

جمهورية السودان



قسم (الإعلام وتكنولوجيا الاتصال)

محاضرات في

إدارة المؤسسات الإعلامية



إعداد

د. يحيى إبراهيم المدهون

2018

إدارة المؤسسات الإعلامية



إعداد/ د. يحيى إبراهيم المدهون

الصفحة	البيان	م.
3	(المؤسسات) .. المفهوم، الأنواع والعناصر	(1)
6	(الإدارة) .. المفهوم، الفروع والوظائف	(2)
8	(الرؤية والرسالة) .. المفهوم والأهمية	(3)
10	وظيفة (التخطيط) في المؤسسة الإعلامية	(4)
15	(التخطيط الإعلامي) .. المفهوم، الخصائص والشروط	(5)
18	وظيفة (التنظيم) في المؤسسة الإعلامية	(6)
22	(تفويض السلطة) و(التمكين الإداري)	(7)
25	وظيفة (التوجيه) في المؤسسة الإعلامية	(8)
29	وظيفة (الرقابة) في المؤسسة الإعلامية	(9)
31	(اتخاذ القرارات) جوهر العمليات والوظائف الإدارية	(10)
35	(التدريب الإداري) المفهوم، الأهداف والتحديات	(11)

المحاضرة الأولى. (المؤسسات .. المفهوم والأنواع والعناصر)

المؤسسة: مجموعة وسائل مادية، بشرية ومالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) التي أنشأت من أجلها.
المؤسسة تعني كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلعة أو خدمات للسوق".

وبشكل عام هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات:

- **مؤسسات صناعية:** وهي التي تتكفل بصنع منتج أو منتجات.
- **مؤسسات تجارية:** تشتري بضائع وتبيعهها على حالتها دون إدخال أي تغيير
- **مؤسسات الخدمات:** تتولى تقديم خدمات، مثلا: البنوك، النقل، التأمين..

وتتنوع المؤسسات الإعلامية لتشمل:

- (1). مؤسسات صحفية
- (2). مؤسسات إذاعية
- (3). مؤسسات تلفزيونية وفضائيات
- (4). وكالات أنباء
- (5). دور نشر
- (6). شركات إعلانات.

ويقصد بالمؤسسة الصحفية:

المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الإقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة. وتهدف المؤسسة الصحفية من خلال نشر مضمون الرسالة الإعلامية للجمهور إلى (الإخبار، ودعم المبادئ والأسس التي يقوم عليها المجتمع، ورفع المستوى الفكري والثقافي ونشر الوعي السياسي لتكوين رأي عام مستنير).

العناصر الأساسية للمؤسسات:

1. أهداف المؤسسة: نتائج تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها.
2. كادر المؤسسة: من موظفين وعمال ومنهم:
 - (أ). كوادر مهنية: "مصور، محرر، معد برامج ...
 - (ب). كوادر فنية: فني الصوت، فني الإضاءة، فني الصيانة ..
 - (ج). كوادر إدارية: إدارة الأخبار والتحرير، الإدارة الفنية
3. رأس المال (التمويل): حيث تتعدد مصادر التمويل في المؤسسات الإعلامية.
4. مقر المؤسسة الإعلامية والأجهزة والمعدات الضرورية لإنجاز الأعمال.
5. نشاط المؤسسة: ثمرة النتائج التي تطمح إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
6. الاتصال: انتقال المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات في المؤسسة.
7. الإدارة: مسئولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة حيث يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة من خلال الإدارة وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف.

والعملية الإدارية هي مجموعة الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات.

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً: عن طريق التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

ومن هذا التعريف نشق المفاهيم التالية:

- الإدارة عملية: أي أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقات متداخلة بالتأثر والتأثير.

- **الإدارة عملية إجتماعية:** نشأت الإدارة عندما أصبح ضرورياً تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين، فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد، وتوجه جهودهم وترشدهم لسبيل الوصول إلى الهدف .. إلخ.
- **الإدارة عملية مستمرة:** طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون السلع والخدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع. وذلك لأن حاجات الناس لا تتقطع بل في تنوع وتزايد مستمر.

هل الإدارة علم أم فن؟ الإدارة علم وفن في آن واحد لأن فن الإدارة يعبر عن الخبرة في الأداء أما علم الإدارة فينطوي على المعرفة في التطبيق الإداري فالعلم هو الذي يخلق المعرفة في حين أن الفن يخلق العمل.

أسباب دراسة إدارة المؤسسات الإعلامية

- ضخامة الاستثمارات في المجال الإعلامي.
- صعوبة الإنتاج في المجال الإعلامي.

المهارات الإدارية الواجب توافرها في العاملين بالمؤسسات

1. **المهارات الفكرية:** مهارات عقلية خاصة بإعمال الذهن، وتشمل قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ورؤية المؤسسة بمنظور شمولي متكامل في علاقتها مع البيئة المحيطة بها. وتتوفر هذه المهارات في "الإدارة العليا".
2. **المهارات الإنسانية:** فن التعامل مع الآخرين، وتتضمن القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم بأسلوب يعزز التعاون ويحفزهم على الإنجاز فرادى ومجتمعين. وغالبا ما تتوفر هذه المهارات في الإدارة الوسطى.
3. **المهارات الفنية:** إتقان الجوانب الفنية للعمل من حيث كيف يؤدي الإنسان عمله، وتمكنه من استخدام الوسائل والأدوات لإنجاز العمل، وهي مهارات تتعلق بالقدرة على تنفيذ الخطط والبرامج إلى أفعال على أرض الواقع، يجب أن تتوفر في مستوى الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

المحاضرة الثانية. (الإدارة .. المفهوم، التصنيف، الفروع والوظائف)

أولاً. مفهوم الإدارة:

إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة الأساسية "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة".
الإدارة: هي قيادة وتوجيه وتنظيم جهود الجماعة لبلوغ الأهداف المحددة.

ثانياً. تصنيف وأنواع الإدارة الحديثة:

1. **الإدارة الخاصة:** تسمى إدارة الأعمال وهي تختص في إدارة المنشآت والشركات في القطاع الخاص المملوكة لأفراد وليست للدولة، ويندرج في إطارها بعض مؤسسات النفع العام كالمؤسسات الخيرية والتنموية والاجتماعية .. إلخ.
2. **الإدارة العامة:** هي الإدارة المتعلقة بشؤون الدولة أو ما يعرف بالشأن العام. كما يصطلح عليها في بعض الأدبيات بإدارة الدولة، والإدارة العامة تختص في إدارة القطاع العام (القطاع الحكومي).
رغم وجود اختلافات بينهما، فهما ينطلقان من علم الإدارة ووظائفه المتعددة التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة.

الإدارة الخاصة	الإدارة العامة
تهدف في المقام الأول إلى الربح المادي.	تقدم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية.
شريحة المستفيدين لا تتعدى العملاء والمساهمين وأصحاب المشروع.	تستفيد من الخدمات شريحة كبيرة من المواطنين.
مسئولة أمام مجلس إدارة المشروع.	مسئولة أمام الجمهور وأمام السلطة التشريعية وغير ذلك.
مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق محدودة	مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق متعددة
الموظف يعمل باسمه شخصياً	الموظف يعمل باسم "النظام العام"

ثالثاً. فروع الإدارة

الإدارة المالية: هي الإدارة المعنية بدراسة أفضل الطرق المؤدية للحصول على رأس المال اللازم وأفضل الطرق لاستخدام هذا التمويل.
إدارة الموارد البشرية: وتعرف إدارة الموارد البشرية في مكان العمل على أنها إدارة الموظفين في المؤسسة، وأحياناً تعرف على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد. وهي المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين في المنظمة والتي تتركز حول إدارة الأفراد.

