

ادارة مؤسسات إعلامية
المرحلة الرابعة / إذاعة - صحافة
الدراسة الصباحية
ا.م ابراهيم صابر

المحاضرة الاولى / أهمية إدارة المؤسسات الإعلامية:

إن من سمات الحياة البشرية ، في سهولتها وفي تعقدها وفي بدايتها و تقدمها ، هو تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة ، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته وجماعته التي عادة ما يعتمد عليها في الحماية والمنعة من هجمات وبطش الأعداء، وكان رئيس القبيلة وزعيم الجماعة هو الذي يسير أمورهم ويحل مشاكلهم ونزاعاتهم، ويتخذ كافة القرارات التي من شأنها أن تعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة. فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة، وفي كنفها لأنه مدني بطبعه، لا يجب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الأفراد نحو أهدافهم المحددة، وهي كذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المرسومة. وإذا كان وراء كل إنجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات، فإن وراء نجاح هذه المخترعات، وتسهيل مهمة العلماء تكمن دوما الإدارة الناجحة، التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية ، مع الإمكانيات المتاحة، بأفضل السبل، وبأقل التكاليف الممكنة من أجل خير المجتمع، وضبط حسن سير العمل، وكفاءة الأداء "

وعليه فإن تحقيق التقدم والنمو في أي دولة يتوقف إلي حد كبير على كفاءة الإدارة وقدرتها على حسن الاستفادة من عناصر الإنتاج، وتحقيق الكفاية الإنتاجية، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية ، والمادية بكفاءة عالية ، وفاعلية.

مفهوم الإدارة في المؤسسات الإعلامية:

تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن، فكل واحد منهم حاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها ويغطي بصورة عامة عنها ، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماما في البداية حول مضمون واحد لها ، وقد استمر عدم الاتفاق لفترة

طويلة من الزمن، لكن حدته كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العملي ، في هذا المجال إلى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم والمبادئ والأسس الإدارية ، بعد أن أثبتت صحتها من خلال التجربة والممارسة.

فقد عرفت الإدارة بأنها (الاستخدام الفعال والكفاء للمواد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف) .

وعرفت الإدارة أيضا بأنها عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ أهداف عدة مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات.

التعاريف الأخرى التي قدمها الباحثون في الإدارة جميعها لا تخرج عن هذه المفاهيم العامة للإدارة التي ذكرت سابقا.

فقد تم التأكيد فيها على أن الإدارة عملية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

فضلا ذلك، تتكون الإدارة من الأجهزة والأفراد المسؤولة بصورة مباشرة عن مشروع عام أو خاص، وإذا أخذت الإدارة بوصفها وظيفة أو موضوعات فهي جملة النشاط الذي يصدر حول موضوع ما، وبصيغة أبسط يمكن القول إنها عملية التنسيق بين جهودات الأفراد والجماعات لتحقيق غايات محددة وبأقصى درجة من الفاعلية والكفاءة في ظل ظروف إنسانية مناسبة.

ويمكن تعريف الإدارة

بأنها : مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستعمال الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

إدارة المؤسسات الإعلامية:

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة للإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع ومن عدة جهات تتمثل في الآتي:

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

- 2- إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث، والسرعة في تغطية والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.
- 3- إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقوانين السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تنتوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.
- 4- إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بالديهم من كفاءات، وخبرات نادرة.
- 5- إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.
- 6- إن طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

ادارة مؤسسات إعلامية
المرحلة الرابعة / إذاعة - صحافة
الدراسة الصباحية
ا.م ابراهيم صابر

المحاضرة الثانية/ نظرية الإدارة العلمية: (seientific management)

وهي إحدى النظريات التي قام بوضعها العالم الأمريكي (فريدريك تايلور)، وركزت هذه النظرية على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها عن طريق استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حال وجود مشكلة في العمل.

وكان للإدارة العلمية التي كانت في الأساس تطبيقاً لمبادئ هندسية التحليل الأعمال وتصميمها تأثير بالغ على الفكر والممارسة الإدارية، وقد قدمت هذه النظرية عدداً من الأساليب الجديدة في إدارة المنظمات مثل (دراسة الوقت) و(الحركة) و(تتميط أداء الأعمال) (نظام الأجر بالقطعة). ولم يكن تايلور ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة للعاملين والمنظمات على حد سواء لأنه كان يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل يتم عن طريق تحديد أفضل طريقة لأداء العمل واختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب وتحديد الأجر المناسب له، وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة والقضاء على أكثر مصادر الخلاف بينهم إذ إن الزيادة في الإنتاج والأجور التي تتحقق بفعل الحوافز المادية التي توفرها الإدارة العلمية تؤدي إلى سيادة التعاون والانسجام في المنظمات .

الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية

قوبلت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية برفض ونقد كبيرين لا سيما من قبل النقابات العمالية، وتركز النقد في:

- 1- تتعامل النظرية مع الإنسان كتعاملها مع الآلة وتجاهلت العلاقات الإنسانية. فالعامل مجرد (آلة بيولوجية) يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي فزيادة أجر العامل هو المحرك الأساس لرفع مستوى الأداء.

