

# آلية تنظيم وإعادة تنظيم المؤسسات الإعلامية المعاصرة ووظائفها

د. هيثم عبد الرحمن أحمد السامرائي

121

## الملخص :

انطلاقاً من الدور والأهمية الكبيرة للإعلام في حياتنا المعاصرة ، كان لا بد من دراسة المؤسسات التي تشرف وتدير وتصنع هذا النشاط في حياة المجتمعات ، فجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على آلية وطرق تنظيم المؤسسات الإعلامية خاصة بعد التطور الكبير الذي طرأ على عمل المؤسسات بشكل عام ، والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص سواء في الجانب الإداري أو التقني أو التكنولوجي ، وظهور أنظمة إدارية حديثة ، ذلك أن العالم يتطور بشكل متسارع ، ومتغير باستمرار ، وهذا التغير أدى إلى ظهور عدد من المشكلات سواء أكانت إدارية أو تحريرية. تهدف هذه الدراسة إلى بيان أسس ومبادئ تنظيم المؤسسات الإعلامية الحديثة مع تحديد الاستراتيجيات الإدارية في التدفق الإخباري والمعلوماتي للمؤسسات الإعلامية الكبرى مع إبراز الوظائف التي تؤديها ... وقد تضمنت هذه الدراسة مبحثين، يتناول المبحث الأول عملية تنظيم المؤسسات الإعلامية وإعادة التنظيم انطلاقاً من آخر قواعد وفنون علم الإدارة الحديثة

• الكلية الإماراتية الكندية الجامعية

ونظرياته ومبادئه وأسسها ، ويركز المبحث الثاني على الوظائف الأساسية للمؤسسات الإعلامية بهدف الوصول إلى العلاقة بين التنظيم والإدارة الناجحة للمؤسسات الإعلامية وبين أدائها لوظائفها الأساسية.

### المقدمة :

تعمل المؤسسات الإعلامية في عالمنا المعاصر في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث إن التغيير هو القاعدة، وليس الاستثناء، وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتغير قد يكون فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً، ويحدث بالتدريج، ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة بل تتغير باستمرار، ويؤدي هذا التغير إلى ظهور المشكلات التي تواجهها المؤسسات الإعلامية.

وهنا نجد أن الإدارة الناجحة للمؤسسات الإعلامية، هي التي تستطيع أن تتعامل مع مشكلات التغير المنظورة المتوقعة، بينما تتخبط الإدارة الأقل نجاحاً مع المشكلات الآتية، وتلهث خلفها، والأمر يعود بلا شك إلى قدرة الإدارة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة. يضاف إلى ذلك أنها ( أي الإدارة الناجحة) هي التي تعمل بموجب المقولة (أن غداً أت بلا شك)، وهو مختلف تماماً، يضاف إلى ذلك أن الإدارة الناجحة تحدد أهدافها بوضوح، وتضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيقها، بينما تشل بعض الإدارات في إنشاء أهداف بوضوح، وفي اتباع سبل العمل للوصول إليها. ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين إلى القدرة على استقراء البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وما توفره الأولى من عوامل قوة وفرص في الثانية. إن اكتشاف الحاجة إلى المعلومات عن العالم المحيط كان أول قانون يشير إلى أهمية الإعلام في حياة البشر، وإذا كان منطوق العصر يشير إلى حقيقة جوهرية ثابتة، وهو أن العالم أصبح قرية صغيرة، إن الاكتشافات التقنية والاتصالية المعاصرة تحول بصورة متزايدة كرتنا الأرضية إلى ساحة إعلامية واحدة. فالحاجة إلى الإعلام أصبحت ظاهرة ملحّة لتقريب شعوب العالم بفضل التقنيات العالية للاتصال، بل يمكن القول إن (القوة الإعلامية) أصبحت سمة العصر ودلالته، نتيجة صناعة الأخبار والمعلومات، وازدياد استهلاكها من قبل الإنسان، لقد مكنت التطورات العلمية الحديثة في مجال تقنيات الإعلام، خاصة الاتصالات عامة من بينها شبكة للمعلومات الدولية والتي تتميز بشموليتها وحداتها الموضوعية والزمنية، إمكانات ربطها بالشبكات العالمية الأخرى للمعلومات، بحيث إنها فتحت أبواباً جديدة للمعرفة، وسيلا من المعلومات التي لا تتضب،

مختصرة بذلك المسافات والزمن. وعلى الرغم من الوظائف الكبيرة التي يمكن أن يؤديها الإعلام، فإن هنالك مشكلات كبيرة تتعلق بالتدفق الحر للمعلومات والاختلافات والتفاوت في مجال الإعلام، فالواقع القائم في العالم الآن يكشف عن عدم توازن واضح في العلاقات الدولية في حقل الإعلام حين تسعى الدول المتقدمة التي تملك تقنيات الاتصال الحديثة إلى استمرار تبعية دول العالم النامية لها وعزلها إعلامياً، سواء في التوزيع الخبري أو في احتكار وسائل الإعلام المتطورة، إضافة إلى قيامها بتوجيه الأحداث، والواقع بشكل يخدم مصالحها الاستغلالية وممارسة المزيد من النهب الاقتصادي في ظل غياب الوعي الإعلامي والسياسي والثقافي.

لذا فإن إدارة مفصل حيوي يمثل هذه الأهمية الذي يعمل في بيئة ديناميكية تتعرض للتغيير المستمر لاسيما وأن جزءاً كبيراً من هذه البيئة حالياً مسيطر عليها من قبل أجهزة إعلامية تتمتع بتطور إداري وتكنولوجي عالٍ، كل ذلك يدفع بالمؤسسات الإعلامية إلى الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وإيجاد استراتيجية إدارية متطورة تجعلها قادرة على الوقوف أمام الاستراتيجيات المقبلة من خلال العمل المستمر الدائم لتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتطوير العمليات والأنشطة الضرورية، والملائمة مع البنى التنظيمية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في كل مؤسسة إعلامية بفاعلية وكفاءة، وأن تتلقى الأجهزة الإعلامية المعلومات دون أن يكون للمحتكر قوة تقنية يفرض آراءه من خلالها، كل ذلك يكون عاملاً من عوامل التفاهم والتعاون الدوليين.

### خطة البحث ومنهجيته:

#### أولاً: مشكلة البحث:

لم يعد الإعلام بوسائله المختلفة مجرد رسالة وثقافة وفكرة فقط، بل تطور في ظل المستجدات العلمية والتكنولوجيا الحديثة في عصر الحاسوب والأقمار الصناعية والإنترنت وغيرها من إفرازات الثورة العلمية الحديثة، ليصبح صناعة وصناعة ثقيلة ودقيقة في الوقت نفسه، فاتسعت وتشعبت مهامه وأهدافه وأنشطته، وانتقلت من مجرد كونها وسائل تؤدي في إطار محدود من الكادر والإمكانات البشرية والمادية، ووظائف التوجيه والتثقيف والتسليّة والإخبار وغيرها من وظائف الإعلام، لتصبح مؤسسات ذات مبان ومكائن ضخمة ورأس مال أضخم وأجهزة دقيقة ومتطورة وبشبكة واسعة من المكاتب والفروع والمراسلين.

إن هذا التحول الذي يتبلور بشكل واضح للعيان، وبخاصة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، فكان لا بد أن يرافقه اهتمام متزايد وضروري بموضوع تنظيم المؤسسات الإعلامية الضخمة،

واستثمار إمكانياتها البشرية والمادية بشكل أفضل ، إذ هنالك علاقة بين تنظيم المؤسسات الإعلامية وإدارتها على أسس فاعلة وكفؤة وبين أداء هذه المؤسسات لوظائفها المحددة بشكل ناجح ، ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل يتناسب تنظيم وإدارة المؤسسات الإعلامية، والأهمية التي أصبحت تتمتع بها اليوم؛
2. هل تعتمد المؤسسات الإعلامية المبادئ الأساسية في التنظيم الإداري للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
3. هل هناك ارتباط بين عملية تنظيم المؤسسات الإعلامية وبين الوظائف المناطة بها في العصر الحديث.

