النسخ الموزعة وهو ما يسمى **درجة مرونة الطلب أو المرونة السعرية للطلب** ويقاس بمقدار التغير النسبي في الكمية المطلوبة منسوبا إلى التغير النسبي في السعر . كما أن سياسة تسعير النسخة الواحدة من المطبوعة مرتبط عضويا بسمعة الصحيفة ومكانتها في السوق الصحفية ، وبنوعية كتابها وبعدد نسخها وبأسعار الصحف المنافسة ، وبالغطاء

القانوني . وغالبا ما يخلف رفع سعر المطبوعة آثارا ليست مرضية وإن كان من الممكن تجاوزها مع مرور الزمن .

- **تزويد رئيس التحرير بالبيانات الخاصة بالتوزيع لوضع الحلول الملائمة** مع إدارة التوزيع في حال ظهور مشكلات تؤثر على الكمية الموزعة .

- دراسة إمكانية **فتح أسواق جديدة** داخل القطر وخارجه بما يحقق زيادة في أرقام توزيع الصحيفة ، فكلما زادت رقعة الانتشار أصبحت فرص التوزيع أكبر .

**- فيما يتعلق بالموزعين وهم حلقة أساسية في وصول الصحيفة إلى قارئها ثمة أسباب ترفع أرقام توزيع الصحف منها :**

- التعاقد مع **موزعين محترفين** ( مؤسسات وأفراد ) ممن يتعاملون مع المنتج الصحفي والصحافة كمنتج ثقافي يستأهل بذل كل الجهود لتسويقه . فالموزع المحترف سيسهم في تحديد مستقبل الصحف وأرقام توزيعها .

- **تشجيع البائعين على عرض الصحيفة بأسلوب جيد يغري القراء** على الشراء وعرض بعض المضامين وهي سمة يمتاز بها الموزع المحترف والخبير برغبات القراء لدفع القراء العرضيين إلى شراء الصحيفة ، والاهتمام بنظافة مكان العرض أو فتح الصفحات المهمة أو كتابة العبارات الإرشادية لمحتوى الصحيفة وغيرها من الإجراءات في أمكنة التوزيع المباشر للقراء في الحوانيت وغيرها .

- سعي **الموزع إلى توسيع نقاط البيع** فكلما اتسعت رقعة العرض اتسع مجال البيع.

- **متابعة حركة أرقام التوزيع** في منافذ البيع والعمل على تحريك الكميات الكبيرة غير المباعة ، باستغلال الأحداث الرياضية ؛ المناسبات الاجتماعية ، التجمعات السكانية الطارئة " الرحلات – المعسكرات .... أماكن الاصطياف " .

– **حل مشاكل النقل** إن كان التوزيع بعيداً " في المناطق النائية أو خارج بلد طباعة الصحيفة " على نحو مسبق لوصول الصحيفة إلى قرائها .

📖– **معرفة المستهلكين تحدد التوزيع المستقبلي للصحف:** [٧] **و يمكن معرفة القراء من خلال قوائم المشتركين التي تحقق للناشرين فائدتين :**

***الأولى*** – وجود الوقت الكافي لتنظيم أساليب التوزيع ، وإيصال الصحف إلى كل عناوين المشتركين بما يلبي احتياجاتهم أينما كانت عناوينهم .

***والثانية*** – من خلال تتبع قوائم المشتركين يمكن تكوين معرفة عن حاجات الناس . وبتطوير هذه القائمة يمكن معرفة لماذا لم يجدد بعض المشتركين اشتراكهم ، أو طرح أسئلة على القراء لمعرفة أسباب عدم تجديد الاشتراك ، بهدف تكوين علاقة وطيدة بين الناشر والقراء . ومعرفة القراء وغير القراء تحقق مستويات مختلفة من الربح وذلك باستهداف القراء على نحو أفضل وتكييف الإنتاج ليلائمهم ، واستخدام هذه الفكرة لا يقلل من فاقد التوزيع ( التالف أو المرتجع ) فقط ؛ بل سيقود إلى عائدات كبيرة في أعمال الصحيفة ، ويمنح الفرصة لتطوير منتجات وخدمات جديدة لارتياد أسواق جديدة أيضاً . ويمكن معرفة غير القراء بإجراء العديد من إستراتيجيات البحث العلمي للوقوف على أسباب عدم قراءة صحيفة معينة ؛ فإذا أثبتت النتائج أن أسباب عدم القراءة أو الإعراض عن الصحيفة مرتبط بالصحيفة نفسها شكلاً ومضموناً على إدارة الصحيفة أن تعيد النظر بسياستها التحريرية والإخراجية .

– **الاهتمام بطلبات القراء ومحاولة معرفة رغباتهم واتجاهاتهم وتحسين صورة الصحيفة أمام قرائها** والعمل على استقطاب قراء جدد . والبحث عما يلائم أذواق القراء لأنهم الاستثمار الحقيقي والإستراتيجي للصحيفة ، ببحثها الدائم عن

قارئ جديد والاحتفاظ به . ومن دون المضمون الجيد يصعب عليها تحقيق منافسة رابحة في السوق الصحفية .

- **تحتفظ المؤسسة الصحفية بسجلات ولاسيما عن زبائنها** وأعداد المشتركين بها ودورية الاشتراك والمعلنين ... وتقوم بمتابعة طلباتهم والسعي إلى إيصال الصحيفة لهم في الموعد المناسب والمكان المحدد ، وخلال هذه العملية يمكن رصد مراكز التوزيع الأقل بيعاً أو الأكثر مرتجعاً ليتم تعديل الكمية المرسلة إليهم بما يتوافق وقدرات هذه المراكز على التوزيع وتحويل الفائض إلى مراكز أخرى أكثر نشاطاً وأقل مرتجعاً .

- **السعي للوصول إلى الأسواق وبالتالي إلى يد القراء في الوقت المناسب بأقل جهد ممكن** . فوصول الصحفية .إلى قارئها في الموعد المناسب أمر أساسي يتوقف على كفاية شركات التوزيع وتوافر بنية تحتية قوية من وسائل المواصلات وشبكات الطرق .

- **تعمد بعض الصحف إلى أسلوب ربط القارئ بصحيفته بوسائل أخرى** كإجراء المسابقات في مناسبات محددة أو نشر موضوعات متنوعة كالدينية والرياضية والاجتماعية وغيرها ، كما يلجأ بعضها إلى تخفيض سعر الاشتراكات أو تقديم هدايا من المطبوعات وغيرها من أساليب تشجيع التداول الصحفي .

- **وثمة أسباب أخرى كالإعلان عن أرقام التوزيع أو أرقام المرتجعات أو نسبتها**

إلا أن لجوء بعض الصحف إلى المبالغة في أرقام توزيعها يجعل المعلنين يفاضلون بين صحيفة وأخرى لنشر إعلاناتهم في أكثر الصحف توزيعاً ، مما دعا الصحف الصغيرة إلى الإحجام عن الإعلان عن أرقام توزيعها [٨].

- فضلاً عن عوامل أخرى تتأثر بها كل صحيفة على نحو إفرادي ، وهذا لا يعني أن الصحافة وصلت إلى طريق مسدود ، فثمة العديد من الطرق من شأنها رفع أرقام توزيعها بمجاراة التطورات المتلاحقة التي يشهدها العصر .

- **سبل رفع أرقام التوزيع :**

يتبادر إلى الذهن تساؤل مشروع كيف نجعل الصحيفة أكثر توزيعاً ؟ . وإذا تجاوزنا عقبات العوامل المؤثرة في التوزيع ، يمكن القول : إذا توافرت مهارات التسويق للقائمين على الصحيفة ستنعكس هذه المهارات على نمو أرقام التوزيع ويتحقق ذلك بجملة عوامل ترتبط بأطراف " مكونات " العملية الإعلامية وهي :

١- **ما يتصل بصحفيي وكتاب الصحيفة ( المرسل )** : ينبغي الاعتماد على صحفيين يتمتعون بمهارات عالية في الكتابة ؛ وقدرة على النفاذ إلى مصادر المعلومات ، وإجادة معالجتها وإيصالها إلى القراء . واستكتاب رجال الثقافة والفكر والعلماء ممن يتمتعون بسمعة أدبية وعلمية مرموقة في المجتمع الذي تصدر فيه الصحيفة أو على الأقل السعي إلى وجودهم في العمل الصحفي (تغطية أنشطتهم أو إجراء مقابلات معهم وغيرها من أساليب الحضور الإعلامي ).

٢- **ما يتصل بالرسالة ( المضمون )** : طرح مضامين تلبي اهتمامات القراء ، لتصبح الصحيفة مصدراً من مصادر معلوماتهم ، والعمل على كشف احتياجات القراء وإشباع هذه الاحتياجات بصورة مستمرة ، وحسن تخطيط التغطية الإخبارية . والتحديد المستمر في مضمون الرسالة ، وتنويع المضامين ، وإضفاء اللمسة الإنسانية على ما ينشر . والالتزام بمبادئ العمل الصحفي ( التوازن والحياد والموضوعية والصدق والشفافية ) في أداء العمل الإعلامي .