٢ - قسمت هذه النظرية الأعمال على مجموعة من المديرين وأعطت لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة كل في مجال تخصصه فيخضع العامل لعدد كبير من المدراء في الوقت نفسه، وهذا يعد إجراء غير علمي
٣- اعتماد النظرية المثالية في الإجراءات واختبار المواد والبشر، وهذا غير ممكن في ظروف متغيرة محليا وعالميا واعتماد الأوامر والإرشادات والتعليمات وكأنها عصى سحرية لزيادة الإنتاجية. غير أن هذه القواعد بحاجة إلى تكيف مع الظروف، فإنتاجية الفرد قد تنمو أو تتخفف مع الزمن، ووسائل الإنتاج تتغير مما يوجب التغير المستمر للقواعد والإرشادات .

نظرية وظائف الإدارة : (Function Management)

كان (هنري فايول ١٨٤١م - ١٩٢٠م) من رواد هذه النظرية والذي أبرز الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، وكان (هنري فايول) من مشاهير رجال الصناعة الفرنسيين ويعمل مدير إدارة لإحدى الشركات الكبرى للفحم والحديد، وكانت آراؤه وأفكاره سببا في نجاح هذه الشركة، فقد كان يؤكد عبر نظريته أن المثابرة والتمسك بالمبدأ يؤكد النجاح بسهولة وبصورة منطقية، ومن المؤكد أن تكون لآرائه في الإدارة لصناعية والعامة أثرا كبيرا على أفكار إدارة الأعمال التجارية في أوروبا.

ووضع (فايول) أربعة عشر مبدءا للإدارة ودعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ هي :

1- تقسيم العمل

2- السلطة والمسؤولية.

3- النظام.

4- وحدة إصدار الأوامر، أي يتلقى العامل أوامره من شخص واحد.

5- وحدة التوجيه.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- مبادئ المكافئة والتعويض.

8- المركزية، تمركز السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد.

9- تدرج السلطة، تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

10- الترتيب، ويقسم إلى ترتيب مادي واجتماعي

11 - المساواة، أي عدم التحيز.

12- الاستقرار في العمل.

13- المبادأة، تشجيع العاملين على المبادأة في الإبداع.

14- التعاون.

الانتقادات التي وجهت لنظرية وظائف الإدارة

أهم المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية هي انخفاض اهتمام روادها بالجوانب الإنسانية للعاملين والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل، وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية لا تتأثر بتغير المواقف.

ادارة مؤسسات إعلامية
المرحلة الرابعة / إذاعة - صحافة
الدراسة الصباحية
ا.م ابراهيم صابر

المحاضرة الثالثة / نظرية العلاقات الإنسانية : (human relationship)

تمثل هذه النظرية بداية المدخل السلوكي، وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت جوانب العلاقات.

وقد ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين وكانت بمثابة نقطة تحول في ميدان العمل وفي تغير النظرة إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة جدية، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود علاقة بين مستوى الإنتاج وبعض المؤثرات المادية في بيئة العمل مثل : قوة الإضاءة وطول العمل اليومي والأسبوعي وطول أوقات الراحة ومكانها، وبعد تحليلات عديدة انتهى الباحثون إلى أن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج كان أقوى من تأثير العوامل المادية. أي أنها وجهت الانتباه إلى أهمية الفرد في تيسير العمل في المؤسسة (فضلا إلى الإنتاج) والى التنظيم غير الرسمي للمؤسسة والعلاقات غير الموجهة بين العمال. ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيدا عن الهدف.

الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها :

١- اهتمت هذه النظرية بالموظفين أو العاملين أكثر من اهتمامها بالعمل، فهي شددت على أهمية الفرد داخل المنظمة وعدته عنصرا أساسا على عكس المدرسة الكلاسيكية.

٢- لم تهتم النظرية بالمسائل المتعلقة بالدوافع البشرية فاعتقدت أن النزاع هو السبب الرئيس للإنتاجية وأنه بالإمكان إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة، وبعد ذلك تجاهلا لوجهة النظر القائلة كما يعتقد البعض إن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وإن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة .

الإدارة الحديثة :

بعد التطورات الحديثة التي مر بها العالم على الأصعدة المختلفة، وبعد أن أخذت الإدارة نصيبها من هذا التطور برزت منهجيات حديثة نحو إدارة أقل هرمية تعتمد المنهج الاختصاصي لا سيما في الصناعات المتطورة، وقد برزت لهذه الإدارة ملامح واضحة تمثلت في الدعوات إلى اللامركزية في السلطة واعتماد المدراء بصورة متزايدة على المعلومات من البث التحتي، أي على ما يوفره العاملون ضمن الكوادر الوسطية من معلومات، فضلا عن طرق الإدارة الحديثة التي عجزت الإدارات التقليدية عن استعمالها في سلوكها من حيث التخطيط والتنسيق والمراقبة.