### ثانياً : أهمية البحث:

تطلق أهمية هذا البحث من خلال الدور الكبير تأثيراً وفاعلية للمؤسسات الإعلامية في الألفية الثالثة، وإن إدارة هذه المؤسسات يحدث وفق خلل واضح في عدم التوازن في العلاقات الدولية في حقل الإعلام، إذ لازالت دول العالم المتقدم التي تمتلك التكنولوجيا الاتصالية الحديثة تديم استمرار تبعية دول العالم الثالث لها بل وتسعى إلى عزلها إعلامياً في بعض الأحيان سواء في التدفق الإخباري أو في احتكار وسائل الإعلام المتطورة، لذا فإن تنظيم هذه المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية تتعرض للتغيير بشكل متسارع لاسيما وان جزءاً كبيراً من هذه البيئة مسيطر عليها من قبل مؤسسات إعلامية عملاقة تتمتع بتطور إداري وتكنولوجي عالٍ.

كل ذلك يدفع بالمؤسسات الإعلامية إلى الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ونظرياتها، وإيجاد الاستراتيجيات الإدارية المتطورة لتجعلها قادرة على الوقوف ومواكبة الاستراتيجيات للمؤسسات الإعلامية العملاقة التي تعتمد في عملها على التحليل المستمر و الدؤوب للبيئة الخارجية والداخلية ، وتطوير العمليات والأنشطة الضرورية والملائمة مع البنى التنظيمية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية بفاعلية وكفاءة دون أن يكون للمحتكر قوة تقنية يفرض آراءه من خلالها.

### ثالثاً : أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

1. تحديد الاستراتيجيات الإدارية في مواجهة الخلل في التدفق الإخباري والمعلوماتي للمؤسسات الإعلامية الكبرى؛

2. التعرف على مبادئ وأسس تنظيم المؤسسات الإعلامية الحديثة؛
3. إبراز الوظائف الجديدة التي تؤديها المؤسسات الإعلامية في الألفية الثالثة؛
4. دراسة العلاقات والترابط ما بين تنظيم المؤسسات الإعلامية وما بين أدائها لوظائفها.

#### رابعاً : تحديد المصطلحات :

##### التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه ” عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة“<sup>(1)</sup>

كما يشار إليه في الفكر الإداري إلى تركيب الموارد المادية والبشرية، والآليات، والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصى وقت، وبأقل الجهد والتكاليف<sup>(2)</sup>، والبعض يرى التنظيم بأنه ” الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني كذلك التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال، والواجبات، والسلطات، لتحقيق الهدف المنشود<sup>(3)</sup>. ويرى الدكتور أحمد المزجاجي الأشعري أن المفهوم الإسلامي للتنظيم هو: ” وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة، وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه، وموقفه، مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة، وإبراز حجم المعدات العاملة في المنشأة، ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية، وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها وموظفيها : رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنشأة من الخارج أفراداً أو مؤسسات مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، وفقاً للشرع الحنيف من أجل تحقيق أهداف مشروع محددة مسبقاً“<sup>(4)</sup>. ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية الإعلامية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

##### المؤسسات الإعلامية :

إجرائياً تعرف بأنها مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون بعض الأدوار وفقاً لبعض القواعد، وتتميز بأنها تهتم بإنتاج وتوزيع المعرفة الشاملة، وتعدُّ همزة وصل بين أفراد المجتمع، حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس، وتربط كل فرد بمجتمعه، وتقتصر على المجال العام، لأن القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية، والتي يلتفت حولها الرأي العام، وقد تكون صحفية أو مرئية أو مسموعة.

### الوظائف:

تعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تحدث في بيئة العمل من أجل استمرارية العمل وإنجاز الأهداف المطلوبة.

### خامساً: منهجية البحث وإجرائته:

للتوصل إلى أهداف البحث سوف يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأن البحث يناقش مشكلة حاصلة في الوقت الحاضر ومستمرة كذلك، وبما أن المنهج الوصفي يتضمن عدداً من الأساليب فإن الباحث اعتمد بالدرجة الأساس على أسلوب التحليل الوصفي لأن النتائج تحتاج إلى مصادر ووثائق ودراسات، كي تظهر من خلال التحليل الدقيق لمضامينها<sup>(5)</sup>.

### - أدوات البحث :

قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل الوصفي، وهذا الأمر تطلب أن يكون التحليل (صادقاً) و(ثابتاً) فضلاً عن استخدام وسائل إحصائية أخرى إذا تطلب الأمر، وفيما يلي عرض مركز لإجراءات الصدق والثبات.

1. صدق التحليل : لأغراض تحقق الصدق في عملية التحليل، ولذا فقد قام الباحث بإعداد استمارة وجهت إلى عدد من المحكمين (انظر ملحق 1) لأغراض دراستها، وبيان رأيهم في فقراتها، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت لأجله، فضلاً عن الطلب منهم القيام بتعديل أي فقرة أو حذفها أو استحداث غيرها... علماً بأن الاستمارة تضمنت عدداً من الفقرات التي يتم بواسطتها معرفة صدق الأداة، وبعد الدقيق لمحتوى أو مضمون المادة الخاضعة للتحليل كانت النتيجة العامة هي أن الأداة بصورة عامة تقيس ما وضعت له، وبذلك تحقق الصدق المطلوب في الأداة.

2. ثبات الأداة : تشير مصادر البحث العلمي الحديثة إلى أن الأداة التي تستخدم في البحوث الإنسانية إذا كانت صادقة فلا حاجة لاعتماد ثباتها لأن الأداة الصادقة هي ثابتة بالضرورة، والعكس غير صحيح<sup>(6)</sup>، لذلك فقد اكتفى الباحث بإجراءات الصدق فقط.

### سادساً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي تناولت موضوع البحث القائم قليلة جداً، ومنها : دراسة سلام خطاب أسعد 2008 بعنوان المؤسسات الإعلامية في العراق ووظائفها وتنظيمها والتي تهدف إلى التعرف على عمل المؤسسات الإعلامية في ظل اقتصاد ديناميكي، حيث أصبح

المتغير هو القاعدة، وليس الاستثناء مما انعكس على كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وأشار إلى أن هذا التغيير قد أحدث مشكلات أضحت المؤسسات الإعلامية تواجهها ، ومن يستطيع مواجهة هذه المشكلات هي الإدارة الناجحة للمؤسسات الإعلامية التي توظف آخر فنون وعلوم ومهارات الإدارة الحديثة ،وهي التي تحدد سياساتها ، وترسم استراتيجيتها الملائمة سواء اكانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى للوصول إلى تحقيق الأهداف وقد خلصت نتائجها إلى أن التنظيم الجيد للمؤسسة الإعلامية يؤثر بشكل كبير على وظائفها ، وبالتالي سينقل ذلك على الرسالة والجمهور المتلقي الوسيلة الإعلامية<sup>(7)</sup>.