إدارة الإنتاج: هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع.
إدارة الجودة: يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل ومن بين فوائد تطبيقها:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل (المدخلات) المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء من خلال تقليل المهام العديمة الفائدة.
- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

رابعاً. مستويات الإدارة

- **مستوى الإدارة العليا:** (الإداريون الكبار في المؤسسة - درجة مدير عام)
- **مستوى الإدارة الوسطى:** (مساعدو المدير العام ورؤساء الوحدات)
- **مستوى الإدارة الدنيا:** (رؤساء الأقسام داخل الوحدات) ويطلق عليها الإدارة الإشرافية المباشرة.

خامساً. وظائف الإدارة:

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

المحاضرة الثالثة. (رؤية ورسالة المؤسسة) .. المفهوم والأهمية

تشكل "الرؤية والرسالة" منطلقات أساسية في عملية التخطيط في الإدارة. الرؤية: المقصود بالرؤية من الناحية الإستراتيجية أنها التصورات والطموحات لما نصبوا أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل. الرسالة: تعبر الرسالة عن المبرر أو الغرض الأساسي من إنشاء المؤسسة في المجتمع التي تعمل بداخله وجوهرها تحديد الغاية النهائية، أو مبرر الوجود الرئيسي وهي تعبر عن مفهوم الذات للمؤسسة. حيث تتضمن صياغة الرسالة عدة عناصر مثل الفئة المستهدفة، وطبيعة وأنواع الخدمات التي تقدمها، ومكان المؤسسة وهويتها، والقيم والمعتقدات التي توجه عملها وتميزها، كما يمكن أن تتضمن الرسالة التقنيات المستخدمة في أداء الأعمال والأنشطة.

أهمية الرسالة:

- تساعد على تركيز الجهود البشرية في اتجاه عام واحد.
- تساعد على عدم دخول المؤسسة في أغراض متعارضة.
- تعمل كمرشد عام لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الرسالة.
- توضح المجالات العامة للمسئوليات في المؤسسة.
- تعمل كأساس لتطوير وبناء أهداف المؤسسة.

وهناك مفهوم مشترك بين الرسالة والرؤية، حيث يعرف بقيم العمل لتشمل جميع المستفيدين المباشرين وغير المباشرين من الشركة ومنتجاتها. والقيم عبارة عن تلك القواعد والمبادئ واللوائح التي تنظم عمل المؤسسة والعاملين بها لتحقيق رسالة المؤسسة.

الغايات أو الأهداف: بالنظر إلى الرؤيا والرسالة التي تمت صياغتهما فيما سبق، فإنه من الممكن الآن استخلاص الغايات وتحديد الأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيق لتلك الرؤيا والرسالة.

مثال (1). المملكة العربية الهاشمية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- الرؤية: تعليم عالٍ متميز عالمياً.
- الرسالة: تمكين ودعم مؤسسات التعليم العالي للقيام بواجباتها ومسؤولياتها الرئيسية، والمنسجمة مع سياسات واستراتيجيات التعليم العالي القائمة على التنافس لإرساء معايير النزاهة وتعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية وتبني الريادة والتميز والإبداع بالتشارك مع القطاع الخاص.
- القيم الناظمة للعمل
- الشفافية والمصداقية: تبادل المعلومات والمعارف وتوفيرها للجميع وتوضيح القرارات والمهام والإجراءات بأعلى درجات المهنية.
- تكافؤ الفرص: تحقيق المساواة واحترام القوانين والأنظمة والعمل على تطبيقها دون تمييز.
- تشجيع الإبداع والتميز: بناء ثقافة الإبداع والتميز في أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- العمل بروح الفريق: التعاون والتنسيق والإخلاص والشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة والعاملين فيها.
- التركيز على متلقي الخدمة: تقديم الخدمة المميزة وتبسيط الإجراءات لجمهور المتعاملين مع الوزارة بما يعزز ثقتهم ورضاهم عن خدماتها.

مثال (2). هيئة الإعلام

- رؤيتنا: إعلام أردني معاصر، يعبر عن ثوابت الدولة ومصالح مواطنيها.
- رسالتنا: رسم وتنفيذ استراتيجية وطنية إعلامية، وتنمية قطاع الإعلام، والعمل على خلق بيئة استثمارية، من خلال تطوير الأداء الإعلامي والالتزام بتقديم خدمات إعلامية ذات كفاءة وفعالية عالية.
- قيمنا الجوهرية: التشاركية، العمل بروح الفريق، الشفافية، الريادة والتميز، المساءلة.

المحاضرة الرابعة. (التخطيط) .. المفهوم، الأهمية والخطوات

إن من أولى وظائف الإدارة التخطيط، ويعتبر وظيفة إدارية ديناميكية، وهو أفضل الطرق لجعل المنظمة قادرة على التطور والتغيير المستمر لتتلاءم مع الظروف البيئية لأنه يستند إلى الحقائق وتحليل البيانات، والتفكير المسبق والتنبؤ بالمستقبل والاختيار من بين البدائل.

التخطيط من المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف.

التخطيط: مراحل وخطوات تتخذ لمواجهة الظروف خلال فترة زمنية مستقبلية.

التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له بإعداد الخطة المناسبة.

أهمية التخطيط في الحياة الإدارية داخل المؤسسات الإعلامية

1. التخطيط يقلل من النشاط العشوائي.
2. التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والتركيز من أجل تحقيقها.
3. التخطيط يساعد على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
4. التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة.
5. التخطيط يسهم في التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها.
6. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال.

المراحل التي تمر بها الخطة (مراحل عملية التخطيط)

تمر عملية التخطيط بسلسلة من المراحل وهي:

أولاً: مرحلة الإعداد للخطة: تمر مرحلة الإعداد لعملية التخطيط بسلسلة خطوات:

- الخطوة الأولى. (دراسة البيئة)
- الخطوة الثانية. (تحديد الأهداف)
- الخطوة الثالثة. (تحديد ووضع البدائل)
- الخطوة الرابعة (تقييم البدائل)

- الخطوة الخامسة (اختيار البديل الأفضل والأنسب)
- الخطوة السادسة (تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ) أو تحديد الوسائل والامكانيات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها والتأكد من تحقيق أهداف وبرامج الخطة ومسارها يتم عن طريق قياس الفرق بين ما هو مستهدف وما هو محقق وأسبابه.

أنواع التخطيط:

أولاً. التخطيط حسب المدى الزمني:

التخطيط طويل المدى (الخطة طويلة الأجل):

الخطة طويلة الأجل هي تلك الخطة التي توضع لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود. وفي العادة الخطة طويلة الأجل في مجال إدارة الاعمال تتراوح ما بين (3-5) سنوات وفي مجال الادارة العامة تزيد عن (10) سنوات والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

التخطيط قصير المدى (الخطة قصيرة الأجل):

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمداً على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناءً على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

ثانيا. التخطيط حسب نطاق التأثير:

1. التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها.

وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير "الإدارة الإستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي.

الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود، فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة ووظيفة إدارية، - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ولا تستخدم إلا لغرض واحد ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وفي ممارسة الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى.

مثل: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو فتح سوق جديد.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

يهدف هذا التخطيط إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل، وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3. التخطيط التشغيلي:

وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية قابلة للقياس، وتسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة. مثال: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

والخطة التشغيلية للمنظمة مكوّن من مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وإطار الإدارة القائمة على النتائج، وهي توجّه تنفيذ أنشطة البرامج الرامية إلى بلوغ النتائج المتوقعة بغية تحقيق رسالة المنظمة على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثلاً للفترة (2016-2019).

