

إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور: توفيق عمري

DGM411
إدارة المؤسسة الصحفية

المحاضرة الخامسة



المحاضرة الخامسة

محتويات :

- 1- مقدمة.
- 2- مفهوم الإدارة في المؤسسات الصحفية.
 - خلفية معرفية.
- 3- أسباب دراسة الإدارة الصحفية.
 - أمثلة توضيحية
- 4- خصائص إدارة المشروع الصحفي.
 - نماذج مهنية.
 - أمثلة توضيحية
- 5- أشكال الاندماج الرقمي للمؤسسة الصحفية.
 - دراسة علمية.
 - أمثلة توضيحية
- 6- الوظائف التسويقية للمؤسسة الصحفية.
 - دراسة علمية.
- 7- التحديات التي تواجه الإدارة الصحفية.
- 8- خلاصة.



تُعتبر الإدارة في المؤسسات الصحفية جزءاً مهماً من كيانها، وبواسطتها يتم السيطرة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وأقل التكاليف.

كما تُعدّ إدارة المؤسسة الصحفية، عنصراً أساسياً في نجاح العمل الإعلامي، فهي المسؤولة عن تنظيم وتنسيق جميع الأنشطة التحريرية والإدارية والمالية داخل المؤسسة. وتهدف هذه الإدارة إلى ضمان سير العمل الصحفي بكفاءة، من خلال التخطيط الجيد، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وتطوير الكفاءات البشرية. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين الرسالة الإعلامية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، بما يضمن لها الإستمرار والتأثير في بيئة إعلامية، تتسم بالمنافسة والتطور التكنولوجي السريع.



يُنظر للإدارة الصحفية على أنّها: "هيئة التّخطيط وتنظيم وإدارة عمليات جَمْع ومُعالجة المعلومات ، بهدف إنجاز وظائف الصحافة، لغرض ضمان علاقة التواصل مع الجمهور، عبر الوسائل الصحفية المتوفرة لدى المؤسسة الصحفية"، وقد تطوّرت الإدارة كعلم من خلال مجموعة من النظريات البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية. والنّظام الإداري في المؤسسات الصحفية يتكون أساسا من عناصر عدة:

- 1- فلسفة النّظام .
- 2- النّظم والقواعد .
- 3- الإجراءات والعمليات.
- 4- الأفراد والمستوى التقني للنظام .

تُكوّن هذه العناصر نظامًا ديناميكيًا وعلاقة تبادلية، فأَيُّ تَغْيِير لأي عنصر منها يَنْتِج عنه آثارًا مُتعلّقة بالعناصر الأخرى، والإدارة في المؤسسة الصحفية، ذات تأثير كبير على نشاطاتها، إذ لا يَكْفِي توفير رأس المال، والخبرة الفنيّة، وتوفير حرية الإعلام لنجاح مؤسسات الصحافة من دون إدارة صحفية قائمة على أسُس التَّنْظِيم الإداري السليم، والمُشاركة في صُنْع القرارات، وفي تَحْمُل مسؤولية الإدارة، ويؤثّر على كفاءة الإدارة داخل المؤسسة الصحفية، ويُحَقِّق أهدافها المُسَطَّرة، في حين أنّ مركزية الإدارة الصحفية وتطبيقات اللّوائح والقوانين بشكل صارم، وإتباع معايير غير عادلة في التقييم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، يؤثّر على كفاءة مَنَاح العَمَل داخل المؤسسة الصحفية.



أسباب دراسة الإدارة الصحفية

1- ضخامة الإستثمارات في مجال الصحافة :

تحوّلت الصحافة من مجرد رسالة، إلى صناعة تحتاج إلى إستثمارات ضخمة، ممّا أدى إلى سيطرة مجموعات إحتكارية كبرى على معظم الصحف، خاصة في الدول الرأسمالية. فقد أصبح إصدار صحيفة يومية، يتطلّب ملايين الدولارات، مثل: الصحف الأمريكية التي تُحقّق أرباحًا وإيرادات إعلانية هائلة، وتُسيطر سلاسل إعلامية أمريكية كبرى مثل "هيرست" و"سكريبس" على أكثر من نصف السوق. وفي بريطانيا، كانت تكلفة إصدار صحيفة لا تقل عن مليون جنيه إسترليني في منتصف القرن العشرين، وتضاعفت لاحقًا بشكل كبير.

أمّا في مصر، فتوضّح بيانات مؤسسة الأهرام، نموًا هائلًا في الإستثمارات والعائدات بين عامي 1981 و1991، حيث إرتفع دخل الإعلانات والتوزيع والخدمات الأخرى أضعافًا، ممّا يعكس ضخامة رأس المال المطلوب، لتشغيل المؤسسات الصحفية الحديثة.



2- دخول ثم خروج الحكومات في هذا النشاط:

في الدول الاشتراكية، لم تظهر مشكلة سيطرة رأس المال على الصحافة، بسبب الملكية الجماعية، إذ كانت الصحف تصدر عن التنظيمات السياسية، لخدمة أهداف الطبقة العاملة، لا لتحقيق الربح. ففي الاتحاد السوفيتي سابقاً صدرت أكثر من 8500 صحيفة تُوزع 300 مليون نسخة يوميًا. لكن بعد إنهيار الاتحاد السوفيتي وتفككه، شهدت الصحافة تحولات كبيرة، من أبرزها:

- ✓ منح حرية أوسع للصحف في نقد النظام.
- ✓ فتح المجال أمام جميع المواطنين للعمل في الإعلام، دون اشتراط الانتماء الحزبي.
- ✓ السماح بتعدد الآراء السياسية.
- ✓ الإهتمام برسائل القراء.
- ✓ إلغاء الرقابة المسبقة، وحصر معاقبة الصحف والصحفيين في الجهات القضائية فقط.



