

## The Importance of Management in Journalistic Institutions

Sarab Al-Shareef<sup>1a</sup>  Maytham Irani<sup>1b</sup>  Yasser Abdulzahra Al-hojjaj<sup>2c</sup>

Mohammad Reza Anvari<sup>1d</sup> 

<sup>1</sup> Department of Media Management, Faculty of Social Sciences, Media and Communication, University of Religions and Denominations, Qom, Iran.

<sup>2</sup> Branch of Public Law, College of Law, University of Basrah, Basrah, Iraq.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract

The administrative body is considered the backbone of all journalistic institutions, serving as the primary guarantee for their success and the continuity of their administrative, journalistic, and technical operations. This ensures the sustainability of their journalistic activities and their ability to attract readers. This study focuses on examining the role of management in the success of operations within journalistic institutions by analyzing the significance of newspaper management, as well as the methods, techniques, and mechanisms employed in managing journalistic, administrative, and technical work. Additionally, it explores the adopted management theories, the advancements in management science, and the extent to which journalistic institution administrations keep pace with these developments and apply them in the field of journalism.

The concept of managing media institutions is a multidisciplinary research field that examines how media institutions utilize resources to meet the needs and desires of society. This concept emphasizes the effective management of media outlets.

The study reached several conclusions, most notably: management serves as the cornerstone upon which journalistic institutions rely. Administrative personnel must stay abreast of technological advancements and leverage these technologies in various forms for administrative tasks, as they provide speed, precision, and efficiency in completing communication processes. Moreover, the study recommends that journalistic institutions develop improvement plans that include programs to enhance employees' skills in alignment with ongoing professional developments in journalism.

**Keywords:** Management, Journalism, Journalistic Institutions.

OPEN  ACCESS

<sup>a</sup> **Corresponding author:** E-mail address: [sarabshareef02@gmail.com](mailto:sarabshareef02@gmail.com), +964 770 172 3990

<sup>b</sup> **Co-author:** E-mail address: [m.irani@urd.ac.ir](mailto:m.irani@urd.ac.ir), +98 912 747 6008

<sup>c</sup> **Co-author:** E-mail address: [yasser.abdulzahrara@uobasrah.edu.iq](mailto:yasser.abdulzahrara@uobasrah.edu.iq), +964 770 498 8409

<sup>d</sup> **Co-author:** E-mail address: [mr.anvari@urd.ac.ir](mailto:mr.anvari@urd.ac.ir), +98 912 754 7594

DOI: <https://doi.org/10.33282/abaa.v16i66.1223>

Received: 25/05/2024, Revised: 29/06/2024, Accepted: 31/10/2024, Published: 28/12/2024

## أهمية الإدارة في المؤسسات الصحفية

محمد رضا أنواري<sup>1</sup>

ياسر عبد الزهراء الحجاج<sup>2</sup>

ميثم إيراني<sup>1</sup>

سراب الشريف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، الاتصالات والإعلام، جامعة الأديان والمذاهب، قم، إيران.  
<sup>2</sup> فرع القانون العام، كلية القانون، جامعة البصرة، البصرة، عراق.

### مستخلص

يُعدُّ الجهاز الإداري العمود الفقري في المؤسسات الصحفية كافة، إذ يشكل الضمان الأساس لنجاحها واستمرارية أدائها الإداري والصحفي والفني بفعالية، مما يسهم في استدامة نشاطها الصحفي وجذب القراء، وتركز الدراسة على استعراض دور الإدارة في نجاح العمل داخل المؤسسات الصحفية من خلال تحليل أهمية إدارات الصحف، وأساليب وطرائق وآليات إدارتها للعمل الصحفي والإداري والفني، فضلاً عن فحص المدارس الإدارية المعتمدة، ومدى التطورات الحاصلة في مجال علم الإدارة، ومواكبة إدارات المؤسسات الصحفية لهذه التطورات وتطبيقها في المجال الصحفي، وكذلك يُعد مفهوم إدارة المؤسسات الإعلامية مجالاً بحثياً متعدد التخصصات، ويركز على دراسة كيفية استغلال المؤسسات الإعلامية للموارد لتلبية احتياجات ورغبات المجتمع، إذ يهتم هذا المفهوم بالإدارة الفعالة لوسائل الإعلام.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدّة أبرزها: إنّ الإدارة تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحفية، ويتوجب على الكوادر الإدارية مواكبة التكنولوجيا واستثمارها بمختلف أشكالها في العمل الإداري؛ لما توفره من سرعة ودقة وكفاية في إنجاز العملية الاتصالية، ووضع خطط تطويرية للمؤسسة الصحفية تشمل برامج عدّة لتطوير مهارات العاملين بما يتلاءم مع التطورات المستمرة في المجال الصحفي المهني.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الصحافة، المؤسسات الصحفية.