وتتبع الإدارة الحديثة عادة منها في الإعداد للقرارات التي تخص العمل وتنفيذها والتحكم في نتائجها، كما أن تقنيات الإدارة الحديثة تجعل التفويض هـ ممكنا، والتفويض هنا يساعد في تخفيف عبء العمل عن المدير ويساعد في حل بعض المشاكل أو الأمور المستعصية. وتشجع الإدارة الحديثة على المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب موضوعاتها بالذات، فالتخطيط عندما يكون مفصلا تفصيلا كافيا يسمح بوضع تنفيذية ويمكن القيام بتفويض السلطة بأن يتحمل كل مسؤول مسؤوليته لأن الاستقلالية الحقيقية تكون متوفرة هنا فلا يمكن الإشارة إلى مستوى المسؤولين في غياب الإدارة الحديثة أو الإشارة إلى المشاركة على مستوى المنفذين في غياب أدوات الإدارة، فهذه الأدوات تشجع المشاركة.

وتعد الإدارة بواسطة الأهداف من أهم الاتجاهات الأساسية للإدارة الحديثة وتعتمد الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المجتمع أساسا المنهجها. والإدارة بالأهداف نظام للأهداف وليست إضافة إلى وظائف المدير، والمدير يجب أن يخطط لتلافي وتجاوز أكثر الممارسات المضیعة للوقت أثناء العمل، وهذه الإدارة نستلزم تغيير سلوك المدراء والعاملين من الفردية إلى المشاركة

ويمكن وصف الإدارة بأنها حديثة عندما تتوافر أربعة شروط أساسية وغير مفيدة وهي:

1- أن تشمل رؤية المدير الأهداف البعيدة أي (الاستراتيجية) والأهداف القريبة (التكتيك)، ابتداء من عملية تتبؤ تكون فيها الافتراضات قد وضعت بعناية، والحسابات قد أجريت بأدق التفاصيل، والعوامل التي تنطوي عليها فحصت بعناية فائقة.

- 2- أن تقارن النتائج التي تتضح بعد تنفيذ الخطط بالتنبؤات وعلى مدد قصيرة ، أي بعد كل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة التي توضع للوصول إلى الهدف جرى عملية مقارنة بين النتائج والتنبؤات مع بذل الجهود المنتظمة لتحديد الأسباب الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ.
- 3- أن تستجيب الهياكل الإدارية لغرض مزدوج هو مركزية السلطة في اتخاذ القرارات والإشراف على المشكلة الرئيسية وعلى لا مركزية السلطة على مستوى تنفيذ برامج محددة.
- 4- أن يشارك العاملون بطريقة أو أخرى في تحديد الأهداف والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف اعتمادا على مبدأ المشاركة في العمل

أما مهام الإدارة الحديثة فبالإمكان تحديدها في النقاط الآتية:

- 1- الدقة المفصلة للأحداث التي تستهدفها الهيئة.
 - 2 - التنظيم العام الوظيفي للهياكل.
 - 3 -التخطيط العام والتخطيط المالي لمجموعة الأنشطة.
 - 4 - نشر المعلومات داخليا وخارجيا.
 - 5 - المشاركة، وتعني فكرة المشاركة بمفهومها العام أن يأخذ الفرد نصيبا محددًا أو يؤدي دورا معينًا في موقف ما، والمشاركة في الإدارة تعني على وجه التحديد اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.
 - 6- التدريب المستمر للعاملين
- فلاحظ مما سبق أن أهم ما يميز الإدارة الحديثة هو: المنهجية والعلمية وقد عرفها (روبير فانجرمي): «إن الإدارة الحديثة تتمثل في قدرتها على سبق الأحداث وفي التنسيق والمراقبة، وتستعين لهذه الغاية.

الإدارة ووظائف الإعلام

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر الإعلام وعصر الاتصال الجماهيري، فلقد أدى التطور والنمو الهائلان في وسائل الإعلام وعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة إلى أن يصبح الإعلام جزءا أساسيا من حياتنا اليومية.

والإعلام يرتبط ارتباطا وثيقا ببناء المجتمع ككل ويتأثر تأثيرا مباشرا بالأوضاع الثقافية والاجتماعية والتنظيمات السياسية والأنساق الإيديولوجية السائدة في ذلك المجتمع، وهي كلها عوامل تتدخل في رسم السياسة الإعلامية وفي تحديد أهداف العملية الإعلامية، بل وفي اختبار المادة الإعلامية ذاتها وفي تسخير وسائل وأجهزة وأساليب الإعلام كلها لخدمة هذه الأهداف وقد أشار أساتذة الإعلام والاتصال الجماهيري في دول العالم المتقدم أمثال (هارولد لاسويل Lasswel) إلى وجود أربع وظائف أساسية للإعلام وهي:

1- مراقبة البيئة .

2 - التوجيه والتفسير والتعليق على الأخبار والظروف المحيطة.

3- نقل التراث الثقافي والاجتماعي من جيل إلى جيل آخر.

4- الترفيه أو التسلية عن الجماهير.

ولكن أهداف الإعلام الأربع هذه التي حددها (لاسويل) وغيرها التي حددها خبراء الإعلام أمثال (لازارسفيد) الذي حددها بثلاث وظائف و (شرام) الذي حددها أيضا بثلاث وظائف و (ليزلي مويلر Leslie(Moeller) الذي توسع في هذه الوظائف وحددها بتسع:

1- وظيفة نقل الأخبار والتزويد بالمعلومات ورقابة البيئة.