3- صعوبة مشاكل الإنتاج في الصحافة :

تُواجه الصحافة صعوبات إنتاجية معقّدة، تختلف عن الصناعات الأخرى، لأنّها تقوم على إنتاج فكري وزمّني حسّاس، يعتمد على السّبق الصحفي والإلتزام بمواعيد الطّباعة الصارمة. في الماضي كانت التّقنيات القديمة مثل: اللينوتيب تحدّ من سرعة النشر، لكن ظهور الحاسوب سهّل تعدّد الطّبعات وتسريع العمل. كما تُمثّل عملية التوزيع والنّقل تحديًا إضافيًا، خاصة في ظل المنافسة مع نشرات الأخبار التلفزيونية.

وتختلف مشاكل الإنتاج من بلد لآخر، حسب النظام السياسي والاقتصادي، ففي الدول المتقدمة تُستخدم تكنولوجيا توفر الوقت والمال، بينما تَعجز عنها صحف العالم النامي بسبب تكلفتها العالية. كما تعاني الصحف من إعتمادها الكبير على الإعلانات كمصدر تمويل، ممّا يَمْنَح المُعلنين نفوذًا يُؤثر أحيانًا على إستقلالها.

وتبرز أيضًا مشكلة نقص ورق الصحف، إذ تَحْتكر الدول المتقدمة صناعته وتصدّر أغلبه، ما يجعل الدول النامية تواجه صعوبات في تأمينه، رَغْم الإرتفاع العالمي الكبير في إستهلاكه.

□ مثال واقعي :

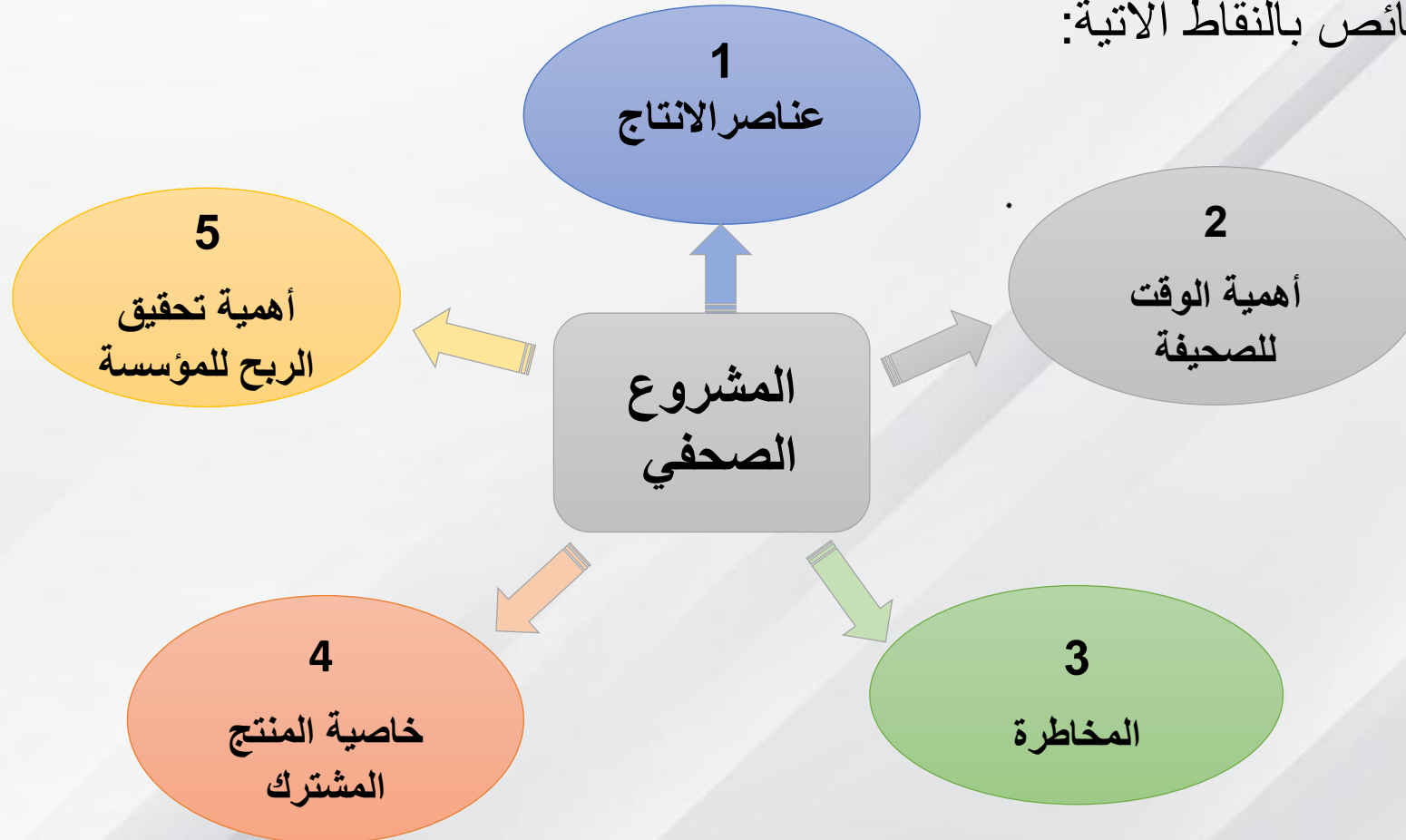
جريدة "النهار" اللبنانية، التي واجهت أزمة مالية حادة، بسبب ارتفاع تكاليف الطباعة، وإستيراد ورق الصحف من الخارج بالدولار، في ظلّ انخفاض عائدات الإعلانات وتراجع التوزيع الورقي نتيجة التحول نحو الإعلام الرقمي.

