



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية المنصور الجامعة

قسم الاعلام الرقمي

إدارة المؤسسات الاعلامية

المرحلة الرابعة

للعام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

مقدمة

يتبادر إلى أذهان بعض من يعملون في الإدارات التي تهتم بشئون الرسالة الاعلامية (التي تسمى بإدارة التحرير في الصحف ، وإدارة البرامج في كل من الاذاعة والتلفزيون) أو من يُعدون أنفسهم للعمل في تلك الإدارات ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الادارية الأخرى أو ما يطلق عليه ادارة الأعمال في المؤسسة الاعلامية التي يعملون فيها ، وأن دورهم يقتصر على العمل الاعلامي الخاص بالرسالة الاعلامية فقط ، وأن الجوانب الادارية والفنية الأخرى هي عمل المحاسبين ، والاداريين ، والمهندسين والفنيين .. كذلك قد يتبادر إلى أذهان بعض هؤلاء الآخرين ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الخاصة بالرسالة الاعلامية ..

وقد يكون في ذلك جانب من الحقيقة ، وخاصة في الواقع الملموس في دول العالم الثالث . ولكن على أية حال فإن ذلك ليست الحقيقة كاملة .. فالواقع أن الاعلامي الذي يكتب ويعد الرسائل الاعلامية فقط قد انقضى عهده ، وأصبح من الضروري إذا أريد للمؤسسات الاعلامية أن تحقق الاهداف المحددة لها بالمستوى المطلوب ، أن يدرك هذا الاعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الادارة الاعلامية . كذلك يجب أن يلم الاداريون الذين يعملون في النواحي الادارية البحتة ، إلماماً كبيراً بما يدور في إدارات التحرير والبرامج . فلا يُنكر مدى تأثر القطاع الاعلامي بالقرارات التي تصدرها الادارة في المؤسسة الاعلامية تأثيراً بالغاً . ولذلك يجب تدريب الاعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل ، على الأعمال الادارية البحتة والفنية والهندسية ، وكذلك

الحال مع رجال الادارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولى مراكز قيادية فى المستقبل ، على أعمال التحرير والبرامج تدريباً عملياً عن طريق ممارسة العمل الاعلامى نفسه الذى يتعلق بالرسالة الاعلامية وهكذا .

وإن مسئوليات أقطاب العمل الاعلامى المتعلقة بالرسالة الاعلامية فى المؤسسات الاعلامية ، فرضت عليهم اليوم - إلى جانب تميزهم فى العمل الاعلامى - أن يكونوا أصحاب قدرات ادراية ، وتنظيمية ، وفنية دقيقة والأمر نفسه صحيح بالنسبة لأقطاب العمل الادارى بالمؤسسات الاعلامية ، حيث يجب عليهم أن يكونوا أيضاً أصحاب قدرات اعلامية متميزة إلى جانب تميزهم فى الجوانب الادارية والتنظيمية والفنية ..

ولذلك ينبغى على الطرفين ، أن يدرك كل منهما ، أن معرفته بمهام الطرف الآخر واتقانها . جزء ضرورى من ثقافته المهنية ، لأن الخصائص الحسية للوسيلة الاعلامية ، تحتم ضرورة تطويع الأسلوب ليلائم الوسيلة ، حتى يسير العمل فى سهولة ويسر ، ويحقق الأهداف المرجوه منه من أقصر طريق .

ومن هنا فقد تنبعت كليات الاعلام ، ومعاهده ، وأقسامه المختلفة - من وقت مبكر - إلى أهمية تدريس مادة « ادارة المؤسسات الاعلامية » لطلابها ، حتى يصبحوا على علم مسبق بهذه الجوانب الادارية ، التى لها تأثير بالغ على عملهم الاعلامى ، وحتى يكونوا مسلحين بهذا السلاح الفعال قبل تخرجهم فى الجامعة ، والنزول الى معترك الحياة العملية .

عموميات حول الإدارة

إن المتتبع لدراسة التاريخ في ظواهره المختلفة ، يلاحظ أن العلوم الانسانية ظهرت في فترات متعددة ومتباعدة أحيانا ، كما يلاحظ أن ظهور أى علم ، كان وليد الحاجة والظروف التي تستدعى التغلب على مشكلات معينة .

وبالرغم من أن التطبيق الفعلى للعلوم الإجتماعية ، ووجد في نفس اللحظة التي دب فيها الانسان على ظهر الأرض ، إلا أن التأصيل العلمى ، ووجود المبادئ ، والنظريات للعلوم الإجتماعية كان متأخراً نسبياً ، إذا ما قورنت بغيرها من العلوم .

وإدارة الأعمال - كعلم - لم تتبلور إلا منذ وقت قريب ، وإن كانت تطبيقاتها قد وجدت منذ القدم .

فإن نشأة الادارة العلمية ترجع الى بداية ظهور المجتمع الصناعى ، فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد فى المجتمع الواحد ، ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين فى تنظيم شئون حياتهم ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لهم . وحين شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر ادارى ينظم انتاج وتسويق سلعهم ، ويحدد علاقات الانتاج بينهم وبين جمهرة العاملين ، ويخترع الوسائل والأساليب التي من شأنها تطوير الانتاج الصناعى وازدهاره ، بدأت نظريات الادارة فى المجالين العام والخاص تتبلور منذ ذلك التاريخ ، ثم تنوع ، وتتعدد ، وتتعارض فى بعض أحيائها إلى يومنا هذا .

غير أن هذا لا يعنى أن الادارة لم تكن معروفة قبل ذلك ، أو أن نشأتها مرتبطة بأمريكا أو أوروبا . فنشأة الادارة ترجع الى بداية الخليقة فى هذا الوجود .. فقد عرف تاريخ البشرية أنماطاً متعددة من الادارات . ويدل تاريخ الحضارات العريقة من فرعونية ، ورومانية ، ويونانية ، وإسلامية

(*) مراجع هذا الفصل هى كتب الادارة بصفة عامة وهى كثيرة لمن يريد الرجوع اليها .

على أشكال من الإدارات التي صنعت لها امبراطوريات عظيمة . وكانت تلك الأشكال الادارية تشمل نواح مختلفة من سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وقضائية ، وعسكرية وغيرها .. ولا تزال آثار قدماء المصريين ، وما أشابوه من أهرامات واثار وحضارة ، تقطع بما كانت عليه الادارة من كفاية ومهارة . إلا أن الادارة كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية ، والمواهب الشخصية للحاكمين كما كان يُنظر اليها كفن من الفنون ، لها مظاهرها التي تدل عليها ، وتُوصف عهود الحكام بها . وكانت المقارنة بين عصر وعصر ، تقوم على مقدار الأثر الذي يُخلفه الحاكم في عصره .

وإذا كانت الادارة بمفهومها العام ، هي القدرة على استخدام الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية ، لتحقيق أهداف معينة ، فلا يزال يثور الجدل حول تطبيق هذا المفهوم ، من حيث كون الادارة علماً يرتكز على مجموعة من المبادئ والأصول ، أو لا تزال كما كانت عليه فناً يعتمد على المهارات الشخصية . والرأى الذى عليه الاجماع حالياً ، أنها علم بقدر المبادئ المخططة والمتعارف عليها فى أى عصر من العصور ، ولكنها أيضاً فن بقدر مقدرة الأفراد القيايين فى تطبيق تلك المبادئ المخططة والمتعارف عليها على مر العصور .

فالادارة لها أهميتها لكل فرد ، ولكل مجموعة من الأفراد فى أى مجتمع ، وذلك باعتبار أن الادارة تعالج وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الانسانى .. وهى تحقيق الأهداف التى يسعى اليها الفرد والجماعة . لذلك تتداخل الادارة فى جميع أوجه النشاط الانسانى . فنجدها فى الصناعة ، والتجارة ، والزراعة ، والتعليم ، والاعلام ، والجيش ، وميادين العمل الاجتماعى .. الخ وبالتبعية فالادارة لازمة لكل مجهود انسانى ، سواء فى ذلك الفرد أو مجموعة من الأفراد ، طالما كان هناك هدف يسعون لتحقيقه .

ومما هو جدير بالذكر أن علم الاقتصاد وعلم الادارة العامة ، قد ظهرا قبل علم ادارة الأعمال . ولهذا اعتمد هذا العلم الأخير على الاقتصاد ، وعلم الادارة العامة .

وقد تناول كثير من علماء الادارة تحليل « العملية الادارية » وحاولوا وضع وتأسيس مبادئ ونظريات لها . ولكن لم يتناول معظمهم « تاريخ الفكر الادارى » فى مراحل المختلفة . والواقع أنه ليس هناك تقسيم مرحلى معين للفكر الادارى ، ولكن يمكن تقسيمه الى أربع مراحل على النحو التالى :

أولاً : المرحلة الاولى : منذ ظهور الانسان حتى بداية العصر الاسلامى :

تدل كثير من الأعمال التى خلفها الانسان على ممارسة العملية الادارية . وخلال هذه المرحلة كان من الصعب الفصل بين القائد السياسى والقائد الادارى والملاحظ أن (القرآن الكريم) يقص لنا جوانب من الفكر الادارى ، عندما قرر ملك مصر وضع خطة بمساعدة سيدنا يوسف عليه السلام ، للتغلب على الشدة ، وأشرف يوسف على تنفيذ الخطة . وتطلب ذلك الاهتمام بالاشراف ، والتنفيذ ، والتخزين ، والنقل ، وتقديم التقارير عن سير العمل .. الخ .

ثانياً : المرحلة الثانية : منذ بداية عصر الاسلام حتى بداية الثورة الصناعية .