2- الربط والتفسير والهدف منه تحسين نوعية فائدة المعلومات وتوجيه الناس لما يفكرون به وما يعملونه.

3- الترفيه.

4- التنشئة الاجتماعية.

5- التسويق.

6- المبادرة في التغيير الاجتماعي وذلك بقيادة التغيير الاجتماعي في المجتمع.

7- خلق النمط الاجتماعي وهدفه وضع النمط للمجتمع وذلك بتوفير المثال في الشؤون العامة والأدب والثقافة ونمط الحياة.

8- الرقابة.

9- التعليم

وهذه الوظائف لم تعد جميعها تنسجم مع متطلبات التطورات الهائلة في أنظمة الاتصال والمعلومات أو مع متطلبات العولمة أو تستجيب لها فكان تسويق منطق العولمة وأهدافها بحاجة إلى وظائف جديدة حددت بثلاث نقاط تشكل محور ومرتكز الوظائف الإعلامية في ضوء العولمة واتجاهاتها.

وظائف إعلام العولمة

1- إشاعة المعلومات أو جعل المعلومات مشاعة.

2- تذويب وتقليص الحدود الفاصلة بين الأفراد والجماعات والشعوب.

3- التماثل بين الثقافات المتباينة.

أن وظائف الإعلام التي حددها خبراء الإعلام أمثال لاسويل وشرام وليزلي مويلر ما زالت تؤديها بعض المؤسسات الإعلامية مع عدم وجود اتفاق في تحديد هذه الأهداف كأن تكون جميعها أو بعضها، وأن هناك مؤسسات إعلامية أخرى لا تؤدي سوى الوظائف التي تتفق مع سياساتها والتي تصب في مصلحة تحقيق أغراضها وأهدافها.

وبما أن الإدارة في الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف). فالإدارة في المؤسسة تكون مسؤولة عن ستة عناصر هي وضع أهداف المؤسسة، واختبار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب، ومسؤولة عن تمويل المؤسسة، ومواردها والحفاظ عليها، وتنميتها، ومسؤولة عن الاتصال. يتضح مما تقدم أن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد الأهداف بوضوح ووضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيقها، وقد تنجح وقد تفشل هذه الإدارة في مهمتها.

وفي العمل الإعلامي كان ينظر لسنوات عدة إلى مسائل الإدارة على أنها مسائل ذات مكانة ثانوية، فقد كانت المؤسسات الإعلامية تهتم بالمشكلات الفنية والقانونية والمسائل المتعلقة بالتحريير والبرامج ولكن الاهتمام بها شيئاً فشيئاً يزداد بمشكلات الإدارة وبما يعانیه من يتحمل مسؤولية الإدارة في هذه المؤسسات. فووقت على عاتق الإدارة مهمات أخرى وأصبح لزاماً على الإدارة في المؤسسات الإعلامية أن الأهداف التي من أجلها قامت هذه المؤسسات ومن ثم توظيف الإمكانيات الممكنة كلها لتحقيق هذه الأهداف والتي من المفترض في المرحلة النهائية أن تصب في بوتقة أهداف الإعلام.

العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية:

لسنوات طويلة كان ينظر إلى مسائل الإدارة في المؤسسات الإعلامية على أنها مسائل ذات أهمية ثانوية، إذ كان الاهتمام منصبا على المشكلات الفنية والقانونية.

غير أن هذا الوضع بدأ يتغير بصورة تدريجية وأخذ الاهتمام بالمشكلات الإدارية يتزايد مع مرور الزمن، وبدأ التركيز واضحا على سلسلة من المشكلات الكبرى التي تواجه غالبية الذين يتحملون مسؤولية هذه الخدمات الإعلامية في عصرنا الحالي وفي مجمل التحولات السريعة التي يشهدها الإعلام الآن يصبح من الصعب تحديد ما يجب أن يحتاج إليه الأشخاص الذين يحتلون وضعا مميزا في تحمل مسؤولية قرارات العمليات الإعلامية المتنوعة، لا سيما بعد أن تنوعت نشاطات المؤسسة الإعلامية بين أنشطة إعلامية وصناعية وتسويقية ومالية وهي:

أنشطة إعلامية : يقوم بها المحررون والمخرجون والمنتجون والكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون والمصورون.

أنشطة صناعية: تتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد والكاميرات والمايكروفونات وأجهزة المونتاج، ويتولاها المهندسون والفنيون والعمال والمصممون.

أنشطة تسويقية: تتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات وبيع البرامج والأفلام والمسلسلات الدرامية، ويتولاها خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

أنشطة مالية وإدارية: يتولاها المحاسبون والإداريون.

ونتيجة لهذا التنوع في نشاط هذه المؤسسات الإعلامية وتشعبها أصبح من الضروري أن تنظم بطريقة تضمن حسن سير هذه النشاطات عن طريق إدارة واعية تستطيع استيعاب وفهم طبيعة هذه النشاطات وترجمتها بصورة تتناسب والأهداف الموضوعية.