٣- ما **يتصل بالقناة ( الوسيلة )** : التجديد المستمر في مضمون وشكل الصحيفة لمنافسة الوسائل الأخرى ، وإيصالها إلى القراء في الوقت المحدد ، أو إصدار ملاحق .. ونشر الصحيفة على الإنترنت ، وغيرها من الإجراءات .

٤- ما **يتصل بالجمهور ( المتلقي )** : إجراء استطلاعات مستمرة لآراء القراء للوقوف على ما يريده وما لا يريده القراء ، والاهتمام برسائل القراء والإجابة عنها .

فضلاً عن الإجراءات المتعلقة بالموزع ( المؤسسة أو الأفراد ) ، واعتماد إستراتيجيات تسويق فاعلة وتطويرها باستمرار .

والصحيفة منتج يحتاج إلى تسويق لرفع أرقام مبيعاتها **وثمة إرشادات يمكن الأخذ بها في بناء إستراتيجية تسويقية فاعلة** ، وكل منها له تقنياته ( المكتوبة ، المرئية ، التفاعلية .. ) منها : [٩]

١- ينبغي القيام بنشاط تسويقي واحد على الأقل يومياً .

٢- يجب تخصيص جزء من الموازنة السنوية لأنشطة التسويق .

٣- لا بد أن يكون التسويق ضمن إستراتيجية محددة الأهداف يصار إلى مراجعتها دورياً.

٤- ينبغي الإطلاع على محتوى وشكل المطبوعات المنافسة والاستفادة منها لإنتاج صحفي متميز وفريد .

٥- يجب متابعة القراء المنقطعين عن شراء الصحيفة ، والمشتركين في الصحيفة – لماذا لم يجددوا اشتراكهم في الصحيفة ؟ والتعامل مع اقتراحاتهم بجدية .

٦- لابد من البحث عن أسواق جديدة وقراء جدد .

٧- ضرورة إيجاد تقنية جديدة تفتح المجال أمام زيادة أرقام المبيعات كإصدار ملاحق ، كتب ، هدايا سنوية ( تقاويم ) ....

٨- ضرورة البحث عن سبل تقلل التكاليف قدر المستطاع ورفع جودة الخدمة ، وهي معادلة صعبة ولكنها ليست مستحيلة .

٩- العمل على تحديث الخدمات التي تقدمها الصحيفة إلى القراء باستمرار .

١٠- الاشتراك في نشرات تسويقية أو مطبوعات أخرى ، أو الإعلان عن الصحيفة ومضامينها دورياً .

١١- ضرورة نشر الصحيفة أو موضوعات مختارة منها عبر الإنترنت .

١٢- تجديد إستراتيجيات التسويق وطرح أفكار جديدة دورياً بعد الاستماع لآراء الخبراء في هذا المجال .

١٣- ممارسة أنشطة لا تتعلق بالنشاط الصحفي كالدعوة إلى رحلات مدعومة داخلياً أو خارجياً ، أو رعاية أنشطة رياضية أو فنية ( معارض فنية ) أو دعم الجمعيات الخيرية أو الإنسانية ، مع تقديم عروض للمشتركين والقراء على الدوام.

١٤- تحليل نظام المصروفات في المؤسسة والوقوف على المجالات التي تحتاج إلى تعديل لينهض النظام المؤسسي من حيث هو كل متكامل وليس أجزاء .

١٥- تقديم حسومات ولاسيما بمناسبات معينة ولمدة زمنية محددة ولأشخاص من منظمات معينة أو اختصاصات محددة لزيادة عدد القراء .

١٦- ضرورة طباعة ( بروشور ) خاص بالخدمات التي تقدمها المؤسسة ؛ يتضمن رسالة تعرف القارئ بالتكاليف المنخفضة التي تقدمها المؤسسة .

١٧- منح القراء أو المشتركين مفكرة سنوية بالمناسبات محل اهتمام الصحيفة والقراء على أن توزع مجاناً ( كالتقويم السنوي ، أو إمساكية شهر رمضان ).

١٨- من الأهمية طباعة شعار المؤسسة على البطاقات والأوراق الرسمية التي تخرج عن المؤسسة ، كمراسلات البريد والفاكس وأظرفها والفواتير التي تصدرها.

١٩- ضرورة جعل موقع الصحيفة على الإنترنت موقعاً متميزاً ؛ والعمل على ربطه بأدلة البحث ومحركات البحث ، وربطه بالمواقع الإعلامية الأخرى .

٢٠- استعمال ظروف بريدية من القطع الكبير لتلفت انتباه وتثير فضول من أرسلت إليهم .

٢١- إنشاء جائزة سنوية ولاسيما بالإعلام المكتوب ( كأفضل مقالة – أفضل تحقيق – أفضل رسم كاريكاتيري – أحسن صورة – أفضل إخراج .... ) .

٢٢- عرض محتويات الصحيفة من خلال أحد المحررين في الراديو والتلفزيون بما يدفع إلى شراء الصحيفة لمطالعة المضامين كاملة .

٢٣- إقامة حفلات الاستقبال والدعوات لبعض الشخصيات ذات التأثير المباشر في المجتمع .

٢٤- الرد على القراء بسرعة بل ينبغي العمل بالقاعدة التي تقول ( لا تؤجل طلبات القراء إلى الغد ... ) .

٢٥- تحديث مقسم الصحيفة واستخدام بريد صوتي للرد على المكالمات الهاتفية القادمة إلى مقر الصحيفة وتحويلها إلى الصحفيين آلياً .

٢٦- إرسال بطاقات دعوة مجانية لحضور مباريات رياضية .. مهرجانات ... مسرحيات .... ممهورة باسم الصحيفة أو المؤسسة الصحفية .

٢٧- تقديم رسائل شكر للمساهمين في الصحيفة ، وبطاقات تهنئة للمتفوقين في مجالات عدة ( الدراسة ، الاختراع .... ) .

٢٨- التشجيع على الاشتراك بالصحيفة بتخفيض قيمة الاشتراك وبتخصيص هدايا وإجراء حسومات للمتميزين في أنشطة اجتماعية أو دراسية ..... معينة.

٢٩- إعطاء القراء مساحة من صفحات الجريدة أو الجرائد التي تصدر عن المؤسسة ، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويسهموا في تحرير الجريدة .

٣٠- فتح أبواب المؤسسة للضيوف ؛ والعمل على استقبالهم بما لا يؤثر على سير العمل وتخصيص أمكنة مناسبة لاستراحتهم .

٣١- الدعوة إلى مؤتمرات وندوات عامة ومتخصصة ، وفتح مجال النقاش للجميع وتولي تغطيته من دون تحيز .

٣٢- من الأهمية بمكان جعل العاملين في المؤسسة يقومون بدور التسويق بإعطائهم بطاقات ولاسيما يفخرون بها .

٣٣- توزيع هدايا رمزية مجانية ( أقلام وأدوات مكتبية ) تمهر بشعار المؤسسة للجمهور في المناسبات العامة .

٣٤- توزيع أدوات إلكترونية بمناسبات معينة أقراص CD مجانية تخدم عمل وأهداف المؤسسة الصحفية .

يعد التوزيع المصدر الأول من مصادر إيرادات الصحف وقد تحصل المؤسسة أثمانه مسبقا حين يكون الدفع مقدما كما هو الحال في الاشتراكات ، ومعروف أنه ليس كل ما يطبع يوزع ، لذلك ينبغي ألا تزيد نسبة المرتجعات في الصحف عن ١٠-١٥% من إجمال النسخ المطبوعة .

وغالبا ما تغطي موارد التوزيع ما نسبته ٢٥ : ٤٥ % من إيرادات الصحيفة العامة اليومية أو الأسبوعية ، وتقدر في حالات كثيرة بنسبة ٣٠% من واردات الصحيفة .

## ٢- الإعلانات :

بدأت الإعلانات تغزو المجال الصحفي على نحو مكثف بدءا من عام ١٨٤٠م ولمدة طويلة احتلت إعلانات الأدوية ولاسيما أدوية السعال ودهانات الروماتيزم مساحة كبيرة ، وجنى منها متعهدو الإعلانات أرباحاً لابأس بها ، وفي أثناء الحرب الأهلية الأمريكية استغلت وزارة المالية الصحف للإعلان عن بيع سندات الحرب ، ومع زيادة عدد المهاجرين إلى أمريكا والازدهار النسبي في الصناعة وفتح مدارس جديدة زاد عدد القراء ، وظهر الكرتون الملون المصور ليجتذب مئات الآلاف من القراء ، ومع نهاية القرن التاسع عشر أخذت الصحف ترسل مندوبيها للبحث عن الأخبار والإعلانات بدلاً من انتظارها لتأتي إلى الصحف[١٠]. ثم برزت إعلانات التدخين بقوة وعند صدور أول تقرير طبي عن منظمة الصحة العالمية يحذر من أخطار التدخين ؛ كشرت شركات التدخين عن أنيابها لتدافع عن موقفها آنذاك ، وكادت أن تنتصر لولا تدخل عشرات الأطباء الذين انتصروا للحقيقة وأجبروا مصنعي التبغ الإشارة إلى مضار التدخين ( التدخين يضر بالصحة – التدخين سبب رئيسي من أمراض سرطان الرئة – وزارة الصحة تحذر من أخطار التدخين ... ) ومنعت بعض الدول ومنها سورية [١١] لمنع إعلانات التدخين في وسائل إعلامها .