وتعرض الخطة التشغيلية الأنشطة والمشاريع البرمجية المحددة زمنياً التي يجب تنفيذها لتحقيق النتائج المتوقعة وما يرتبط بها من نواتج رئيسية وإنجازات متوخاة.

وتوفر الخطة التشغيلية الأساس لميزانية المنظمة القائمة على النتائج التي تحدّد الموارد العادية لتنفيذ الأنشطة والمشاريع البرمجية الواردة في الخطة التشغيلية، وكذلك الموارد الطوعية لمبادرات المشاريع التي تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة. وتشكل الخطة التشغيلية أيضاً عنصراً أساسياً في تنفيذ نظام المراقبة والتقييم في المنظمة، الذي يشكل المكوّن الآخر لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وإطار الإدارة القائمة على النتائج فيها.

ثالثاً. التخطيط حسب الوظيفة:

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي: "الإنتاج، البيع، المالية، التموين ..
تخطيط الإنتاج:(التخطيط الإنتاجي) وضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي تحقق الهدف.
يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية.
التخطيط السلعي: نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج، ومن هنا كان لابد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق.
تخطيط البيع: للتوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها الشركة.
تخطيط التموين: عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.

التخطيط المالي: وسيلة لتحديد الإجراءات، والسياسات، والأهداف، والميزانيات المالية المستخدمة في التعامل مع النشاطات الخاصة بالمال. ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق راس المال العامل وراس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف.

معوقات التخطيط

- عدم اتباع خطوات التخطيط وعدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- القيود الحكومية.
- الإعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
- الإتجاهات السلبية للعاملين في المؤسسة نحو الخطة الموضوعة.

المحاضرة الخامسة. (التخطيط الإعلامي) .. المفهوم، المبادئ والتحديات

التخطيط الإعلامي يعرف بأنه:

(توظيف الإمكانيات المادية والبشرية والإعلامية من أجل تحقيق أهداف معينة).

خطوات عملية التخطيط الإعلامي:

- الخطوة الأولى. توفر المعلومات.
- الخطوة الثانية. تحديد الأهداف.
- الخطوة الثالثة. تحديد المزيج الإعلامي.
- الخطوة الرابعة. تحديد الإطار الزمني للخطة.
- الخطوة الخامسة. التنفيذ.
- الخطوة السادسة. متابعة الخطة الإعلامية.

أهداف التخطيط الاعلامي

1. وضع سياسية إعلامية تقوم على أساسها خطط تنفيذ برامج مرحلية.
2. حشد الطاقات الإعلامية (البشرية والمادية) في المؤسسات الاعلامية.
3. تنمية المجتمع وتطويره.
4. التصدي للأزمات والتحديات الداخلية والخارجية.
5. وضع أهداف استراتيجية متكاملة.
6. الحصول على أجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على التنفيذ الفاعل للخطط.
7. تقديم رؤية مستقبلية من أجل تحقيق أجندة معينة.

مبادئ التخطيط الإعلامي

- مبدأ (الإستمرارية) - مبدأ (الشمولية) - مبدأ (التكامل)
- مبدأ (الترباط والتنسيق) - مبدأ (المرونة) - مبدأ (المشاركة)

التخطيط الإعلامي:

هو التخطيط الذي تقوم به وسائل الإعلام لتوصيل الرسالة الإعلامية بهدف إحداث التأثير المقصود من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية.

ولذلك نجد أن التخطيط الإعلامي يقع في مستويين هما:

- المستوى المتعلق بالتخطيط للرسالة الإعلامية.
- المستوى المتعلق بالتخطيط للموارد البشرية والمادية.

أنواع ومستويات التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

النوع الأول. التخطيط للرسالة الإعلامية؛

النوع الثاني. التخطيط للمؤسسة الإعلامية نفسه، مواردها البشرية، المادية .. يقصد بالرسالة الأفكار والمعاني والتصورات التي يريد المصدر أن ينقله إلى المتلقي بهدف التأثير عليه لتحقيق الهدف المنشود أو الأثر المطلوب.

الرسالة الإعلامية:

هي مضمون السلوك الاتصالي أو العملية الإتصالية وهي الموضوع الرئيسي الذي يسعى القائم بالاتصال إلى توصيله للمرسل إليه.

وتعرف، بأنها كل المواد الإذاعية والصحفية المنشورة والمسموعة والمرئية التي يتم من خلالها توصيل مضمون معين من المصدر أو القائم بالاتصال إلى الجمهور المستهدف لتحقيق الأثر المقصود.

العناصر الأساسية للرسالة الإعلامية:

أولاً: الجمهور المستهدف.

ثانياً: الرسالة: وتتطلب صياغة الرسالة؛ الفهم الجيد للموضوع، الإختيار الجيد لمصادر المعلومة، التركيز في زاوية محددة بالموضوع والقضية، التجديد وعدم التقليد في تناول الموضوعات وأسلوب تقديمها، مراعاة الذوق العام.

ثالثاً: الوسيلة: اختيار الوسائل الإعلامية المناسبة للجمهور المستهدف؛

رابعاً: رجع الصدى في العلمية الإتصالية: لقياس فعالية الرسالة.

انواع الرسائل الاعلامية

1. وفقاً للهدف: هناك رسائل إعلامية، ثقافية وترفيهية وإرشادية وغيرها.
2. وفقاً للموضوع: هناك رسالة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية وعلمية وغيرها).
3. وفقاً للجمهور المستهدف: رسائل موجهة للجمهور كافة، أولفئات خاصة.
4. وفقاً للقالب أو الشكل: الأخبار والتقارير والحوار والتحقيقات.. إلخ.

عوامل تزيد من تأثير مضمون الرسالة الاعلامية على الجمهور

1. أن يتعلق مضمون الرسالة الإعلامية بقضية تشغل الرأي العام.
2. تكرار عرض الرسالة الاعلامية على الجمهور المستهدف.
3. انتقاء الوسيلة المناسبة لبث وعرض الرسالة الإعلامية.
4. اختيار الوقت المناسب لنشر الرسالة الإعلامية.
5. البحث عن أساليب جديدة في صناعة البرامج الإذاعية والتلفزيونية.

عوامل نجاح الرسالة الاعلامية

- أن تكون الرسالة الإعلامية صادقة ودقيقة ذات معنى واضح ومحدد.
- إختيار ألفاظ بسيطة وجمل صريحة ومعبرة، وسهلة الفهم.
- أن تتجرد من المصالح الذاتية، ويتسم محتواها بالمهنية والموضوعية.

سمات المخطط الإعلامي (القائم بعملية التخطيط)

1. التخصص والخبرة الكافية في مجال الإعلام والإدارة والاقتصاد.
2. أن يكون لديه خبرة كافية في العمل داخل المؤسسة.
3. فهم رؤية ورسالة المؤسسة والوعي بأهدافها لإتخاذها منطلقاً للتخطيط.
4. معرفة كافية بمكامن القوة والضعف في الوسائل الإعلامية المختلفة
5. القدرة على فهم البيانات والمعلومات المتوفرة من البحوث العلمية.

المحاضرة السادسة. وظيفة (التنظيم) في المؤسسة الإعلامية

التنظيم: عملية ترتيب وتوزيع موارد المنظمة بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلة للمنظمة، واللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.