دراسة الدكتور عبدالله عبد المؤمن 2010 بعنوان (الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية) التي تشير إلى أن الإدارة في المؤسسات الإعلامية تختلف في جزئياتها عن الإدارة في المؤسسات الأخرى، حيث اعتمد على أن طبيعة العملية الإعلامية تعرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها ، وهو ما ينعكس على طريقة إدارة هذه المؤسسات ، وعلى تحديد أهدافها وأساليب تحقيقها كما خرجت نتائج الدراسة بأن مدير المؤسسة الإعلامية يحتاج بالإضافة إلى ثقافة علمية وإدارية واسعة إلى أن يدرك طبيعة الرسالة الإعلامية وأهدافها ويعي مآلاتها ومخاطرها، هذا بالإضافة إلى أن مهنة الإعلام تحتاج إلى أكثر من فن مهارة في حل مشكلات المؤسسات الإعلامية وهذا لن يأتي إلا من خلال التسلح بالعلم الإداري الحديث وفنونه واستراتيجياته ، والتي تبرع في كبريات المؤسسات الإعلامية العملاقة<sup>(8)</sup>.

كما كشفت دراسة عثمان على 2012، بعنوان (مدى تأثير ثورة التقنيات الحديثة ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المدنية على إدارة المؤسسات الإعلامية على مدى فاعلية هذه التقنيات في تنفيذ أهدافها وتأثيرها الكبير).. وخرجت الدراسة بنتائج كان أهمها هو وجوب تكامل النظم الإدارية في المؤسسات الإعلامية ، وتشمل تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة<sup>(9)</sup>.

### تحليل ونقد:

من خلال تحليل الدراسات السابقة تبين للباحث مايلي:

1. أن المتغيرات في العمل الإعلامي أكثر من الثوابت، ولهذا أصبح لوظائف الإدارة الإعلامية واجبات جديدة عليها الاضطلاع بها؛
2. من مميزات الإعلام الجديد ، تزايد عدد المشكلات التي يجب أن يتصدى لها ومواجهتها.

3. إن إدارة الإعلام تختلف كثيراً عن إدارة المؤسسات الأخرى .
4. إن الإعلام بحاجة الى اكثر من فن ومهارة.
5. إن للتقنيات الحديثة أثراً كبيراً على توجيه الإعلام مما يستدعي تكامل النظم الإدارية في المؤسسات الإعلامية.

### المبحث الأول:

## في التنظيم وإعادة التنظيم للمؤسسات الإعلامية

### 1 - معنى التنظيم :

الإدارة والتنظيم عنصران متكاملان، وإن كان بينهما اختلاف، فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة. وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات، وتحديد الاختصاصات، بحيث يمكن بوساطة الإشراف والتوجيه ( الذي تمارسه القيادة الإدارية ) تحقيق التنسيق ووحدة الهدف. وعليه يمكن النظر إلى التنظيم على أنه البناء أو الهيكل العام الذي يحدده العلاقات المختلفة في المنظمات الإدارية. وهناك من يعرف التنظيم بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة"<sup>(10)</sup>. أو هو « تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف»<sup>(11)</sup>. ومهما تعددت وتباعدت التعاريف، فلا بد من وجود عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه<sup>(12)</sup>:

أولاً : وجود هدف محدد ومتفق عليه.

ثانياً : وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.

ثالثاً: وجود مجموعة من الأفراد ، لتنفيذ تلك الأعمال ، وتقوم بينهم علاقة محددة.

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

### 2 - أسباب التنظيم :

يتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر من أجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد. والتنظيم في مثل هذه الأحوال ضروري لتجميع الجمهور وتوحيده لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه. وفي حالة عدم وجود تنظيم معين، فإن الحالة المتوقعة لا بد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد، وتصدم ببعضها ، وتبطل مفعول وأثر كل جهد أفراد الجماعة.



### 3 - أهداف ومزايا التنظيم:

التنظيم عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية ، وهي وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. والتنظيم الجيد يحقق الأهداف ، والمزايا الآتية<sup>(13)</sup>:

أ - تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات في الوحدات الإدارية ، وللوظائف التي تتكون منها. بحيث يعين لكل إدارة اختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة ، كما أنه يحدد لكل وظيفة وشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية ، والعلاقات بالوظائف الأخرى، وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية و الموظفين العاملين فيها ، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتدخل في الأعمال.

ب - تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة بحيث يتم تجنب حدوث أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.

ت - تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، وبين الموظفين العاملين فيها بحيث يعمل جميع الموظفين كفريق عمل واحد ، وليس كمجموعة أفراد أو كوحدة منفصلة عن بعضها.

ث - تحقيق رقابة إدارية فعالة على إنجاز الأعمال في المنظمة.

ج - توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعامل الاختياري بين الوحدات الإدارية، وبين الموظفين العاملين فيها.

ح - انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة ، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفاعلية.

### 4 - مبادئ التنظيم الإداري:

هي المبادئ أو القواعد العامة التي يسترشد بها المنظمون أو القادة الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى ، أو عند إعادة تنظيم المنظمات القائمة ، ومن أهمها<sup>(14)</sup>:

أ - مبدأ وحدة الهدف: لا بد أن لكل منظمة هدفاً أو أهدافاً تسعى إلى تحقيقها ، فإذا

كانت المنظمة تتكون من عدد محدد من الوحدات الإدارية ، فيجب أن تساهم تلك

الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامة) ، ويتم ذلك بتحديد أهداف

فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات ، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ، ومنسقة بحيث تؤدي إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية، وبين العاملين فيها. إن عملية مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة ، هو ما يطلق عليه ”مبدأ وحدة الهدف“.

ب - مبدأ تقسيم العمل والتخصيص: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد ، يجب على كل فرد أن يكون مسؤولاً عن جزء منه ، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال ، وإن تقسيم الأعمال بين الأفراد ، وممارسة كل فرد نوعاً واحداً من العمل والتفرغ له ، يؤدي إلى إتقان العمل ، وإجادته إلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه ، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء والكفاية الإدارية.

ت - مبدأ الوظيفة: يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف، أي نوع من الأعمال المطلوب القيام بها ، وليس حول الأشخاص (الموظفين) ، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي تكون منها كل تنظيم ، وهي عبارة عن منصب أو عمل يتضمن واجبات أو مسؤوليات محددة. وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين، إذ إن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ ، وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها من الموظفين ، وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد ، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها ، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها ، أما الموظف فهو الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها ، ويمارس سلطات وظيفته طالما بقي شاغراً لها ، ويفقدها ، ويصبح مواطناً عادياً إذا ترك الوظيفة.

د - مبدأ وحدة الرئاسة: يجب أن يكون للموظف رئيس واحد يستلم منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات ، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه. ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد ، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته. وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية ، ويضمن التنسيق ويوحد الجهود. إن عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الاختلال بالنظام، والفوضى وإلى إرباك الموظفين ، وإرباك العمل ، وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين .

هـ - مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: يقصد بالسلطة (الصلاحيات المخولة للقائد الإداري والموظف) ، المتضمنة حق إعطاء التوجيهات إلى المرؤوسين ، والطاعة ، والامتثال ، والتنفيذ منهم. كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة، والتنفيذ من جانب المرؤوسين. أمّا المسؤولية : فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال. وتتضمن المسؤولية التزام الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة وتحقيق أهدافها، والمحاسبة على نتائج عمله. وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للموظفين، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية وفاعلية. فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، وتقويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل. والسلطة إنما توضع في يد الرئيس ( القائد، المدير أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً، ومن ثمّ يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف .

و - مبدأ قصر سلسلة الأوامر: ينصّ هذا المبدأ على أن الكفاية والفعالية الإدارية ، تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة ( بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة) . ويقضي هذا المبدأ بأن تختصر المراحل التي تمرّ بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن. فكلما قلت المستويات الإدارية ، والمراحل التي تمرّ فيها المعاملات ما بين المدير وبين أصغر موظف في المنظمة ، زادت الكفاية والفعاليات الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتمرّ في طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأخير إنجاز العمل ، وبخاصةً بالنسبة لعمل إبداعي مستمر مثل الإعلام .