وعندما عرض الطبيب الفرنسي هنري دوبان المدير السابق لهيئة بحوث الغذاء والطعام الأفريقية دراسته حول العوامل المؤثرة في أنماط التغذية ، بين أن الإعلان يلعب دوراً كبيراً بهذا الشأن ، وذكر أنه خلال زيارته لساحل العاج رأى السيدات يسقين

أبناءهن القهوة وهم في سن مبكرة لا يتجاوز أعمار الرضع العشرين شهراً ، وبسؤاله السيدات عن ذلك استغربن السؤال واستهجن جهله ، وردت إحداهن عليه : ألا تشاهد وتسمع وتقرأ وسائل الإعلام التي تعرض أن البن ماركة .... يجعل الرجال أكثر قوة ، والنساء أكثر مرحاً ، والأطفال أكثر ذكاءً . وفيما بعد تبين أن شركة الأطعمة المنتجة للبن أنفقت عام ١٩٧٩ م ١٢٥ مليون دولار على هذا الإعلان لوحده ، وأن هذا الإنفاق يفوق ميزانية منظمة الصحة العالمية في ذلك العام .

كان الإعلان بسيطاً في تحريره وتصميمه خلافاً لإعلانات اليوم ، دعونا نلقي نظرة على إعلان نشر في ١٦ كانون الثاني عام ١٧٨٩ م في مجلة New York Daily Advertising الأمريكية ، يقول الإعلان ﴿ أصواف أمريكية وصلتنا حديثاً من مصانعنا في هارتفورد بعض قطع الأجواخ الفاخرة التي يمكن الحصول عليها بأسعار معقولة من جلبرت أفرنغهام رقم ٤٤ ش والتر ، في لونين مدخن ورمادي ﴾ .يبدو هذا الإعلان للوهلة الأولى بسيطا يخلو من عناصر شد الانتباه أو إثارة المشاعر ، ولكن إذا وضعناه في سياقه الزمني لن يغيب عنا سره ، لقد كانت الأقمشة الصوفية الفاخرة في ذلك الوقت نادرة ، ولم يكن الإنتاج بالجملة قد ظهر إلى حيز الوجود ، وعلى مدى العصور كان الطلب أكبر من العرض إلى درجة أن المشتري دائماً هو الذي ينشد البائع .. لهذا اكتفى المعلنون بمجرد الإعلام عن وجود المنتج وهذا بحد ذاته إعلان . فبعد قراءة الإعلان أرسل جورج واشنطن رئيس الولايات المتحدة آنذاك إلى أحد الجنرالات في نيويورك يطلب منه شراء ما يكفي من هذا القماش لصنع بدلة له حالاً ؛ وذكر برسالته : فيما يتعلق باللون سأترك ذلك لذوقك [١٢]

يستخدم المعلنون وسائل الإعلام لإيصال الرسائل التجارية إلى جمهور مستهدف ، وتعتمد وسائل الإعلام بدرجات متفاوتة على بيع المساحات الإعلانية لتغطية أنشطتها الإعلامية الأخرى ، ويسهم الإعلان على نحو مباشر في تمويل الصحف بنسبة

كبيرة من ميزانياتها ؛ تصل إلى كامل الميزانية في الصحف الإعلانية ( التي توزع مجانا ) وفي الصحف العامة تحتل جزءا ليس بالقليل من عدد صفحاتها ، ويمكن الاستدلال على أهمية الإعلان بوصفه مصدرا من مصادر التمويل من خلال حجم الإنفاق ونصيب كل وسيلة إعلامية منه . ففي إحصائية أجرتها شركة ماكان أريكسون McCann Erickson عام ١٩٧٥ م حول حصة وسائل الإعلام من الإعلانات الأمريكية كان نصيب الصحف ٢٩,٨ % ، والتليفزيون ١٨,٨ % ، والراديو ٧,١ % ، والمجلات ٥,٨ % ، والوسائل الأخرى ٣٩,١ % [١٣].

استجر ظهور وشيوع التليفزيون القراء والمعلنين من الحصة الإجمالية للصحف والمجلات ولاسيما العامة في أواخر ستينيات وأوائل سبعينيات القرن الماضي . وبنفس الوقت أعقب هذه المدة ميلاد العديد من الصحف والمجلات ذات القدرة التنافسية وغالباً ما يتزامن ظهور وسائط جديدة بتهديد ينذر بإزاحة وسائط الإعلام السابقة بدرجة أو بأخرى [١٤] .

وقدر الإنفاق الإعلاني في وسائل الإعلام عام ٢٠٠١ م ب ٢٣٣,٧ بليون دولار ، وكان نصيب التليفزيون ٢٢,٥ % ، والبريد المباشر ١٩,٨ % ، والصحف ١٩,٣ % ، والراديو ٧,٧ % ، والصفحات الصفراء ٥,٨ % والمجلات ٤,٧ % وأخيراً الشبكة العنكبوتية مع الوسائل الإعلامية الأخرى ١,٨ % [١٥].

وبظهور الوسائل الإلكترونية ولاسيما الإنترنت التي استقطبت شريحة من القراء ولاسيما الشباب وبالتالي المعلنين ، تأثرت أرقام توزيع الصحف بهذا المستحدث ، ولعل ما شهدته MSN من إقبال حققت ما نسبته ٤٨ % أرباحاً من عوائد الإعلانات عام ٢٠٠٥ م ، وحققت نيويورك تايمز ديجيتال ما نسبته ١٩,٨% من عوائد الإعلانات في الربع الثالث من عام ٢٠٠٤ م . وازداد الإنفاق

الإعلاني في الولايات المتحدة على شبكة الإنترنت بنسبة ١٣,٨% منذ منتصف عام ٢٠٠٤ وحتى منتصف ٢٠٠٥ م [١٦] .

وتعد الإيرادات الإعلانية المصدر الثاني من مصادر تمويل الصحف ( باستثناء الصحف الإعلانية التي توزع مجانا إذ يعد الإعلان مصدر تمويلها الأساسي وربما يكون الوحيد ) على الرغم من تراجع حصة الصحف من الإنفاق الإعلاني لمصلحة وسائل الاتصال الإلكترونية وانخفاض حصة كل صحيفة (مجلة) نتيجة زيادة عدد الصحف والمجلات الصادرة ، من المهم الانتباه إلى أن قيمة المساهمات الإعلانية في المؤسسات الصحفية تتوقف على حجم الإنفاق الإعلاني على المستوى الوطني ؛ ومستوى التقدم الصناعي الذي حققه المجتمع ، وخصائصه الاستهلاكية ، واعتماده على الوسائل الإعلانية ( الإعلامية ) . في حين تعتمد صحف أخرى على الإعلان في حدود ضيقة للغاية وبعضها لا ينشر إعلانات على الإطلاق وهي نادرة جدا اليوم .

وتتنوع الإعلانات التي تنشر في الصحف وتختلف في أشكالها وأنواعها ، أو وجودها وغيابها أو كثافة وجودها ، من صحيفة لأخرى طبقاً لسياستها الإعلانية وحجم توزيعها وعدد صفحاتها وعدد قرائها وبالتالي عدد المعلنين الذين يقبلون على نشر إعلاناتهم بهذه الصحيفة أو يذهبون للنشر في صحيفة أخرى أو وسيلة اتصالية أخرى ، وأيضاً طبقاً للظروف الاقتصادية السائدة في بلد إصدار الصحيفة ( إن كانت محلية أو قومية أو دولية ) وقناعة أصحاب الفعاليات الاقتصادية بجدوى الإعلان وأهميته وتلجأ بعض الصحف إلى الإعلان عن خدماتها أو منتجاتها وعروضها لزيادة وعي الجمهور المستهدف لزيادة فرص تسويقها ورفع وتيرة مبيعاتها .

والإعلان مادة اتصالية تنشر لترويج سلعة أو خدمة أو فكرة ، وهي مساحة يحجزها المعلن من الوسيلة الإعلامية بأجر يتفق عليه ، وتعد موردا أساسيا من موارد الصحف .

من **أبرز أنواع الإعلانات في الصحف** : [١٧]

١- **إعلانات الأبواب الثابتة** : هي الإعلانات التي تنشر في الجريدة يومياً ومن أنواعها :

١-١- **الإعلانات المبوبة** : هي إعلانات تظهر محددة الموضوع وتحت عناوين مميزة وتشمل عمليات البيع والشراء للسلع والمواد ، وطلب التوظيف وغيرها وكان هذا النوع من الإعلانات يكاد يحتكر من قبل الصحافة الأسبوعية والصحافة المتخصصة ، لكنه تحول إلى الصحف الأخرى ولاسيما العامة وبقية الوسائل الاتصالية الأخرى .

