

**دور القيادة في تعزيز السلوك الاداري لدى العاملين في
المؤسسات الاعلامية**

علي فوزي شهاب

جامعة الاديان والمذاهب / كلية الاعلام والعلاقات العامة

**The role of leadership in enhancing the
administrative behavior of workers in media
institutions**

**Prepare the researcher
Ali Fawzi Shehab**

اصبح النشاط الاعلامي احد الركائز الرئيسية في حياة المجتمعات الحديثة لكن المؤكد وجود مؤسسات اعلامية وبغض النظر عن جوهر الرسالة الاعلامية والموجود في صلب كل هذه المؤسسات مغلفا بالشخصية المستقلة لأي منها فمن الثابت ان هذه المؤسسات والتي يصل بعضها الى احجام ضخمة في بنيتها التحتية وابعاد هائلة في ادائها المهني تحتاج الى ادارة متميزة ومتمكنة تواكب اساليب التحديث والتطور في الاداء الفني في مجال الاعلام كما تتحمل الابعاء الادارية والمالية الموازية والخدمات اللوجستية والقانونية التي تفرضها تعقيدات ونمو اعمال هذه المؤسسات حيث تحتاج الى ادارة ناجحة تتلائم مع طبيعة هذا النشاط وتعتمد المؤسسات الاعلامية ومنها الصحفية. وتتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل المؤسسات الصحفية :

- ١- إذاعية
- ٢- تلفزيونية
- ٣- فضائيات
- ٤- وكالات انباء
- ٥- دور نشر
- ٦- شركات إعلانات حيث ان طبيعة 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 إن 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 حيث 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 أنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها أي تسويقها. إن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ..ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فان إنشاءها من المفترض إن 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 .. إن كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ومن ثم فان شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة.

البحث الأول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث : تتمثل في مدى مساهمة اسلوب القيادة في تعزيز سلوك الادارة والعاملين في المؤسسات الاعلامية.
ثانيا : فرضية البحث : هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق ابعاد القيادة ومستوى سلوك الادارة والعاملين.

ثالثا : هدف البحث : التعرف على مدى ممارسة القيادة لأبعاد التفاعل والقيم الاخلاقية والحكمة في السلوك الاداري وتأثيره على العاملين في المؤسسات الاعلامية.

رابعا : منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لعرض المفاهيم وتفسيرها واستخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات.

خامسا : اختبار الفرضيات : توجد علاقة ذات دلالة احصائية في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين زيادة تفاعل الادارة ايجاباً مع القيادة وزيادة انجاز وانتاجية العاملين. توجد علاقة ذات دلالة احصائية وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يبين سيادة القيم الاخلاقية للقيادة وتأثيرها على السلوك الاداري وانجاز العاملين. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النوع او الحالة الاجتماعية وبين السلوك القيادي او الاداري وانجاز العاملين. توجد علاقة ذات دلالة احصائية وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين سمة الحكمة والقيم الشخصية للقيادة والسلوك الاداري وتأثيرها على انجاز العاملين.

سادسا : مجتمع البحث :يتكون عدد من العاملين في المؤسسات الاعلامية بصفة (قيادات - اداريين - موظفين) وتم اختيارها بطريقة عشوائية واستخدام استمارة الاستبيان لفحص اراء المجتمع الشامل واعتمدت استمارة الاستبيان اداة رئيسية لجمع البيانات (لقياس ابعاد القيادة كمتغير مستقل) على المتغير التابع وهو السلوك الاداري واداء العاملين.

البحث الثاني : الإدارة

اولا : اهمية الإدارة

تحتل الإدارة اهمية بارزة في تحقيق الاداء الكفوء في قطاع الاعلام لا سيما موضوع انماط واساليب القيادة وبالرغم من كل هذه الاهمية المتزايدة الا ان الدراسات النظرية والعملية تفتقر الى الولوج بمثل هذه التطبيقات لذا تكمن مشكلة البحث في كل المجال المعرفي والتطبيقي فعلى صعيد المعرفة تتسم ادبيات الاعلام بالمحدودية لدراسة الادارة والقيادة في المنظمات الاعلامية . (١)

ثانيا : تعريف الإدارة :