ح - مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تُفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التي تليها ( أي الوُسطى) المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري، إذ إن الرئيس الإداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل نفسه ، فعليه أن يفوض للمستويات الإدارية الوُسطى بعض سلطاته .

ط - مبدأ المرونة: يجب أن يكون التنظيم مرناً ، وقابلاً للتكيف، أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات

جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنطقة. وإذا فقد التنظيم عنصر المرونة، فإن مصيره (مصير المنظمة) هو الجمود والاضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال، (وفي البقاء على قيد الحياة).

ي - مبدأ الكفاءة: يعد التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل وقت، وأقل تكلفة. وتستخدم الكفاءة لتعني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (أموال، موظفين، مواد، معلومات)، لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن، وأقل تكلفة، وبأقصر وقت. والتنظيم الكفاء هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة بحيث يكون واضح المعالم، وتكاليف الوصول إلى الهدف أقل.

#### 5 - المبادئ السلوكية في التنظيم:

أدى ظهور المنهج السلوكي في دراسة التنظيم، والانتشار الواسع الذي حققه إلى تأطيره في نظرية جديدة للتنظيم (النظرية السلوكية) التي أخذت في حسابها اعتبارين هاميين<sup>(15)</sup>:

أ- الاعتراف الصريح بأهمية الدور الذي تلعبه القيم والعادات في حياة المنظمة.

ب- الإدراك الكامل بأن العاملين ما هم إلا بشر يشتركون في عضوية منظمة، تتصف بكونها تنظيمياً اجتماعياً في المقام الأول يؤثر ويتأثر بدورها في تشكيل ذلك السلوك.

وقد وضع «الكسيندر ليتون» بعض المبادئ المرنة للتنظيم من وجهة النظر السلوكية، والتي يمكن أن تنطبق على منظمات مختلفة، منها: المنظمات أو المؤسسات العلمية<sup>(16)</sup> وهي:

أولاً: إن هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة به، وأن الارتباك الذي يحصل في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع، ومن هنا يتعين على القائد الإداري أن يفهم مسؤوليته بالنسبة للمجتمع، حيث تقوم مسؤوليته على توفير تنظيم إداري ذو كفاية عالية.

ثانياً: إن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة، تفرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء العمل، ومن ثم فإن على الإداري أن يعرف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بداخل منظمته، وأن يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

ثالثاً: ومثل أي تنظيم اجتماعي آخر فإن المنظمة الإدارية، قد تصبح عرضة للتفكك الاجتماعي (Social Disorganization)، ومن مظاهره تعدد الرؤساء والصراعات والمعنويات المنخفضة، ومن المؤكد أن روح الفريق لا تتكون بمجرد إصدار التعليمات، ولكنها تظهر

حينما يتعوّد الأفراد على العمل الاجتماعي ، وتتمو بينهم العلاقات ، ومن اعتبارها حاجات الأفراد ، واتجاهاتهم ، وردود الفعل عنهم ، وآمالهم ، وطموحاتهم .

#### 6 - إعادة التنظيم :

بعد أن يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية يجب أن لا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير، فمن المعروف أن المنظمة أشبه بالكائن الحي في حالة حركة مستمرة ، وأنه مع مرور الزمن ، وبتغير الظروف والأحوال الجديدة ، لذا فإن الحاجة تصبح ماسة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لآخر ، لأجل ضمان بقائها ، واستمرارها في أداء أعمالها ، وإذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف التي تواجهها فإن مصيرها سيكون التدهور في الأوضاع والاضمحلال التدريجي .

وإعادة التنظيم والتغير التنظيمي تعني: « إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة ، وإجراء تغييرات عليه ، لإزالة العيوب ، ونقاط الضعف منه »<sup>(17)</sup> . أو هو : « إحداث تعديلات في أهداف ، وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما : ملاءمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية ، وأساليب إدارية ، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها »<sup>(18)</sup> . كذلك هو : « عملية إدخال تحسين ، أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل »<sup>(19)</sup> . أو هو : « عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو ، والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف ، وتقنيات متوفرة للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية »<sup>(20)</sup> . لذلك فإن إعادة التنظيم للمؤسسة الإعلامية يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها<sup>(21)</sup> :

أ- الارتقاء بمستوى الأداء .

ب- تحقيق درجة عالية من التعاون .

ج- تقليل معدل الدوران الوظيفي ( دوران العمل) .

د- تجديد مكان العمل .

هـ- تطوير الموارد البشرية والمادية .

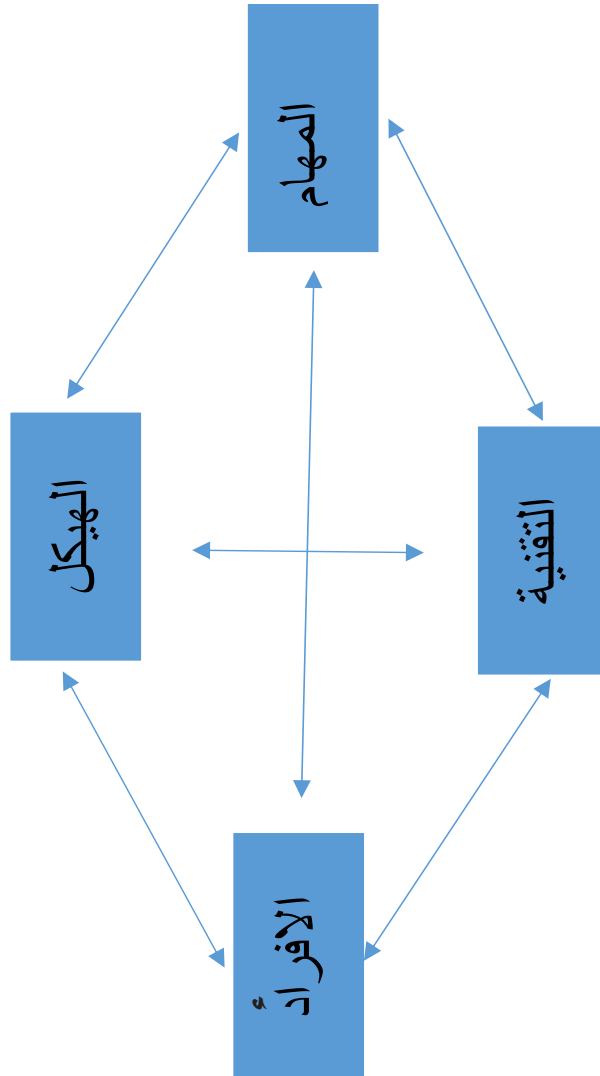
و- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة .

ز- ترشيد النفقات .