١-٢- **إعلانات المجتمع** : هي التي تحمل تهاني الزفاف والخطوبة والنجاح والمواليد وغيرها ، أو الإعلانات التي تنشر الأخبار الحزينة كالوفاة والتعازي وما إليها من حوادث ، وتفرد بعض الصحف باباً مستقلاً للوفيات والتعازي (الأهرام المصرية) .

١-٣- **إعلانات الأدلة** : هي الإعلانات التي تنشر على نحو دوري ومنظم تطلع القراء على مواعيد ومضامين موضوعات عديدة خدمية وإنتاجية مثل : حركة المطار والقطارات والصيدليات المناوبة ، والهواتف الضرورية ، والأسعار التموينية للسلع الاستهلاكية ، ودرجات الحرارة وحالة الطقس وغيرها . وهي بمجموعها تشكل دليلاً للقارئ " المستهلك " .

١-٤ - **الإعلانات الثقافية** :هي الإعلانات التي تهتم بالشأن الثقافي كإصدارات دور النشر من كتب ومطبوعات مختلفة أو برامج القنوات التلفزيونية ، المحاضرات والندوات العلمية والأفلام في دور العرض والمسرحيات وأبطالها ، وغالباً ما تنشر هذه الإعلانات في الصفحات الثقافية أو الصفحات الخفيفة وتتقاضى عنها الصحف أجوراً مخفضة وبعضها ينشر مجاناً نظراً لطبيعتها

٢- **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 مواثيق الشرف المهني عزل المادة التحريرية عن المواد الإعلانية أو تمييز المواد الإعلانية** . لأنه إجراء يخل بمصداقية ونزاهة الرسالة الإعلامية . وتؤكد المواثيق ضرورة نشر الإعلانات في الصحف بصورة تميزها من بقية المواد التحريرية ( الأخبار والآراء ... ) .

٣- **إعلانات الصفحات الخاصة** : حيث تخصص صفحة أو عدة صفحات للإعلانات عن المعارض أو الأنشطة أو غيرها .

٤- **إعلانات الملاحق** : هي صفحات ولاسيما تجمع وتنشر في ملحق مع الصحيفة عندما لا ترغب الصحيفة الإخلال بسياسة النشر ، أو أنها مطبوعة على ورق من نوع خاص ، أو يرغب المعلن تحديد وقت التوزيع فتطبع مسبقاً وأحيانا على ورق فاخر وتوزع طبقا لرغبة المعلن ... .

٥- **إعلانات الأعداد الخاصة** : تختص بموضوع معين وتأخذ عددا كبيرا من الصفحات وغالباً ما تغطي حدثاً له أهميته النسبية ويمكن إدراج الأعداد الخاصة في بعض المجلات ضمن هذا النوع من الإعلانات ولاسيما التي تعرض لمدينة أو قطر بمناسبة يوم الاستقلال أو تغطية معرض معين .

٦- **الحملات المشتركة** : فيها يشترك عدد من المعلنين حول فكرة معينة تحقق هدفاً مشتركاً وغالباً ما يجمع هذه السلع موضوع موحد كالأثاث المترلي (بالتركيز

على استخدام السلع) او البيع بالتقسيط ( التركيز على تسهيلات السداد ) أو بمناسبة الصيف ( بالتركيز على المدة الزمنية ) وغيرها .

ويضيف بعض الباحثين [١٨] إلى إعلانات الصحف **الإعلانات المصورة** : وغالباً ما تحتل مساحة كبيرة وتحمل رسالة إعلانية . تعد الصورة أهم عناصرها ، ويمكن نشر مثل هذه الإعلانات في أي موقع من الصحيفة (طبقاً لسياسة التحرير ..)، ولهذا النوع من الإعلانات نوعين :

**أولاً – إعلانات مصورة محلية** : تشير عادة إلى السلع والخدمات التي تستهلك أو يمكن طلبها محلياً ويوجه الإعلان لجمهور محلي .

**ثانياً – إعلانات مصورة دولية** : تنشر لجمهور منتشر في عدد من الدول ( إقليم ) أو عبر العالم ، وتهتم بالسلع والخدمات المعروفة على نطاق إقليمي أو عالمي .

وتبلغ نسبة مساهمة الموارد الإعلانية في المجتمعات الرأسمالية ما يقرب من نصف موارد الصحيفة أو أكثر قليلا ، وأسس **الصحفي الفرنسي أميل دي جيراردیان لنظرية أصبحت فيما بعد أساس كل مشروع صحفي ناجح** ، عندما نادى وطبق مقولة : إذا بيعت الصحف بثمن قليل سيرفع من عدد النسخ المباعة وكلما ارتفع هذا العدد ازداد إقبال المعلنين وارتفع سعر الإعلان ، ونادى بمقولة لا ربح تجاري للصحيفة إلا عن طريق جلب المزيد من الإعلانات ورفع سعرها .

ويرى بعض الباحثين أن نسخة من صحيفة أوربية مثالية تحقق ربحاً يصل إلى ٠,٥٢ يورو نجد أن ٠,٦٦ % من الأرباح يأتي من الإيرادات الإعلانية في اليوم المثالي . وحين يوضع الإعلان في الحسبان يغطي أكثر من ٦٥% من إجمالي الأرباح، وذلك بعد حذف نفقات التسويق ؛ وإذا أضفنا تكاليف الطباعة وورق الصحف نجد أن العديد من الصحف لا تجني أرباح يمكن تثمينها من نشاطات

التوزيع بل تعتمد على الإعلان لجني الأرباح . وقيمة الإعلان في نسخة مقروءة فعلاً تعادل أضعاف قيمتها في الحالة العامة،والناشرون القادرون على الوصول إلى مختلف الأقسام وطرح العديد من الموضوعات سوف يكتشفون ثلاثة أمور : [١٩]

١- ترمى معظم الأخبار المطبوعة الموزعة في أقسام الإعلانات والملاحق المتخصصة من دون قراءة .

٢- ارتفاع قيمة الإعلان في كثير من الحالات وتصل قيمة الإعلان الواحد إلى ١٠ يورو للنسخة المقروءة الواحدة .

٣- قراءة الإعلان عن الصحيفة قد لا يؤدي إلى شراء الصحيفة . الأمر الذي قلل من فرص توزيع الصحف عموما .

وتباع الإعلانات في الصحف بالسطر / عمود أو سم / عمود ، أو بأقسام الصفحة ربع – نصف – ثلث – ثمن - صفحة كما هو الحال في المجلات ، وتحدد مساحة الإعلان سعر نشره إضافة إلى عمر الصحيفة وتاريخها وجودة طباعتها وورقها ومستوى تطور الصحيفة وعدد ونوعية قرائها ، وعدد النسخ المطبوعة والموزعة منها ومجال تغطيتها الجغرافي ودورية صدورها ... وغيرها من العوامل المرتبطة بالإعلان نفسه خدمي ، اجتماعي ، ثقافي... وعدد مرات نشره .

وشيوع الصحف الإعلانية في معظم دول العالم وغالبا ما توزع مجاناً قلل من فرص الإعلان في الصحف والمجلات العامة ، مما دفع الأخيرة إلى زيادة السعر لتخفيض الخسائر مما أثر في المحصلة النهائية في أرقام توزيعها .

وينظر للإعلانات في الصحف من زاويتين **الأولى**- هل تستطيع الصحف الاستمرار في الصدور دون إعلانات ؟.

**والثانيه** – هل يهدد الإعلان حرية الصحافة ؟. وتوصي العديد من الدراسات بألا يزيد حجم الإعلان عن ثلث المنشور في الصحيفة .

ومن جانب آخر يمكن أن يسهم الإعلان بزيادة الأرباح عندما ترتفع أجور نشره ، ففي بعض الحالات يطلب المعلن نشر إعلانه بصورة مستعجلة ، ففي هذه الحالة من الممكن إضافة ٥٠% من قيمة الإعلان ، كما تزيد قيمة الإعلان إذا نشر ملونا ، أو طبع على ورق خاص ، أو اختار المعلن صفحة ما أو زاوية محددة فالصفحات الأولى والأخيرة يدفع عنها سعر أكبر بضعفي أو ثلاثة أضعاف ما ينشر في صفحة داخلية .

**وبنفس الوقت من الممكن إجراء حسم على الإعلان في حالات عديدة منها** : عند تكرار نشر الإعلان ، أو إذا اشترى المعلن أعدادا من الصحيفة ( بالاشتراك أو الشراء بالجملة ) ، أو إذا كان الإعلان يحتل صفحة أو أكثر ، أو عند الدفع الفوري لسعر الإعلان فكلما زاد المبلغ المدفوع كانت مدة نشر الإعلان أطول أو تقديم حسومات على النشر في الملاحق أو في المواسم ( بداية المدارس – أشهر الصيف – بعض المناسبات الخاصة ... ) .