- تُعرّف الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم للمشاريع التجارية بهدف تحقيق أهداف معينة، ويشير بيتر دراكر وهو أحد الشخصيات الإدارية بأنّ الهدف الأساسي للإدارة هو الابتكار والتسويق معاً، وتتكون الإدارة من عدد من الوظائف التي تسعى إلى بناء سياسة الشركة، وتخطيط، ومراقبة، وتوجيه موارد المؤسسة المالية والبشرية، وتمثّل في المدير الذي بيده المسؤولية والسلطة للإشراف على المؤسسة واتخاذ القرارات وعرفها - وعرفها جلوفر بأنّها القوة المفكرة التي تُحلّ وتُصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ..

ثالثا : مفهوم الإدارة :

- ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان الوراثية وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله. (٢)
- الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة أو المنظمة على أكمل وجه، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسسة المخطّط لها ونجاحها ولا يسبّب الهدر لهذه الموارد، كما يحقّق الرضا لموظفي وزبائن المؤسسة وذلك باستخدام وتطبيق مجموعة من النظم التكنولوجية، والفنية، والإدارية، والاجتماعية، والبيئية، وهي التي يقع على عاتقها استمرارية ووجود المؤسسة ومواجهة التحديات التي قد تواجهها. (٣)

رابعا : أهداف الإدارة :

اتخاذ القرار بتحديد أهداف المؤسسة والمنظمة طويلة المدى، وقصيرة المدى وتحقيق هذه الأهداف. تحقيق رضا الزبائن الداخليين، والخارجيين للمؤسسة. وضع معايير عالية الجودة في تنظيم المؤسسة، وإنتاج السلع، وتقديم الخدمات، وتطوير هذه القوانين والارتقاء بها بين كلّ فترةٍ وأخرى، بحيث تكون متوافقة مع المعايير والمواصفات الدولية. تحقيق أعلى مستوى من التوجيه، والتنظيم، والمتابعة لكافة شؤون المؤسسة ولكافة مستويات الموظفين فيها. إدخال مفهوم التكنولوجيا الرقمية إلى بيئة عمل المؤسسة، والتوجه نحو مفهوم العمل عن بعد. إيجاد طرق تمويل غير تقليدية، والتحكم فيها وتنظيمها. تنظيم وتطوير الإطار القانوني والقواعد الأساسية للمنظمة والمؤسسة، مثل: الفصل بين السلطات، وتوضيح مهام ومسؤوليات المستويات الإدارية، واتباع الشفافية في العمل.

خامسا : وظائف الإدارة :

- ١- التخطيط: وهي عملية التنبؤ بالمستقبل وتوقع أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- التنظيم: وهي عملية مزج موارد المؤسسة المادية، والبشرية، وتصميم هيكل المؤسسة وصلاحيات المسؤولين والموظفين فيها.
- ٣- التوظيف: وهي عملية اختيار الأشخاص المناسبين ووضعهم في الوظيفة، والمكان المناسب.
- ٤- التوجيه: وهي عملية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيزهم وتشجيعهم على ذلك.
- ٥- الرقابة: وهي عملية مراقبة أداء المؤسسة والعاملين فيها هل حققت أهدافها أم لا. (٤)

سادسا : خصائص الإدارة أو العملية الإدارية :

١- الترابط والشمولية: حيث إنّ الإدارة مجموعة من الأعمال المترابطة فيما بينها، فلا يمكن فصل أيّ عملٍ، أو نشاطٍ عن باقي الأعمال الأخرى، أو فصل هدف مجموعة من الموظفين عن باقي أهداف المؤسسة، كما أنّها شاملة لكلّ نواحي المؤسسة ولكلّ الموظفين فيها، فلا يمكن ترك جانبٍ أو مجموعة من نشاط المؤسسة دون تنظيمٍ أو توجيه.

٢- الرقابة: يجب أن يكون هناك رقابة من قبل المدراء والمؤسسين حول تحقيق الأهداف التي تم وضعها والاتفاق عليها، وفي حال عدم تحقيقها يتم العودة نحو التخطيط من جديد، ولا تنتهي العملية الإدارية عند الرقابة بل إنها تسير في حلقة.