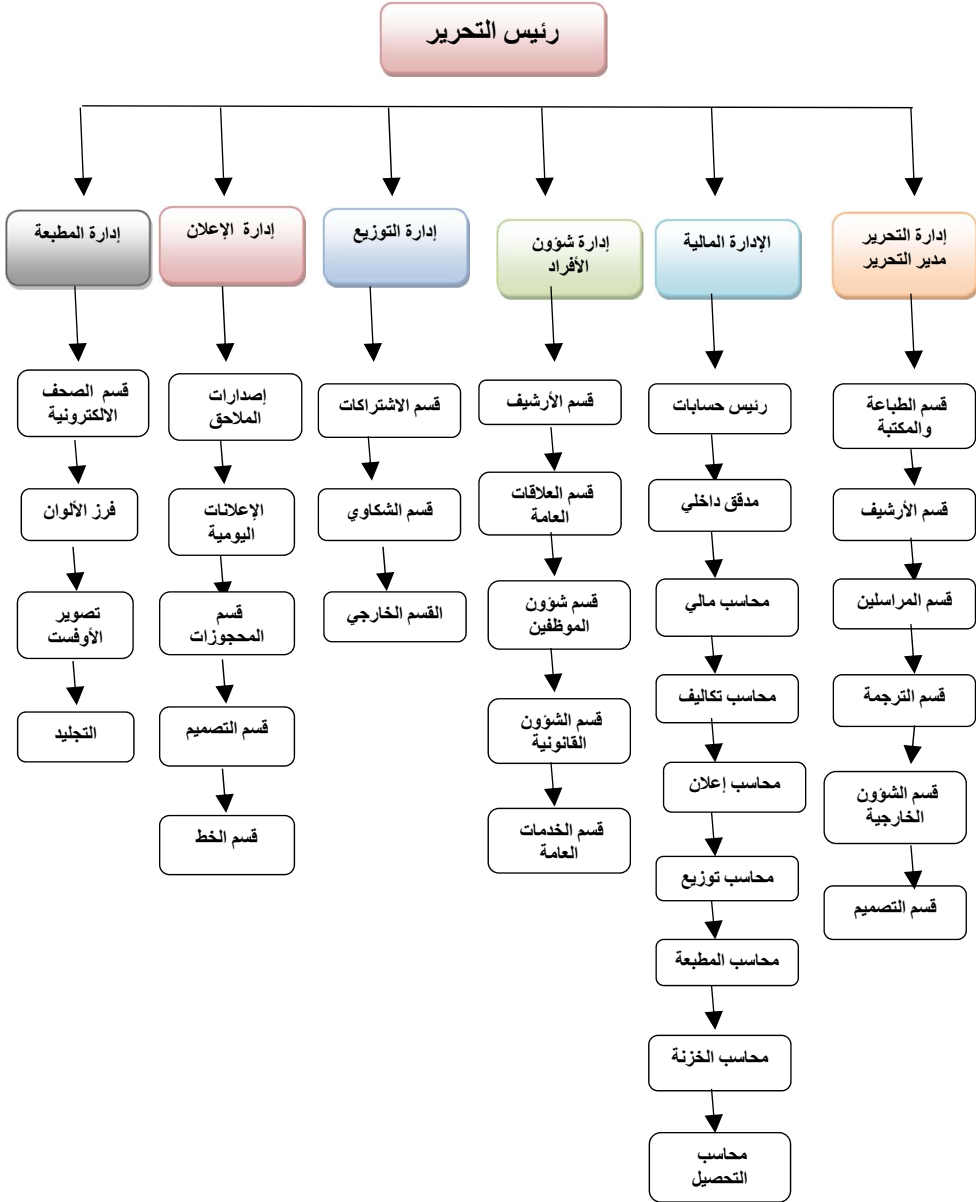
ح- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات .

ط- تحديث أنماط السلوك في المنظمات .

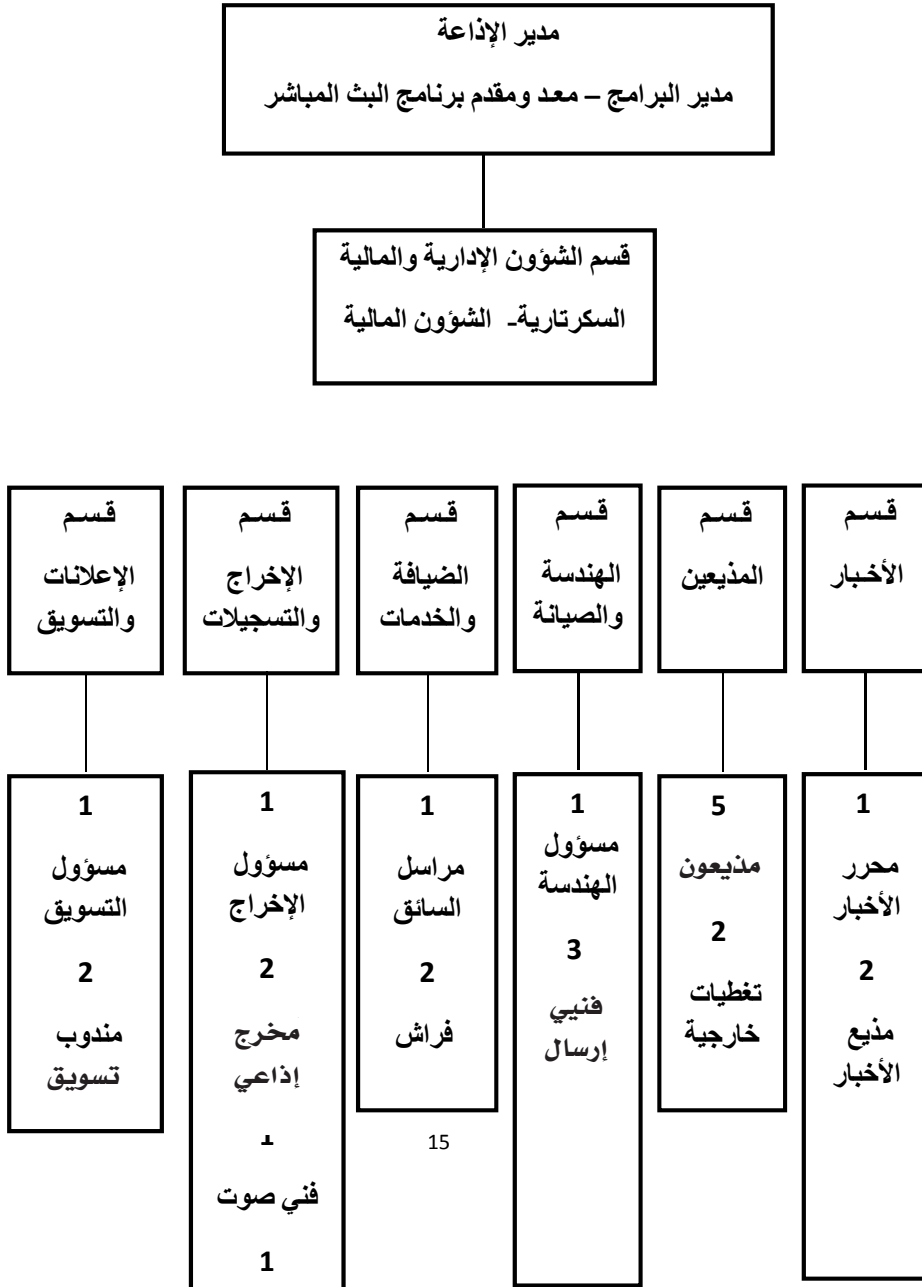
والوصول إلى هذه الأهداف يتمحور حول عدد من مجالات التغيير كما مبين في الشكل أدناه<sup>(22)</sup>:



7. نماذج مقترحة (صحيفة، إذاعة، وكالة الأنباء) :  
الهيكل التنظيمي (صحيفة)

