

## الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية واقتمادياتها وتطبيقاتها في البحوث والدراسات العربية

د. محرز حسين غالي

أستاذ الصحافة المساعد بكلية الإعلام - جامعة  
القاهرة

مدخل عام للدراسة :

منذ تبلور علم الاتصال كأحد أهم العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ ثلاثينيات القرن الماضي ، انصرف اهتمام الباحثين إلى دراسة تأثيرات الظاهرة الاتصالية ، ودور وسائل الاتصال المختلفة ووظائفها في المجتمع ، إنطلاقاً من فرضية رئيسية مؤداها أن مؤسسات الإعلام هي مؤسسات اجتماعية في المقام الأول ، ولم ينظر إليها باعتبارها مؤسسات اقتصادية أو ربحية ، لذا فقد ركزت الدراسات والبحوث الإعلامية في العقود الأولى من نشأة وتطور هذا الحقل من حقول المعرفة على دراسة الجوانب الوظيفية لوسائل الإعلام ، والأطر القانونية والتشريعية المنظمة لعملها ، وكذلك حدود التداخل بين الظواهر الإعلامية والاتصالية وعلاقتها بالظواهر السياسية والثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع ، وليس انتهاء بتأثير التطور التقني على عمليات الإنتاج الصحفي والإعلامي .

مختلفة من المديرين المحترفين ، حيث كان ملاك المؤسسات الصحفية والإعلامية في المراحل الأولى لتطور الصناعة يجمعون في أيديهم بين المسئوليات المهنية والتجارية ، دون خبرة حقيقية بجوانب وأبعاد هذه الأنشطة ، وبدأت تظهر كثير من الأفكار الإدارية المهمة والمتطورة مثل ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة ، وكذلك ضرورة وضع سياسات إدارية ومالية لهذه المشروعات ، يتم في ضوءها محاسبة المديرين الجدد Non - Owner Manager ، وهو الأمر الذي استلقت أيضا انتباه كثير من الباحثين الإعلاميين ، الذين بدأوا منذ بدايات هذه المرحلة الجديدة من مراحل تطور الإدارة الصحفية ، ينشغلون بدراسة الجوانب الإدارية والاقتصادية وتأثيرها في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية (بطرس ، 1989) . وبدأت الدراسات الإعلامية منذ عام 1951 تركز على دراسة هذه الجوانب المهمة ، فظهرت في مراجعات كثير من الدراسات والأدبيات المعنية بدراسة إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها إشارات واضحة إلى أن ثمة دراسات قد أجريت خلال الفترة من 1951 - 1969 ، تناولت كثير من الأبعاد والجوانب الاقتصادية في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية مثل تأثير قضية المنافسة على اقتصاديات الصحف ووسائل الإعلام ، وكذلك العوامل المؤثرة في إيرادات المؤسسات الصحفية من التوزيع ، إضافة إلى دراسة جوانب وأطر تنظيم المؤسسات الصحفية والإعلامية ، وتحليل أساليب التنظيم السائدة وأنماط الإدارة ، وتأثير أنماط القيادة السائدة في جوانب الأداء المالي والإداري والإعلامي لهذه المؤسسات (Altembers,1996) .

وقد أدى تزايد الاهتمام بدراسة هذه الجوانب الاقتصادية والإدارية خلال هذه الفترة السابق الإشارة إليها ، إلى تنوع مجالات الاهتمام البحثي ، وتطور أساليب البحوث وتصميماتها المنهجية وأطرها النظرية واقترباتها البحثية ، فبدأت كثير من الدراسات خلال هذه المرحلة تستفيد من التطورات الكبيرة في نظريات الإدارة ونظريات الاقتصاد على المستويين الكلي والجزئي Macro & Micro level ، ومحاولة تطبيقها في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية ، وكذلك بدأت تستعين بأساليب التحليل الإحصائي ومناهج التحليل الكمي في دراسة كثير من الظواهر الاقتصادية ، خاصة ما يتعلق منها بدراسة سلوك المستهلكين ، وحساب التكاليف في مقابل

وقد تجاهل الباحثون خلال هذه المرحلة الممتدة منذ بداية الثلاثينيات وحتى بداية الخمسينيات أية إشارة ، أو إبداء أدنى اهتمام بدراسة تأثير المتغيرات الاقتصادية السائدة في المجتمع ، وكذلك الجوانب المالية والإدارية ذات الصلة بالمشروعات الصحفية والإعلامية نفسها ، على أداء هذه الوسائل ووظائفها وسياساتها الإعلامية ، وهي ظاهرة قد عزاها (Picard,2008) إلى عاملين أساسيين : **الأول** ويتمثل في أن كل الباحثين الذين أصلوا لدراسات علم الاتصال قد أتوا إليه من حقول معرفية أخرى تتراوح بين السياسة والاجتماع وعلم النفس والآداب ، وبالتالي فقد أثرت طبيعة تخصصاتهم ومرجعياتهم الأصلية في تحديد طبيعة أنماط البحوث والدراسات الإعلامية التي انشعوا بها ، والتي ركزت في مجملها على المجالات السابق الإشارة إليها ، **والعامل الثاني** ويتمثل في أن أصحاب المنشآت الصحفية والإعلامية أنفسهم لم يهتموا خلال هذه المرحلة وما سبقها من مراحل بالاعتماد على مديرين محترفين أو متخصصين ، لديهم المعرفة الكافية بأهمية الجوانب الإدارية والاقتصادية في حياة هذه المشروعات ، الأمر الذي جعل كثيرا من الباحثين ينظرون إلى هذه المرحلة من مراحل تاريخ إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية وتطورها باعتبارها مجرد مرحلة " تجريب " يغلب عليها الطابع الارتجالي غير العلمي (Picard,2008) .

ومع بداية الخمسينيات - ونتيجة لعوامل كثيرة خارجية ، أهمها الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم منذ ثلاثينيات القرن الماضي ، وداخلية وتتمثل في الأزمات المالية التي شهدتها كثير من المؤسسات الصحفية والإعلامية نتيجة ندرة الموارد ، والاضطراد المستمر في تكاليف الانتاج - بدأ ملاك المؤسسات الصحفية والإعلامية أنفسهم يدركون أهمية الجوانب الاقتصادية والإدارية في حياة المشروعات الصحفية ، وفي ضمان قدرتها على البقاء والاستمرارية ، كذلك فقد تغيرت طبيعة نظرتهم إلى هذه المشروعات من كونها مجرد مشروعات اجتماعية وثقافية بالدرجة الأولى ، إلى كونها صناعة لا بد وأن تدار على أسس علمية ، ووفق اعتبارات اقتصادية ، دون الإخلال بخصوصية هذه الصناعة ورسالتها الاجتماعية والثقافية ، فبدأت أنظار هؤلاء الملاك وأصحاب رأس المال تنجس إلى ضرورة إعادة النظر في تنظيم هذه الصناعة وفقا لمتطلبات السوق ، وكذلك ضرورة الاستعانة بأنماط

معدلات الربحية ، وهو الأمر الذي دفعهم لدراسة مثل هذه الجوانب ، وتحليل كافة الظواهر المتصلة بها ، بهدف الوقوف على علاجها ، ومحاولة تطوير أوضاع هذه الصناعة ، ليس باعتبارها فقط تمثل أحد أهم الصناعات التي تسهم في تعزيز الاقتصاد القومي ، وإنما باعتبارها تمثل أحد الركائز المهمة في الحفاظ على النظام الديموقراطي للمجتمعات الغربية ودعم بقائه وتطوره (Olmsted, 1997).

وإذا كان الباحثون من رواد هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية قد وضعوا أيديهم منذ مرحلة مبكرة على جوهر الأزمات والتحديات التي تواجهها صناعة الصحافة والإعلام عموماً ، وأهم الدوافع التي أسهمت في تزايد اهتمامهم بهذا المجال البحثي وتطوره المستمر ، فإنه من المقطوع به والمسلم بصحته - وفقاً لنتائج الكثير من الدراسات وشواهد الواقع الفعلي - أن هذه الأزمات والتحديات التي تواجهها صناعة الصحافة خاصة ، والإعلام عامة ، قد استفحلت ، وأصبحت من الضخامة بمكان ، للدرجة التي جعلت كثيراً من الباحثين والنقاد قد باتوا يؤمنون بأن صناعة الإعلام التقليدي قد دخلت في مرحلتها الأخيرة ، وأنها معرضة خلال العقدين القادمين - على أقصى تقدير - للإقراض ، لصالح البدائل الإلكترونية ووسائل الإعلام الجديد ، وفي مقدمتها شبكات التواصل الاجتماعي والوسائط الاتصالية الأخرى ، حيث تشير الدراسات والبحوث إلى تزايد معدلات استخدام شبكات التواصل الاجتماعي ، ووسائل الإعلام الجديد ، وزيادة معدلات نشر الإعلانات بها ، وكذلك الاعتماد عليها في الحصول على الأخبار والمعلومات ، في مقابل تراجع الاعتماد على وسائل الإعلام التقليدية ، وتراجع إقبال المعلنين عليها ، وانخفاض عائداتها من التسويق والإعلانات ، الأمر الذي زاد من حدة المشاكل المالية والإدارية لمؤسسات الإعلام التقليدية ، وهي الإشكالية التي صارت واضحة للجميع ، وأصبحت تفرض على المتخصصين والمعنيين بدراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ضرورة التصدي لها من خلال دراسة جوانب هذه الأزمات وأبعادها والعوامل التي أدت إليها ، وكذلك وسبل علاجها وتطوير أوضاعها ، إضافة إلى دراسة مدى التطور الذي وصل إليه حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، على مستوى أجدته البحثية وأطره النظرية والمنهجية ، وإلى

العوائد والأرباح ، وحجم الإيرادات ، بل إن الأمر قد تجاوز ذلك الحد لدراسة خصائص سوق المنافسة وأنماطها وتأثير المنافسة على جودة المنتج الإعلامي وعلى اقتصاديات المشروعات الصحفية والإعلامية ، وبدأت دراسات إدارات المؤسسات الصحفية والإعلامية تتحو نحو جديداً ، حتى استطاع الباحثون الأوائل من رواد هذا الحقل تأسيس مدرسة جديدة من مدارس البحث العلمي في هذا المجال ، بعد أن كانت دراسة مثل هذه الجوانب والقضايا والظواهر والإشكاليات البحثية تواجه إهمالاً شديداً ونقصاً حاداً ، وقد استمرت هذه المدرسة والباحثون الذين ينتمون إليها في تطوير هذا الحقل من حقول المعرفة العلمية ، وفي تطوير أدواتها وأساليبها البحثية ، وكذلك في رسم حدودها وأطرها المعرفة والنظرية وأجندتها البحثية ، حتى صارت هذه المدرسة وهذا الحقل مع بدايات الثمانينيات من القرن الماضي يمثلان علامة مهمة في تاريخ تطور البحوث والدراسات الإعلامية ، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (Chambers, 1998).

ويشير كثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه الجوانب والأبعاد الاقتصادية والإدارية في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية ، إلى أن العامل الرئيسي الذي دفع بالكثيرين منهم لارتداد هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، بما يثيره من قضايا وإشكاليات ، يتمثل بدرجة كبيرة في طبيعة التحديات والأزمات المالية والإدارية التي بدأت تواجهها المؤسسات الصحفية منذ بدايات الستينيات تحديداً ، ومن بعدها المؤسسات الإعلامية الأخرى ، سواء ما تعلق منها بضغوط المنافسة السوقية ، وتراجع عائدات المؤسسات الصحفية من التوزيع والإعلانات ، نتيجة منافسة الوسائل الرقمية المستحدثة ، أو ما تعلق منها بنمو ظاهرة الاحتكارات وسيطرة السلاسل والمجموعات الاحتكارية الكبرى على أسواق المنافسة ، وهيمنتها على الصحف والمشروعات الإعلامية المستقلة غير ذات النزعة التجارية ، بما ترتب عليه من غياب حرية المنافسة وغياب التعددية والتنوع ، مروراً بجمود المؤسسات الصحفية والإعلامية على المستويين الإداري والإعلامي وتزايد معدلات انصراف الجمهور عنها ، وليس انتهاء بتزايد معدلات خسائر الكثير من المشروعات الصحفية والإعلامية ، نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج ، في مقابل تراجع

1974 حتى 2000 ، هي الدراسة الأولى والرئيسية في هذا المجال وهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، حسبما توافر لنا وحسبما أشارت الدراسات ثم تأتي من بعده الدراسة Strub,(2010) ، الدراسة الأحدث في هذا المجال وأعدتها حول التطورات الراهنة في بحوث الادارة الصحفية خلال الفترة من 1974 وحتى 2009 .

أما بالنسبة للدراسات التي ركزت على رصد وتوصيف عناصر التطور على مستوى الأطر المنهجية والنظرية المستخدمة في بحوث ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، فقد بلغت 7 دراسات ، جميعها لباحثين أجانب ومنشورة باللغة الإنجليزية ، وهم ( Abrran(2008,2013, 2015 ، و Picard(2015) ، Bozena & Hollifield, (2013) ، و Wildman,(2015) ، وهي الدراسات التي سوف نستعرضها تفصيلا إبان عملية التأصيل النظري لأهم الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها. والحقيقة أنه بالرغم من تشابه هذه الدراسات في موضوعاتها ومجالاتها وحدودها المعرفية ، إلا أن ثمة فروقا جوهرية بينها ، يأتي في مقدمتها أن الدراسات الأجنبية قد غلب عليها الطابع التطوري ، الذي يسعى الباحث من خلاله لرصد وتوصيف عناصر الموضوع والظاهرة المدروسة في اطار تطورها التاريخي علي كافة المستويات ، في الوقت الذي كان يغلب فيه علي الدراسات العربية الأولين "دراستي أميرة العباسي وإيناس أبو يوسف "الاهتمام بالاتجاهات المعاصرة فقط ، في اطار نفس ، أو بعض المجالات الفرعية ذات الصلة بالتخصص ، وهو الأمر الذي تلافاه " محرز غالي 2013" في دراسته الأحدث في هذا المجال ، يضاف الي ذلك أن الدراسات العربية الأولين، قد اهتمتا برصد مجالات وعناصر ومؤشرات التطور لدراسات هذا الحقل في اطار دراسات المدرسة الغربية فقط ، دون اهتمام برصد وتوصيف وتحليل مجالات التخصص وعناصر ومؤشرات التطور بها علي صعيد المدرسة العربية ، الأمر الذي يؤكد علي أهمية دراستنا السابق الإشارة إليها ، كونها أولى الدراسات العربية والأجنبية التي عنيت بتطورات دراسات هذا الحقل وأبعاده المختلفة علي الصعيدين العربي والغربي. والحقيقة ان المتأمل لواقع هذه الدراسات وما توصلت اليه

أي مدى تتلاءم هذه التطورات النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات هذا المجال مع طبيعة التحديات والإشكاليات المطروحة ، ودورها في محاولة تحليلها وتفسيرها ، وطرح البدائل والسيناريوهات المختلفة لمواجهتها والتصدي لها ، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة ، وتتبع منه أهميتها وحدودها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

### مراجعة التراث العلمي السابق :

قام الباحث بمسح التراث العلمي في مجال دراسات تحليل المستوي الثاني التي اهتمت بمعالجة القضايا والإشكاليات ذات الصلة بحقل ادارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، بالتركيز على الدراسات التي تطرقت لاتجاهات التطور في إطار هذا الحقل ، على مختلف الأصعدة الموضوعية والمنهجية والنظرية ، وقد أسفر المسح عن وجود عدد من الدراسات المهمة التي ركزت بشكل أساسي على تناول اتجاهات التطور في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في إطار مستويين رئيسيين الأول : ويتمثل في دراسة اتجاهات التطور على صعيد أولويات الاهتمام والأجندة البحثية وأهم القضايا والإشكاليات التي تطرق لها الباحثون المعنيون في هذا التخصص ، والمستوي الثاني الدراسات التي ركزت على تطور الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في إطار دراسات وبحوث هذا الحقل العلمي ، وبالنسبة لدراسات المستوى الأول فقد أسفر المسح عن وجود خمس دراسات ، ثلاث منها منشورة باللغة العربية ، والأخرى منشورتين باللغة الإنجليزية ، الدراسة الأولى وقد قدمتها الدكتورة ايناس أبو يوسف (2003) حول الاتجاهات الحديثة في بحوث العولمة وأثرها على ملكية وإدارة الصحف ، والدراسة الثانية وقدمتها الدكتورة أميرة العباسي(2007) ، حول الاتجاهات العالمية الحديثة في بحوث الادارة الصحفية واقتصادياتها ، والدراسة الثالثة وقد قدمها الدكتور محرز حسين غالي (2012) ، حول « عناصر واتجاهات التطور في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في إطار المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية خلال الفترة من 1960 وحتى 2011 » ، أما في إطار الدراسات الأجنبية ، فتعد الدراسة التي قد أعدها الباحث(2001) Field ، حول تراث الادارة الصحفية في الغرب الأمريكي خلال الفترة من

في عدم قدرة الباحثين من رواد هذا الحقل، ومن المتخصصين في هذا المجال من الأجيال المتعاقبة على صياغة أطر نظرية ومنهجية ومقاربات بحثية وثيقة الصلة به، وتتبع من خصوصية إشكالياته، ومن خصوصية صناعة الصحافة نفسها، وخصوصية الظاهرة الإدارية والتنظيمية بها، الأمر الذي أدى إلى تضائل حدود الاستفادة من دراسات هذا الحقل، وأدى في كثير من الأحيان إلى تبعيتها ودورانها في فلك الدراسات الإدارية والاقتصادية، وهي الإشكالية التي تسعى هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على أبعادها، وتطورها التاريخي، ومدى قدرة الباحثين في إطار المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية على تطوير أطرها النظرية والمنهجية، ومدى ملاءمة ذلك للتطورات التي يفرضها الواقع الراهن والتحديات التي تواجه صناعة الصحافة والإعلام.

#### أهمية الدراسة وأهدافها :

تستمد هذه الدراسة أهميتها وأهدافها من مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يمكن بلورتها على النحو التالي :

- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي ركزت على دراسة تطور الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات وبحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها، فبالرغم من أن بعضاً من الباحثين في العالم العربي، خاصة في مصر، ومن بينهم الباحث، قد تطرقوا إلى دراسة اتجاهات التطور في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية على صعيد المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية، إلا أن هذه الدراسات والبحوث قد انصب جل اهتمامها على دراسة اتجاهات التطور على صعيد مجالات الاهتمام والأجندة البحثية والقضايا والإشكاليات التي ركزت عليها هذه الدراسات، وتطورها على المستوى الموضوعي، دون اهتمام بدراسة وتحليل الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة، إلا في إطار استخلاصات عامة لا ترقى لدرجة النتائج الموضوعية، وهو ما يميز هذه الدراسة ويكسبها أهمية خاصة .

- التطور الهائل في مجال نظريات الاتصال عموماً، ونظريات الإدارة والاقتصاد خاصة، وهو الأمر الذي دفع الباحث لمحاولة قياس مدى انعكاس هذا التطور في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها، لدفع

من نتائج يدرك للوهلة الأولى أن المدرسة الأكاديمية الغربية قد قطعت شوطاً كبيراً في تحليل كافة جوانب حقل دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها سواء على المستوى الموضوعي وطبيعة المجالات والإشكاليات البحثية التي يتم التركيز عليها، أو على مستوى الأطر النظرية المستخدمة في إطار هذه الدراسات، بل إن الأمر اللافت للانتباه هو وجود حرص شديد من قبل الباحثين المعنيين بدراسات هذا الحقل على وجود قدر من التعاون بينهم في دراسة مثل هذه الجوانب، للدرجة التي جعلت عدداً كبيراً منهم يشارك في إعداد عدد خاص من الكتاب السنوي *The Hand Book of Media Management and Economics*. لتناول هذا الموضوع بشكل أكثر عمقا وتكاملية، على خلاف الواقع في إطار المدرسة العربية .

#### إشكالية البحث :

تشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أنه بالرغم من أن حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها، قد بدأ يتبلور بصورة واضحة منذ بدايات الخمسينيات من القرن الماضي في كثير من المجتمعات الغربية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بل ويمتد منها لغيرها من الدول والمجتمعات الأخرى، ومن بينها مصر - التي قدم فيها الباحث حسنين عبد القادر أطروحته التي حصل بها على درجة الدكتوراة في الإعلام من جامعة القاهرة حول " توزيع الصحف في جمهورية مصر العربية " عام 1956، وتزايد الاهتمام من قبل كثير من الباحثين بارتداد هذا المجال من مجالات الدراسات والبحوث سواء في إطار المدرستين الأكاديميتين الإدارية والإعلامية منذ نهاية الستينيات من القرن الماضي، وصولاً إلى تأسيس مدرسة بحثية متكاملة لهذا الحقل من حقول دراسات الإعلام مع بدايات الثمانينيات، وتطور هذه المدرسة وهذا الحقل حتى أصبحت له أقسامه العلمية المتخصصة في كبرى الجامعات العالمية، وأصبحت له مقرراته ومناهجه التي تدرس في كل أقسام الإعلام في مختلف دول العالم، بل وأصبحت له دورياته ومؤتمراته العلمية السنوية المتخصصة، إلا أن ثمة إشكالية رئيسية استمرت تواجه تطور هذا التخصص وحدود الاستفادة من دراساته وتطبيقاته في الواقع العملي، وتتمثل هذه الإشكالية

والإنسانية ، بل والتطبيقية ، في تصميماتها البحثية والمنهجية ؟

- ما أهم الأطر النظرية المستخدمة في بحوث دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، في إطار المدرستين العربية والغربية ، وإلى أي مدى تطورت هذه الأطر وحدود الاستفادة منها في دراسة الإشكاليات البحثية المطروحة ، ومدى مواكبتها لتطورات الواقع الراهن ؟

- إلى أي مدى يمكن توظيف أساليب التحليل الاقتصادي والإداري في تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية المرتبطة بصناعة الصحافة ، المتضمنة في بحوث ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها على النحو السليم الذي يتناسب مع طبيعة هذه الظواهر والمداخل الأكثر ملاءمة لها ؟

#### منهجية البحث :

- **نوع الدراسة :** تقع هذه الدراسة في اطار نمط الدراسات الوصفية - التطورية ، ومن ثم فهي نمط من الدراسات لا يكفي بمجرد رصد وتوصيف عناصر الظاهرة والإشكالية المدروسة في إطارها فقط وإنما تمتد هذه الدراسة لتشمل ماضي الظاهرة وحاضرها معا ، ولا يتوقف هذا النمط من الدراسات عند حدود رصد وتوصيف عناصر الظاهرة المدروسة ، إنما تمتد إلى أفق أكثر رحابة تتمثل في تحليل الظاهرة والكشف عن العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها ، من خلال دراسة امتداداتها التاريخية وجذورها وعوامل تشكلها البنوية والمجتمعية ، وصولا إلى حاضر هذه الظاهرة وتجلياتها في الواقع الراهن ، في محاولة لاستجلاء كنه أو غموض أو الابعاد والعلاقات المرتبطة بها ، وتحليلها وتفسيرها من خلال ربط الماضي بالحاضر ، والاستفادة من الماضي في فهم الواقع الحاضر وتطويره والنهوض به .

- **المناهج المستخدمة :** اعتمدت هذه الدراسة في منهجيتها على منهجين أساسيين هما منهج المسح الاعلامي ، والمنهج التطوري ، باعتبارهما المنهجين الأكثر ملاءمة لهذا النمط من الدراسات الوصفية التطورية ، حيث يعتمد الباحث على هذين المنهجين كمنسقين فكريين متكاملين ، يعبران عن رؤية منهجية في تحديد عناصر المشكلة وأبعادها ، ومرآتها وامتداداتها التاريخية ، وآليات التعامل معها

الباحثين الجدد والمتخصصين في هذا المجال إلى تعظيم حدود استفادتهم من هذه التطورات وتطبيقاتها العملية ، وصولا لتشجيعهم على صياغة أطر نظرية ومنهجية مستقلة تتسق مع خصوصية هذا الحقل وتسهم في مزيد من تطوره والإرتقاء به .

- تقاوم حدة الأزمات التي تواجهها صناعة الصحافة بشقيها المطبوع والإلكتروني خاصة ، وصناعة الإعلام عامة ، في ضوء التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والاتصالية الراهنة، وضرورة البحث عن أطر نظرية متطورة وبديلة تسهم في تفسير ومعالجة هذه الأزمات .

- غلبة طابع الجمود على دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، خاصة في إطار المدرسة العربية ، من حيث حدودها الموضوعية ، وأطرها النظرية والمعرفية والمنهجية ، نتيجة الاستسهال والوقوع في فخ التقليد وإعادة الانتاج ، وهو الأمر الذي دفع الباحث في إطار هذه الدراسة إلى محاولة نقد ومراجعة وتطوير قائمة الأولويات البحثية ، والكشف عن الأطر النظرية والمنهجية التقليدية السائدة في مقابل الأطر المستحدثة منها ، والتي بدأت تستخدمها دراسات هذا الحقل في المجتمعات المتقدمة ، لتعظيم الاستفادة منها ، وتحرير هذا التخصص من طابع الجمود الذي بدأ يطغى على دراساته .

#### تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المركزية التي تمثل ترجمة لمشكلتها البحثية وأهدافها الرئيسية ، وتتمثل هذه التساؤلات في :

- إلى أي مدى تطورت أجنحة ومجالات البحث الإعلامي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها في إطار المدرسة الأكاديمية الغربية ، ومدى مواكبة الباحثين المصريين والعرب لهذه التطورات في بحوثهم ودراساتهم ؟

- ما أبرز الأساليب البحثية والمنهجية التي تعتمد عليها دراسات وبحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها في إطار المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية ، وكيف استفادت هذه الدراسات والبحوث من تطور أساليب البحث العلمي ومناهجه في حقول الدراسات الاجتماعية



، في سياق بيئة أخرى ، يتفق الجميع على أنها أكثر تطورا ، وتقدما على مستوى دراسات الإعلام عموما ، ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها على نحو خاص ، ويقصد الباحث بذلك ، تراث ونتاج المدرسة الأكاديمية الغربية في هذا المجال ، من خلال رصد عناصر ومؤشرات التطور في حقول هذا التخصص ، وتطور الأطر النظرية والمنهجية التي استخدمت في سياق دراسته ، باعتبارها إطارا نظريا مفسرا لما شهده هذا الحقل من تطورات نظرية ومعرفية ، وباعتبارها في الجانب الآخر يمكن استخدامها كمرجعية للقياس ، يمكن في إطارها الحكم على مدى تطور الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في بحوث ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم العربي .

- **مجتمع الدراسة وعينتها** : ويشمل مجتمع الدراسة كل الدراسات والبحوث المتاحة في المكتبات وقواعد البيانات ، والتي أجريت في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها في إطار المدرسة الأكاديمية الغربية ، وتحديدًا تلك الدراسات التي أجريت خلال الفترة من 2000 ، حتى 2018 ، بالتركيز على تحليل أهم عناصر التطور في أطرها النظرية والمنهجية ، وكذلك أهم مؤشرات وعناصر التطور في مجالاتها وحدودها الموضوعية.

**نتائج الدراسة التحليلية حول الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات وبحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية وتطبيقاتها في الدراسات والبحوث العربية :**

**الإطار النظري للدراسة ومرجعية القياس :**  
أصبحت بحوث إدارة المؤسسات الإعلامية أحد أهم مجالات البحث العلمي الإعلامي منذ ثمانينيات القرن الماضي ، وقد زادت أهمية هذه البحوث مع تزايد حدة الاحتكارات في صناعة الصحافة في المقام الأول ، ثم الراديو ، ثم الرسوم المتحركة ، ثم التلفزيون بعد ذلك ، واليوم أصبح هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية يمثل واحدا من أهم روافد البحث العلمي ، كونه يمثل في الأساس حقلًا بينيا interdisciplinary ، يضاف إلى ذلك خصوصية صناعة الإعلام وكونها صناعة ذات طابع ثقافي واجتماعي

، وصولا الي تحليلها وتفسيرها ، من خلال مجموعة من الاجراءات المنضبطة التي تحدد كيفية الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وأسلوب تحليل هذه المعلومات وتصنيفها وتوظيفها ، لفهم الظاهرة والكشف عن أبعادها . كما تعتمد هذه الدراسة على أسلوب المقارنة المنهجية ، كأحد المناهج المساعدة التي يمكن الاستناد اليها في الكشف عن أوجه الاختلاف والتشابه والتمايز في عناصر الظاهرة عبر مراحلها التاريخية ، وكذلك للمقارنة بين عناصر تطور هذه الظاهرة على المستوى الموضوعي والمنهجي والنظري .

- **أساليب التحليل المستخدمة** : اعتمدت هذه الدراسة في تحليل البيانات والمعلومات والنتائج التي تضمنتها الدراسات العربية والأجنبية التي خضعت للتحليل ، على ما يسمي بأسلوب التحليل من المستوي الثاني meta – research analysis، الذي ابتكره روجرز في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، واعتبره أحد الأساليب المهمة في تحليل عناصر ومؤشرات نتائج التراكم العلمي في أي حقل من الحقول المعرفية ، مؤكداً أن هذا النمط من التحليل يتعدى ما يعرف بالتصنيف البليوجرافي للدراسات والتراث العلمي السابق ، الي كونه يمثل رؤية نقدية تقويمية critical Assessment Review، يمكن للباحث من خلالها أن يتعرف على نقاط الضعف والقوة في هذا التراث ، من خلال دراسة مسارات تطوره معرفيا ونظريا ومنهجيا ، ومن خلال التعرف على أولويات الأجندة البحثية وأهم قضاياها وحدودها المعرفية ، يضاف الي ذلك دراسة المتغيرات والعوامل المؤثرة في مسارات هذا التطور ومجالاته ، وذلك من خلال تصميم استمارة مبسطة تشتمل على بعض الفئات الكمية والكيفية ، استخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات الأولية الخاصة بعناصر الظاهرة والموضوع محل الدراسة ، واستطاع الخروج منها بمجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية التي استفاد منها في عملية التحليل وكتابة تقرير الدراسة . وقد قام الباحث في إطار هذه الدراسة بتطوير هذا الأسلوب المنهجي من خلال تصميم إطار نظري ومرجعي للقياس ، يمكن في ضوئه قياس ملامح ومؤشرات هذا التطور على مستوى دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم العربي ، وذلك من خلال التأصيل لأبعاد وحدود وجوانب الظاهرة المدروسة

وحتى نهاية التسعينيات ، بدأت أجندة البحث الإعلامي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية تتطور بشكل كبير ، حيث بدأت تظهر كثير من الدراسات التي تطرقت إلى نمط الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المؤسسات الصحفية ، مثل دراسة (Fink 1988) ، ودراسة (Kalleberg et al. 1987) ، والتي اهتمت بدراسة تأثير المتغيرات المجتمعية على إدارة المؤسسات الصحفية ، ثم دراسات Kalleberg & Underwood ، منذ نهاية الثمانينات وحتى منتصف التسعينيات والتي تطرقت إلى تطور أساليب تنظيم الصحف ، وكذلك دراسة التحديات التي تواجه صناعة الصحافة ، وليس انتهاء بدراسات Picard & Brody (1997)

و (Mogel 2000) ، التي اهتمت بتناول تطور إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيم غرف الأخبار بها . ويضيف الباحث أن دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية قد شهدت إقبالا من الباحثين في المجتمعات الأخرى خارج الولايات المتحدة الأمريكية من ذلك دراسات (Hoyer, Hadednius & Weibull 1975) في المملكة المتحدة التي ركزت على تطور اقتصاديات المؤسسات الصحفية والعوامل المؤثرة فيها ، ودراسة Hendricks (1999) ، التي ركزت على دراسة الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها بالمؤسسات الصحفية : دراسة مقارنة بين المؤسسات البريطانية والمؤسسات الهولندية ، وكذلك دراسات (Dunnett 1988) ، التي انشغلت بالجوانب العالمية في صناعة النشر ، وغيرهم ، ويضيف الباحث أن هذا الحقل من الدراسات الإعلامية قد شهد إضافات وتطورات مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية تحديدا قدمها باحثون مثل : Soloski , Litman , Bridges , Demers and Wackman , Olien, Tichenor and Donohue , Matthews , Gade, Lacy & Blanchard وغيرهم ، والذين تطرقوا لكثير من القضايا البحثية التي تتراوح بين تطور أساليب إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ، وقضية تأثير نمط الملكية ونمو ظاهرة الاحتكارات والسلاسل الصحفية الكبرى على الأداء الإداري والمالي والتحريرى للمؤسسات الصحفية والصحف الصادرة عنها ، وليس انتهاء بدراسة أساليب إدارة الصحف الإلكترونية واقتصادياتها

في الأساس . وقد تأثرت دراسات وبحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية على مستوى أطرها النظرية والمنهجية بالتركم النظري والمعرفي الذي حققته بحوث الإدارة العامة ، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أصبحت الإدارة منذ بدايات القرن العشرين علما قائما بذاته ، له أسسه وقواعده ونظرياته التي تستخدم في تحليل الظواهر الإدارية وتفسيرها (Lavin&Wackman,1988) .