لغرض إدارة العمليات الإعلامية المذكورة فإنها تتطلب ضبط آلية كل من:

- 1- حركة الأشياء والأفراد والوسائل في تناغم متناهي لخدمة العملية الإعلامية
- 2- عمل الأفراد من الفنيين والمهنيين والاختصاصات المتميزة والنشاطات الميدانية التي تمثل محور العملية الإعلامية.
- 3- ضبط آلية إدارة العملية الإعلامية والهيئات المتفرعة عنها التي تعمل في إطار شبه مستقل عن القرارات المركزية.

فقد أصبح للإدارة دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل، بما يحقق الأهداف. ومن ثم فإن الإدارة في المؤسسة الإعلامية تسهم إلى حد كبير على حسن تنظيمها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة الإعلامية بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعا لإمكاناتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره .

التحديات التي تجابه الإدارات الإعلامية

تتعدد التحديات التي تجابه إدارات المؤسسات الإعلامية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، سواء كان ذلك مرتبطاً بالوسائل الإعلامية أو الإعلاميين العاملين فيها أو بالوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاتصال أو المتعلقة بالجمهور وهنا ركزنا على التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات الإعلامية العربية بصورة خاص نتيجة لما تعانيه هذه المؤسسات من مؤثرات وضغوط على إدارتها للاستجابة للتغيرات والتطورات السياسية والتكنولوجية والإدارية والمعرفية، وكى تسير مع الركب الاتصالي العالمي في تغيراته المتسارعة.

وهذه التحديات هي:

1 - التحديات السياسية والخارجية:

تحتم الضرورة التزام إدارات المؤسسات الإعلامية بقضايا الأمة والمنطقة العربية مثل الديمقراطية، والحريات الإعلامية والسياسية، وتكوين المجتمع المدني، وقضايا النفط والتنمية الشاملة، والتبعية وتأثيراتها على التنمية السياسية والخارجية، فضلا عن القضايا ذات الطابع المحلي وظروف الاتصال الدولي ومنافساته وقضايا حقوق الإنسان.

2 - التحديات الإعلامية والتكنولوجية:

تشكل التحديات الإعلامية والتكنولوجية مجال منافسة بين وسائل الإعلام المتشابهة المحلية والدولية من جهة، وبين وسائل الإعلام المحلية والدولية المختلفة من ناحية أخرى. وتتمثل التحديات التكنولوجية بالقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الاتصالي وتحديث المعدات الاتصالية والسرعة في التعامل مع أشكال الاتصال الجديدة لمواجهة المنافسات الإعلامية المحلية والإقليمية والدولية، فعلى المستوى العالمي تؤدي الشركات والشبكات الاتصالية والمعلوماتية دورا أكبر في التحكم في أشكال الاتصال وحجمه ونوعيته،

وسوف يؤدي ذلك إلى المزيد من التنافس على الأسواق العالمية لتسويق معدات الاتصال والمعلومات ومنتجاتها بما تحمله من قيم منتجها. كما يعني هذا انحساراً في دور المؤسسات الإعلامية ذات الطابع الفردي حيث ستخلفها المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة الاتصالية في مجالات متنوعة مثل النشر المطبع والنشر الإلكتروني والإعلان والصحافة والانتاج التلفزيوني وغير ذلك.

3 - التحديات الإدارية والبشرية:

نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح إدارتها، ويتوقف هذا على رؤية المدير لوظائف الرسالة الإعلامية لمؤسسته التي بها تتحدد مسؤوليته الأخلاقية نحو المجتمع وأفراده ورؤيته لحقوق جمهوره الاتصالية وبوعيه بقيم مجتمعه، وكذلك بأسلوبه في الإدارة وبالنظرية أو المدرسة الإدارية التي يتبعها، ومدى قدرة الإدارة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية، ونجاح المؤسسة الإعلامية أيضاً مرهون بكفاءة أفرادها ودرجة إبداعهم، وإدارة المؤسسات الإعلامية مطالبة بتنمية الموارد البشرية فيها من حيث التدريب وتنمية ثقافتهم ومعارفهم.

4 - التحديات الاقتصادية:

تتمثل بمجموعة من الضغوط والتأثيرات الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة على الإعلام ومؤسساته: مثل التأثيرات المرتبطة بالإعلان المحلي والدولي، الذي بلغ حجم صناعته في بعض الدول مليارات الدولارات، وهناك تحديات أخرى مرتبطة بتوفير الإمكانيات المالية قادرة على التطوير والمنافسة واستمرارية الأداء الإعلامي وهناك التوجه العالمي لاندماج وسائل الإعلام المختلفة، وهذه الأمور جميعها ذات علاقة بمسألة الصلة بين التمويل ووسيلة الاتصال والتي تقود إلى التأثير على استقلالية القرار الإعلامي وعلى احتكار وسائل الاتصال وعلى القضايا المرتبطة بالتوزيع و السيطرة على مضامينها.

5 - التحديات الفكرية والإيديولوجية

هناك اتجاهات فكرية وإيديولوجية مختلفة ومتصارعة تواجه الإعلامي وتعكس وجهها عن طريق مصالح متباينة وتقود إعلامياً إلى خلق رأي عام متعاطف معها، وقد تقود إلى صور نمطية مشوهة، مما يشكل تحدياً أساسياً لا يمكن تجاوزه إلا عن طريق إدارة ديمقراطية تحترم حرية التعبير والرأي الآخر وتلتزم النهج العلمي في اختبار الكفاءات وفي إعداد الرسائل بالإعلام.

