

## إدارة المؤسسات الإعلامية

إذا كان وراء كل إنجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات فان وراء هذه المخترعات وتسهيل مهمة العلماء تكمن دوما الإدارة الناجحة التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية مع الإمكانيات المتاحة بأفضل السبل وبأقل التكاليف الممكنة من أجل خير المجتمع وضبط حسن سير العمل وكفاءة الأداء .

ولا يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة .

ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها ومن ثم فأي نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط .

### وتتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل:

مؤسسات صحفية ، إذاعية تلفزيونية ، فضائيات ، وكالات أنباء ، دور نشر ، شركات إعلانات .

ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعا لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل وان كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها .

ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية فان هذه الأهداف متحركة ومن ثم فان المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع ان يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما .

كذلك فان المشكلات التي تواجه مدير (إذاعة أو تلفزيون) ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة إذ أنها مشكلات من نوع خاص .تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية .

ومن ثم فان العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها و تسويقها .

ان أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ..ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فان إنشاءها من المفترض ان تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فان مؤسسة إعلامية تهدف إلى الإخبار والتوجيه والترفيه ...الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل الجامعة أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة .. ان كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ومن ثم فان شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة .

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات أو المنظمات فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية وهي :  
أهداف المؤسسة ، كادر المؤسسة من موظفين وعمال ، التمويل ، المقر ومشتملاته من آلات ومعدات ، نشاط المؤسسة ، الاتصال ، الإدارة .

## أولا / الأهداف :

والمقصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة وعلى سبيل المثال فان محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهدف في العادة إلى ربط الاذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن ان يكون لها جملة من الأهداف التالية :

١. لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من اجل نشاط تنموي ذاتي .

٢. لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور .

٣. لتعليم الجمهور حيث يمكن ان تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل .

٤. لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للاماكن السكنية والريفية المعزولة .

٥. الترفية والتسلية .

كانت تلك خمسة أهداف يمكن ان تطالب بها الاذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقا لصالح المجتمع .

وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين (أهداف إستراتيجية)و(أهداف تكتيكية)

## أهداف إستراتيجية طويلة الأجل :

وهي أهداف لايمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن ان يتما من خلال اذاعة برنامج أو اثنين في الاذاعة أو التلفزيون أو نشر حلقة أو اثنتين في صحيفة .. فهو هدف استراتيجي لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها .

## أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل :

ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها واستمراريتها يمكن ان تحقق الهدف الاستراتيجي .

وفي مجال الاذاعة مثلا يمكن ان تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفية .

وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافا إعلامية آنية إلا ان تحقيق أهداف إستراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية .

## ثانيا / كادر المؤسسة من موظفين وعمال :

ان أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة وهكذا فان عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق أهداف المؤسسة .

فمؤسسة صحفية \_ مثلا \_ لا يمكن ان تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير ...الخ وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل ان يخرج ناجحا مكتملا .

## ثالثا / رأس المال (التمويل) :

ان رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت . ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط لان النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر والمال قبل كل شي أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيرها . ومهما كانت طبيعة المؤسسة فان المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

وفي الوطن العربي بصفة عامة ننف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية ومنها ما يلي:

١. الإذاعات المسموعة والمرئية يتم تمويلها كاملا من قبل أغلبية الحكومات العربية

والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات .

٢. المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات أهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات مثلما تراه في دول الخليج

٣. المؤسسات الصحفية شبة الخاصة وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع ان تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الأهرام وأخبار اليوم في مصر

٤. المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الإعلام و التي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.

#### **رابعاً / المقر ومشمولاته من آلات ومعدات :**

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من اجل تحقيق أهدافها .

وهذا المقر يجب ان يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وان يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة .

فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين..إلى الخ....  
والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها .

#### **خامساً / نشاط المؤسسة :**

ان نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر ان تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة .

وفي المجال الإعلامي فان نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وان كان يتفق بالأهداف ذلك ان الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا مختلفة بعضها عن البعض الآخر .

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب ....ومن ثم فان هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وان اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية او التليفزيونية وان كانت تلتقي في الهدف .

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلا واحدا من الأعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها

واجبة حسب تخصصه مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية او الاحترام او عدمهما وان رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار انه عمل تكاملي يتيح فرصة تأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع إحساس بالمسؤولية والتقدير له .

## سادسا / الاتصال :

المقصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانت قيادات أو وسطى أو موظفين عاديين .

والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات ... الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم ... وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن ان يوجه المدبرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين اقل رتبة .

فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر انجاز أي عمل والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين :

١. اتصال داخلي :ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

٢. اتصال خارجي :ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى او زبائن .

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فان نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي ولذا فان الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ ان سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساسا لمخاطبة جمهورها ( الزبائن ) وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي .

## سابعا / الإدارة :

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف

ومن ثم فان الإدارة مسئولية مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر ... فهي المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة ... وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم ....

وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها .. وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل ...  
فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة وتشتمل العملية الإدارية على :

١. فن القيادة ، التخطيط ، الرقابة ، التنظيم ، التوظيف ، الاتصال ، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين .

وكلها معا إذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

وإدارة المؤسسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية .

وهذه العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيب ظروفها أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة .

ان طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي :

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

٢. ان طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة .

٣. ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية .

٤. ان طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية ( كمواد ) وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر ) ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في اغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة .

٥. ان إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف .

٦. ان طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دورة الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها .

## **مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية:**

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية :

أولهما : إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها

ثانيهما : إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن ان نسميها بإدارة الأعمال .

وفي الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة على الرغم من ان النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مرئية .  
فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تخصص فيها كذلك فان الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية.

وهكذا فان المؤسسات الإعلامية تخضع \_ في أحوال كثيرة \_ إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كالشركات ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع .

ولذا فان هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها إلا أنها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية .

وتكاد نلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي ومثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات تأثيرا مباشرا وغير مباشر فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار .

و فيما يلي ابرز أشكال السيطرة والضغط التي تمارس على المؤسسات الإعلامية والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار \_ وهو عملية إدارية من الدرجة الأولى \_ سواء كان هذا القرار إداريا بحتا او تحريريا يتعلق بالرسالة الإعلامية .

وبصفة عامة فانه ابرز أشكال السيطرة على المؤسسات الإعلامية تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات إلى ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي :

#### أولا : حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر :

تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية حقها في منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الإعلامية وتشتت ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية .

وعلى سبيل المثال ففي بعض الدول ينص القانون بشأن سلطة الصحافة على ضرورة الحصول على ترخيص لإصدار الصحف يتم الحصول عليه من الجهات الرسمية .

ومن ثم فان كثيرا من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات الإعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن ان تهدد المؤسسة .

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في إشرافها المباشر وملكيته لوسائل النشر والإعلام .

وتكاد تلتقي جميع الدول العربية في ملكيتها للإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء وبعض الدول تمتلك أيضا الصحف ودور النشر والإعلان والتوزيع ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفي تأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين وهي التي تقوم بوضع سياستها الإعلامية وهي التي تحدد ميزانياتها وتؤثر الدولة على الإدارة بالضغط على الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم .

### ثانيا : السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام :

ان مالكي وسائل الإعلام سواء كان المالك حكوميا أو قطاعا خاصا لهم تأثيرهم على ما يقرأه الناس وما يسمعه أو يشاهده بالإضافة إلى سيطرتهم على مضمون الوسائل الإعلامية وبنعكس هذا التأثير على المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي :

١. يقرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا.

٢. يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسئولياتهم بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا والمقياس هو الولاء لا الكفاءة.

٣. يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية \_ حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي \_ في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.

٤. يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها مما يؤثر على نشاطها وفعاليتها إدارتها بوجهيها التحريري والإداري ... والميزانية والعوامل الأخرى في المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيرا مباشرا من خلال عدة أوجه ومنها : فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل لان مرتباتهم اقل وكذلك نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الاذاعة والتلفزيون وصفحات اقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس .

ويؤثر الإعلان بدوره على العملية الإدارية في المؤسسة بوجهيها التحريري والإداري والإعلان في الاذاعة المرئية والمسموعة في الوطن العربي بشكل عام يمثل عائدا قليلا من البنية المالية للمؤسسة الإذاعية ومن ثم فان تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر ولكن لو انتقلنا إلى الصحافة فان الإعلان الذي يشكل جزءا أساسيا من عوائد الصحيفة يمكن ان يؤثر تأثيرا مباشرا على إدارة التحرير وعلى ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها على الإدارة التنظيمية .

### ثالثا : القوانين واللوائح المنظمة للإعلام

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي إلى آخر وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل أحيانا الاذاعة المسموعة والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا ان هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الاذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها .



فالقوانين المنظمة للإعلام وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرا مباشرا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية وتلك القوانين تقدم أنماطا من التحكم في الإدارة من خلال :

١. وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة أو مالك القناة الفضائية وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو مدير التنفيذي للقناة أو شروط الترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.

٢. تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها وإلا فان ذلك سيعرضها للعقوبات .

٣. تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشأن سلطة الصحافة ولوائحه التنفيذية والهيكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير .

وهناك ايضا أشكال أخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين وموائق الشرف التي تنظم شروط مزاوله مهنة الصحافة وأدابها ومحظوراتها ..الخ

#### رابعا : الضغوط الاجتماعية

ان تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة في الإدارة مراوغة إذ انه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وان كانوا لا يؤمنون بها إلى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته الذي يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل ومثل هذا يكون واضحا في عمليات التوظيف وكذلك في عمليات النشر ايضا .