٣- التنسيق والتوجيه: وهذا يعني أنه لا بد من التنسيق بين كافة الأطر التنظيمية على توجيه جميع الجهود، والأنشطة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها وتحديدها.

٤- العنصر الإنساني: فهي تختص تهتم بالإنسان كعامل في بيئة العمل، وهذا العامل لديه رغبات يتم إشباعها تعكس ما لديه من سلوك، والإدارة تتعامل مع هذا السلوك ولا يمكنها أن تكون منفصلة عنه.

٥- العمل الجماعي: لأن العمل الذي يحتاج إلى فرد واحد لإنجازه لا يتطلب التنسيق والتوجيه، ولكن العمل الجماعي الموجه لتحقيق أهداف معينة يحتاج إلى عدة تخصصات ومهارات لا يمكنها أن تكون مجتمعة بشخص واحد، لذلك فهي تحتاج إلى التوجيه والتنسيق. (٥)

المبحث الثالث : ادارة واهداف المؤسسة الاعلامية

اولا : الادارة بالادارة يمكن السيطرة على مختلف اوجه نشاط المؤسسة الاعلامية وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق اهداف الجريدة بأفضل السبل وبأقل التكاليف ومن ثم فان الادارة مسئولية مباشرة عن جميع اركان المؤسسة فهي المسئولة عن وضع اهداف المؤسسة وعن اختيار كوادرها ممن ترى انهم اكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها .. وهي التي تحدد اشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين افراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل فالادارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة. (٦)

ثانيا : الاهداف المقصود بأهداف المؤسسة الصحفية تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكاناتها المتاحة وعلى سبيل المثال في جريدة المشرق في العراق تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهدف في العادة إلى ربطه بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن إن يكون لها جملة من الأهداف التالية:

- ١- تحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من اجل نشاط تنموي ذاتي.
- ٢- ترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن إحداث هامة تهم الجمهور
- ٣- تعليم الجمهور حيث يمكن إن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.
- ٤- تغيير السلوك وخاصة بالنسبة للاماكن السكنية والريفية المعزولة
- ٥- الترفيه والتسلية .

ثالثا : كادر المؤسسة من موظفين وعمال

ان أي مؤسسة تقوم عادة على جهد انساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة وهكذا فان عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الافراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة واهدافها والافراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق اهداف المؤسسة. ففي جريدة المشرق لا يمكن ان تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمحاسب والاداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير ... الخ وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية او مجلة اسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل ان يخرج ناجحا مكتملا. (٧)

رابعا : رأس المال

ان رأس المال جزء اساس مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت .ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية او صناعية او زراعية هو اساس لبدء أي نشاط لان النشاط في طبيعته يترجم الى ارقام نقدية . هي راس مال يربح او يخسر والمال قبل كل شي اساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة اهداف المؤسسة وهو اساس لشراء احتياجات المؤسسة من ادوات والآلات وشراء مقر او تأجيرها . ومهما كانت طبيعة المؤسسة فان المال او ميزانية المؤسسة اساس لممارسة نشاطها.

وفي العراق بصفة عامة نقف امام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ومنها ما يلي

- ١- المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات اهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات او بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات مثلما تراه في دول الخليج.

٢- المؤسسات الصحفية شبة الخاصة وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الاداري والمالي والتي تستطيع ان تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الاهرام واخبار اليوم في مصر.

٣- المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الاعلام التي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.

خامسا : توفير المكان والآلات والمعدات

- لا يمكن تخيل وجود مؤسسة او منظمة ما بدون مقر فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من اجل تحقيق اهدافها.
- هذا المقر يجب ان يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وان يشتمل على كل الادوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة.