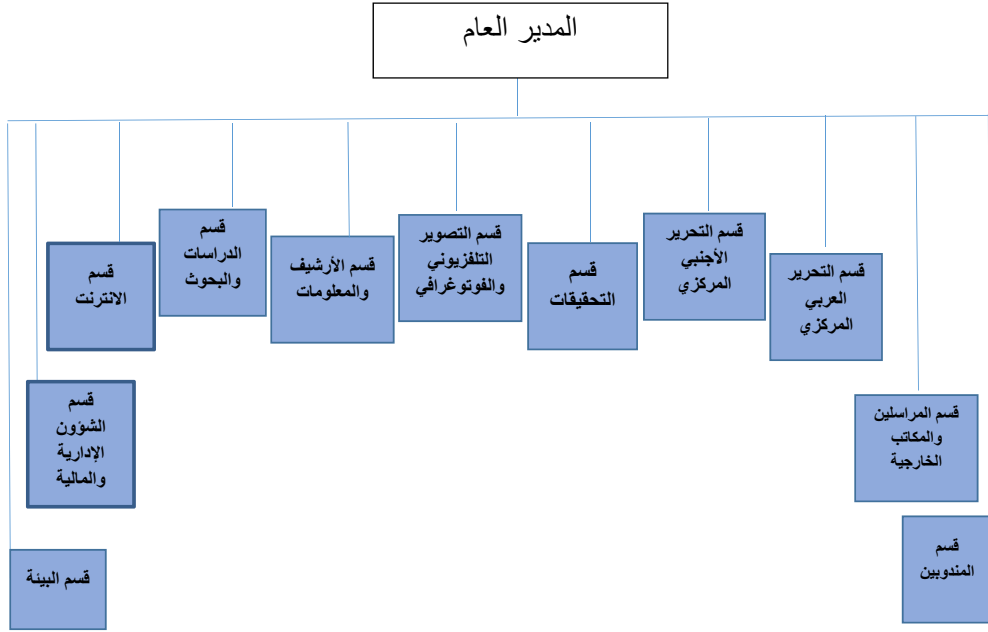


### الهيكل التنظيمي (إذاعة) :





## الهيكل التنظيمي (وكالة الأنباء)



### المبحث الثاني :

### وظائف وسائل الإعلام :

توصلت الدراسات المعاصرة ضمن نتائجها ، إلى إن الإعلام عملية اتصال ، نظرا لاحتوائه على جميع عناصر العملية الاتصالية: كالمرسال والرسالة والوسيلة والمستقبل ورجع الصدى ، إضافة إلى التأثير، والتشويش وهي عناصر تقوم بدور مهم في البناء المعرفي، نظرا لتأثيرها على نفسية المجتمع وعناصره المكونة ،وقد أشار (هارلود لاسويل) إلى أن الإعلام في جميع صوره، ووسائله يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي<sup>(23)</sup>:

1. الإحاطة بالبيئة.
2. نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل.
3. تفاعل فئات المجتمع مع البيئة.

فيما تحدد الدكتورة جيهان رشتي وظائف الإعلام (الاتصال) الأساسية<sup>(24)</sup>:

## 1 - من وجهة نظر القائم بالاتصال (المرسل):

أ - الإعلام.

ب - التعليم.

ت - الترفيه.

ث - الإقناع.

## 2 - من وجهة نظر المتلقي تكون الأهداف:

أ - فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

ب - تعلم مهارات جديدة.

ث - الاستمتاع، والاسترخاء، والهروب من مشاكل الحياة.

ج - الحصول على معلومات جديدة، تساعد على اتخاذ القرارات، والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً.

## 3 - أما الأهداف التي تتعلق بالمجتمع فهي:

أ - توفير معلومات عن الظروف المحيطة (الأخبار).

ب - نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل، والمساعدة على تنشئة الجيل الجديد من الأطفال أو الوافدين الجدد إلى المجتمع.

ث - مساعدة النظام الاجتماعي، وذلك بتحقيق الإجماع أو الاتفاق بين أفراد الشعب الواحد، عن طريق الإقناع وليس العنف.

وهذا يعني أن الإعلام يهدف إلى جمع المعلومات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه هدفاً (إخبارياً)، وأنه يهتم بتفسير المعلومات أي الجانب (الدعائي)، بالإضافة إلى الهدف الثقافي، والذي يتمثل في انتقال التراث أو المعرفة.

أما فرناندetro فيرى أن الوظائف الأساسية للإعلام تتحدد في أربعة جوانب رئيسية هي<sup>(25)</sup>:

## 1 - خدمة النظام السياسي (الوظيفة السياسية):

وتدخل ضمن هذه الوظيفة أهداف التوعية، والتربية الوطنية، والمناقشات السياسية، والرقابة على أجهزة الدولة، وكمبر لعكس وجهات النظر المختلفة، فهي أدوات إدارة شؤون عامة وأجهزة تعبير، ورقابة، وأدوات حوار بين السلطات، والرأي العام<sup>(26)</sup>. ومما لا شك أن للوسائل الإعلامية أو للرسالة الإعلامية دور بالغ التأثير في تعميق الولاء لنظام الحكم القائم، والشخصية الوطنية، والكيانية السياسية، وترسيخ التماسك السياسي، والوحدة الوطنية داخل كل دولة.

## 2 - خدمة النظام الاقتصادي (الوظيفة الاقتصادية):

وتتصل هذه الوظيفة بمفهوم التنمية، حيث إن هنالك التلاحم بين الخطة الإعلامية ، والخطة التنموية في أي بلد، ففي بلد يأخذ بالاتجاه الاشتراكي ، لا بد أن تكون وسائل الإعلام فيه داعية للبناء على هذا الأساس، وفي بلد يأخذ بالاتجاه الرأسمالي فإن وسائله الإعلامية تركز جهدها في الدعوة للتنمية القائمة على هذا الاتجاه. وهذا الجهد يشمل تعليم مهارات، وخبرات جديدة في مجال الزراعة، والصناعة، ومجالات الإنتاج الأخرى، وكشف المعوقات، والإعلان الذي يخدم زيادة الإنتاج<sup>(27)</sup>.

## 3 - خدمة النظام الاجتماعي (الوظيفة الاجتماعية):

تقوم وسائل الإعلام الحديثة بتغيير ، أو نقل لسلوك تعارف عليها الناس بصورة عامة، كما تنشر وتعكس وتعزز التغييرات الحادثة في القيم والتصرفات الاجتماعية، كما تقوم بخدمة الأسرة وتعليمها، وإمدادها بالتنوع الصحية والاجتماعية وتقديم الترفيه، كما إن وظائفها التعليمية اكتسبت أهمية كبيرة بفضل نمو الوسائل السمعية البصرية<sup>(28)</sup>.

## 4 - خدمة النظام الدولي (الوظيفة الدولية):

يتحدد الإطار العام المنشود للثقافة الدولية من خلال الإعلام بالسعي نحو الموضوعية المجردة، والدقة في إبراز الواقع ، والارتباط بالصدق والابتعاد عن التشويه ونبذ الصراع بأشكاله العلنية والخفية ، والسعي لخير البشرية جمعاء ، وتحقيق السلام العالمي ، والتفاهم ، والتعاون الدولي ، والدعوة إلى زيادة التعاون ، والتفاهم بين شعوب العالم ، وتبادل المعلومات ، والخبرات ، وتنمية روابط الصداقة بينهما ، ولعلنا نتفق أن ما تقدم حول مهمات الإعلام على هذا الصعيد في خدمة النظام الدولي، تنحصر في إطار النظرة المثالية ، وليس الواقعية ؛ حيث إن الإعلام يسخر اليوم من قبل العديد من الدول ؛ لخدمة أغراضها ، ومصالحها الخاصة بغض النظر عن كون هذه المصالح أو الأغراض تتفق أو تتعارض مع النظام الدولي، وقواعد القانون الدولي<sup>(29)</sup>.

ويذهب الدكتور إبراهيم إمام إلى أن الوظائف والأهداف الأساسية لوسائل الإعلام تنحصر في النقاط الآتية<sup>(30)</sup>:

1. جمع الأخبار، وتفسيرها، والتعليق عليها، ومناقشتها.
2. الإمتاع، والتسلية.
3. التنشئة الاجتماعية.