#### اتجاهات التطور في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها :

يشير (Albarran 2013) ، إلى أن كل الدراسات التي أجريت على أساليب الإدارة في المؤسسات الصحفية والإعلامية في المراحل اللاحقة من تاريخ تطور الإدارة الصحفية إبان الخمسينيات والستينيات قد أكدت على أن معظم المؤسسات الصحفية والإعلامية كانت تميل إلى تبني نمط الإدارة المركزية ، كأحد المبادئ والأساليب الرئيسية التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، وأن هذه المؤسسات كانت مدفوعة في ذلك بضغط العمل اليومية وضغوط الوقت وضغوط سوق المنافسة ، وخصوصية المنتج الإعلامي ، الذي تقدمه والذي يتطلب قدرا من الرقابة المركزية لخروجه في أفضل صورة ، وأضاف الباحث أن الدراسات الأولى التي أجريت في هذا المجال مثال دراسة Wood (1952) ، والتي ركزت على عملية إدارة توزيع الصحف ، أو دراسة (Thayer 1954) ، والتي ركزت على أساليب إدارة اقتصاديات الصحف ، أو دراسة : (Rucker & William 1955) التي ركزت على أساليب إدارة المؤسسات الصحفية ، قد تبنت جميعها مفاهيم مركزية الإدارة باعتبارها السبيل الوحيد لنجاح المؤسسات الصحفية في مواجهة ضغوط روتين العمل اليومي وضغوط المنافسة. ويؤكد الباحث أنه خلال المرحلة من بدايات الستينيات وحتى نهاية السبعينيات تطورت أجندة وأنماط بحوث ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية ما بين دراسة جوانب عمليات الإنتاج الصحفي والعوامل المؤثرة فيها ، واقتصاديات النشر الصحفي ، مروراً بدراسة ظاهرة نمو الاحتكارات على صعيد ملكية الصحف ووسائل الإعلام ، وليس انتهاء بدراسة أساليب تنظيم الصحف وتدفق العمل . ويشير الباحث إلى أنه خلال الفترة من بداية الثمانينيات



والمخاطر الاقتصادية وغيرها من قضايا ، بما يعني أن هذه الدراسات تهتم إلى حد كبير بدراسة دور الإدارة في تعظيم الاستفادة من الموارد والفرص الاقتصادية المتاحة أو المحتملة للمؤسسات والمشروعات .

ويؤكد الباحث أن دراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية قد شهدت تجاهلا كبيرا من قبل الباحثين حتى النصف الثاني من الخمسينيات ، ولحين ظهور جيل جديد من الباحثين الذي درسوا الإعلام كتخصص رئيسي ، مقارنة بجيل الأباء والرواد الذين دخلوا هذا المجال من تخصصات أخرى مختلفة ، فأهملوا دراسات الجوانب الإدارية والاقتصادية في حياة المشروعات الصحفية ، ناهيك عن وجود إدارات غير احترافية في معظم المؤسسات الإعلامية لم يكن لديها أية خبرات إدارية أو مالية كما سبق الإشارة . ومع بداية النصف الثاني من الخمسينيات بدأ ملاك المؤسسات الإعلامية يدركون أهمية الجوانب الاقتصادية والمالية في حياة المشروعات ، فبدأوا بتغيير المديرين القدامى واستبدالهم بمديرين جدد ، جعلوا من قضية تعظيم الموارد والإيرادات والأرباح هدفا رئيسيا من أهداف المؤسسة ، فبدأ يظهر الحديث واضحا عن أهمية تخطيط الحملات الإعلانية للصحف ، والمحطات الإذاعات والتلفزيونية التجارية ، وأهمية تحقيق وفورات اقتصادية ، والربط بين الأوضاع الاقتصادية والمالية للمؤسسات وبين قدرتها على تقديم الخدمات الإعلامية المتميزة وغيرها من المؤشرات التي أصبحت تنبئ بدخول مرحلة جديدة من مراحل تطور المؤسسات الإعلامية ، ومن هنا بدأ الباحثون ينشغلون في الجانب المقابل بالتفكير في أهمية دراسة هذه الظواهر وهذه الجوانب المهمة في حياة الصحف فبدأت تظهر دراسات مهمة في هذا المجال مثل دراسات :

Reddaway ( 1963), Smythe (1969), Schiller (1969, 1976), Beebe& Manning (1974) , Spence & Owen (1977).

والتي ركزت على دراسة اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية ومصادر تمويلها ، ودراسة أثر التمويل في سياسات وسائل الإعلام ، وكذلك دراسة أثر المنافسة السوقية على إيرادات الصحف من التوزيع وخصائص الصحف الصادرة وغيرها ، كما شهدت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات إقبالا كبيرا من الباحثين على دراسة هذا

والأسواق التي تعمل فيها ، وغيرها من قضايا وإشكاليات تتعلق بتأثير التطورات التكنولوجية على مستقبل صناعة الصحافة التقليدية ، وليس انتهاء بالدراسات التي ركزت على طبيعة التحولات التي شهدتها صناعة الصحافة والنماذج الاقتصادية والإدارية الجديدة التي بدأت تطبقها بعض المؤسسات الصحفية والإعلامية في إطار تجارب التحول والإندماج ، وهو ما يشير في النهاية إلى أن أجندة البحث الإعلامي في هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية قد استطاعت أن تواكب كافة الظواهر والإشكاليات والمتغيرات المطروحة ، واستطاعت أن تؤسس لهذا التخصص مجالاته الرئيسية وأجندة قضاياها وأولوياتها ( Albarran,2013).

#### اتجاهات التطور في أنماط بحوث ودراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية :

يشير Picard الباحث الشهير في مجال دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية إلى أن المقصود بدراسة اقتصاديات وسائل الإعلام هو دراسة الكيفية التي تؤثر بها اقتصاديات المؤسسات وضغوط الموارد المالية بها ومصادر إيراداتها وتمويلها على الأنشطة الاتصالية لها ، وعلى سياسات تحرير هذه الوسائل الإعلامية وأساليب تنظيمها وإدارتها . ويؤكد الباحث أن هذا الحقل من حقول دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية قد بدأ يتبلور بقوة وبصورة واضحة منذ سبعينيات القرن الماضي ، كنتيجة أساسية لنمو المؤسسات الصحفية والإعلامية وتضخمها ونمو اقتصادياتها ومشروعاتها ، خاصة في ظل نمو ظاهرة الاحتكارات ، ووقوع كثير من المؤسسات الإعلامية تحت إدارة شركات وسلاسل مختلطة ذات نزعة تجارية Conglomerates ، ويضيف الباحث أنه علينا أن ندرك أن دراسة اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية يمثل خصوصية في مناهج دراسة هذه الظواهر وفي أساليب تحليلها والأطر النظرية المستخدمة في هذه الدراسات ، ذلك أن صناعة الإعلام نفسها تتمتع بخصوصية تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى . ويشير الباحث إلى أن دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام لا تركز فقط على دراسة أوضاع السوق الذي تعمل فيه هذه الوسائل وإنما تمتد لدراسة موارد هذه المؤسسات وكيفية إدارتها ، وتكاليف الانتاج والأرباح ، وكيفية تعظيم الاستثمارات ،

بها صناعة الإعلام ، وغيرها من قضايا ، بل إن الأمر قد تجاوز ذلك الحد بقيام الباحثين والأكاديميين المعنيين بهذا التخصص بإنشاء رابطة تجمعهم ، وتنظيم اجتماعات ومؤتمرات علمية سنوية يطرحون فيها كافة الإشكاليات المرتبطة بهذا التخصص ، وصولاً لاتفاقهم في عام 1987 على إصدار دورية متخصصة في نشر دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام ، فصدرت بالفعل الدورية المهمة في هذا المجال وهي دورية *Journal of Media Economics* ، والتي صدر العدد الأول منها في ربيع 1988 ، وانتهى *Picard* في دراسته إلى أن اتجاهات البحث العلمي الإعلامي في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها قد تبلورت في عدة مجالات رئيسية هي :

- دراسات اهتمت بتحليل الظواهر الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الإعلامية على المستوى الجزئي *micro economics-level approach* ، مثل الدراسات باقتصاديات المؤسسات الإعلامية وأساليب إدارة الموارد المالية ، والدراسات التي اهتمت بدراسة أوضاع المؤسسات الإعلامية وسلوك العملاء والمستهلكين ، وكذلك الدراسات التي اهتمت بتناول التدفقات المالية والموارد والأرباح وتكاليف الانتاج وغيرها.

- النوع الثاني وهي الدراسات التي ركزت على تناول الظواهر الاقتصادية من منظور الاقتصاد الكلي *macro economics-level approach* ، وهي الدراسات التي ركزت على تناول تأثير الاقتصاد السياسي على اقتصاديات وسائل الإعلام ، والدراسات التي ركزت على صناعة الإعلام ، والدراسات التي ركزت على تأثير السياسات الحكومية على مؤسسات الإعلام ، والدراسات التي اهتمت بتحليل خصائص أسواق المنافسة وأوضاعها ، وإخيرا الدراسات التي ركزت على استهلاك الخدمات الإعلامية وخصائص العملاء والمستهلكين والمردود والنتائج المتوقعة .

- النوع الثالث : الدراسات النقدية : وهو النمط الذي يشتمل على عدد من القضايا والدراسات أهمها : دراسات الاتصال وعلاقتها بالاقتصاد السياسي ، نظم الإعلام المقارن ، والدراسات التي تركز على تأثير السياسات الحكومية على سياسات وسائل الإعلام ، وكذلك الدراسات التي تهتم بتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية على سياسات وسائل الإعلام

التخصص وما يرتبط به من قضايا وإشكاليات ، أصبحت مطروحة بقوة في ساحتي النقاش الأكاديمي والمهني ، فبرز باحثون مثل *Spence & Owen (1977)* ، واللذين قدما دراستيهما المهمة حول بنية تنظيم سوق المنافسة وتأثيرها على اقتصاديات وسائل الإعلام ، وكذلك دراسات الباحث *Compaine (1978, 1979)* والذي اهتم بدراسة تأثير أنماط ملكية وسائل الإعلام على أدائها المالي وحجم استثماراتها ، وقارن خلالها بين تأثير نمط ملكية السلاسل والاحتكارات ونمط ملكية المشروعات المستقلة على اقتصاديات الصحف ووسائل الإعلام ، وانتهى إلى أن الصحف ووسائل الإعلام المملوكة لسلاسل ومجموعات احتكارية كبرى قد استطاعت أن تعزز من قدراتها المالية والاستثمارية في أسواق المنافسة مقارنة بنظيراتها الأخرى ، ومنذ منتصف السبعينيات بدأ الباحثون في عدد من المجتمعات الأخرى خاصة فرنسا وبريطانيا ينشغلون بدراسة هذه القضايا ، ويؤسسون لمدرسة مستقلة في مجال دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، فظهرت دراسات للباحثة *Nadine Toussaint* ، التي قدمت خلال عام 1978 أولى مؤلفاتها في فرنسا حول تحليل بنية وسائل الإعلام واقتصادياتها ، وكذلك الباحث الإسباني، الذي قدم دراسته الأولى المهمة في هذا المجال عام 1973 حول اقتصاديات المجالات وأساليب إدارتها ، وغيرهم . وبدأ جيل جديد من الباحثين مثل :

*Gillen (1980); Noam, (1985); Owen & Wildman (1992); Picard, Winter, McCombs, & Lacy (1988); Schmalensee (1981); Vejanouski & Bishop (1983); Webb (1983), Picard, (1989; 2002, 2004 , 2006 )*

يتطرقون في دراساتهم إلى أبعاد وجوانب أكثر عمقا في تحليل الظواهر الاقتصادية ، مثل دراسة تأثير الضرائب الرأسمالية على اقتصاديات وسائل الإعلام ، ودراسة التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الإعلام في العالم بالتطبيق على نماذج من دول مختلفة، وكذلك دراسة التشريعات الاقتصادية وتأثيرها في اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، ودراسة تأثير اقتصاديات وسائل الإعلام على جودة الأداء المهني ، وكذلك دراسة تأثير اقتصاديات وسائل الإعلام على تنوع سياسات الاتصال ودراسة خصائص الأسواق التي تعمل

والنظم الإعلامية السائدة (Picard,2013).

### تطور الأطر النظرية المستخدمة في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها :

يشير Alan B. Albarran إلى أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها حول الفروق الجوهرية بين مفهومي أو مجالي « إدارة المؤسسات الإعلامية » و « اقتصاديات المؤسسات الإعلامية » للدرجة التي جعلت البعض يقول صراحة «أنه لا يوجد ما يسمى اقتصاديات المؤسسات الإعلامية كمجال مستقل عن إدارة هذه المؤسسات » ، إذ يتفق كثير من الباحثين على صعوبة الفصل بين هذين المجالين ، وعلى صعوبة التحديد الدقيق للمقصود بمفهوم « اقتصاديات الإعلام » . ويرى الباحث أنه في المقابل يتفق كثير من الباحثين على أن الأطر والمداخل النظرية التي تم توظيفها - سواء في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية أو اقتصادياتها ، إنما جاءت في الأساس من حقل الدراسات الإدارية والدراسات الاقتصادية ، وأن هذه الأطر قد تم تطويرها بما يتناسب مع طبيعة صناعة الإعلام وخصوصية إدارة المؤسسات الإعلامية.

ويرى الباحث أن بالرغم من عدم إتفاق الباحثين على الفصل بين هذين الحقلين من حقول دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية ، إلا أنه ينحاز بصورة كبيرة لذلك التيار الذي يؤمن بوجود اختلافات بينهما سواء على مستوى الإشكاليات والقضايا المدروسة أو على مستوى الأطر النظرية التي يتم توظيفها .

ويشير الباحث إلى أن حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية - من واقع دراساته على سبيل - قد مر بمجموعة من المراحل فيما يتصل بتطور توظيف النماذج والمداخل والأطر النظرية في دراساته المختلفة ، حيث استفادت دراسات هذا الحقل من تطور نظريات الإدارة بدءاً من نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، مروراً بنظريات المدرسة السلوكية ، انتهاءً بنظريات المدرسة الحديثة في الإدارة . ويضيف الباحث أن الدراسات التي أجراها بيكارد ، وغيره من الباحثين في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية تؤكد بما Robert Picard لا يدع مجالاً للشك أن ثمة اختلاف بين الحقلين سواء

على المستوى الموضوعي ، أو على مستوى الأطر النظرية ، حيث توصل الباحث إلى أن الدراسات الإعلامية التي اهتمت بالجوانب الاقتصادية لصناعة الإعلام قد تطورت في توظيف الأطر المفسرة للظواهر الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة ، وأنها قد مرت بمجموعة من المراحل في هذا الإطار أيضاً بدءاً من اهتمامها بتوظيف النظريات الاقتصادية للمدرسة الكلاسيكية الجديدة ، والتي ركزت في مستويات تحليلها على دراسة المؤسسات والمستهلكين وأوضاع السوق ، وعناصر صناعة الإعلام ، بالتركيز على دراسات التمويل ، حجم الطلب ، سياسات التسعير ، الانتاج ، مرونة الطلب والتنوع وغيرها ، مروراً بالاستفادة من النظريات الجديدة التي قدمها أنصار نظريات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، باعتباره أحد الروافد المهمة أيضاً في إطار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، والتي ركز أصحابها على دراسة أساليب التنظيم ، والأداء ، والاتصال التنظيمي ، والتعددية والتنوع ، واستراتيجيات المؤسسات ، انتهاءً بالاستفادة من التطورات النظرية التي قدمها أنصار المدرسة النقدية ، سواء الأطر النظرية التي قدمها الباحثون الماركسيون ، أو النظريات التي قدمتها المدرسة الثقافية البريطانية ، وليس انتهاءً بنظرية الاقتصاد السياسي وتطبيقاتها في مجال صناعة الإعلام ، حيث اهتمت هذه المدرسة - على مستوى التحليل - بدراسة الظواهر الاقتصادية على المستويين القومي والعالمي ، في إطار ما يعرف بدراسات تأثير العولمة على إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، وقد ركز الباحثون من أنصار هذه المدرسة النقدية على دراسة تأثيرات الملكية على سياسات وسائل الإعلام ، ودراسة سياسات وسائل الإعلام وكيف تدار هذه الوسائل وكيفية صناعة القرارات بها ، كما اهتموا بدراسة تأثير الضغوط السياسية والاقتصادية والمجتمعية على أداء وسائل الإعلام ، وكذلك دراسة تأثير العولمة على ملكية هذه الوسائل واقتصادياتها .

ويضيف الباحث إن قراءة متأنية لطبيعة مجالات الدراسة والأطر النظرية المستخدمة يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن ثمة فارقاً جوهرياً بين مجالي اقتصاديات وسائل الإعلام وإدارة المؤسسات الإعلامية . وقد حدد الباحث أوجه الاختلاف بين المجالين من وجهة نظره ، ومن واقع تحليل الدراسات العلمية التي أجريت في

إطار هذين الحقلين على النحو التالي :

ست مجموعات أساسية من الأطر النظرية التي يتم توظيفها في بحوث إدارة المؤسسات الإعلامية ، وأن هذه النظريات تتمثل في : نظريات استراتيجيات الإدارة - ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع والتطوير المؤسسي ، ونظريات الجمهور / سلوك المستهلكين ، ونظريات التوافق والفعالية الإدارية ، وبعض مداخل نظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام ، ونظريات الثقافة المهنية والتنظيمية .

وعلى مستوى الأطر النظرية التي يتم توظيفها في دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، يشير الباحث إلى أن هذه الأطر يأتي في مقدمتها مداخل نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، التي شهدت تطبيقا واسعا في معظم دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، كأحد النماذج المهمة التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، يليها مدخل استراتيجيات الإدارة المستندة على تعظيم الموارد ، ونظرية الثبات المعياري التي طبقت في دراسات التكاليف وحسابات العوائد والأرباح ، ثم نظرية التنمية الاقتصادية التي طورها كل من (Vavenport&Beck,2001)، وتوظيفها في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام التي اتفق أنصارها بدرجة كبيرة مع نظرية تجزئة السوق ، كأحد أهم التصورات المطروحة لمواجهة ظاهرة الإحتكار وتركيز الملكية ، والتي انتهت إلى أن عملية تجزئة السوق تسهم بشكل كبير في تطور الصناعات المختلفة ونموها وزيادة معدلات التنافسية بينها ، وقد قدم أنصار هذه النظرية دليلا علميا على صدق تصوراتهم بما يحدث الآن في مجال صناعة النشر الإلكتروني وظهور وسائط الاتصال الجديد ، ودور هذه التطورات التكنولوجية في تطوير النماذج الاقتصادية والإدارية التقليدية ، وفي فتح أسواق جديدة ، وفي تطوير محتوى وسائل الإعلام وتعزيز مواردها الاقتصادية (Albarran,2013).

ويشير Robert Picard ، في دراسته المهمة حول " المداخل النظرية المستخدمة في بحوث اقتصاديات وسائل الإعلام " إلى أنه يمكننا القول أن ثمة مدخلين نظريين رئيسيين قد تم توظيفهما بدرجات متباينة في دراسات هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية :

**المدخل الأول :** وهو ما يمكننا أن نطلق عليه **المدخل التطبيقي** وهو المدخل الأكثر شيوعا في دراسات الباحثين

**أولا : مجال إدارة المؤسسات الإعلامية :** ويرى الباحث أن دراسات هذا المجال تركز في الأساس على مجموعة الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي تشمل على :

- 1- المعلومات الضرورية حول خصائص السوق وأوضاع الصناعة
- 2- المعلومات الضرورية حول طبيعة المنافسين ، واستراتيجيات المنافسة .
- 3- فهم عناصر سياسات التسعير والتكاليف .
- 4- القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمل السوق والمؤسسات الإعلامية .
- 5- كيف تدار التدفقات والموارد المالية ، وكيفية إدارة عمليات إنفاق وتوجيه الموارد .

**ثانيا : مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية :**

ويشمل هذا المجال أيضا من وجهة نظر الباحث عددا من المجالات الفرعية ، التي تدور حولها اقتصاديات هذا الحقل ، وتتمثل فيما يلي :

- 1- الأوضاع المالية للمؤسسات الإعلامية ومواردها ومدى استقرارها .
- 2- سياسات التوظيف ، ومدى الاستفادة من العنصر البشري ، وجدواه الاقتصادية ، في مقابل ضعف كفاءة التشغيل وفشل سياسات التوظيف .
- 3- سلوك المستهلكين والعملاء ومعدلات إنفاقهم وكيفية توجيه هذا الإنفاق .
- 4- معدلات الاستثمار وزيادة رأس المال ، وآليات جذب المستثمرين الجدد .

ويرى الباحث أنه بالرغم من وجود تداخل بين هذه المجالات والأنشطة المختلفة ، إلا أنه يرى في الجانب الآخر ، أهمية التفرقة بين هذه المجالات وتحديد التباينات والاختلافات بينها لفهم جوهر التباين بين مجالي إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها .

ويؤكد الباحث أن ثمة اتفاق كبير بين الباحثين على هناك

، والدراسات التي تركز على تناول الكيفية التي تؤثر بها التغيرات الاجتماعية على التغيرات التي تحدث في إطار صناعة الإعلام وغيرها . ويشير الباحث إلى أن تحليل دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام قد أسفر عن وجود عدد من النظريات والاقترايات البحثية التي كان يتم توظيفها في إطار هذه الدراسات وتتبلور في ثلاث مجموعات رئيسية ، وفقا لطبيعة مجال الدراسة وذلك على النحو التالي :

- **النمط الأول من الدراسات** والتي ركزت على تحليل أبعاد صناعة الإعلام ودراسات السوق : ويؤكد الباحث أن هذا النمط من الدراسات قد اهتم بتوظيف عدد من النظريات أهمها : نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، نظرية الطلب ، نظرية التوقعات ، ونظرية الثبات النسبي ، ونظرية سلوك المستهلك ، ونظرية التركيز ، ونظرية سياسات الاتصال .

- **النمط الثاني من الدراسات** وهي الدراسات التي ركزت على المؤسسات الإعلامية نفسها ، ويشير الباحث إلى أن الدراسات التي أجريت في إطار هذا الحقل قد اهتمت بتوظيف مجموعة من الأطر النظرية أهمها : نظرية استراتيجية الأعمال ، ونظرية الثقافة التنظيمية ، ونظرية بنية التكاليف ، ونظرية الاستثمار والتمويل ، ونظرية الأداء المالي ، ونظرية معدلات الانتاجية .

- **أما النمط الثالث من الدراسات** ، وهي الدراسات المعنية بتناول تأثيرات صناعة الإعلام ، فقد اهتمت بتوظيف عدد من الأطر النظرية أهمها : نظرية الاعتماد ، نظرية الالتزام المالي ، نظرية توازن حركة التجارة والعولمة ، نظرية الرخاء الاجتماعي للمستهلك .

ويرى الباحث أن ثمة تحولات رئيسية قد شهدتها أجندة البحث الإعلامي في حقل إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، فمع مطلع الألفية الجديدة ، ونتيجة للتطورات التكنولوجية الرهيبة التي يشهدها العالم ، وتطور صناعة النشر الإلكتروني واقتصادياته وكذلك التحول الكبير في بيئة الاتصال والنموذج الاتصالي التقليدي ، بدأت أنظار الباحثين تتجه لدراسة هذه الظواهر الجديدة وتأثيرها في اقتصاديات وسائل الإعلام التقليدية ، فبدأ الحديث عن دراسة أنماط مختلفة من الأسواق والمستهلكين ، وبدأ الحديث يتزايد

في أقسام الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وأقسام الاقتصاد بالجامعات والمعاهد العلمية ، وقد تأثر الباحثون في مجال دراسات الإعلام كثيرا بهذا المدخل ، وبدأوا في استعارته من التخصصات البنينة السابق الإشارة إليها وتطبيقه في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، خاصة تلك الدراسات ذات الطابع التطبيقي التي تهدف لتحليل سياسات المؤسسات ، وتتناول أساليب تنظيم العمل بها ، وكذلك الدراسات المعنية بتحليل أوضاع السوق وسلوك المستهلكين ، والدراسات التي تهتم كذلك بوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التي تستهدف تطوير المؤسسات ، إضافة إلى الدراسات التي تهتم بدراسة وتحليل معدلات الإعلانات والتوزيع والعوائد والتكاليف وغيرها ، وقد استخدم هذا المدخل كثير من الباحثين الإعلاميين في دراساتهم مثل :

Compaine (1979), Picard (1989), Albarran (1996), Alexander, Owers, and Carveth (1998), and Picard (2002b).

**المدخل الثاني : وهو المدخل النقدي** في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها . وهذا المدخل يعد أحد المداخل المهمة التي ظهرت في سياق دراسات التحليل السياسي والثقافي ودراسات النقد الاجتماعي ، كنتيجة رئيسية للتحولات الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية ، ودعاوى الرفاهية الاقتصادية ، في الوقت الذي كانت تشهد فيه هذه المجتمعات تحولات سلبية كثيرة في منظومة القيم والعدالة السياسية والاجتماعية ، وفي القدرة على ضمان وجود اقتصادات عادلة ذات طابع اجتماعي بعيدا عن سيطرة المحتكرين وطبقة أصحاب المصالح الرأسمالية ، فظهر هذا المدخل وهذه النظرية النقدية كرد فعل في مواجهة هذه التحولات . وقد استفاد الباحثون في حقل دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها كثيرا من هذا المدخل أيضا في دراسة كثير من الظواهر والإشكاليات مثل ظاهرة الاحتكارات وتركيز الملكية وتأثيرها على التعددية والتنوع ، وكذلك الدراسات التي اهتمت بتأثير الجوانب الثقافية والاجتماعية على النظم الإعلامية وعلى سياسات وسائل الإعلام ، إضافة إلى دراسة قضايا العمل والعاملين في المؤسسات الإعلامية وطبيعة الضغوط التي تمارس عليهم



ويشير الباحث إلى أن ثمة تطورات كبيرة قد شهدتها نظريات الإدارة ، نتيجة لتطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ، وكذلك علوم الإدارة والإحصاء ، فمنذ بدايات الستينيات من القرن الماضي بدأت تتشكل مدرسة حديثة في الإدارة قامت في جوهرها على استخلاص أهم أفكار ومبادئ المدارس الإدارية السابقة ، خاصة تلك التي حققت نتائج ملموسة على صعيد الممارسة ، وإعادة صياغة هذه الأفكار والمبادئ في ضوء التطورات الجديدة التي يفرضها الواقع والتطورات التي شهدتها مؤسسات الأعمال المختلفة نفسها ، واستطاع رواد هذه المدرسة صياغة أربع نظريات رئيسية تتمثل في :

- **نظرية فعالية الإدارة " Management Effectiveness** ، وهي نظرية تقوم في جوهرها على مزج أفكار المدرستين الكلاسيكية والسلوكية ، حيث يؤمن أنصار هذه النظرية أن فعالية الإدارة كهدف أو نتيجة رئيسية لا يمكن أن تتحقق دون الموازنة بين تطوير أساليب وعناصر وتقنيات الانتاج ، وبين تلبية واشباع احتياجات العاملين في المؤسسات ، والاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم ، وضرورة تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين بها ، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر في مفاهيم الرقابة والسيطرة بحيث تتحول الرقابة من سيطرة كبار المديرين على كافة التفاصيل ، إلى مفهوم الرقابة الذاتية ، من خلال رفع مستوى الوعي وتعزيز قيم الانتماء للمؤسسة.

- **نظرية القيادة " Leadership** : ويفترض أنصار هذه النظرية أن ثمة فارقا جوهريا بين المديرين والقادة ، فالقيادة تعني في أبسط مفاهيمها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام ، ومن ثم فإن المؤسسات المختلفة لأبد أن تؤمن إبان عملية تنظيم العمل وتحديد المستويات الإدارية المختلفة بضرورة اختيار العناصر القيادية المؤهلة لإدارة العمل ، وأن تؤمن أنه كلما كانت المستويات الإدارية لديها مهارات القيادة وأساليبها كلما أصبح من السهولة بمكان تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية .

- **نظرية النظم " systems approach** : وتعد هذه النظرية من أهم نظريات الإدارة الحديثة ، إذ أنها تمثل نقلة نوعية في طبيعة نظرة أصحاب النظريات لعلاقة المؤسسات ومنظمات الأعمال المختلفة بالسياق المجتمعي

عن مدى قدرة الوسائل التقليدية على مواكبة هذه التطورات وإعادة النظر في هيكلها التقليدية ، وهو الأمر الذي أدى إلى ثراء هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية وتطوره نتيجة قدرة الباحثين على مواكبة هذه التحولات والتغيرات (Picard,2013).

وقد رصد Allan Albrbran في دراسته المهمة حول " الاتجاهات التاريخية وأنماط البحث في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية " المراحل التي مرت بها عملية تطور الأطر النظرية المستخدمة في هذه الدراسات ، فأشار الباحث إلى أن بحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية في مراحلها الأولى ، قد التزمت في سياق تطبيقاتها النظرية والمنهجية بكل ما قدمته مدرسة الإدارة العامة من نظريات واقتراحات بحثية ، بدءا من تطبيق مبادئ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ارتكزت في فلسفتها على مبدأ رئيسي يتمثل في أهمية تحسين طرق الانتاج وزيادة معدلات الانتاجية بين العاملين ، دون الاهتمام بالعنصر البشري، وضمت هذه المدرسة عددا من التيارات والمدارس الفرعية التي انضوت تحت لوائها وتمثلت في مدرسة الإدارة العلمية ، التي دعت إلى أهمية التخصص وضرورة تقسيم العمل ووحدة الأمر وضرورة الرقابة وغيرها من مبادئ ، وكذلك مدرسة الإدارة العامة ، ومدرسة بيروقراطية الإدارة التي كانت تعلي من شأن الاستناد على تطبيق اللوائح والاجراءات بشكل صارم لضمان كفاءة أداء المهام وتنفيذ الخطط ، وقد امتدت هذه المدرسة الكلاسيكية وأفكارها على مدار الفترة من بدايات القرن التاسع عشر حتى أربعينيات القرن العشرين ، إلى أن ظهرت مدرسة جديدة هي المدرسة السلوكية في الإدارة ، والتي لم ترفض كل أفكار المدرسة الكلاسيكية وإنما أمنت بالكثير منها مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ التفويض وغيرها ، ولكنها في الجانب الآخر قد قدمت نقدا للكثير من أفكارها خاصة مبدأ بيروقراطية الإدارة ومركزية السلطة ودعت هذه المدرسة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم ، وإلى ضرورة تأمين الاحتياجات الإنسانية المعروفة للعاملين لضمان قدرتهم على أداء المهام بالكفاءة المطلوبة ، كما دعت إلى ضرورة الاهتمام بالتوجيه وديمقراطية الاتصال التنظيمي ، ومشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات ، وخلق الدوافع والحوافز وتطبيق نظم الإثابة ، لضمان كفاءة وجودة العمل .



واحدة من أهم نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة منذ ثمانينيات القرن الماضي ، وتفترض هذه النظرية أن هذا النمو الهائل والمضطرد في مؤسسات الأعمال واتساع نطاق الأسواق يتطلب من مديري هذه المؤسسات ضرورة تبني مداخل استراتيجية في التفكير وفي التخطيط وإدارة العمل ، من خلال التركيز على دراسة أوضاع السوق وآليات عمله ، ودراسة أوضاع المنافسين ومناطق القوة والضعف لديهم ، وصولاً لدراسة المستهلكين والعملاء ، للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ، لضمان القدرة على المنافسة ، وضمان القدرة على فتح أسواق جديدة وتعزيز مكانة المؤسسات والمشروعات في الأسواق القائمة والمحتملة (Albarran,2011).