الهيكل التنظيمي هو العصب الحيوي والعمود الفقري للمنظمة الذي منه تتفرع وتظهر أقسامها ومعالمها، وعلى ضوئه تتوزع المهام والمسؤوليات والأدوار بين الأقسام، ومن خلاله تتحدد الصلاحيات، وبصلايته وصحته تصح وتنشط المنظمة، فهو كالعمود الفقري للإنسان.

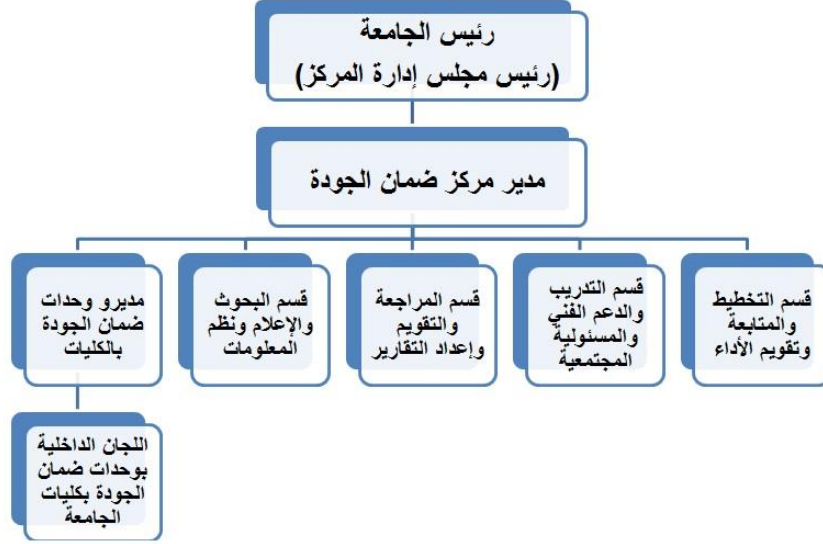
أهمية التنظيم:

- تقسيم وتوزيع الأعمال والأنشطة لأعضاء التنظيم.
- تحديد المهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، وتحديد نوعية وحدود السلطات.
- توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
- تسهيل عملية الاتصال بين التنظيم.
- ضمان التنسيق بين الوظائف المختلفة وتسهيل عملية.
- تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بأحسن كفاءة ممكنة.

أركان التنظيم

- **(السلطة):** وهي الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات.
- **(المسؤولية):** وتعني الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له ويقتضي ذلك توفر قدر من السلطة لتأدية مهامه بنجاح.

الهيكل التنظيمي للمجلس التنفيذي لمركز ضمان الجودة



التنظيم في المؤسسات الإعلامية:

تفصل المؤسسات الإعلامية في إدارتها بين جانبين مهمين هما:

1. الإدارة التي تهتم بشؤون الرسالة الإعلامية وهي إدارة التحرير.
2. الإدارة التي تهتم بشؤون إدارة الأعمال وتشمل (إدارة شؤون الأفراد، الإدارة المالية، والخدمات السائدة الأخرى التي تسهل عمل إدارة التحرير والعمل الفني).

أنماط الوظائف وتوصيفها في إطار تنظيم المؤسسة الإعلامية:

1. الوظائف القيادية: تخص المديرين الذين يشرفون على العمل ويخططون له.
2. الوظائف التنفيذية: تباشر التنفيذ اليومي للمهام في المؤسسة، ومنها وظائف إدارية، ووظائف فنية ووظائف خدمية..
3. الوظائف الاستشارية: الوظائف التي تقدم المشورة بالقيادة الإدارية.

أهم الإدارات التي يشملها ويضمها تنظيم المؤسسة الإعلامية:

1. إدارة التحرير (رئيس التحرير، مدير التحرير، سكرتارية التحرير ..)
2. إدارة الشؤون الإدارية والمالية.
3. إدارة القسم الفني (التصميم، المونتاج).
4. إدارة المطابع.
5. إدارة التوزيع والإعلان.

أولاً. مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الصحفية

- الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة الصحفية.
- الإشراف على إعداد التقرير السنوي لنشاط المؤسسة وأعمالها.
- يختص بالأمور العاجلة التي تعرض عليه من مجلس التحرير.
- دعوة هيئة تحرير أي مطبوع صادر من المؤسسة.
- إبلاغ قرارات مجلس الإدارة إلى المرجع الإشرافي الأعلى "وزارة الإعلام".

ثانياً. مسؤوليات رئيس التحرير في المؤسسة الصحفية

- المسؤولية المباشرة عن شئون التحرير والإشراف على أقسام التحرير.
- التنسيق بين إدارة التحرير في الصحيفة والأقسام الإدارية الأخرى.
- مسؤولية تنفيذ سياسة الجريدة، ولذا فإن من حقه نشر أو إلغاء أو حذف مواد معينة.

ثالثاً. مسؤوليات مدير التحرير في المؤسسة الصحفية:

- إقرار عملية النشر وفقاً لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير.
- الإشراف على أقسام التحرير المختلفة.
- القيام بإعداد بعض المواد التحريرية ذات الجانب المهم.
- مراجعة العدد بعد صدوره ومراجعة المطبوعات المماثلة.
- التأكد من سلامة العمل وسرعته وانتظامه.
- التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبوعة.

رابعاً. مسؤوليات سكرتير التحرير في المؤسسة الصحفية:

- إعداد الماكيت للمطبوعة الذي يوضح من خلاله آلية توزيع المواد الصحفية على صفحات الجريدة مبيناً فيه المساحات الإعلانية.
- إخراج وتنسيق العناوين والمتون وتحديد حجم ونوع ولون وشكل الخطوط المستخدمة.
- اختيار المواد المصورة والرسوم والإشراف على تحريرها وإخراجها الفني.

مثال تطبيقي على هيكلية إدارية لـ"وكالة أنباء"

1. مديرية أو إدارة الأخبار والتحرير

- تعمل على متابعة وتغطية الأحداث والنشاطات السياسية والإجتماعية والرياضية .. إلخ
- إعداد التقارير الميدانية والتحقيقات وعقد الحوارات واللقاءات الصحفية.
- تحرير الأخبار الواردة إلى وكالة الأنباء.
- متابعة ما يرد من أخبار في الوكالات العربية والعالمية ورصد ما يبث في الاذاعات والفضائيات.

2. مديرية التدريب والتطوير

- تتولى وضع خطط وبرامج التدريب اللازمة لتطوير عمل الوكالة وتحسين أداء العاملين فيها.

3. مديرية الهندسة أو الإدارة الفنية

- تشغيل وصيانة وإصلاح الأجهزة والبرمجيات المختلفة.
- إعداد الدراسات الفنية والمواصفات الفنية اللازمة لشراء احتياجات الوكالة من أجهزة وبرامج.

4. مديرية الشؤون الإدارية

- تنظيم الأعمال المتعلقة بشؤون الموظفين.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات الخاصة بإجراءات التوظيف وشؤون الموظفين المختلفة.
- تنظيم وحفظ الوثائق الخاصة بالإدارة بالطريقة التي تسهل استرجاعها والإستفادة منها.
- تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

5. مديرية الشؤون المالية

- إعداد وتنظيم موازنة الوكالة كل عام.
- إعداد وتنظيم وصرف رواتب وعلاوات ومكافآت الموظفين بشكل شهري.

المحاضرة السابعة. (تفويض السلطة) و(التمكين الإداري)

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة، لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المتعددة أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيؤون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المدير والعاملين.

أولاً. تفويض السلطة:

هو نقل الرئيس الإداري، لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى.

خصائص التفويض

- التفويض هو إجراء وقتي، ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
- التفويض محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة.

