



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية

www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

الهندرة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالتخطيط

business process reengineering in media organizations and its relationship

with media planning

saidbahnasitfc@gmail.com ، **bahnas said adel** ، سعيد عادل بهناس

أستاذ محاضر ب، المخبر، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

2022/05/01: تاريخ النشر:	2022/04/29: تاريخ القبول:	2022/03/19: تاريخ الإرسال:
ملخص	الكلمات المفتاحية	
تعالج هذه الورقة إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات الإعلامية وعلاقة ذلك بالتخطيط الإعلامي من أجل تحيين المعلومات ومواكبة التطور الحاصل في مختلف المستويات لاسيما التكنولوجي، وتجاوز الحلول الآتية نحو عمل استراتيجي من خلال معرفة مفهوم الهندرة وخصائصها وفوائدها بالنسبة للمؤسسات الإعلامية وكذا علاقتها بالتخطيط.		
تصنيف JEL: E30 ؛ P11		
Abstract	Keywords	
This paper deals with business process reengineering in media organizations and its relationship with media planning in order to update information and keep pace with developments at various levels, particularly in technology, and move beyond real-time solutions to strategic action by knowing the concept, characteristics and benefits of business process reengineering for media organizations as well as their relationship to planning.		business process reengineering; media organizations; planning;
JEL Classification Codes : E30 ; P11		

١. مقدمة:

تختلف إدارة المؤسسة الإعلامية عن إدارة بقية المؤسسات نظرا لما تتميز به من خصوصيات فيها الجانب الإداري التنظيمي وحركة الاتصال الأفقية والعمودية في طابعها الرسمي كما تتجسد العلاقات العامة. وفيها الجانب الإداري الذي يرتبط بتسيير النفقات والأجور من جهة وتنظيم الإشهار عصب العملية الإعلامية من جهة أخرى، إضافة إلى هذين الجانبين نجد الجانب الفني التحريري وهو حجر الزاوية في العملية الإعلامية حيث يباع المنتج الإعلامي مرتين: مرة للمعلنين وأخرى للمتلقين، ومن البدهة تأثر المؤسسات الإعلامية بالشق الاقتصادي وتقلبات السوق والأزمات المالية فيتعين عليها أن تواكب ذلك بإعادة هندسة التسيير الإداري بغية التكيف مع مختلف التغيرات.

فكيف يمكن تطبيق الهندرة في المؤسسات الإعلامية؟ وما علاقة ذلك بالتخطيط الإعلامي؟
لمعرفة كيفية تطبيق الهندرة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالتخطيط الإعلامي تم اقتراح الخطة الآتية:
أولاً: مفهوم الهندرة في المؤسسات الإعلامية وخصائصها .

ثانياً: التخطيط الإعلامي ومراحل.

ثالثاً: ارتباط الهندسة الإدارية بالتخطيط الإعلامي لتحقيق الجودة.

خاتمة

II. مفهوم الهندرة في المؤسسات الإعلامية**1- في تعريف الهندرة:**

تتركب كلمة هندرة من كلمتين في الأصل وهما هندسة وإدارة وفي ذلك نحت من المصطلح الانجليزي business process reengineering والمراد به إعادة هندسة الأعمال (بن صالح، 2003، ص37).

ويعود ظهور الهندرة إلى عام 1992 حين أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة عنواناً لكتابهما: "هندرة المنظمات" ومن ذلك التاريخ اقتحم المصطلح مجال الإدارة لما يحمله من أفكار جديدة وكونه يحمل دعوة صريحة لتقديم نظرة مختلفة في شتى الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات الموجودة في عالم الإدارة، الأمر لا يعني الترقيع وال طول اللحظية وإنما إعادة بناء وإعادة تفكير وتصميم جذري للعمليات بغية إحداث تحسينات أولية عالية الجودة في معايير الأداء وهي تتضمن عديد المفاهيم (محمود، 2016، ص140).

- تبدأ من الصفر فهي إعادة تصميم جذرية.
- ثورة للتخلي عن كل قديم.
- يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل المنظمات.
- إنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره.

2- أهمية إعادة الهندسة في المؤسسات الإعلامية

تكمن أهمية الهندسة في كون منظمات الأعمال في العصر الحديث تحتاج للكفاءة التنظيمية حسب مقاييس الأسواق العالمية ممثلة في أساليب تطوير وتحسين تمكّنها من التكيف مع تغيّرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية؛ فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة العمل وإجراءاته واستراتيجياته التي أسست عليها كثير المنظمات (عبد الرحيم، 2011).