#### تطور نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين :

يشير (Peter Drucker(1999) في دراسته المهمة حول (Management challenges for the 21st century) إلى أن التطورات المهمة التي شهدتها مؤسسات الأعمال والأسواق التي تعمل في إطارها ، وزيادة التوجه نحو عولمة الاقتصاد والتجارة ، وزيادة حجم الشركات العابرة للقوميات والمتعددة الجنسية ، تقتضي ضرورة التفكير فيما بعد النظريات السائدة المطروحة ، وضرورة البحث عن نماذج ونظريات جديدة لتفسير الظواهر الإدارية والاقتصادية المستحدثة ، ويضيف : إن القدرة على مواجهة التغيير تتطلب من الباحثين والمديرين البحث عن نماذج جديدة لإدارة هذا التغيير ، فلم يعد من المنطقي استخدام وتطبيق نفس المداخل والنماذج الكلاسيكية أو الحديثة التي تجاوزها الزمن ، بل أصبح من الضروري جدا تطوير أطر نظرية ومداخل قادرة على استيعاب هذه التطورات وهذه التغييرات ولديها القدرة على تحليلها وتفسيرها ، ويرى الباحث أن النماذج والنظريات الجديدة مالم تأخذ في حسابها دراسة المتغيرات والتطورات التي تحدث خارج بيئة المؤسسات المختلفة بنفس درجة الاهتمام بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية فلن يقدر لها النجاح أو القدرة على الاستمرارية ، ويستطرد الباحث قائلاً : إن المؤسسات ومنظمات الأعمال الجديدة أصبحت في الجانب الآخر تحتاج إلى تطوير أساليب تنظيمها وتصميم هيكلها ، وتحتاج إلى أنماط مختلفة من المديرين لديهم القدرة

والبيئة التي تعمل في إطارها ، فيعد أن استمر أصحاب النظريات لعقود طويلة يركزون أفكارهم وتحليلاتهم للظواهر الإدارية على واقع المؤسسات وبيئات عملها الداخلية ، جاء أنصار هذه النظرية ليفتحوا آفاقاً جديدة في تناول الظاهرة الإدارية ودراستها ، من خلال ربطها بالسياق المجتمعي الذي تعمل في إطاره ، إذ يفترض أنصار هذه النظرية أن منظمات الأعمال المختلفة تمثل نظاماً مفتوحاً ، تؤثر في المجتمع ، وتتأثر به ، مؤكداً أنه لا يمكن دراسة أية ظاهرة إدارية بمعزل عن سياقها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي ، وقد فتح أنصار هذه المدرسة باباً واسعاً لتطوير الأطر النظرية التقليدية السائدة ، من خلال الربط بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة في مسار أية ظاهرة ، ومن خلال النظر إلى المنظمات والمؤسسات باعتبارها لا تعمل في فراغ أو بمعزل عن سياقها .

- **مدخل الجودة الشاملة " Total Quality Management "** وهو أحد المداخل المهمة التي قدمتها مدرسة الإدارة الحديثة ، ويركز هذا المدخل على وصف الإجراءات والقواعد التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة معدلات الانتاج ، وزيادة القدرة على جذب المستهلكين والحفاظ عليهم ، وهذا المدخل يفترض أن يقوم المديرين بالجمع بين عدد من المداخل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها توجيه المرؤوسين للحصول على أفضل منتج وأفضل خدمة ، معتبراً أن مسؤولية جودة المنتجات والخدمات تقع على كاهل العاملين في الأساس ، وأن على الإدارة أن توفر لهم عناصر الانتاج وتقنياته المتطورة للحصول على هذه النتائج المطلوبة ، ويرى أنصار هذا المدخل أن تصميم خرائط متطورة للرقابة على العمل ، وتطبيق مفاهيم الرقابة على الجودة ، يمثلان أهم الضمانات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة ، في الحفاظ على مكانة المؤسسة وسمعتها في السوق .

- **نظرية استراتيجية الإدارة " Strategic Management "** : مع تطور مؤسسات الأعمال وتضخمها وزيادة حدة تعقيداتها التنظيمية والإدارية ، ومع اتساع حجم الأسواق وزيادة حدة المنافسة ، بات واضحاً للجميع أنه لا سبيل للتعامل مع كل هذه التطورات وتفسيرها إلا من خلال نظرية جديدة قادرة على استيعاب كل هذه التطورات والتعامل معها ، فظهرت نظرية استراتيجية الإدارة لتصبح

الأساس من حقل الدراسات الإدارية ونظريات التنظيم ، إلا أن الباحثين الذين استعانوا بهذه النظريات ووظفوها قد نجحوا في تطويرها بحيث تتلاءم مع خصوصية المؤسسات الإعلامية ، وخصوصية المنتج الثقافي والإعلامي الذي تقدمه ، فصناعة الإعلام صناعة ذات طبيعة خاصة ، تختلف عن غيرها من الصناعات الأخرى ، ومن ثم فإن أهداف الإدارة الإعلامية وسياساتها بالقطع تتجاوز حدود التفكير فقط في الموارد المالية والعوائد والأرباح على أهميتها ، لمستويات أخرى من الأهداف المرتبطة بقدرة هذه المؤسسات على التأثير في المجتمعات وفي تطويرها وتغييرها وفي المشاركة في صناعة القرارات والسياسات بها ، ومن هذا المنطلق فقد حرص الباحثون على تطوير الأطر النظرية ذات الصبغة الإدارية والتنظيمية الجامدة ، بما يتلاءم مع خصائص هذه الصناعة ورسالتها الاجتماعية والثقافية .

وقد أجرى الباحثان دراسة تطويرية على مدار 15 عاما خلال الفترة قاما فيها بتحليل 309 دراسة منشورة في دوريتي Journal of Media Economics & The International Journal of Media Management ، بهدف التعرف على أهم الأطر النظرية التي استخدمتها هذه الدراسات ، وقد توصلت الدراسة أن 77% من إجمالي الدراسات التي خضعت للتحليل سواء دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية أو دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية قد استخدمت أطرا نظرية واضحة لتفسير الظواهر والإشكاليات المدروسة ، وذلك على النحو التالي :

- الدراسات التي استخدمت نظريات اقتصادية : بلغت نسبتها 33 % من إجمالي الدراسات التي خضعت للتحليل .
  - الدراسات التي استخدمت نظريات إدارية بلغت نسبتها 44% إجمالي الدراسات .
  - دراسات طبقت بعض نظريات الاتصال المعروفة ، بلغت نسبتها 5% من إجمالي الدراسات .
  - مقالات نظرية وتطبيقية ، وقد بلغت نسبتها 17% من إجمالي الدراسات التي خضعت للتحليل .
- كما انتهت الدراسة إلى أنه بالنسبة لأهم النظريات الإدارية التي تم توظيفها في الدراسات التي استخدمت هذه النظريات فقد جاءت على النحو التالي :
- نظريات الإدارة الاستراتيجية ، وذلك بنسبة 54%

على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ، ولديهم القدرة على الإبداع في صناعة القرارات ، وفي بناء التوقعات ، وفي فهم المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة ، وبدون هذا الشروط لاشك فإن الإدارة في مستقبل الأيام القادمة ستظل تعاني من نفس الضغوط والتحديات التي واجهتها على مدار العقود السابقة .

ويشير الباحثان Bozena & Hollifield إلى أن المقصود بالأطر النظرية في دراسات الإعلام يقصد بها عموما النماذج ، والأطر المفاهيمية ، والنظريات المعيارية المستخدمة ، وكذلك النظريات الفعلية الشائعة الاستخدام والتطبيق في البحوث والدراسات ، ويشير الباحثان إلى أن هذه الأطر النظرية قد وضعت أساسا لتفسير ظواهر معينة أو اختبار علاقات محددة بين المتغيرات والظواهر المراد دراستها ، باعتبار أن الهدف الرئيسي لهذه الأطر النظرية هو الفهم العلمي الصحيح لحركة الظواهر المدروسة ومساراتها والعوامل المؤثرة فيها ، بالشكل الذي يساعد في النهاية على التنبؤ بنتائج تفاعلات هذه الظواهر في سياقها المجتمعي .

ويؤكد الباحثان أن الأطر النظرية المستخدمة في مجال دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية مسئلة أساسا من مجال دراسات الإدارة والتنظيم المؤسسي ، كمجال مستقل عن مجال الدراسات والنظريات الاقتصادية ، باعتبار أن ثمة فارقا جوهريا بين هذه النظريات وبين غيرها من النظريات الاقتصادية ، وبالرغم من أن النظريات الإدارية ونظريات الاقتصاد الجزئي Micro-economics تركز في تحليلاتها على دراسة الظواهر المؤسسية Organizational- Level Phenomena ، وكذلك لأن بحوث الإدارة لا تركز في تحليلاتها للظواهر المؤسسية والإدارية على أبعادها وجوانبها الاقتصادية ، فالنظريات الإدارية تغطي من حيث مجالات تطبيقها عناصر الظاهرة الإدارية والمؤسسية مثل دراسة أساليب تنظيم السوق ، وأساليب تنظيم وإدارة المؤسسات الإعلامية ، القيادة وتأثيرها ، السلوك الإنساني في التنظيم ، تأثير التكنولوجيا على عمليات الإنتاج ، صناعة القرارات ، الثقافة التنظيمية ، الاتصال التنظيمي وغيرها من قضايا ومجالات .

ويؤكد الباحثان أنه على الرغم من أن معظم النظريات المستخدمة في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية مستمدة في

وهذه المدرسة الإدارية تبنى مدخلا جديدا في دراسة الظواهر الإدارية ذات الطابع الاستراتيجي ، وهو التيار الذي بدأ يهتم بدراسة الموارد المؤسسية نفسها، والذي يفترض أنصاره بأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يتوقف على مدى قدرتها على تخطيط مواردها من القوى البشرية والموارد المالية، وتقنيات الانتاج المتطورة ، إذ أن دراسة وتخطيط كل هذه الموارد من وجهة نظرهم وتوفرها لإدارة المؤسسة سيسهم في ضمان قدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية ، وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية

Resource- based view ( RBV ) ، وبالنسبة للدراسات التي ركزت على توظيف نظريات التنظيم المؤسسي فقد اهتمت هذه الدراسات بدراسة العلاقة بين التنظيم وبين المخرجات والعيود المتحققة ، فركزت على مشكلات التنظيم وعمليات التوافق الإداري والفعالية المؤسسية ، والأداء الإداري ، وركزت على الآليات التي يمكن من خلالها تمكين الإدارة من تعظيم العوائد وتقليل حجم الخسائر، كما ركزت هذه الدراسات على دراسة العوامل المؤثرة في التنظيم ، ودراسة الفروق التنظيمية بين المشروعات الصغيرة ، والمتوسطة ، والمشروعات الضخمة ، ومدى كفاءة المنظمة الإدارية وأساليب التنظيم السائدة في كل منها وغير ذلك من قضايا وإشكاليات Bozena & Hollifield .

#### أهم الأطر النظرية الحديثة المستخدمة في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية

#### Transnational Media Management Theories

وقد ظهرت هذه المداخل النظرية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ، نتيجة للتحويلات الكبيرة التي شهدتها صناعة الإعلام ، وزيادة توجه هذه الصناعة نحو عولمة الأسواق ، وتطور النماذج الإدارية السائدة في إدارة المؤسسات الإعلامية إلى نماذج مغايرة تتناسب مع طبيعة الأسواق والمؤسسات الإعلامية متعددة الجنسيات ، وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى ضرورة التفكير في صياغة أطر مفاهيمية ونظرية جديدة قادرة على مواكبة هذه التحويلات وتفسير الظواهر الإدارية والاقتصادية الجديدة ، فبدأت تظهر دراسات جديدة تهتم بدراسة أساليب إدارة المؤسسات الإعلامية متعددة الجنسيات وتنظيمها ، وبدأت تظهر دراسات أخرى تركز على وصف

من إجمالي النظريات الإدارية المستخدمة .  
- نظريات الإبداع وانتشار المستحدثات التكنولوجية ، بنسبة بلغت 21% ، من نفس الإجمالي السابق .  
- نظريات التوافق والفعالية الإدارية ، بنسبة بلغت 9% .  
- نظريات سلوك المستهلك وجماهير وسائل الإعلام ، بنسبة بلغت 12% .  
- المداخل المعيارية / الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام ، بنسبة بلغت 5% .  
- نظريات الثقافة التنظيمية ، بنسبة بلغت 3% من إجمالي النظريات المستخدمة في الدراسات التي خضعت للتحليل .

وبالنسبة للدراسات التي وظفت نظريات الإدارة الاستراتيجية ، فقد تنوعت هذه الدراسات في مجالات اهتمامها وقضاياها ، فتراوحت بين الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات وسائل الإعلام في السيطرة على السوق ، أو الدراسات التي ركزت على استراتيجيات وسائل الإعلام في تبني آليات مواجهة التغيرات السوقية ، وكذلك الدراسات التي ركزت على القواعد واللوائح المنظمة لأسواق المنافسة ، وهي الدراسات التي قدمها باحثون مثل :

Albarran,2002; Compaine & Gomery, 2000), adapting to changing market conditions (Albarran & Gormly, 2004; Greco, 1999; Picard, 2004, and exploring strategic options for companies operating in various markets and regulatory settings (Gershon, 2000; Hoskins, Finn, & Mc Fayden, 1994; Liu & Chan-Olmsted, 2003)

كما اهتم باحثون آخرون بدراسة التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، ودراسة أساليب إدارة المؤسسات الإعلامية ، وكذلك دراسة الأداء الإداري والتنظيمي لهذه المؤسسات مثل : (Busterna 1988; Gomery,1989; Ramstad, 1997;Wirth & Bloch, 1995; Young, 2000), Chan-Olmsted, 2003 .

بل إن ثمة تيارا جديدا قد ظهر في إطار هذه النظرية

المؤسسات الإعلامية في السنوات الأخيرة من نهايات القرن العشرين ، وبدايات القرن الواحد والعشرين ، حيث تقترض هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية وإمام العاملين بها يلعب دورا كبيرا في تشكيل القيم السائدة ، وفي دعم التوجه نحو المشاركة في صناعة القرارات ورسم السياسات ، كما أنها تسهم في صياغة بناء اجتماعي متماسك داخل المؤسسات ، وتسهم في مشاركة الخبرات والممارسات ، وكذلك في تدفق المعلومات وفي تحقيق ديمقراطية الإدارة وديمقراطية التنظيم . وتقترض النظرية أن سيادة نمط من الثقافة التنظيمية داخل أية مؤسسة من شأنه رفع كفاءة الأداء وتطوير أنماط القيادة السائدة ، وخلق مناخ تنظيمي وبيئة عمل ملائمة تضمن جودة المخرجات النهائية . وبالنسبة لبحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية ، فقد اهتمت كثير من الدراسات الجديدة بتطبيق هذه النظرية ، خاصة تلك الدراسات التي تناولت أساليب تنظيم غرف الأخبار الجديدة والمعايير المهنية الحاكمة لها ، وكذلك الدراسات التي اهتمت بالسلوك الانساني في التنظيم ، والدراسات التي اهتمت بالثورة الإدارية في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية ، وكذلك الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة والقيم المهنية والتنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية ، مثل الدراسات التي قدمها (Martin & Frost, 1996), (Sylvie, 2003), (Ahrens, 2004; Klein, 2002; Landler & Kirkpatrick, 2002).

ويرى بعض الباحثين أن تزايد الاهتمام بدراسات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحفية والإعلامية - منذ نهايات التسعينيات من القرن الماضي وبدايات الألفية الجديدة - يعود في الأساس إلى أن كثيرا من النقاد والصحفيين والمحللين الماليين يرجعون فشل المؤسسات الإعلامية في تحقيق أهدافها ، وفي تحقيق التنسيق والتكامل بين قطاعاتها ووحداتها المختلفة ، يعود في الأساس إلى سيادة أجواء من الصراع التنظيمي داخل هذه المؤسسات ، وعدم وجود ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب هذه الصراعات ، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا في كفاءة أداء هذه المؤسسات ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي نتاج جملة لمجموعة من العوامل ومن التأثيرات الممتدة طويلة المدى والتي تشمل : نمط الثقافة والقيم الوطنية السائدة في المؤسسات الإعلامية والتي تحكم

خصائص الأسواق العالمية الجديدة ، كما قدمت دراسات أخرى تتناول تأثير العولمة على إدارة المؤسسات الإعلامية ، كما بدأت تظهر دراسات تتطرق للبحث عن المداخل والأطر النظرية الأنسب لدراسة هذه التغيرات والظواهر ، وقدم الباحثون أطرا مفاهيمية جديدة لم تكن تستخدم في الدراسات القديمة ، مثل عولمة وسائل الإعلام ، إدارة المؤسسات الإعلامية متعددة الجنسيات ، اقتصاديات وسائل الإعلام الدولية ، التنظيم المؤسسي العابر للقوميات وغيرها من مفاهيم ، شكلت النواة الأساسية في توصيف وتحليل كثير من الظواهر الاقتصادية والإدارية ، وأشار احد أهم الباحثين في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية وهو الباحث Hollifield

في أحد أهم الدراسات التي أجريت عن اتجاهات التطور في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية العابرة للقومية إلى أن أهم الأطر النظرية الجديدة التي استخدمت في إطار دراسات هذا الحقل الجديد هو ما أطلق عليه المدخل الاقتصادي/ الإداري في دراسة صناعة الإعلام وإدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، حيث دمج كثير من الباحثين بين أفكار بعض المداخل والنظريات الإدارية والاقتصادية والخروج بمدخل جديد يتلاءم مع طبيعة التحولات الجديدة ، يضاف إلى ذلك النظرية النقدية واستخداماتها المهمة في نقد كثير من الظواهر الاقتصادية والإدارية والمهنية التي ترتبت على زيادة التوجه نحو عولمة وسائل الإعلام ، مثل تزايد الاحتكارات وتراجع مساحة التعددية والتنوع الإعلامي ، وغيرها .

### نظرية الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية :

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم عناصر القوة لأي مشروع ، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تشكيل الأولويات وفي صناعة القرارات ، وتؤثر في سلوك العاملين في التنظيم ، وفي مدى جودة المخرجات التي تقدمها المشروعات المختلفة ، ومن ثم تعد الثقافة التنظيمية أحد عوامل الضعف وعوامل القوة في أن واحد ، وتعد نظرية الثقافة التنظيمية أحد أهم النظريات المستلهمة من الدراسات الأنثروبولوجية ، وقد بدأ الاهتمام بتطبيق هذه النظرية ومداخلها في مجال إدارة

ويعرف الباحثون المستحدثات التكنولوجية " بأنها تلك المبتكرات العلمية التي لديها من الخصائص والإمكانات ما يؤهلها لإحداث حالة من التغيير والتحول في أنماط الإنتاج من نمط إلى نمط آخر أكثر تطوراً ويتسم بالإبداع " ، فعلى سبيل المثال حين ظهرت الإنترنت والتلفزيون التفاعلي ، فقد استطاعا بما يمتلكان من خصائص وإمكانات أن يقدموا إضافة حقيقية في مجال تكنولوجيا الاتصال ، واستطاعا أن يسهما في تغيير النموذج الاتصالي التقليدي السائد ، واستبداله بنموذج جديد ، بل أسهما في تطوير النموذج الاقتصادي التقليدي الذي كانت تقوم عليه صناعة الإعلام نفسها .

وتفترض نظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها في عملية الإبداع والتطوير المؤسسي أن عملية التحديث والتطوير عملية معقدة تمر بمجموعة من المراحل ، وأن قبول المستحدثات التكنولوجية وتبنيها عملية ثقافية واجتماعية في المقام الأول وليست مجرد عملية فنية ، ومن ثم فإنها تحتاج إلى تضافر جميع الجهود في المؤسسات التي تسعى لتبني نماذج التحديث والتطوير في تهيئة أوضاع هذه المؤسسات ، وفي تغيير نمط القيم والثقافة التنظيمية السائدة بها ، وكذلك تطوير نمط الإدارة وأساليب التنظيم والإنتاج وعلاقات العمل السائدة ، وتفترض النظرية أنه مع حدوث هذه التغييرات والتحويلات المخططة يصبح من السهولة بمكان قبول أية مستحدثات أو تبني أية أفكار ومداخل وأساليب جديدة .

وقد بدأ الباحثون في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية في دراسة تأثير المستحدثات التكنولوجية على إدارة المؤسسات واقتصادياتها وأساليب تنظيمها كرد فعل طبيعي على أهمية هذه التطورات وما أفرزته من تحولات مصاحبة ، إضافة إلى محاولتهم تفسير كثير من التساؤلات والفرضيات التي بدأ يرددها ملاك وسائل الإعلام وحملة الأسهم من المستثمرين ومديري المؤسسات والمشروعات الإعلامية بشأن مدى تأثير تبني هذه التكنولوجيا على عمليات الإبداع والتطوير المهني والمؤسسي .

ومن هنا فقد بدأ الباحثون من خلال دراساتهم التي أجروها يضعون اللبنات الأساسية في صياغة هذه النظرية من خلال اختبار ودراسة ما أثير من تساؤلات وافتراسات ، وفي محاولة منهم لوضع إطار نظري متماسك لتفسير هذه

عملية إدارة هذه المؤسسات وأساليب تشغيلها ، ونمط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة وما تحمله من قيم وتصورات حول أهداف المشروع الإعلامي ووظائفه ، إضافة إلى بيئة العمل الصحفي وما تعكسه من قيم ومعايير مهنية وأخلاقية ، وكذلك نمط تكنولوجيا الإنتاج السائدة ، ومدى قدرتها على تمكين العاملين من أداء مهام ووظائفهم بالسرعة والكفاءة المطلوبة ، يضاف إلى ذلك خصائص سوق المنافسة التي تعمل في إطارها وسائل الإعلام وما تفرضه من قيم ، وخصائص مؤسسات الإعلام المتنافسة ذاتها وغيرها من عوامل .

وتشير الدراسات إلى أنه يوجد في إطار كل مؤسسة أنماط من الثقافات المهنية والتنظيمية الفرعية ، وأن تكامل هذه الثقافات هو ما يؤدي في النهاية إلى خلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة ، يضاف إلى ذلك أن هذه الثقافات الفرعية إذا ما استمر بينها درجة كبيرة من التوافق والاتساق مع نمط الثقافة التنظيمية العامة السائدة والتي تشكلت داخل المؤسسات الإعلامية ، فلاشك أنها ستؤدي إلى ما يمكن أن نطلق عليه وحدة الثقافة التنظيمية ، إذ تسهم هذه الوحدة في صهر جميع الاتجاهات السائدة في المؤسسة ذاتها ، بل إنها يمكن في الجانب الآخر أن تؤدي إلى خلق نوع من التقارب والوحدة والانسجام بين الصحفيين والعاملين الذين يعملون في مؤسسات متباينة ، شريطة أن تسودها نفس معايير هذه الثقافة التنظيمية وأبعادها ' إذ أن العبرة هنا بطبيعة القيم والمعايير والأنساق السائدة ، وليس بوحدة المؤسسات والمشروعات نفسها (Gade,2004).

### نظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها في عمليات الإبداع والتطوير المؤسسي :

يعد مجال تبني المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها في عملية الإبداع والتطوير المؤسسي واحداً من أهم مجالات البحث في حقل دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، وقد بدأ اهتمام الباحثين بدراسة هذا الحقل يتزايد بصورة كبيرة مع بداية دخول الألفية الجديدة ، منذ قدم الباحث الأمريكي Surge (2000) دراسته للدكتوراة حول " إدارة المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها في إدارة المؤسسات الإعلامية " ، وتشير الدراسات إلى أن أكثر من 60% من إجمالي ما نشر في هذا المجال قد بدأ مع دخول الألفية الجديدة وحتى الآن .



المستحدثات التكنولوجية تحتاج إلى نمط جديد من الإدارة ومن المديرين ، كما تحتاج إلى ثقافة تنظيمية متطورة ، بالإضافة إلى منظومة قيم منطوية تساند عملية التغيير والتطوير (Sylvie,2003).

**أهم الأطر النظرية الحديثة المستخدمة في دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام :**

**نظريات التنظيم الصناعي لمؤسسات الإعلام :**

، إلى أن النماذج والأطر النظرية التي استخدمت في  
Steven S. Wildman يشير الباحث

تفسير الظواهر الاقتصادية ذات الصلة بصناعة الإعلام قد تطورت عبر مسارين رئيسيين : **الأول** : من خلال زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات والبحوث الإعلامية ذات الطابع الاقتصادي والإداري منذ سبعينيات القرن الماضي وحتى الآن ، وحرص هذه الدراسات على توظيف الأطر النظرية الكلاسيكية المستمدة من حقل الدراسات الإدارية والاقتصادية ، والتوقف أمام هذه النماذج وطرح التساؤلات حول مدى صلاحيتها لتفسير الإشكاليات الإدارية والاقتصادية ذات الصلة بصناعة الصحافة والإعلام ، ومدى أهمية تطويرها ، **والثاني** : ويتمثل في توصيات نتائج البحوث والدراسات ، وما تثيره من رؤى مستقبلية على المستويين الموضوعي والنظري .

ويرى الباحث أن كثيرا من النقاد والباحثين الذين بدأوا يتحدثون اليوم عن الأطر النظرية الجديدة التي تستخدم في دراساتهم وتحليلاتهم للظواهر الاقتصادية والإدارية يتجاوزون الحقيقة بادعاء حداثتها هذه الأطر ، متجاهلين الجهود الكبيرة التي بذلها رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة في تطوير النماذج والنظريات الكلاسيكية التي استمرت مسيطرة على أفكار الباحثين وأصحاب النظريات حتى نهاية السبعينيات من القرن الماضي ، ويؤكد الباحث أن كثيرا مما يطرحه الباحثون باعتباره أطرا نظرية جديدة هي في الأساس - في معظمها - أفكار المدرسة الكلاسيكية ، نظرية التنظيم (IO) الجديدة ، وليس أدل على ذلك من نظرية

الصناعي لوسائل الإعلام ومؤسساته ، حيث تعد هذه

الظواهر والتحولت الجديدة ، فبدأ الباحثون في المرحلة الأولى في توصيف ودراسة عناصر هذه الظاهرة " المستحدثات التكنولوجية " ، وتطبيقاتها وجوانبها المختلفة ، ثم انتقلوا بعد ذلك لدراسة أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحفية والإعلامية في تبني هذه المستحدثات ، ثم جاء بعد ذلك دراسة أنماط المستحدثات التي بدأت تتبناها المؤسسات وحدود الاستفادة منها ، وصولا لدراسة كفاءة إدارة المستحدثات التكنولوجية وتأثيرها في حياة المشروعات الإعلامية ؛ على مستوى إدارة هذه المشروعات وأساليب تنظيمها وتأثيرها في اقتصادياتها وفي مواردها المالية ، وكذلك في تأثيراتها الاجتماعية والثقافية والمهنية وتصورات الجمهور لها .

واتفقت الدراسات التي أجريت في هذا الإطار مثل دراسات

:  
(Day & Schoemaker,2000 , Dennis & Ash, 2001; Rawolle & Hess, 2000 , Picard, 2003 ,... على أن المؤسسات الصحفية والإعلامية كانت في مقدمة مؤسسات الأعمال التي تبنت هذه المستحدثات التكنولوجية ، رغم ما واجهته من صعاب وتحديات في عملية توظيف التكنولوجيا الحديثة بها ، وانتهى الباحثون إلى أن الإدارات الهندسية والفنية ( المطابع وتجهيزات ما قبل الطبع ) ، وإدارات التحرير وغرف الأخبار كانت في مقدمة إدارات المؤسسات الإعلامية من حيث حجم الاستفادة من توظيف المستحدثات التكنولوجية بها ، وهو الأمر الذي ترتب عليه زيادة معدلات كفاءة المهني بالمؤسسات التي كان لها زمام المبادرة في عملية التبني مقارنة بالمؤسسات الأخرى، واتفق الباحثون على أنه مع مرور الوقت بدأت إدارات المؤسسات الصحفية والإعلامية في تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتكنولوجيا الإنتاج المستحدثة ، وأن زيادة التوجه نحو عملية تبني هذه المستحدثات قد صاحبها تطورات جوهرية في أساليب إدارة المؤسسات الإعلامية ، وفي طبيعة النماذج الاقتصادية والإدارية التي تتبناها ، فبدأت هذه المؤسسات والإدارات القائمة عليها تتبنى نمط الإدارة الاستراتيجية ، ومداخل ونظريات المنافسة السوقية ، والنظريات الاقتصادية عامة . واتفق الباحثون على أن نتائج الدراسات التي قاموا بها تؤكد بما لا يدع مجالا للشك صحة فرضيات هذه النظرية ، مؤكداً على أن عملية تبني



الوسائل تشبع لديه رغباته واحتياجاته المتجددة والمتغيرة ، ومالم يشعر هؤلاء المستهلكين والعملاء بوجود منافع ذاتية حقيقية ، واضحة وملموسة ، ناتجة عن هذه الخدمات التي ينتقونها ، يصبح من الصعوبة بمكان استمرار علاقاتهم بهذه الخدمات والمؤسسات التي تقدمها ، وهو ما يؤثر سلبا بلاشك في أوضاع هذه المؤسسات ، وفي قدراتها التنافسية . وهو مفهوم اقتصادي يستخدم في تحليل سلوك

### **2Marginalism-: المنفعة الحدية**

المؤسسات والأفراد من جمهور المستهلكين للسلع والخدمات في آن واحد ، حيث يشير هذا المفهوم على مستوى سلوك الجماهير إلى طبيعة التغيرات التي تحدث في العلاقة بين المؤسسات وعمالها نتيجة حدوث بعض التغيرات الطارئة كاختلاف سياسات التسعير أو سياسات التسويق ، أو وجود بعض الاختلافات في خصائص السلع والخدمات والمنتجات المقدمة وغيرها ، كما يشير على مستوى سلوك المؤسسات إلى كيفية السيطرة على بعض المتغيرات المؤثرة في سياسات المؤسسة ، مثل معدلات الاستهلاك ، معدلات العوائد والأرباح ، معدلات التكاليف ، معدلات التضخم ، هامش الخطورة وغيرها . ويشير أنصار النظرية إلى أن هناك تناقضا واضحا في أهداف كل من طرفي المعادلة ( الجمهور - العملاء / المؤسسة - الإدارة ) ، ففي الوقت الذي يسعى فيه الجمهور لتعظيم الفائدة الذاتية من الخدمات المقدمة من المؤسسة الإعلامية ، فإن المؤسسات في الجانب الآخر تسعى لزيادة معدلات استهلاك الجمهور للخدمات ، وكذلك معدلات الأرباح والعوائد في مقابل تخفيض معدلات التكاليف والإنفاق على عمليات الإنتاج المختلفة . وتفترض نظرية المنفعة الحدية أن المنفعة الذاتية التي تتحقق لدى المستهلكين تقل مع زيادة معدلات إنتاج السلع والخدمات وتراكمها ، بمعنى أنه كلما زاد العرض كلما انخفضت معدلات الطلب ، وهو الأمر الذي يفرض على إدارة المؤسسات الإعلامية أن تطور في أساليب عملها واستراتيجياتها ، من خلال التركيز على تجويد المنتجات والخدمات المقدمة ، ومن خلال تطوير سياسات التسعير والتسويق ، وضرورة العمل على خلق علاقات ولاء بين المؤسسات وعمالها ، لضمان الحفاظ على هؤلاء العملاء ، وضمان قدرتها على السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في سلوكهم ، وفي أوضاع المؤسسة

النظرية الاقتصادية التي تطرح في دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام باعتبارها من الأطر النظرية الجديدة ، إلا أن الحقيقة تؤكد أن كل أفكارها ومنطلقاتها ومقولاتها وفرضياتها تعود في الأساس لأفكار المدرسة الكلاسيكية الجديدة . حيث تعد نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام واحدة من أهم النظريات المعنية بتحليل الظواهر الاقتصادية على مستوى ما يسمى بالاقتصاد الجزئي

### **Micro- Economic Level Approach**

دراسة المتغيرات المؤثرة في سلوك هذه الأسواق وخصائصها ، وخصائص القوى التنافسية بها ، وهو الاتجاه الجديد الذي بدأ يسود دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية منذ بدايات الألفية الجديدة .

ويشير الباحث إلى أن رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة قد طوروا أساليب وأدوات التحليل الاقتصادي التي كان يستخدمها أنصار المدرسة الكلاسيكية ، وأنهم قد اختلفوا معهم لدرجة كبيرة قد لا يتوقعها البعض ؛ حيث أصبحوا يستخدمون مناهج التحليل الاقتصادي الجديدة ، وأساليب التحليل الإحصائي ، وكذلك أساليب التحليل الرياضي وغيرها ، وهو الأمر الذي أدى إلى إكساب اجتهاداتهم النظرية والفكرية قيمة مضافة حقيقية ، وأدى إلى تطوير أساليب التحليل الاقتصادي للظواهر الاقتصادية ذات الصلة بصناعة الإعلام ، وغيره من الصناعات الأخرى ، ومن ثم فإن أية مداخل أو أطر نظرية جديدة تعنى بتحليل الظواهر الاقتصادية ذات الصلة بصناعة الإعلام تعود بجذورها في الأساس إلى هذه النظرية وما طرحته من رؤى وأفكار وأساليب جديدة ومتطورة في التحليل الاقتصادي .

وقد أشار الباحث إلى أن نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام تشتمل على عدد من الجوانب والمنطلقات النظرية الرئيسية التي تتمثل في :

### **Subjective Utility- المنفعة الذاتية**

حيث يشير أنصار هذه النظرية إلى أن صناعة الإعلام لا يمكن أن تحقق أهدافها الاقتصادية والمالية ، مالم يكن جمهور وسائل الإعلام والمستهلكين لخدماتها يشعر أن الخدمات الإعلامية والإعلانية والتسويقية التي تقدمها هذه

نفسها .