يخطئ كثير من الناس حين يعتقدون أن الاسلام لم يهتم إلا بقواعد السلوك الأخرى ، وأنه لم يضع نظاماً للحياة الدنيا بكل ما فيها من أنشطة . فلقد ورد فى القرآن الكريم قوله تعالى « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شئ فردوه الى الله والرسول .. » [سورة النساء آية ٥٩] وهذا فى مفهوم الادارة العامة تحديد السلطات والاختصاصات .

كما أن الادارة فى الاسلام قد أخذت من العلم والفن القيادى ، وسبقت دولا أرضية كثيرة فى تطبيق الفكر الادارى الذى بدأ يتبلور منذ أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين . وكان الفكر الادارى الاسلامى يستند الى نصوص القرآن الكريم ، وتوجيهات السنة الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الانسانية التى كانت تسود المجتمع الاسلامى فى ذلك الوقت . تلك القيم التى لا يزال الفكر الادارى المعاصر يلهث للوصول إليها . ولكنه يعجز ، لأنه لا يهتدى بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول . والحق .

وإذا كانت الادارة اليوم تهتم بتنظيم النشاط البشرى الجماعى ، تنظيمياً يعمل على حسن ادارة شئون المجتمع ، وخدمته لتحقيق أهدافه الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، فإنها تتطلب اعداداً وتخطيطاً لذلك النشاط ، من تحديد للأهداف ، وتقدير للاحتياجات ، وتدابير للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، والتنسيق بينها ثم متابعة تنفيذها ، ورقابة العمل للتعرف على أوجه الفصور ، والانحراف ، واصلاح المعوقات ، ووضع الضوابط التى تحكم الأداء ، وتقلل الانحراف عن طريق التقييم الدورى ، والاشراف والمراجعة ، والمراقبة ، وهو ما يكون فى جملته العملية الادارية ، فقد كانت الدولة الاسلامية فى عهد الرسول ، والخلفاء الراشدين ، والعهدين

الأموى والعباسى ، تقوم بكل هذه العمليات ، مهتدية بالفكر الادارى الاسلامى المنزل ، وما خططه الرسول من سنة وسلوك ، وما اتبعه على دريه خلفاؤه الزاشدون .

ويكابر جداً من يقول ان الادارة بصورتها العصرية لم يكن لها وجود فى العهود الاسلامية الاولى . صحيح إن وظائف الادارة بمسمياتها الحديثة ، كالتخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، والرقابة ، وإدارة شئون الأفراد وغيرها ، لم تكن تسمى بنفس المسميات ، ولكن العبرة بأن الادارة فى الاسلام كانت تطبق كل تلك العمليات . غير أن العالم الاسلامى أصيب بانتكاسات سياسية ، واجتماعية جعلته مطيه وعرضه للتأثير من جانب التيارات السياسية والاجتماعية والثقافية الغربية ، والتي صورت لنا نشأة الادارة ومبادئها العصرية ، وتطبيقاتها ، ومسمياتها ، وكأنها خلق جديد من واقع المجتمعات المتقدمة ، وما علينا إلا الإنعمان لها ، والقبول بها ، ثم الاقتباس منها ، والتقليد فيما ينفع ، وما لا ينفع .

وان كان ثم خلاف بين الاداره فى الاسلام ، والادارة الحديثة المعاصرة ، فإنه اختلاف هدف فى المقام الأول ، واختلاف فى حجم بين مجتمعين فى المقام الثانى ، واختلاف قدرة من جانب الدول الغربية على البحث عن الجديد المفيد ، واختلاف امكانيات تقنية ، واعلامية ، وعلمية ، ساعدت فى بلورة الفكر الادارى المعاصر ، وطمس معالم الادارة فى الاسلام . وساعد فى ذلك عدم الاجتهاد ، وعدم إعمال الفكر من جانب أبناء الدول الاسلامية فى تراثهم القديم ، ويعددهم عن الشريعة الاسلامية علماً وتطبيقاً (١) .

ثالثاً : المرحلة الثالثة : منذ بداية الثورة الصناعية حتى بداية حركة الادارة العلمية

إن ممارسة العملية الادارية ، لم تظهر بصورة واضحة قبل الثورة الصناعية . ونعنى ادخال الآلية على نطاق واسع وخصوصاً فى مجال الصناعة . وبالتالي فإن أهمية الادارة بوظائفها المختلفة ، وظهرت مع ظهور هذه الثورة فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر ، وكان من أبرز آثارها ، تغيير نظام الانتاج ، والتسويق ، والعماله ، وتضخم حجم المشروع .

(١) أحمد ابراهيم أبوسن / الادارة فى الاسلام (المطبعة العصرية - دى ١٩٨١) ص ٢٢ و ٢٣ .

رابعاً : المرحلة الرابعة : منذ بداية حركة الادارة العلمية حتى الآن .

يطلق اسم « الادارة العلمية » على تلك المرحلة التي ظهرت على نطاق صغير حتى نهاية القرن الماضي ، وازداد الاهتمام بها في أوائل هذا القرن .

ويعتبر « فريدريك وينسلو تايلور » (^(*) Fredrick Taylor) رائد حركة الادارة العلمية ، فقد دهش للإهمال والاسراف المتفشيان في دوائر الأعمال الأمريكية ، ومن هنا حرص على كشف الطرق التي تساعد على رفع الكفاية الانتاجية . وأشار الى أن الطريق لرفع الكفاية هو توافر الادارة الرشيدة ، ولا يكفي توافر العمال المدربين جيداً . وأهم مبدأ قدمه هو ضرورة تطبيق « الطريقة العلمية » في حل المشكلات الادارية .. ويمكن اجمال أهم أفكاره فيما يلي :-

(١) تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي ، أي بلوغ أقصى انتاجية ، وبأقل تكلفة مادية وبشرية ، وذلك من خلال دراسته العلمية للحركة ، والوقت في كل عملية . ومؤدى ذلك أن يتم تحليل كل عملية ، وأن نتبين الحركات اللازمة لاتمامها ، مع تحديد الوقت اللازم لأداء كل منها . ولذلك أمكن تحديد ما يجب أن يقوم به العامل في كل عملية . كما أمكن في الوقت نفسه تحديد الحركات التي لا ضرورة لها في كل عملية .

(٢) تحليل العملية الادارية ، تمهيداً لدراسة كل حركة من حركاتها ، ثم اختيار العاملين ، وتدريبهم وفقاً للعملية المقررة . وأخيراً تحقيق تعاون وثيق بين المديرين والعاملين .

كذلك فإن « هنري فايول » (^(*) Henri Fayol) يعتبر من رواد حركة الادارة العلمية .. وإذا كان « تايلور » قد أجرى معظم أبحاثه في المستويات الادارية الدنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ،

(*) فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) مهندس انتاج أمريكي . مؤسس علم إدارة الأعمال . ولد في مدينة بجرمان تاون بأمريكا . وتخرج في معهد ستيفنسن للتكنولوجيا عام ١٨٨٢ وقد نجحت الطريقة التي أدخلها لإدارة الأعمال في الورشة ، والمكاتب ، والمصانع ، وخاصة في مصانع الصلب . وكان هو يعمل في مصنع للصلب وأصبح مهندساً أول للمصنع . له عدة مؤلفات علمية أهمها « قواعد الادارة العلمية » صدر عام ١٩١١ وكذلك « الادارة العلمية » صدر عام ١٩١٤ .

(*) هنري فايول (١٨٦١ - ١٩٢٥) حصل على شهادته العالية كمهندس للمناجم عام ١٨٨٠ وعين في السنة نفسها مهندساً في شركة للتعدين . وتدرج في مناصبها الى أن عين مديراً لها عام ١٨٨٨ وقد نشر بحثاً بعنوان (الادارة الصناعية العامة) في عام ١٩٢٢

فإن « فايول » أجرى معظم أبحاثه فى مستويات الإدارة العليا فى فرنسا . ونادى بضرورة التخصص ، وتقسيم العمل ، ووحدة الأمر ، وخضوع الصالح الفردى للصالح العام . . . وتميز عن « تايلور » بأنه جعل الإدارة قائمة بذاتها ، ويتقيرره أن علم الإدارة علم عام يسرى على كل نشاط أياً كان نوعه .

وقد تميزت هذه المرحلة بوجود أبحاث ودراسات كثيرة فى الإدارة ، تهدف الى رفع الكفاءة ، وزيادة الأداء ، كما تميزت بالتأصيل العلمى لمبادئ الإدارة ، وإنشاء الدراسات المتخصصة فى الجامعات والمعاهد العليا .

تعريف الإدارة (١)

لقد أدى اتساع دائرة فكر الإدارة ، وشمولها ، وكثرة تعريفاتها الى صعوبة الاتفاق على تعريف محدد شامل جامع مانع للإدارة . وذلك لتعدد الفترات الزمنية التى ظهرت فيها التعاريف المختلفة للإدارة ، ولتنوع الخبرات التى بحثت فى هذا الموضوع وبالتالي تأثر التعريف بخلفياتهم العلمية ، والثقافية ، واتجاهاتهم الدراسية والفلسفات المتعددة التى يتوقف كل منها على وجهة نظر القائم بالتعريف ومعتقداته . فعلى سبيل المثال وردت التعريفات الآتية :-

« ... الإدارة هى القوة التى تدير المشروع والتى تعتبر مسئولة عن نجاحه أو فشله »

« ... الإدارة هى الأداة الخاصة بتحديد النتائج المطلوب الوصول إليها ، والعمل على

تحقيقها عن طريق وبواسطة جهود الجماعة ، بالاستخدام الفعال للأفراد والموارد الأخرى »

« ... الإدارة هى النشاط الذى يؤدي الى أداء الأعمال ، وتحقيق أشياء معينة

بواسطة الناس »

« ... الإدارة هى التخطيط والتطبيق »

« ... الإدارة هى اشباع الحاجات الاقتصادية ، والاجتماعية عن طريق كونها نشاطاً منتجاً

للاقتصاد والمجتمع . »

« ... الإدارة هى مورد يستخدم بواسطة كل فرد من أجل تحقيق الأهداف »

(١) راجع فى ذلك كتاب السيد عبده ناجى / الإدارة العامة - مدخل ادارى (القاهرة - دار النهضة العربية الطبعة

الثالثة ١٩٩١) ص ٤٦ - ٥٠ .