وتقدم بعض الصحف حسومات للشركات أو بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة ( ذوو الاحتياجات الخاصة ، مؤسسات الرعاية الاجتماعية .. ) مما يقلل من مساهمة هذه الإعلانات في اقتصاديات الصحف ولكنه في المحصلة مورد ثمين .

### ٣–الطباعة التجارية :

تستثمر بعض المؤسسات الصحفية مطابعها في أغراض تجارية عديدة ( إذا كان وضع المؤسسة التشريعي يسمح بذلك ) ، ويعد هذا النشاط من موارد الصحيفة لعدة أسباب منها : [٢٠]

١- تفوق مطابع المؤسسات الصحفية ووفرة إمكاناتها .

٢- تعمل المؤسسات الصحفية كجزء من مشروع متكامل يقدم خدمة طباعية من ألفها إلى يائها .

٣- قدرة المطابع الصحفية على الإنجاز السريع لمختلف الأعمال الطباعية .

٤- قدرة المطابع الصحفية على طباعة الأفرخ واللفافات الورقية ، وهو ما تعجز عن تنفيذه المطابع الصغيرة .

٥- اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة التطور الثقافي والإداري في العالم .

وتختلف نسبة مساهمة هذا النشاط في اقتصاديات الصحف على حجم الأعمال التي تستطيع تأديتها ، والجودة المأمولة ، ورغبة الآخرين في التعامل مع المؤسسة الصحفية ، وتنوع الخدمات الطباعية الذي يبدأ بطباعة الصحف للآخرين وطباعة الكتب والدفاتر ومطبوعات العلاقات العامة والمواد الإعلانية وصولا إلى المطبوعات المكتبية الصغيرة كالتقاويم وغيرها .

## ٤- استثمار بعض أقسام المؤسسة الصحفية لأغراض استثمارية :

تعمد الكثير من الصحف في العالم إلى استثمار بعض أقسامها لأغراض استثمارية بهدف الحصول على دخل مضاف إلى المؤسسة الصحفية ، يستثمر خلاله جهود وخبرة العاملين ، والتقنية عالية المستوى ، ولربط المتعاملين بالمؤسسة بطرق عدة. مما يعزز من موقف المؤسسة الصحفية ويحسن من صورتها في المجتمع الذي تصدر به، وهذا المورد جديد في بعض المؤسسات ولم تدخله مؤسسات أخرى ، ويرتبط هذا النشاط عضويا بالأنشطة الصحفية كالترجمة والتأليف والنشر في فروع العلم المختلفة ، وإصدار الملاحق ، وبيع الأخبار من خلال وكالة متخصصة بجمع ومعالجة وإرسال

موضوعات تحريرية ( الفائض عن الإنتاج التحريري ) وطرح برامج تدريب متخصصة صحفية أو مجاورة ، أو تأجير بعض صفحات الصحيفة أو الصحف التي تصدر عن المؤسسة لجهة معينة ولمدة زمنية يتفق عليها مقابل أجر يتفق عليه .

وتختلف نسبة مساهمة هذه الموارد في اقتصاديات الصحف من مؤسسة صحفية لأخرى ، فتشكل نسبة مؤثرة في موارد بعض الصحف ، ولا تكاد تذكر أو تكون معدومة في مؤسسات أخرى .

## ٥- المرتجعات ومخلفات ورق الطباعة :

تمثل المرتجعات أحد أبرز مصادر تمويل الصحيفة وتباع مرتجعات الصحف بالميزان لاستخدامها في أعمال التغليف وغير ذلك ، وفي بعض الدول تباع إلى معامل الورق ليعاد تصنيعها من جديد . وتختلف قيمة المرتجعات بين الصحف ، صحيح أنها عائد مالي ولكنه في جوهره عبء اقتصادي فهو مؤشر على انخفاض المبيعات ( كلما زادت المرتجعات انخفض التوزيع ) وتفقد الصحيفة عائد التوزيع الذي يعد أكبر بكثير من عائد المرتجع ، يضاف إليه تكاليف الإرسال والعرض والإعادة والتخزين ريثما يتم التصرف به ، لذلك تسعى الصحف إلى خفض نسبة المرتجعات للحد الأدنى وينبغي ألا يزيد عن ٥- ١٠ % في الصحف ، و٣٠% في المجلات .

كما أن مخلفات ورق العمليات الطباعية ( ورق الفاقد خلال الإعداد الطباعي ريثما يصل إلى إنتاج جيد أو الوصول إلى ضبط الألوان بدقة ، بالإضافة إلى مخلفات قص الزائد من رول الورق .. ) . كما تحرص الصحف على ألا يزيد الفاقد الطباعي عن ٣ — ٥ % من إجمالي المطبوع فكلما زاد فاقد الورق ارتفعت تكاليف النسخة الواحدة ، وتبلغ نسبة عائد بيع ورق المخلفات الطباعية ضمن الحدود المعقولة للفاقد بين ٣ : ٥ % من إجمالي إيرادات المؤسسة الصحفية .

## ٦- الدعم المشروع ومصادر تمويل أخرى :

تتعدد صور مساعدة الدولة للصحافة بتعدد طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأوضاع القانونية للصحافة وحريتها ، وطبيعة النظام الاقتصادي الاجتماعي السائد في بلد إصدار الصحيفة ، وتأخذ المساعدات التي تقدمها الدول للصحافة أشكالا متعددة:

- **دعم مباشر** : تقديم دعم مالي أو تقني مباشرة ( بالتمويل المباشر أو باستيراد المعدات الطباعية أو نقلها جوا داخل البلاد دون مقابل ) ، أو إمداد صحف الصف الثاني بمواد إعلانية ، أو اشتراكات ، أو تعفى من دفع حصة التوزيع لمدة من الزمن ( توزيع مجاني ) .
- **دعم غير مباشر** : اتباع سياسات ضريبية ولاسيما بالمشروعات الصحفية كمنح يتمتع بإعفاءات ضريبية أو تخفيضها ، أو إعفائها من الرسوم الجمركية على كل أو بعض إنتاجها الصحفي كالورق المستورد ومستلزمات الطباعة . أو تقديم تخفيضات للصحف في أسعار خدمات النقل البري والجوي والبحري. وتخفيضات في أسعار الاتصالات الهاتفية السلكية واللاسلكية . أو حماية صناعة ورق الصحف ( إن كان ينتج محليا ) أو إعفاء وارداته من الضرائب. أو المساعدة في تحديث المطابع . أو تقديم قروض ميسرة بفائدة بسيطة لأعمال التطوير والتحديث .

ومن أشكال الدعم الحكومي المشروع في أثناء التأسيس أو خلال الصدور تمد الحكومة يد المساعدة إلى الصحف إذا تعرضت لأزمة ما تهدد مستقبلها في الصدور وتعرقل تأدية رسالتها الاجتماعية .

كما تتلقى بعض الصحف دعما غير مشروع من مصادر عديدة داخلية وخارجية ، ويعد هذا الدعم موردا مشبوها يعرض بعضه الصحيفة للمسائلة القانونية وقد تصل جزاءات بعض هذه الجرائم إلى سحب الترخيص نهائيا .

وينظر للدعم الحكومي من جهة أخرى على أنه مهدد لحرية الصحافة ، لأنه يحول دون إبداء الرأي أو العزوف عن طرح الرأي الآخر المعارض لسياسات الحكومة ، فتق الصحف بين ( مطرقة الإعلان وسندان الحكومة ) ، لذلك توجهت العديد من النظم الإعلامية لوضع المساعدات تحت تصرف جهة معينة ( المجلس الأعلى للصحافة أو الإعلام أو نقابة الصحفيين .. ) لتقوم بدورها على توزيع هذا الدعم بطريقة مدروسة دون المساس بحرية الصحافة .

كما تتلقى الصحف بعض أشكال الدعم المشروع في هيئة تبرعات من منظمات أو شركات أو مواطنين على أن تتم في إطار قانوني معلن يسمح لها بتلقي هذه التبرعات .

وتجني صحف أخرى موارد من أنشطة أخرى غير صحفية كالقيام بتصوير أشرطة الفيديو لأغاني معينة توجه إلى شريحة معينة ( أطفال – شباب – ذوو احتياجات خاصة ...) لمطربين غير قادرين على دخول هذا المجال لأسباب مالية ، تتولى الصحيفة حملة ترويج وتسويق المنتج الذي يحقق ربحا يعود على المؤسسة ، وكذلك تسجيل أشرطة كاسيت بنفس الطريقة ، أو استثمار وتسجيل موضوعات على الميكروفيلم لمن يطلبها من جهات عامة أو خاصة أو القيام بدراسات عامة أو متخصصة ، أو عقد ندوات في مقر الصحيفة أو مؤتمرات تستفيد المؤسسة من تأجير المكان وتقوم بدور الرعاية والإعلان ، أو رعاية معارض فنية أو تسويقية ، أو رعاية أنشطة فنية ورياضية واجتماعية .... أو استثمار معمل ( إستوديو ) التصوير لخدمة

الزبائن مقابل أجر منافس ، أو بيع نسخ من المصورات بأجور تحددها إدارة المؤسسة ... ) .