فحدثت أزمة جريدة "النهار" اللبنانية بشكل واضح في عام 2018، حين أصدرت الصحيفة عددًا خاصًا بصفحات بيضاء احتجاجًا على تدهور أوضاع الصحافة الورقية والأزمات الاقتصادية التي كادت تؤدي إلى توقفها عن الصدور.

ثم تفاقت الأزمة أكثر بعد عام 2019 مع الانهيار المالي في لبنان، حيث ارتفعت أسعار الورق والطباعة بسبب إنهيار الليرة وغياب الإعلانات، ما دفع الجريدة إلى الإعتماد بشكل أكبر على النشر الإلكتروني وتقليص النسخ الورقية. وأجبرت على تقليص عدد صفحاتها، وتسريح بعض العاملين.



تمتاز إدارة صناعة الصحف بخصائص عدة، تُميّزها عن غيرها من الصناعات، وبالإمكان إيجاز بعض هذه الخصائص بالنقاط الآتية:



أولاً: عناصر الإنتاج :

تحتاج صناعة الصحافة كأي مشروع أو كأيّة صناعة أخرى إلى (رأس المال، والعاملين، ومُعدّات الإنتاج، وعمليات الإنتاج، والادارة) وهذه تأخذ في صناعة الصحافة شكلاً مختلفاً أو شكلاً مُميّزاً .

يُعدُّ رأس المال أو التّمويل من أهمّ المسائل، الّتي تُحدّد إستقلالية الصحيفة أو تَبَعِيّاتها لجهة معينة، فلا بُدّ من توفير رؤوس أموال ضخمة، لاسيّما بعد أن أصبحت الصُّحف كيانات إقتصادية ضخمة، تُمارس نشاطاً إقتصادياً أو إنتاجياً واضحاً، وينبغي أن تكون المؤسسة الصحفية مُشيّدة ومنظّمة، بطريقة تتّفق مع طبيعة العمل الصحفي .ورأس المال يُتيح للمؤسسة الصحفية، توفير الإمكانيات اللازمة لإنشائها من ناحية الأبنية(الهاكل) والمطابع وغيرها.

خصائص إدارة المشروع الصحفي

- ❖ هناك مصادر أخرى تساعد في تمويل الصحف منها :
 - عائدات التوزيع (عن طريق الاشتراكات أو البيع للأشخاص).
 - عائدات الاعلانات (المُبَوَّبة وغير المُبَوَّبة الرسمية والتجارية، وتدخل فيها إعلانات الوفيات وغيرها) .
 - بيع المُرتَجعات من النُّسخ ومخلفات الطباعة .
 - الطباعة التجارية والنَّشر، ويشمل ذلك طباعة الكتب أو النشريات.. وغيرها .
 - إعداد البحوث والدراسات، وبيعها لحساب المؤسسة الصحفية .
 - الدَّعم والتسهيلات من الدولة والمؤسسات والأحزاب والهيئات الأخرى المُعلَّنة والخَفِيَّة المَشْرُوعة الطبيعية، وغير الطبيعية، الخارجية والداخلية . كما تَحْتَاج صناعة الصحافة إلى كادر بشري كبير، لأداء الأعمال الَّتِي تُؤَدِّيها المؤسسة، ولإسيما الطاقم التحريري الذي يُنتج نوعية عالية وجيدة من الإنتاج الفكري ويحتاج العمل الصحفي إلى معرفة متخصصة ومهارات معيَّنة، يمكن إكتسابها عن طريق الدراسات النظرية والممارسات التطبيقية في الوقت ذاته.

خصائص إدارة المشروع الصحفي

❖ المؤسسات الصحفية الحديثة يجب أن تواكب التطور التكنولوجي في جميع جوانب عملها، خاصة في تدريب العاملين وتنظيم الإدارة. فالتكنولوجيا الجديدة مثل أنظمة التحرير الرقمي، وإدارة البيانات، والطباعة الحديثة، تتطلب أساليب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، حيث يُفضل العمل ضمن فرق متكاملة ومدربة، بدل الأسلوب الفردي التقليدي.

كما ينبغي إعادة تصميم المهام الإدارية ليتناسب مع أدوات تكنولوجيا المعلومات، مما يجعل العمل أسرع وأكثر تنسيقاً. ويساعد التطور التقني أيضاً، في تقليل التكاليف وتسريع دورة الإنتاج أي تقليص الوقت بين إستلام المواد الخام أو الأخبار (المُدخلات) وبين نشر الصحيفة أو المنتج الإعلامي النهائي (المُخرجات)، وهو ما يُحقق كفاءة أكبر وأرباحاً أعلى للمؤسسة.



خصائص إدارة المشروع الصحفي

❖ نجاح أيّة مؤسسة صحفية يرتبط بنجاح إدارتها، ورؤية هذه الإدارة لوظائف الرسالة الاعلامية التي تختص بالمؤسسة، تتحدّد بها مسؤوليتها الأخلاقية نحو المجتمع وأفراده وحقوقهم الاتصالية وترتبط بوعيتها بقيم مجتمعتها ومسؤوليتها نحوها وفي الأساس بأسلوبها أو بالمدرسة الإدارية التي تتبّعها في إدارة الصحيفة والمقدّرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية .

فبعد إنشاء المشروع المتمثل بالمؤسسة، قد يكون المؤسس على رأس المشروع أو المؤسسة أو قد يستند في إتمام بعض العمليات على أشخاص آخرين وقد يقوم بإدارة الصحيفة، مُديرون يَتَمَتَّعون باستقلالية كبيرة ويَحْمِلُونَ الكفاءة والخبرة لذلك، فضلاً عن تمتع هؤلاء المديرون بحُرّية كبيرة من تلك التي يتمتع بها، صاحب الصحيفة، والتي قد تُحقّق نتائج مُرضية في العمل.



□ نموذج عن تجارب صحفية ناجحة:

إذا إستعرضنا تاريخ إحدى كبريات الصحف في العالم وهي (نيويورك تايمز) الَّتِي تُوزَّع ما يقارب (مليون و ٢٠٠) ألف نسخة يومياً، في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية المُختلفة ، فسوف نجد أنه عندما تَسَلَّمَ (آرثر سالزبرج) قيادة الصحيفة من والده، عام ١٩٥٢م، تمَّ إبعاد رئيس التحرير (ماكس فرانكل) (على الرَّغم من أنه يُعدُّ واحداً من أفضل الكتاب في العالم)، لأنه بات يقدِّم الجريدة بمضمون جامد، ولم يُسهم في تطويرها، وبتسلُّم هيئة التحرير الجديدة للجريدة، الَّتِي إستطاعت عن طريق الإجتتماعات والدراسات والأبحاث والتَّخطيط، تقديم جريدة ذات مضمون يُعبِّر عن كل فئة من فئات المجتمع، إبتداءً من المرأة في مَنْزلها وحتى زنوج أمريكا والجَنسيات المُتعدِّدة المُقيمة على أرض أمريكا، أي بتغيُّر مضمون الجريدة، بأن يكون مُعبِّراً أكثر عن الجمهور الذي تخاطبه.

□ مثال واقعي :

صحف كبرى مثل: الديلي تلغراف **Daily telegraph** فقد تفرّد بإدارتها شخصيات كان لها الأثر الكبير في نجاح هذه الصحيفة، فالديلي تلغراف يعزى نجاحها إلى صاحبها (إدوارد لوسون)، يعود له الفضل في نشأة الصحافة الصباحية في بريطانيا، كما نعرفها اليوم، وقبل وفاته إختاره أكثر من مائتين وخمسين صحفياً من البلدان جميعها، عميداً لمهنة الصحافة في حين هبط مستوى الصحيفة، حينما خلفه ابنه (هري لوسون) في إدارتها، فلم تعد الصحيفة التقدّمية كما كانت بالأمس، ذلك أنّ (هري) بعكس والده لم تكن لديه النزعة الصحفية، وفي سنة 1922م اعتمدت الديلي تلغراف آلات الطبع الحديثة، لتحسين طباعة الصحيفة وأنفقت لذلك أموالاً طائلة، ولكن مديرها (هري) رفض تغيير حجم الصحيفة، وأصرّ على أن تستمر آلات في طبع الصحيفة بالحجم نفسه المعتاد، فأصبحت الديلي تلغراف مغايرة في شكلها لمعاصرتها لتظل محتفظة بشكلها القديم، ولم تستعد هذه الصحيفة مكانتها، إلا بعد أن غيرت سياستها الجامدة، فأخذت بالأساليب العصرية في طباعتها وإخراجها.

The Daily Telegraph

موقع الصحيفة : <https://www.telegraph.co.uk/>

ثانياً: أهمية الوقت للصحيفة :

الوقت هو أساس نجاح العمل الصحفي، لأنّ الصحافة تقوم على السرعة في جمع الأخبار ونشرها، وهي لا تحتمل التأخير. فكل صحيفة تسعى لتكون الأولى في نقل الحدث، لأنّ القراء يهتمون بما هو جديد وآني، وليس بما حدث في الماضي. لذلك الصحفيون يعملون تحت ضغط الزمن ليتمكنوا من إصدار الصحيفة في موعدها قبل غيرها من المنافسين.

ويكون هذا العامل الزمني أكثر أهمية في الصحف اليومية، لأنّها تنقل الأخبار فور وقوعها، بينما تقل أهمية تدريجياً في الصحف الأسبوعية أو الشهرية، التي تهتم بالتّحليل والتفصيل أكثر من السّبق الزمني.

حتى ترتيب الأخبار في الصفحات يُظهر أهمية الوقت، فالخبر الأحدث والأهم يُوضع في الصفحة الأولى، بينما تُؤجل الأخبار الأقل حداثة إلى الصفحات الداخلية.

ويُشير أصل كلمة "صحف" في الألمانية إلى "الوقت" و"السرعة"، (Tzeitinjun) مشتقة من كلمة T أي الوقت، ممّا يؤكد أنّ الأنّية هي جَوهَر الصحافة، أي أنّ الخبر يجب أن يكون جديداً ومتزامناً مع الحدث.

فإذا تأخّرت الصحيفة في النّشر، تَفْقِد أخبارها قيمتها بسرعة، لأنّ الأحداث تتغيّر كل لحظة. ولهذا السبب تُعتبر الأنّية والفورية من أهمّ خصائص الخبر الجيّد، وهو ما يَصنع شهرة الصحفي والمؤسسة الإعلامية، الّتي تَسبق غيرها في نقل الحدث بدقّة وسرعة.