وتزداد الأهمية أكثر لدى المؤسسات الإعلامية؛ لاسيما مع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال والتي شكل فيها التحول الرقمي تحديا كبيرا، ليس من حيث إدارة المؤسسات فحسب؛ ولكن من خلال المنافسة الشديدة التي بات يفرضها الصحفيون المواطنون على الصحفيين المحترفين مستفيدين من حريتهم وعدم خضوعهم لخطأ افتتاحي معين ، وكذا ما تتيحه الهواتف الذكية من تصوير فائق الجودة وتقنيه المباشر وغير ذلك...

كما أن المؤسسة لم تعد مرتبطة بالمكان، إنما أمام تخطّع مكاني؛ إذ يمكن القيام بالعمل في أماكن فيزيقية تختلف عن المرافق الدائمة والمركزية، ويكون العمل عن بعد باستخدام الحاسوب، إذنا أمام أنموذج جديد معياري للعمل وإجراءاته في الاقتصادات المتطورة تقنيا، وإذا التقى ما هو منخلع زمانيا ومكانيا مع أشكال العمل التقليدية الحديثة والاتصالات الشبكية تحول العمل إلى ممارسة خاصة لا ترتبط بالضرورة بأوقات منتظمة (بارن، 2015، ص124).

وهنا يبرز العامل التكنولوجي إلى جانب تحديات السوق والمنافسة الإعلامية في كسب المعلنين والمتلقين مما يفرض ضرورة إعادة الهندسة الإدارية للمؤسسات الإعلامية كي تواكب هذه التغيرات، فمن غير المنطقي أن تبقى تسير بطرق تقليدية في زمن تغيّرت فيه الإدارة أسلوبا وتعاملا ووسائل.

3- خصائص الهندسة:

تتفرد الهندسة بجملة من الخصائص يمكن استخلاص بعضها في النقاط التالية (محمود، 2016، ص142):

- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- تهتم بالنتائج مركزة على الحاجة للعامل الداخلي والخارجي.
- تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية.
- تتميز مشروعاتها بطموحاتها الفائقة (التغيير الجذري)
- تُعنى أكثر بالعملاء
- تتميز بتخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- فيها التكامل بين عدة وظائف في وظيفة واحدة.

فإعادة الهندسة الإدارية ليست قرارا يُتخذ في لحظة عابرة، نتيجة موقف ما، ولعل هذا الذي يجعلها تُعنى بالعملية الإدارية ككل لا مجرد نشاط بعينه، كما أنها تتجاوز الالتزام ببذل عناية نحو الالتزام بتحقيق نتيجة بعدم ترك مجال

للصدفة، مستفيدة في ذلك بالتصميم والتخطيط والتركيز على المتعاملين مع المؤسسة، مع تخفيف آليات الرقابة ومحاولة صناعة التكامل بين مختلف الوظائف بشكل ينسجم فيه أدائها حتى تبدو وظيفة واحدة.

III. التخطيط الإعلامي ومراحله

1- تعريف التخطيط للمؤسسة الإعلامية

يعد التخطيط أحد العناصر الأساسية في عملية الإدارة، وله أولوياته مقارنة بالوظائف الأخرى من تنظيم وتسيير وتوجيه ورقابة وينبغي على الإدارة أن تركز عليه حفاظا على استمرارها ونموها ونجاحها فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات والبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها ميدانيا (العبد، 2003).

ومن تعريفات التخطيط ما قدمه الأستاذ الدكتور علي السلمي " تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة" (العبد، 2003، ص113).

كما يعرف التخطيط بصفة عامة بأنه أسلوب علمي يتم بمقتضاه اتخاذ التدابير عمليه لتحقيق أهداف معينه ومن وسائله:

تنسيق الإمكانيات، تنسيق القوة، توجيه الطاقات المتاحة (كنعان، 2015، ص120).

أما دركر Druker فيعرف التخطيط بأنه: " عمليه مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل المسؤولية عن هذه القرارات وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجوع صدى منظم ومنتظر" (أبو أصبع، 2011، ص120).

ويستخلص من هذه التعريفات أنّ التخطيط الإعلامي:

- عنصر أساسي في عملية الإدارة.
- يسهم في تحديد الأعمال والأنشطة والموارد.
- أسلوب علمي منظم.
- ينسق مختلف الإمكانيات.
- عمليه مستمرة استشرافية.

يستخدم التخطيط في المؤسسات الإعلامية عبر مدخلين أو من خلال جانبين مادي وإعلامي.

- التخطيط المادي: وهو التخطيط الذي يرتبط بالجوانب المالية والإدارية والتكنولوجية والبنى الأساسية في المؤسسات الإعلامية.

- التخطيط الإعلامي: وهو التخطيط الذي يرتبط بالمنتج الإعلامي، سواء ارتبط بالبرامج أو إعداد مجلة أو صحيفة، أو ارتبط بالحملات الإعلامية أو الإشهار (أبو أصبع، 2011، ص ص118-119).