ان التعريفات السابقة للإدارة وان كانت مختلفة ، إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة . ويلاحظ أن كل تعريف قد تأثر بالفعل بمعتقدات واتجاهات واهتمامات واصفه . وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في التعريفات السابقة ، إلا أن جوهرها واحد تقريباً . فهناك أهداف يجب تحقيقها . وهناك موارد بشرية ومادية تستخدم بأسلوب ما لتحقيق هذه الأهداف التي تهم الفرد والمجتمع ، وأخيراً فهناك النشاط الإداري الذي يحقق الربط بين ما نسعى الى تحقيقه وبين مالدينا من موارد غير منظمة وقيود مفروضة عليها . ويقصد بهذا الربط ، الأسلوب أو الطريقة التي تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف على أحسن وجه .

وعلى ضوء هذا التوضيح البسيط يمكن تعريف الإدارة على أنها أوجه النشاط المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة ، ومراقبة التنفيذ والنتائج بما يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

وجدير بالذكر أن الإدارة وفقاً للمفهوم السابق ، تعتبر نشاطاً . والذي يقوم بهذا النشاط هو المدير في كافة المستويات الإدارية ، أو أعضاء الهيئة الإدارية . فالمدير هو الذي يخطط ، وينظم ، ويوجه ، ويراقب من أجل الهدف . وهو بذلك يجمع وينظم الموارد او يستخدمها أفضل استخدام ليحقق الغايات المنشودة . الأمر الذي يساعد على تحقيق حياة أفضل .

وهناك أربعة عناصر رئيسية مرتبطة بالإدارة وهي : البشر أو الأفراد .. والأفكار .. والموارد المادية .. والأهداف . وهذه هي العناصر التي يعمل معها المدير باستمرار عن طريق الوظائف الإدارية الرئيسية وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .

(١) البشر : يعتبر العنصر البشري أو الأفراد من أهم العناصر الأربعة مجتمعة بالنسبة للمدير . فالإدارة أساساً من أجل البشر ، وبواسطة البشر . فمن أجل تحقيق الأهداف لابد من الاتصال بالأفراد . واقتناعهم وتحفيزهم . وهم بحاجة الى قيادة وإشراف على انجاز الأعمال بكفاءة مناسبة ، تحقق الرضاء ، والأشباع .

(٢) الأفكار : وهي أساس هام ورئيسي للمدير من حيث حاجته دائماً الى التفكير المبدع البناء . فالتساؤلات بماهية الأهداف ، وبكيفية تحديدها .. والحصول على الموارد وكيفية تخصيصها . والأولويات . والخطوات الواجب اتباعها وتسلسلها .. وتوقيت الأداء .. والمشكلات التي تحتاج الى تحليل ، كل ذلك يمكن الاجابة عليها عن طريق استخدام الأفكار والمجهود الذهني ،

والمقدرة الابتكارية للمدير . ويمكن القول إن عنصر الأفكار يمثل المقدرة الادارية وهو عنصر يتعلق بالبشر أيضا ، تأكيداً لأهمية الانسان أو العنصر البشرى .

(٣) الموارد المادية : والموارد الأخرى غير البشرية تمثل العنصر الثالث وأساس نجاح المدير أيضا . فالمدير مسئول عن حصر هذه الموارد وقياسها ، وإيجاد اتصال وتنسيق بينها ، وإنشاء علاقات متجددة بين مكوناتها ، حيث أنها تستخدم بواسطة البشر ، لتحقيق غايات معينة . فالطرق ، والأسواق ، والآلات ، والأموال ، والأرض ، والمواد تعتبر موارد رئيسية يستخدمها المدير ، ولابد من ايجاد علاقات بينها لتعمل بشكل متجانس .

(٤) الاهداف : وأخيراً فالاهداف هى التى تقدم سبباً لاستخدام المدير للبشر ، والأفكار والموارد الأخرى . فهناك هدف ينبغى الوصول اليه ، ورسالة لتحقيق ، ومما غاية المدير وأساس عمله .

مدلول كلمة ادارة والكلمات المرادفة لها

يقصد بكلمة « إدارة » كافة الجهود والعمليات التى تبذل أثناء حياة المشروع ، أو فى بدايته ، أو عند تصفيته ، من كافة المستويات الادارية بصورة فردية أو جماعية ، بقصد تحقيق الاهداف بأسرع ما يمكن ، وبأقل التكاليف . والادارة بهذا المعنى عبارة عن مجموعة وظائف . ومن ناحية أخرى فإن كلمة « إدارة » تطلق على الهيئة أو الجهاز أو مجموعة الأفراد القائمين بالوظائف والجهود المختلفة .. فيقال ان ادارة المشروع تعمل بجد ونشاط ، أو تعمل بصفة مستمرة لانجاح المشروع .

أما كلمة « قيادة » فتعنى قدرة الشخص على اغراء الآخرين للعمل بثقة وحماس .. وهذا يتطلب التأثير فى أعضاء الجماعة ولهذا تعتمد القيادة على الصفات الشخصية للفرد ، ومدى قدرته على التأثير فى الآخرين .

ويمكن أن تكون القيادة ناتج السلطات الرسمية . وذلك عندما نرى روح الجماعة سائدة فى وحدة اقتصادية ، بحيث لا يشعر العاملون بالفوارق نتيجة للمستويات الادارية المختلفة .. وقد توجد القيادة بدون التنظيمات الرسمية عندما يلتف مجموعة من الناس حول شخص معين ، ولكن من أجل تحقيق هدف مشروع . ولهذا فالادارة ترتبط بتنظيمات رسمية ، أما القيادة فقد ترتبط بها وقد لا ترتبط .

أما كلمة « رئاسة » فيرى البعض أن المقصود بها . السلطات المفروضة من خارج المنشأة ، وتقوم على أساس نظام موضوع ، وليس على أساس اختيار الجماعة ، ويمثل لها الأفراد خوفاً من الجزاء ، وبذلك تفتقر عن القيادة بأن الرضا متوافر في القيادة دون الرئاسة ، كما تفتقر عن الإدارة والقيادة بأن كلا منهما تتبع من داخل المنشأة .

كما يرى البعض الآخر أن الرئاسة تشمل كلا من الإدارة والقيادة . ولهذا فكلما رئيس تطلق على مدير أى مجموعة من الأشخاص ، كما تطلق على قائد المجموعة كذلك .. ولهذا فانها تعتبر كبديل عنهما .

أما كلمة « إشراف » فالمقصود بها ملاحظة أعمال المرؤسين ، بهدف تحقيق بعض الوظائف الإدارية : كالتوجيه والرقابة . ولهذا يعتبر الإشراف جزءاً من الوظيفة الإدارية ومن مستلزماتها .

المستويات الإدارية

لكى تقوم الإدارة بوظائفها كاملة فى سبيل تحقيق أهداف المشروع ، فلا بد من تفويض السلطات ، حتى لا تتركز الأعمال والقرارات كلها فى شخص واحد . .

ومن هنا فلا بد من وجود التسلسل الإدارى ، وبالتالي توجد المستويات الإدارية .. وتختلف المستويات الإدارية حسب حجم المشروع ودرجة مركزية السلطة فيه . ولكن غالباً ما توجد ثلاثة مستويات هى :-

(١) الإدارة العليا : ويقصد بها كبار الموظفين الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للعمل ، وتحديد أهداف المنشأة ، ورسم السياسات العامة . كما يقومون باتخاذ قرارات التسعيرة (قيمة الافلام أو المسلسلات أو غير ذلك) والربط بين سياسة المشروع والسياسة العامة للدولة . ويوجد فى هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة ، أو مجلس الشركاء . أو مديرو العموم . وبالنسبة للوزارات يوجد فى هذا المستوى الوزير ونوابه ومساعدوه . ووكلاء الوزارة ، رؤساء المجالس واللجان الدائمة .

ويكون هذا المستوى مسئولاً أمام المساهمين ، أو أصحاب المشروع . أو المجالس النيابية .. الخ ونظراً لأهمية هذا المستوى . ولأن قراراته لها أثارها على المدى الطويل ، فإنه غالباً ما يتم تعيين أصحابه عن طريق الانتخاب أو بمرسوم رئاسى أو ملكى وما أشبه .

(٢) الإدارة الوسطى : ويقصد بها المستوى الإدارى الذى يقوم بنقل السياسات ، والاهداف ، والخطوط العامة - التى وضعتها الإدارة العليا - الى المستويات الادارية الدنيا ، وتوضح ما يكتنفها من غموض ، ورفع التقارير للإدارة العليا عن مستويات الانجاز وعن الصعوبات التى تواجه التنفيذ .

وتحتم طبيعة عمل الإدارة الوسطى ، التواجد فى أماكن العمل بصفة شبه مستمرة ، ولذلك نادراً ما نجد شخصاً فى مستوى الإدارة الوسطى يشغل أكثر من منصب فى آن واحد ، وتشكل معظم اللجان من بين أفراد الإدارة الوسطى لدراسة بعض الموضوعات وكتابة تقارير عنها ، وإذا كان من الممكن السماح لبعض أشخاص الإدارة العليا بالتنقل ، نظراً لإمكانية إحلال بديل له من الإدارة الوسطى ، فإن عملية التنقل بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى تصبح من الخطورة بمكان ، لصعوبة إحلال بديل من الإدارة الدنيا . ولهذا يجب الاحتفاظ ما أمكن بأفراد هذا المستوى .