وبعضهم الآخر يحقق موارد من أنشطة أخرى كبيع وشراء الأسهم في سوق البورصة ، وجني أرباح أموال المؤسسة المودعة في البنوك ، وتأجير أراضي أو أمكنة تملكها الصحيفة داخل المدينة وخارجها ، ورعاية معارض فنية ، وتشجيع أصحاب الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية على طرح سلع بأسعار مشجعة في بعض المواسم تكون الصحيفة شريكا في الحصول على بعض الأرباح ، أو السعي إلى جني عائدات من أنشطة سياحية كدخول مجال الاستثمار السياحي ... أو موارد من أنشطة وخدمات عقارية تسهم بها الصحيفة ...

## ثانياً – مصروفات ( عناصر التكاليف ) الصحيفة :

**تنحصر مصروفات الصحيفة في ثلاثة أنواع رئيسية هي :** [٢١]

- – **مصروفات شبه ثابتة** : أهمها أجور العاملين ( المحررين والفنيين ... ) وأقسام التأمين ، وإيجارات المباني إن كانت مؤجرة .. وهو نوع من المصروفات لا يتأثر بارتفاع أرقام توزيع الصحيفة أو انخفاضه أو بكمية المطبوع ، أو بكمية الإعلان في الصحيفة من عدمه .
- – **مصروفات متغيرة** : وأهمها ثمن الورق وأحبار الطباعة والضرائب ونفقات التوزيع . ويمكن ضغط هذه المصروفات في حال انخفاض التوزيع ، وبعضها يتجه عكسيا أي أنها تزيد في حالة انخفاض التوزيع .
- – **استثمارات جديدة** : تتمثل بالتوسع في المباني أو الإنشاءات الجديدة ، وأعمال التطوير التقني لتطوير أداء الخدمات الصحفية .

**ويمكن تقسيم تكاليف الإصدار إلى نوعين :**

## ١- تكاليف قبل الإصدار :

هي مجموع التكاليف التي يتحملها الناشر قبل الشروع بإصدار العدد الأول من صحيفته أو مجلته ومن أهمها :

١- **تكاليف إجراء الدراسات العلمية ومنها** : تكاليف دراسة الجدوى الاقتصادية ، وتكاليف دراسة الجمهور ، والطباعة والتوزيع ، والاستشارات القانونية ... وهي من التكاليف الثابتة إذا أجريت لمرة واحدة ؛ وتتغير في حال تكرارها تغيرا نسبيا.

٢- **تكاليف إبرام العقود ومنها** : عقود الطباعة والتوزيع ( الداخلي والخارجي ) وعقود الجهات أو الهيئات الاستشارية .. التعاقدات تكاليف ثابتة .

٣- **تكاليف شراء أو استئجار مبنى** (الشراء تكلفة ثابتة والإيجار تكلفة متغيرة ) .

٤- **تكاليف شراء التجهيزات المكتبية** بعضها ثابت والآخر متغير .

٥- **تكاليف الاشتراك بصحف** ومجلات ووكالات أنباء .

٦- **تكاليف الفارق السعري بين الاشتراك والبيع المباشر** ، فثمة فارق سعري للصحيفة يضاف إليه نفقات مؤسسة التوزيع والنقل والتوصيل والبريد في حالة التوزيع الخارجي .

٧- **تكاليف الحصول على الترخيص** هو حصول المؤسس على حق تأسيس مطبوعة جديدة بموجب عقد ذي طبيعة قانونية ، يحدد فيه صاحب المطبوعة أو الامتياز ، ورئيس التحرير ، ومدير التحرير ، وطاقم العمل ، والسياسة التحريرية ( اقتصادية – رياضية – عامة – أدبية – اجتماعية – نقدية – أدبية ... ) ،

وسياستها في الإخراج ( قطعها – عدد صفحاتها – تبويبها – نوع ورقها – طريقة طباعتها..) ، وجمهورها (للطلبة – الشباب – الرياضيون – ....) واسم المطبوعة ( قابل للتغير بإخطار مسبق ، ودوريتها ( قابلة أن تصدر بمواعيد متباعدة مؤقتا ريثما يستقر وضعها المالي ) ، وعدد نسخها ( قابلة للزيادة ) ، ومكان الصدور ، ومقرها ( عناوين المراسلة والمراسلون ومقار مكاتبها داخليا وخارجيا ) ، وشكل التوزيع .

وبعض الصحف اتجهت لعرض أعدادها الأولى في أول ظهور لها في الأسواق بسعر أقل من أسعار بيع الصحف المنافسة لمدة من الزمن حتى تتمكن من الاستقرار والثبات في الأسواق ، ثم تتحول إلى السعر المرن الذي يقودها إلى تحديد سعر يتناسب وموقعها في السوق ويغطي جزءا من نفقات الصدور .

## ٢- تكاليف الإصدار الدوري :

**هي مجموع التكاليف الخاصة بإصدار كل عدد من أعدادها طبقا لدورية الصدور ، وبعضها ثابت والآخر متغير وهي :**

### ١- تكاليف التحرير :

يقصد بتكاليف التحرير مجموع المصروفات اللازمة لتشغيل هذا النشاط بدءا من جمع المادة الصحفية ومعالجتها ونشرها وحفظها ... وفق رؤية صحفية معينة تتأثر بالمناخ العام لبلد إصدار الصحيفة ، والصحف المنافسة ، وتخصص ومهارة كتابها ( الصحفيين العاملين بها أو الكتاب من خارج الصحيفة ) وكفاية الأقسام المعاونة للتحرير ، وقراء الصحيفة وبالتالي معلنيها وبالتالي تسويقها . مما سيكون له أثر بارز على اقتصاديات الصحيفة ، فترصد الإدارة الصحفية لهذا

النشاط نصيبا من مواردها للنهوض به ، فهو يمثل العمود الفقري في العمل الصحفي برمته ، وعليه يتوقف مستوى الصحيفة بين القراء وفي السوق الصحفية.

**وتتوزع تكاليف نشاط التحرير الصحفي في المؤسسة الصحفية على :**

١- **تكاليف الخامات ومستلزمات الإنتاج التحريري** كالقرطاسية ( أقلام متنوعة وورق متعدد الاستخدامات ... ) ، والاشتراك بوكالات الأنباء والصحف الأخرى ، المكاتب والأثاث والمقر ....

٢- **أجور المشتغلين في التحرير** من الصحفيين والكتاب والمراسلين والمندوبين والمصورين والرسامين وأقسام المعلومات وما يلحق بالتحرير من أقسام تختلف من مؤسسة لأخرى .

٣- **تكاليف إجراء الدراسات** والبحوث الإعلامية والاستشارات القانونية ....

٤- **تكاليف إدارة الشؤون التحريرية** .

٥- **تكاليف شراء معدات التحرير وصيانتها وإصلاحها** : كالحاسبات والبرامج وملحقاتها من وسائط التخزين وأجهزة تذبذب للتيار الكهربائي ، وتكاليف تدريب المحررين ، وتكاليف الاتصالات داخليا وخارجيا ، ومعدات ومقار مراسلين ومندوبين ، إنترنت .... .

وعلى الرغم من أن هذا النشاط من أنشطة المؤسسة الصحفية يمثل جوهر العملية الصحفية لكنه لايستقطب الكثير من إجمالي الإنفاق العام للصحيفة إذا ما قورن بغيره من المصروفات ، وأثبتت التجارب الواقعية أن العلاقة بين تكاليف التحرير وسعر بيع النسخة علاقة عكسية ؛ بمعنى أنه كلما ارتفعت تكاليف التحرير انخفض سعر النسخة الواحدة من الصحيفة أو المجلة ، وهو الاتجاه الذي

تنحو نحوه الصحف والمجلات على نطاق عالمي . فاستقطاب كتاب يتمتعون بسمعة مرموقة بين القراء ، وزيادة رواتب وحوافز الصحفيين العاملين في المطبوعة ، سيدفعهم إلى إنتاج تحريري نوعي ، صحيح أنه زادت تكاليف التحرير ولكن بنفس الوقت زاد الطلب على الصحيفة ( التوسع في إصدار الأعداد " زيادة الإنفاق على التحرير تعادل ارتفاع أرقام التوزيع " ) ، وهو ما يعني انخفاض نسبة المرتجعات وبنفس الوقت استقطاب المزيد من المواد الإعلانية وارتفاع أسعارها ، أي تكاليف تحرير النسخة الموزعة من مطبوعة تزيد بانخفاض الموزع منها وتنخفض بزيادته . فالإنفاق على النشاط التحريري ستنعكس بمزايا إيجابية على كل المطبوعة .