: يرى كثير من الباحثين والنقاد **3Stable Preferences** –  
**التفضيلات المستقرة أو الثابتة**

أن النقد الرئيسي الذي يوجه لأنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، فيما يتعلق برؤيتهم وتصوراتهم النظرية المطروحة في إطار نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، هو اعتقادهم الراسخ أن تفضيلات الجمهور والمستهلكين للسلع والخدمات ، ومن بينها الخدمات والمنتجات الإعلامية ، تعد أمرا ثابتا لا يتغير ، على عكس أنصار النظريات والنماذج الاقتصادية الجديدة ، الذين يرون عكس ذلك تماما ، ويؤكدون أن اختلاف البيئات الثقافية والاجتماعية للجماهير ، واختلاف طبيعة رغباتهم واحتياجاتهم ، يؤدي – بما لا شك فيه – إلى وجود تباين في سلوكياتهم الاتصالية ، وإلى تغيرات مستمرة في أنواقهم واحتياجاتهم ، وما لم تدرك المؤسسات الإعلامية جوهر هذه الحقائق ، وتعمل بشكل مستمر على دراسة التغيرات في أوضاع السوق ، وفي سلوك العملاء والمستهلكين لخدماتها ، ستفقد بدون أدنى شك علاقتها بهذه الجماهير ، بما يؤثر في مكانتها السوقية ، ويؤثر في أوضاعها الاقتصادية والتنظيمية .

: ويرى أنصار نظرية التنظيم الصناعي لوسائل **Static**  
**4Optimization** – **تعظيم الفائدة**

الإعلام ، أن تعظيم الفائدة المتحققة ، سواء كان للمؤسسات الإعلامية ، أو عملائها من المستهلكين لخدماتها ، يعد عنصرا رئيسيا من عناصر هذه النظرية ، مؤكداً أن هذه العملية لا يمكن لها أن تحقق ما لم تهتم المؤسسات بدراسة التغيرات التي تطرأ على أسواق المنافسة ورغبات واحتياجات المستهلكين ، وكذلك دراسة أوضاع المنافسين واللاعبين الرئيسيين في السوق ، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم ، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات جديدة تتميز مع نظيراتها السائدة في الأسواق ، والأهم من ذلك أن تعمل إدارة المؤسسات على تحقيق درجة من التقارب والتناسق بين أهدافها وأهداف عملائها ، لضمان تحقيق الفائدة المتبادلة والعمل على تعظيمها بشكل مستمر ، لضمان القدرة على البقاء والاستمرارية في أسواق المنافسة (Wildman,2016).

ما بعد نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام :

في الحقيقة لم تتوقف إسهامات الباحثين والمنظرين عند حدود التطور في أساليب التحليل الاقتصادي لصناعة الإعلام ، والذي طرحه رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة من خلال نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، بل ظهرت كثير من الأطر والمداخل والنماذج النظرية التي تم تطويرها وتطبيقها على مثل هذه الظواهر ، ولعل من أبرز هذه الأطر النظرية ما يلي :

#### **1- نظرية المباراة الرياضية Mathematical Game Theory**

والتي تنطلق من فرضية رئيسية مؤادها ، أن ثمة لاعبين رئيسيين في كل سوق من الأسواق التي تعمل في إطارها الصناعات المختلفة ، وأن هؤلاء اللاعبين الرئيسيين يسيطرون على هذه الأسواق من خلال معادلة بسيطة تتمثل في احتكار القلة المؤثرة لهذا السوق مع تمايز المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها ، بحيث يصبح هناك نوع من المنافسة المشروطة . وتعود هذه النظرية في أصولها إلى علم الرياضيات ومن خلال تطبيق أساليبه المختلفة التي قدمها في نمذجة الاستراتيجيات ، ونمذجة العوائد المتوقعة منها ، كما شهدت هذه النظرية تطبيقات كثيرة في مجال الاقتصاد وعلم الأحياء وعلم السياسة وغيرها ، كذلك شهدت تطبيقات مهمة في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، خاصة فيما عرف بدراسات أنماط الأسواق وتصنيفها والتمييز بين خصائصها . وتقتضض هذه النظرية أن المؤسسات تعتمد في صياغة سياساتها واستراتيجياتها على أساس توقعاتها وتصوراتها لسياسات واستراتيجيات المؤسسات والمشروعات المنافسة ، ومن هنا فإن قوانين اللعبة تفرض على إدارة هذه المؤسسات تحقيق درجة من درجات التوازن والاستقرار في السوق ، لضمان القدرة على البقاء والاستمرارية ، وذلك من خلال عدد من الأساليب والتقنيات أهمها : وضع استراتيجيات واضحة ومحددة للتعامل مع السوق والمنافسين ، ثم نمذجة هذه الاستراتيجيات والعوائد المتحققة منها ، يليها تحديد الخيارات والبدائل المتنوعة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات ، ودراسة الآثار والنتائج المتوقعة منها ، ثم دراسة أوضاع العنصر البشري من العاملين في المؤسسة ومدى قدرتهم على تنفيذ أهدافها وسياساتها ، ثم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية ، وتقييمها وتعديل آليات الرقابة عليها ، وكلما زادت قدرة الإدارة

حيث أصبحت الصناعات التي لديها جمهور تجمعهم روابط شبكية محددة ، أكثر قدرة على تحقيق مكانة سوقية ، وأكثر قدرة على المنافسة ومواجهة تقلبات السوق .

على توقع استراتيجيات المنافسين ، وتطوير استراتيجياتها السوقية ، كلما مكنها ذلك من القدرة على المنافسة ، ومن تحقيق مكانة ووضع نسبي أفضل .

### المعلومات : 3- Information Economics - مدخل اقتصاديات

ويعد هذا المدخل النظري من أهم المداخل الحديثة في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، إذ رفض أنصار هذا المدخل بعض الافتراضات الرئيسية التي قدمها أنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة وأهمها ما يتعلق بكون المديرين واللاعبين الرئيسيين في أسواق المنافسة يتمتعون بالضرورة بالرشد والعقلانية الكاملة في قراراتهم ، وفي رسم خططهم واستراتيجيتهم ، مؤكدين أن ثمة عوامل رئيسية تتحكم في درجة هذا الرشد ، وأنه لا يوجد ما يمكن أن يسمى بالرشد الكامل ، وإنما يوجد ما يسمى بالرشد المقيد ، Full Rationality vs. Bounded Rationality . وأكد أنصار هذا المدخل أن عملية الرشد في صناعة القرارات وفي رسم السياسات المالية والإدارية للمؤسسات الإعلامية تتوقف على مجموعة من العوامل هي :

أ- حجم المعلومات المتوافرة أمام المديرين حول الأسواق وخصائص العملاء والمستهلكين ، وجودة هذه المعلومات وشموليتها ومدى دقتها ، إذ تعد المعلومات من وجهة نظر أصحاب هذا المدخل أحد أهم الموارد الاقتصادية للمشروعات وليست مجرد وسيلة من وسائل المعرفة ، ومن ثم يرون أنه كلما توافرت معلومات دقيقة ووافية حول جوانب العمل المختلفة ، تصبح قراراتهم أكثر عقلانية وأكثر دقة ، بما يؤدي في النهاية إلى تعظيم الموارد وزيادة فرص نجاح الخطط الموضوعية . ويرون أنه كلما كانت تكلفة هذه المعلومات ضئيلة ، كلما كانت أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية والعكس صحيح .

ب- مدى قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع هذه المعلومات ، وقدرتهم على تحليلها وتوظيفها في تحديد خياراتهم وقراراتهم ، وهي مسألة تفترض - من وجهة نظر أنصار هذه المدرسة - ضرورة إعادة النظر في طبيعة الخصائص التي يجب توافرها بالمديرين ، بحيث تصبح القدرة على تطبيق

### 2- نظرية ثنائية السوق وتشبيك الصناعات : Network Industries and Two-Sided Markets

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في التي استخدمت في التحليل الاقتصادي لصناعة الصحافة والإعلام وقد ظهرت هذه النظرية أيضا كأحد أشكال التطور في الأطر النظرية المستخدمة في هذا الحقل بعد الإسهامات التي قدمها رواد وأنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة . وقد بدأ الباحثون في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام في تطبيق هذه النظرية في دراساتهم منذ عام 1974 ، ، ثم تطورت بعد ذلك من خلال تطور الدراسات التي طبقتها خلال المراحل والعقود التالية . وتنطلق هذه النظرية من فرضية رئيسية مؤداها أن نجاح أية صناعة أو أية مؤسسة أو مشروع ، يتوقف على مدى قدرة هذه الصناعة على خلق سوق ثنائية أو متعددة الأطراف بينها وبين غيرها من الصناعات الأخرى ، وقدرة كل منهما من خلال آليات التشبيك على توجيه العملاء والمستهلكين نحو الاستفادة من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الصناعات الأخرى ، فالتطور الذي حدث في مجال الاتصالات ( فعلى سبيل المثال ما حدث من تطورات وتشبيك في مجال الأقمار الصناعية ونقل البيانات والمعلومات عن بعد) ، حين تم ربطه وتوظيفه في خدمة صناعة الإعلام وفي مجال نقل البيانات والاتصالات عن بعد، قد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على خدمات هذه الصناعات المختلفة معا ، وهو الأمر الذي اختبرته كثير من الدراسات التي أجريت في هذا السياق ، وثبتت صحة فرضياتها ونتائجها .

ومن وجهة نظر أنصار هذه النظرية ، يصبح تأثير الفرد الواحد في قيمة استهلاك الخدمات والمنتجات ، هو في مدى قدرة الآخرين على إدراك سلوك هذا الفرد ، وتبنيه وقدرته على التأثير فيهم ، أو ما يمكن بلورته فيما اصطلح عليه بالتأثير الشبكي . وتشير الدراسات التي أجريت خلال عقد الثمانينيات أن تطور نموذج التأثير الشبكي وثنائية السوق ، قد فرض على إدارات المؤسسات تطوير سياساتها واستراتيجياتها ،

هذا المدخل الذي قدمته المدرسة الكلاسيكية الجديدة والذي يفترض أن هناك أربعة أنماط رئيسية من الأسواق تعمل في إطارها أية صناعة ، وهي : سوق المنافسة الكاملة ، سوق الإحتكار الكامل - سوق المنافسة الإحتكارية - سوق احتكار القلة مع تمايز المنتج ، وانتهى الباحث من خلال دراساته إلى صحة كثير من الفرضيات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة فيما يتعلق بخصائص الأسواق المختلفة ، وانطباقها على أسواق صناعة الإعلام، كما وظف كثير من الباحثين في مجال اقتصاديات الإعلام ( نظرية اللعبة الرياضية ) ، خاصة في الدراسات الإدارية التي طبقت في مجال استراتيجيات التخطيط ، واستراتيجيات البرمجة في الشبكات التليفزيونية

Beebe (1977), Spence and Owen (1977), and Waterman (1990). More recently this topic has been studied using models of multistage games (Doyle, 1998; Gal-Or & Dukes, 2003). كما قام كثير من الباحثين بالاستفادة من نموذج اقتصاديات المعلومات في دراساتهم وبحوثهم ، التي انتهت إلى صحة فرضيات هذا المدخل ، من ذلك دراسات : (Phalen, 1998; Williamson, 1976, Karamanis's (2003). (17)

#### 4- من نماذج اقتصاديات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام إلى "نظرية استراتيجية الإدارة":

مجموعة من التساؤلات المهمة حول تأثير Sylvia M. Chan-Olmsted ، تطرح الباحثة التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتطور شبكة الإنترنت ، على صناعة الإعلام التقليدي ، فنقول : ما الذي يجعل المحطات الإذاعية والتليفزيونية تبادر بإعادة النظر في مشروعاتها واستثماراتها ، وتوجهها نحو نموذج جديد من الاستثمار من خلال نشر محتواها بشكل رقمي على شبكة الإنترنت ؟ وما الذي يجعل شبكات التليفزيون الكابلي القائمة والمستقرة تعمل جاهدة على تطوير ما تقدمه من خدمات يوما بعد يوم ؟ ما الذي يجعل محطات الإذاعة والتليفزيون تندمج مع شركات واستوديوهات صناعة السينما ؟

المنظور أو المدخل الاقتصادي للمعلومات وكيفية الاستفادة منها أحد أهم هذه الخصائص والشروط .

ج- طبيعة الظروف والمتغيرات الاجتماعية والإنسانية المحيطة بالمديرين وتأثيرها في قراراتهم ، فالمديرون في النهاية بشر يتأثرون بأوضاعهم الاجتماعية وظروفهم الخاصة ، ومن ثم فلا بد أن نؤمن أن قراراتهم لا يشترط أن تكون رشيدة أو عقلانية بالضرورة ، وإنما هم بشر ينطبق عليهم ما ينطبق على غيرهم من البشر من الوقوع في الأخطاء ، أو التقصير أو سوء التقدير .

يفترض أنصار هذه النظرية أن المعلومات تصبح ذات جدوى اقتصادية في إدارة المؤسسات والمشروعات كلما كانت الإدارات المعنية بالحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها للمديرين تتسم بالكفاءة والأمانة والمطوية، ويؤكد أنصار هذه النظرية أن الفارق الرئيسي بين نظرتهم للمعلومات كمورد اقتصادي وبين نظرة أنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، أن الأخيرين - والذين حاولوا أيضا وضع نموذج نظري لكيفية الاستفادة من المعلومات - قد قصروا تصوراتهم لوظيفة المعلومات ، التي يتم الحصول عليها وتوظيفها ، على إبراز أهم الاختلافات والفروق الجوهرية بين السلع والخدمات المتنافسة ، والتركيز على فلسفة معينة قوامها ( تقديم أفضل منتج / بأقل سعر ممكن ) باعتبار أن هذا التوجه كفيل بتحقيق أهداف الإدارة والعملاء معا ، في حين ركز أنصار هذا المدخل الجديد على ( مفهوم القيمة الاقتصادية ) ، للمعلومات ودورها في تعظيم كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروعات ، وبالتالي ضمان القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وسياساتها ، وكذلك الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء والمستهلكين و رغباتهم .

وتشير الدراسة إلى أن الباحثين في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية قد انتهبوا منذ مرحلة مبكرة لأهمية تطبيق هذه النظريات والمداخل ، وأنهم طبقوا في دراساتهم معظم المداخل والأطر النظرية سواء تلك التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، أو تلك التي قدمتها المدرسة الحديثة في الإدارة ، فطبق كثير من الباحثين على سبيل المثال مدخل تنظيم السوق ، مثل الدراسات التي قدمها :

Rosse (1978) and Blair and Romano (1993) (Wirth & Bloch, 1995). ,Picard's(1989)

وتحليل أسواق المنافسة - دراسة الأداء الاقتصادي ومصادر التمويل - دراسة عمليات الانتاج والتشغيل - دراسة الأفراد والعنصر البشري وخصائصه ومواصفاته المعيارية المطلوبة ، ودوره في عمليات التشغيل المختلفة ، إذ تهدف دراسات الإدارة الاستراتيجية في المقام الأول إلى الحفاظ على كفاءة أداء المؤسسات وضمان تعزيز قدراتها التنافسية .

وتوضح الباحثة أن منظور الإدارة الاستراتيجية قد بدأ يتبلور تاريخياً - منذ ستينيات القرن الماضي - في إطار ما عرف بمفهوم " السياسات الاقتصادية " ، والذي أشار بشكل واضح إلى ضرورة تكامل مداخل الإدارة وأساليبها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والإدارية ، وفي ضمان جودة الانتاج ، وجودة السلع والخدمات المقدمة ، لضمان نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المشروع ، وضمان زيادة معدلات رضا المستهلكين عنها ، ثم تطور هذا المنظور خلال حقبة السبعينيات من خلال زيادة الاهتمام بدراسة أنواع الخطط والاستراتيجيات ومكوناتها والعوائد المتحققة منها ، ودراسة العلاقة بين الاستراتيجيات والأداء ، ثم شهد أيضاً تطورات جديدة خلال عقدي الثمانينات والتسعينيات من خلال التركيز على دراسة خصائص الأسواق واستراتيجيات المنافسة ، وسياسات الإدارة واستراتيجياتها ، وغيرها من مجالات ، وقد انتهى أنصار هذا المدخل منذ نهاية اتفاق واضح بينهم مؤداه أن مدخل استراتيجية الإدارة يختلف عن المداخل والأطر النظرية الأخرى في كونه مدخل تكاملي ، ومن ثم فإنه لا بد أن يهتم بدراسة كافة عناصر الظواهر المدروسة بأساليب ومداخل مختلفة ، تجمع بين الأساليب الإدارية والاقتصادية ، وكذلك الأساليب النفسية والاجتماعية وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع طبيعة الظواهر المدروسة .

وتذكر الباحثة أنه بالرغم من أن جذور نظرية استراتيجية الإدارة تعود في الأساس إلى بعض الأفكار المهمة التي طرحها رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة ، خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالربط بين سياسات الإدارة واستراتيجياتها وبين الأداء ، أو تلك التي تربط بين المؤسسات والسياق أو البيئة المحيطة التي تعمل في إطارها ، أو تلك الأفكار التي طرحها رواد هذه المدرسة حول استراتيجيات المنافسة وتأثيرها على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وغيرها ، إلا أن هذه الاجتهادات والرؤى على أهميتها لم تتبلور في إطار نظرية

تجيب الباحثة على هذه التساؤلات بالقول : إن هذه التحولات التي تشهدها صناعة الإعلام هي في الأساس قرارات إدارية ، ناشئة عن التحولات في البيئة الاتصالية الجديدة ، كما أنها محاولة من الإدارة والتزام بالسعي للحفاظ على موارد المؤسسات وتطوير هياكلها التمويلية ، من خلال تطوير طبيعة الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات ، وبالشكل الذي يتوافق مع التحولات التي تشهدها البيئة المحيطة بها ، وتضيف الباحثة أن فهم هذه العلاقة الديناميكية بين الإدارة وبين البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في سياقها ، هو ما يمكن أن نطلق عليه " الإدارة الاستراتيجية " ، وتشير الباحثة إلى أن نموذج الإدارة الاستراتيجية يقوم في الأساس على فكرة رئيسية مؤداها أن نجاح صناعة الإعلام - في ظل التغيرات الرهيبة التي تشهدها بيئة هذه الصناعة - يتوقف في الأساس على مدى قدرة الإدارة والمؤسسات الإعلامية على تلبية احتياجات الجمهور والعملاء من المستهلكين للخدمات الإعلامية والإعلانية ، ومدى قدرتها على

على مواجهة متطلبات المجتمع والضغط التي يفرضها ، وليس انتهاء بالقدرة على فهم طبيعة العوامل والمتغيرات المؤثرة في عمليات الانتاج وتحليلها والتنبؤ بها ، بالشكل الذي يمكن هذه المؤسسات من تقديم خدمات ومنتجات تنافسية ، وبمكثها من البقاء والصمود في مواجهة التقلبات المستمرة في أسواق المنافسة .

وتشير الباحثة إلى أن مؤسسات الإعلام - ككيانات اقتصادية - قد شهدت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين خلال العقدين الأخيرين ، على مستوى تحليل الظواهر والجوانب الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة . وتؤكد أن كثيراً من هذه الدراسات قد طبقت الكثير من المداخل والأطر النظرية التي تقع في معظمها في إطار نظريات ما يعرف بالتنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ونظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة . وتؤكد الباحثة أن المنظور الجديد الذي تتبناه ، والذي تقرضه التطورات الراهنة ، يتجاوز حدود التحليل الاقتصادي أو التحليل الإداري التقليدي ، واللذين كان يتم توطينهما بشكل جزئي أو منفصل في إطار معظم الدراسات التي تعنى بهذا الحقل المهم من حقول الدراسات الإعلامية ، حيث يعد منظور الإدارة الاستراتيجية منظوراً تكاملياً يشمل على مجموعة من العناصر والأبعاد التي تتمثل في : دراسة

المفاهيمية الجديدة ، أو من خلال تطبيق اقتراياتها ومداخلها النظرية ، وقد استفادت هذه الدراسات من هذه الأطر في تحليل كافة الظواهر الاقتصادية والإدارية المرتبطة بصناعة الصحافة ، وفي فهمها وتفسيرها ، بل وفي تطوير هذه الأطر النظرية في سياق هذا الحقل البحثي المهم .

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية حول ” الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم العربي ”

أولا : طبيعة حقول التخصص التي تدرج في إطارها الدراسات :

جدول (1) : يوضح طبيعة حقول التخصص التي تدرج في إطارها الدراسات

إجمالي	بيئة العمل الصحفي وتأثيرها على الأداء المهني	الجوانب التكنولوجية في صناعة الصحافة وتأثيرها على إدارة المؤسسات	اقتصاديات المؤسسات الصحفية ومصادر تمويلها	إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها
60	7	13	11	29
100%	11.66%	21.66%	18.33%	48.33%

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها - والتي خضعت للتحليل - تدرج في إطار أربعة حقول وتخصصات فرعية يأتي في مقدمتها حقل ” إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ” وذلك بنسبة 48.33% من إجمالي دراسات هذا المجال ، يليها الدراسات التي تدرج في إطار حقل ” الجوانب التكنولوجية في صناعة الصحافة وتأثيرها على إدارة المؤسسات الصحفية ” بنسبة 21.66% من إجمالي السابق نفسه ، ثم الدراسات التي ركزت على ” الجوانب الاقتصادية في صناعة الصحافة ” وذلك بنسبة 18.33% ، وأخيرا الدراسات التي تدرج في إطار حقل ” بيئة العمل الصحفي وتأثيرها على سياسات الصحف والأداء المهني للقايمين بالاتصال ” وذلك بنسبة 11.66% ، وهي نتيجة

متماسكة ، كذلك النظريات التي استفادت من أفكار هذه المدرسة نفسها ، وتم صياغتها واختبارها بشكل واضح ومحدد ، مثل نظرية اللعبة الرياضية ، أو نظرية الوكيل ، أو نظرية اقتصاديات المعلومات ، أو نظرية استراتيجية الإدارة وغيرها .

### 5- تنافسية الانترنت وتطور نموذج استراتيجية الإدارة : The Resource-Based View (RBV) of Strategy

وتؤكد الباحثة أن التطورات التي أفرزتها ثورتي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والتي تجلت في أوضح صورها في تطور شبكة الإنترنت ، قد أدت إلى حدوث تطور كبير في منظور استراتيجية الإدارة ، حيث أصبحت الإنترنت وتطبيقات وسائط الاتصال الجديدة المختلفة تمثل تهديدا قويا وواضحا لصناعة الإعلام التقليدي ، وهو الأمر الذي فرض على إدارات المؤسسات والمشروعات الإعلامية إعادة النظر في سياسات عملها وفي سياساتها الاستثمارية ، وضرورة مواكبة هذه التحولات لضمان البقاء والاستمرارية . وتشير الباحثة إلى أن التطور الرئيسي الجديد في منظور استراتيجية الإدارة يتبلور في فرضية رئيسية مؤداها أن كل مشروع أو مؤسسة من المؤسسات يفترض أن تبذل جهودا كبيرة في سبيل الحصول على الموارد المتميزة والضرورية من عناصر الانتاج المختلفة : رأس المال ، العنصر البشري ، تكنولوجيا الانتاج وتقنياته ، الإدارة المتطورة التي تمتلك سمات الإبداع والتجديد ، لضمان القدرة على تنفيذ استراتيجيات المؤسسات ، وضمان كفاءة الأداء ، حيث يفترض الباحثون من أنصار هذه النظرية أن جوهر الاختلاف في المكانة السوقية ، والقدرات التنافسية لأي مشروع ، يتوقف في الأساس على مدى التباين بين إدارة هذه المشروعات في تدبير الموارد وفي حسن توظيفها ، وفي مدى وجود استراتيجية متكاملة للتعامل مع هذه الموارد ، ومع أوضاع السوق ، إذ تضمن هذه الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على الحفاظ على مواردها ، والقدرة على مواجهة ضغوط السوق ، وتمكنها من القدرة على البقاء والصمود والمنافسة (Olmsted,2016).

وتشير الدراسات إلى أن بحوث إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، قد استفادت من هذه التطورات النظرية الجديدة ، وبدأ في توظيفها ، سواء من خلال الاستفادة من أطرها



النقص الحاد في البيانات والمعلومات المتاحة ، مع الإدراك المتزايد لأهمية هذه الجوانب الأخرى وتأثيراتها الإدارية والمالية.

**ثانيا : بالنسبة لطبيعة القضايا والإشكاليات البحثية التي تم التركيز عليها :**

**جدول (2) : طبيعة القضايا والإشكاليات البحثية التي تم التركيز عليها**

تأثير التكنولوجيا الحديثة على تنظيم المؤسسات الصحفية وتأثيرها على الأداء المهني	أساليب تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية	المسؤولية الاجتماعية للإدارة الصحفية	تطبيقات مفاهيم نموذج الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات	الجوانب الاقتصادية والمالية للمؤسسات الصحفية : استراتيجيات التسويق - الأداء الاقتصادي - الأزمات المالية - اقتصاديات الصحف ومصادر تمويلها	الإجمالي
15	22	5	7	11	60
25%	36.66%	8.33%	11.66%	18.33%	100%

تكشف نتائج ومؤشرات التحليل الموضحة في الجدول السابق أن ثمة مجموعة من القضايا والإشكاليات البحثية التي انشغل بها الباحثون المعنيون بهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، يأتي في مقدمتها الدراسات التي ركزت على أساليب تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية وتأثيرها على سياسات الصحف والأداء المهني للقائمين بالاتصال وذلك بنسبة %36.66 من إجمالي هذه القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة ، ومن أبرز الدراسات التي ركزت على هذه الجوانب ، دراسة خالد زكي أبو الخير (2017) ، حول محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها على الأداء المهني ، ودراسة نيفين حسن أحمد معمر (2017) حول فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية دراسة ميدانية على القائم بالاتصال ، ودراسة محمد علي محمد ثابت (2014) حول إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة وانعكاسها على الأداء المهني ، وكذلك دراسة الباحثة العراقية أسماء صالح عبد البدران (2017) حول العوامل المؤثرة على الأداء المهني

تكشف بوضوح طبيعة أولويات اهتمامات الباحثين المعنيين بهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، حيث تزداد اهتمامات الباحثين المصريين والعرب بدراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية ، وكذلك الجوانب الفنية والتكنولوجية في صناعة الصحافة ، في مقابل تراجع اهتمامهم بدراسة تأثير بيئة العمل الصحفي (بما تتضمنه من قيود وتشريعات وقواعد منظمة وعلاقات عمل ) على سياسات الصحف وأداء العاملين بها ، وكذلك دراسة الجوانب الاقتصادية في صناعة الصحافة على أهميتها ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء مجموعة من الاعتبارات الأساسية تتمثل في :

- صعوبة الدراسات المرتبطة بالجوانب الاقتصادية في صناعة الصحافة ، نتيجة لغلبة الطابع الفني عليها ، مقارنة بالدراسات التي تنتمي للحقول الفرعية الأخرى ، يضاف إلى ذلك وجود عامل آخر مهم يتمثل في عدم توافر البيانات والمعلومات ذات الصلة بالسياسات المالية للمؤسسات الصحفية ومصادر تمويلها وإيراداتها ، وكذلك البيانات المتعلقة بعوائدها وأرباحها وحجم استثمارات وخسائرها ، حيث تعتبر معظم - أو كل - المؤسسات مثل هذه المعلومات من قبل الأسرار العسكرية التي لا يمكن الإفصاح عنها ، وهو الأمر الذي يزيد من صعوبة دراسات هذا الحقل وعزوف الباحثين عنها .

- عدم وجود مفهوم دقيق وواضح ومؤشرات قياس محددة للمقصود ببيئة العمل الصحفي ، وترك مسألة تحديد مثل هذا المفهوم الجوهرية لكل باحث يجتهد في إطار رؤيته الذاتية ، الأمر الذي يجعل هذا النمط من الدراسات أيضا يتسم بالصعوبة وعدم الوضوح ، خاصة لدى الباحثين الجدد ، ممن لم يتعمقوا في هذا المجال وهذا الحقل البيئي بأبعاده المختلفة .

- الأمر الثالث : ويتمثل في اتساع منظور الرؤية لحقل إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، من خلال ربطه بالكثير من الجوانب المؤثرة في صناعة الصحافة مثل الجوانب التكنولوجية والفنية، والجوانب المتصلة ببيئة العمل الصحفي نفسها ، وعدم اقتصر الباحثين على دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية والجوانب الاقتصادية ذات الصلة بصناعة الصحافة ، في محاولة منهم للإقتراب من فهم هذه الظواهر الاقتصادية والإدارية من منظور أكثر اتساعا ، ولمواجهة

تشكيل سياساتها التحريرية ، وأن نمط ملكية الصحف ونمط الإدارة السائدة - من حيث درجة مركزيتها أو ديموقراطيتها - ونمط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة يأتون في مقدمة العوامل والمتغيرات الإدارية المؤثرة في كفاءة الأداء الإداري والمهني للصحف المصرية ، وقد انتهت هذه الدراسات إلى غلبة نمط الإدارة المركزية في معظم المؤسسات الصحفية المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها ، وإلى وجود تدخلات قوية من ملاك الصحف وأصحاب رأس المال في توجيه السياسات التحريرية لها بغض النظر عن أية اعتبارات مهنية ( محرز غالي (2003) ، خالد زكي(2017) .

- وانتهت نتائج دراسة خالد زكي (2017) إلى أن محددات صناعة القرار التحريري في الصحف المصرية تنوع بين ما بين محددات تحريرية تتعلق بطبيعة السياسة التحريرية لكل صحيفة، وملامح توجهاتها الفكرية والمهنية، وما تعكسه من مصالح وتوجهات الملاك وتأثيراتها في صناعة القرار التحريري، وشخصية رئيس التحرير وتوجهاته السياسية والفكرية والمهنية، ومحددات اقتصادية وما يندرج ضمنها من ضغوط المنافسة، واعتبارات السوق والتوزيع وما يتصل بها من ضغوط المعلنين واهتمامات الجمهور، ومحددات سياسية تتعلق بضغوط السلطة والنظام السياسي على الصحفيين، ومحددات تتعلق بعلاقة الصحفيين بمصادرهم وأشكال هذه العلاقة وملاحمها وتأثيرها في صناعة القرار التحريري، بالإضافة إلى محددات تتعلق بالسياق الزمني أي "أهمية الحدث ذاته"، وأخرى تتعلق بالسياق المجتمعي الذي يرتبط بالضغوط المجتمعية النابعة من عادات وتقاليد المجتمع والقيم السائدة فيه، ومحددات تكنولوجية تتعلق بحدود تأثير مواقع التواصل الاجتماعي في بناء أجندة الصحف، وكذلك التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتأثيرها في مسارات القرار التحريري داخل غرف الأخبار، ومحددات قانونية تتعلق بمنظومة القوانين سواء المنظمة لمهنة الصحافة أو للحياة العامة في مصر، وتأثيرها في صناعة القرار التحريري، بالإضافة إلى محددات ذاتية يندرج ضمنها اهتمامات الصحفيين الشخصية إلى جانب سماتهم وخصائصهم الاجتماعية والثقافية وما يتصل بالمتغيرات الديموجرافية «السن / العمر/ النوع» وتأثيرها في عملية صناعة القرار التحريري.

- **وخلصت الدراسة إلى مجموعة من السمات**

للقائم بالاتصال بمواقع الصحف الإلكترونية العراقية ودورها في تطوير تلك المواقع : دراسة تحليلية وميدانية ، ودراسة إيمان سيد عبد الواحد حسن (2016) حول قياس مدي فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي جودة الخدمة الصحفية ، بالتطبيق علي الصحف القومية المصرية ، ودراسة هبة ربيع رجب (2016) حول الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وعلاقتها بالمضمون الإخباري: دراسة مسحية ، ودراسة مروة عبد الهادي ثابت (2016) ، حول العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بوكالة انباء الشرق الأوسط ، ودراسة أسماء حمدي عبد الحميد قنديل (2015) حول المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية ، ودراسة الباحث العراقي إسماعيل عبد الكريم حمة كريم (2014) حول تأثير العوامل الإدارية علي سياسة تحرير الصحف الكردية ، وكذلك دراسة مها علاء الدين أحمد (2014) حول العوامل المؤثرة علي الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر ، ودراسة لبنى محمد محمود أحمد النجار (2013) حول الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس علي القائم بالاتصال في الصحافة المصرية ، ودراسة أسامة محمود بيومي حسين (2013) حول فاعلية نظام الإدارة البيئية في القدرة علي اتخاذ القرارات في إحدى المؤسسات الصحفية، وكذلك دراسة الباحث الأردني خالد محمد كايد الحياصات (2005) حول علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية ، ودراسة ماجرييت سمير ساويرس مقار (2005) حول العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي للقائمت بالاتصال في الصحافة المصرية ، ودراسة محمد محمود عبد الفتاح نصر الدين (2005) حول الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة: دراسة تقييمية للفن الصحفي والإداء المهني ، وكذلك دراسة محرز حسين غالي(2003) حول العوامل الإدارية المؤثرة في سياسات تحرير الصحف المصرية ، وغيرها من دراسات .