6 -التحديات القانونية والتنظيمية:

النشاط الإعلامي أكثر الأنشطة خضوعا للمعايير والضغوط والقوانين المختلفة والتي تتمثل بالقوانين الحكومية والدستور وقوانين المطبوعات والرقابة أو اللوائح المنظمة للمؤسسات الإعلامية وتتمثل إقليميا ودوليا بالقوانين الإعلامية والاتصالية الدولية ومواثيق حقوق الإنسان ومواثيق الشرف الإعلامية. ومثل تلك القضايا التي لها صلة بحرية وسائل الإعلام وديمقراطية الاتصال لها أثرها على إدارة المؤسسات الإعلامية وعلى أداء دورها بفاعلية، وعلى دور المسؤول الإعلامي في الدفاع عن حرية الإعلامي والقضايا التي يمكن أن تواجه مؤسسته الإعلامية وإعلامها.

آليات الإدارة والإدارة الإعلامية

تمهيد

سبق أن أوضحنا أن الإدارة علم اجتماعي وسلوكي لا يكفي الإلمام بقواعدها للنجاح، بل لا بد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصي لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة.. والمهارات الإدارية فيها من الجوانب التي ينطبق عليها مفهوم التعلم وفيها من الجوانب الفنية، والفن هنا هو نتاج شخصية الإداري وأسلوبه في التعامل مع الموقف الذي يجد نفسه فيه وقدرته على اتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة.

ويندرج هذا الكلام على الإدارة الإعلامية التي تشترط على من يتولاها أن يمتلك الأدوات والقدرات والصفات التي تجعله مؤهلاً لإدارة صحيفة أو قناة فضائية أو إذاعية أو وكالة أنباء، وهذه القدرات أو الأدوات بعضها يأتي من المهارات الفنية التي تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في التخصص. فالفائد في المؤسسة الإعلامية لا بد أن تكون لديه مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل الإعلامي وأخرى إدارية، وفي هذا المبحث نعرض ما يمكن للمدير الإعلامي أن يمتلكه من مهارات أو آليات كي يحقق النجاح في عمله ويكون له أسلوب للتطوير والتقدم في سلوك إدارته، وفي مقدمتها:

أولاً: أن يلم المدير الإعلامي بعلم الإدارة

أصبح من الملزم أن يتمتع المدير الإعلامي بمهارات الإدارة الأساسية ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار القرارات، وهي وظائف مناطة بالإدارات على اختلاف مستوياتها العليا والمتوسطة والدنيا ولكن بنسب متباينة.

تعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للمدير حيث تمثل النتائج التي تمارس تعد الأساس الذي يمكن للمدير - بناء عليه - البدء في وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها.

فأهمية التخطيط تكمن في أنه يؤدي دورا مهما وأساسيا لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والمؤسسات الإعلامية مثل غيرها تحتاج إلى اعتماد التخطيط في عملها، فأهميته لا تقل عن بقية الأنشطة التي داخل المؤسسة، بل ربما تتفوق عليها في بعض حالاتها لطبيعة أهداف العمل الإعلامي ودوره المؤثر في تهيئة الجمهور والرأي العام والتأثير عليه بشكل أو بآخر، لا سيما وأن نشاطات المؤسسات الإعلامية تتطلب تبني الفكر التخطيطي الاستراتيجي وتكمن أهمية التخطيط في المؤسسات الإعلامية في أسباب عدة و في مقدمها:

1- يساعد التخطيط الهادف إلى تطوير المؤسسة من ناحية الإنشاءات والمعدات والكاادر الفني والهندسي والإداري في مواجهة التطور التكنولوجي المستمر في ما يتعلق بالأجهزة والآلات التكنولوجية والتي تحتاجها المؤسسات الإعلامية في أداء أعمالها كأن يكون في الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات وغيرها.

2 - يعكس التخطيط أهداف المؤسسة الإعلامية بصورة لا تقبل اللبس أو الغموض حتى يتمكن العاملون في المؤسسة من فهمها وتنفيذها ، على أن لا تؤدي إلى تكبير أداء المنفذين وهو ما يبرز عند غموض الخطط أو قبولها أكثر من تفسير

3 - يساعد التخطيط في تنمية المؤسسة الإعلامية بصورة عامة وتنمية مواردها الاقتصادية بصورة خاصة عن طريق عمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة مثل إصدار صحيفة أو مجلة أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية أو تنوع خدماتها الإعلامية أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع في أسواق جديدة

4 - التخطيط لتنمية الكوادر البشرية لتعزيز كفاءة عمل المؤسسة الإعلامية في مدها بكفاءات جديدة قادرة على التعامل مع المستجدات التكنولوجية عن طريق التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها.

5 - التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة، سواء كان ذلك في السوق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

6 - التخطيط في ما يتعلق بالجانب التحريري لتكون الصحيفة أكثر جاذبية وتلبي حاجة القراء، أو التخطيط البرامجي في الإذاعة والتلفزيون لتلبية رغبات الجمهور والاحتفاظ بهم وتوسيع دائرتهم.