□ مثال واقعي :

عند وفاة الملكة إليزابيث الثانية عام 2022، تنافست الصحف البريطانية والعالمية على نشر الخبر وتفاصيله بسرعة. فقد كانت صحيفة "The Times" البريطانية من أوائل الصحف التي نشرت الخبر الرسمي على موقعها الإلكتروني، بعد دقائق من إعلان القصر الملكي، ثم أصدرت طبعة ورقية خاصة في صباح اليوم التالي، تحمل العنوان الرئيسي وصور الحدث بتصميم مميز.

أمّا الصحف التي تأخرت في النشر أو لم تواكب الحدث في لحظته، فقد تراجعت مبيعاتها في ذلك اليوم، لأنّ القراء إتجهوا نحو المصادر التي قدّمت الخبر فور وقوعه.

وهذا يوضّح أنّ السرعة والدقة في الوقت نفسه، هما ما يمنح الصحيفة السبق الصحفي والمصداقية، ويجعلانها تتفوّق على منافسيها في سوق الأخبار.



ثالثاً: خاصية المنتج المشترك :

يترتب على إصدار الصحيفة تقديم مُنتَجين متلازمين هما: المادة التحريرية والمادة الإعلانية، ومن ثمَّ تحصل المؤسسة الصحفية على إيراد مشترك ومُتلازم من إصدار الصحيفة هما: إيراد التوزيع وإيراد الإعلانات، وتُعدُّ المادة التحريرية هي الأصل، فهي التي تحدّد نوع الجريدة وخصائص قُرَّائها من حيث المستوى الإجمالي والإقتصادي والثقافي، وهذا يُؤثّر في نوعية السِّلَع المُعلن عنها، وفي حجم المساحة الإعلانية، كما تُؤثّر المادة التحريرية بشكل غير مباشر في سعر بيع المساحة الإعلانية، ونتيجة لذلك نشأت فكرة الإيراد المشترك فأيراد النسخة الواحدة من الصحيفة، هو ثمن بيعها مضافاً إليها نصيبها من الإعلانات.



ويَتَشَابِكُ ويتكامل هذان المُنتَجَان وعائدات التوزيع مثلاً والتي تشمل الإشتراكات تضم جزءاً من الدَّعم والتَّسهيلات الخارجية والداخلية، كما أنَّ الإعلانات يجب أن تستمر فالتَّوقف عن الإنتاج في الصحف اليومية الخبرية، يُكَلِّف كثيراً ليس فيما يخص المبيعات من النسخ فقط، بل فيما يخص الإعلان أيضاً، ومن ثَمَّ حتى تكون عملية إصدار الصحيفة إقتصادية يجب الإستمرار في الصدور وتوخي السرعة في الحصول على الأخبار والمواد وإنتاجية الصحيفة وتوزيعها، حتى تُرْضِيَ القراء وتجذب المزيد منهم، ممَّا يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصول على العائدات، التي تُغَطِّي الإنفاق أي أنَّ زيادة البيع ليس فقط لزيادة العائدات من بيع النسخ، بل لأنَّ زيادة الطبع يُؤدِّي إلى جذب المُعلنين، وهذا ما يعطي لعائدات الإعلان أهمية كبرى، تسمح بتغطية عجز الإستثمار وتحقق الربح.

خصائص إدارة المشروع الصحفي

□ مثال واقعي : خاصية المنتج المشترك في الصحيفة

صحيفة "الشرق الأوسط" (الصادرة في لندن) تُعدُّ مثالاً واضحاً على هذه الخاصية، فهي تُقدِّم مُنتَجين في وقت واحد:

1. المحتوى التحريري (الأخبار، المقالات، التحليلات السياسية والثقافية).
2. المحتوى الإعلاني (الإعلانات التجارية، إعلانات الشركات، الإعلانات الرسمية).

تُحقّق الصحيفة دخلها من مصدرين متلازمين:

. إيراد التوزيع الناتج عن بيع النسخ للقراء والمشاركين.

. إيراد الإعلانات الذي يعتمد على حجم جمهورها ونوعية قرائها.

فكلّما كان محتواها التحريري عالي الجودة وجاذباً، لفئة قُراء مميزة (مثلاً رجال الأعمال أو صناع القرار)، زادت قيمتها لدى المعلنين، وإرتفع سعر المساحات الإعلانية فيها.

الشرق الأوسط

<https://aawsat.com/>

خصائص إدارة المشروع الصحفي



رابعاً: المُخاطرة: تتميز صناعة الصحافة بالمُخاطرة وشِدَّة المنافسة في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة، سواء في مجال التَّحرير أو الإعلانات أو الطباعة أو التوزيع، ونتيجة لذلك تسعى كل مؤسسة صحفية إلى تطوير أنشطتها في المجالات المختلفة المشار إليها لتواكب التطوير والتَّحديث الذي يُرضي القارئ والمُعلن في ضوء مُستحدَّثات العصر، وفضلاً عن أنَّ الصحافة صناعة تتقبَّل الخسارة والربح، فإنَّ العاملين في هذه المهنة يتعرَّضون للمُخاطرة في عملهم.

□ نماذج واقعية :

في كولومبيا أُطلقت النار على أحد الصحفيين لخمس مرات، وهو جيمي غارزون (Jaime Garzón)، الذي كان صحفياً وناشطاً سياسياً، تمّت العملية في 13 أغسطس 1999 في مقاطعة بوغوتا بعد قيام صحيفته بنشر مقال تتهم فيه الحكومة بالتفريط في الأموال العامة، وهزّ الحكومة والمليشيات بمعارضته الصريحة للفساد، وقد أدّى مقتله إلى توقّف عمليات العديد من المؤسسات الصحفية خوفاً من الإنتقام. وفي عام (2000م) كانت كولومبيا أكثر الأماكن خطورة لممارسة الصحافة.