إيجابيات وفوائد التفويض

- إن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير ويقلل الضغوطات النفسية التي يشعر بها.
- إن نظام التفويض يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة مستقبلاً.
- يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم.
- توفر عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة تسوده أجواء الثقة والاطمئنان.
- التفويض يحقق العدالة الإجتماعية، وحيث تصبح الصلاحيات بفضلها ديمقراطية وإنسانية.

سلبيات التفويض:

فقدان السيطرة؛ فقدان التحكم والنفوذ؛ ضياع الوقت؛ ضياع المكافأة والتقدير؛
الخوف من اللوم؛ الخوف من الاتهام بالتهرب من المسؤولية.

شروط نجاح تفويض السلطة:

- أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائها.
- أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة.
- أن يكون التفويض واضحا وفي حدود الإمكانيات المتاحة، وأن يوجد نظام للرقابة.
- تدريب الأشخاص قبل أن تفوض إليهم السلطة.

ثانيا. التمكين الإداري: ممارسة إدارية لتبادل المعلومات، والسلطة، مع العاملين في المؤسسة حتى يتمكنوا من امتلاك زمام المبادرة لاتخاذ القرارات لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء.

(التمكين الإداري) هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

عناصر التمكين:

تفويض السلطة، فرق العمل للتوافق مع الآخرين في تحقيق أهداف، تدريب العاملين، الاتصال الفعال وتوفير فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وأن يتعرف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، حفز العاملين، محاكاة الآخرين في سلوكهم لتطوير المهارات وتغيير السلوك.

أهمية التمكين الإداري:

- عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للموارد البشرية.
- تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساسا أكثر بالإنجاز.

وبالرغم من أهمية أسلوب تمكين العاملين ونتائجه المميزة على المنظمات إلا أن هناك عوائق حول تطبيق هذا المفهوم، تكمن في:

- مركزية الإدارة الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا أو الوسطى من فقدان السلطة.
- السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة، وعدم الرغبة في التغيير .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار.

التفويض	التمكين
في التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه، أو يعدل نطاقه.	أما تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة.
التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً.	التمكين يمنح السلطة والمسؤولية معاً.
في التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج مرتبطة بالمفوض.	التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى. يتيح التمكين للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين. وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.

التمكين الإداري:

إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه.

المحاضرة الثامنة. وظيفة (التوجيه) الإداري في العمل بالمؤسسة الإعلامية

التوجيه هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

ويعمل التوجيه على رفع مستوى الأداء التنظيمي والمهني للمؤسسة بما يسهم في تحقيق سياساتها العامة من خلال:

- تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية.
- مهمة مستمرة وضرورية لتنفيذ القرارات.
- تسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محددة.
- الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل.
- انجاز الأعمال في ضوء الأهداف التنظيمية.

فوائد التوجيه للمرؤوسين:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء للعمل على نحو أفضل.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

سمات الموجه الإداري

- أن يكون توجيهه مبنيًا على معلومات صحيحة.
- أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه.
- أن يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ تعليماته في أمر ما.
- أن يصدر توجيهه في الوقت المناسب.
- أن يقصد في توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل وليس خاصة به
- أن يكون عادلاً في التوجيه.

الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه:

أولاً. إصدار الأوامر

ثانياً. إصدار التعليمات

ركائز وأركان التوجيه:

الركن الأول من التوجيه (التحفيز)

التحفيز هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

وتعرّف الحوافز بأنّها: كلّ الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حثّ الموظّفين والعمّال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج.

الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها):

الحوافز الماديّة: الأجر اليومي، الأجر الشّهري، العلاوات السنوية، والمكافآت.
الحوافز المعنويّة: الاعتراف بجهد العاملين، تسمية الموظّف المثالي عمل احتفالات، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة.

الركن الثاني من التوجيه هو (الاتصال)

مفهوم الاتصال:

يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.

أهداف الاتصال في المؤسسة

- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية في تنظيم وقيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات إليها لتحقيق الأهداف.

وظيفة الاتصال في المؤسسة الإعلامية

- ضمان الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في جميع مرافق المؤسسة.
- تأمين تداول المعلومات أفقياً وعمودياً بمرونة كل بحسب اختصاصه وصلاحياته.
- توفير معلومات كافية لمتخذ القرار.
- توفير التفاهم بين أطراف المؤسسة داخليا ومع المؤسسات والأشخاص خارجها.

جوانب الاتصال بالمؤسسة: الاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين:

- **اتصال داخلي:** اتصال الرؤساء والمرؤوسين لمعرفة آلية سير العمل بالمؤسسة.
- **اتصال خارجي:** ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى.

الركن الثالث من التوجيه (القيادة)

القيادة: فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بكل ثقة وجدارة واقتدار. والقيادة هي قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

صفات القيادة الإدارية

المعرفة والثقافة، الجرأة والشجاعة، القرار، الاختيار، الحسم، التأثير، العدل، فن الاتصال وفن إصدار الأوامر، فن التأنيب، فن معالجة التذمرات، فن المكافأة والتشجيع، فن المراقبة، فن المعاقبة.

أنواع القيادة:

القيادة الديمقراطية - القيادة الديكتاتورية - القيادة الفوضوية
الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في الأفراد المسؤولين عن قيادة المؤسسة الصحفية:

1. أن تتوفر لديهم القدرة الإدارية.
 2. القدرة على رسم الخطط الكفيلة لتحقيق مستوى أداء أفضل.
 3. القدرة على اختيار الوسائل الأفضل في الوصول للجماهير.
 4. قوة الشخصية والشجاعة في عرض آرائهم ومقترحاتهم بصراحة وقوة.
 5. أهمية أن تتوفر لديهم القدرة التحليلية والقدرة على التصور والإبداع.
- تؤدي القيادة الصحفية دورا مهما في صناعة واتخاذ القرار تتمثل في:**
1. الإلتزام بتطوير المؤسسة الصحفية والتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئتها، وهذا يحتاج إلى قرارات مدروسة.
 2. الإلتزام بحل المشكلات والاضطرابات التي تحدث في المؤسسة، وهذا يحتاج إلى قرارات فورية وأخرى إلى قرارات مدروسة.
 3. القيام بدور المفاوض سواء داخل المؤسسة الصحفية أو خارجها وما يستتبعه من ضرورة إتخاذ قرارات فورية.
 4. القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية، واتخاذ قرار التوظيف والترقيات وتحديد أدوار العاملين في المؤسسة وحدود صلاحياتهم.

المحاضرة التاسعة. وظيفة (الرقابة) في المؤسسات الإعلامية

مفهوم الرقابة: تنطوي الرقابة على التحقيق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس والأفعال.

و الرقابة بأبسط معانيها تعني:

- تعديل الانحرافات، تصحيح الأخطاء.
- التحقق من تنفيذ الأنشطة وفقاً للهدف المنشود.
- اكتشاف مواطن الضعف والخلل.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

أنواع الرقابة:

1- الرقابة المباشرة: وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية، وجولات المتابعة الميدانية.

2- الرقابة غير المباشرة: في حال عدم تمكن المدير من ممارسة الرقابة مباشرة، أو تكون الأعمال داخل المؤسسة لا تحتاج إلى رقابة شخصية دقيقة، ويمكن الاستيعاض عنها بالتقارير أو الوسائل الأخرى .

وسائل وأدوات الرقابة:

الميزانيات التقديرية، البيانات الإحصائية، المراجعة الداخلية، الملاحظة الشخصية، التقارير والتحليل الموضوعية، الإدارة بالمعلومات، جولات التفتيش، المتابعة والإشراف.