(٣) الإدارة الدنيا : ويطلق عليها إدارة التشغيل أو الإدارة التنفيذية والمقصود بذلك هؤلاء الذين يراقبون العمال وصغار الموظفين ، للتأكد من تأدية العمل بصورة تحقق أهداف المشروع .

ومن النادر أن تتخذ إدارة التشغيل قرارات تتعلق بالتنظيم ، أو الجوانب المالية ، وإذا اتخذت بعض القرارات ففى أضيق الحدود . ويتركز اهتمام هذا المستوى فى الجوانب الفنية بالنسبة للمصانع وغيرها ، أو فى الجوانب الشكلية كالنظافة بالنسبة لمنشآت الخدمات . وغالباً ما يتم تعيين هذا المستوى بالترقية أو عن طريق الاعلان .

أنشطة الإدارة

تمارس الإدارة وظائفها المختلفة - التى سيأتى فيما بعد الحديث عنها - فى مجالات عديدة هى :-

(١) إدارة الانتاج : تقوم الإدارة بدور رئيس فى المشروعات .. فبالنسبة للمشروعات الصناعية - مثلاً - تقوم بتحديد نوع المنتجات الملائمة ، ومواصفاتها ، وكمياتها ، ومدى التوزيع المطلوب ، ووضع جداول التشغيل ، ووضع الخطة الزمنية للانتاج ، وما يحتاج إليه إنجاز العمل من أفراد ، وآلات ، ومعدات ، وخام . وتحديد الأسلوب ، أو الطريقة المتبعة فى الانتاج ، ووضع معايير الأداء ، وتقرير الشراء أو الانتاج . كما تساهم الإدارة فى تصميم المصنع ، ونظم التخزين ،

والنقل ، وتقرير التدريب الفنى للعاملين ، ووضع الخطة لصيانة الآلات والمنتجات وغيرها .

(٢) إدارة الأفراد: تختص بالعنصر البشرى فى المنظمة . ولذلك تقوم بالتخطيط للقوى العاملة اللازمة ، الحالية والمستقبلية . وتقوم باختيار العاملين ذوى الكفاءة ، وتحديد أنسب الطرق لاستثمار مجهوداتهم ، وتحديد أنظمة العمل والحوافز المادية والمعنوية . كما تعالج مشكلاتهم الشخصية والمعنوية . وتستفيد من مقترحاتهم وآرائهم ، لتحقيق التكيف والانسجام بين العاملين .

(٣) إدارة التمويل : تختص بتوفير الأموال اللازمة (وأحيانا تسمى إدارة الحسابات الجارية) للقيام بأنشطة المؤسسة ، أو المنظمة ، أو المشروع ، وتحقيق أهدافه ، وذلك من المصادر الملائمة ، فى الوقت المطلوب ، وبالتكلفة المناسبة ، وترشيد الانفاق ، وتحديد إجراءات الصرف ، ومسك الدفاتر ، واعداد الكشوف التى توضح حركة الأموال ، واتجاهاتها ، ونتائج الأعمال ، والحسابات الخاصة .

(٤) إدارة التسويق : وتهدف الى توصيل الخدمة أو السلعة الى الجمهور ، فى الوقت المناسب ، وبالكميات المناسبة والملائمة ، والجودة المطلوبة ، أو السعر المعتدل . ولذلك فهى تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التى يستلزمها وصول السلعة أو الخدمة من المنتج الى الجمهور . ونشاط إدارة التسويق يبدأ قبل انتاج السلعة ، وأثناء عملية الانتاج ، وبعدها .

(٥) إدارة المشتريات : تختص بتوفير المواد الخام ، والأدوات ، ومختلف الأصناف التى تحتاج إليها الإدارات المختلفة ، بالمواصفات والجودة المحددة ، وبالكميات الملائمة ، والتكلفة المناسبة . وتقوم لذلك بدراسة الأسعار ، وتحديد طريقة الشراء الملائمة ، وشروط التعاقد ، وإجراءات التوريد ، والشحن ، والفحص ، والاستلام .

(٦) إدارة المخازن : تحتوى هذه الإدارة على كافة المواد ، والخامات ومختلف المعدات التى تستخدمها الإدارات المختلفة . وتهدف إلى امداد الإدارات بالأصناف التى تحتاج إليها فى الموعد المطلوب . وبالكميات والمواصفات المحددة . والقيام بكافة الأنشطة المخزنية وإثبات وتقرير طريقة الخزن ، وترتيب المواد داخل المخازن ، واتباع الطرق المخزنية السليمة ، وكيفية صيانه المواد من السرقة والتلف والحريق .

(٧) إدارة الصيانة : تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ، ومبانيها ، ومعدات وكافة محتوياتها ، واتخاذ مختلف الوسائل لحمايتها من الحرائق ، والتلف ، والضياع ، ولذلك تقوم بمراقبة أساليب الأمن والسلامة ، والصيانة ، وتدريب العاملين عليها .

مجالات الادارة

تمارس الادارة فى مجالات عديدة ، أمكن حصرها فى مجالين أساسيين وهما : الادارة العامة . والادارة الخاصة . وسوف يتركز الحديث عن هذين المجالين بهدف تحديد أى المجالين تنتمى اليه ادارة المؤسسات الاعلامية ..

أولاً : الادارة العامة « الادارة الحكومية » : يعتبر علم الادارة العامة من العلوم الحديثة إذ لم يظهر هذا العلم إلا منذ عام ١٩٠٠ ولكنه قفز قفزات واسعة عقب الحربين الأولى ، والثانية ، حيث أدت هاتان الحربان الى وضع أعباء كثيرة على عاتق الدول ، اذ لم يكن من اليسير انجازها إلا عن طريق استخدام أفضل الوسائل العلمية ، لتوحيد امكانات الدول بهدف تحقيق ما تلتزم به من واجبات . فكانت الادارة العامة التى هى تنظيم وادارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية .

وللادارة العامة عدة خصائص من أهمها :

- (١) أنها ادارة حكومية تنظمها التشريعات الحكومية .
- (٢) أنها تقدم منفعة عامة ، ونجاحها يرتبط برضاء الجمهور المستفيد من خدماتها .
- (٣) التمويل فيها حكومى خالص ، ويرتبط بميزانية الدولة العامة .
- (٤) تمارس أنشطتها عن طريق الأجهزة المتعددة ، كالوزارات والمجالس والهيئات الحكومية ، ومهدفها هو المحافظة على أمن ، وسلامة ، وصحة المواطنين ، والعمل على تنمية الوطن سياسياً ، واقتصادياً ، واجتماعياً .. الخ .
- (٥) اختيار الموظفين من خلال قواعد عامة ، تطبق على جميع أجهزة الدولة ، من حيث المرتبات ، والعلاقات ، وشروط التعيين .. الخ .
- (٦) أنها تعكس السياسة العامة للدولة ، وتتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه .
- (٧) تتناول الادارة العامة مصالح الجماهير . لذلك لابد أن تتسم بالانسانية فى تناول مشكلات الجماهير واحتياجاتها . ولابد أن تساير قيم المجتمع وثقافته .
- (٨) توجه الادارة العامة جهودها لتقديم خدمات عامة ، وليس لتحقيق الربح .

- (٩) تستند إلى الأنظمة الموضوعة لتوقيع الجزاء على المخالفين .
- (١٠) الإدارة العامة عنصر هام في التنمية . إذ لا تتجج التنمية إلا بواسطة جهاز إدارى سليم على مستوى عال من القدرة والكفاءة .
- ثانيا : الإدارة الخاصة « إدارة الأعمال » : ويقصد بها إدارة أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الذى يهدف الى تحقيق الربح . وبهذا المعنى تكون الإدارة الخاصة هى نفسها إدارة الأعمال .
- ويوجد مفهوم آخر للإدارة الخاصة وهو : أنها الهيئات الأهلية التى تستهدف تقديم الخدمات دون السعى وراء الربح . مثل الجمعيات الخيرية والاجتماعية .
- والإدارة الخاصة بمعنى إدارة الأعمال تتميز بعدة مميزات أهمها ما يلى :-
- (١) أن إدارة الأعمال تستهدف تحقيق الربح ولذلك تقاس كفاءة الإدارة بالقدرة على تحقيق الربح .
- (٢) قد تضطر إدارة الأعمال فى سبيل الربح ، إلى ارتكاب أعمال مخالفة للنزق أو الأخلاق العامة . وهذا غير مشروع ولا يجوز اللجوء اليه مهما كانت الظروف .
- (٣) يحكم إدارة الأعمال طابع المنافسة ، والجرأة ، واقتناص الفرص ، والمخاطرة ، والمرونة ، وعدم التقيد بالتعليمات فى سبيل تحقيق الهدف .
- (٤) يضع أنظمة إدارة الأعمال صاحب العمل ، ويغيرها متى شاء . والعاملون لديه مسئولون أمامه ، وأمام من ينوبون عنه ، كمجلس الإدارة . مثلا .
- وبالرغم من وجود هذا التميز الواضح بين هذين النوعين الأساسيين من الإدارة إلا أنه توجد أوجه تشابه بينهما على النحو التالى :
- (١) أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال يقعان فى نطاق علم الإدارة ، والذى تنطبق مبادئه على كليهما . فالقيام بالإدارة العامة وإدارة الأعمال يحتاج الى تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة وهى وظائف إدارية تعتمد على مبادئ علم الإدارة وهو علم واحد
- (٢) بالرغم من أن إدارة الأعمال تهدف الى تحقيق الربح ، فانها أيضا تسعى الى تحقيق الصالح العام ، وتقديم الخدمة ، مثل الإدارة العامة ، وكل منهما تحكمه المسؤولية الاجتماعية .