وفي عام (2003م) وما بعده كان العراق تحت الإحتلال الأمريكي والذي تعدّ فيه العراق أخطر منطقة في العالم على حياة الصحفيين آنذاك، إذ تعرض العديد من الصحفيين العراقيين إلى القتل والتّهديد بسبب مواصلتهم العمل في تغطية الأحداث التي تقع في العراق .



خصائص إدارة المشروع الصحفي

خامساً: أهمية تحقيق الربح للمؤسسة الصحفية:

المؤسسة الصحفية لا يمكنها الاعتماد فقط على بيع الصحف لتغطية نفقاتها، لأنَّ تكلفة إنتاج الصحيفة (الطباعة، التحرير، التوزيع...)، عادةً ما تكون أعلى بكثير من سعر بيعها في السوق. لذلك، تسعى الصحف إلى تنويع مصادر دخلها، من خلال أنشطة أخرى تُدرُّ الأرباح، وأهمها الإعلانات، التي تمثل المصدر الأساسي للربح في معظم الصحف.

. بيع الصحف لا يُغطِّي التكاليف بالكامل، لأنَّ الصحيفة تُباع بسعر أقلّ من كُلفة إنتاجها (أحياناً بأربعة أو خمسة أضعاف أقل).

. لذلك تعتمد الصحف على عوائد الإعلانات لتغطية الفارق وتحقيق الأرباح.

. تختلف قيمة الإعلانات في كل صحيفة حسب نوعية قُرَّائها وحجم توزيعها (، مثلاً: الصحف واسعة الانتشار تجذب إعلانات أكثر وأغلى. كما أنَّ التوزيع الواسع، يُعتبر مقياساً لنجاح الصحيفة، لأنَّه يجذب المُعلنين، ولزيادة المبيعات تهتم الصحف بـ: جودة المحتوى، وجاذبية العرض، والإخراج الفني الجيد، والابتكار في تقديم الأخبار.

ملحق صادر عن جريدة مكة لتغطية إنتخابات الصحفيين

□ نموذج واقعي :

إصدار ملاحق، يُساعد كثيراً على رواج الصحيفة وزيادة مبيعاتها، فمثلاً كانت صحيفة (الأهرام) و(المصري) تتنافسان في إصدار الأعداد الممتازة في المناسبات العامة، فضلاً عن إصدار الدوريات المختلفة بجانب الصحيفة اليومية، وهي طريقة جرّت عليها الصحف الكبرى في الغرب مثل: التايمز اللندنية التي تصدر عدداً أسبوعياً باسم (The Times Weekly Review) وكذلك صحيفة (الفيجارو Le Figaro) التي تُصدر صحيفة أسبوعية أدبية إسمها (Le Figaro Litteraire) وصحيفة أخرى تظّهر كل شهرين عن الأزياء إسمها (Al bum du Figaro) وكذلك صحيفة الأهرام أصدرت (الأهرام الإقتصادي)، الذي كان شهرياً، ثم أصبح مجلة نصف شهرية.

[illegible]

أشكال الاندماج الرقمي للمؤسسة الصحفية

أولاً/ الإندماج على مستوى المحتوى: ويعني أنّ التّكاملية في البيئات الصحفية ساعدت الصحفيين في إستقطاب الأدوات الحديثة، لإنشاء وجمع ونشر الأخبار من خلال عدة أدوات:

1- أدوات الإستِطْرَاد وتوفير الخلفيات ، حيث تنشر الأخبار مُرفقة بالروابط الفائقة التي توفر للصحفيين خلفيات عن المواد التي ينشرونها. بالإضافة لِمَا توفّره من عُمقٍ مُشوّق للأحداث، فالمُستخدم قد ينسى مع الوقت خَلفية الأخبار والمادة المنشورة، لكن الروابط تَضمن للقارئ الجزء الناقص من الخبر، وتوفّر على الصحفي جُهدَ إعادة نشرها أو تذكير القارئ بها.

2- التفاعل مع مُنتجَي المحتوى وهو ما توفّره الصحافة الرّقمية للمُتلقي الذي بدوره يتفاعل مع المواد والمصادر ومنتجَي المواد الصحفية، وبذلك أصبحت لدى الصحفيين مخارج عديدة لتلّافي جُمود الخبر أو الأخطاء الواردة من خلال التّعديل أو الإضافة.



3- تنوّع الأدوات التعبيرية في الصحافة الرقمية والإعلام الرقمي بشكل عام، يسمح للصحفيين عرض المادة بشكل متنوع يجمع العديد من التعابير في وقت واحد حسب طبيعة المادة وأهميتها، فمن خلال الأشكال التعبيرية الإتصالية يستعرض منتجي المحتوى رواياتهم مدعمة بالخلفيات والفيديو والتعليق الصوتي إضافة للكلمة المكتوبة .

4- تحديث المحتوى وهو من سمات الإعلام الرقمي، حيث يمكن مواصلة تحديث المحتوى بشكل مستمر وتهيينته، ليواكب المستجدات وهذه المرونة في التعامل مع المحتوى تجعل من بيئة الصحافة الرقمية بيئة متحركة وحيوية بما يخدم الأحداث والمستخدمين .

5- التخصيص: فالإعلام الرقمي يمكنه أن يجعل من كل مادة معنية بمستخدم معين بسبب قربها من الإحتياجات و رغبات المستخدم بسبب التفاعل وغيره من المميزات التي تساهم في كسب ثقة الجمهور وجذبه نحو المنتج الصحفي.