سادسا : نشاط المؤسسة ان نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الانساني سواء كان عقليا او عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة باهدافها ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر ان تكون ثمرة النتائج التي تطمح اليها المؤسسة من خلال اهدافها المعلنة. وفي المجال الاعلامي فان نشاط المؤسسة الاعلامية يختلف بالوسائل وان كان يتفق بالأهداف ذلك ان الطبيعة التقنية لكل وسيلة اعلامية تفرض شكلا مختلفة بعضها عن البعض الاخر. فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب...ومن ثم فان هذه الوسائل الاعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وان اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الاذاعية او التلفزيونية وان كانت تلتقي في الهدف والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلا واحدا من الاعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبة حسب تخصصه مهما نظر الى هذه الوظيفة من منظار الاهمية او الاحترام او دعمها وان رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار انة عمل تكاملي يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع احساس بالمسؤولية والتقدير لة. (٨)

سابعا : الاتصال

المقصود هنا هو اشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في اطار المؤسسة سواء كانت قيادات او وسطى او موظفين عاديين. والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والافكار والعواطف والمهارات...الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والاشكال والرسوم... وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن ان يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة او شفوية مواجهة او بالهاتف او بواسطة مديرين اقل رتبة. فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط انساني وبدونه يتعذر انجاز أي عمل والاتصال بالنسبة لاي مؤسسة ذو جانبين

- ١- اتصال داخلي: ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرووسين.
- ٢- اتصال خارجي: ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات اخرى او زبائن.

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية فان نشاطها الاساسي هو نشاط اتصالي ولذا فان الاتصال الخارجي يعتبر اساس عملها اذ ان سلعاها وهي وسائل اعلامية اتصالية تتوجه اساسا لمخاطبة جمهورها (الزبائن). وقدرة الادارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي اولى خطوات نجاح ادارة المؤسسة الاعلامية في اتصالها الخارجي.

العملية الادارية تشتمل على :

- ١- فن القيادة
- ٢- التخطيط
- ٣- الرقابة
- ٤- التنظيم
- ٥- التوظيف
- ٦- الاتصال
- ٧- صنع القرار

٨- فن التعامل مع الاخرين وكلها معا اذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع ادارة ناجحة.

١- السياسية

٢- الاقتصادية

٣- الاجتماعية

٤- القانونية وهذه العوامل تؤثر سلبا او ايجابا على العملية الادارية وبمقدار ما تستطيع الادارة الناجحة من ادراك ابعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فانها تهيب ظروفها افضل لتحقيق اهداف المؤسسة.

طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من ادارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الاتي

١- ان طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الاعلامية اهمية خاصه.

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

٣- ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على انماط متعددة مما يجعل ادارة المؤسسة الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤيا للعملية الادارية.

٤- ان طبيعة التنافس في المؤسسات الاعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الاعلامية (كمواد) وانما ايضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على افضل الكفاءات التي تستطيع تقديم افضل الرسائل الاعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في اغلب الاحيان من الادارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

٥- ان ادارة المؤسسة الاعلامية في جريدة المشرق تحتاج الى وعي كامل بأهمية الانسان والالة والزمان والمكان في اطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة افضل الاداء في سبيل تحقيق الاهداف.

٦- ان طبيعة العمل الاعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فية دورة الاساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فان هذا الادراك لأهمية الافراد يستلزم ادراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وانماط اتصالها واسلوب القيادة فيها. (٩)

مؤثرات على ادارة المؤسسات الاعلامية

تشتمل ادارة المؤسسات الاعلامية على جانبين متكاملين للعملية الادارية -

اولا : ادارة التحرير التي تهتم بجوانب اعداد الرسالة الاعلامية ونشرها.

ثانيا : ادارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط انساني واقتصادي والتي يمكن ان نسميها بإدارة الاعمال. وفي الاغلب ما يطغي لدى الناس مفهوم الادارة بجانبها الثاني ولا يلقي الجانب الاول عناية مناسبة على الرغم من ان النشاط الاساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الاعلامية سواء كانت مكتوبة او مرئية . فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تخصص فيها كذلك فان الانتاج الرئيسي للمؤسسات الاعلامية يكمن في رسائلها الاعلامية. وهكذا فان المؤسسات الاعلامية تخضع _ في احوال كثيرة _ الى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات اخرى سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كالشركات ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على ادارة المؤسسات الاعلامية . لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الاعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع. ولذا فان هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها واسلوبها الا انها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الاعلامية. وتكاد نلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الاعلامي ومثل هذه القوانين تؤثر على ادارة المؤسسات تأثيرا مباشرا وغير مباشر فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الاعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار ونوضح فيما يلي ابرز اشكال السيطرة والضغط التي تمارس على المؤسسات الاعلامية والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار وهو عملية ادارية من الدرجة الاولى سواء كان هذا القرار اداريا بحتا او تحريريا يتعلق بالرسالة الاعلامية. (١٠) بصفة عامة فانه ابرز اشكال 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 الانماط سيتم مناقشتها كما يلي :