- وقد توصلت بعض هذه الدراسات إلى أن الجوانب الإدارية والتنظيمية ، ذات الصلة بالمؤسسات الصحفية ، تلعب دورا كبيرا في كفاءة الأداء المهني للصحف الصادرة ، وفي

التكنولوجية الراهنة ، وأنه أصبح يوجد بالمؤسسات الصحفية المصرية الآن ثلاثة أنماط من الثقافات السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة ، وهي نمط "الثقافة البناءة" ، يليها نمط "الثقافة العدائية الدفاعية" ثم نمط "الثقافة السلبية الدفاعية" ، وأوضحت نتائج الدراسة أن نمط الثقافة السائدة هو نمط "الثقافات البناءة" ، وقد اتسمت الصحف الخاصة بسيادة نمط "الثقافة البناءة" مقارنة بصحيفة الأهرام ويزداد تأثير الثقافة البناءة في صحيفة "اليوم السابع" ثم صحيفة "المصري اليوم" ، ثم صحيفة "الشروق" مقارنة بالصحف القومية التي تنخفض فيها تلك الثقافة . كما خلصت الدراسة إلي أن أهم المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بالصحف المدروسة ، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي : معيار "تحقيق السبق والانفراد" ، يليه معيار "تلبية احتياجات القراء" ، ثم معيار "تحقيق مكانة الصحيفة في السوق" ، ثم معيار "ضمان علاقة الصحفي بالمصادر" ، ثم معيار "زيادة أرقام التوزيع" (فاطمة الزهراء عبد الفتاح ، وأسماء قنديل : 2015) .

**ثم يأتي بعد ذلك الدراسات التي ركزت على " تأثير التكنولوجيا الحديثة على تنظيم المؤسسات الصحفية وأساليب إدارتها "** وذلك بنسبة %25 من إجمالي القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة ، ومن أبرز الدراسات التي ركزت على هذه الجوانب دراسة " أسماء قنديل : 2015 " ، والتي تطرقت من خلالها بوضوح إلى تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة على تطور أساليب تنظيم غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية ، وعلاقتها بتطور المعايير الحاكمة للأداء المهني ، ودراسة " مها شبانة أحمد الوحش : 2016 " حول تأثير الإعلام الجديد في الجوانب الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصحفية " ، ودراسة " فاطمة الزهراء عبد الفتاح إبراهيم : 2016 " حول أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج وتقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات الإعلامية: دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول ، وكذلك دراسة « شيماء عبد الرحمن مكاوي السيد: 2013 » حول العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية ، ودراسة رحاب هاني جاد الله ( 201 ) حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته علي

**والملاح العامة لبيئة العمل بصحف الدراسة والتي تؤثر في الأداء الصحفي**، وتتوعدت ما بين سمات إيجابية - حسب وجهة نظر المبحوثين- منها وجود معايير واضحة للترقي الوظيفي، وحرص الصحيفة على رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى محرريها، ووجود نظام عادل للأجور والحوافز المالية، بالإضافة إلى توفير الدورات التدريبية المتخصصة لرفع كفاءة أداؤهم، وإيمان إدارة الصحيفة بدور التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء الصحفي.

- فيما تمثلت السمات السلبية لبيئة العمل الصحفي كما ذكرها المبحوثون، في: أن العلاقات الشخصية التي تربط الصحفيين برؤسائهم عامل رئيسي في اتخاذ قراراتهم بشأن نشر الموضوعات دون الاحتكام للاعتبارات المهنية ، ونشوب صراعات بصفة مستمرة بين القيادات التحريرية وبعضها البعض، وبينهم وبين المحررين أثناء المشاركة في صناعة القرار التحريري، بالإضافة إلى انتشار ظاهرة الشللية داخل الصحيفة، إلى جانب غياب معايير الثواب والعقاب، وتدني رواتب الصحفيين بشكل يدفعهم للعمل في أكثر من جهة، إلى جانب عدد من التجاوزات المهنية المتعلقة بنشر الأخبار المجهرية، وكذلك الأخبار الدعائية والإعلانية التي تخدم على مصلحة الصحيفة، إلى جانب نشر الصور والأسماء في بعض الأحداث الدامية بغض النظر عن المواثيق الأخلاقية ما دام ذلك سيجقق لها سبقاً، وتشجيع المحررين على جلب الإعلانات والحصول على نسبة منها.

- كما توصلت بعض الدراسات إلي وجود كثير من التحديات والمعوقات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تحد من تطور الأداء المهني للصحف المصرية والعربية، أهمها كما جاءت في إجابات المبحوثين، نمط ملكية الصحيفة، طبيعة السياسة التحريرية للصحف الصادرة وتوجهاتها ، نمط الإدارة والضغوط المهنية والإدارية السائدة وعدم توافر مصادر التمويل الكافية وغياب المعايير الإدارية الخاصة بالحوافز والترقي الوظيفي وغيرها ، إضافة إلى قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة. ( نيفين أحمد حسن (2017)، محمد نصر(2005)، محرز غالي (2003)).

- وتوصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود درجة من التطور في أساليب تنظيم غرف الأخبار بالصحف المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها نتيجة التطورات

الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية علي الصحافة المصرية والبريطانية ، ودراسة الباحث السوداني هيثم عبد الرحيم عثمان (2008) حول توظيف الحاسوب في إدارة المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية علي صحيفتي الرأي العام والصحافة في الفترة من 2007-2008 ، ودراسة محرز حسين غالي (2008)، حول رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة علي المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية ، وكذلك أطروحة الدكتوراة التي قدمها الباحث في نفس العام حول مستقبل صناعة الصحافة ، وتطرقت بشكل واضح وكبير إلى تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة في أساليب إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ، وغيرها من دراسات قدمها باحثون آخرون ، اتفقت جميعها على أن صناعة الصحافة - والإعلام عموماً - كانت من أكثر الصناعات التي استفادت من التطورات التكنولوجية الراهنة التي يشهدها العالم منذ بدايات الألفية الجديدة ، في مختلف جوانب هذه الصناعة ومراحل الإنتاج بها ، كما اتفقت على أن إدرات المؤسسات الصحفية المصرية قد استفادت - بدرجات متباينة - من هذه التطورات التكنولوجية في تطوير أساليب تنظيم العمل بها ؛ فاستفادت منها في تطوير غرف الأخبار وتحويلها إلى نمط غرف المنصات المتعددة ( أسماء قنديل : 2017 - فاطمة الزهراء عبد الفتاح : 2016 ) ، كما استفادت منها في تطوير بنية الجهاز التحريري وأساليب إدارة العمل بإدارات التحرير بالصحف المصرية ( محرز غالي : 2008 ) ، وفي معدلات الاستفادة من هذه التطورات وتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مختلف مراحل وعمليات الإنتاج ، ( رحاب هاني : 2013 ) ، بالإضافة إلى الاستفادة من توظيف تكنولوجيا الحاسب الآلي ( تكنولوجيا المعلومات ) في تطوير وظائف الإدارة التقليدية ، من حيث تزايد الاعتماد على هذه التكنولوجيا في عمليات التخطيط وصناعة القرارات ، وفي الرقابة على الأداء ومختلف عمليات الإنتاج وكذلك في الرقابة على الأسواق وما تشهدها من تقلبات ( عبد الجواد سعيد ، 2005 ، هيثم عبد الرحيم عثمان : 2008 - محرز حسين غالي : 2008 ) .

ويأتي بعد ذلك الدراسات التي ركزت على الجوانب الاقتصادية والمالية للمؤسسات الصحفية ، بنسبة بلغت 18.3% من إجمالي الإشكاليات والقضايا المدروسة ، ولعل من أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة مروة محمود أحمد عبد الحميد (2018) حول تأثير المنافسة علي سياسات تسويق الصحف المصرية: دراسة ميدانية ، ودراسة الباحث السعودي شجاع البقمي (2016) حول اقتصاديات المؤسسات الصحفية السعودية وعلاقتها بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية » ، ودراسة محرز حسين غالي : 2016، حول « محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لإستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية » وكذلك دراسة محرز حسين غالي : 2015، حول « رؤية الصحفيين بالمؤسسات الصحفية القومية لأساليب الفساد المالي والإداري السائدة في إدارة هذه المؤسسات وتصوراتهم نحو آليات ترشيدها ، ودراسة حمادة عيد محمدي رضوان : 2015 حول ، « استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية : دراسة تطبيقية ، ودراسة محرز حسين غالي : 2013 حول محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها » ، ودراسة الباحثة الكويتية أبرار فهد الميع (2012) حول اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت: دراسة في التمويل والتكلفة والعائد ، ودراسة أمينة مصطفى حامد (2010) حول اقتصاديات إدارة المواقع الإخبارية الإلكترونية: دراسة تطبيقية علي عينة من المواقع المصرية، وكذلك دراسة محرز حسين غالي (2008) حول « اتجاهات النخب الصحفية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال الفترة من 2004-2014 . وقد اتفقت هذه الدراسات في عدد من النتائج أهمها :

- أن المؤسسات الصحفية في العالم العربي تواجه أزمات مالية حادة قد تؤثر في مدى قدرة هذه المؤسسات على الصمود وعلى البقاء والاستمرارية في مواجهة البدائل الإلكترونية المستحدثة وفي مقدمتها شبكات التواصل الاجتماعي .
- يتمثل جوهر الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة التقليدية في العالم العربي في انصراف القراء والمعلنين عنها لصالح الوسائل الإلكترونية وشبكات التواصل

المجلة العربية  
لبحوث الاعلام والاتصال

محمد محروس شحاتة : (2012) حول قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء في المؤسسات الصحفية ، وكذلك دراسة الباحث السوداني سالم فضل الله محمد : (2008) ، حول " تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في السودان: دراسة وصفية تحليلية على إدارة عينة من الصحف السودانية خلال الفترة من 2003 - 2005 وانتهت هذه الدراسات إلى :

- غياب المعايير الحاكمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية القومية عينة الدراسة " الأهرام، الأخبار ، الجمهورية" ، ودلت الباحثة مهيرة السباعي (2018) على ذلك بمؤشرات كثيرة منها أن أغلب عينة الدراسة من الباحثين قد أشاروا إلى أنه لا توجد معايير واضحة في تقييم الأداء ، وفي توزيع المهام والصلاحيات ، كما أنه لا توجد معايير واضحة تحكم سياسات العمل وتحديد أولوياته وأهدافه ، يضاف إلى ذلك أن أغلب الباحثين قد ذكروا صراحة أنهم التحقوا بالمؤسسات عن طريق الوساطة ، وأنه لا توجد معايير واضحة لتطبيق مفهوم الجودة في اختيار العنصر البشري من العاملين في هذه المؤسسات، وأوصت الباحثة في دراستها الأحدث في هذا المجال بضرورة الاهتمام بمعايير الجودة في المؤسسات الصحفية باعتبارها ستحل كثير من الأزمات التي تواجهها الصحف.

- وقد انتهت دراسة إسراء عبد الفتاح (2016) إلى أن وضع المؤسسات الصحفية الخاصة أفضل حالا من نظيراتها القومية من حيث أساليب الإدارة السائدة بها ، ومدى ملاءمتها لمفاهيم مدخل الجودة الشاملة ، حيث يسود هذه المؤسسات أسلوب الإدارة الجماعية كأسلوب إداري تطبقه المؤسسات الصحفية الخاصة في إدارة جوانب العمل بها وهو دليل على توافر أشكال التعاون والثقة وروح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.

- وتضيف الباحثة لقد تمثلت أهم ملاح التطبيق العلمي لأسلوب الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية الخاصة في الالتزام بمعايير المهنة وموائيق الشرف الصحفية، يليها التدريب المستمر والتقييم الشهري للمحررين، ورسم السياسة المستقبلية في ضوء المعايير الصحفية، وأخيراً التطور التقني والتكنولوجي.

- وبينت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

الاجتماعي ، أضف إلى ذلك الارتفاع المضطرد في تكاليف الانتاج مع الانخفاض المستمر في العوائد والأرباح المتحققة من مصدري الدخل الأساسيين « الإعلانات والتسويق » ، نتيجة فشل إدارات المؤسسات والمشروعات القائمة في تطوير سياساتها واستراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات سوق المنافسة والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الاتصالية الجديدة .

- كما انتهت هذه الدراسات إلى أن تزايد خسائر صناعة الصحافة التقليدية قد دفع ملاك هذه المؤسسات وأصحاب رأس المال إلى زيادة التوجه نحو تبني نماذج اقتصادية وإدارية جديدة ، أهمها نموذج التحول الإعلامي وتطبيق نمط المؤسسات القائمة على تعددية المنصات ، لضمان القدرة على البقاء في الأسواق ، وجذب عملاء جدد سواء من المعلنين أو مستهلكي الخدمات الصحفية والإعلامية .

- وتوصلت الدراسات إلى أن الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها العديد من الدول العربية ، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي بها ، قد ألقى بظلاله على صناعتي الصحافة التقليدية والنشر الإلكتروني ، حيث تراجعت معدلات الإنفاق على الإعلان على المستوى القومي ، وتراجعت معدلات أرباح المؤسسات والمواقع ، نتيجة الزيادة الهائلة في أعداد هذه المشروعات ، دون وجود دراسات جدوى حقيقية ، الأمر الذي أدى إلى تفاقم أزمات هذه المشروعات وإلى تزايد خسائرها .

ثم يأتي بعد ذلك في المرتبة الرابعة الدراسات التي ركزت على تطبيقات مفاهيم نموذج الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات ، ومن أبرز تلك الدراسات دراسة مهيرة عماد السباعي : (2018) حول تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ودراسة إسراء عبد الرحمن أحمد ( 2016 ) حول إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصرفي ضوء متطلبات الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على مؤسسات "المصري اليوم، والشروق، واليوم السابع" ، ودراسة فيروز عبد الحميد جابر الشوبد : 2014 حول مدي فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة علي مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن ، ودراسة

ويؤكد الباحث أنه ما لم تنتبه المؤسسات الصحفية لأهمية هذا التوجه الاستراتيجي وتأخذ بتطبيقات هذا المدخل ستظل تواجه نفس الجمود وتعاني من تراكم المشكلات الإدارية والتنظيمية والتسويقية الموروثة والمستمرة .

- وفي السودان استخدم الباحث سالم فضل الله محمد (2008) نظرية الجودة الشاملة واعتمد علي المنهج الوصفي، وأدوات الاستبيان والملاحظة والمقابلة، لدراسة مدى تطبيق الصحف السودانية لمدخل الجودة الشاملة في إدارة شؤونها ، وانتهى الباحث إلى أن الصحف عينة الدراسة لم تطبق مفهوم الجودة الشاملة بمؤشراتها وأبعادها بسبب جمود الفكر الإداري والتنظيمي السائد لدى القيادات العليا التي تدير هذه المؤسسات.

**وأخيراً تأتي الدراسات التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية للإدارة الصحفية ، ولعل من أبرز هذه الدراسات ،** دراسة أحمد سيد عبد العظيم (2015) حول العوامل التنظيمية المؤثرة علي المسؤولية الاجتماعية للصحافة المصرية، دراسة تحليلية وميدانية في الفترة (200-2012) ، ودراسة الباحثة العراقية زهراء حسين جبار (2013) حول المسؤولية الاجتماعية للصحف والمواقع الإلكترونية ، ودراسة المركز السعودي للبحوث والدراسات (2012)، حول دور وسائل الإعلام تعزيز في ثقافة المسؤولية الاجتماعية ، وقد انتهت هذه الدراسات إلى أن إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية من خلال منظومة القيم والمعايير التي تتبناها الإدارة ، ومن خلال مدى قدرة هذه الإدارات على تحقيق قدر من التوازن بين اعتبارات الأهداف الاقتصادية والتنظيمية للمشروعات الإعلامية ، واعتبارات المصلحة العامة للمجتمع وجماهير وسائل الإعلام ، واتفقت هذه الدراسات على أن ثمة تراجع ملحوظ في مدى التزام إدارات المؤسسات الصحفية في العالم العربي بأبعاد وعناصر وقيم المسؤولية الاجتماعية ، وهي النتيجة التي ترتب عليها فقدان الثقة في هذه المؤسسات ، وتراجع مكانتها لدى الجمهور .

داخل المؤسسات الصحفية الخاصة محل الدراسة يقع على عاتق القيادات الإدارية العليا (مجلس الإدارة، مدير التسويق، والإعلانات، والتحرير، والمطابع) بنسبة %49.3، وهذا دليل واضح على ضرورة التزام الإدارة العليا بزراعة ثقافة الجودة في نفوس كل العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومهامهم داخل المؤسسة من أجل التطبيق الفعلي لهذا النظام، وترى الباحثة أن تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية يتطلب تضامناً كافة الإدارات والأقسام مع بعضها البعض كهدف أساسي للتطبيق وليس إدارة واحدة معنية بهذا النظام. - كما أوضحت النتائج طبيعة المزايا التي يحققها تطبيق مدخل الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية الخاصة عينة الدراسة والتي تمثلت في تحسين الأداء داخل المؤسسة الصحفية، بليها زيادة مستوى رضا جمهور القراء، وزيادة مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تلائم العمل الصحفي، والتقليل من حجم شكاوي القراء فيما يتعلق بعيوب المنتج الصحفي، وزيادة التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الصحفية، وأخيراً تحقيق مزيد من الدقة والإتقان والإنجاز في العمل الصحفي.

- اتفقت المؤسسات الصحفية الخاصة محل الدراسة أن هناك بعض الرؤى والتصورات المقترحة لدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وتمثلت أهم هذه الرؤى في التدريب المستمر، يليها تولي الكفاءات الشابة المناصب الإدارية العليا، والرقابة المستمرة على المنتج والخدمة الصحفية، واندماج العاملين في المؤسسة في إطار، وأخيراً العمل على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب للعاملين بالمؤسسة. - وتوصلت دراسة الباحث محمد محروس شحاتة (2012) إلى أن المؤسسات الصحفية المصرية مازالت تعاني من الجمود على المستوى الإداري ، وأنها لم تأخذ بعد بمفاهيم مدخل الجودة الشاملة في تطوير استراتيجياتها الإدارية ، وفي تصميم أساليب العمل بها ، باستثناء تلك التطورات التي شهدتها على المستوى التقني والتكنولوجي ،



### ثالثا : مستوى تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية التي خضعت للدراسة :

#### جدول (3) : مستوى تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية التي خضعت للدراسة

دراسات ركزت على تطبيق أسلوب ومدخل التحليل الجزئي للظواهر	دراسات ركزت على تطبيق مدخل التحليل الكلي للظواهر Macro- analysis Level	دراسات ركزت على تطبيق مدخل التحليل النقدي للظواهر Critical Approached	الإجمالي
48	9	3	60
79.16%	14.58%	6.25%	100%

وبالنسبة لمستوى التحليل الذي طبقته الدراسات عينة البحث ، تشير بيانات الجدول السابق إلى أن هناك ثلاثة مستويات من التحليل للظواهر الاقتصادية والإدارية المرتبطة بصناعة الصحافة هي : مستوى تحليل الظواهر الاقتصادية والإدارية على المستوى الكلي Macro- analysis Level Approached، وتحليل هذه الظواهر على المستوى الجزئي Micro-analysis Level Approached، وأخير التحليل النقدي لهذه الظواهر Critical Approached ، وتوضح بيانات الجدول السابق أن دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها - التي خضعت للتحليل - قد استخدمت هذه المداخل بدرجات شديدة التباين ، حيث جاءت الدراسات والبحوث التي تتدرج في إطار مستوى تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية على المستوى الجزئي لتحتل المرتبة الأولى بنسبة كبيرة بلغت %79.16 من إجمالي هذه الدراسات ، تلاها الدراسات التي تتدرج في إطار مستوى التحليل الكلي لهذه الظواهر بنسبة %14.58 ، وأخيرا الدراسات التي تبنت مستوى ومداخل التحليل النقدي بنسبة %6.25 من إجمالي هذه الدراسات ، وتشير هذه النتيجة إلى أن النسبة الغالبة من دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها قد اهتمت بتحليل الجوانب الإدارية والتنظيمية لصناعة الصحافة ، وجوانبها الاقتصادية والمالية ، وكذلك جوانبها الفنية والتكنولوجية ، من حيث تفاعلات هذه الجوانب وتأثيراتها في سياق بيئة العمل الصحفي الداخلية ، ( مثل الدراسات التي تركز على وظائف الإدارة - أنماط القيادة -

أساليب الإنتاج - تقنيات الانتاج وتأثيرها على كفاءة الأداء - تنظيم إدارات الإعلانات والتسويق والمطابع - إدارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال ، وغيرها ) ، وأن نسبة قليلة من هذه الدراسات هي التي اهتمت بتحليل السياقات الخارجية المؤثرة في أداء هذه المؤسسات وسياساتها الإدارية والمالية ، ( مثل الدراسات المعنية بتأثير العلاقة بين السلطة والمجتمع وبين سياسات وسائل الإعلام ، أو الدراسات التي تربط بين القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة العمل الصحفي وبين سياسات وسائل الإعلام ، والأداء المهني للقائمين بالاتصال ، وكذلك الدراسات التي تهتم بتحليل أوضاع السوق وسماته وخصائصه والقوى الرئيسية المؤثرة فيه ، وتأثيرها على السياسات الاقتصادية والاستثمارية للمؤسسات الصحفية ، وكذلك الدراسات المعنية بتحليل سلوك المستهلكين وعلاقتهم بالمؤسسات الصحفية ، والدراسات التي تربط بين تأثير التحولات السياسية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع في سياسات وسائل الإعلام وغيرها من دراسات تقع في إطار هذا المستوى من التحليل ، ناهيك عن ندرة تلك الدراسات التي تبنت المداخل النقدية في تحليلها لهذه الظواهر ، وهي نتيجة تشير في التحليل الأخير إلى أمرين في غاية الخطورة : أولهما : عدم إدراك كثير من الباحثين المعنيين بحقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها لأساليب التحليل الاقتصادي والإداري المستخدمة في حقل الإدارة العامة والاقتصاد ، كحقلين رئيسيين ، استلهمت منهما معظم أدوات وأساليب التحليل المستخدمة في دراسة الظواهر الاقتصادية والإدارية ذات الصلة بصناعة الصحافة والإعلام عموما ، وعدم قدرتهم على التمييز بين هذه الظواهر ومستويات تحليلها ، والأمر الثاني : غلبة طابع الاستسهال على الباحثين في اختيار طبيعة القضايا والظواهر المدروسة ، كنتيجة لصعوبة دراسات هذا الحقل في الأساس ، ولزيادة صعوبة دراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية ذات الصلة بصناعة الصحافة على مستوى التحليل الكلي لهذه الظواهر ، وهو الأمر الذي يبدو واضحا بصورة أكبر عند النظر إلى تلك النسبة الضئيلة التي حظيت بها تلك الدراسات ذات الطابع النقدي ، مثل الدراسات التي تربط بين تأثير التحولات السياسية والاجتماعية والثقافية وبين سياسات وسائل الإعلام والقيم والمعايير الحاكمة لها ، وكذلك الدراسات التي تهتم

علاء الدين : 2014 ، لبنى محمد محمود : 2013 ، شيماء عبد الرحمن مكاوي : 2013 ، ماجريت سمير : 2005 ، يليها " نظرية استراتيجية الإدارة " بنسبة 7.69% ، وهي النظرية التي طبقت في دراسات حمادة عيد رضوان : 2015 ، خالد محمد الحياصات : 2005 ، محرز غالي : 2008 ثم " نظريتي الفعالية الإدارية - ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع الإداري " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 5.12% ، وأخيرا " نظرية الثقافة التنظيمية " التي طبقتها الباحثة أساء قنديل في دراستها : 2016 ، بنسبة 2.56%. ونشير النتائج في مستوى تحليلها الأخير إلى معظم الدراسات التي تطرقت لإدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها قد تبنت أطرا نظرية تقليدية ، تتدرج في إطار ما يسمى بنظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة ، سواء نظرية تحليل النظم أو نظريات الرضا الوظيفي المختلفة أو حتى مدخل الجودة الشاملة ونظريات الفعالية والقدرة المؤسسية ، في الوقت الذي شهدت فيه هذه الدراسات تراجعاً كبيراً في توظيف الأطر النظرية الحديثة مثل نظرية استراتيجية الإدارة ، ونظرية الثقافة التنظيمية ، ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، وغيرها من نظريات جديدة سبق الإشارة إليها في الإطار النظري ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء عدم اهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا الحقل بالتأصيل لأهم الأطر النظرية المستخدمة في سياق دراساته على المستوى العربي ، وترك الباب أمام الباحثين المبتدئين للإجتهاد في هذا المجال ، الأمر الذي يجعلهم يقعون في فخ التقليد والتكرار وإعادة إنتاج الأطر النظرية ، الأمر الثاني غلبة طابع الجمود والتكرار على مستوى الإشكاليات البحثية المدروسة نفسها ، وعدم الاهتمام بتطوير أجندة الأولويات البحثية في سياق تطور دراسات ومجالات هذا الحقل على المستوى العالمي . ومما يستلفت الإنتباه في تحليل نتائج توظيف هذه الأطر النظرية ، أن معظم الدراسات لا تستفيد بشكل حقيقي من هذه النظريات والمداخل المستخدمة ؛ سواء في صياغة فروضها أو في إعادة اختبار فرضيات هذه النظريات ، أو حتى مجرد استخدامها كإطار تفسيري في تحليل النتائج وفهم طبيعة الظواهر المدروسة ، وكأن علاقة الباحث بهذه الأطر تنتهي بمجرد تحديدها وتأصيلها على المستوى النظري . كما

بنقد سياسات وسائل الإعلام وتأثيراتها الثقافية والاجتماعية وغيرها ، وهو الأمر الذي يجب أن يتوقف الباحثون المعنيون بهذا الحقل أمامه كثيرا ، لإعادة ترتيب أولوياتهم البحثية ، والخروج من تلك الدائرة الضيقة من الدراسات إلى آفاق أكثر رحابة ، تربط بين هذه الظواهر الاقتصادية والإدارية وتفاعلاتها في سياقها المجتمعي المحيط بها ، لفهم هذه الظواهر وتداعياتها بصورة أكثر عمقا وشمولية .

#### رابعا : الأطر النظرية المستخدمة في تفسير الظواهر المدروسة :

أ- الأطر النظرية - الكلاسيكية والجديدة - المستخدمة في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية  
جدول (4): الأطر النظرية المستخدمة في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية

نظرية النظم	مدخل الجودة الشاملة	نظرية الفعالية الإدارية	نظرية الرضا الوظيفي	نظرية استراتيجية الإدارة	نظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع الإداري	نظرية الثقافة التنظيمية	الإجمالي
16	9	2	6	3	2	1	39
41%	23%	5.12%	15.38%	7.69%	5.12%	2.56%	100%

تشير نتائج وبيانات الجدول السابق إلى أن الدراسات المعنية بأساليب إدارة المؤسسات الصحفية وتنظيمها قد اعتمدت على مجموعة متباينة من الأطر النظرية يأتي في مقدمتها " نظرية تحليل النظم " بنسبة 41% من إجمالي النظريات المستخدمة في هذه الدراسات ( وقد استخدمتها دراسات كثير من الباحثين مثل : محرز غالي : 2003 ، خالد زكي : 2016 ، إسماعيل عبد الكريم : 2004 ، أسامة محمود بيومي : 2012 ، محمد عبد الفتاح نصر الدين : 2005 ، إسراء عبد الرحمن : 2016 ، مروة محمود عبد الحميد : 2018 ، وغيرهم ، يليها " مدخل الجودة الشاملة " بنسبة 23% ، ( وقد استخدمته دراسات عدد من الباحثين أبرزهم : مهيرة عماد السباعي : 2018 ، إسراء عبد الرحمن : 2016 ، فيروز عبد الحميد جابر : 2014 ، محمد محروس شحاتة : 2012 ، سالم فضل الله محمد : 2008 ) ، ثم " نظرية الرضا الوظيفي " بنسبة 15.38% ، وقد وظفت هذه النظرية في إطار دراسات : أسماء صالح : 2017 ، مها

توصلت النتائج إلى أن قلة من الدراسات هي التي استفادت من هذه الأطر في صياغة إشكالياتها البحثية وفي اختيار أساليب التحليل الملائمة لها ، وهي نتيجة خطيرة ومهمة تتطلب ضرورة إعادة النظر في هذا الأمر ، ووضع أدلة استرشادية - خاصة للباحثين الجدد - يتم من خلالها توضيح علاقة الأطر النظرية بمستويات تحليل الظواهر الإعلامية ، وكذلك كيفية تطبيقها في سياق الدراسات والبحوث ، وكيف يمكن التفريق بين كونها أطرا نظرية تنطلق الدراسات والبحوث من فرضياتها وأفكارها ومقولاتها بهدف اختبارها والتحقق منها في الواقع المصري ، وكونها أطرا تفسيرية يمكن أن تستخدم في تفسير النتائج وتحليلها ، وإلا سنظل ندور في نفس الدوائر المفرغة ، دون أن نحقق الاستفادة المثلى من هذه التطورات النظرية والفكرية التي حدثت في هذه المجالات على أقل تقدير ، في الوقت الذي يقدم فيه الباحثون في المجتمعات المتقدمة على فترات قصيرة نماذج وأطر نظرية ، يدعون لاختبارها وتطبيقها ، في الوقت الذي نكتفي فيه بدور المشاهد أو المتلقي لما يتم إنتاجه خارج سياقتنا الثقافية والاجتماعية ، لنستورده جاهزا ، ولا نطبقه حتى على النحو الصحيح .

توصلت النتائج إلى أن قلة من الدراسات هي التي استفادت من هذه الأطر في صياغة إشكالياتها البحثية وفي اختيار أساليب التحليل الملائمة لها ، وهي نتيجة خطيرة ومهمة تتطلب ضرورة إعادة النظر في هذا الأمر ، ووضع أدلة استرشادية - خاصة للباحثين الجدد - يتم من خلالها توضيح علاقة الأطر النظرية بمستويات تحليل الظواهر الإعلامية ، وكذلك كيفية تطبيقها في سياق الدراسات والبحوث ، وكيف يمكن التفريق بين كونها أطرا نظرية تنطلق الدراسات والبحوث من فرضياتها وأفكارها ومقولاتها بهدف اختبارها والتحقق منها في الواقع المصري ، وكونها أطرا تفسيرية يمكن أن تستخدم في تفسير النتائج وتحليلها ، وإلا سنظل ندور في نفس الدوائر المفرغة ، دون أن نحقق الاستفادة المثلى من هذه التطورات النظرية والفكرية التي حدثت في هذه المجالات على أقل تقدير ، في الوقت الذي يقدم فيه الباحثون في المجتمعات المتقدمة على فترات قصيرة نماذج وأطر نظرية ، يدعون لاختبارها وتطبيقها ، في الوقت الذي نكتفي فيه بدور المشاهد أو المتلقي لما يتم إنتاجه خارج سياقتنا الثقافية والاجتماعية ، لنستورده جاهزا ، ولا نطبقه حتى على النحو الصحيح .