ثانيا / الإندماج على مستوى أساليب الإنتاج: فقد أجرت بعض المؤسسات الصحفية تغييرات في ممارساتها الإعلامية، لتواكب الوسط الإعلامي الرقمي، حيث تخطت الصحافة الرقمية مبدأ التقارب في المنصات ليشمل التقارب في الممارسة نفسها فيكون بذلك قادراً على الإنتاج والتخطيط وإدارة الإنتاج.



□ دراسة علمية : التحول الرقمي للصحف التقليدية

إهتمت دراسة Fernandez 2016 بالتحول الرقمي للصحف الأوروبية، وهدفت إلى معرفة تأثير التطور الحاصل في الصحافة التقليدية جراء استخدامها للإعلام الرقمي، ومحاولة معرفة كيف تكيفت الصحف التقليدية مع وسائل الإعلام الرقمية الجديدة وطريقة تفاعلها، وقد أجرت الدراسة تحليلاً باستخدام 17 مؤشراً مقسماً إلى 4 فئات، وتمثلت العينة في أكبر الصحف في كل من 28 بلداً في الاتحاد الأوروبي، توصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم الصحف اليومية التقليدية تمكنت من الحفاظ على قيادتها الإعلامية أيضاً في بيئة الأنترنت، وعلاوة على ذلك، فإن مجموعة من الصحف الأوروبية التقليدية آخذة في النمو والتأثر بالإعلام الرقمي، مما أدى إلى استهلاك سلوكيات جديدة في أنماط الاعتماد على وسائل الإعلام، واستخدام الإعلام الرقمي في مصدر الأخبار مثل ظهور صحافة الهاتف المحمول التي يعتمد عليها الجمهور للحصول على الأخبار، وتستند إلى وسائط الإعلام الوطنية الموجودة من قبل، كما تساهم نوافذ المعلومات الجديدة التي أنشأتها الأنترنت ومحرركات البحث والشبكات الاجتماعية في التغيير في إجراءات العمل المهني.

□ نموذج واقعي :

جريدة واشنطن بوست الأمريكية كانت أول من قام بإطلاق موقع إخباري إلكتروني في عام 1994 ، ولقد كلف تنفيذه آنذاك عشرات من ملايين الدولارات، ولقد قامت خلاله الجريدة بنشر العديد من موضوعاتها من خلال شبكة الأنترنت مقابل بدل شهري لا يتجاوز عشرة دولارات للفرد ويتضمن نشرة تعدها الصحيفة ويعاد تحديثها فوراً في كل مرة تتغير فيها الأحداث مع وجود مراجع وثائقية وتاريخية وإعلانات، ولقد أُطلق على هذا النوع من النشر مصطلح (الحبر الرقمي). وقبل أن تنتهي التسعينات كانت عشرات الصحف في العالم خصوصاً الكبرى منها قد سخرت كل إمكانياتها وأسست لنفسها مواقع على شبكة الأنترنت وبدأت بإصدار نسخ الكترونية من طبعاتها الورقية التي بقيت محتفظة بمكانتها دون أن تسجل تراجع في أرقام توزيعها اليومية،

الوظائف التسويقية للمؤسسة الصحفية

يمكن تحديد الوظائف التسويقية في نشاط تسويق الصحف فيما يلي :

أولاً: وظيفة البيع :

تشمل وظيفة البيع في التسويق الصحفي جميع الأنشطة المرتبطة بتوزيع الصحف وجمع قيمتها، مثل عمل مندوبي ومفتشي التوزيع، ومدير إدارة التوزيع، وقسم الاشتراكات الذي يتولى تحصيل المبالغ مقدماً. كما تتضمن متابعة التحصيل والائتمان عبر مندوبي التوزيع أو المكاتب الفرعية، ودراسة المراكز المالية للمتعهدين وتقدير التأمينات التي يقدمونها للمؤسسة الصحفية.

ثانياً: وظيفة الإعلان و ترويج المبيعات:

تستخدم المؤسسات الصحفية الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة لزيادة توزيع صحفها، سواء عبر الجرائد والمجلات أو الإذاعة والتلفزيون، كما تعتمد على وسائل ترويج المبيعات مثل اللافات على الأكشاك، والأعداد الخاصة، والمسابقات لتنشيط المبيعات وجذب القراء.

الوظائف التسويقية للمؤسسة الصحفية

ثالثا: وظيفة بحوث التسويق: وتشمل جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب الصحف من المؤسسة الصحفية إلى يد القراء وعلى هذا فإن هذه الوظيفة تشمل ما يلي :

1- جمع الحقائق المتعلقة بالسوق وطرق التسويق وسياساته ومشكلاته .

2- دراسة هذه الحقائق واستخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة

رابعا: وظيفة النقل: ويقصد بها نقل الصحف من مطابع المؤسسة إلى الأسواق في جميع أنحاء الجمهورية وخارجها، وكذلك نقل المرتجعات من المتعهدين إلى المؤسسات الصحفية، وتستخدم المؤسسات الصحفية السيارات والسكك الحديدية والطائرات لاتمام عمليات نقل الصحف.

خامسا: وظيفة التخزين: وتشمل هذه الوظيفة مجموعة أوجه النشاط التي تقوم بها المخازن الفرعية بالمناطق والأقاليم المختلفة، والتي تتضمن تسلم الصحف المرتجعة وفرزها وشحنها للمخزن الرئيسي، وكذلك ما يقوم به المخزن الرئيسي من عمليات تسلم وفرز الصحف .