2- مراحل عملية التخطيط الإعلامي:

يرى كل من ليفاين ووكمان Lavine and wachman أن عملية التخطيط تمر بأربع مراحل هي: وضع المهمات والأهداف، جمع المعلومات، وضع الاستراتيجيات، تطوير خطة العمل (أبو أصبع، 2011، ص122).

(أ) وضع المهمات والأهداف: إن تحديد المهمات والأهداف من صميم الإدارة بالأهداف والتي ليست عملية توجيه نحو عمل، وإنما وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز أيضا للعاملين (مبارك و الرشيد، 2014، ص14). ففي الإدارة بالأهداف يشعر كل طرف أنه جزء من عملية اتخاذ القرار.

(ب) جمع المعلومات: تعدّ المعلومات المدخلات الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية، وتوفّر المعلومات بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت الملائم يشكل قاعدة للعمل الإداري المنهج، على أن تتميز هذه المعلومات بجملة من الخصائص فتكون شاملة، دقيقة خالية من الأخطاء، ملائمة زمانياً، فلا تكون متقدمة، واقعية، كلفتها أقل من فائدها (عثمان، 2018، ص ص240-241).

(ج) وضع الاستراتيجيات: إننا حين نتحدث عن التخطيط في المؤسسة الإعلامية فنحن نتحدث عن تخطيط استراتيجي وما دامت الهندرة تنطلق من إعادة هندسة العمليات فمن الضروري بمكان أن يكون التخطيط الاستراتيجي يقوم على تبني التغيّر الحاصل في البيئة وفق الأسئلة الآتية (عطية، 2019، ص319):

← أين نحن؟ (ما الذي يشمل التقييم للوضع الراهن)

← ما هي الأهداف المستقبلية ضمن أطر التغيير؟

← ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ (تحديد الأهداف)

← ماذا نعمل لتحقيق ذلك؟ وكيف نحدد أساليب العمل المواجهة لقوى التغيير؟

وبذلك فالتخطيط لإدارة المؤسسة الإعلامية -وهي التي تشهد بيئة متغيرة دائماً- يحتاج إلى تشخيص، إدارة الأهداف، وإدارة استشرافية تستعد لمواجهة التحديات، فالتطور التكنولوجي فرض ضرورة مواكبة الوسائل التقليدية له والتكيف معه لا أن تتحداه.

(د) تطوير خطة العمل: وهي التي تحول الاستراتيجية إلى حقيقة عملية وينبغي أن تتسم الخطة بالمرونة فيمكن تعديلها لمواجهة غير المتوقع؛ مع تقسيمها إلى خطط فرعية محدّدة الفترة وترتيبها حسب الأولوية مع الإعلام بها، ولا يتوقف الأمر هنا وإنما تحتاج الخطة إلى متابعة وتقويم (الضويحي، 2004، ص24).

3- ارتباط الهندسة الإدارية بالتخطيط الإعلامي لتحقيق الجودة:

إن المؤسسة الإعلامية التي تتجح في رسم تخطيط مدروس، يتماهى مع الهندسة الإدارية بشكل يتراپان فيه، تستطيع أن تقدّم إضافة في إدارتها، وهو ما يثمر في الأداء المؤسسي، فالارتباط بين التخطيط والهندسة الإدارية يؤدي إلى انسجام الخطط الفرعية التي تطرحها الهندسة الإدارية، كما يتم تحديد البدائل أثناء التخطيط فيتم تجاوز عدة عوائق كالروتين والبيروقراطية، إضافة إلى أن الارتباط يحدّث مرونة في التخطيط؛ إذ يمكن لفريق الهندسة الإدارية اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة، أي اللامركزية في اتخاذ القرار، ويتحول دور المدير من رئيس إلى قائد مؤتمر ومفاوض،

فيسمح بالتالي بمشاركة الجميع في اتخاذ القرار، والأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط وضرورة التركيز على العمليات وفهم بنية العملية (الحميدي و آخرون، 2016، ص147).

وهذا ينسجم مع المؤسسة الإعلامية التي تقوم على سرعة الحصول على المعلومة وإيصالها دون إهمال الجانب الفني الإبداعي.

كما تساعد الهندسة الإدارية على استغلال الفرص، والإمكانيات المادية المتاحة، وتحقيق في المؤسسة الإعلامية من خلال العمليات التخطيطية.

إن ربط الهندسة الإدارية بالتخطيط الإعلامي يدفعنا إلى طموح الوصول إلى جودة الأداء في بيئة تنافسية، عمودياً بين الوسائل الإعلامية المختلفة نوعاً، وأفقياً بين الوسائل الإعلامية المشتركة وبذلك تنتقل نحو إدارة الجودة.

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة بأنها: "جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (حروش، 2015، ص16).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "تطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (الحميدي و آخرون، 2016، ص230).

