

١- (تشيستر برنارد) يعرف الإدارة في كتابه " المدير " بأنها ما يقوم به المدير من أعمال في أثناء تأدية الوظيفة .

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

٣- إن مهمة الإدارة إن هي تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت المؤسسة في المجتمع . فالإدارة مسؤولة وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر (المادية و البشرية) الملائمة و استخدام تلك العناصر استخداماً أمثل مع تحقيق (الاستمرارية) . 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.

٤- 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 (فنيين، 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.

٥- ثمة شروط لتحقيق الأهداف لكن من صعوبات تحقيق الأهداف (فقط أكتب عن الصعوبات):- 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.

٦- تصنيف القيادة إلى : - القيادة الرسمية : هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً 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 وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم 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 قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

٧- تحدث " ستيفن كوفي " في نظرية التوازن **Covey Theory** : عن 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.

٨- يجب توافر مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند وضع المعايير الرقابية منها: أ- أن تكون مرنة أو غير جامدة، بمعنى أن يحتوي المعيار على حدود مسموح بها للانحراف، حيث تقلل 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 منخفضاً فلا يوفر الباعث على الاجتهاد في العمل. ج- أن تكون مقبولة من قبل العاملين، لذلك يجب أن تعمل الإدارة على إشراكهم في وضع المعايير، و تقديمها لهم بالطريقة التي تكسب تعاونهم.

٩- الرقابة الملائمة (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 مرؤوسه في الخط المحدد بالخطط الموضوعية 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.

١٠- ينقسم الإداريون في عموم المؤسسات لثلاث مجموعات لكل منها مهامه ومسؤولياته: القياديون : هم الإداريون الذين يتسلمون الوظائف العليا في المؤسسة وبالتالي هم مخولون وضع خطط المؤسسة ، ورسم سياستها ومتابعة أعمالها على اختلاف أنواعها. التنفيذيون : هم

الإداريون المختصون بتنفيذ الأعمال التي تعكس خطط وبرامج المؤسسة التي يضعها القياديون ، والإشراف على سير العمل واتخاذ القرارات التنفيذية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة. الاستشاريون : هم المختصون ببعض القضايا وتلجأ إليهم الإدارة العليا عند وضع خطط المؤسسة تجنباً للأخذ برأي غير سليم من الناحية الإدارية أو التشريعية أو الفنية ، وقد يكون عملهم دائماً في المؤسسة أو تستعين بهم المؤسسة في بعض الأحيان ، سواء كانوا أشخاصاً أم مكاتب أم مؤسسات أم هيئات عامة أم خاصة (كالقانونيين - الهندسيين - الماليين -) .

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

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

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

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

- عدم ارتباط القراء العاديين بالاشتراك لأسباب اجتماعية ونفسية .

- توافر أعداد الصحف في الأسواق ، فما دامت الصحيفة في الأسواق يومياً لا داعي للاشتراك بها ، وهي العلاقة النازمة لمسألة العرض والطلب .

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

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

١٢- من تكاليف الإصدار الدوري : تكاليف مرتبطة بالصحفيين : المهتمات - 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 -

ثانياً - أجب عن الأسئلة الآتية (لكل إجابة صحيحة ١٠ درجات $\times 4 = 40$ درجة)

١- تحدث عن نظرية بحوث العمليات في الإدارة :

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

٢- أكتب ما تعرفه عن مبادئ التنظيم :

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 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 وهذه 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 مرؤوسيه للقيام بعمل مخالف للقانون أو اللوائح المعمول بها أو ليس في طاقة المرؤوس و قدراته فإن 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 ، و تقسيم العمل ... و يرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم . والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغيير المستمر و التداخل ... الخ . 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- لابد أن يمتاز المدير في مجال الإدارة الصحفية بالميزات التالية :

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 . ٥- 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 نجاحه - قدرته على التسيير الاستئناس بالعوامل السابقة يساعد في : تحسين المركز المالي للمؤسسة ماليا وإداريا - تعيين 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- 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 .