(٣) هناك تماثل بين الإدارتين فيما يتعلق بكبر حجم المشروعات التي تديرها . فظهور الشركات الخاصة العالمية متعددة الجنسية ، والشركات الاحتكارية الضخمة مظهر لذلك كما أن تأميم بعض الشركات الكبرى والعالمية ، وأيلولتها للدولة تؤكد هذا التشابه .

وإدارة المؤسسات الإعلامية - على ضوء ما سبق توضيحه - لا يمكن اعتبارها إدارة عامة فقط ، لأن طبيعتها عملها تحتاج إلى مرونة ، وحرية في الأداء ، وأكثر مما تحتاج إليه أية هيئة حكومية أخرى .. ولا يمكن أن تدار المؤسسة الإعلامية - مثلاً - كما تدار هيئة الكهرباء أو أية هيئة حكومية أخرى .. كما أنها لا يمكن أن تدار كمؤسسة خاصة تستهدف الربح فقط ، لأنها مؤسسة اجتماعية لها رسالة عامة تستهدف من خلالها تنمية المجتمع وتطوره ، وزيادة وعي المواطنين بالقضايا المختلفة .

ولذلك فإن المؤسسة الإعلامية تجمع بين طابعي الإدارة الخاصة ، والإدارة العامة .. وإن كانت المؤسسة الإذاعية (الراديو والتلفزيون) مثلاً - باعتبارها هيئة مملوكة للحكومة ، تمويلها وتشرف عليها في أغلب دول العالم فهي أقرب في إدارتها إلى الإدارة العامة من المؤسسات الإعلامية الأملية . وهذا ما سيتم توضيحه تفصيلاً في الفصول التالية .

**

الادارة فى المؤسسات الاعلامية(*)

اذا كان وراء كل إنجاز حضارى جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات ، فان وراء نجاح هذه المخترعات ، وتسهيل مهمة العلماء ، تكمن يوماً الادارة الناجحة ، التى تستطيع توظيف الكفاءات العلمية ، مع الامكانيات المتاحة ، بأفضل السبل ، وبأقل التكاليف الممكنة ، من أجل خير المجتمع ، وضبط حسن سير العمل ، وكفاءة الأداء .

ولا يختلف اثنان لما لأهمية الادارة فى نجاح أى منظمة ، سواء كانت شركة ، أو مؤسسة ، أو مدرسة ، أو وزارة ، أو مستشفى ، أو مزرعة . ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الادارة لا جوهرها . ومن ثم فأى نشاط يحتاج الى ادارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط .

وتتفرع المؤسسات الاعلامية فى مصر ، والوطن العربى ، لتشمل مؤسسات صحفية ، وإذاعة ، وتليفزيون ، ووكالات أنباء ، ودور نشر ، وشركات اعلانات ، ولكنها تتفق مع أى منظمة أخرى فى أنها جميعاً لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية ، مثل : الانتاج ، والمشتريات ، والتسويق ، والأفراد ، والأعمال المكتبية ، والتمويل ، وأن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة .

وطبيعة الاعلام فى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الاعلام وبين حكوماتها . وهذا ينعكس بالتالى على طريقة ادارة هذه المؤسسات ، وتحديد أهدافها ، وأساليب تحقيقها .

ونظراً لطبيعة المهنة الاعلامية ، فإن هذه الأهداف متحركة ، ومن ثم فان ادارة المؤسسات الاعلامية تحتاج الى أكثر من مهارة ، فالتسلح بالعلم الإدارى - مثلاً - لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية ، تحتاج الى مرونة فى اصدار القرارات وسرعة اتخاذها ، والقدرة على حل المشكلات السريعة ، والمتلاحقة ، والمتداخلة بين الأقسام الادارية ، والفنية ، والتحريرية فى مؤسسة صحفية ما .

(*) اعتمدنا فى هذه الجزئية بصفة أساسية على كتاب (صالح أبو اصبع وخالد محمد أحمد / ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى (دمشق - صبرا للطباعة والنشر ١٩٨٤) ص ١٧ - ٢٥ و ٦٣ - ٧٧ .

كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير اذاعة أو تليفزيون ليست مثل مشكلات مصنع اطارات أو مزرعة ، إذ أنها مشكلات من نوع خاص . تحتاج الى المرونة ، والسرعة من قبل مدير مؤسسة اعلامية . ومن ثم فإن العملية الادارية فى المؤسسات الاعلامية ليست مجرد تسليح بقواعد العلم الادارى بحسب ، بل انها علاوة على ذلك تحتاج الى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الاعلامية ونشرها « تسويقها » .

إن أى مؤسسة تهدف الى تحقيق أهداف معينة .. ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة ، فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى الى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة . ومن ثم فإن مؤسسة اعلامية تهدف الى الاخبار ، والتوجيه ، والترفيه ... الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف الى التعليم مثل الجامعة ، أو انتاج الخضراوات مثل المزرعة .. إن كل واحدة من هذه المؤسسات ، يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ، ومن ثم فإن شكل ادارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة .

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات ، أو المنظمات ، فأنها تتفق باشتراكها فى عناصر أساسية هى : (١) أهداف المؤسسة . (٢) كادر المؤسسة من موظفين وعمال (٣) التمويل (٤) مقر ومشتملاته من آلات وأنوات .. الخ (٥) نشاط المؤسسة (٦) الاتصال . (٧) الادارة .

أولاً : الأهداف : والمقصود بأهداف المؤسسة ، تلك النتائج التى تطمح المؤسسة الى تحقيقها ، بجهد أفرادها ، وامكانياتها المتاحة . وعلى سبيل المثال : فإن محطة اذاعة فى بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها ، وتهدف فى العادة الى ربط الاذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع ، يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية :-

(١) لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحده قومية أو لتثير الجمهور ضد غزو خارجى ، أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموى ذاتى .

(٢) لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة ، وتعلن عن احداث هامة تهم الجمهور .

(٣) لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية ، فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة ، أو حقول مهارات العمل .

(٤) لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية الريفية المعزولة .

(٥) الترفيه والتسلية .

كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع . وهذه الأهداف فى حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية .

وفى مجال الاعلام يمكن الحديث عن :-

(أ) أهداف استراتيجية طويلة الأجل : وهى أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري . وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال اذاعة برنامج أو اثنين فى الإذاعة أو التليفزيون . أو نشر حلقة أو اثنتين فى صحيفة .. فهو هدف استراتيجى لأنه من أهداف الاعلام طويلة الأجل ، والتي قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الاعلامية وتكرارها .

(ب) أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل : ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، يتم فى العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل ، والتي بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجى .

وفى مجال الإذاعة مثلاً ، يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات ، أهدافاً أنية قصيرة الأجل ، وهو هدف الترفيه . وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافاً اعلامية أنية . إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أخرج ما تكون الى برمجة لخطط قصيرة ، تتكامل محصلتها النهائية فى تحقيق الهدف الاستراتيجى ، الذى تهدف اليه تلك المؤسسات الاعلامية .

ثانياً : كادر المؤسسة من موظفين وعمال : أن أى مؤسسة تقوم عادة على جهد انسانى واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة فى المواقع المناسبة . وهكذا فإن عصب أى مؤسسة يتمثل بأفرادها . وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها . والأفراد عبارة عن موظفين ، وعمال مهرة ، وعمال عاديين ، ويؤدى كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة .

فمؤسسة صحفية - مثلاً - لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم . فنجد . الكاتب ، والصحفى ، والمخرج ، والمحاسب ، والإدارى ، والطابع ، والفنى ، والرسام ، والموظف المكتبى ، والسكرتير .. الخ . وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل . ليقدموا فى النهاية ثمرة عمل جماعى ، هو جريدة يومية ، أو مجلة أسبوعية ، ويدون هذا الفريق التكامل لا يمكن لعمل أن يخرج ناجحاً مكتملاً .

ثالثاً : رأس المال (التمويل) : إن رأس المال جزء أساس مكمّل للنشاط البشرى فى أى مؤسسة كانت . ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية ، أو زراعية هو أساس لبدء أى نشاط ، لأن النشاط فى طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية ، هى رأس مال يربح أو يخسر . والمال قبل كل شئ أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة .. وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات ، وآلات ، وشراء مقر أو تأجيرها . ومهما كانت طبيعة المؤسسة ، فإن المال ، أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها .

وفى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ، ومنها ما يلى :-

(أ) الإذاعات المسموعة والمرئية ، يتم تمويلها كاملاً من قبل أغلبية الحكومات العربية ، والبعض منها يستخدم الاعلانات وتسويق المواد الاعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات . مثل اذاعة الشرق الأوسط والتلفزيون فى مصر .

(ب) المؤسسات الصحفية ، ودور النشر الخاصة والتي هى فى حقيقتها ذات أهداف تجارية ، وتستطيع تغطية تكاليفها بالاعلانات أو بالدعم المباشر ، وغير المباشر من الحكومات ، مثلما تراه فى دول الخليج .

(ج) المؤسسات الصحفية شبه الخاصة ، وهى مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الادارى والمالى ، والتي تستطيع أن تغطى نفقاتها من نشاطها التجارى مثل المؤسسات الصحفية فى مصر .

(د) المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية ، وهى التى تصدر صحفاً ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الاعلام ، التى تقوم بتغطية أى عجز فى الميزانيات .