وبذلك فيمكن الحديث عن إدارة إعلامية ترقى إلى تحقيق جودة تراعي خصوصية المنتج الإعلامي.

4- عناصر إدارة الجودة:

يشمل أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ التي تساعد في تحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والعناصر الأساسية لدى الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية:

أ) التزام إدارة المؤسسة الإعلامية بمبدأ تحسين إدارة الجودة: أي ضرورة اهتمام الإدارة بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع الإعلامية المنتجة، فنحن أمام منتج إعلامي مختلف عن غيره وأمام صناعة ثقافية بجمهور متطلب في نطاق منافسة قوية ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح العمل الصحفي ونجاح مفهوم إدارة الجودة.

ب) وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة: فالتخطيط علاقة بالهندرة وإدارة الجودة؛ والتخطيط الناجح أساس استمرار التنظيمات من خلال عملية التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التوقعات بناء على أسس علمية، ولهذا تجدر الإشارة إلى ضرورة تضمين البرامج التكوينية لطلبة الإعلام والاتصال مقاييس ترتبط بإدارة المؤسسة الإعلامية وآليات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

ج) الاهتمام بالجمهور: إن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي للمؤسسة الإعلامية لاسيما وأنها تتعامل مع نوعين من الجمهور، جمهور المعلنين وجمهور القراء أو المتلقين؛ فإدارة الجودة أسلوب إداري يؤكد ضرورة فهم ما يريده الجمهور، فهي تركز على الجمهور من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن العمل الإعلامي وأسلوب تقديمه.

د) تدريب الصحفيين ومختلف العاملين بالمؤسسة: تستدعي الجودة الشاملة الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، عن طريق توفير برامج مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على الأداء في الاتصال والتحرير والإخراج ومختلف العمليات المرتبطة بالأداء الإعلامي؛ وللتدريب مكانه مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف وضمان تحيين المعلومات وإعداد الكوادر البشرية تقنياً وفنياً وعلمياً .

هـ) مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات: يُنظر للمشاركة على أنّها عملية تفاعل للأفراد مع أداء المؤسسة ككل، وهنا تتجلى أهمية الاتصال الأفقي الذي يتيح للصحفيين وغيرهم من العاملين في المؤسسة تقديم اقتراحات تسهم في تحسين أداء المؤسسة ككل، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحل في المنظمات.

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وأراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء على مستوى التنظيمات (الحميدي و وآخرون، 2016، ص232).

IV. خاتمة

تبرز هذه الدراسة أهمية إعادة الهندسة الإدارية للمؤسسات الإعلامية لعديد العوامل فهي أكثر المؤسسات ارتباطاً بالتكنولوجيا الحديثة التي فرضت عليها أوعية جديدة ذات طابع افتراضي، لها جمهورها الخاص، كما أنّ هذه التكنولوجيا شكلت تهديداً حقيقياً لما هو تقليدي إن لم تتكيف معه المؤسسات الإعلامية، كما أنّ إدارة المؤسسة الإعلامية بخصوصيتها عن باقي التنظيمات تسير، تحريراً ومنتجاً إعلامياً تحتاج إلى تخطيط دقيق، استشرافي ومرن، يتعامل مع أي تحول أو أية أزمة، وصولاً إلى تحقيق إدارة تنشد الجودة الشاملة في بيئة تنافسية تتعدد فيها المؤسسات الإعلامية، ويكثر فيها العاملون في مجال الصحافة من غير المنتمين للمهنة.

V. الهوامش والإحالات:

- 1- السلطان فهد بن صالح. (2003). إعادة هندسة نظام العمل (الهندرة)، النظرية والتطبيق. الرياض: الطبعة 2.
- 2- دارن بارن. (2015). المجتمع الشبكي. (أنور الجمعاوي، المترجمون) الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى، .
- 3- رقيقة حروش. (جوان ، 2015). استخدام الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 4.
- 4- سميرة حسن عطية. (سبتمبر ، 2019). دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، ع2.
- 5- صالح خليل أبو أصبع. (2011). إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. عمان: دار مجدلاوي.
- 6- عاطف زاهر عبد الرحيم . (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. الأردن: دار الراية عمان، ط1.
- 7- عاطف عدلي العبد. (2003). إدارة المؤسسات الإعلامية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 8- عبد العزيز بن سلطان الضويحي. (2004). التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 9- علي كنعان. (2015). إدارة المؤسسات الإعلامية والصحفية. عمان: دار الأيام.
- 10- محمد مبارك، و محمد الرشيد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإعلام. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 11- مداحي عثمان. (جوان ، 2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
- 12- مفلح راتب الحميدي، و وآخرون. (2016). إعادة هندسة العمليات. عمان: دار حامد، ط1.
- 13- ممدوح علي محمود. (أفريل جوان، 2016). واقع الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج3 ع 3.