اولا : حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والاشراف المباشر تمتلك الدولة في جميع الاقطار العربية حقها في منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الاعلامية وتشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة او انشاء محطة فضائية او مؤسسة اعلامية. وعلى سبيل المثال ففي مصر تنص المادتان (٤ او ١٥) من القانون رقم (١٤٨) لسنة (١٩٨٠) بشأن سلطة الصحافة على ضرورة الحصول على ترخيص لإصدار الصحف يتم الحصول عليه من المجلس الاعلى للصحافة. ان تاثير مالك حق منح الترخيص على ادارة المؤسسات الاعلامية يكمن حقيقة في الضغط الذي يمكن ان يمارسه من حقه ايضا في سحب الترخيص . ومن ثم فان كثيرا من القرارات التي تتخذها ادارات المؤسسات الاعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر تتخذ في اعين اصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن ان تهدد المؤسسة. والوجه الاخر لتاثير الدولة يكمن في اشرافها المباشر وملكيته لوسائل النشر والاعلام وتكاد تلقتي جميع الدول العربية في ملكيتها للإذاعة والتلفزيون ووكالات الانباء وبعض الدول تمتلك ايضا الصحف ودور النشر والاعلان والتوزيع ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفي تاثيره المباشر على ادارة تلك المؤسسات فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين وهي التي تقوم بوضع سياستها الاعلامية وهي التي تحدد ميزانياتها وتؤثر الدولة على الادارة بالضغط على الموظفين وامكانية استمرارهم في وظائفهم.... الخ.

ثانيا: السيطرة الاقتصادية من خلال الاعلان وامتلاك وسائل الاعلام : ان مالكي وسائل الاعلام سواء كان المالك حكوميا او قطاعا خاصا لهم تاثيرهم على ما يقرأه الناس وما يسمعه او يشاهده بالإضافة الى سيطرتهم على مضمون الوسائل الاعلامية وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الاعلامية وادارتها من خلال عدة اشكال اهمها ما يلي :

- يقرر مالك المؤسسة الاعلامية سياستها واهدافها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها ام لا .
- يقوم مالك المؤسسة الاعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم بغض النظر عن اهليتهم لتحمل المسؤولية ام لا والمقياس هو الولاء لا الكفاءة.

- يتدخل مالك المؤسسة الاعلامية _ حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي في اصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الاعلامية.

- يحدد مالك المؤسسة الاعلامية ميزانيتها مما يؤثر على نشاطها وفعالية ادارتها بوجهيها التحريري والاداري ... والميزانية والعوامل الاخرى في المؤسسة تؤثر على المؤسسة تاثيرا مباشرا من خلال عدة اوجه ومنها : فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الاقل لان مرتباتهم اقل وكذلك نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والارسال في الاذاعة والتلفزيون وصفحات اقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس. ويؤثر الاعلان بدوره على العملية الادارية في المؤسسة بوجهيها التحريري والاداري والاعلان في الاذاعة المرئية والمسموعة في الوطن العربي بشكل عام يمثل عاندا قليلا من البنية المالية للمؤسسة الاذاعية ومن ثم فان التأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر ولكن لو انتقلنا الى الصحافة فان الاعلان الذي يشكل جزءا اساسيا من عوائد الصحيفة يمكن ان يؤثر تاثيرا مباشرا على ادارة التحرير وعلى ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها على الادارة التنظيمية.