هذا التصور لا يقتصر على مستوى إداري معين في المؤسسة وإنما ينبغي أن تكون لدى المستويات جميعها، إن أمكن، خطط تشرح كيف تسخر الموارد المالية والبشرية لإنجاز هذه الخطط. فنجاح التخطيط في المؤسسات الإعلامية رهن بوضوح الأهداف وعملية التخطيط ومرونته وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ وملائمة البيئة العامة.

التنظيم

أما التنظيم فتكمن أهميته في المؤسسات الإعلامية في أنه يعدم أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية إذ إن كل مدير أو مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين وبما يحقق أهداف المؤسسة. فهنا يقوم المدير بتحديد المراكز الشاغرة التي سنشغل وطبيعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الشواغر، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة، ومن ثم فإن أشكالاً من تنسيق الجهود يجب أن تبذل.

وبإيجاز يتم تحديد فوائد التنظيم في المؤسسة الإعلامية بما يلي:

- 1- يتيح التنظيم التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، ويكون إسناد الأعمال للأفراد مبنياً على أسس علمية وليس على عوامل شخصية.
- 2 - القضاء على الازدواجية في العمل، فالتنظيم يزود كل فرد بوظيفته وواجباته لذلك العمل
- 3 - يساعد التنظيم على تحديد العلاقات بين الأفراد في المؤسسة فيتم تحديدها بوضوح وتساعد كل فرد على معرفة وإدراك موقعه في المؤسسة والدور المطلوب منه.
- 4 - يتيح التنظيم زيادة فعالية التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة والتكامل بينها.
- 5- الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث للمؤسسة بفعل العوامل المؤثرة سواء الخارجية أو الداخلية، ومن خلال إعادة التنظيم يتم تهيئة المؤسسة للتغير في حال وجود ما يتطلب ذلك.
- 6 - يتيح التنظيم نقل القرارات إلى أجزاء المؤسسة جميعها عن طريق خطوط السلطة وقنوات الاتصال الرسمية وتزود الأفراد بالمعلومات المهمة والضرورية التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على الوجه الصحيح.

وعلى قدر ما توفر إدارة المؤسسة الإعلامية من تنظيم جيد في بنيتها على قدر ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة، وعندما يختل البناء التنظيمي للمؤسسة فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة حتى تستطيع المؤسسة المذكورة أن تقوم بتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

الخطوة التالية في العملية الإدارية تتمثل في التوجيه، ففي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب الإدارة تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق (القيادة والاتصال) و(التحفيز) التي تعد الجوانب الأساسية في التوجيه.

وتتطلب (القيادة الحصول على السلطة والنفوذ، وبشكل عام فإن السلطة قهرية أو إجبارية، في حين أن النفوذ يستخدم الضغط والتأثير، وكلتا الطريقتان هما من وسائل التوجيه لإنجاز الأعمال، وهنا يجب التوضيح أن كلا النمطين قد لا يتلاءمان مع القائد الإداري أو قد لا يتناسبان مع الأفراد أو مع الموقف، وليس معنى هذا أن نغير من أنماط التوجيه بشكل مستمر ولكن أن نستخدم مزيجا خاصا من أنماط التوجيه التي تتناسب والمواقف العادية التي تعمل فيها مع استمرار قابليتها للتعديل عند الضرورة .

أما الاتصال فإنه يمثل العصب الحيوي في المؤسسة الإعلامية الذي تمارسه عن طريق وجودها، والاتصال الخارجي يعد أساس عملها عن طريق رسائل اتصالية تتوجه بها لمخاطبة جمهورها، ولا يقتصر اتصال المؤسسة على الجمهور بل هناك أشكال من الاتصال التنظيمي والاتصال مع المؤسسات الأخرى والدوائر الحكومية. ولطبيعة نشاط المؤسسة الإعلامية كأداة اتصال جماهيري فإن مسؤولية إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى كفاءة في عمليات الاتصال، فتحسين الاتصالات هو مسؤولية إدارية، وهي تمثل إحدى المهارات السلوكية المهمة. وأيضا كان موقع المدير في التنظيم يجب عليه أن يستوعب هذه المهارة ومكوناتها وأن يحاول اختبار شبكة الاتصالات الأكثر فعالية، وأن يفهم المعنى الحقيقي لعملية الاتصالات، ولكي يحقق المدير ذلك فإنه بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليها.

فهناك ثلاثة أبعاد رئيسة للاتصالات: الهابطة وترمز هذه إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا بالتنظيم، وهي اتصالات ذات اتجاه واحد، ويستخدم هذا النوع بكثافة في التنظيمات جميعها من جانب الإدارة العليا في إرسال المعلومات الخاصة بالسياسات والأهداف وأي تغييرات قد تحدث فيها إلى باقي المستويات الإدارية، أما الاتصالات الصاعدة فتعد مكملة للاتصالات الهابطة وهي اتصالات ذات اتجاهين وتتضمن عملية التصعيد إرسال المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة، وعن طريق هذا النوع من الاتصال تتوافر لدى الإدارة معلومات عن وصول ما تريد إيصاله للعاملين، ويعطي هذا النوع من الاتصال الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء،

أما الاتصالات الأفقية فيقصد بها عملية انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين الإدارات المختلفة والأقسام والأفراد الذين يقعون في المستوى الإداري نفسه بالمنظمة، ويعد هذا البعد من أبعاد الاتصالات أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر، فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة التسويق توقيع عقود توريد منتجات تامة الصنع للغير إلا بعد التنسيق مع الإدارة.