ب - الأطر النظرية - الكلاسيكية والجديدة - المستخدمة في حقل دراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية

ج - أطر نظرية تنتمي لحقل نظريات الاتصال عموما وتم توظيفها في الدراسات :

#### جدول (5): الأطر النظرية المستخدمة في حقل دراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية

#### جدول (6): أطر نظرية تنتمي لحقل نظريات الاتصال عموما وتم توظيفها في الدراسات

نظرية حارس اللبوة	نظرية المسؤولية الاجتماعية	مدخل التفاعلية	نظرية الشبكة الفاعلة	نظرية الإنعماج والتحول الإعلامي	الإجمالي
6	4	2	2	3	17
35.29%	23.52%	11.76%	11.76%	17.64%	100%

نظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الاعلام	نظرية المنافسة السوقية	نظرية استعادة الموارد	نظرية التسويق الإلكتروني	نظرية الرقابة وإدارة التوازن المالي	الإجمالي
3	3	2	1	1	10
30%	30%	20%	10%	10%	100%

وتشير النتائج المبينة بالجدول السابق إلى أن بعضا من دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها قد استخدمت أطرا نظرية تدرج في إطار حقل " نظريات الاتصال عموما " بعيدا عن الأطر النظرية التي تدرج في إطار نظريات المدرسة

أما بالنسبة للأطر النظرية الكلاسيكية والجديدة التي تم توظيفها في إطار دراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية ، فتشير النتائج والبيانات الموضحة بالجدول السابق إلى غلبة توظيف الأطر النظرية التي تدرج في إطار نظريات المدرسة

### جدول (7): الأطر المنهجية من حيث المناهج المستخدمة

الاجمالي	منهج العلاقات الارتباطية	المنهج الوصفي	المنهج الإثنوجرافي	المنهج المقارن	منهج المسح الإعلامي
76	3	5	3	16	49
100%	3.94%	7.57%	3.94%	21%	64.47%

وعلى مستوى الأطر المنهجية التي استخدمتها دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها عينة الدراسة، تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معظم الدراسات قد ركزت على توظيف منهج المسح الإعلامي، باعتباره أكثر المناهج والأساليب البحثية ملائمة لنوعية الدراسات الوصفية التحليلية التي وقعت دراساتهم في إطارها، حيث بلغت نسبة توظيف هذا المنهج مقارنة بالمناهج والأساليب البحثية الأخرى المستخدمة 64.47%، يليه أسلوب المقارنة المنهجية، كأسلوب بحثي مساند بنسبة 21%، ثم المنهج الوصفي ( وهو المنهج الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاقتصادية ) بنسبة 7.57%، وأخيراً يأتي المنهج الإثنوجرافي ( خالد زكي، 2016 - سلوى داهمش، 2017 )، ومنهج العلاقات الإرباطية ( محرز غالي، 2015 - أبرار فهد الميع، 2013، محمد محروس شحاتة، 2012 ) ليحتل المرتبة الأخيرة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 3.94%، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى ما سبق الإشارة إليه بأن النسبة الغالبة من الباحثين في حقل دراسات الإعلام والاتصال عموماً يغلب عليهم طابع الجمود في توظيفهم للأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في سياق دراساتهم وبحوثهم، دون امتلاك روح المبادرة، والجرأة العلمية المنضبطة في استخدام الأطر الحديثة، أو المزوجة بين المناهج التقليدية شائعة الاستخدام والمناهج الأخرى التقليدية والجديدة المهمله لأسباب غير معروفة وغير مفهومة، يضاف إلى ذلك أن تزايد اعتماد الباحثين على المسوح بأنواعها المختلفة قد أدى إلى غلبة الطابع الكمي على معظم الدراسات - خاصة دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها، وهو الأمر الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تسطيح المعالجات العلمية للظواهر المدروسة، وعدم القدرة على النفاذ إلى جوهر هذه الظواهر والإشكاليات

جاء في مقدمة هذه الأطر نظرية حارس البوابة الإعلامية بنسبة 35.29%، يليها نظرية المسؤولية الاجتماعية بنسبة بلغت 23.52% من إجمالي الأطر النظرية الاتصالية المستخدمة، ثم "نظرية الإدماج والتحول الإعلامي" بنسبة 17.64%، يليها مدخلي التفاعلية، ونظرية "الشبكة الفاعلة" بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 11.76% من الإجمالي السابق نفسه، وهي نتيجة ترتبط في جزء كبير منها بطبيعة التغيرات التي بدأت تشهدها أجندة البحث العلمي الإعلامي في حقل إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها، من حيث تزايد اهتمام الباحثين الجدد بدراسة الجوانب الفنية والتكنولوجية ذات الصلة بصناعة الصحافة، والتأثيرات الاقتصادية والإدارية لهذه التكنولوجيا على صناعة الصحافة، مثل دراسات ( هبة ربيع رجب، 2016 - مها شبانة الوحش، 2016 - فاطمة الزهراء عبد الفتاح، 2016 - رحاب هاني جاد الله، 2013 - أمينة حامد مصطفى: 2015 - هاني فوزي خلاف: 2012 ) وغيرهم. وبالرغم من حداثة الأطر النظرية التي وظفها كثير من الباحثين في هذا الجانب - على قلتها -، في محاولة فهم تأثير هذه التطورات التكنولوجية على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاقتصادية لصناعة الصحافة، لكن تظل فلسفة توظيف هذه الأطر ومنهجيتها وحدود الاستفادة منها، هي نقطة الضعف الرئيسية والقاسم المشترك الذي يجمع بين كل هذه الإجهادات، بل يمكننا القول - وبدرجة نسبية من الثقة - إن هذه الإشكالية ربما تمثل إشكالية عامة لدى كثير من الباحثين، وفي نسبة لا يستهان بها من الدراسات في حقل علوم الإعلام والاتصال عامة في مصر والعالم العربي، وهو ما سبق التحذير منه، ويستلزم وقفة جادة لتصحيح مسار هذه الدراسات، لضمان تعظيم الفائدة العلمية منها، وتحقيق رسالتها على الوجه الأكمل.

**خامساً : الأطر المنهجية المستخدمة في الدراسات والبحوث :**  
أ- من حيث المناهج المستخدمة .

### خاتمة الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى رصد وتوصيف وتفسير عناصر ومجالات التطور في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، في إطار المدرسة الأكاديمية الغربية ، وذلك على مستوى أجندة اهتمامات وألويات الباحثين بالإشكاليات والقضايا الدروسة ، وعلى مستوى الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في هذه الدراسات ، كإطار نظري ومرجعي لقياس، مدى تطور هذه الأطر وتطبيقاتها في بحوث إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم العربي ، وذلك خلال الفترة من 2000 إلى 2018 ، بالتطبيق على 60 دراسة وبحثاً منشوراً وغير منشور ، باستخدام أسلوب التحليل من المستوى الثاني ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة أبرزها ما يلي :

**أولاً : النتائج والمؤشرات المتعلقة بتطور الأطر النظرية والمنهجية في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في إطار المدرسة الأكاديمية الغربية كإطار مرجعي للقياس :**

- بدأت دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها تشهد تطوراً كبيراً - كأحد حقول المعرفة العلمية في المجتمعات الغربية - إبان عقدي الخمسينيات والستينيات ، وكنتيجة رئيسية لتطور أوضاع صناعة الصحافة ، واتجاه الملاك وحملة الأسهم من أصحاب المشروعات إلى تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية ، بالفصل بين الملكية والإدارة ، والإستعانة بطبقة جديدة من المديرين المحترفين ، الذين يمتلكون القدرة على إدارة هذه المشروعات من منظور اقتصادي ، في ظل الأزمات المالية الكبيرة التي بدأت تواجهها صناعة الصحافة خلال هذه الفترة ، وقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت خلال هذه المرحلة أن معظم المؤسسات الصحفية والإعلامية كانت تميل إلى تبني نمط الإدارة المركزية ، كأحد المبادئ والأساليب الرئيسية التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة منذ بدايات القرن العشرين ، وأن هذه المؤسسات كانت مدفوعة في ذلك بضغوط العمل اليومية وضغوط الوقت وضغوط سوق المنافسة ، وخصوصية المنتج الإعلامي ، الذي تقدمه والذي يتطلب قدراً من الرقابة المركزية لخروجه في أفضل صورة ، وأشارالباحثون إلى أن الدراسات الأولى التي أجريت في هذا المجال مثال دراسة Wood, 1952

المرتبطة بها ، ومن ثم القدرة على تحليلها وتفسيرها ، التفسير العلمي الصحيح والدقيق ، وهي إشكالية لا بد من التوقف أمامها مثل غيرها من الإشكاليات التي سبق الإشارة إليها ، لضمان تطوير أساليب توظيف الأطر النظرية والمنهجية في دراسات الإعلام والاتصال عموماً ، ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها على وجه الخصوص .

ب - من حيث أدوات جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها الدراسات :

### جدول (8): أدوات جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها الدراسات

أداة الاستقصاء	المقابلة	الملاحظة بالمشاركة	تحليل المضمون	تحليل من المستوى الثاني	الإجمالي
33	20	6	6	3	68
48.52%	29.41%	8.82%	8.82%	4.41%	100%

أما على مستوى أدوات جمع البيانات والمعلومات التي استخدمها الباحثون في إطار دراساتهم التي خضعت للتحليل ، توضح بيانات الجدول السابق إلى وجود قدر لا بأس به من التنوع في توظيف هذه الأدوات ، ما بين الأدوات التي يغلب عليها الطابع الكمي ، وتلك الأدوات التي يغلب عليها الطابع الكيفي ، بل والمزوجة بين هذه الأدوات في بعض الدراسات لتلافي الكثير من المشكلات التي سبق الإشارة إليها بشأن غلبة الطابع الكمي وتسطيع المعالجات العلمية للظواهر والإشكاليات المدروسة. وتوضح البيانات أن أداة الاستقصاء تأتي في مقدمة أدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحثون في إطار دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، بنسبة بلغت 48.52% من إجمالي الأدوات المستخدمة ، وبنسبة تصل إلى 96% من إجمالي الدراسات التي خضعت للتحليل ، وهي نتيجة طبيعية ومنطقية في ضوء تزايد توظيف منهج المسح الإعلامي ونمط الدراسات التي يتم التركيز عليها ، يليها أداة المقابلة بنسبة 29.41% ، ثم أسلوب تحليل المضمون ، والملاحظة بالمشاركة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 8.82% ، وأخيراً أسلوب التحليل من المستوى الثاني بنسبة بلغت 4.41% .

والتي ركزت على عملية إدارة توزيع الصحف ، أو دراسة Thayer , 1954 ، والتي ركزت على أساليب إدارة اقتصاديات الصحف ، أو دراسات : Rucker & William , 1955 التي ركزت على أساليب إدارة المؤسسات الصحفية ، قد تبنت جميعها مفاهيم مركزية الإدارة باعتبارها السبيل الوحيد لنجاح المؤسسات الصحفية في مواجهة ضغوط روتين العمل اليومي وضغوط المنافسة. وتؤكد نتائج الدراسات أنه خلال المرحلة من بدايات الستينيات وحتى نهاية السبعينيات تطورت أجنحة وأنماط بحوث ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية ما بين دراسة جوانب عمليات الانتاج الصحفي والعوامل المؤثرة فيها، واقتصاديات النشر الصحفي ، مروراً بدراسة ظاهرة نمو الاحتكارات على صعيد ملكية الصحف ووسائل الإعلام ، وليس انتهاء بدراسة أساليب تنظيم الصحف وتدفق العمل . كما شهدت الفترة من بداية الثمانينيات وحتى نهاية التسعينيات ، تطوراً كبيراً في أجنحة البحث الإعلامي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية ، حيث بدأت تظهر كثير من الدراسات التي تطرقت إلى نمط الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المؤسسات الصحفية والإعلامية ، وكذلك دراسة الأساليب الجديدة في إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ، مروراً بالدراسات التي تطرقت للتحديات التي تواجه صناعة الصحافة ، والدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات والعوامل المجتمعية على إدارة المؤسسات الصحفية ، وقضية تأثير نمط الملكية ونمو ظاهرة الاحتكارات والسلاسل الصحفية الكبرى على الأداء الإداري والمالي والتحريري للمؤسسات الصحفية والصحف الصادرة عنها ، وليس انتهاء بدراسة أساليب إدارة الصحف الإلكترونية واقتصادياتها والأسواق التي تعمل فيها ، وغيرها من قضايا وإشكاليات تتعلق بتأثير التطورات التكنولوجية على مستقبل صناعة الصحافة التقليدية ، وانتهاء بالدراسات التي ركزت على طبيعة التحولات التي شهدتها صناعة الصحافة والنماذج الاقتصادية والإدارية الجديدة التي بدأت تطبقها بعض المؤسسات الصحفية والإعلامية في إطار تجارب التحول والإندماج ، وهو ما يشير في النهاية إلى أن أجنحة البحث الإعلامي في هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية قد استطاعت أن تواكب كافة الظواهر والإشكاليات والمتغيرات المطروحة ، واستطاعت أن تؤسس لهذا التخصص مجالاته

الرئيسية وأجنحة قضاياها وأولوياتها .  
- وبالنسبة لحقل دراسات اقتصاديات المؤسسات الصحفية ، فتؤكد النتائج أن هذا الحقل قد بدأ يتبلور بقوة وبصورة واضحة منذ سبعينيات القرن الماضي ، كنتيجة أساسية لنمو المؤسسات الصحفية والإعلامية وتضخمها ونمو اقتصادياتها ومشروعاتها ، خاصة في ظل نمو ظاهرة الاحتكارات ، ووقوع كثير من المؤسسات الإعلامية تحت إدارة شركات وسلاسل مختلطة ذات نزعة تجارية Conglomerates ، وقد أكدت الدراسات أن دراسة اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية أصبح يمثل خصوصية في مناهج دراسة هذه الظواهر وفي أساليب تحليلها والأطر النظرية المستخدمة في هذه الدراسات ، ذلك أن صناعة الإعلام نفسها تتمتع بخصوصية تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى . ويشير الباحثون إلى أن دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام لم تركز فقط على دراسة أوضاع السوق الذي تعمل فيه هذه الوسائل وإنما امتدت لدراسة موارد هذه المؤسسات وكيفية إدارتها ، وتكاليف الانتاج والأرباح ، وكيفية تعظيم الاستثمارات ، والمخاطر الاقتصادية وغيرها من قضايا ، بما يعني أن هذه الدراسات قد اهتمت إلى حد كبير بدراسة دور الإدارة في تعظيم الاستفادة من الموارد والفرص الاقتصادية المتاحة أو المحتملة للمؤسسات والمشروعات .  
وتتفق كثير من الدراسات على أن دراسة اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية قد شهدت تجاهلاً كبيراً من قبل الباحثين حتى النصف الثاني من الخمسينيات ، ولحين ظهور جيل جديد من الباحثين الذي درسوا الإعلام كتخصص رئيسي ، مقارنة بجيل الأباء والرواد الذين دخلوا هذا المجال من تخصصات أخرى مختلفة ، فأهملوا دراسات الجوانب الإدارية والاقتصادية في حياة المشروعات الصحفية ، ناهيك عن وجود إدارات غير احترافية في معظم المؤسسات الإعلامية لم يكن لديها أية خبرات إدارية أو مالية كما سبق الإشارة . ومع بداية النصف الثاني من الخمسينيات بدأ ملاك المؤسسات الإعلامية يدركون أهمية الجوانب الاقتصادية والمالية في حياة المشروعات ، فبدأوا بتغيير المديرين القدامى واستبدالهم بمديرين جدد ، جعلوا من قضية تعظيم الموارد والإيرادات والأرباح هدفاً رئيسياً من أهداف المؤسسة ، فبدأ يظهر الحديث واضحاً عن أهمية



تنوع سياسات الاتصال ودراسة خصائص الأسواق التي تعمل بها صناعة الإعلام ، وغيرها من قضايا ، بل إن الأمر قد تجاوز ذلك الحد بقيام الباحثين والأكاديميين المعنيين بهذا التخصص بإنشاء رابطة تجمعهم ، وتنظيم اجتماعات ومؤتمرات علمية سنوية يطرحون فيها كافة الإشكاليات المرتبطة بهذا التخصص ، وصولاً لاتفاقهم في عام 1987 على إصدار دورية متخصصة في نشر دراسات اقتصادية وسائل الإعلام ، فصدرت بالفعل الدورية المهمة في هذا المجال وهي دورية *media economics journal of* ، والتي صدر العدد الأول منها في ربيع 1983 .

- وقد انتهت الدراسة إلى أن حقل إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية قد مر بمجموعة من المراحل فيما يتصل بتطور وتوظيف النماذج والمداخل والأطر النظرية في دراساته المختلفة ، حيث استفادت دراسات هذا الحقل من تطور نظريات الإدارة بدءاً من نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، مروراً بنظريات المدرسة السلوكية ، انتهاءً بنظريات المدرسة الحديثة في الإدارة ، مشيرة إلى أن الدراسات التي أجراها بيكارد

، وغيره من الباحثين في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية تؤكد بما *Robert Picard* لا يدع مجالاً للشك أن ثمة اختلاف بين حقلي " إدارة المؤسسات الصحفية واقتصاديات المؤسسات الصحفية " سواء على المستوى الموضوعي ، أو على مستوى الأطر النظرية ، حيث توصل الباحثون إلى أن الدراسات الإعلامية التي اهتمت بالجوانب الاقتصادية لصناعة الإعلام قد تطورت في توظيف الأطر المفسرة للظواهر الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة ، وأنها قد مرت بمجموعة من المراحل في هذا الإطار أيضاً بدءاً من اهتمامها بتوظيف النظريات الاقتصادية للمدرسة الكلاسيكية الجديدة ، والتي ركزت في مستويات تحليلها على دراسة المؤسسات والمستهلكين وأوضاع السوق ، وعناصر صناعة الإعلام ، بالتركيز على دراسة مصادر التمويل ، حجم الطلب ، سياسات التسعير ، الإنتاج ، مرونة الطلب والتنوع وغيرها ، مروراً بالاستفادة من النظريات الجديدة التي قدمها أنصار نظريات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، باعتبارها أحد الروافد المهمة أيضاً في إطار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، والتي ركز أصحابها على دراسة أساليب

تخطيط الحملات الإعلانية للصحف ، والمحطات الإذاعات والتلفزيونية التجارية ، وأهمية تحقيق وفورات اقتصادية ، والربط بين الأوضاع الاقتصادية والمالية للمؤسسات وبين قدرتها على تقديم الخدمات الإعلامية المتميزة وغيرها من المؤشرات التي أصبحت تنبئ بدخول مرحلة جديدة من مراحل تطور المؤسسات الإعلامية ، ومن هنا بدأ الباحثون ينشغلون في الجانب المقابل بالتفكير في أهمية دراسة هذه الظواهر وهذه الجوانب المهمة في حياة الصحف فبدأت تظهر دراسات مهمة في هذا المجال ركزت على دراسة اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية ومصادر تمويلها ، ودراسة أثر التمويل في سياسات وسائل الإعلام ، وكذلك دراسة أثر المنافسة السوقية على إيرادات الصحف من التوزيع وخصائص الصحف الصادرة وغيرها ، كما شهدت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات إقبالا كبيرا من الباحثين على دراسة هذا التخصص وما يرتبط به من قضايا وإشكاليات ، أصبحت مطروحة بقوة في ساحتي النقاش الأكاديمي والمهني ، أهمها دراسة تأثير أنماط ملكية وسائل الإعلام على أدائها المالي وحجم استثماراتها ، والمقارنة بين تأثير نمط ملكية السلاسل والاحتكارات ونمط ملكية المشروعات المستقلة على اقتصاديات الصحف ووسائل الإعلام ، وانتهت هذه الدراسات إلى أن الصحف ووسائل الإعلام المملوكة لسلاسل ومجموعات احتكارية كبرى قد استطاعت أن تعزز من قدراتها المالية والاستثمارية في أسواق المنافسة مقارنة بنظيراتها الأخرى ، ومنذ منتصف السبعينيات بدأ الباحثون في عدد من المجتمعات الأخرى خاصة فرنسا وبريطانيا ينشغلون بدراسة هذه القضايا ، ويؤسسون لمدرسة مستقلة في مجال دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، فظهر جيل جديد من الباحثين الذين بدأوا يتطرقون في دراساتهم إلى أبعاد وجوانب أكثر عمقا في تحليل الظواهر الاقتصادية ، مثل دراسة تأثير الضرائب الرأسمالية على اقتصاديات وسائل الإعلام ، ودراسة التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الإعلام في العالم بالتطبيق على نماذج من دول مختلفة ، وكذلك دراسة التشريعات الاقتصادية وتأثيرها في اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، ودراسة تأثير اقتصاديات وسائل الإعلام على جودة الأداء المهني ، وكذلك دراسة تأثير اقتصاديات وسائل الإعلام على

والتي اتفق أنصارها بدرجة كبيرة مع نظرية تجزئة السوق ، كأحد أهم التصورات المطروحة لمواجهة ظاهرة الإحتكار وتركيز الملكية ، والتي انتهت إلى أن عملية تجزئة السوق تسهم بشكل كبير في تطور الصناعات المختلفة ونموها وزيادة معدلات التنافسية بينها ، وقد قدم أنصار هذه النظرية دليلاً علمياً على صدق تصوراتهم بما يحدث الآن في مجال صناعة النشر الإلكتروني وظهور وسائل الاتصال الجديد ، ودور هذه التطورات التكنولوجية في تطوير النماذج الاقتصادية والإدارية التقليدية ، وفي فتح أسواق جديدة ، وفي تطوير محتوى وسائل الإعلام وتعزيز مواردها الاقتصادية . - وقد رصد Allan Albrnan في دراسته المهمة حول " الاتجاهات التاريخية وأنماط البحث في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية " المراحل التي مرت بها عملية تطور الأطر النظرية المستخدمة في هذه الدراسات ، فأشار الباحث إلى أن بحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية في مراحلها الأولى ، قد التزمت في سياق تطبيقاتها النظرية والمنهجية بكل ما قدمته مدرسة الإدارة العامة من نظريات واقتراحات بحثية ، بدءاً من تطبيق مبادئ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ارتكزت في فلسفتها على مبدأ رئيسي يتمثل في أهمية تحسين طرق الإنتاج وزيادة معدلات الانتاجية بين العاملين ، دون الاهتمام بالعنصر البشري، وضمت هذه المدرسة عدداً من التيارات والمدارس الفرعية التي انضوت تحت لوائها وتمثلت في مدرسة الإدارة العلمية ، التي دعت إلى أهمية التخصص وضرورة تقسيم العمل ووحدة الأمر وضرورة الرقابة وغيرها من مبادئ ، وكذلك مدرسة الإدارة العامة ، ومدرسة بيروقراطية الإدارة التي كانت تعلي من شأن الإستناد على تطبيق اللوائح والجراءات بشكل صارم لضمان كفاءة أداء المهام وتنفيذ الخطط ، وقد امتدت هذه المدرسة الكلاسيكية وأفكارها على مدار الفترة من بدايات القرن التاسع عشر حتى أربعينيات القرن العشرين ، إلى أن ظهرت مدرسة جديدة هي المدرسة السلوكية في الإدارة ، والتي لم ترفض كل أفكار المدرسة الكلاسيكية وإنما آمنت بالكثير منها مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ التفويض وغيرها ، ولكنها في الجانب الآخر قد قدمت نقداً للكثير من أفكارها خاصة مبدأ بيروقراطية الإدارة ومركزية السلطة ودعت هذه المدرسة إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم ، وإلى ضرورة

التنظيم ، والأداء ، والاتصال التنظيمي ، والتعددية والتنوع ، واستراتيجيات المؤسسات ، انتهاء بالاستفادة من التطورات النظرية التي قدمها أنصار المدرسة النقدية ، سواء فيما يتعلق بالأطر النظرية التي قدمها الباحثون الماركسيون ، أو النظريات التي قدمتها المدرسة الثقافية البريطانية ، وليس انتهاء بنظرية الاقتصاد السياسي وتطبيقاتها في مجال صناعة الإعلام ، حيث اهتمت هذه المدرسة - على مستوى التحليل - بدراسة الظواهر الاقتصادية على المستويين القومي والعالمي ، في إطار ما يعرف بدراسات تأثير العولمة على إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، وقد ركز الباحثون من أنصار هذه المدرسة النقدية على دراسة تأثيرات الملكية على سياسات وسائل الإعلام ، ودراسة سياسات وسائل الإعلام وكيف تدار هذه الوسائل وكيفية صناعة القرارات بها ، كما اهتموا بدراسة تأثير الضغوط السياسية والاقتصادية والمجتمعية على أداء وسائل الإعلام، وكذلك دراسة تأثير العولمة على ملكية هذه الوسائل واقتصادياتها .

- وقد توصلت الدراسة إلى أن ثمة اتفاق كبير بين الباحثين على أن هناك ست مجموعات أساسية من الأطر النظرية التي يتم توظيفها في بحوث إدارة المؤسسات الإعلامية ، وأن هذه النظريات تتمثل في : نظريات استراتيجيات الإدارة - ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع والتطوير المؤسسي ، ونظريات الجمهور / سلوك المستهلكين ، ونظريات التوافق والفعالية الإدارية ، وبعض مداخل نظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام ، ونظريات الثقافة المهنية والتنظيمية .

وعلى مستوى الأطر النظرية التي يتم توظيفها في دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، اتفقت الدراسات على أن هذه الأطر يأتي في مقدمتها مداخل نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، التي شهدت تطبيقاً واسعاً في معظم دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، كأحد النماذج المهمة التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، يليها مدخل استراتيجيات الإدارة المستندة على تعظيم الموارد ، ونظرية الثبات المعياري التي طبقت في دراسات التكاليف وحسابات العوائد والأرباح ، ثم نظرية التنمية الاقتصادية التي طورها كل من ، وتوظيفها في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام. (Davenport & Beck, 2001)

تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية .  
**نظرية النظم : systems approach :** وتعد هذه النظرية من أهم نظريات الإدارة الحديثة ، إذ أنها تمثل نقلة نوعية في طبيعة نظرة أصحاب النظريات لعلاقة المؤسسات ومنظمات الأعمال المختلفة بالسياق المجتمعي والبيئة التي تعمل في إطارها ، فبعد أن استمر أصحاب النظريات لعقود طويلة يركزون أفكارهم وتحليلاتهم للظواهر الإدارية على واقع المؤسسات وبيئات عملها الداخلية ، جاء أنصار هذه النظرية ليفتحوا آفاقا جديدة في تناول الظاهرة الإدارية ودراستها ، من خلال ربطها بالسياق المجتمعي الذي تعمل في إطاره ، إذ يفترض أنصار هذه النظرية أن منظمات الأعمال المختلفة تمثل نظاما مفتوحا ، تؤثر في المجتمع ، وتتأثر به ، مؤكدين أنه لا يمكن دراسة أية ظاهرة إدارية بمعزل عن سياقها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي ، وقد فتح أنصار هذه المدرسة بابا واسعا لتطوير الأطر النظرية التقليدية السائدة ، من خلال الربط بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة في مسار أية ظاهرة ، ومن خلال النظر إلى المنظمات والمؤسسات باعتبارها لا تعمل في فراغ أو بمعزل عن سياقها .

**مدخل الجودة الشاملة : Total Quality Management :** وهو أحد المداخل المهمة التي قدمتها مدرسة الإدارة الحديثة ، ويركز هذا المدخل على وصف الإجراءات والقواعد التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة معدلات الانتاج ، وزيادة القدرة على جذب المستهلكين والحفاظ عليهم ، وهذا المدخل يفترض أن يقوم المديرين بالجمع بين عدد من المداخل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها توجيه المرؤوسين للحصول على أفضل منتج وأفضل خدمة ، معتبرا أن مسؤولية جودة المنتجات والخدمات تقع على كاهل العاملين في الأساس ، وأن على الإدارة أن توفر لهم عناصر الانتاج وتقنياته المتطورة للحصول على هذه النتائج المطلوبة ، ويرى أنصار هذا المدخل أن تصميم خرائط متطورة للرقابة على العمل ، وتطبيق مفاهيم الرقابة على الجودة ، يمثلان أهم الضمانات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة ، في الحفاظ على مكانة المؤسسة وسمعتها في السوق .  
 - وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة مجموعة من الأطر النظرية الحديثة التي بدأ الباحثون في مجال إدارة

تأمين الاحتياجات الإنسانية المعروفة للعاملين لضمان قدرتهم على أداء المهام بالكفاءة المطلوبة ، كما دعت إلى ضرورة الاهتمام بالتوجيه وديمقراطية الاتصال التنظيمي ، ومشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات ، وخلق الدوافع والحوافز وتطبيق نظم الإثابة ، لضمان كفاءة وجودة العمل .  
 ويشير الباحث إلى أن ثمة تطورات كبيرة قد شهدتها نظريات الإدارة ، نتيجة لتطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ، وكذلك علوم الإدارة والإحصاء ، فمنذ بدايات الستينيات من القرن الماضي بدأت تتشكل مدرسة حديثة في الإدارة هي المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، قامت في جوهرها على استخلاص أهم أفكار ومبادئ المدارس الإدارية السابقة ، خاصة تلك التي حققت نتائج ملموسة على صعيد الممارسة ، وإعادة صياغة هذه الأفكار والمبادئ في ضوء التطورات الجديدة التي يفرضها الواقع والتطورات التي شهدتها مؤسسات الأعمال المختلفة نفسها ، واستطاع رواد هذه المدرسة صياغة أربع نظريات رئيسية تتمثل في :

**نظرية فعالية الإدارة : Management Effectiveness :** وهي نظرية تقوم في جوهرها على مزج أفكار المدرستين الكلاسيكية والسلوكية ، حيث يؤمن أنصار هذه النظرية أن فعالية الإدارة كهدف أو نتيجة رئيسية لا يمكن أن تتحقق دون الموازنة بين تطوير أساليب وعناصر وتقنيات الانتاج ، وبين تلبية واشباع احتياجات العاملين في المؤسسات ، والاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم ، وضرورة تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين بها ، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر في مفاهيم الرقابة والسيطرة بحيث تتحول الرقابة من سيطرة كبار المديرين على كافة التفاصيل ، إلى مفهوم الرقابة الذاتية ، من خلال رفع مستوى الوعي وتعزيز قيم الانتماء للمؤسسة .

**نظرية القيادة : Leadership :** ويفترض أنصار هذه النظرية أن ثمة فارقا جوهريا بين المديرين والقادة ، فالقيادة تعني في أبسط مفاهيمها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام ، ومن ثم فإن المؤسسات المختلفة لا بد أن تؤمن إبان عملية تنظيم العمل وتحديد المستويات الإدارية المختلفة بضرورة اختيار العناصر القيادية المؤهلة لإدارة العمل ، وأن تؤمن أنه كلما كانت المستويات الإدارية لديها مهارات القيادة وأساليبها كلما أصبح من السهولة بمكان

Network Industries and Two-Sided Markets<sup>2</sup> :  
نظرية ثنائية السوق وتشبيك الصناعات :  
تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في التي استخدمت في التحليل الاقتصادي لصناعة الصحافة والإعلام وقد ظهرت هذه النظرية أيضا كأحد أشكال التطور في الأطر النظرية المستخدمة في هذا الحقل بعد الإسهامات التي قدمها رواد وأنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة . وقد بدأ الباحثون في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام في تطبيق هذه النظرية في دراساتهم منذ عام 1974 ، ثم تطورت بعد ذلك من خلال تطور الدراسات التي طبقتها خلال المراحل والعقود التالية .وتتعلق هذه النظرية من فرضية رئيسية مؤداها أن نجاح أية صناعة أو أية مؤسسة أو مشروع ، يتوقف على مدى قدرة هذه الصناعة على خلق سوق ثنائية أو متعددة الأطراف بينها وبين غيرها من الصناعات الأخرى ، وقدرة كل منهما من خلال آليات التشبيك على توجيه العملاء والمستهلكين نحو الاستفادة من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الصناعات الأخرى ، فالتطور الذي حدث في مجال الاتصالات ( فعلى سبيل المثال ما حدث من تطورات وتشبيك في مجال الأقمار الصناعية ونقل البيانات والمعلومات عن بعد) ، حين تم ربطه وتوظيفه في خدمة صناعة الإعلام وفي مجال نقل البيانات والاتصالات عن بعد ، قد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على خدمات هذه الصناعات المختلفة معا ، وهو الأمر الذي اختبرته كثير من الدراسات التي أجريت في هذا السياق ، وثبتت صحة فرضياتها ونتائجها .  
ومن وجهة نظر أنصار هذه النظرية ، يصبح تأثير الفرد الواحد في قيمة استهلاك الخدمات والمنتجات ، هو في مدى قدرة الآخرين على إدراك سلوك هذا الفرد ، وتنبه وقدرته على التأثير فيهم ، أو ما يمكن بلورته فيما اصطلح عليه بالتأثير الشبكي . وتشير الدراسات التي أجريت خلال عقد الثمانينيات أن تطور نموذج التأثير الشبكي وثنائية السوق ، قد فرض على إدارات المؤسسات تطوير سياساتها واستراتيجياتها ، حيث أصبحت الصناعات التي لديها جمهور تجمعهم روابط شبكية محددة ، أكثر قدرة على تحقيق مكانة سوقية ، وأكثر قدرة على المنافسة ومواجهة تقلبات السوق .  
3Information Economics :- مدخل اقتصاديات المعلومات :

المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في توظيفها في إطار دراساتهم ، وتجاوزا من خلالها نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، ومداخل نظريات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، ولعل من أبرز هذه الأطر النظرية ما يلي :  
1Theory - نظرية المباراة الرياضية  
فرضية رئيسية مؤداها ، أن ثمة لاعبين رئيسيين في كل سوق من الأسواق التي تعمل في إطارها الصناعات المختلفة ، وأن هؤلاء اللاعبين الرئيسيين يسيطرون على هذه الأسواق من خلال معادلة بسيطة تتمثل في احتكار القلة المؤثرة لهذا السوق مع تمايز المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها ، بحيث يصبح هناك نوع من المنافسة المشروطة . وتعود هذه النظرية في أصولها إلى علم الرياضيات ومن خلال تطبيق أساليبه المختلفة التي قدمها في نمذجة الاستراتيجيات ، ونمذجة العوائد المتوقعة منها ، كما شهدت هذه النظرية تطبيقات كثيرة في مجال الاقتصاد وعلم الأحياء وعلم السياسة وغيرها ، كذلك شهدت تطبيقات مهمة في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية ، خاصة فيما عرف بدراسات أنماط الأسواق وتصنيفها والتميز بين خصائصها . وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات تعتمد في صياغة سياساتها واستراتيجياتها على أساس توقعاتها وتصوراتها لسياسات واستراتيجيات المؤسسات والمشروعات المنافسة ، ومن هنا فإن قوانين اللعبة تفرض على إدارة هذه المؤسسات تحقيق درجة من درجات التوازن والاستقرار في السوق ، لضمان القدرة على البقاء والاستمرارية ، وذلك من خلال عدد من الأساليب والتقنيات أهمها : وضع استراتيجيات واضحة ومحددة للتعامل مع السوق والمنافسين ، ثم نمذجة هذه الاستراتيجيات والعوائد المتوقعة منها ، يليها تحديد الخيارات والبدائل المتنوعة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات ، ودراسة الآثار والنتائج المتوقعة منها، ثم دراسة أوضاع العنصر البشري من العاملين في المؤسسة ومدى قدرتهم على تنفيذ أهدافها وسياساتها ، ثم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية ، وتقييمها وتفعيل آليات الرقابة عليها ، وكلما زادت قدرة الإدارة على توقع استراتيجيات المنافسين ، وتطوير استراتيجياتها السوقية ، كلما مكنتها ذلك من القدرة على المنافسة ، ومن تحقيق مكانة ووضع نسبي أفضل .