ثالثا: القوانين واللوائح المنظمة للاعلام تختلف اشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي الى اخر وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل احيانا الاذاعة المسموعة والمرئية وجميع اشكال النشر من مسموع ومطبوع الا ان هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الاذاعة والتلفزيون ووكالات الانباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها. فالقوانين المنظمة للإعلام وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تاثيرا مباشرا من عدة اوجه على العملية الادارية في المؤسسة الاعلامية وتلك القوانين تقدم انماط من التحكم في الادارة من خلال:

- وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة او مالك القناة الفضائية وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير او مدير التنفيذي للقناة او شروط الترخيص للمحرر او الكاتب في الصحيفة.
- تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها والافان ذلك سيعرضها للعقوبات.

-تحديد بعض اشكال التنظيم الاداري في المؤسسات الاعلامية بشأن سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهياكل التنظيمية والادارية للجمعيات العمومية ومجالس الادارة ومجالس التحرير وهناك ايضا اشكال اخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين وموثيق الشرف التي تنظم شروط مزاوله مهنة الصحافة وآدابها ومحظوراتها.. الخ

رابعاً: الضغوط الاجتماعية ان تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو اكثر العوامل المؤثرة في الادارة مراوغة اذ انه يترواح بين قيم اجتماعية تكمن في اذهان الاعلاميين يلتزمون بها حتى وان كانوا لا يؤمنون بها الى انواع 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 بالتذوق الاجتماعي للرسائل الاعلامية فقطاعات من الجمهور قد تتذوق انماطا من الرسائل الاعلامية بغض النظر عن قيمتها بينما لا تقبل نمطا اخر وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعي وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية والاعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا التذوق. ومن ثم فان انماطا من الرسائل الاعلامية قد تكون ذات اهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في مكان اخر.

خامساً: الضغوط السياسية الخارجية علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن ان تمارس من داخل الدولة على ادارة المؤسسات الاعلامية الا انه يمكن ان تمارس ايضا على المؤسسات الاعلامية ضغوطا متنوعة من قبل دول اجنبية وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية او من خلال رسائل توجه الى رئيس التحرير او المدير التنفيذي للقناة وتنعكس الضغوط من خلال التنبية واللوم وحيانا تصل الى حد ايقاف الصحفية او القناة او غلقها من قبل دولتها.

سادساً: جماعات الضغط المحلية تأخذ جماعات الضغط المحلية اشكالا متعددة منها

١-منتديات فكرية

٢-تنظيمات سياسية

٣- جماعات دينية وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الاعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها او من خلال ملكيتها لوسائل الاعلام. وتستخدم احيانا عبر الصحف (بريد القراء والصفحات المفتوحة لآراء القراء) او عبر القنوات الفضائية من خلال البرامج المباشرة التي تبث او من خلال الاقراص المسجلة) او الاتصال بالجهات المعنية المسؤولة عن المؤسسات الاعلامية وابلاغ شكاويها الى المسؤولين او الى مالكي هذه المؤسسات الاعلامية ورؤساء التحرير او المدراء التنفيذيين للقنوات الفضائية. واذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة اعلانية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن ان يمر عبر الاعلان ذاته.

سابعاً: ضغوط من داخل المؤسسة الاعلامية ذاتها

تكمن الضغوط التي تمارس على عملية الادارة والتي يكون لها تأثيرها على طبيعة اداء العمل وعلى نوعية الرسائل الاعلامية من خلال عنصرين رئيسيين هما

١- **بنية المؤسسة:** يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين او عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك اسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم افراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. فعلى سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءتها وعلى ادارتها . اذ ان مثل هذه المشكلات تفرض على الادارة اعباء هي في غنى عنها وكذلك فان كفاءة الكادر توفر على الادارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقها. ويؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات على نمط الادارة في المؤسسات الاعلامية وكلما تحددت المسؤوليات وكان التنظيم مراعي انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الادارة افضل.(١١)

٢- **طبيعة العمل الاعلامي**

يمكن الحديث هنا عن عنصرين هاميين هما:

١- **حارس البوابة (مدير التحرير):** حارس البوابة مصطلح اعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات ويقرر ما يجب نشره وما يجب ان يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا على طبيعة الرسائل الاعلامية ويتضح دور حارس البوابة في

التأثير على اتخاذ القرار في الصحافة وفي اقسام الاخبار في الاذاعة والتلفزيون والفضائيات. وعلى سبيل المثال فان رؤساء الاقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن ان ينشر او ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد ان تعبر مصفاتهم الخاصة وهنا يكمن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات ادارة التحرير بشأن الرسائل الاعلامية التي تصل الى الناس وهذا يمكن ان يزداد تأثيره اذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي او عقائدي معين اذ انه سيهمل كل ما يخالفه او على الاقل سيعمل على التقليل من شانته بحيث ينشر في اسطر قليلة وفي زوايا مهمة في صفحات داخلية.

