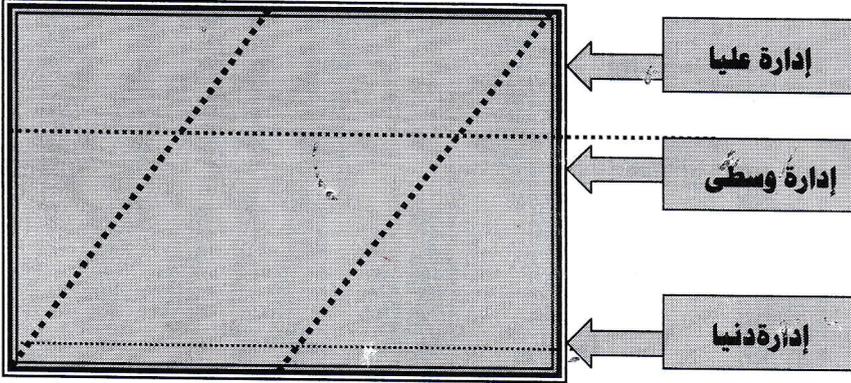


سلم تصحيح مقرر إدارة المؤسسات الإعلامية الفصل الدراسي الثاني – العام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١م

أولاً- املا الفراغات الآتية بما تراه مناسباً: (خمس درجات لكل سؤال $10 \times 5 = 50$ درجة)

- ١- يعرف 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 .
- (كونتز و اودانول) يرى أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .
- ٢- الإدارة مهنة تتطلب توافر عدة مهارات ضع هذه المهارات في مكانها الصحيح في المربع المرفق:



٣- من أسباب تطور الفكر الإداري 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 منفعه 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 الإضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم.

٤- حدد " بيتر دركر " ثمانية مجالات يمكن على ضوءها 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 .

٥- من طرق التنظيم التنظيم الوظيفي ومن مزايا التنظيم الوظيفي :

١- عندما يعين شخص ليشرف ويكون مسؤولاً عن عمل واحد، أيما 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 سيرشرف 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 .

٦- من العوامل المهمة في التأثير على أفراد المنظمة (بشكل موجز جدا)

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 صغيراً فليس هناك أبداً عمل تافه، بل هناك إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر الفرد العامل بأهميته لدى المنظمة التي يعمل فيها فسيكون ذلك دافعاً كبيراً إلى تحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً 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. لا بد للإدارة الناجحة أن تترك مساحة للاختيار للعاملين لديها ، فتطرح عليهم المشكلة، وتطرح - مثلاً - 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.

٧- استنتج " ستيفن كوفي " ١٩٨٩ مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية وقد لخصت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الإنسان حياة متوازنة وهذه الاحتياجات هي:

- الاحتياجات المادية تتضمن الحاجات الفيزيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة .
- الاحتياجات الروحية: تتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان والقيم والأخلاق والعبادات.
- الاحتياجات الاجتماعية تتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.
- الاحتياجات العقلية تتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعالم والثقافة والمعرفة والمهارات.

٨- يمكن تقسيم المعايير التي يمكن استخدامها في القياس إلى نوعين أساسيين هما: - المعايير المادية (الملموسة) : - المعايير

غير المادية (غير الملموسة) (أكتب فقط عن المعايير 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 .

٩- برزت النظرية الموقفية التي أرست مبدأ عدم وجود حل وحيد للمشكلة أو الموقف الذي يعترض طريق المنظمة ، وترتني 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 .

١٠- تتوزع 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

ثانياً - أجب عن الأسئلة الآتية: (عشر درجات لكل سؤال $1,0 \times 5 = 5,0$ درجة)

١١- ما هي أبرز الشروط الواجب توافرها في الأهداف؟ ومما هي أبرز معوقاتها؟ . .

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 وتقييم 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 . ونجد في الحياة العملية أن المنظمات تضع أهدافها في شكل كمي فبعض الأهداف تكون في شكل أرقام مجردة وبعضها الآخر في شكل نسب مئوية يمكن عن طريق وضع الأهداف الكمية مقارنة بالنتائج التي تحققت بالأهداف المستهدفة ومعرفة مدى التقدم في الأداء . فوضع الهدف التالي مثلا هو رغبة المنظمة في زيادة المبيعات في السنة القادمة عن السنة السابقة هدف غير مناسب ولكن من الأفضل أن يكون الهدف كما يلي مثلا رغبة المنظمة في زيادة المبيعات من ٢٠ ألف وحدة في السنة الحالية إلى ٣٠ ألف وحدة في السنة القادمة حتى يمكن القياس وتقييم الأداء.

٢- الشمول: ينبغي أن تكون الأهداف شاملة لكل المستويات الإدارية بحيث يتم وضع أهداف إستراتيجية تتعلق بالمستويات العليا وأهداف تنفيذية للمستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة بحيث تكون مترابطة مع بعضها مع البعض على المستوى الراسي والأفقي.