4. خلق الجو الحضاري الملائم للتقدم، والنهضة..
  5. التوعية الشاملة بأهداف المجتمع، وخططه.
  6. دعم قوى الدفاع بإعلام المواطنين بالتهديدات الخارجية والداخلية، الموجهة للأمن القومي.
  7. تعريف المواطنين بالسياسات، والإجراءات الرسمية.
  8. تثبيت القيم والمبادئ والاتجاهات والمحافظة عليها، والترحيب بالتعديلات أو التغييرات التي يمكن للجماعة أن تقبلها.
  9. توسيع مجال المشاركة، والمناقشة الجماهيرية.
  10. ترويج الاصطلاحات الجديدة المتعلقة بالنواحي التكنولوجية، والثقافية.
- فيما يرى الدكتور يوسف مرزوق: أن وظائف وسائل الإعلام تنحصر في<sup>(31)</sup>:
1. الإعلام: بهدف تزويد الناس بالمعلومات الصحيحة، والحقائق الثابتة، وذلك بقصد نشر الثقافة، وتنمية الوعي السياسي، والاجتماعي، والاقتصادي لهم.
  2. الدعاية: تهدف إلى التأثير في عقيدة الجماهير باستخدام العاطفة، لجعل هذه الجماهير تؤمن بفكرة أو مبدأ أو عقيدة معينة، أو من أجل تحويلها عنها، وتأخذ الدعاية الطابع السياسي أو الديني أو الاجتماعي.
  3. الإعلان: بهدف التأثير في الجماهير، واجتذابها نحو سلع أو خدمات معينة، والعنصر الأساسي الذي يستخدمه الإعلامي للتأثير هو الإيحاء، وهو يخاطب الغرائز، والانفعالات، والعواطف، وليس فكر الإنسان أو عقله.
  4. العلاقات العامة: وهي الوظيفة الإدارية التي تتم من خلال الاتصال الإعلامي، والتي تعكس مجموعة الجهود المقصودة، والمستمرة، والقائمة على خطط من أجل الوصول إلى التفاهم المتبادل بين مؤسسة ما، وبين الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة.
- ولعل السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو: هل إن كل الوظائف التي تقوم بها وسائل الإعلام أو الأهداف التي تعمل من أجل تحقيقها تتسم بطابع الإيجابية أم أن لوسائل الإعلام وظائف وأهدافاً تتسم بالطابع السلبي سواء على الفرد أم الجماعة، أم المجتمع، ولعل الإجابة على هذا السؤال يمكن أن تكشف الدور الخطير الذي تساهم به وسائل الإعلام على مستوى الفرد أو الجماعة أو المجتمع في تشكيل أنماط السلوك، وفي تغيير أو تثبيت المفاهيم، والمعتقدات، وفي

تشكيل رؤية الجماهير للحياة والكون، وفي تهديد البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع ومحاولة تغييرها بأساليب خفية غير معلومة أو واضحة للعيان، ولعل الدراسة التي وضعها الباحث الأمريكي (تشارلي رايت) عن المهام الظاهرة والكامنة المطلوبة أو غير المطلوبة لوسائل الاتصال الجماهيري الإعلام تعطينا هذا التصور الذي أوضحنا سابقا فوسائل الاتصال الجماهيري (الإعلام)، والتي تقوم:

1. بالتعريف بالظروف المحيطة (الأخبار) للفرد والجماعة والمجتمع.
2. ونشر المقالات للتوعية.
3. ونقل التراث الثقافي.
4. وبالترفيه.

فإنها تعكس آثارا سلبية على الفرد والجماعات الفرعية، والمجتمع ونظامه الثقافي، إضافة لما عرف عنها من آثار إيجابية، ولعل من جملة المهام غير الرغبة لوسائل الإعلام التي أوضحها رايت:

1. إتاحة الفرصة للغزو الثقافي.
2. تهديد الاستقرار الاجتماعي.
3. زيادة الخوف لدى الفرد والمجتمع.
4. تزيد اللامبالاة والسلبية.
5. عرقلة النمو الثقافي.
6. زيادة التوتر لدى الفرد.
7. تجعل الفرد يهمل الشؤون العامة، ويهتم بأموره الشخصية.
8. تحول أنظار الجماهير عن العمل والانتاج.
9. إتاحة الفرصة لظهور الاتجاهات الهروبية.

هذه الآثار أو المهام غير المرغوبة السلبية التي تعكسها وسائل الإعلام سواء المحلية منها أو الخارجية الموجهة، تعزز الاعتقاد بأنه ينبغي التأكيد على جانبين أساسيين هما:

1. إن وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها تعمل على التأثير على الرأي العام، وذلك لأن الإنسان يبقى هو الهدف النهائي وراء العملية الإعلامية لذلك فإن وسائل الإعلام يمكن أن تهدد أمن الفرد والمجتمع معا.

2. إن هذا التهديد يظهر بشكل جلي وواضح من خلال وسائل الإعلام الموجهة نحو نظم ومجتمعات معينة سواء في أوقات الحرب أو السلم؛ لذلك اتجهت العديد من الدول إلى مجابهة هذا التهديد أو التحدي بوضع ضوابط ومبادئ؛ لصيانة بنية المجتمع، ونظمه الاجتماعية، وقيمه الروحية، وأنماط ثقافته، وتراثه الحضاري، وتحقيق الحصانة المطلوبة للجماهير، وهذا ما اصطلح على تسميته ب(الأمن الإعلامي أو الثقافي).

### الخلاصة :

والخلاصة من كل ما تقدّم أن إدارة المؤسسات الإعلامية ترتبط بالذهن؛ وبأنها الشؤون المالية والإدارية، والجوانب الخاصة بالتوزيع، والطباعة، والإعلان دون أن يتطرق تفكيرنا إلى عملية تحرير المادة الأولية للوسيلة الإعلامية ألا وهي الرسالة، وكيفية إدارة هذه المؤسسة التي أصبحت بفضل التطورات الحديثة أشبه بالمنشأة الصناعية المترامية الأبعاد والمهام. لذلك فإن دراسة الإدارة الإعلامية على ضوء ما تقدم يرتبط بشكل جوهري بجانبين أساسيين هما :

1. الجانب الإداري .

2. الجانب الفني (الوظائف) .

### الاستنتاجات :

إن الإدارة الإعلامية في جانبها الإداري تحددها وظائف متعددة، هي :

#### أولاً : التخطيط :

ويتم التخطيط ورسم السياسات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد العناصر، والموارد اللازمة؛ لتحقيق هذه الأهداف، ووضع التوقيت الزمني اللازم؛ لتنفيذ كل مرحلة من المراحل والتخطيط الإداري- الإعلامي هنا هو نوع من التفكير، الغرض منه رسم السياسة أو وضع مشروع معين للتوسع أو التحديث على ضوء الحقائق، والمعلومات المتوفرة، والاحتمالات المستقبلية وما يمكن أن يتوفر من موارد بشرية ومادية للوسيلة الإعلامية لكي تقوم بدورها؛ وتحقق النجاح والانتشار، ولكي يكون هذا التخطيط فعال يجب أن يكون مبني على الحقائق، سهل قابل للتنفيذ، وخطة مرنة تسمح بالتعديل، متوازنة وشاملة لكل جوانب التطور، أن تحقق الفائدة المرجوة أو العائد المادي أو المعنوي للوسيلة الإعلامية بشكل لا يفوق ما صرف عليها من جهد ومال .

#### ثانياً : التنظيم :

يتطلب تنظيم العمل داخل المؤسسة الإعلامية وجود تحديد، وحصر لأوجه الأنشطة المختلفة

التي تقوم بها ،وتجميع هذه الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في إطار تحديد المسؤولية كل ضمن اختصاصه، وتوفير التنسيق اللازم بين الإدارة العليا ،والإدارات التي تليها بالمسؤولية ، أو بين المديرين ومساعدتهم أو مرؤوسيتهم.