رابعاً : المقر ومشتعلاته من آلات ومعدات : لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر . فهو المكان الذى يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم ، من أجل تحقيق أهدافها . وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها ، وأن يشتمل على كل الادوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة .

فالاذاعة مثلاً تحتاج الى مقر يشتمل على الاستوديوهات ، وأجهزة الارسال ، وآلات التسجيل ، والأرشفة ، ومكاتب الموظفين .. الخ . والجريدة تحتاج الى مقر يتسع للمحررين ،

وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات ، وشبكة الاتصال الهاتفي ، وآلات التصوير ، ومعامل الطبع والتحميض ، وآلات الطباعة وغيرها .

خامسا : نشاط المؤسسة : إن نشاط أى مؤسسة هو ثمرة الجهد الانساني ، سواء كان عقليا أو عضليا . ويرتبط نشاط أى مؤسسة بأهدافها ، ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته ، النتائج التى تطمح اليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة . وفى المجال الاعلامى فان نشاط المؤسسة الاعلامية يختلف بالوسائل ، وإن كان يتفق بالأهداف . ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة اعلامية ، تفرض شكلاً من الرسائل مختلفة بعضها عن البعض الآخر .

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة ، وعن الكتاب .. ومن ثم فإن هذه الوسائل الاعلامية تختلف فيما بينها اختلافات فى الدرجة ، وإن اتفقت فى الهدف .. كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الاذاعية ، أو التلفزيونية ، وإن كانت تلتقى فى الهدف . والنشاط فى أى مؤسسة ليس شكلا واحداً من الأعمال ، بحيث يؤدى كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه ، مهما نظر الى هذه الوظيفة من منظور الأهمية أو الاحترام أو عدمهما . وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملى ، يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة ، مع احساس بالمسؤولية والتقدير له .

سادساً الاتصال : المقصود بالاتصال هنا هو ، أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات ، فى اطار المؤسسة ، سواء كانت قيادات عليا ، أو وسطى ، أو موظفين عاديين . والاتصال هنا يعنى انتقال المعلومات ، والأفكار ، والعواطف ، والمهارات .. الخ باستخدام الرموز مثل : الكلمات ، والصور ، والأشكال ، والرسوم .. وغيرها . فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات ، قد تكون مكتوبة ، أو شفوية مواجهة ، أو بالتليفون ، أو بواسطة مديرين أقل رتبة . فالاتصال هو العملية الحيوية ، التى من خلالها يتم أى نشاط انساني ، وبدونه يتعذر إنجاز أى عمل .

والاتصال بالنسبة لأى مؤسسة ذو جانبين

(1) اتصال داخلى : ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة ، من خلال

قنوات الاتصال بين الرؤساء والرؤسين .

(ب) اتصال خارجى : ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى ، أوزيائن .

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية ، فان نشاطها الاساسى هو نشاط اتصالى . ولذا فان الاتصال الخارجى يعتبر أساس عملها ، إذ أن سلعها وهى وسائل اعلامية اتصالية ، تتوجه أساساً لمخاطبة جمهورها (الزيائن) . وقدرة الادارة على الاتصال الداخلى الناجح فى المؤسسة هى أولى خطوات نجاح ادارة المؤسسة الاعلامية فى اتصالها الخارجى .

سابعاً : الادارة : وبالادارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة ، وذلك بتوجيه كواردها لتأدية واجباتها ، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل ، وبأقل التكاليف .

ومن ثم فان الادارة مسئولة مباشرة عن العناصر السنه السابقة الذكر .. فهى المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة .. وعن اختيار كواردها معن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم .. وهى المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها .. وهى التى تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها . وتقوم بضبطه .. والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل .. فالادارة هكذا تكون عصب المؤسسة ، وضابطها الذى ينظم ، وينسق ، ويتابع ، ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة .

ان العملية الادارية تشتمل على فن القيادة .. والتخطيط .. والرقابة .. والتنظيم .. والتوظيف .. والاتصال .. وصنع القرار .. وفن التعامل مع الآخرين . وكلها معاً اذا تم تأديتها بنجاح ، تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

وإدارة المؤسسات الاعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية . وهذه العوامل تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية الادارية وبمقدار ما تستطيع الادارة الناجحة من ادراك أبعاد هذه العوامل ، والتعامل معها لصالح المؤسسة ، فانها تهين ظروفاً أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة .

ان طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية ، تابع من الطبيعة الخاصة لادارة تلك المؤسسات ، والتى تختلف عن غيرها من ادارات الشركات والمصانع ، وذلك من عدة جهات تتمثل فى الآتى :-

(١) أن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة ، وذات تأثيرات متعددة ، على مستوى الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الاعلامية أهمية خاصة .

(٢) إن طبيعة المواد الاعلامية تمتاز من حيث الزمن ، بضرورة مواكبة الحدث ، والسرعة فى تغطية والتعامل معه ، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الادارى ، وسرعة اتخاذ القرار فى المؤسسة .
(٣) إن التشريعات الوقائية التى تسنها المجتمعات ، وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على أنماط متعددة ، مما يجعل ادارة المؤسسة الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤيا للعملية الادارية .

(٤) ان طبيعة التنافس فى المؤسسة الاعلامية ، لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الاعلامية (كمواد) وإنما أيضاً يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فان التنافس يكمن فى الحصول على أفضل الكفاءات ، التى تستطيع تقديم أفضل الرسائل الاعلامية للجمهور ، شكلاً ومضموناً . وهذا يتطلب فى أغلب الأحيان من الادارة ، الحرص على العاملين فيها ، بما لديهم من كفاءات ، وخبرات نادرة .

(٥) ان ادارة المؤسسة الاعلامية ، تحتاج الى وعى كامل بأهمية الانسان ، والآلة ، والزمان ، والمكان فى اطار التخطيط ، والتنفيذ ، حيث تحقق متكاملة أفضل الاداء فى سبيل تحقيق الأهداف .

(٦) ان طبيعة العمل الاعلامى عمل تكاملى ، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسى مهما تضاعف مركزه الوظيفى ، ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكاً أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل ، وسلوكها ، وأنماط اتصالها ، وأساليب القيادة فيها .
كانت تلك بعض الملاحظات التى سيتم توضيحها أكثر خلال شرح العملية الادارية فى الصفحات التالية .

مؤثرات على ادارة المؤسسات الاعلامية

تشتمل ادارة المؤسسات الاعلامية على جانبين متكاملين للعملية الادارية :
أولاهما ادارة التحرير التى تهتم بجوانب اعداد الرسالة الاعلامية ونشرها . وثانيهما ادارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط انساني ، واقتصادي ، والتى يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال .
وفى الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الادارة بجانبها الثانى ، ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة ، على الرغم من أن النشاط الأساسى لادارة المؤسسات هو نشر الرسالة الاعلامية ، سواء كانت مكتوبة ، أو مسموعة ، أو مرئية . فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها ، كذلك فان الانتاج الرئيسى للمؤسسات الاعلامية يكمن فى رسائلها الاعلامية .

ونظراً لطبيعة الرسائل الاعلامية ، وتأثيرها على الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ككل ، فإن المؤسسات الاعلامية تواجهها أنواع عديدة من القيود ، والضوابط ، والضغط التي تؤثر على نشاطها . والمؤسسات الاعلامية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها ، بكل أوجهها السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية .

وهكذا فإن المؤسسات الاعلامية تخضع - في أحوال كثيرة - الى قيود ، وضوابط ، وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة ، واجتماعية كالمجتمع ، واقتصادية كالشركات ، ويمكن السبب في وضع هذه الضغوط على ادارة المؤسسات الاعلامية ، لادراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الاعلام ، وتأثيرها الخطير على المجتمع . ولذا فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات . وقد تختلف درجة السيطرة ، وشكلها ، وأسلوبها ، إلا أنها تلتقي جميعاً على ضرورة وضع بعض القيود ، والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الاعلامية .

وتترك دول العالم الثالث عامة ، والدول العربية خاصة ، ما للإعلام من أهمية سياسية في تشكيل الرأي العام وأهمية اقتصادية في تدعيم خطط التنمية ، والتنشيط الاقتصادي ، وأهمية ثقافية من خلال إطلاع الناس على أفاق جديدة من المعرفة والثقافة ، وأهمية اجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة الاجتماعية السائدة . لذا فإن هذه الدول تسيطر سيطرة مباشرة - من خلال ملكية وإدارة وسائل الاتصال - على الاذاعة ، والتلفزيون ، ووكالات الأنباء . وفي دول أخرى تسيطر على كل ما يتعلق بوسائل الاتصال الجماهيري ، من اذاعات ، وصحف ، ودور نشر ، ووكالات أنباء ، ووكالات اعلان .. الخ .

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل الاعلامي ، وخاصة الصحافة ، من خلال قوانين المطبوعات ، واللوائح المنظمة للعمل الاعلامي . ومثل هذه القوانين تؤثر على ادارة المؤسسات تأثيراً مباشراً ، وغير مباشر . فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الاعلامية ، كما تؤثر على التوظيف ، وعلى عملية النشر ذاتها ، وعلى اتخاذ القرار .

ونوضح فيما يلي أبرز أشكال السيطرة ، والضغط التي تمارس على المؤسسات الاعلامية ، والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار - وهو عملية ادارية من الدرجة الأولى - سواء كان هذا القرار ادارياً بحتاً ، أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الاعلامية .