- إمكانية التحقيق : يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق في حدود الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة للمنظمة .

٤- المدة الزمنية : ينبغي أن تقسم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية و تحدد المدة الزمنية للانتهاء من الأهداف لأن ذلك يعطي شعوراً لدى العاملين بالتقدم والنجاح و بالتالي تحقيق الأهداف .

٥- المساهمة في تحسين الظروف الحالية في المنظمة : لذلك يجب التأكد من أن الأهداف الموضوعه تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي ويمكن تقييم ذلك في ضوء التكاليف و الموارد المطلوبة للتنفيذ و يفضل إعادة النظر في الأهداف على ضوء ما تحقق و على ضوء ما يمكن تحقيقه .

٦- اقتناع العاملين بالأهداف : ينبغي اقتناع العاملين بالأهداف الموضوعه 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 : يجب التأكد من أن كل هدف من الأهداف الموضوعه قد حدد له المسؤول عن تحقيقه و يتم تقييم الأداء في ضوء تحقيق الهدف .

٨- كتابة الأهداف : ينبغي أن تكون الأهداف مكتوبة حتى يسهل تحليلها تقييمها و إعادة النظر فيها من وقت لآخر في ضوء ما يسفر عنه التطبيق .

٩- المرونة : أن تتصف الأهداف بالمرونة نظراً لما يواجهه 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 للظروف 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 .

٢- تحدث عن 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 وفقاً لهذا المبدأ و ليس 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 مثلاً تعني انهيار التنظيم . لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع الوظائف لتشغيلهم فيها .

٤- مبدأ تفويض السلطة : يرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة ، و إذا كانت السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال بواسطة 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 أكبر من المسؤولية ، و جدير بالذكر أن ممارسة السلطة و مدى تحمل المسؤولية لهما حدود و هذه الحدود يجب أن تتحدد بصورة واضحة . فالرئيس له حق الطاعة على مرؤوسيه مادامت أوامره و تعليماته في نطاق العمل المناط بهم ،

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

٦- مبدأ وحدة 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- مبدأ ديناميكية التنظيم : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) أم الهيكل التنظيمي ، وتقسيم العمل ... و يرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم . والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغيير المستمر و التداخل... إلخ . بين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية . فاستمرار التنظيم وبقاؤه 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.

٣- أكتب ما تعرفه عن الرقابة في المؤسسة الصحفية؟ وماذا تشمل؟

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 الموضوعية 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 مدخلات العملية الإنتاجية أو الخدمية ، والرقابة الجارية وتتركز على العمليات الإنتاجية أو تادية 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 يتم 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 إنخفاض في مستوى الأداء يعبر عن خلل حاصل- إن لم يكن ذلك ضمن خطة موضوعية - يحتاج إلى معالجة فورية .

٢- مقارنة الأداء : تقييم 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- قياس 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- رقابة الجودة تتركز على المضمون المقدم للقراء وعلى نوعية الصحيفة كطباعة وإخراج وتوزيع .

٨- الرقابة على الوقت للمعدات والعاملين بما يكفل استثمار وقت العمل لإنجازه بطريقة مثلى .

٩- رقابة أية انحرافات تظهر خلال التنفيذ والسعي إلى وضع حلول ملائمة لها والحيلولة دون ظهورها مرة أخرى .

١٠- التفطيش الدوري والمفاجئ على المخازن ودفاتر الحسابات .. هو شكل من أشكال الرقابة ، لمتابعة الإهمال والتسيب وسوء النية وتوقيع جزاءات على المسيئين أو إحالتهم على القضاء .

٤- تحدث عن أسباب أهمية التدريب الإعلامي والصحفي :

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 .

- ١- 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 الموضوعية ، 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 مزاوله مهنة معينة وممارسة الأعمال أو المهام المسندة إليها ، وبذلك يعد التأهيل الأكاديمي مجالاً 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 مضطربة 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 ، وغالباً لا يكون هذا الحد المدى المأمول فيما خطط له ، فيكون التدريب بالإطلاع على تجارب الآخرين (الأكثر تقدماً) 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 ورافد للمنظومة الإعلامية وتجمع القائمين على هذه الوسائل خبرة مشتركة تحقق أهدافاً عامة تمثل القواسم المشتركة في العمل الإعلامي على اختلاف وسائله .
- ٥- العوامل المؤثرة في توزيع الصحف: فيما يتعلق بالموزعين وهم حلقة أساسية في وصول الصحيفة إلى قارئها ثمة أسباب ترفع أرقام توزيع الصحف منها (تحدث فقط عن هذه النقطة):
- 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 .

د محمد الرفاعي