٢- **الاعتبارات المهنية:** في العمل الاعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الادارية من الناحيتين (الادارية _ والتنظيمية) وادارة التحرير هذه الاعتبارات يمكن ان تتمثل في ::

المساحة : وهي بالنسبة للعمل الاعلامي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة اعلامية ما حيث انه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الاعلامية نظرا لضخامة كميتها وتنوع اهميتها وذلك يستدعي احيانا اختيار الاهم وتجاهل الاقل اهمية و احيانا اخرى يستدعي اختصار الرسالة الاعلامية لتناسب المساحة المتاحة وهذا هو الجانب التحريري من الادارة .. اما الجانب الاداري فهو يرتبط بقرار اداري حول زيادة عدد الصفحات او ساعات البث اذا كانت المادة الاعلامية ذات مردود مادي او معنوي على المؤسسة الاعلامية.

التوقيت المناسب : ونعني بذلك نشر الرسالة الاعلامية في الوقت المناسب لها وادارة التحرير تتخذ قراراته وامام اعينها التوقيت المناسب للرسائل الاعلامية سواء كانت مقروءة او مرئية او مسموعة.

الوقت: وهو هنا يعني الزمن المتاح لإذاعة رسالة اعلامية ما . وهو في الاذاعة والتلفزيون والفضائيات مثل المساحة بالنسبة للصحافة فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات ادارة المؤسسة من حيث اهمية الرسالة الاعلامية وحجمها .. ومن جانب اخر فان تلك الاهمية قد تؤثر على قرارات مسبقه للإدارة بشأن البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل.

خدمات وكالات الانباء : تتعدد خدمات وكالات الانباء من خدمات اخبارية الى خدمات مصورة وخدمات فيلمية ... الخ ويكون عامل الضغط على الادارة الاعلامية من خلال الرسائل الاعلامية التي تستقبلها المؤسسات الاعلامية وحيث ان هذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح من اختيارات امام ادارة المؤسسة الاعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور .. الخ اذن فهي الى حد ما تقدم قيودا لما ينشر او لا ينشر من خلال قراراتها الاولية _ كحارس بوابة _ بشأن المواد التي ترسل الى مشتركها.(١٢)

اصبحت المؤسسة الاعلامية تمارس نشاطات متعددة منه

- **نشاط صحفي:** ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون .
 - **نشاط صناعي:** ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة واجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.
 - **نشاط تسويقي:** ويتمثل في بيع المساحات الاعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة.
- نشاط مالي واداري: ويتولاه المحاسبون والاداريون. وهكذا نجد ان نشاط المؤسسة الاعلامية قد تنوعت وتشعبت واصبح من الضروري ان تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الاكمل.(١٣)

مسئوليات رئيس مجلس الادارة في المؤسسة الاعلامية

تقوم مجالس ادارات المؤسسات الاعلامية بالأشراف على الجوانب الادارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف امورها وانشطتها ويختص رئيس مجلس ادارة المؤسسة الاعلامية بما يلي:

- سلطة الاشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة .
- يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل من يراه لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور اما الجهات القضائية واية جهة اخرى.
- يختص بالأمر العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير او مجلس التحرير وان يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل على ان تعرض بعد ذلك على مجلس الادارة في اول اجتماع له.
- يكون لرئيس مجلس الادارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونة على ان يحدد الاعمال التي تعرض عليهم لإبداء الراي فيها.
- لرئيس المجلس ان يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم او بخبراتهم دون ان يكون لهم حق التصويت.
- له الحق في دعوة مجلس ادارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة او مجلس تحرير أي صحيفة من صحف المؤسسة للاجتماع كلما وجد ضرورة تدعو لذلك وادراج أي مسألة في جدول تدخل في اختصاصها.

تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة واعمالها واعمال الوحدات والشركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات. (٤) الاطار الميداني

العاملين	سلوك الادارة	القيادة
زيادة الانجاز	مرتفع الاداء	امكانية التفاعل
زيادة الانجاز	مرتفع الاداء	القيم الاخلاقية
زيادة الانجاز	مرتفع الاداء	الحكمة
زيادة الانجاز	مرتفع الاداء	التواضع
زيادة الانجاز	مرتفع الاداء	القيم الشخصية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الاتجاه العام متوسط	الاتجاه العام مرتفع	امكانية التفاعل
الاتجاه العام متوسط	الاتجاه العام مرتفع	القيم الاخلاقية
الاتجاه العام متوسط	الاتجاه العام مرتفع	الحكمة
الاتجاه العام متوسط	الاتجاه العام مرتفع	التواضع
الاتجاه العام متوسط	الاتجاه العام مرتفع	القيم الشخصية

ابعاد وخصائص القيادة

الانحراف المعياري (الادارة)	المتوسط الحسابي	
متوسط	مرتفع	الاستماع
متوسط	مرتفع	التعاطف
متوسط	مرتفع	الوعي
متوسط	مرتفع	الافناع
جزئية	شاملة	الرؤية
جزئية	كاملة	الانسانية
متوسط	عالي	الارتقاء
جزئي	متكاملة	الوحدة

الاستنتاجات

- الواضح من بحثنا هذا ان ادارة المؤسسات الاعلامية ادارة علمية وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الاعمال وكفاءة الاداء باقل التكاليف وافضل السبل بما يحقق الاهداف.
- ان يدرك الاعلامي المشكلات الاساسية لكافة نواحي الادارة الاعلامية كذلك يجب ان يلم الاداريون الذين يعملون في النواحي الادارية البحتة الماما كبيرا بما يدور في ادارات التحرير والبرامج.
- لا ينكر مدى تأثير القطاع الاعلامي بالقرارات التي تصدرها الادارة في المؤسسة الاعلامية تأثيرا بالغا ولذلك يجب تدريب الاعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على الاعمال الادارية البحتة والفنية والهندسية وكذلك الحال مع رجال الادارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على اعمال التحرير والبرامج تدريبا عمليا عن طريق ممارسة العمل الاعلامي نفسه الذي يتعلق بالرسالة الاعلامية.

المراجع

- د:علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص١٥.
- جمال زكي ، السيد ياسين ، اسس البحث الاجتماعي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٦٢ ، ص٤٨.
- سمير محمد حسين ، بحوث الاعلام : الاساس والمبادئ ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٦ ن ص ١٢٤،١٢٣.
- ديو بولد ن فان دالين ، مناهج البحث في التربية ، ط ٢ ، ترجمة نبيل نوفر ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ص ٣٦١.
- صالح الشبشيكي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، القاهرة ، مكتبة القاهرة ، ط ١ ، ١٩٧١ ، ص٤٤.
- علي محمد عبدالوهاب، السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ ، ط ١، ص٨١.
- محمد فريد عزت، ادارة المؤسسات الاعلامية ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ ، ط ١ ، ص ٧٧.
- هاني العدوان، إدارة المؤسسات الاعلامية ، القاهرة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ١٥٤.
- عبد النبي عبدالله الطيب، ادارة المؤسسات الصحفية ، جامعة السودان ، ط ١ ، ٢٠١١ ، ص ١٢٣.
- عبد الونيس محمد الرشيد، ادارة المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠١٧ ، ص ٢٣٨.
- محمد صاحب سلطان، ادارة المؤسسات الاعلامية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ط ١ ، ٢٠١٥ ، ص ٥٦.
- عدلي سيد رضا ، ادارة المؤسسات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١٥ ، ص ١٦٥.
- ايمون عودة المعاني ، ادارة المؤسسات ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠١٧ ، ص ٣٦.
- محمد مصطفى نعمات ، ادارة المؤسسات ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠١٨ ، ص ١٣٢.