وبصفة عامة ، فإنه أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الاعلامية ، تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات ، الى ضغوط سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، الى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها ، من حيث بنيتها التنظيمية ، وكوادرها .. وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي :-

أولا : حق الدولة فى منح الترخيص وسحبه والاشراف المباشر :

تمتلك الدولة فى جميع الأقطار العربية حقها فى منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الاعلامية ، فالمؤسسات الصحفية ، ومؤسسات الطباعة والنشر ، وتشترط جميع الدول العربية ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة ، لاصدار صحيفة ، أو انشاء مؤسسة اعلامية . وعلى سبيل المثال ففى مصر تنص المادتان (١٥١٤) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة ، على ضرورة الحصول على ترخيص لاصدار الصحف ، يتم الحصول عليه من المجلس الأعلى للصحافة .

إن تأثير مالك حق منح الترخيص على ادارة المؤسسات الاعلامية ، يكمن حقيقة فى الضغط الذى يمكن أن يمارسه من حقه أيضا فى سحب الترخيص . ومن ثم فإن كثيراً من القرارات التى تتخذها ادارات المؤسسات الاعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر ، تتخذ فى عين أصحابها قوة سحب الترخيص التى يمكن أن تهدد المؤسسة .

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن فى اشرافها المباشر ، وملكيته لوسائل النشر والاعلام ، سواء كانت اذاعة مسموعة ، أو مرئية ، أو صحافة . وتكاد تلتقى جميع الدول العربية فى ملكيتها للاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء . وبعض الدول تمتلك أيضا الصحف ، وبور النشر ، والاعلان ، والتوزيع . ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفى تأثيره المباشر على ادارة تلك المؤسسات . فالدولة هى التى تقوم بتعيين المديرين ، وهى التى تقوم بوضع سياستها الاعلامية وهى التى تحدد ميزانياتها ، وتؤثر الدولة على الادارة بالضغط على الموظفين وامكانية استمرارهم فى وظائفهم .. الخ .

ثانيا : السيطرة الاقتصادية من خلال الاعلان وامتلاك وسائل الاعلام :

إن مالكي وسائل الاعلام ، سواء كان المالك حكومياً أو قطاعاً خاصاً ، لهم تأثيرهم على ما يقرأه الناس ، وما يسمعه ، أو يشاهده ، بالإضافة الى سيطرتهم على مضمون الوسائل الاعلامية ، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الاعلامية وادارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي :

(أ) يقرر مالك المؤسسة الاعلامية سياستها ، وأهدافها ، ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا .

(ب) يقوم مالك المؤسسة الاعلامية بالاشراف على تعيين الموظفين ، وتحديد مسئولياتهم ، بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا . والمقياس هو الولاء لا الكفاءة .

(ج) يتدخل مالك المؤسسة الاعلامية - حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي - فى اصدار القرارات التى قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذى للمؤسسة الاعلامية .

(د) يحدد مالك المؤسسة الاعلامية ميزانيتها ، مما يؤثر على نشاطها ، وفعالية إدارتها بوجهيها التحريرى والادارى .. والميزانية والعوامل الأخرى فى المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً من خلال عدة أوجه ، ومنها : قصفر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين نوى الكفاءة الأقل ، لأن مرتباتهم أقل ، وكذلك نوعية المادة الصحفية . وتقليل ساعات البث والارسال فى الاذاعة والتليفزيون . وصفحات أقل فى الجرائد والمجلات ، والعكس بالعكس .

ويؤثر الاعلان بدوره على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية بوجهيها التحرير والادارى . والاعلان فى الاذاعة المرئية والمسموعة فى دول العالم الثالث بشكل عام ، يمثل عائدأ قليلاً من البنية المالية للمؤسسة الاذاعية ، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر . ولكن لو انتقلنا الى الصحافة فإن الاعلان الذى يشكل جزءاً أساسياً من عوائد الصحيفة ، يمكن أن يؤثر تأثيراً مباشراً على ادارة التحرير ، وعلى ميزانية الصحيفة ، التى تؤثر بدورها على الادارة التنظيمية .

ثالثاً : القوانين واللوائح المنظمة للاعلام :

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للاعلام من بلد عربى الى آخر . وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة ، وأن مفهومها يشمل - أحياناً - الاذاعة المسموعة والمرئية ، وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع ، إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء المحلية ، وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها . فالقوانين المنظمة للاعلام ، وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات ، تؤثر تأثيراً مباشراً من عدة أوجه على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية . وتلك القوانين تقدم أنماطاً من التحكم فى الادارة من خلال .

(أ) وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة ، وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو شروط الترخيص للمحرر ، أو الكاتب للعمل في الصحيفة .. وتعرض المادتان (١٩ و ٢٠) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة في مصر للشروط الخاصة بملكية الصحف .. وتعرض المادة (٢١) من نفس القانون لرئيس التحرير والمحريين ويشترط فيهم أن يكونوا أعضاء مقدين بجدول المشتغلين بنقابة الصحفيين ويستثنى من ذلك رؤساء تحرير الصحف العلمية التي تصدرها هيئات علمية أو غيرها من الهيئات التي يحددها المجلس الأعلى للصحافة . كما يتعرض الفصل الثاني من نفس القانون وكذلك الباب الثاني من اللائحة التنفيذية لنفس القانون لحقوق الصحفيين وواجباتهم .. كذلك يتعرض الفصل الثاني من القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ بإنشاء نقابة الصحفيين لشروط عضوية الصحفيين وقيدهم في جداول النقابة . وتعرض الباب الرابع من القانون نفسه لحقوق الصحفيين وواجباتهم

(ب) تحديد محظورات النشر ، والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها والا فإن ذلك سيعرضها للعقوبات .. وتنص المادة (٦) من القانون ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة في مصر على أن « يلتزم الصحفي فيما ينشره بالمقومات الأساسية للمجتمع المنصوص عليها في الدستور » .. كما تنص المادة (٨) من القانون نفسه على أنه « يحظر على الصحيفة تناول ما تتولاها سلطات التحقيق أو المحاكمة بما يؤثر على صالح التحقيق أو المحاكمة أو بما يؤثر على مراكز من يتناولهم التحقيق أو المحاكمة » . وكذلك تنص المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لنفس القانون على أنه « يجب الالتزام بعدم إبراز نشر أخبار الجريمة وأسماء وصور المتهمين أو المحكوم عليهم على نحو يعجد الجريمة والمجرمين ، ولا يجوز نشر أسماء وصور المحكوم عليهم أو المتهمين الأحداث تمكيناً لهم من التوبة والعودة الى احترام نظام المجتمع » .

(ج) تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية . ففي مصر يحدد القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة (١) ولائحته التنفيذية (٢) الهياكل التنظيمية

(١) راجع في ذلك الفصل الثاني بعنوان (الجمعية العمومية) والفصل الثالث بعنوان (مجالس الإدارة والتحرير) من الباب الثالث لهذا القانون .

(٢) راجع في ذلك الفصل الثاني بعنوان (الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير) من الباب الرابع من هذه اللائحة التنفيذية . حيث تنظم طريقة واجراءات وانتخابات الجمعيات العمومية ، ومجالس الإدارة ومجالس التحرير .

الادارية للجمعيات العمومية ومجالس الادارة ، ومجالس التحرير بالصحف المصرية . فالمادة (٢٩) من القانون تنص على أن « تشكل الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية من خمسة وثلاثين عضواً » ويكون اختيارهم على أساس « ١٥ عضواً يمثلون الصحفيين والاداريين ، والعمال بالمؤسسة الصحفية يتم انتخابهم بالاقتراع السرى المباشر ويشترط فى العضو أن يكون له خبرة فى أعمال الصحافة مدة خمس سنوات على الأقل . وتنتخب كل فئة من بينها خمسة أعضاء » .. وكذلك « ٢٠ عضواً يختارهم مجلس الشورى من الكتاب أو المهتمين بشئون الفكر والثقافة والصحافة والاعلام على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتجرى الانتخابات دوماً يتم الاختيار كل أربع سنوات »

وتتناول المادة (٢٠) من القانون اختصاصات الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية . وتنص المادة (٣١) من نفس القانون على تشكيل مجلس ادارة المؤسسة الصحفية القومية من خمسة عشر عضواً هم : رئيس مجلس الادارة ويختاره مجلس الشورى وكذلك ستة من العاملين بالمؤسسة يتم انتخابهم بالاقتراع السرى المباشر على أن يكون اثنان عن الصحفيين واثنان عن الإداريين واثنان عن العمال . وتنتخب كل فئة ممثليها .. وأيضاً ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الشورى على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتكون مدة عضوية مجلس الادارة أربع سنوات قابلة للتجديد .

وتقضى المادة (٣٢) من نفس القانون على تشكيل مجلس للتحرير لكل صحيفة من الصحف القومية يضم خمسة أعضاء على الأقل ويرأسه رئيس التحرير الذى يختاره مجلس الشورى . ويختار مجلس الادارة الأعضاء الأربعة الباقين ويكون من بينهم من يلى رئيس التحرير فى مسئولية العمل الصحفى .

وهناك أيضاً أشكال أخرى من القوانين التى تنظم نقابات الصحفيين ، ومواثيق الشرف التى تنظم شروط مزاوله مهنة الصحافة ، وأدائها ، ومحظوراتها .. الخ .

رابعا : الضغوط الاجتماعية

إن تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة فى الادارة مراوغة ، إذ أنه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن فى أذهان الاعلاميين يلتزمون بها ، حتى وإن كانوا لا يؤمنون

بها ، الى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام الاجتماعى ذاته ، الذى يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبة على حساب العمل ومثل هذا يكون واضحاً فى عمليات التوظيف ، وكذلك فى عمليات النشر أيضاً .