خطوات ومراحل الرقابة:

- 1- تحديد مقاييس الأداء أو وضع المعايير الرقابية.
 - 2- قياس الأداء المتحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
 - 3- تصحيح الانحرافات وتضم: مرحلة التشخيص، ثم مرحلة معالجة الانحراف.
- مستويات الرقابة:** الرقابة الاستراتيجية - الرقابة التكتيكية - ثالثاً. الرقابة التشغيلية
ويمكن تصنيف الرقابة إلى :

1. رقابة إدارية ومالية. مجموعة من الأساليب والإجراءات يستخدمها المدير للتأكد من أن ما تم من إنجاز مطابق لما يجب أن يكون عليه، ومحققاً للهدف.
2. رقابة إعلامية أو الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية وتكتسب الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية أهميتها لعدة اعتبارات منها :
 1. أن تكون الرسالة الإعلامية منسجمة مع أهداف المؤسسة وذات مستوى لائق.
 2. أن تحقق مسئوليتها الاجتماعية بانسجامها مع الصالح العام.
 3. الالتزام بقوانين المطبوعات والتشريعات الصحفية.

ويمكن وجود نوع من الرقابة الإعلامية العامة في مجال:

1. الرقابة على المستوى الفني للرسالة الإعلامية للإرتقاء بها. (الشكل)
 2. الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية من حيث مدى فاعليتها وخدمتها لأهداف المجتمع ومواكبتها للتطورات الجارية فيه والتزامها بأخلاقيات المهنة. (المضمون)
- أن القواميس العامة والمهنية تضم تعريفات كثيرة لأخلاقيات الإعلام، تشير في أغلبها إلى وثيقة تضم مجموعة من المبادئ والقيم والسلوكيات والتوجهات التي اتفق على الالتزام بها مجموعة من الصحفيين، لتحكم سلوكهم أثناء ممارستهم مهنة الصحافة في كافة تخصصاتها المكتوبة والمرئية والمسموعة.

المحاضرة العاشرة. (اتخاذ القرارات).. جوهر العملية الإدارية

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأن اتخاذ القرار يسبقه تخطيط وتنظيم للموارد ويتخذ القرار من خلال التنفيذ ويلحقه رقابه على التنفيذ.

مفهوم القرار الإداري

- هو الإختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.
 - هو الإختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.
- تستخدم المؤسسة القرارات كوسيلة تمكنها من القيام بوظائفها وممارسة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها.

إن عملية اتخاذ القرار لها عدة تعريفات نذكر منها:

إن عملية اتخاذ القرار تعني الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه.

إن اتخاذ القرارات هي العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة، واتخاذ القرارات ليس فقط عنصرا مهما لوظيفة التخطيط فقط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة .. وغيرها.

علاقة القرارات الإدارية بالعملية الإدارية

أولاً. القرارات والتخطيط: إذا كان التخطيط يعني الإختيار الواعي بين البدائل المختلفة والتصور المستقبلي للعمل أو الهدف المراد تحقيقه، وبالتالي نجد أن التخطيط يتفق في مجمل مراحلها مع عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً. القرارات والتنظيم: يرتبط اتخاذ القرار بالهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين:

- تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات يحتاج إلى قرار.
- تحديد القواعد والإجراءات ونقل عملية إتخاذ القرارات بين أجزاء التنظيم تحتاج إلى قرار.

ثالثاً. علاقة القرارات بالتوجيه: إن عملية التوجيه وتصحيح الانحرافات بشكل دائم تضع الإدارة أمام مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة، التي تتفق مع سياسات العمل وفي نفس الوقت تراعي الجوانب السلوكية في العمل. أن عملية اتخاذ القرارات ذات صلة مباشرة وعلاقة وثيقة بوظيفة التوجيه، فممارسة التوجيه هو في نهاية الأمر تقييم وتصحيح، وبالتالي فهو ممارسة عملية اتخاذ قرار.

رابعاً. اتخاذ القرارات والرقابة: ترتبط القرارات أيضاً بالرقابة حيث إن المعايير الرقابية التي تحددها الإدارة كمقياس لجودة الأداء أو كميته ما هي إلا قرارات مسبقة يتم تحديدها لمقارنة النتائج الفعلية مع المعدلات التي تم تحديدها للأداء في مرحلة التخطيط، وبالتالي بعد قياسها لأبد من اتخاذ قرار جديد يوضع إمكانية الاستمرار في الأداء كما هو بالخطوة أو تعديل مسارها.

أنواع القرارات

أولاً. القرارات التقليدية: ومنها

القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً. القرارات غير التقليدية: ومنها:

القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات.

يبادر المدير "متخذ القرار" بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير "متخذ القرار" لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

مراحل عملية إتخاذ القرار (خطوات اتخاذ القرار)

1. مرحلة تشخيص المشكلة (تحديد الهدف أو المشكلة).
2. مرحلة البحث عن المشكلة (جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة).
3. مرحلة البحث عن البدائل (تحديد البدائل المتاحة وإيجاد الحلول للمشكلة).
4. مرحلة تقييم البدائل (مرحلة البحث عن الحلول المتوقعة للمشكلة).
5. مرحلة اختيار البديل الأمثل (إختيار الحل الملائم للمشكلة).
6. مرحلة تنفيذ قرار أو حل المشكلة والمتابعة والرقابة على النتائج.

مقومات القرار الإداري

1. القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة.
2. يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر.
3. أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفاً.
4. تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.

مزايا مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

- تتيح لهم فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- خلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين.
- ترشيد اتخاذ القرارات وتحسين نوعيتها.
- تزيد من التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار الذي اشتركوا فيه.
- تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا.

المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

1. الروتين الزائد والإجراءات الشكلية المعقدة يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية، وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين والإجراءات الشكلية المعقدة فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج.
2. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها.
3. عدم وجود نظام سليم للاتصال إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه.
4. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة.

المحاضرة الحادية عشر. (التدريب الإداري) .. الأهداف والتحديات

يمثل التدريب عنصراً رئيسياً في التنمية البشرية سواء في الإعداد أو رفع مستوى التحول من مهنة إلى أخرى أو الإسهام في بناء الكوادر القيادية، كما يعتبر إحدى الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف الشركة أو المنظمة. مفهوم التدريب الإداري: نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

الأنشطة التي تتكون منها العملية التدريبية

1. جمع المعلومات وتحليلها (نظام المعلومات التدريبية).
2. تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. تصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب التدريب.
4. تقويم برامج التدريب والمتدربين.

أهداف التدريب الإداري

1. رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل.
2. العمل على توافق العامل مع الأعمال التي سيقوم بها.
3. توسيع مدارك ووجهات نظر العاملين بصفة مستمرة من خلال التعليم والتطوير المستمر.
4. تحسين الخدمات التي تقدم لجمهور المستفيدين والإرتقاء بمستوى جودتها.
5. تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكاليف عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين

طرق التدريب الإداري:

طرق التدريب الإداري متعددة واختيار الطريقة الأمثل يساعد في تحقيق هدف التدريب بشكل أكبر، ومن هذه الطرق: (المحاضرات، المناقشات الجماعية، تمثيل الأدوار، التدريب بالخبرة والملاحظة، التدريب عن طريق التناوب والنقل والتدوير الوظيفي، والتدريب على اتخاذ القرارات).

أهمية التدريب الإداري:

1. إكتساب معلومات جديدة.
2. التدريب طريق الإرتقاء والتميز.
3. التدريب طريق استيعاب التقنية الحديثة.
4. الثقة في النفس وقدراتها وطاقاتها.
5. شمول التدريب لجوانب كثيرة في الحياة.