مؤسسات الأعمال واتساع نطاق الأسواق يتطلب من مديري هذه المؤسسات ضرورة تبني مداخل استراتيجية في التفكير وفي التخطيط وإدارة العمل ، من خلال التركيز على دراسة أوضاع السوق وآليات عمله ، ودراسة أوضاع المنافسين ومناطق القوة والضعف لديهم ، وصولاً لدراسة المستهلكين والعملاء ، للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ، لضمان القدرة على المنافسة ، وضمان القدرة على فتح أسواق جديدة وتعزيز مكانة المؤسسات والمشروعات في الأسواق القائمة والمحتملة .

#### 4- من نماذج اقتصاديات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام إلى نظرية استراتيجية الإدارة

حيث اتفقت الدراسات على أن تطور نظرية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصادياتها ، جاء كرد فعل طبيعي لمواكبة التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتطور شبكة الإنترنت ، على صناعة الإعلام التقليدي ، باعتبار أن هذه التحولات التي تشهدها صناعة الإعلام هي في الأساس قرارات إدارية ، ناشئة عن التحولات في البيئة الاتصالية الجديدة ، كما أنها محاولة من الإدارة والتزام بالسعي للحفاظ على موارد المؤسسات وتطوير هيكلها التمويلية ، من خلال تطوير طبيعة الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات ، وبالشكل الذي يتوافق مع التحولات التي تشهدها البيئة المحيطة بها ، وومن هنا أصبح من الضرورة بمكان فهم هذه العلاقة الدينامية بين الإدارة وبين البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في سياقها ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه " الإدارة الاستراتيجية " ، وتشير الدراسات إلى أن نموذج الإدارة الاستراتيجية يقوم في الأساس على فكرة رئيسية مؤداها أن نجاح صناعة الإعلام - في ظل التغيرات الرهيبة التي تشهدها بيئة هذه الصناعة - يتوقف في الأساس على مدى قدرة الإدارة والمؤسسات الإعلامية على تلبية احتياجات الجمهور والعملاء من المستهلكين للخدمات الإعلامية والإعلانية ، ومدى قدرتها على

على مواجهة متطلبات المجتمع والضغط التي يفرضها ، وليس انتهاء بالقدرة على فهم طبيعة العوامل والمتغيرات المؤثرة في عمليات الانتاج وتحليلها والتنبؤ بها ، بالشكل الذي يمكن هذه المؤسسات من تقديم خدمات ومنتجات

ويعد هذا المدخل النظري من أهم المداخل الحديثة في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها ، إذ رفض أنصار هذا المدخل بعض الافتراضات الرئيسية التي قدمها أنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة وأهمها ما يتعلق بكون المديرين واللاعبين الرئيسيين في أسواق المنافسة يتمتعون بالضرورة بالرشد والعقلانية الكاملة في قراراتهم ، وفي رسم خططهم واستراتيجيتهم ، مؤكدين أن ثمة عوامل رئيسية تتحكم في درجة هذا الرشد ، وأنه لا يوجد ما يمكن أن يسمى بالرشد الكامل ، وإنما يوجد ما يسمى بالرشد المقيد ، Full Rationality vs. Bounded Rationality ، ويفترض أنصار هذه النظرية أن المعلومات تصبح ذات جدوى اقتصادية في إدارة المؤسسات والمشروعات كلما كانت الإدارات المعنية بالحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها للمديرين تتسم بالكفاءة والأمانة والمطلوبة، ويؤكد أنصار هذه النظرية أن الفارق الرئيسي بين نظرتهم للمعلومات كمورد اقتصادي وبين نظرة أنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، أن الأخيرين - والذين حاولوا أيضا وضع نموذج نظري لكيفية الاستفادة من المعلومات - قد قصروا تصوراتهم لوظيفة المعلومات ، التي يتم الحصول عليها وتوظيفها ، على إبراز أهم الاختلافات والفروق الجوهرية بين السلع والخدمات المتنافسة ، والتركيز على فلسفة معينة قوامها ( تقديم أفضل منتج / بأقل سعر ممكن ) باعتبار أن هذا التوجه كفيل بتحقيق أهداف الإدارة والعملاء معا ، في حين ركز أنصار هذا المدخل الجديد على ( مفهوم القيمة الاقتصادية ) ، للمعلومات ودورها في تعظيم كفاءة الأداء الاقتصادي للمشروعات ، وبالتالي ضمان القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وسياساتها ، وكذلك الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء والمستهلكين ورغباتهم .

#### 4- نظرية استراتيجية الإدارة : Strategic Management

: مع تطور مؤسسات الأعمال وتضخمها وزيادة حدة تعقيداتها التنظيمية والإدارية ، ومع اتساع حجم الأسواق وزيادة حدة المنافسة ، بات واضحا للجميع أنه لا سبيل للتعامل مع كل هذه التطورات وتفسيرها إلا من خلال نظرية جديدة قادرة على استيعاب كل هذه التطورات والتعامل معها ، فظهرت نظرية استراتيجية الإدارة لتصبح واحدة من أهم نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة منذ ثمانينيات القرن الماضي ، وتفترض هذه النظرية أن هذا النمو الهائل والمضطرد في



انتهى أنصار هذا المدخل منذ نهاية اتفاق واضح بينهم مؤداه أن مدخل استراتيجية الإدارة يختلف عن المداخل والأطر النظرية الأخرى في كونه مدخل تكاملي ، ومن ثم فإنه لا بد أن يهتم بدراسة كافة عناصر الظواهر المدروسة بأساليب ومداخل مختلفة ، تجمع بين الأساليب الإدارية والاقتصادية ، وكذلك الأساليب النفسية والاجتماعية وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع طبيعة الظواهر المدروسة .

وأشارت الدراسات إلى أنه بالرغم من أن جذور نظرية استراتيجية الإدارة تعود في الأساس إلى بعض الأفكار المهمة التي طرحها رواد المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة ، خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالربط بين سياسات الإدارة واستراتيجياتها وبين الأداء ، أو تلك التي تربط بين المؤسسات والسياق أو البيئة المحيطة التي تعمل في إطارها ، أو تلك الأفكار التي طرحها رواد هذه المدرسة حول استراتيجيات المنافسة وتأثيرها على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وغيرها ، إلا أن هذه الاجتهادات والرؤى على أهميتها لم تتبلور في إطار نظرية متماسكة ، كذلك النظريات التي استفادت من أفكار هذه المدرسة نفسها ، وتم صياغتها واختيارها بشكل واضح ومحدد ، مثل نظرية اللعبة الرياضية ، أو نظرية الوكيل ، أو نظرية اقتصاديات المعلومات ، أو نظرية استراتيجية الإدارة وغيرها .

##### 5- تنافسية الانترنت وتطور نموذج استراتيجية الإدارة :

The Resource-Based View (RBV) of Strategy ويعد هذا المدخل النظري الحديث أحد المداخل والتطورات النظرية التي جاءت لتواكب ثورتي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والتي تجلت في أوضح صورها في تطور شبكة الانترنت ، والتي قد أدت إلى حدوث تطور كبير في منظور استراتيجية الإدارة ، حيث أصبحت الانترنت وتطبيقات وسائط الاتصال الجديدة المختلفة تمثل تهديدا قويا وواضحا لصناعة الإعلام التقليدي ، وهو الأمر الذي فرض على إدارات المؤسسات والمشروعات الإعلامية إعادة النظر في سياسات عملها وفي سياساتها الاستثمارية ، وضرورة مواكبة هذه التحولات لضمان البقاء والاستمرارية . وتشير الباحثة إلى أن التطور الرئيسي الجديد في منظور استراتيجية الإدارة يتبلور في فرضية رئيسية مؤداها أن كل مشروع أو مؤسسة من المؤسسات يفترض أن تبذل جهودا كبيرة في سبيل الحصول

تنافسية ، ويمكنها من البقاء والصمود في مواجهة التقلبات المستمرة في أسواق المنافسة .

وقد انتهت الدراسات إلى أن مؤسسات الإعلام - ككيانات اقتصادية - قد شهدت اهتماما متزايدا من قبل الباحثين خلال العقدين الأخيرين ، على مستوى تحليل الظواهر والجوانب الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة . وتؤكد أن كثيرا من هذه الدراسات قد طبقت الكثير من المداخل والأطر النظرية التي تقع في معظمها في إطار نظريات ما يعرف بالتنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ونظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة ، وأن المنظور الجديد ، والذي تقرضه التطورات الراهنة ، يتجاوز حدود التحليل الاقتصادي أو التحليل الإداري التقليدي ، واللذين كان يتم توظيفهما بشكل جزئي أو منفصل في إطار معظم الدراسات التي تعنى بهذا الحقل المهم من حقول الدراسات الإعلامية ، حيث يعد منظور الإدارة الاستراتيجية منظورا تكامليا يشتمل على مجموعة من العناصر والأبعاد التي تتمثل في : دراسة وتحليل أسواق المنافسة - دراسة الأداء الاقتصادي ومصادر التمويل - دراسة عمليات الإنتاج والتشغيل - دراسة الأفراد والعنصر البشري وخصائصه ومواصفاته المعيارية المطلوبة ، ودوره في عمليات التشغيل المختلفة ، إذ تهدف دراسات الإدارة الاستراتيجية في المقام الأول إلى الحفاظ على كفاءة أداء المؤسسات وضمان تعزيز قدراتها التنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى أن بالرغم من أن منظور الإدارة الاستراتيجية قد بدأ يتبلور تاريخيا - منذ ستينيات القرن الماضي - في إطار ما عرف بمفهوم " السياسات الاقتصادية " ، والذي أشار بشكل واضح إلى ضرورة تكامل مداخل الإدارة وأساليبها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والإدارية ، وفي ضمان جودة الإنتاج ، وجودة السلع والخدمات المقدمة ، لضمان نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المشروع ، وضمان زيادة معدلات رضا المستهلكين عنها ، ثم تطور هذا المنظور خلال حقبة السبعينيات من خلال زيادة الاهتمام بدراسة أنواع الخطط والاستراتيجيات ومكوناتها والعوائد المتحققة منها ، ودراسة العلاقة بين الاستراتيجيات والأداء ، ثم شهد أيضا تطورات جديدة خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من خلال التركيز على دراسة خصائص الأسواق واستراتيجيات المنافسة ، وسياسات الإدارة واستراتيجياتها ، وغيرها من مجالات ، وقد



على الموارد المتميزة والضرورية من عناصر الانتاج المختلفة : رأس المال ، العنصر البشري ، تكنولوجيا الانتاج وتقنياته ، الإدارة المتطورة التي تمتلك سمات الإبداع والتجديد ، لضمان القدرة على تنفيذ استراتيجيات المؤسسات ، وضمان كفاءة الأداء ، حيث يفترض الباحثون من أنصار هذه النظرية أن جوهر الاختلاف في المكانة السوقية ، والقدرات التنافسية لأي مشروع ، يتوقف في الأساس على مدى التباين بين إدارة هذه المشروعات في تدبير الموارد وفي حسن توظيفها ، وفي مدى وجود استراتيجية متكاملة للتعامل مع هذه الموارد ، ومع أوضاع السوق ، إذ تضمن هذه الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على الحفاظ على مواردها ، والقدرة على مواجهة ضغوط السوق ، وتمكنها من القدرة على البقاء والصمود والمنافسة .

وتشير الدراسة إلى أن الباحثين في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية قد انتهبوا منذ مرحلة مبكرة لأهمية تطبيق هذه النظريات والمداخل ، وأنهم طبقوا في دراساتهم معظم المداخل والأطر النظرية سواء تلك التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، أو تلك التي قدمتها المدرسة الحديثة في الإدارة .

**ثانياً: النتائج والمؤشرات المتعلقة بتطور الأطر النظرية والمنهجية في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها وتطبيقاتها في إطار المدرسة الأكاديمية العربية :**

**أولاً : على صعيد مدى تطور أجندة الأولويات البحثية :** تكشف نتائج ومؤشرات الدراسة التطبيقية أن ثمة مجموعة من القضايا والإشكاليات البحثية التي انشغل بها الباحثون المعنيون بهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية في إطار المدرسة العربية ، تكشف عن أجندة الأولويات والاهتمامات البحثية السائدة بين الباحثين في هذا المجال ، يأتي في مقدمتها **«الدراسات التي ركزت على أساليب تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية وتأثيرها على سياسات الصحف والأداء المهني للقائمين بالاتصال»** وذلك بنسبة %36.66 من إجمالي هذه القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة ، ومن أبرز الدراسات التي ركزت على هذه الجوانب ، دراسات : خالد زكي أبو الخير: 2017، حول **«محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها على**

الأداء المهني» ودراسة **«نيفين حسن أحمد معمر: 2017، حول فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة ميدانية علي القائم بالاتصال، ودراسة محمد علي محمد ثابت: 2014، حول «إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة وانعكاسها على الأداء المهني» ، وكذلك دراسة الباحثة العراقية « أسماء صالح عبد البدران : 2017، حول العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بمواقع الصحف الإلكترونية العراقية ودورها في تطوير تلك المواقع : دراسة تحليلية وميدانية ، ودراسة « إيمان سيد عبد الواحد حسن: 2016 » حول قياس مدي فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي جودة الخدمة الصحفية ، بالتطبيق علي الصحف القومية المصرية ، ودراسة هبة ربيع رجب: 2016 حول « الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وعلاقتها بالمضمون الإخباري: دراسة مسحية ، ودراسة مروة عبد الهادي ثابت : 2006، حول «العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بوكالة إنباء الشرق الأوسط» ودراسة « أسماء حمدي عبد الحميد قنديل: 2015 حول « المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية » ، ودراسة الباحث العراقي إسماعيل عبد الكريم حمة كريم: 2014 حول « تأثير العوامل الإدارية علي سياسة تحرير الصحف الكردية، وكذلك دراسة مها علاء الدين أحمد: 2014 حول « العوامل المؤثرة علي الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر ، ودراسة لبنى محمد محمود أحمد النجار: 2013، حول « الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس علي القائم بالاتصال في الصحافة المصرية » ، ودراسة أسامة محمود بيومي حسين : 2013، حول « فاعلية نظام الإدارة البيئية في القدرة علي اتخاذ القرارات في إحدى المؤسسات الصحفية » ، وكذلك دراسة الباحث الأردني خالد محمد كايد الحياصات : 2005، حول « علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية » ، ودراسة مارجريت سمير ساويرس مكار : 2005، حول « العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية » ودراسة محمد محمود عبد الفتاح نصر**

البناء في صحيفة "اليوم السابع" ثم صحيفة "المصري اليوم"، ثم صحيفة "الشروق" مقارنة بالصحف القومية التي تنخفض فيها تلك الثقافة. كما خلصت الدراسة إلى أن أهم المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: معيار "تحقيق السبق والانفراد"، يليه معيار "تلبية احتياجات القراء"، ثم معيار "تحقيق مكانة الصحيفة في السوق"، ثم معيار "ضمان علاقة الصحفي بالمصادر"، ثم معيار "زيادة أرقام التوزيع". (فاطمة الزهراء عبد الفتاح، وأسماء قنديل: 2015).

- وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن دراسات حقل إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيم العمل بها، قد شهد تطورا لا بأس به على مستوى اهتمامات الباحثين وأولوياتهم وطبيعة القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة، حيث تجاوز الباحثون الجدد المعنيون بهذا الحقل نمط الدراسات الكلاسيكية التي كانت تركز على دراسة هيكل المؤسسات، وأساليب تنظيم الوحدات الإدارية بها، ووظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية وأنماط القيادة، إلى مجالات أكثر تطورا تربط بين الإدارة والأداء المهني، وبين السياسات الإدارية والسياسات التحريرية للصحف، وكذلك دراسة تأثير العوامل المجتمعية والعوامل المرتبطة ببيئتي النظام الصحفي الداخلية والخارجية على إدارة المؤسسات وعلى الأداء المهني للقائمين بالاتصال بها، وكذلك دراسة تأثير الضغوط المهنية والإدارية على آليات صناعة القرار، وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال، وهي دراسات رغم أهميتها لا تزال تحتاج إلى دفعة جديدة لمواكبة التطورات التي شهدتها أجندة البحث العلمي في إطار المدرسة الغربية، خاصة فيما يتعلق بدراسة الأساليب والمداخل الحديثة في إدارة المؤسسات وتنظيم العمل بها، وكذلك دراسة أساليب إدارة الموارد وكيفية توجيهها وليس انتهاء بدراسة أساليب تنظيم الصحف والمواقع الإلكترونية وإدارتها وغيرها.

**ثم يأتي بعد ذلك الدراسات التي ركزت على "تأثير التكنولوجيا الحديثة على تنظيم المؤسسات الصحفية وأساليب إدارتها"** وذلك بنسبة 25% من إجمالي القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة، ومن أبرز الدراسات التي ركزت على هذه الجوانب دراسة "أسماء قنديل: 2015"، والتي تطرقت من خلالها بوضوح إلى تأثير التطورات

الدين: 2005، حول «الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة: دراسة تقويمية للفن الصحفي والإداء المهني» وكذلك دراسة محرز حسين غالي: 2003 حول «العوامل الإدارية المؤثرة في سياسات تحرير الصحف المصرية»، وغيرها من دراسات.

- وقد توصلت بعض هذه الدراسات إلى أن الجوانب الإدارية والتنظيمية، ذات الصلة بالمؤسسات الصحفية، تلعب دورا كبيرا في كفاءة الأداء المهني للصحف الصادرة، وفي تشكيل سياساتها التحريرية، وأن نمط ملكية الصحف ونمط الإدارة السائدة - من حيث درجة مركزيتها أو ديمقراطيتها - ونمط القيادات الإدارية والتحريرية السائدة يأتون في مقدمة العوامل والمتغيرات الإدارية المؤثرة في كفاءة الأداء الإداري والمهني للصحف المصرية، وقد انتهت هذه الدراسات إلى غلبة نمط الإدارة المركزية في معظم المؤسسات الصحفية المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها، وإلى وجود تدخلات قوية من ملاك الصحف وأصحاب رأس المال في توجيه السياسات التحريرية لها بغض النظر عن أية اعتبارات مهنية.

- كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود كثير من التحديات والمعوقات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية التي تحد من تطور الأداء المهني للصحف المصرية والعربية، أهمها كما جاءت في إجابات المبحوثين، نمط ملكية الصحيفة، طبيعة السياسة التحريرية للصحف الصادرة وتوجهاتها، نمط الإدارة والضغوط المهنية والإدارية السائدة وعدم توافر مصادر التمويل الكافية وغياب المعايير الإدارية الخاصة الحوافز والترقي الوظيفي وغيرها، إضافة إلى قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.

- وتوصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود درجة من التطور في أساليب تنظيم غرف الأخبار بالصحف المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها نتيجة التطورات التكنولوجية الراهنة، وأنه أصبح يوجد بالمؤسسات الصحفية المصرية الآن ثلاثة أنماط من الثقافات السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، وهي نمط "الثقافة البناءة"، يليها نمط "الثقافة العدائية الدفاعية" ثم نمط "الثقافة السلبية الدفاعية"، وأوضحت نتائج الدراسة أن نمط الثقافة السائدة هو نمط "الثقافات البناءة"، وقد اتسمت الصحف الخاصة بسيادة نمط "الثقافة البناءة" مقارنة بصحيفة الأهرام ويزداد تأثير الثقافة

كما استفادت منها في تطوير بنية الجهاز التحريري وأساليب إدارة العمل بإدارات التحرير بالصحف المصرية « محرز غالي : 2008 » ، وفي معدلات الاستفادة من هذه التطورات وتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مختلف مراحل وعمليات الإنتاج ، ( رحاب هاني : 2013 ) ، بالإضافة إلى الاستفادة من توظيف تكنولوجيا الحاسب الآلي ( تكنولوجيا المعلومات ) في تطوير وظائف الإدارة التقليدية ، من حيث تزايد الاعتماد على هذه التكنولوجيا في عمليات التخطيط وصناعة القرارات ، وفي الرقابة على الأداء ومختلف عمليات الإنتاج وكذلك في الرقابة على الأسواق وما تشهدها من تقلبات ( عبد الجواد سعيد ، 2005 ، هيثم عبد الرحيم عثمان : 2008 - محرز حسين غالي : 2008 ) .

وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن هذا الحقل من حقول دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها قد شهد تطوراً كبيراً ؛ من حيث نمط دراساته وبحوثه وأولويات اهتمامات الباحثين بقضاياها وإشكالياته المختلفة ، حيث واكبت دراسات هذا الحقل الفرعي التطورات التكنولوجية الراهنة وتأثيراتها المرتبطة بصناعة الصحافة ، خاصة على صعيد التأثيرات الإدارية والتنظيمية ، والتحويلات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الراهنة في غرف الأخبار ، وحدود استفادة المؤسسات الصحفية التقليدية والجديدة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتاحة في تطوير كافة جوانب ومراحل العمل والإنتاج بها ، كما رصدت هذه الدراسات تأثير هذه التطورات على أداء الصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية ، وعلى المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بها .

**ويأتي بعد ذلك الدراسات التي ركزت على « الجوانب الاقتصادية والمالية للمؤسسات الصحفية »** ، بنسبة بلغت 18.3% من إجمالي الإشكاليات والقضايا المدروسة ، ولعل من أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة « مروة محمود أحمد عبد الحميد : 2018 ، حول « تأثير المنافسة على سياسات تسويق الصحف المصرية: دراسة ميدانية » ، ودراسة الباحث السعودي شجاع البقمي : 2016 ، حول « اقتصاديات المؤسسات الصحفية السعودية وعلاقتها بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية » ، ودراسة محرز حسين غالي : 2016 ، حول « محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لإستراتيجيات

التكنولوجية الراهنة على تطور أساليب تنظيم غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية ، وعلاقتها بتطور المعايير الحاكمة للأداء المهني ، ودراسة « مها شبانة أحمد الوحش : 2016 » حول تأثير الإعلام الجديد في الجوانب الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصحفية » ، ودراسة « فاطمة الزهراء عبد الفتاح إبراهيم : 2016 » حول أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج وتقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات الإعلامية: دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول ، وكذلك دراسة « شيماء عبد الرحمن مكايي السيد : 2013 » حول العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية ، ودراسة « رحاب هاني جاد الله : 2013 » ، حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته على الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية على الصحافة المصرية والبريطانية ، ودراسة الباحث السوداني « هيثم عبد الرحيم عثمان 2008 » ، حول توظيف الحاسوب في إدارة المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية على صحيفتي الرأي العام والصحافة في الفترة من 2007-2008 ، ودراسة محرز حسين غالي : 2008 ، حول رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية ، وكذلك أطروحة الدكتوراة التي قدمها الباحث في نفس العام حول مستقبل صناعة الصحافة ، وتطرقت بشكل واضح وكبير إلى تأثير التطورات التكنولوجية الراهنة في أساليب إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ، وغيرها من دراسات قدمها باحثون آخرون ، قد اتفقت هذه الدراسات على أن صناعة الصحافة - والإعلام عموماً - كانت من أكثر الصناعات التي استفادت من التطورات التكنولوجية الراهنة التي يشهدها العالم منذ بدايات الألفية الجديدة ، في مختلف جوانب هذه الصناعة ومراحل الإنتاج بها ، كما اتفقت على أن إدرات المؤسسات الصحفية المصرية قد استفادت - بدرجات متباينة - من هذه التطورات التكنولوجية في تطوير أساليب تنظيم العمل بها ؛ فاستفادت منها في تطوير غرف الأخبار وتحويلها إلى نمط غرف المنصات المتعددة ( أسماء قنديل : 2017 - فاطمة الزهراء عبد الفتاح : 2016 ) ،

صناعة الصحافة التقليدية قد دفع ملاك هذه المؤسسات وأصحاب رأس المال إلى زيادة التوجه نحو تبني نماذج اقتصادية وإدارية جديدة ، أهمها نموذج التحول الإعلامي وتطبيق نمط المؤسسات القائمة على تعددية المنصات ، لضمان القدرة على البقاء في الأسواق ، وجذب عملاء جدد سواء من المعلنين أو مستهلكي الخدمات الصحفية والإعلامية .

- وتوصلت الدراسات إلى أن الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها العديد من الدول العربية ، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي بها ، قد ألقي بظلاله على صناعتي الصحافة التقليدية والنشر الإلكتروني ، حيث تراجع معدلات الإنفاق على الإعلان على المستوى القومي ، وتراجعت معدلات أرباح المؤسسات والمواقع ، نتيجة الزيادة الهائلة في أعداد هذه المشروعات ، دون وجود دراسات جدوى حقيقية ، الأمر الذي أدى إلى تفاقم أزمات هذه المشروعات وإلى تزايد خسائرها .

وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أن هذا الحقل من حقول دراسات إدارة المؤسسات الصحفية يعد واحدا من أهم مجالات التخصص ، وبالرغم من تصاعد الاهتمام بدراسات هذا الحقل على المستوى العالمي ، نتيجة لأهمية الجوانب الاقتصادية في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية ، ونتيجة للتحديات والأزمات المالية الحادة التي تواجهها صناعة الصحافة التقليدية خاصة ، إلا أن هذا الحقل لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين ، مقارنة بالدراسات المعنية بالجوانب الإدارية والتنظيمية في صناعة الصحافة ، أو حتى الدراسات المعنية بتأثير الجوانب والتطورات التكنولوجية عليها ، نتيجة للإعتبارات السابق ذكرها ، سواء المتعلقة بصعوبة هذا المجال وعدم توافر البيانات وإتاحتها ، أو نتيجة لعزوف الباحثين عن ارتياد هذا الحقل على أهميته ، وهو الأمر الذي انعكس جليا في قلة دراسات هذا المجال ، ووقوعها في إطار الدراسات السوقية أو التسويقية ، أو دراسات قياس الأداء الاقتصادي من وجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية ، دون وجود دراسات اقتصادية حقيقية متعمقة ، تهتم بتحليل طبيعة أسواق المنافسة ، وخصائص هذه الأسواق ، وتكاليف الإنتاج وعمليات التشغيل ، والسياسات المالية والاستثمارية للمؤسسات الصحفية ، وتأثير المنافسة على إيرادات

إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية » وكذلك دراسة محرز حسين غالي : 2015، حول « رؤية الصحفيين بالمؤسسات الصحفية القومية لأساليب الفساد المالي والإداري السائدة في إدارة هذه المؤسسات وتصوراتهم نحو آليات ترشيدها ، ودراسة حمادة عيد محمدي رضوان : 2015 حول ، « استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية : دراسة تطبيقية » ودراسة محرز حسين غالي : 2013 حول « محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها » ، ودراسة الباحثة الكويتية أبرار فهد الميع : 2012، حول « اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت: دراسة في التمويل والتكلفة والعائد » ، ودراسة أمينة مصطفى حامد : 2010، حول « اقتصاديات إدارة المواقع الإخبارية الإلكترونية: دراسة تطبيقية علي عينة من المواقع المصرية » ، وكذلك دراسة محرز حسين غالي : 2008 حول « اتجاهات النخب الصحفية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال الفترة من 2004-2014 » . وقد اتفقت هذه الدراسات في عدد من النتائج أهمها :

- أن المؤسسات الصحفية في العالم العربي تواجه أزمات مالية حادة قد تؤثر في مدى قدرة هذه المؤسسات على الصمود وعلى البقاء والاستمرارية في مواجهة البدائل الإلكترونية المستحدثة وفي مقدمتها شبكات التواصل الاجتماعي .

- يمثل جوهر الأزمة المالية التي تواجهها صناعة الصحافة التقليدية في العالم العربي في انصراف القراء والمعلنين عنها لصالح الوسائل الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي ، أضف إلى ذلك الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج مع الانخفاض المستمر في العوائد والأرباح المتحققة من مصدري الدخل الأساسيين « الإعلانات والتسويق » ، نتيجة فشل إدارات المؤسسات والمشروعات القائمة في تطوير سياساتها واستراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات سوق المنافسة والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الاتصالية الجديدة .

- كما انتهت هذه الدراسات إلى أن تزايد خسائر

أن وضع المؤسسات الصحفية الخاصة أفضل حالا من نظيراتها القومية من حيث أساليب الإدارة السائدة بها ، ومدى ملاءمتها لمفاهيم مدخل الجودة الشاملة ، حيث يسود هذه المؤسسات أسلوب الإدارة الجماعية كأسلوب إداري تطبقه المؤسسات الصحفية الخاصة في إدارة جوانب العمل بها وهو دليل على توافر أشكال التعاون والثقة وروح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين .

- وتضيف الباحثة : لقد تمثلت أهم ملاح التطبيق العلمي لأسلوب الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية الخاصة في الالتزام بمعايير المهنة ومواثيق الشرف الصحفية، يليها التدريب المستمر والتقييم الشهري للمحررين، ورسم السياسة المستقبلية في ضوء المعايير الصحفية، وأخيراً التطور التقني والتكنولوجي.

- وبينت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية الخاصة محل الدراسة يقع على عاتق القيادات الإدارية العليا (مجلس الإدارة، مدير التسويق، والإعلانات، والتحرير، والمطابع) بنسبة 49.3%، وهذا دليل واضح على ضرورة التزام الإدارة العليا بزراعة ثقافة الجودة في نفوس كل العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومهامهم داخل المؤسسة من أجل التطبيق الفعلي لهذا النظام، وترى الباحثة أن تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية يتطلب تضافر كافة الإدارات والأقسام مع بعضها البعض كهدف أساسي للتطبيق وليس إدارة واحدة معنية بهذا النظام.

- كما أوضحت النتائج طبيعة المزايا التي يحققها تطبيق مدخل الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحفية الخاصة عينة الدراسة والتي تمثلت في تحسين الأداء داخل المؤسسة الصحفية، يليها زيادة مستوى رضا جمهور القراء، وزيادة مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة، واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تلائم العمل الصحفي، والتقليل من حجم شكاوي القراء فيما يتعلق بعيوب المنتج الصحفي، وزيادة التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الصحفية، وأخيراً تحقيق مزيد من الدقة والإتقان والإنجاز في العمل الصحفي.

- اتفقت المؤسسات الصحفية الخاصة محل الدراسة أن هناك بعض الرؤى والتصورات المقترحة لدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وتمثلت أهم هذه الرؤى

المؤسسات الصحفية ومعدلات أرباحها وغيرها .  
**ثم يأتي بعد ذلك في المرتبة الرابعة الدراسات التي ركزت على تطبيقات مفاهيم نموذج الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات** ، ومن أبرز تلك الدراسات دراسة مهيرة عماد السباعي : 2018، حول « تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة » ، ودراسة إسراء عبد الرحمن أحمد : 2016 ، حول « إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصرفي ضوء متطلبات الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على مؤسسات «المصري اليوم، والشروق، واليوم السابع»، ودراسة فيروز عبد الحميد جابر الشوب : 2014، حول « مدي فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة علي مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن » ، ودراسة محمد محروس شحاتة : 2012، حول « قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان جودة الأداء في المؤسسات الصحفية » ، وكذلك دراسة الباحث السوداني سالم فضل الله محمد : 2008، حول « تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في السودان: دراسة وصفية تحليلية على إدارة عينة من الصحف السودانية خلال الفترة من 2003 - 2005 » وانتهت هذه الدراسات إلى :

- غياب المعايير الحاكمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية القومية عينة الدراسة " الأهرام، الأخبار ، الجمهورية"، ودلت الباحثة " مهيرة السباعي : 2018 " علي ذلك بمؤشرات كثيرة منها أن أغلب عينة الدراسة من المبحوثين قد أشاروا إلي أنه لا توجد معايير واضحة في تقييم الأداء ، وفي توزيع المهام والصلاحيات ، كما أنه لا توجد معايير واضحة تحكم سياسات العمل وتحديد أولوياته وأهدافه ، يضاف إلى ذلك أن أغلب المبحوثين قد ذكروا صراحة أنهم التحقوا بالمؤسسات عن طريق الوساطة ، وأنه لا توجد معايير واضحة لتطبيق مفهوم الجودة في اختيار العنصر البشري من العاملين في هذه المؤسسات، وأوصت الباحثة في دراستها الأحدث في هذا المجال بضرورة الاهتمام بمعايير الجودة في المؤسسات الصحفية باعتبارها ستحل كثير من الأزمات التي تواجهها الصحف.