ومن ضمن الضوابط الاجتماعية أيضاً ما يمكن أن نسميه بالنزق الاجتماعى الذى يفرض على الصحفيين التزاماً بهذا النزق .. كذلك هناك ما نسميه بالنزق الاجتماعى للرسائل الاعلامية . فقطاعات من الجمهور قد تنزق أنماطاً من الرسائل الاعلامية - بغض النظر عن قيمتها - بينما لا تقبل نمطاً آخر . ونزق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعى وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية . والاعلامى يواجه ضغطاً من قبل مثل هذا النزق . ومن ثم فإن أنماطاً من الرسائل الاعلامية قد تكون ذات أهمية فى بيئة اجتماعية ، ولا تكون كذلك فى مكان آخر وعلى سبيل المثال يمثل الشعر الشعبى فى دول الجزيرة العربية أهمية خاصة وله جمهوره الواسع من المتنوقين ، وقد لا نجد مثل هذا الجمهور فى مصر ودول عربية أخرى .

خامساً: الضغوط السياسية الخارجية

علاوة على الضغوط السياسية التى يمكن أن تمارس من داخل الدولة على ادارة المؤسسات الاعلامية ، إلا أنه يمكن أن تمارس أيضاً على المؤسسات الاعلامية ضغوطاً متنوعة أخرى من قبل دول أجنبية . وفى الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة ، وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية ، أو من خلال رسائل توجه الى المحرر . وتنعكس الضغوط من خلال التنبية ، واللوم ، وأحياناً تصل الى حد ايقاف الصحفية من قبل لولتها .

سادساً : جماعات الضغط المحلية :

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالاً متعددة ، فقد تأخذ أحياناً أشكالاً منتديات فكرية ، أو تنظيمات سياسية ، أو جماعات دينية ، وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات ، واحدة منها وسائل الاعلام المتنافسة ، من خلال طرح وجهات نظرها ، أو من خلال ملكيتها لوسائل الاعلام . وتستخدم أحياناً بريد القراء ، والصفحات المفتوحة لأراء القراء ، أو الاتصال بالجهات المعنية كوزارات الاعلام ، وإبلاغ شكاويها الى المسئولين ، أو الى مالكي الصحف ورؤساء التحرير

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية ، قوة اقتصادية ذات قدرة اعلانية كبيرة ، فإن ضغطها الفكري والسياسى يمكن أن يمر عبر الاعلان ذاته .

سابعاً: ضغوط من داخل المؤسسة الاعلامية ذاتها :

تكمن الضغوط التى تُمارس على عملية الادارة والتى يكون لها تأثيرها على طبيعة أدا العمل ، وعلى نوعية الرسائل الاعلامية (منتجات) من خلال عنصرين رئيسيين : هما بنية المؤسسة ، وطبيعة العمل الاعلامى :

(أ) بنية المؤسسة : يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشرى وكفاءته ، ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه (من حيث الاتجاه السياسى مثلاً) وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته ، وطبيعة العلاقات التى تحكم أفراد المؤسسة ، وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين فعلى سبيل المثال فإن الصراع داخل المؤسسة ، يؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءتها وعلى إدارتها . إذ أن مثل هذه المشكلات تفرض على الادارة أعباء هـى فى غنى عنها . وكذلك فإن كفاءة الكادر توفر على الادارة جهداً كبيراً فى تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها . ويؤثر الشكل التنظيمى ، وتحديد المسئوليات ، على نمط الادارة فى المؤسسات الاعلامية ، وكلما تحددت المسئوليات ، وكان التنظيم مراعيًا انسياب العمل فى المؤسسة ، كلما كانت نتائج الادارة أفضل .

(ب) طبيعة العمل الاعلامى : يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين أولهما دور حارس البوابة Gate Keeper فى المؤسسات الاعلامية . وثانيهما الاعتبارات المهنية :-

(١) دور حارس البوابة (١): حارس البوابة مصطلح اعلامى يطلق على الشخص الذى تمر من بين يديه المعلومات ، ويقرر ما يجب نشره ، وما يجب أن يستبعد . وأن هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيراً كبيراً على طبيعة الرسائل الاعلامية . ويتضح دور حارس البوابة فى التأثير على إتخاذ القرار فى الصحافة ، وفى أقسام الأخبار فى الاذاعة والتلفزيون .

على سبيل المثال فإن رؤساء الأقسام فى الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاتهم الخاصة . وهنا يكمن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات ادارة التحرير بشأن الرسائل الاعلامية التى ستصل الى الناس . وهذا يمكن أن يزداد تأثيره اذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسى أو عقائدى معين ، إذ أنه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر فى أسطر قليلة وفى زوايا مهمة فى صفحات داخلية .

(١) راجع تفاصيل أكثر فى كتاب : جيهان أحمد رشتى / الأسس العلمية لنظريات الاعلام (القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٥) ص ٢٧٢ - ٢٨١

• يرجع الفضل الى عالم النفس النمساوى الاصل ، الأمريكى الجنسية (كرت لوين) (Kurt Lewin) فى تطوير ما أصبح يعرف بنظرية حارس البوابة الاعلامية . حيث أنه على طول الرحلة التى تقطعها المادة الاعلامية الى ان تصل للجمهور توجد نقاط أو (بوابات) يتم فيها إتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج . وكلما طالت المراحل التى تقطعها الأخبار الى أن تظهر فى وسيلة الاعلام كلما ازدادت المواقع التى يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما اذا كانت الرسالة ستنتقل بنفس الشكل أو بعد ابدال تغييرات عليها . وحراس البوابة هم : مصادر الأخبار ، والصحفيون الذين ينقلون الأخبار ، والجمهور الذين يؤثرون على ادراك واهتمام أفراد آخرين للمواد الاعلامية .. فاذا انتقينا خبراً من الأخبار حول كارثة طبيعية فى دولة ما .. فنقول حارس بوابة فى هذه الحالة هو شاهد العيان الذى شاهد تلك الكارثة الطبيعية فهو ينتقى - بلا شعور - أشياء معينة يلاحظها . وأشياء أخرى لا يلاحظها ، أو يرى أشياء ويفعل أشياء أخرى . بعد ذلك يأتى حارس البوابة الثانى وهو الصحفى الذى يحصل على الخبر من شاهد العيان . فيقوم الصحفى هو الآخر بانتقاء أو اختيار الحقائق التى سينقلها والحقائق التى سيهملها ويحدد مدى الأهمية التى يعطيها للحدث بعد ذلك يسلم الخبر الى مكتب وكالة الاشياء التى يتبعها . وفى الوكالة يقوم محرر آخر باتخاذ قرار معين عن تلك القصة الاخبارية ويقرر ما إذا كان سيختارها لنقلها الى المشتركين فى الوكالة أو يختصرها أو يضيف اليها أو يغيرها أو ينقلها كما هى .. وبعد ذلك يأتى دور محرر الأخبار الخارجية فى الجريدة فيقرر مدى الأهمية التى سيعطيها للقصة الاخبارية وبالتالي المساحة التى تخصص لها والصفحة التى تنشر بها .. الخ .. فحراس البوابة فى جميع تلك المراحل يسمحون لنسبة محدودة من آلاف المواد الكلامية التى تصلهم بالانتقال الى المراحل التالية وهكذا الى ان تصل الى المتلقى ..

(٢) **الاعتبارات المهنية :** فى العمل الاعلامى هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الادارية من الناحيتين الادارية والتنظيمية (ادارة الأعمال) وادارة التحرير . هذه الاعتبارات يمكن ان تتمثل فى : المساحة ، والتوقيت المناسب ، والوقت ، وخدمات وكالات الأنباء .

(أ) **المساحة :** وهى بالنسبة للعمل الصحفى تعنى الفراغ المتاح لنشر رسالة اعلامية ما حيث أنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التى تحتاجها الرسائل الاعلامية ، نظراً لضخامة كميتها ، وتنوع أهميتها . وذلك يستدعى - أحياناً - اختيار الأهم ، وتجاهل الأقل أهمية . وأحياناً أخرى ، يستدعى اختصار الرسالة الاعلامية لتناسب المساحة المتاحة .

وهذا هو الجانب التحريرى من الإدارة .. أما الجانب الادارى التنظيمى فهو يرتبط بقرار ادارى حول زيادة عدد الصفحات ، اذا كانت المادة الصحفية ذات مردود مادى ، أو معنى على المؤسسة الصحفية .

(ب) **التوقيت المناسب :** ونعنى بذلك نشر الرسالة الإعلامية فى الوقت المناسب لها . وادارة التحرير تتخذ قراراتها وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الاعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة .

(ج) **الوقت :** وهو هنا يعنى الزمن المتاح لاذاعة رسالة إعلامية ما . وهو فى الاذاعة والتلفزيون مثل المساحة بالنسبة للصحافة . فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات ادارة المؤسسة الاذاعية من حيث أهمية الرسالة الاعلامية وحجمها .. ومن جانب آخر فان تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للإدارة بشأن البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل . فعلى سبيل المثال فإن خطاباً لرئيس الدولة قد يفرض قراراً بإلغاء عدد من البرامج ، وتخصيص وقت مقترح لهذا الخطاب .

(د) **خدمات وكالات الأنباء :** تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية الى خدمات مصورة ، وخدمات فيلمية .. الخ . ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التى تستقبلها المؤسسات الإعلامية . وحيث أن هذه الخدمات هى التى تقر ما هو متاح من اختيارات أمام ادارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور .. الخ . إذن فهى إلى حد ما ، تقدم قيوداً لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية - كحارس بوابة - بشأن المواد التى ترسل الى مشتركها .