صحيح أن النشاط التحريري لا يستقطب الكثير من ميزانيات الصحف ، لكنه يمثل العنصر الأهم في النشاط الصحفي ، ولا يحتمل أن يقع في أي خطأ من أي نوع ( سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي ..... ) فإذا وقع التحرير في أخطاء أو محظورات قانونية ربما يكلف المؤسسة الكثير من مواردها المالية ، وربما يودي بها للخروج من الساحة الإعلامية كليا ( بعد تحولها إلى القضاء وصدور أحكام قضائية بحقها ويتوقف الحكم على طبيعة الخطأ من الممكن أن تتجاوزه الصحيفة بالتصحيح وهو حق تضمنه مواثيق الصحافة أو بالاعتذار في العدد التالي وربما يصدر حكم قضائي بسحب الترخيص أو بغرامة مالية أو بكليهما ).

## ٢- تكاليف الطباعة :

تعد تكاليف الطباعة الجزء الأكثر تكلفة في صناعة الصحافة وتستقطب الجزء الأكبر من حجم الإنفاق العام للمؤسسة الصحفية ويعود ذلك لعدة أسباب منها :

- **ارتفاع أسعار المطابع الصحفية** كجزء أساسي من أجزاء الصناعة الصحفية .

- **ارتفاع تكاليف تشغيل المعدات الأساسية والملحقة في المطابع الصحفية** ( الأيدي العاملة الخبيرة – تكاليف الصيانة الدورية والشاملة – تكاليف قطع الغيار – تكاليف الإهمال ... ) .

- **ارتفاع أسعار الحبر وسوء التخزين** ، واختلاف العوامل الجوية ، وضعف الخبرة في التعامل مع الأحبار مما يرفع نسبة فاقدها .

- **تذبذب أسعار الورق** وارتباطه بسر صرف العملات الأجنبية والأخيرة تشهد تذبذبا يخلف انعكاسات غير سارة دائما على عمل المؤسسة الصحفية . والدول العربية ليست منتجة لورق الصحف بل مستهلكة له تستورده من الخارج مما يجعلها في حالة تبعية للعالم الخارجي مما يحد من إنتاج الصحف ويرفع من أثمانها ، كما يحتل الوطن العربي المرتبة الأخيرة في العالم باستهلاك ورق الصحف إذ لا تتجاوز نسبة الاستهلاك للفرد الواحد نصف الكيلوغرام في السنة ؛ وتضاعفت هذه الكمية للدول للعربية الغنية أربعة أضعاف مؤخرا ، وتقدر حاجة الدول العربية من ورق الصحف ما يقرب من مليون طن سنويا ومع ذلك لم تبادر هذه الدول لإقامة صناعة ورق صحف ( تنتج بعض الدول العربية ورق كتابة ) [٢٢] . وتشكل قيمة الورق من ١٥-٢٠% من مجمل نفقات الجريدة أو ما يعادل ٤٠-٥٠% من نفقات الإنتاج المرتبطة بالإصدار والتوزيع [٢٣] .

- **ارتفاع نسبة الفاقد في الورق** نتيجة سوء التخزين والضبط الطباعي ونقص مهارة العاملين في المطابع ، وأخطاء التسيب والإهمال .

- **ارتفاع أعداد العاملين** في المطابع الصحفية إلى درجة التضخم إذ تبلغ نسبة العمالة في المطابع الصحفية أكثر ٩٥ % من مجموع العاملين في الصحيفة .

وتتوزع تكاليف النشاط الطباعي في المؤسسة الصحفية على :

١- **تكاليف الخامات ومستلزمات الإنتاج الطباعي** ( ورق – أحبار – مواد كيمائية – أفلام– .. ) ويعد الورق العنصر الأكثر كلفة في صناعة الصحف .

٢- **أجور العمالة في المطابع** وما يلحق بها من أقسام .

٣- **تكاليف دراسات الجدوى** والاستشارات الفنية والقانونية ، والتعاقدات ، والتخزين ، والشحن والتوريد ....

٤- **تكاليف إدارة العملية الطباعية** .

ثمة قواعد في علاقة تكلفة النشاط الطباعي وعلاقته بالتكاليف والواردات الأخرى منها :

*- كلما زادت الكميات الموزعة من الصحيفة انخفضت تكلفة الطباعة . حيث تحتسب تكلفة طباعة النسخة الواحدة بقسمة مجموع التكاليف على عدد النسخ الصالحة للبيع ، يضاف إليها تكاليف الفاقد الطباعي والمرتجعات ، فإذا انخفضت المرتجعات انخفضت تكلفة النسخة الواحدة ، ( لحساب تكلفة الورق المستخدم في النسخة الواحدة الموزعة ، نقسم قيمة الورق المستخدم في الطباعة على عدد النسخ الموزعة والفرق بينهما يعد نسخا تالفة أو مرتجعة ) .

*- تزيد تكلفة الطباعة بزيادة عدد النسخ المطبوعة ، ولهذه الزيادة منحنيين أولهما – كلما زاد عدد النسخ احتاج ذلك إلى مزيد من الورق وبالتالي تكاليف إضافية . وثانيهما – هذه الزيادة نسبية ، بمعنى أنه إذا كانت تكلفة طباعة ٢٠٠٠٠ نسخة من صحيفة يكلف مليون ليرة سورية ، فإن طباعة ٤٠٠٠٠ من نفس الصحيفة يكلف مليوناً ونصف المليون ليرة سورية ( إضافة تكاليف الورق وأحبار وعمليات

التشغيل الطباعي والوفرة تكون في عمليات التحضير الطباعي والأسطح الطباعية وفاقد الورق ... ) .

*- تزيد تكلفة الطباعة بزيادة عدد صفحات الصحيفة الواحدة ، ومدى استهلاك الصحيفة من الورق سنويا .

*- تزيد تكاليف الطباعة إذا طبعت بمستوى طباعي فريد أو إذا طبعت الصحيفة بالألوان الأربعة .

*- تقل تكاليف الطباعة إذا طبعت على مطبعة حديثة ، والنقيض صحيح .

وتشكل قيمة العمل الطباعي من ١٥-٢٠% من مجمل نفقات ميزانية الإصدار أو ما يعادل ٣٥- ٤٠ % من نفقات الإنتاج [٢٤] في بعض الصحف . ويقدر متوسط الإنفاق الصحفي على الطباعة الصحفية في الكثير من الصحف بين ٥٠ — ٦٥ % من إجمالي المصروفات ، ويرتبط ذلك بجملة عوامل منها : مدى توافر صناعة ورق صحف محليا ، وعدد المطبوع وعدد النسخ ، والجودة الطباعية المأمولة...

## ٣- تكاليف التسويق :

هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة الصحفية لنقل وتوزيع وبيع وتحصيل قيمة المباع ، وتتعدد أشكال تكاليف التسويق منها :

١- تكاليف بحوث التسويق .

٢- تكاليف تسويق الصحيفة .

٣- تكاليف تسويق المساحات الإعلانية للمعلنين وأصحاب الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية ، لنشر إعلاناتهم في المساحات التي تحددها إدارة التحرير من حيث المساحة والموقع .

٤- تكاليف نقل وتخزين وحفظ المرتجعات ، وهي تكاليف تتناسب عكسا مع حجم المبيعات فكلما زاد حجم المبيعات انخفضت تكاليف التعامل مع المرجعات نقلا وحفظا وتخزينا .

٥- تكاليف الترويج للمبيعات ، وسبل رفع أرقام التوزيع وتنشيط الطلب .

وتختلف تكاليف التسويق من صحيفة لأخرى طبقا لحجم خطط التسويق ، ومدى توافر خبرات داخل الصحيفة لإجراء البحوث ، وإن كانت خطط التسويق موجهة للخارج أو لداخل البلاد ....

**٤- تكاليف أخرى : يمكن حصر هذه التكاليف بعدة أنشطة منها :**

١- **تكاليف مرتبطة بالصحيفة** : كتكاليف الأعداد الموزعة مجانا للصحفيين ورجال الفكر وأساتذة الجامعات أو من تختصهم هيئة التحرير ، والنسخ المرسلة إلى دار الكتب أو المكتبات العامة والسفارات .. فضلا عن نفقات إيصالها — تكاليف النقل الجوي والبري للصحف - صندوق الصحفيين ... .

٢- **تكاليف مرتبطة بالصحفيين** : المهمات — مصروفات الصناديق الاجتماعية — الرعاية الصحية — بدل السكن — بدل اتصالات — بدل مواصلات — بدل سفر — ترفيه .. رعاية — التأمين على الحياة في حال سفر الصحفيين إلى مناطق الحروب والاشتباكات — تكاليف النقل الجوي والبري للصحفيين —

٣- **تكاليف مرتبطة بمقر الصحيفة** : تكاليف استهلاك وتحديث المباني والأثاث — نفقات محروقات للسيارات وتدفئة المباني والكهرباء ( مازوت وبترين وكهرباء ) — شراء مواد مستهلكة — نفقات الحماية والأمن ....