أنواع التدريب وفقا للغرض أو الهدف من إعداد البرنامج التدريبي:

1. تدريب لاكتساب مهارة؛ مهارة التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي.
2. تدريب لزيادة المعلومات العامة؛ تساعد المتدرب على فهم طبيعة العمل وطرق حل المشكلات المتعلقة بمجال العمل الإداري.
3. تدريب تنشيطي؛ لتزويد المتدرب بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الإداري الذي يخدم الوظيفة. مثل النظريات الحديثة في إدارة الوقت وتنمية الموارد المالية والقيادة الإدارية.
4. إعادة التدريب؛ بمعنى تأهيل العامل للقيام بعمل آخر في مجال مختلف. مثال: عندما يتم ترقية موظف إلى رئيس قسم فإننا نحتاج إلى تدريبه على بعض مهارات الإشراف والمتابعة.

تحديات تواجه التدريب الإداري:

1. ضعف مستوى التعليم والنقص الشديد في عدد الأفراد المؤهلين مما يلقي على التدريب مسئوليات كبيرة.
2. إنخفاض مستوى التدريب عموما والإفتقار إلى البرامج التدريبية الجيدة.
3. ضعف الإمكانيات وقلة الكفاءات التدريبية ذات الخبرة العلمية والعملية.
4. الموقف السلبي للإدارة العليا تجاه التدريب (لا يعطون الاهتمام الكافي لتدريب مرؤوسيهيم ولا يهتمون بنقل آثار التدريب إلى العمل).
5. عدم توفر الإعتمادات المالية اللازمة للتدريب.
6. مقاومة العاملين للتدريب خوفا من التغيير وتحمل المسئولية.

الفئات التي يشملها التدريب الإعلامي:

يعد التدريب أمراً ضرورياً لما يوفره من كفاءات وكوادر بشرية تطبق مفاهيم وأساسيات الإعلام والصحافة الاحترافية لتساهم بذلك في تعزيز صناعة إعلامية قوية قادرة على المنافسة والانتشار.

وكل ما يلي يشملهم التدريب الإعلامي:

- إعلاميون ومهندسون وقانونيون، ومحررون.
- كامل كوادر الانتاج الإذاعي والتلفزيوني من تقنيي الصوت والصورة والإضاءة، ومخرجين ومصممي الديكور والمونتاج.
- الإداريون، والعاملون في مجال التسويق والاعلانات التجارية.

عناصر خطة التدريب:

يفضل أن تشمل خطة التدريب أكبر قدر من المعلومات وفق العناصر التالية:

- اسم الدورة.
- المدة (تحدد عدد الأيام، وعدد الساعات في كل يوم).
- هدف الدورة (ألا تزيد عن ثلاثة أهداف).
- الفئة المستفيدة (مثلاً: موظفي السكرتارية والاستقبال أو مديري المستودعات).
- قائمة بالمحتويات والموضوعات الأساسية في الدورة.
- اشتراطات في نوعية الحضور (مثل المستوى الدراسي أو أن يسبق حضور دورات أساسية).
- الحد الأدنى لعدد المشاركين.
- المكان الذي ستعقد فيه الدورة، التاريخ المحدد لعقد الدورة.
- اسم المدرب ومختصر عن سيرته الذاتية.
- الجهة المنفذة للدورة.
- الرسوم على كل مشارك.

مثال تطبيقي لدورة تدريبية في "تخطيط وإدارة المؤسسات الإعلامية" تنفذها "الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير"

مقدمة الدورة:

تكمن أهمية إدارة المؤسسات الإعلامية كونها وسيلة لتوجيه وضبط حسن سير العمل وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف الموضوعة.

الهدف من الدورة:

تتمية مهاراته واكتساب الخبرات الكافية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية والتخطيط للوصول إلى نجاح المؤسسات.

الفئة المستهدفة من حضور الدورة

- مدراء شركات الإنتاج التلفزيوني.
- أي شخص يريد الانضمام إلى المجال الإدارة الإعلامية.
- طلاب الأقسام الإعلامية في الجامعات.
- المتحدثون الرسميون للجهات الحكومية.

كيف سيستفيد المشاركون من حضور دورة

- عند نهاية برنامج الدورة سيكون المشاركون فيها قد تعرفوا على:
- التدريب على إدارة المؤسسات الإعلامية.
- اكتساب الخبرة في وضع الخطط لمشاريع من أجل تطوير عمل المؤسسات الإعلامية.
- اكتساب الخبرات في مجال تقديم البرامج التلفزيونية.

المحتوى العلمي للدورة:

- الإدارة تعريفها وأهميتها.
- الإدارة الإعلامية وأهميتها في مجال تطوير العمل الإعلامي.
- التخطيط لوضع المشاريع الإعلامية.
- البرامج الإعلامية وطرق نجاحها.

مدة حضور دورة تخطيط وإدارة المؤسسات الإعلامية:

تبلغ مدة الدورة بين (5) أيام و(10) أيام، كما يمكن عمل ماجستير مصغر عن دورة وإدارة المؤسسات الإعلامية.

تاريخ وأماكن انعقاد الدورة:

- تتعقد الدورة في كل من البلدان التالية: مصر والأردن وماليزيا وتركيا وإنجلترا وفرنسا وإيطاليا وألمانيا والسويد والنمسا والدنمرك، بالإضافة إلى استراليا والولايات المتحدة الأمريكية.
- تقدم الدورة في زمان ومكان مناسب لطبيعة أعمالك ووقتك.

أنماط تنفيذ الدورة التدريبية:

- تدريب جماعي في مراكز تابعة للأكاديمية.
- تدريب فردي وفق برنامج عمل منظم.
- تدريب ميداني وعملي
- تدريب نظري في قاعات مخصصة داخل الأكاديمية.
- بعد أن تنتهي الدورة من أعمالها سوف يحصل المشارك على شهادة معتمدة من الأكاديمية البريطانية عن حضوره دورة تخطيط وإدارة المؤسسات الإعلامية.

❖ للمزيد من المعلومات يمكنكم التواصل مع إدارة الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير.

في الختام يرى البعض يرى أن وظائف ومهارات الإدارة الأساسية تتمثل في:

التخطيط: الاختيار الأمثل لأهداف المنظمة، وسلسلة الأفعال لتحقيق الأهداف.
التنظيم: إنشاء مهمة وصلاحيات ذات علاقة تسمح للناس للعمل معا لإنجاز أهداف المنظمة.