- وقد انتهت دراسة إسراء عبد الفتاح : 2016 إلى



، الأمر الذي أدى إلى عدم شمولية هذه الدراسات ، وقصورها في تطبيق أحد المداخل التكاملية المهمة ، وهي نتيجة لا يمكن أبداً أن تقلل من أهمية الجهود البحثية المبذولة ، في حقل مازال يشهد إرهاباته الأولى ، مقارنة بالمجالات والحقول الفرعية الأخرى .

**وأخيراً تأتي الدراسات التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية للإدارة الصحفية** ، ولعل من أبرز هذه الدراسات ، دراسة أحمد سيد عبد العظيم : 2015، حول " العوامل التنظيمية المؤثرة على المسؤولية الاجتماعية للصحافة المصرية، دراسة تحليلية وميدانية في الفترة (200-2012) ، ودراسة الباحثة العراقية زهراء حسين جبار: 2013 حول " المسؤولية الاجتماعية للصحف والمواقع الإلكترونية " ، ودراسة المركز السعودي للبحوث والدراسات : 2012 ، حول " دور وسائل الإعلام تعزيز في ثقافة المسؤولية الاجتماعية " ، وقد انتهت هذه الدراسات إلى أن إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية من خلال منظومة القيم والمعايير التي تتبناها الإدارة ، ومن خلال مدى قدرة هذه الإدارات على تحقيق قدر من التوازن بين اعتبارات الأهداف الاقتصادية والتنظيمية للمشروعات الإعلامية ، واعتبارات المصلحة العامة للمجتمع وجماهير وسائل الإعلام ، واتفقت هذه الدراسات على أن ثمة تراجع ملحوظ في مدى التزام إدارات المؤسسات الصحفية في العالم العربي بأبعاد وعناصر وقيم المسؤولية الاجتماعية ، وهي النتيجة التي ترتب عليها فقدان الثقة في هذه المؤسسات ، وتراجع مكانتها لدى الجمهور .

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أنه بالرغم من أهمية هذا المجال البحثي ، وإدارك بعض الباحثين المتميزين ( أميرة العباسي :1984) منذ مرحلة مبكرة من نشأة هذا التخصص في إطار حقل الدراسات الإعلامية ، لأهمية قضية المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، وتأثيرها في سياساتها الإدارية ، وكذلك في السياسات التحريرية للصحف التي تتولى مسؤوليتها ، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن هذا الحقل من حقول دراسات إدارة المؤسسات الصحفية ، لم يحظ بأي اهتمام من الباحثين المعنيين بهذا التخصص ، وعدد من الدراسات القليلة النادرة ، التي لا تعكس تياراً بحثياً حقيقياً ، وهو الأمر الذي يجب الإنتباه له بقوة ، وتوجيه الباحثين نحو ارتياده والتعرف على

في التدريب المستمر ، يليها تولي الكفاءات الشابة المناصب الإدارية العليا ، والرقابة المستمرة على المنتج والخدمة الصحفية ، واندماج العاملين في المؤسسة في إطار ، وأخيراً العمل على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب للعاملين بالمؤسسة .  
- وتوصلت دراسة الباحث محمد محروس شحاتة : 2012 ، إلى أن المؤسسات الصحفية المصرية مازالت تعاني من الجمود على المستوى الإداري ، وأنها لم تأخذ بعد بمفاهيم مدخل الجودة الشاملة في تطوير استراتيجياتها الإدارية ، وفي تصميم أساليب العمل بها ، باستثناء تلك التطورات التي شهدتها على المستوى التقني والتكنولوجي ، ويؤكد الباحث أنه ما لم تنتبه المؤسسات الصحفية لأهمية هذا التوجه الاستراتيجي وتأخذ بتطبيقات هذا المدخل ستظل تواجه نفس الجمود وتعاني من تراكم المشكلات الإدارية والتنظيمية والتسويقية الموروثة والمستمرة .

- وفي السودان استخدم الباحث سالم فضل الله محمد : 2008 ، نظرية الجودة الشاملة ، واعتمد علي المنهج الوصفي ، وأدوات الاستبيان والملاحظة والمقابلة ، لدراسة مدى تطبيق الصحف السودانية لمدخل الجودة الشاملة في إدارة شؤونها ، وانتهى الباحث إلى أن الصحف عينة الدراسة لم تطبق مفهوم الجودة الشاملة بمؤشراتها وأبعادها بسبب جمود الفكر الإداري والتنظيمي السائد لدي القيادات العليا التي تدير هذه المؤسسات .

- وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أنه بالرغم من أن الدراسات التي قد بدأت تتبنى مداخل ومفاهيم الجودة الشاملة قد بدأت تشهد نمواً لا بأس به على المستوى الكمي ، وبالرغم من حداثة هذا الحقل من حقول دراسات الإدارة الصحفية وأهميته على مستوى دراسات المدرسة الأكاديمية العربية ، إلا أن التحليل الدقيق لنتائج توظيف هذا المدخل في معظم الدراسات التي خضعت للتحليل ، وكذلك نتائج تحليل جوانب القضايا والإشكاليات البحثية المدروسة ، يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن معظم هذه الدراسات قد وقع في فخ النمطية والتكرار ، والتركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية - كوحدة أساسية للقياس - ، مع تجاهل الجوانب الاقتصادية ، وكذلك تجاهل مستويات جودة المحتوى الإعلامي والتحريري المقدم ، والأهم من ذلك مقاييس كفاءة وجودة الأداء المهني للعاملين في المؤسسات الصحفية



بتحليل أوضاع السوق وسماته وخصائصه والقوى الرئيسية المؤثرة فيه ، وتأثيرها على السياسات الاقتصادية والاستثمارية للمؤسسات الصحفية ، وكذلك الدراسات المعنية بتحليل سلوك المستهلكين وعلاقتهم بالمؤسسات الصحفية ، والدراسات التي تربط بين تأثير التحولات السياسية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع في سياسات وسائل الإعلام وغيرها من دراسات تقع في إطار هذا المستوى من التحليل ، ناهيك عن ندرة تلك الدراسات التي تبنت المداخل النقدية في تحليلها لهذه الظواهر ، وهي نتيجة تشيرفي التحليل الأخير إلى أمرين في غاية **الخطورة : أولهما** : عدم إدراك كثير من الباحثين المعنيين بحقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها لأساليب التحليل الاقتصادي والإداري المستخدمة في حقل الإدارة العامة والاقتصاد ، كحقلين رئيسيين ، استلهمت منهما معظم أدوات وأساليب التحليل المستخدمة في دراسة الظواهر الاقتصادية والإدارية ذات الصلة بصناعة الصحافة والإعلام عموماً ، وعدم قدرتهم على التمييز بين هذه الظواهر ومستويات تحليلها ، **والأمر الثاني** : غلبة طابع الاستسهال على الباحثين في اختيار طبيعة القضايا والظواهر المدروسة ، كنتيجة لصعوبة دراسات هذا الحقل في الأساس ، ولزيادة صعوبة دراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية ذات الصلة بصناعة الصحافة على مستوى التحليل الكلي لهذه الظواهر ، وهو الأمر الذي يبدو واضحاً بصورة أكبر عند النظر إلى تلك النسبة الضئيلة التي حظيت بها تلك الدراسات ذات الطابع النقدي ، مثل الدراسات التي تربط بين تأثير التحولات السياسية والاجتماعية والثقافية وبين سياسات وسائل الإعلام والقيم والمعايير الحاكمة لها ، وكذلك الدراسات التي تهتم بنقد سياسات وسائل الإعلام وتأثيراتها الثقافية والاجتماعية وغيرها ، وهو الأمر الذي يجب أن يتوقف الباحثون المعنيون بهذا الحقل أمامه كثيراً ، لإعادة ترتيب أولوياتهم البحثية ، والخروج من تلك الدائرة الضيقة من الدراسات إلى آفاق أكثر رحابة ، تربط بين هذه الظواهر الاقتصادية والإدارية وتفاعلاتها في سياقها المجتمعي المحيط بها ، لفهم هذه الظواهر وتداعياتها بصورة أكثر عمقا وشمولية .

**وفيما يتعلق بالأطر النظرية المستخدمة في تفسير الظواهر المدروسة** : تشير نتائج الدراسة إلى أن ثمة مجموعة من الأطر النظرية - الكلاسيكية والجديدة - التي تم توظيفها

أهم قضاياها وإشكالياته ودراساتها ، لضمان تطور هذا التخصص وتحقيق تكاملية وشموله .

**- وعلى صعيد مستوى تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية التي تناولتها هذه الدراسات** : تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك ثلاثة مستويات من التحليل للظواهر الاقتصادية والإدارية المرتبطة بصناعة الصحافة هي : مستوى تحليل الظواهر الاقتصادية والإدارية على المستوى الكلي **Macro- analysis Level Approached** ، وتحليل هذه الظواهر على المستوى الجزئي **Micro-analysis Level Approached** ، وأخير التحليل النقدي لهذه الظواهر **Critical Approached** ، وتوضح نتائج الدراسة التطبيقية أن دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها - التي خضعت للتحليل - قد استخدمت هذه المداخل بدرجات شديدة التباين ، حيث جاءت الدراسات والبحوث التي تتدرج في إطار مستوى تحليل الظواهر الإدارية والاقتصادية على المستوى الجزئي لتحل المرتبة الأولى بنسبة كبيرة بلغت %79.16 من إجمالي هذه الدراسات ، تلاها الدراسات التي تتدرج في إطار مستوى التحليل الكلي لهذه الظواهر بنسبة %14.58 ، وأخيراً الدراسات التي تبنت مستوى ومداخل التحليل النقدي بنسبة %6.25 من إجمالي هذه الدراسات ، وتشير هذه النتيجة إلى أن النسبة الغالبة من دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها قد اهتمت بتحليل الجوانب الإدارية والتنظيمية لصناعة الصحافة ، وجوانبها الاقتصادية والمالية ، وكذلك جوانبها الفنية والتكنولوجية ، من حيث تفاعلات هذه الجوانب وتأثيراتها في سياق بيئة العمل الصحفي الداخلية ، ( مثل الدراسات التي تركز على وظائف الإدارة - أنماط القيادة - أساليب الإنتاج - تقنيات الإنتاج وتأثيرها على كفاءة الأداء - تنظيم إدارات الإعلانات والتسويق والمطابع - إدارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال ، وغيرها ) ، وأن نسبة قليلة من هذه الدراسات هي التي اهتمت بتحليل السياقات الخارجية المؤثرة في أداء هذه المؤسسات وسياساتها الإدارية والمالية ، ( مثل الدراسات المعنية بتأثير العلاقة بين السلطة والمجتمع وبين سياسات وسائل الإعلام ، أو الدراسات التي تربط بين القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة العمل الصحفي وبين سياسات وسائل الإعلام ، والأداء المهني للقائمين بالاتصال ، وكذلك الدراسات التي تهتم

بالتأصيل لأهم الأطر النظرية المستخدمة في سياق دراسته على المستوى العربي ، وترك الباب أمام الباحثين المبتدئين للإجتهد في هذا المجال ، الأمر الذي يجعلهم يقعون في فخ التقليد والتكرار وإعادة إنتاج الأطر النظرية ، الأمر الثاني غلبة طابع الجمود والتكرار على مستوى الإشكاليات البحثية المدروسة نفسها ، وعدم الاهتمام بتطوير أجندة الأولويات البحثية في سياق تطور دراسات ومجالات هذا الحقل على المستوى العالمي .

ومما يستلفت الانتباه في تحليل نتائج توظيف هذه الأطر النظرية ، أن معظم الدراسات لا تستفيد بشكل حقيقي من هذه النظريات والمداخل المستخدمة ؛ سواء في صياغة فروضها أو في إعادة اختبار فرضيات هذه النظريات ، أو حتى مجرد استخدامها كإطار تفسيري في تحليل النتائج وفهم طبيعة الظواهر المدروسة ، وكأن علاقة الباحث بهذه الأطر تنتهي بمجرد تحديدها وتأصيلها على المستوى النظري . كما توصلت النتائج إلى أن قلة من الدراسات هي التي استفادت من هذه الأطر في صياغة إشكالياتها البحثية وفي اختيار أساليب التحليل الملائمة لها ، وهي نتيجة خطيرة ومهمة تتطلب ضرورة إعادة النظر في هذا الأمر ، ووضع أدلة استرشادية - خاصة للباحثين الجدد - يتم من خلالها توضيح علاقة الأطر النظرية بمستويات تحليل الظواهر الإعلامية ، وكذلك كيفية توظيفها في سياق الدراسات والبحوث ، وكيف يمكن التفرقة بين كونها أطرا نظرية تنطلق الدراسات والبحوث من فرضياتها وأفكارها ومقولاتها بهدف اختبارها والتحقق منها في الواقع المصري ، وكونها أطرا تفسيرية يمكن أن تستخدم في تفسير النتائج وتحليلها ، وإلا سنظل ندور في نفس الدوائر المفرغة ، دون أن نحقق الاستفادة المثلى من هذه التطورات النظرية والفكرية التي حدثت في هذه المجالات على أقل تقدير ، في الوقت الذي يقدم فيه الباحثون في المجتمعات المتقدمة على فترات قصيرة نماذج وأطر نظرية ، يدعون لاختبارها وتوظيفها ، في الوقت الذي نكتفي فيه بدور المشاهد أو المتلقي لما يتم إنتاجه خارج سياقتنا الثقافية والاجتماعية ، لنستورده جاهزا ، ولا نطبقه حتى على النحو الصحيح .

أما بالنسبة للأطر النظرية - الكلاسيكية والجديدة - المستخدمة في حقل دراسات اقتصاديات المؤسسات

في أطار حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية يأتي في مقدمتها " نظرية " تحليل النظم " بنسبة 41% من إجمالي النظريات المستخدمة في هذه الدراسات ( وقد استخدمتها دراسات كثير من الباحثين مثل : محرز غالي : 2003 ، خالد زكي : 2016 ، إسماعيل عبد الكريم : 2004 ، أسامة محمود بيومي : 2012 ، محمد عبد الفتاح نصر الدين : 2005 ، إسراء عبد الرحمن : 2016 ، مروة محمود عبد الحميد : 2018 ، وغيرهم ، يليها " مدخل الجودة الشاملة " بنسبة 23% ، ( وقد استخدمته دراسات عدد من الباحثين أبرزهم : مهيرة عماد السباعي : 2018 ، إسراء عبد الرحمن : 2016 ، فيروز عبد الحميد جابر : 2014 ، محمد محروس شحاتة : 2012 ، سالم فضل الله محمد : 2008 ) ، ثم " نظرية الرضا الوظيفي " بنسبة 15.38% ، وقد وظفت هذه النظرية في إطار دراسات : أسماء صالح : 2017 ، مها علاء الدين : 2014 ، لبنى محمد محمود : 2013 ، شيماء عبد الرحمن مكايي : 2013 ، مارجريت سمير : 2005 ، يليها " نظرية استراتيجية الإدارة " بنسبة 7.69% ، وهي النظرية التي طبقت في دراسات حمادة عيد رضوان : 2015 ، خالد محمد الحياصات : 2005 ، محرز غالي : 2008 ثم " نظريتي الفعالية الإدارية - ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع الإداري " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 5.12% ، وأخيرا " نظرية الثقافة التنظيمية " التي طبقتها الباحثة أساء قنديل في دراستها : 2016 ، بنسبة 2.56%. وتشير النتائج في مستوى تحليلها الأخير إلى معظم الدراسات التي تطرقت لإدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها قد تبنت أطرا نظرية تقليدية ، تندرج في إطار ما يسمى بنظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الإدارة ، سواء نظرية تحليل النظم أو نظريات الرضا الوظيفي المختلفة أو حتى مدخل الجودة الشاملة ونظريات الفعالية والقدرة المؤسسية ، في الوقت الذي شهدت فيه هذه الدراسات تراجعاً كبيراً في توظيف الأطر النظرية الحديثة مثل نظرية استراتيجية الإدارة ، ونظرية الثقافة التنظيمية ، ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، وغيرها من نظريات جديدة سبق الإشارة إليها في الإطار النظري ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء عدم اهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا الحقل

البحث العلمي الإعلامي في حفل إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، من حيث تزايد اهتمام الباحثين الجدد بدراسة الجوانب الفنية والتكنولوجية ذات الصلة بصناعة الصحافة ، والتأثيرات الاقتصادية والإدارية لهذه التكنولوجيا على صناعة الصحافة ، مثل دراسات ( هبة ربيع رجب ، 2016 - مها شبانة الوحش ، 2016 - فاطمة الزهراء عبد الفتاح ، 2016 - رحاب هاني جاد الله ، 2013 - أمنية حامد مصطفى : 2015 - هاني فوزي خلاف : 2012 ) وغيرهم . وبالرغم من حداثة الأطر النظرية التي وظفها كثير من الباحثين في هذا الجانب - على قلتها - ، في محاولة فهم تأثير هذه التطورات التكنولوجية على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاقتصادية لصناعة الصحافة ، لكن تظل فلسفة توظيف هذه الأطر ومنهجيتها وحدود الاستفادة منها ، هي نقطة الضعف الرئيسية والقاسم المشترك الذي يجمع بين كل هذه الإجهادات ، بل يمكننا القول - وبدرجة نسبية من الثقة - إن هذه الإشكالية ربما تمثل إشكالية عامة لدى كثير من الباحثين ، وفي نسبة لا يستهان بها من الدراسات في حقل علوم الإعلام والاتصال عامة في مصر والعالم العربي ، وهو ما سبق التحذير منه ، ويستلزم وقفة جادة لتصحيح مسار هذه الدراسات ، لضمان تعظيم الفائدة العلمية منها ، وتحقيق رسالتها على الوجه الأكمل .

#### أما بالنسبة للأطر المنهجية المستخدمة في الدراسات والبحوث عينة التحليل :

فقد توصلت النتائج إلى أن معظم الدراسات قد ركزت على توظيف منهج المسح الإعلامي ، باعتباره أكثر المناهج والأساليب البحثية ملائمة لنوعية الدراسات الوصفية التحليلية التي وقعت دراساتهم في إطارها ، حيث بلغت نسبة توظيف هذا المنهج مقارنة بالمناهج والأساليب البحثية الأخرى المستخدمة 64.47% ، يليه أسلوب المقارنة المنهجية ، كأسلوب بحثي مساند بنسبة 21% ، ثم المنهج الوصفي ( وهو المنهج الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاقتصادية ) بنسبة 7.57% ، وأخيراً يأتي المنهج الإثنوجرافي ( خالد زكي ، 2016 - سلوى داهمش ، 2017 ) ، ومنهج العلاقات الارتباطية ( محرز غالي ، 2015 - أبرار فهد المبع ، 2013 ، محمد محروس شحاتة ، 2012 ) ليحتل المرتبة الأخيرة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 3.94% وعلى مستوى أدوات جمع البيانات والمعلومات التي

الصحفية ، فتشير النتائج والبيانات إلى غلبة توظيف الأطر النظرية التي تندرج في إطار نظريات المدرسة الكلاسيكية الجديدة في الاقتصاد ، مثل نظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام ( محرز غالي ، 2008 - أحمد سيد عبد العظيم ، 2016 ، ) ونظرية استعادة الموارد " حمادة عيد رضوان ، 2015 " ، ونظرية الرقابة وإدارة التوازن المالي ، وقد اقتصر توظيف هاتين النظريتين في بعض الدراسات الاقتصادية خارج حقل دراسات الإعلام ) ، مقارنة بنظريات المنافسة السوقية ، ومدخل التسويق الإلكتروني ، وغيرها من النظريات المهمة التي تم التأصيل لها فيما سبق ، بل إن نظرة متفحصة لنتائج تحليل هذه الدراسات والأطر التي وظفتها ، يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك ، أن معظم هذه الدراسات لم تستند حتى من أهم الأطر النظرية التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية مثل نظريات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام ، ونظرية السوق ، ونظرية استراتيجية الإدارة في تطبيقاتها على المستوى الاقتصادي ، ولا من النظريات الحديثة في الإدارة والاقتصاد مثل نظرية اللعبة الرياضية ، ونظرية استراتيجية الإدارة ، ونظرية ثنائية السوق ، ومدخل اقتصاديات المعلومات وغيرها ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى فقر وضعف الأطر النظرية التي تم توظيفها في إطار دراسات هذا الحقل ، مقارنة بحقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية وأساليب تنظيمها ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء ما سبق طرحه بشأن مستوى توظيف الأطر النظرية في دراسات إدارة المؤسسات الصحفية ومنهجيتها .

#### وتشير نتائج الدراسة إلى أن بعضاً من الدراسات التي خضعت للتحليل قد وظفت أطراً نظرية تنتمي لحقل نظريات الاتصال عموماً

بعيدا عن الأطر المستلهمة من حقل الإدارة والاقتصاد ، أو كأطر نظرية مساندة لها ، وقد جاء في مقدمة هذه الأطر نظرية حارس البوابة الإعلامية بنسبة 35.29% ، يليها نظرية المسؤولية الاجتماعية بنسبة بلغت 23.52% من إجمالي الأطر النظرية الاتصالية المستخدمة ، ثم " نظرية الإدماج والتحول الإعلامي " بنسبة 17.64% ، يليها مدخلي التفاعلية ، ونظرية الشبكة الفاعلة " بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 11.76% من الإجمالي السابق نفسه ، وهي نتيجة ترتبط في جزء كبير منها بطبيعة التغيرات التي بدأت تشهدها أجندة

### هوامش الدراسة ومراجعها : أولا : الدراسات العربية

- أبرار فهد الميع، (2012). "اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت: دراسة في التمويل والتكلفة والعائد"، رسالة ماجستير ( جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد) .
  - أحمد سيد عبد العظيم ، (2015). "العوامل التنظيمية المؤثرة علي المسؤولية الاجتماعية للصحافة المصرية، دراسة تحليلية وميدانية في الفترة (200-2012)" ، رسالة ماجستير ( جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة) .
  - أسامة محمود بيومي حسين، (2012). "فاعلية نظام الإدارة البيئية في القدرة علي اتخاذ القرارات في إحصي المؤسسات الصحفية"، رسالة دكتوراه ( جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية) .
  - إسرائ عبد الرحمن جمعة أحمد، (2016). "إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصرفي ضوء متطلبات الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على مؤسسات المصري اليوم، والشرق، واليوم السابع"، رسالة ماجستير (جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم الصحافة) .
  - أسماء صالح عبد البدران،(2017). "العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بمواقع الصحف الإلكترونية العراقية ودورها في تطوير تلك المواقع : دراسة تحليلية وميدانية"، رسالة دكتوراه ( جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم الاتصال وعلوم الإعلام) .
  - أسماء حمدي عبد الحميد قنديل، (2015). «المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية»، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة) .
  - إسماعيل عبد الكريم حمة كريم ، (2014). "تأثير العوامل الإدارية علي سياسة تحرير الصحف الكردية"، رسالة ماجستير ( جامعة المنصورة، كلية الآداب، قسم الإعلام) .
- استخدمها الباحثون في إطار دراساتهم التي خضعت للتحليل ، توضح بيانات الجدول السابق إلى وجود قدر لا بأس به من التنوع في توظيف هذه الأدوات ، ما بين الأدوات التي يغلب عليها الطابع الكمي ، وتلك الأدوات التي يغلب عليها الطابع الكيفي ، بل والمزوجة بين هذه الأدوات في بعض الدراسات لتلاقي الكثير من المشكلات التي سبق الإشارة إليها بشأن غلبة الطابع الكمي وتسطيع المعالجات العلمية للظواهر والإشكاليات المدروسة. وتوضح البيانات أن أداة الاستقصاء تأتي في مقدمة أدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحثون في إطار دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، بنسبة بلغت %48.52 من إجمالي الأدوات المستخدمة ، وبنسبة تصل إلى %96 من إجمالي الدراسات التي خضعت للتحليل ، وهي نتيجة طبيعية ومنطقية في ضوء تزايد توظيف منهج المسح الإعلامي ونمط الدراسات التي يتم التركيز عليها ، يليها أداة المقابلة بنسبة %29.41 ، ثم أسلوب تحليل المضمون ، والملاحظة بالمشاركة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت %8.82 ، وأخيرا أسلوب التحليل من المستوى الثاني بنسبة بلغت %4.41 ، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى ما سبق الإشارة إليه بأن النسبة الغالبة من الباحثين في حقل دراسات الإعلام والاتصال عموما يغلب عليهم طابع الجمود في توظيفهم للأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في سياق دراساتهم وبحثهم ، دون امتلاك روح المبادرة ، والجرأة العلمية المنضبطة في استخدام الأطر الحديثة ، أو المزوجة بين المناهج التقليدية شائعة الاستخدام والمناهج الأخرى التقليدية والجديدة المهملة لأسباب غير معروفة وغير مفهومة ، يضاف إلى ذلك أن تزايد اعتماد الباحثين على المسوح بأنواعها المختلفة قد أدى إلى غلبة الطابع الكمي على معظم الدراسات - خاصة دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها ، وهو الأمر الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تسطيع المعالجات العلمية للظواهر المدروسة ، وعدم القدرة على النفاذ إلى جوهر هذه الظواهر والإشكاليات المرتبطة بها ، ومن ثم القدرة على تحليلها وتفسيرها ، التفسير العلمي الصحيح والدقيق ، وهي إشكالية لا بد من التوقف أمامها مثل غيرها من الإشكاليات التي سبق الإشارة إليها ، لضمان تطوير أساليب توظيف الأطر النظرية والمنهجية في دراسات الإعلام والاتصال عموما ، ودراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها على وجه الخصوص .

- إيمان سيد عبد الواحد حسن، (2016). "قياس مدي فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي جودة الخدمة الصحفية، بالتطبيق علي الصحف القومية المصرية"، رسالة ماجستير (جامعة بنها: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال).
- أمل محمد خطاب، (2007). "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير الأداء الصحفي"، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- أمنية مصطفى حامد، (2010). "اقتصاديات إدارة المواقع الإخبارية الإلكترونية: دراسة تطبيقية علي عينة من المواقع المصرية"، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- حمادة عيد محمدي رضوان، (2015). "استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية: دراسة تطبيقية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، ع2، إبريل 2015، ص 533-561.
- خالد زكي أبو الخير، (2017). "محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها علي الأداء المهني"، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- خالد محمد كايد الحياصات، (2005). "علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، رسالة دكتوراه (جامعة عمان العربية: كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا).
- رحاب هاني جاد الله، (2013). "توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته علي الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية علي الصحافة المصرية والبريطانية"، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- سالم فضل الله محمد، (2008). "تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في السودان: دراسة وصفية تحليلية علي إدارة عينة من الصحف السودانية (2003 - 2005م)"، رسالة دكتوراه (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية).
- درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا).  
- شيماء عبد الرحمن مكاوي السيد، (2013). "العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام).  
- صليب بطرس (1989)، تطور الإدارة الصحفية، مجلة الدراسات الاعلامية، العدد 11.  
- عبد الجواد سعيد ربيع، (2005). "استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية للحاسبات الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام، جامعة القاهرة: مستقبل وسائل الإعلام العربية، ج3، 3-5 مايو 2005.
- فاطمة الزهراء عبد الفتاح إبراهيم، (2016). «أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج وتقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات الإعلامية: دراسة لاتجاهات التطوير وإشكاليات التحول»، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- فيروز عبد الحميد جابر الشوذب، (2014). «مدي فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة علي مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن»، رسالة ماجستير (جامعة المنوفية: كلية الآداب، قسم الإعلام).
- لبنى محمد محمود أحمد النجار، (2013). "الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس علي القائم بالاتصال في الصحافة المصرية"، رسالة ماجستير (جامعة الزقازيق، كلية الآداب، قسم الإعلام).
- مارجريت سميير ساويرس مقار، (2005). "العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي للقائمات بالاتصال في الصحافة المصرية"، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- محرز حسين غالي، (2003). "العوامل الإدارية المؤثرة علي السياسة التحريرية للصحف المصرية"، رسالة



- ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة) - محرز حسين غالي، (2007). "اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم 2004-2014"، رسالة دكتوراه ( جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- محرز حسين غالي، (2013). «محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها» ، المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام ونشر ثقافة الديمقراطية، 23-25 إبريل 2013، ص ص 187- 269.
- محرز حسين غالي، (2015). «رؤية الصحفيين بالمؤسسات الصحفية القومية لأساليب الفساد المالي والإداري السائدة في إدارة هذه المؤسسات وتصوراتهم نحو آليات ترشيدها» ، المجلة العلمية لبحوث الصحافة، ع1، كلية الإعلام، جامعة القاهرة يناير - مارس 2015.
- محرز حسين غالي، (2016). «محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لإستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية»، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 55، يناير - مارس 2016، ص 1- 101.
- محرز حسين غالي، (2017). «تأثير التحولات في ثقافة غرف الأخبار والبيئة التنظيمية الجديدة على أجندة البحث العلمي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها : رؤية تحليلية نقدية» ، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال - كلية الإعلام - جامعة الأهرام الكندية، ع17، يونيو 2017
- محمد علي محمد ثابت، (2017). "إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014 م وانعكاسها على الأداء المهني : دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير ( فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب).
- محمد محروس شحاتة، (2012). "قياس القدرة المؤسسية وفعالية الإنتاج لإجراء التحسين المستمر وضمان
- جودة الأداء في المؤسسات الصحفية"، رسالة دكتوراه (جامعة حلوان: كلية الفنون التطبيقية، قسم الطباعة والنشر والتغليف) .
- محمد محمود عبد الفتاح نصر الدين، (2005). "الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة: دراسة تقييمية للفن الصحفي والإداء المهني"، رسالة ماجستير ( جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة).
- مروة عبد الهادي ثابت، (2016). العوامل المؤثرة على الاداء المهني للقائم بالاتصال بوكالة انباء الشرق الأوسط، رسالة ماجستير ( جامعة أسيوط، كلية الآداب، قسم الصحافة).
- مروة محمود أحمد عبد الحميد، (2018). "تأثير المنافسة علي سياسات تسويق الصحف المصرية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير ( جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة) .
- مها شبانة أحمد الوحش، (2016). "تأثير توظيف الإعلام الجديد علي الجوانب الإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة مقارنة"، ( جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام).
- مها علاء الدين أحمد، (2014). "العوامل المؤثرة علي الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر"، رسالة ماجستير ( جامعة أسيوط، كلية الآداب، قسم الإعلام) .
- مهيرة عماد السباعي، (2018). "تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة) .
- نيفين حسن أحمد معمر، (2017). "فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة ميدانية علي القائم بالاتصال"، رسالة ماجستير (فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب).
- هاني فوزي عبد الغني خلاف، (2012). "فاعلية المواقع الصحفية الإلكترونية علي تسويق المضمون"، رسالة ماجستير ( جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام) .
- هبة ربيع رجب، (2016). الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وعلاقتها بالمضمون



- Peter Drucker, (1999). Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness.
- Peter Gade, (2004). Newspapers and organizational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change. Journalism&Communication Monographs,61.
- P.Phalen, (1998).The market information system and personalized exchange: Business practices in the market for television audiences. Journal of Media Economics, 11(4), 17-34.
- Robert G.Picard , (2008), Historical trends and Patterns in Media Economics , research ,published in Hand BOOK OF media management and Economics , edited by Allan Albran and others , Taylor &Francis, pp 23 -42.
- S.Chan-olmsted ,( 1997).Theorizing Multi-Channel Media Economics : An exploration of A Group- industry strategic Competition model , journal of media economics ,10 ( 1 ).
- Steven S. Wildman, Paradigms and Analytical Frameworks in Modern Economics and Media Economics , Handbook of media management and economics , 6786-.
- Sylvia M. Chan-Olmsted , From industrial media economics to stratigical media management. Handbook of media management and economics, pp 161181-.
- T. Chambers ,( 1998). Who's One First ? studying the scholarly community of media economics , the journal of media economics , 11( 1).

الإخباري: دراسة مسحية ، رسالة دكتوراه ( جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام) .  
- هيثم عبد الرحيم عثمان، (2009). " توظيف الحاسوب في إدارة المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية علي صحيفتي الرأي العام والصحافة في الفترة من 2007-2008" ، رسالة ماجستير (السودان، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا) .

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية

- Alan B. Albarran ,(2013). Assessing the Field of Media Management and Economics Research: Looking Back, Looking Forward, Research Symposium devoted to "Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment," The Broadcast Education Association's annual convention.
- Alan B.Albarran ,(2008). Historical Trends and Patterns in Media Management Research, Hand book of media management and economics.
- Bozena I. Mierzewska , C. Ann Hollifield , (2006). "Theoretical Approaches in Media Management Research« , Handbook of media management and economics , USA: Lawrence Erlbaum Associates, pp 3756-.
- G.Sylvie, (2003).A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change. The International Journal on Media Management, 5(4), 294-304.
- K-D Altemppen,( 1996). Economy of media and media system , Germany, Galber Verlag, 6.
- M. Lavine & D.Wackman ,( 1988). Managing media organization , New York , longman .