ومن الضوابط الاجتماعية ايضا ما يمكن ان نسميه بالذوق الاجتماعي الذي يفرض على الصحفيين التزاما بهذا الذوق .. كذلك هناك ما نسميه بالذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطا من الرسائل الإعلامية \_بغض النظر عن قيمتها \_ بينما لا تقبل نمطا آخر وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعي وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية والإعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا الذوق .

ومن ثم فان أنماطا من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في مكان آخر.

#### خامسا : الضغوط السياسية الخارجية

علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن ان تمارس من داخل الدولة على إدارة المؤسسات الإعلامية إلا انه يمكن ان تمارس ايضا على المؤسسات الإعلامية ضغوطا متنوعة من قبل دول أجنبية وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم وأحيانا تصل إلى حد إيقاف الصحيفة أو القناة أو غلقها من قبل دولتها .

## سادسا : جماعات الضغط المحلية

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة منها :  
منتديات فكرية ، تنظيمات سياسية ، جماعات دينية

وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام.

وتستخدم أحيانا عبر الصحف ( بريد القراء والصفحات المفتوحة لأراء القراء ) أو عبر القنوات الفضائية من خلال (البرامج المباشرة التي تبث أو من خلال الأقراص المسجلة ) أو الاتصال بالجهات المعنية المسؤولة عن المؤسسات الإعلامية وإبلاغ شكاويها إلى المسؤولين أو إلى مالكي هذه المؤسسات الإعلامية ورؤساء التحرير أو المدراء التنفيذيين للقنوات الفضائية .

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن ان يمر عبر الإعلان ذاته

سابعاً : ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها  
تكمن الضغوط التي تمارس على عملية الإدارة والتي يكون لها تأثيرها على طبيعة أداء العمل وعلى نوعية الرسائل الإعلامية من خلال عنصرين رئيسيين هما :

### ١. بنية المؤسسة :

يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

فعلى سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءتها وعلى إدارتها ، ، إذ ان مثل هذه المشكلات تفرض على الإدارة أعباء هي في غنى عنها وكذلك فان كفاءة الكادر توفر على الإدارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها .

ويؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسئوليات على نمط الإدارة في المؤسسات الإعلامية وكلما تحددت المسئوليات وكان التنظيم مراعي انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الإدارة أفضل .

### ٢. طبيعة العمل الإعلامي :

يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين هما :

### حارس البوابة ( مدير التحرير ) :

حارس البوابة مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من يديه المعلومات ويقرر ما يجب نشره وما يجب ان يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا

كبيراً على طبيعة الرسائل الإعلامية ويتضح دور حارس البوابة في التأثير على اتخاذ القرار في الصحافة وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتلفزيون والفضائيات .

وعلى سبيل المثال فإن رؤساء الأقسام في 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 إدارة التحرير بشأن الرسائل الإعلامية التي تصل إلى الناس وهذا يمكن أن يزداد تأثيره إذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين إذ أنه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر في أسطر قليلة وفي زوايا مهملة في صفحات داخلية .

## سابعاً / الاعتبارات المهنية :

في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحيتين (الإدارية \_ والتنظيمية ) وإدارة التحرير هذه الاعتبارات يمكن أن تتمثل في :

١. **المساحة :** وهي بالنسبة للعمل الإعلامي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة إعلامية ما ، حيث أنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الإعلامية نظراً لضخامة كميتها وتنوع أهميتها وذلك يستدعي أحياناً اختيار الأهم وتجاهل الأقل أهمية وأحياناً أخرى يستدعي اختصار الرسالة الإعلامية لتناسب المساحة المتاحة .

وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة .. أما الجانب الإداري فهو يرتبط بقرار إداري حول زيادة عدد الصفحات أو ساعات البث إذا كانت المادة الإعلامية ذات مردود مادي أو معنوي على المؤسسة الإعلامية .

٢. **التوقيت المناسب :** ونعني بذلك نشر الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لها وإدارة التحرير تتخذ قراراته وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الإعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة .

٣. **الوقت :** وهو هنا يعني الزمن المتاح لإذاعة رسالة إعلامية ما . وهو في الإذاعة والتلفزيون والفضائيات مثل المساحة بالنسبة للصحافة فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات إدارة المؤسسة من حيث أهمية الرسالة الإعلامية وحجمها .. ومن جانب آخر فإن تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للإدارة بشأن البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل .

## ٤. خدمات وكالات الأنباء :

تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية إلى خدمات مصورة وخدمات فيلمية ... الخ ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية وحيث أن هذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح من اختيارات أمام إدارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور .. الخ إذن فهي إلى حد ما تقدم قيوداً لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية \_ كحارس بوابة \_ بشأن المواد التي ترسل إلى مشتركها .

## وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية :

ان المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشمل أحيانا على مسئوليات إدارية وتحريرية .ولذا فان تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة والخفة والحصول على رجع الصدى وهو أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية .

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف تعطي صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات .

لذلك يعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأسلوب أفضل وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره

### **وقد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطات متعددة منها :**

نشاط صحفي: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون .

نشاط صناعي : ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال .

نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة .

نشاط مالي وأداري : ويتولاه المحاسبون والإداريون .

وهكذا نجد ان نشاط المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشعبت وأصبح من الضروري ان تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الأكمل .

وتعتمد المؤسسات الإعلامية ومنها الصحفية بشكل خاص في عملها على عدد من الإدارات وهي :

١. إدارة التحرير

٢. إدارة الإعلان

٣. إدارة المطابع

٤. إدارة التوزيع

**مسئوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الإعلامية :**

تقوم مجالس إدارات المؤسسات الإعلامية بالإشراف على الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها ويختص رئيس مجلس إدارة المؤسسة الإعلامية بما يلي :

١. سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة .
٢. يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل من يراه لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور أمام الجهات القضائية وأية جهة أخرى
٣. يختص بالأمر العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير أو مجلس التحرير وان يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل على ان تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة في أول اجتماع له
٤. يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته على ان يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي فيها
٥. لرئيس المجلس ان يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبراتهم دون ان يكون لهم حق التصويت .
٦. له الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحرير أي صحيفة من صحف المؤسسة للاجتماع كلما وجد ضرورة تدعو لذلك وإدراج أي مسألة في جدول تدخل في اختصاصها .
٧. إعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات والشركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات .

### مسئوليات رئيس التحرير :

يقف على رأس إدارة التحرير ويتولى قيادة الصحيفة عبر التوجيهات اليومية التي يقدمها للعاملين معه في كافة فروع العمل والإنتاج في الصحيفة الذين يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنسجم الذي يسهم في وصول الصحيفة إلى القارئ في الوقت المحدد وفي جعلها ترضي اهتمامات قرائها واحتياجاتهم وتطلعاتهم والثبات في وجه الصحف المنافسة والنجاح في العملية الإعلامية التي تعتبر الصحافة المكتوبة ابرز دعوماتها في عالم اليوم .

ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة والتي جانب ذلك فهو مسئول عن جميع المواد التي تنشرها صحيفته سواء كانت أنباء أم تعليقات أم موضوعات فكرية أم تحقيقات وكثيرا ما ينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسئولية والتبعات الخاصة بها .

ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونيه بالأفكار ووضعها موضع التنفيذ وعلى مسئوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد ان يكون قد سبق وتناقش فيها مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع اللجنة التي تتوالى الإشراف عليها وعلى ان يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها وقبولها .

كما تتمثل مهمته في الربط بين الأقسام الفرعية التي يتكون منها جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدير وراء هذا الجهاز الصحفي الضخم.

### مسئوليات مدير التحرير :

يعتبر مدير التحرير المسئول التنفيذي في الصحيفة اليومية وهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة الية من رئيس التحرير بالإضافة إلى ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما نسميه بالمطبخ الصحفي أو (الديسك ) وهو المكان الذي يجتمع فيه إنتاج كل المحررين حيث تتم مراجعته وإعداده بالشكل الملائم للنشر .

ومسئولية مدير التحرير هنا هي إقرار عملية النشر وفقا لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير .  
ومن مسئوليات مدير التحرير أيضا التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبوعة كما يتولى مدير التحرير متابعة كل هذه الأعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لا يتعطل العمل .

### الخاتمة :

من الواضح ضمن هذه المعطيات ان إدارة المؤسسات الإعلامية إدارة علمية وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف .

وأصبح من الضروري إذا أريد للمؤسسات الإعلامية ان تحقق الأهداف المحددة لها بالمستوى المطلوب ان يدرك هذا الإعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الإدارة الإعلامية . كذلك يجب ان يلم الإداريون الذين يعملون في النواحي الإدارية البحتة الماما كبيرا بما يدور في إدارات التحرير والبرامج .

فلا ينكر مدى تأثير القطاع الإعلامي بالقرارات التي تصدرها الإدارة في المؤسسة الإعلامية تأثيرا بالغا ولذلك يجب تدريب الإعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على الأعمال الإدارية البحتة والفنية والهندسية وكذلك الحال مع رجال الإدارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على أعمال التحرير والبرامج تدريبا عمليا عن طريق ممارسة العمل الإعلامي نفسه الذي يتعلق بالرسالة الإعلامية .

ولذلك ينبغي على الطرفين ان يدرك كل منهما ان معرفته بمهام الطرف الآخر وإتقانها جزء ضروري من ثقافته المهنية لان الخصائص الحسية للوسيلة الإعلامية تحتم ضرورة تطويع الأسلوب ليلاءم الوسيلة حتى يسير العمل في سهولة ويسر ويحقق الأهداف المرجوة منة من اقصر طريق .