القيادة: تحفيز وتنسيق وتنشيط الأشخاص للعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة.
التحكم: إنشاء مقياس دقيق ومراقبة الأنظمة لتقييم أداء العمل والتعرف على مدى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، أو كيف تمضي المؤسسة في طريق تحقيق أهدافها؟

المصادر والمراجع

- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، "أنماط وأساليب القيادة"، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2015)
- عبد النبي الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية. (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2016)
- جيهان أحمد رشتي، التنسيق والتكامل في مجال التخطيط الإعلامي على المستوى الوطني في قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي، (القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1980).
- عواطف عبد الرحمن، قضايا إعلامية معاصرة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1997)
- علي كنعان. (2016). إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار الايام، عمان: 2016)
- عطا الله شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015)
- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط وأساليب القيادة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن: 2011).
- عاطف عدلي العبد - عدلي رضا، إدارة المؤسسات الإعلامية.
- سوزان القليني، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- حبيب بلقاسم، جامعة الملك سعود، مقرر إدارة مؤسسات إعلامية، قسم الآداب، كلية الإعلام.
- صالح أبو اصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دار آرام للنشر والتوزيع، عمان: 1997)
- حامد حمادي، مفهوم ومسئوليات القيادة، (المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد: 1975)
- يمينا عاطف. التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، (أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، 2014)
- سعد لبيب، دراسات في العمل التلفزيوني العربي، (بغداد: مركز التوثيق الإعلامي، 1984)
- محمد يوسف، سلوك المدير في نظريات الإدارة الحديثة، بحث منشور، المركز العربي للتطوير الإداري: 1995)
- أحمد عمر عبد الرسول، إتقان مهارات الإتصال وأهميتها في التأثير على المتلقي، بحث منشور، (مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والإنسانيات، السودان: 2015)
- الإدارة الصحفية، منشورات اتحاد الصحفيين، السلسلة المهنية، سلسلة محاضرات الدورة التدريبية.
- علي عباس - أساسيات علم الإدارة - الميسرة للنشر والتوزيع.
- ربيحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء-الأردن-2007
- الصحافة وحقوق الإنسان، (نقابة الصحفيين المغاربة، الرباط: 1998)
- صحافة بلا دموع، رادفورد دايغانس، ترجمة باحثة الجومرد، (الموسوعة الصغيرة: 1989)
- محمد الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، (ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر: 1995)
- محمد جبريل، كيف تصدر جريدة من الصفر، (مجلة الدراسات الإعلامية، القاهرة: 1986)
- دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، (جامعة ورقلة: 2014)
- لشهب صفا، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر: 2006)
- الحسيني الديب، الإدارة ونجاح المؤسسة الصحفية، رسالة دكتوراه، (مجلة الدراسات، القاهرة: 1987)
- خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، (عالم الكتب، القاهرة: 1971)
- عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة وسبل تطويرها، (وزارة التخطيط، بغداد: 1987)
- رالف ستودجيل، القيادة والعضوية والتنظيم، (دار مطابع الشعب، القاهرة: 1965)
- ظاهر محمود كلابدة، (الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: 1997)
- الإدارة والتنظيم والقيادة الإدارية، ملازم تدريبية غير منشورة، المركز القومي للتدريب والتطوير الإداري، (هيئة التخطيط، العراق: 1998).

- عواطف عبد الرحمن، قضايا إعلامية معاصرة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1997)
- عاطف العبد، التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، (القاهر: دار الهاني، آذار 2000)
- عماد الهلالي، التخطيط الإعلامي للسياسة الخارجية في العراق، (بغداد: دار الشؤون العامة، 2002)
- عاطف عدلي العبد، التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية.
- صالح أبو أصبع: (تحديات الإعلام العربي: دراسات الإعلام)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طارق أحمد المحمود، سؤدد فؤاد الألويسي، التخطيط الإعلامي واستراتيجياته، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)
- عبد الرازق محمد الدليمي، التخطيط الإعلامي، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012)
- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والعشرون 2010
- حميد جاعد محسن، التنمية والتخطيط الإعلامي في العراق، (دار الرشيد للنشر، بغداد: 1979)
- سعد لبيب، أهمية التخطيط التلفزيوني على المدى الطويل، مجلة الفنون الإذاعية، العدد 2، بغداد، 1973.
- عبد الرازق محمد الدليمي، التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2012.
- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعي، مصر 2009
- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري-عمان- 2010
- ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء-الأردن-2007
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة
- برابري عياش، منصور عاطف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية تخصص محاسبة 2009/2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تقييم وظيفة التوجيه في البنوك الإسلامية.
- نادية حمدي صالح، تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية.
- براهيم إمام، أصول الإعلام الإسلامي، ص 20.
- محي الدين عبد الحليم، الإعلام الإسلامي وتطبيقاته العملية.
- عبد اللطيف حمزة، الإعلام له تاريخه ومذاهبه.
- محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، (دار وائل للنشر، الأردن: 2011)
- حسن مكاوي وليلى السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998.
- حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم اقتصادية، (جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2015)
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، (الدار الجامعية، الاسكندرية: 1998)
- فتحي حسين عامر، علم النفس الاعلامي ط1، العربي للنشر، 2012
- كنعان، نواف، إتخاذ القرارات (بين النظرية والتطبيق)، الرياض: مطابع الفرزدق 1985م
- ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن : 2007)
- محمود فياض آخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: 2010)
- جيمس.افرادوجي. اريك افراد، الإدارة ببساطة، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، (مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008)
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: 2002)
- نعيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (عالم الكتب الحديث، الأردن: 2011)
- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة.

- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، (دار وائل للنشر: 2011)
- خليل الفراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، (دار كنوز المعرفة، الأردن: 2006)
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: 2016)
- خرخاش سامية، جامعة محمد بوضياف وخرخاش نادية، جامعة فرحات عباس، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية.
- الدليمي، حميد. (2006). علم إجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية). دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط(1).
- فرحان، طالب. (2010). صناعة الإعلام الإذاعي والتلفزيوني .. المقومات الفنية والمهنية لرجل الإعلام الإسلامي. دار النفائس للنشر والتوزيع، العراق، درا الفجر للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الله النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة السانية، 2010)
- مروان كجك، الأسرة المسلمة أمام الفيديو والتلفزيون، ط1، دار الحكمة الطبية، القاهرة، 1986م.
- سامر العريفة، بحث حول الإدارة العامة والإدارة الخاصة، الجامعة اللبنانية.
- جامعة باجي مختار - عنابة - (كلية العلوم الاقتصادية ، بحث حول التوجيه) ..
<https://www.tomohna.net/vb/tomohna38074/>
- موقع العالم للإدارة ...
<http://www.mondeadm.com/> التحفيز -في- العمل -ومدى- أهميته.html.
- موسوعة مقالات مهارات النجاح ..
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238&SecID=54>
- عبدالعزيز محمد شمس الدين، وسائل الإتصال والتوجيه ..
<https://sites.google.com/site/drabdulazizalk/means-of-communication-and-guidance>
- جامعة الأزهر - كلية التجارة .. تفويض السلطة ..
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127089>
- عبد الوهاب بن سعيد الفطاني .. مقالات .. العربية نت ..
<https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2016/07/11/للخطة-الإستراتيجية.html>
- حبيب بن بلقاسم - قسم الإعلام - جامعة الملك سعود - الرياض
<https://faculty.ksu.edu.sa/hbelkacem/course/171642>
- أسس السياسات الإتصالية والإعلامية، منتديات ستار تايمز
<http://www.startimes.com/?t=20108171>
- عبد الله بدران .. الرسائل الإعلامية.. تأثيرات معرفية وتغييرات سلوكية
<http://balagh.co/pages/tex.php?tid=6398>
- موقع مفكرة الإسلام
<http://edara.khayma.com/إدارة/زيادة-الأعمال/اتخاذ-القرارات-الإدارية-أنواعها-ومراحلها>
- فياض حمزة رملي أرياب .. علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية .. مجلة الإنتماسة
https://www.ibtesamah.com/showthread-t_358596.html
- محمد بكري عبد العليم، المهارات الإدارية، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية
<http://almerja.net/reading.php?i=6&ida=1917&id=900&idm=45655>
- محمد العماري، مهارات النجاح
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1224&SecID=47>

مذكرة (محاضرات في إدارة المؤسسات الإعلامية)

تم .. بحمد الله وتوفيقه

أسأل من الله لنا ولكم التوفيق والسداد في القول والعمل

إعداد/ د. يحيى إبراهيم المدهون

yahyamadhoun@gmail.com/ 00972599505100

المحاضر في جامعة الأزهر - غزة - فلسطين