سادسا: وظيفة اللف والحزم: ويتمثل نشاط هذه الوظيفة في عملية إعداد الصحف لنقلها إلى أسواق التوزيع في شكل ربط ويتوقف عدد ما تحتويه الربطة الواحدة على نوع الصحيفة، وعدد صفحاتها فبالنسبة للجرائد اليومية تحتوي الربطة على عدد يتراوح ما بين: 100 200 نسخة، وذلك حسب عدد الصفحات، ويقوم بهذه الوظيفة عمال الشحن الموجودون بمراقبة التوزيع بمطابع المؤسسة الصحفية .

□ دراسة : عبد الله بن سالم باهمام 2005

عاجت الدراسة : "ادارة التسويق والاعلانات في المؤسسات الصحفية وأثرها على السياسة التحريرية للصحف" ووظّف فيها الباحث، المنهج المسحي على بعض الصحف العربية الحكومية والخاصة، بالتركيز على رصد ما يمكن أن يؤديه الإعلان للسلعة وما يعجز عن تأديته ، ورصد خصائص الصحافة كوسيلة لنشر الإعلانات وكذا دراسة سطو الإعلانات على التحرير الصحفي من خلال عرض اتجاهات كبار الصحفيين نحو ظاهرة نفوذ الإعلان وخاصة التحرير وأثره على السياسة التحريرية للصحيفة.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أنّ الإعلان أصبح مقياسا لنجاح الصحيفة ، بعد أن كان التوزيع هو المقياس الوحيد، والصحيفة التي تفتقر إلى الإعلان لا يمكن أن تعيش طويلا مهما وزعت من نسخ.

□ دراسة : أروى الزهراني- 2022

الدراسة عنونت بـ: "إتجاهات الصحفيين السعوديين نحو تسويق الرسالة الإعلامية في الإعلام الرقمي وفق المعايير المهنية والأخلاقية" وإستخدمت الباحثة المنهج النوعي للوصول إلى نتائج البحث وأهدافه، وقامت بإعداد أسئلة مقابلة تمّ عرضها على المشاركين وبلغ عددهم في البحث 10 مبحوثين من الصحفيين والصحفيات في الصحافة الرقمية السعودية. وخلصت عملية تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج: معايير وأخلاقيات مهنية يتبناها الصحفيون السعوديون في تسويق الرسالة الإعلامية الرقمية، وأبرز القيم التي تعد ركائز للعمل الإعلامي هي الموثوقية، المصداقية، النزاهة، الحياد، الدقة، الأهمية، والآنية. كما أظهرت الدراسة مجموعة من التحديات التي تعيق تطبيق هذه القيم، أبرزها التسابق على السبق الصحفي، المنافسة بين المنصات، السعي للشهرة، والتسرع في مواكبة الأحداث.

التحديات التي تواجه الإدارة الصحفية

تواجه الإدارة الصحفية الحديثة عدة تحديات أساسية، أهمها:

1. التطور التكنولوجي في المعلومات والاتصالات، الذي غير أساليب إنتاج الصحف وجعلها أسرع وأكثر دقة باستخدام الحواسيب والأقمار الصناعية والطباعة الحديثة.
2. ارتفاع تكاليف الإصدار بعد تحول الصحافة إلى صناعة ضخمة تتطلب استثمارات مالية كبيرة.
3. شدة المنافسة مع الوسائل الإعلامية الأخرى كالتلفزيون والإنترنت، مما جعل الصحف تركز على التحليل والتفسير بدلاً من السبق الإخباري.
4. تغير أذواق القراء واحتياجاتهم الإعلامية بسبب التطورات الاقتصادية والسياسية والتعددية الإعلامية.
5. الحاجة إلى كفاءات جديدة في مجالات الصحافة الرقمية، والتحليل، والتخصص.
6. أزمة الثقة والمصداقية بين الصحافة والحكومة والجمهور، خاصة في دول العالم الثالث.
7. الاهتمام بأخلاقيات المهنة ومسؤولية الصحافة تجاه المجتمع، مع ظهور موانع شرف إعلامي.
8. أهمية البحث والتطوير لتحسين الأداء الإداري والتحريري من خلال دراسات الجمهور والرأي العام.



خلاصة

العالم الإعلامي اليوم يشهد منافسة قوية وتغيرات سريعة بسبب التكنولوجيا وتنوع وسائل الإعلام، لذلك تحتاج الصحيفة إلى إدارة ذكية تُخطط، وتُطور العمل، وتواكب التطورات الحديثة حتى تحافظ على مكانتها وجمهورها.

فمن دون إدارة فعّالة ومواكبة للتطور، لا يمكن للصحيفة أن تستمر أو تنافس بنجاح.

- 1- البلوشي عبد الله بن مبارك: "إدارة المؤسسات الإعلامية في العصر الرقمي"، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2020.
- 2- الدليمي عبد الرزاق: "إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
- 3- الشكعة سامي: "الإدارة الإعلامية في المؤسسات الصحفية"، دار الفكر العربي، 2010.
- 4- زيد عبد الله: "إدارة الإعلام: الأسس والتطبيقات"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
- 5- عبد العزيز ياسر: "إدارة المؤسسات الإعلامية في ظل الإعلام الجديد"، المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام، مصر، 2018.
- 6- سمير الهاشمي: "استراتيجيات التسويق الإلكتروني"، دار صفاء، عمّان، 2020 .
- 7- كفاح الربيعي: "التسويق الرقمي وإدارة الحملات الإعلانية"، دار وائل، الأردن، 2021.



تمنيتي بالنجاح للجميع

المحاضرة الخامسة

DGM411

إدارة المؤسسات الإعلامية

Prepared by
Dr. TEWFIK AMRI