### ثالثاً : تكوين وتنمية الأطر الوسطى من الهيئة الإدارية والفنية :

يشمل هذا ضرورة اختيار الأفراد المناسبين للوظائف الإدارية والفنية ،وتتمية قدرات هؤلاء بالتدريب المستمر ،وتوفير الفرصة ؛ للاطلاع على آخر الإنجازات والابتكارات العلمية الحديثة في حقل الاختصاص ، وزرع كفاءة الأداء من مقاييس مقررّة لذلك ،وتوفير الحافز الماديّ والمعنوي لمن يتميز في هذا الإطار .

### رابعاً : التوجيه والتنسيق :

وهو النشاط الرئيس للإدارة العليا للمؤسسة الإعلامية من حيث إصدار الأوامر والتعليمات ، وإرشاد المرؤوسين ، والإشراف عليهم أثناء العمل ،وتتمية روح الفريق الواحد فيما بينهم ، وإذكاء الاستعداد القيادي ،والقدرة على المبادرة لديهم . وخلصه القول، تحقيق الانسجام ، والتوافق وفق الخطة المرسومة بين كل مكونات المؤسسة البشريّة في مستوياتها المختلفة من المسؤولية المرسومة.

### خامساً : الرقابة وتقييم الأداء :

في الإدارة الإعلامية الناجحة تصبح مسألة الرقابة ، وتقييم الأداء للعاملين في جانب حيوي ومهم من خلال خصوصية المؤسسة الإعلامية التي تتعامل مع مفردات قد لا تكون موجودة في المؤسسات الإدارية والصناعية الأخرى، ألا وهو عامل الوقت أو الزمن الذي يعد في أدبيات الإعلام أشبه بالسيف المسلط على رقبة الإعلامي، حيث لا بدّ أن يتناغم مع الأحداث والتطورات من حيث سرعة حدوثها ،وتغطيتها بالزمن المطلوب ، وبمدّة أقصر من الآخرين ،لكي يتحقق السبق الإعلامي ، أو التميّز والانتشار. لذلك كان للرقابة بتقييم الأداء دورها المنشود في تحقيق هذه المهمة ،وتوفير مستلزمات نجاحها . فالرقابة والتقييم تبقى أساساً في :

أ- اختيار العناصر الناجحة ، والمؤهلة للعمل ، والاستمرار فيه .

ب- اكتشاف العناصر الضعيفة وغير المؤهلة للتطور والاستمرار .

ج- البحث عن التميز والكفاءة في مجال العمل والإنتاج الإعلامي .

د- إيجاد الحلول لمعوقات تنفيذ الخطة بشقيها الإداري والفني .

## سادساً: العلاقات العامة :

وهي مجموعة العمليات التي تستهدف تكوين صورة طيبة، وعلاقات حسنة سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي على السواء للمؤسسة الإعلامية .

### التوصيات :

من نتائج البحث واستنتاجاته ، يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: ضرورة تحديد الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها .

ثانياً : وضع ورسم الخطط والسياسات الاستراتيجية طويلة الأمد والمتوسطة وقصيرة الأجل للمؤسسة الإعلامية .

ثالثاً: التخطيط الإداري السليم المرتبط بالأنشطة الإنتاجية المتعلقة بالمؤسسة الإعلامية .

رابعاً: تحديد الاحتياجات الفنيّة والماليّة والكادر البشري ،ودراستها ،ومعرفة علاقتها بأهداف وطموحات عمل المؤسسات الإعلامية.

خامساً: فتح الدورات الإعلامية ذات التخصصات الفنيّة لرفع مستوى أداء العاملين .

سادساً: التعاون الإعلامي والفني مع المؤسسات ذات الاختصاص المماثل .

### الهوامش:

1. د.عطا الله أحمد شاكر 2011،إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة ،عمان ،ط1، ص148.
2. بسام عبد الرحمن الجرايدة 2013، إدارة العلاقات العامة ،دار أسامة ،عمان ،ط1،ص188.
3. المصدر السابق ص188.
4. د.عطا الله أحمد شاكر 2011 ،مصدر سابق ص148.
5. ربحي مصطفى عليان2013،أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ص284.
6. انظر: عبد الحميد محمد 2008،البحث العلمي في الدراسات الإسلامية ،عالم الكتب ، القاهرة، ط1،ص429.
7. د.سلام خطاب أسعد 2008، المؤسسات الإعلامية في العراق وظائفها وتنظيمها ،بحث منشور مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ،العدد -4ص341.
8. د.عبد الله عبد المؤمن 2010،الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية ،دار الآفاق المشرقة ،الشارقة ،ص450.
9. عثمان علي 2012،مدى تأثير ثورة التقنيات الحديثة ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة على إدارة المؤسسات الإعلامية ،أطروحة دكتوراه جامعة أم درمان ،الخرطوم ص287.



10. د. عطا الله أحمد شاكر 2011، مصدر سابق ، ص149 .
11. بسام عبد الرحمن الجرايدة 2013، مصدر سابق ، ص189 .
12. المصدر السابق، ص190 .
13. د. علي السلمي 1985، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص 206 .
14. د. عطا الله أحمد شاكر 2011، مصدر سابق ، ص150 .
15. د. محمد حربي حسين 1989، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة، جامعة الموصل، ص 292 .
16. د. موسى اللوزي 1999، التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، دار الطباعة والنشر، عمان ، ص 48 .
17. محمد شاكر عصفور 1987، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، ط7، ص 147 .
18. د. موسى اللوزي 1999 مصدر سابق ، ص50 .
19. المصدر السابق، ص51 .
20. المصدر السابق ، ص51 .
21. بي.م. سميت 1989، تولى المسؤولية دليل علمي للقادة، ترجمة عبد القادر عثمان ، مركز الكتب الأردني ، عمان ، ص 17 .
22. د. موسى اللوزي 1999 مصدر سابق ص51 .
23. د. محمد عبد الحميد 2004، نظريات الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ط 3، ص 52 .
24. د. جيهان أحمد رشتي 1985 ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر القاهرة، ط 3، ص 45 .
25. فرناند ترو، الإعلام ترجمة محمد الغندور، المنشورات العربيّة، بيروت بلا تاريخ، ص 45 .
26. د. محمد مصالحة 1983، دراسات في الإعلام العربي ، مركز التوثيق الإعلامي لدول الخليج العربي، بغداد، ص 115 .
27. فرناند ترو م.س.ذا ص 56 .
28. وليم ريفرز وآخرون 1975، وسائل الإعلام والمجتمع الحديث، ترجمة إبراهيم إمام، فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة، ص 50 .
29. د. محمد علي العيوني 1987، الإعلام الدولي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 67 .
30. د. إبراهيم إمام 1975، الإعلام والاتصال بالجماهير، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 29 .
31. د. يوسف مرزوق 1988، مدخل إلى علم الاتصال، دار المعرفة الجماهيرية الاسكندرية، ص 79 .

# The Mechanism of Organizing and Reorganizing Contemporary Media Institutions and their Functions

Dr. Haitham Abdulrahman Ahmed al-Samarrai

---

## Introduction

There is a need to study the institutions which oversee and manage the mass media in the societies, due to its importance and significant role in contemporary life. This study sheds light on the mechanism and ways of organizing these mass media institutions, especially after the existence of modern administrative systems and the great evolution in institutions in general and in the mass media institutions in particular, in the administrative, technical and technological aspects. Since the world is evolving rapidly and constantly changing, this change has led to the emergence of a number of administrative or editorial issues.

This study aims to show the foundations and principles of the way of organizing the modern mass media institutions and to identify the management strategies in the news and information flow to the major media organizations highlighting their roles. Two sections are covered in this research. The first section deals with regulating the process of mass media organizations and their reorganization following the most recent rules and principles of theories of modern management. The second section focuses on the main roles of the mass media organizations in order to show the relationship between the organization and successful management of the mass media institutions and the performing of its central roles.

---

• Emirates Canadian University College

---