٤- **تكاليف مرتبطة بمعدات المؤسسة الصحفية** : تكاليف الطباعة في أكثر من مكان – شراء واستهلاك وتحديث المعدات التقنية والسيارات – تكاليف شراء معدات التصوير والتحضير الطباعي وأجهزة التحميض والمحاليل الكيميائية –

٥- **تكاليف مرتبطة بأعمال التطوير والتحديث** : بدل إحلال تقني – تكاليف تطوير الإصدار –

٦- **تكاليف مرتبطة بأنشطة أخرى** : تكاليف البريد والمراسلات وأنشطة العلاقات العامة الخارجية – تكاليف أعمال التحصيل والمراجعة –..

٧- **الضرائب بأنواعها** : إن لم تكن الصحف معفاة منها . ومنها ( الضرائب العقارية على المباني – الضريبة على الأرباح – الضرائب على الإعلانات – ضرائب القيمة المضافة " تعفى منها الصحف في كثير من دول العالم "– ضرائب عربات النقل ).

## بعض الملاحظات :

العلاقة بين موارد الصحيفة ومصروفاتها معادلة ينبغي على الإدارة الصحفية حلها ، ونجاح الإدارة في تحقيق التوازن بين المصروفات والإيرادات بما يضمن استمرار عمل المؤسسة الصحفية وما يصدر عنها من منشورات مؤشر على نجاح الإدارة ونجاح المؤسسة الصحفية ككل . وثمة ملاحظات من المفيد الإشارة إليها في هذا السياق :

- ليس بالضرورة أن يكون لكل صحيفة جهاز توزيع أو مطابع فمن الممكن أن تعهد هذه المهام للآخرين ، ولكن ملكية الصحيفة لمطابع خاصة بها ، وجهاز توزيع يجعلها أكثر استقرارا في الأسواق وأقدر على المنافسة .

- من الضروري أن يكون لكل صحيفة قسم أو شعبة لمتابعة أعمال التوزيع سواء قامت بالتوزيع بنفسها أم أوكلت مهمة التوزيع إلى جهات خاصة أو عامة .

- تعاني الصحافة العربية من غياب نظام محاسبي واضح ومعلن للباحثين نتيجة اعتماد الصحافة العربية على الدعم الحكومي .

- تعاني الصحافة العربيه من عدم وجود صناعات عربية تلبي احتياجات الصحافة ( ورق – حبر – معدات إنتاج " مطابع – حاسبات – .. " ) وتعتمد الدول العربية على المنتج العالمي .

- تغيب عن الصحف العربية : الإدارة الصحفية المتخصصة – مجالس الإدارات الحقيقية – الإدارة الجماعية – تطبيق مفاهيم الرقابة – التنسيق التكاملي بين المؤسسات الصحفية ...) .

- مركزية ملكية الصحافة العربية بيد الحكومات ، وظهور الصحافة الخاصة في كثير من الدول العربية ظاهرة جديدة تحتاج إلى وقت للحكم عليها .

- انخفاض نسبة المطبوع من كل صحيفة – الصحافة المصرية حالة استثنائية – .

- انخفاض نسبة توزيع الصحف العربية إذا استثنينا بعض الصحف مرتفعة التوزيع جدا وبعضها الآخر منخفضة التوزيع وهي حالات استثنائية فإن انتشار الصحف يتراوح بين ١٠ و٢٧ نسخة لكل ألف من السكان وهو معدل يقل كثيرا عن الحد الأدنى لمعدلات التوزيع العالمية [٢٥]. وبالنظر إلى توزيع بعض الصحف العالمية نجد وول ستريت الأمريكية توزع ١,٨ مليون نسخة يوميا ، ولوس أنجلوس تايمز والنيويورك تايمز حوالي ١,٦ مليون نسخة يوميا ، وتورنتو ستار الكندية ١,١ مليون نسخة يوميا [٢٦] . ويزيد توزيع أزاهي شيمون اليابانية عن ٨ مليون نسخة صباحية ....

- انخفاض نسبة مساهمة الإعلانات في الصحافة العربية ( والصحافة الخليجية حالة خاصة كما ذكرنا سابقا ) .

- في ظل غياب جهة رقابية موحدة تخفي الكثير من الصحف أرقام توزيعها — على الرغم من حصرية التوزيع الصحفي في بعض الدول العربية — لأن ذلك سيؤثر على حجم الإعلانات في هذه الصحف .

- تعاني معظم الصحف العربية من خسائر مبطنة ولولا الدعم الحكومي لعجز الكثير منها على الانتظام في الصدور .

- تعاني الصحافة العربية العمالة الزائدة المتركزة في المطابع على حساب الأعمال الإبداعية .

- تغفل الصحافة العربية التدريب على اختلاف أشكاله في برامجها وخططها وموازناتها وإن وجد فهو قصير الأجل ويجرى لمرة واحدة .

- تغيب عن الصحافة العربية الرؤية الواضحة للتطوير ويكاد يكون أداؤها ارتجاليا تحكمه ردود الفعل العالمية .

- تتمركز الصحافة العربية في العواصم والمدن الرئيسية ، وانخفاض الاهتمام بالأقاليم والريف ، وأحد أسبابه التمركز في المدن والارتباط بالسلطة والقرب من مصادر الإعلان ، وزيادة عدد جهات النشر ، وضعف المنافسة ، والقرب من المجتمع الصناعي المدني ...

# مراجع الفصل الحدي عشر


[١] – بيير ألبير : الصحافة ، ترجمة فاطمة عبد الله محمود ، ( القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٧ ) ، ص ٣٣ .

[٢] – حمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ؛ المؤسسة الصحفية ، ( القاهرة : مكتبة كمال الدين ، ١٩٧٩ ) ، ص ١٩٩ .

[٣] – ماري جوفاني : تصميم الإعلانات والتسويق على الويب ، ترجمة مركز التعريب والترجمة ( بيروت: مركز التعريب والترجمة ، ٢٠٠٢ ) ، ص ٧ .

[٤] - Randle , Quimt : A historical overview of the effects of new mass media introductions on magazine publishing during the ٢٠.th century , ٢٠٠٤ , Available : www.firstmondaydk.issue٦.randle.

[٥] – الصحف رائدة وسائل الاتصال، (مجلة عالم الطباعة ، المجلد السادس ، العدد ٣/٤ – ١٩٩٠ ) ، ص ١٦.

[٦] – المرجع السابق ، ص ١٦.

[٧] - Chisholm , Jim : Going digital , the future for printing , appeared in special publication for IFRA EXPO , ٢٠٠٣ . Available : www.ifraExbo.html.

[٨] – محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق ، ص ٢٠٣.

[٩] – M . O'Neill : Barbara : Newspaper case studies a marketing strategy , ٢٠٠٣ . Available : www.newspaper.com.

[١٠] – طه محمود طه : وسائل الاتصال الحديثة وأبعاد جديدة للقرن العشرين ، ( الكويت : مجلة عالم الفكر ، مجلد ١١ العدد الثاني ؛ يوليو – مارس – سبتمبر ، ١٩٨٠ ) ، ص ٥٦ .

[١١] – تم حظر الإعلان عن التدخين بوسائل الإعلام السورية بموجب مرسوم جمهوري .

[١٢] – طه محمود طه : وسائل الاتصال الحديثة وأبعاد جديدة للقرن العشرين ، مرجع سابق ، ص ٣٨٧ .

[١٣] - Randle , Quimt : A historical overview of the effects of new mass media introductions on magazine publishing during the ٢٠.th century , op . cit .

[١٤]- Ibid .

[١٥] - - Li , Harong : Advertising technology in media , ٢٠٠٣ , Available : - www.vebrantmedias.com and www.pwc.com.

[١٦] - Available : www.marketresearch.com.

[١٧] – قحطان بدر العبدلي وسمير عبد العزيز العبدلي:الدعاية والإعلان،(بيروت: دار العلوم ، ١٩٩٣ ) ، ص٥٣ وما بعدها .

[١٨]- Advertisings role in newspapers , ٢٠٠٣ , Available , http://www.parl.gc.ca/information/about/education/people-parliament/newspaper٨-e. -

[١٩] - Chisholm , Jim : Going digital , the future for printing , appeared in special publication for IFRA EXPO , ٢٠٠٣ . Available : www.ifraExbo.html.

[٢٠] – محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، المؤسسة الصحفية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٨ .

[٢١] – المرجع السابق ، ص ١٩٨ .

[٢٢] – مجموعة باحثين : الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ، نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال ، ( تونس : الأليسكو ، ١٩٨٧ ) ، ص ٣٦ .

[٢٣] – عطا الله الرمحين : نحو اقتصاد سوق إعلامي ، ط ١ ، ( دمشق : دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ) ، ص ١٠٧ .

[٢٤] – المرجع السابق ، ص ١٠٧ .

[٢٥] – مجموعة باحثين : الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ، مرجع سابق ، ص ٢٨.

[٢٦]– R . D Stef : About Newspaper . ١٠-٥-٢٠٠٣ . Available : http://aboutnewspaper.٤t.com.

د . أحمد الأصفر

اللجنة العلمية: د.محمد العمـــر

د .هزار الجندي

المدقق اللغوي: د .ملاذ زليخة

حقوق الطبع و الترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب و المطبوعات