أما (التحفيز) فهو وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة من الرضا والسرور عن الأعمال التي يقومون بها، وتستند عملية تكوين شعور الولاء والانتماء إلى ضرورة تعرف المؤسسة على الاحتياجات الإنسانية للعاملين فيها والأسباب التي تدفعهم إلى العمل وما يمكن أن يعوقهم عن تحقيق ذلك، وتؤدي العملية التدريبية في هذا المجال دورا مهما يمكن عن طريقه أن تقوم المؤسسة بتعديل اتجاهات العاملين وإشباع رغباتهم وبذلك تحصل على الجزء الأكبر من ولائهم وانتمائهم.

والوظيفة الأخرى في العملية الإدارية هي الرقابة والتي يقصد بها قياس النتائج المحصلة للتأكد مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية، وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة هي معرفة هذه الانحرافات أو الفروق والبحث عن أسبابها وتصميم العلاج المناسب لها ووضع موضع التنفيذ.

وترتبط فعالية الرقابة بما يتوافر لدي المدير من معلومات تمكنه من كشف الأخطاء في حينها واتخاذ الإجراءات الصحيحة ومتابعة الخطط، ويتم ذلك بالتغذية المرتدة أثناء مراحل التخطيط، وغالبا ما تمنح الإدارة فائدة مضاعفة فهي لا تزودها فقط بالمعلومات التي تحتاجها لتطوير الخطة بل تمكنها أيضا من تبني دعوة متقدمة زمنيا مع الأعضاء المؤثرين على الجمهور.

ويمارس المديرون وظيفة التقييم التي يكتنفها الكثير من المشكلات لعل أهمها صعوبة تقييم بعض أنواع الأعمال الإعلامية أو الصحفية ولا سيما المرتبطة بالجانب الفكري والإبداعي والتي يصعب وضع معايير محددة لها، ومن ثم صعوبة إخضاعها للقياس الكمي مثلا أعمال الإدارات الأخرى، المالية والتجارية والإنتاجية وغيرها، وفي مثل هذه الحالات غالبا ما يعتمد في الحكم على فاعلية من يقومون بهذه الأعمال عن طريق شواهد متمثلة في المركز المالي أو سمعة المنظمة واتجاهات الرأي العام حيالها وولاء العاملين ومعنوياتهم، ولكن يعاب على تلك العوامل أنها تقوم على أحكام شخصية وربما يعترها الغموض وتخضع للتقدير الشخصي.

فالمؤسسة الإعلامية كبقية المشاريع تحتم على مديرها مراقبة نشاطها، وهذه المراقبة تتيح له معرفة المؤشرات المرحلية التي تساعد على زرع الثقة في فريق الإدارة عن طريق التنبؤ ببعض الأخطاء التي يمكن تصحيحها، فعلى سبيل المثال إن معدل الاسترجاع في مؤسسة صحفية مؤشر من المؤشرات التي يتم متابعتها، ويؤدي ارتفاع وانخفاض هذا المؤشر إلى نتائج كبيرة في المشروع المالي، فكلما زادت نسبة طرح المسترجع زاد معدل المسترجع في الشهور التالية من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر، ويبرهن عدد النسخ المباعة مقارنة بالنسخ

التي تم تصنيغها على جزء كبير من جودة الإدارة سواء على مستوى المحتوى أو معدلات الطبع المبدئية وإعادة الطبع أم على مستوى التوزيع.

أما في ما يخص إصدار القرارات فإنها عملية أساسية داخل أي مؤسسة فالأهداف يجب تحديدها واختيار النظام الاقتصادي الخاص بها، وتوزيع الموارد التوزيع الأمثل، وتكوين السياسات ووضع القواعد المنظمة لها، وهذه كلها قرارات يجب اتخاذها من قبل الإدارة. وعملية إصدار القرارات في المؤسسة الإعلامية لها طبيعتها الخاصة التي يتطلب عملها اتخاذ عشرات القرارات يوميا وبسرعة، لا سيما تلك الرقابة على التي تتعلق بالمواد التحريرية والبرامج والأخبار التي تتابع الأحداث المستجدة.

وباختصار يتضح أن امتلاك مدير المؤسسة الإعلامية خبرة إدارية تعد مسألة مهمة لنجاح أي عمل يقوم به. فإن الإدارة تريد شخصا يستطيع أن يقود العمل الذي يتولاه ويستطيع أن يصدر الأحكام الصائبة والسليمة وأن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويستطيع أن يستفيد من العناصر كافة الموجودة أمامه، وأن يتدخل عند اللزوم ويرسم سياسة تؤدي بالمؤسسة إلى مزيد من النجاح.