### مقدمة

نظراً لأن المؤسسات الصحفية تعمل في بيئة تتسم بالتغير والتطور المستمر في المجالات الإعلامية، التقنية، والفنية، وأيضاً فيما يخص الكوادر البشرية "الملاك الوظيفي"، يجب على إدارتها تبني استراتيجيات تأخذ هذه التغيرات في الاعتبار، بما يلبي تطلعات الجمهور المتغيرة واحتياجاته المتجددة، ويُعدُّ الجهاز الإداري في المؤسسات الصحفية الركيزة الأساسية لنجاحها واستمراريتها، إذ

يُعدُّ العمل الإداري علماً وفناً يتطور باستمرار، مما يفرض على الإدارة الصحفية متابعة هذه التطورات لتوظيفها في العمل الصحفي وضمان أقصى درجات النجاح الممكن.. ويستلزم ذلك وضع خطط تطويرية لسنوات قادمة تُمكن الإدارة الصحفية من مواكبة التطورات الحديثة في الصحافة والإدارة. ويفرض هذا الواقع على إدارات غرف الأخبار متابعة التطورات المستمرة في العمل الإخباري، وتوظيفها بالشكل الأمثل لضمان نجاح التغطيات الإخبارية، وتعزيز فرص التنافس مع وسائل الإعلام الأخرى، وتركز الدراسة على أهمية الإدارة في المؤسسات الصحفية، فضلاً عن السمات القيادية اللازمة للملاكات الإدارية التي تقود هذه المؤسسات.

## الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

تضمنت مشكلة البحث الإجابة عن تساؤلات الآتية:

- ما الدور الرئيس الذي يؤديه الجهاز الإداري في نجاح المؤسسة الصحفية؟
- كيف يسهم الجهاز الإداري في إدارة وتخطيط وتوجيه الملاكات الصحفية العاملة بالمؤسسة؟
- ما الوسائل والآليات التي يعتمدها الجهاز الإداري لضمان توافر المستلزمات الفنية والإدارية والتطويرية للملاكات الصحفية؟
- كيف تسهم الإدارة الناجحة في تحقيق عوامل النجاح وضمان ديمومة المؤسسة الصحفية؟
- ما النماذج الإدارية الناجحة والمناسبة التي تسهم في استمرار نجاح العمل الصحفي؟
- ما مدى تأثير الإدارة الفعّالة في تعزيز قدرة المؤسسة الصحفية في المنافسة وتقديم منتجات صحفية متميزة؟

### ثانياً: مجتمع البحث

تُعدُّ الدراسة العلمية لإدارة الصحف ذات أهمية كبيرة لا يمكن لأي صحيفة الاستغناء عنها، فهي توفر تقييماً شاملاً للإدارة الصحفية المسؤولة عن التوجيه، التنظيم، التسويق، التخطيط، وإدارة العمليات الإدارية والتحريرية، بناءً على مدى كفايتها وخبرتها المهنية، وهذا التقييم قد يُظهر نجاح الإدارة أو العكس، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة ككل وفي جودة تحرير الأخبار. وقامت الباحثة بجولة ميدانية على مجموعة من الصحف العراقية المعروفة والمنظمة في الصدور ببغداد، وتم توزيع استمارة المقابلة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة، وتهدف هذه المقابلات إلى فهم القوانين والأنظمة الإدارية الخاصة بكل مؤسسة والاطلاع على الأسس الإدارية التي تتبعها كل صحيفة، وإجراء حوارات موسعة مع مسؤولي التحرير والصفحات الأسبوعية لمعرفة مدى الالتزام بلوائح وقوانين هيئة التحرير ومدى تطبيقها؛ وذلك لضمان المحافظة على المستوى

المهني وأخلاقيات العمل الصحفي أمام جمهور الصحيفة.

### ثالثاً: عينة البحث

1. **صحيفة الصباح:** هي صحيفة سياسية تصدر عن شبكة الاعلام العراقي، إذ صدر العدد الأول منها بتاريخ 2003/5/17، وتصدر حالياً بـ(24) صفحةً فضلاً عن الملاحق الأسبوعية والشهرية، وتم اختيارها؛ لكونها الصحيفة الرسمية الناطقة باسم الحكومة العراقية، والمعتمد عليها في نشر الأخبار والقرارات الرسمية كافة، وتمول من المال العام، وهي منتظمة الصدور يومياً، وتمتلك كوادر صحفية معتمدة، وتُعدُّ من أكثر الصحف اعتماداً من قبل طلبة كلية الإعلام. (علي و السراج، 2023، الصفحات 82-83)

2. **صحيفة المدى:** هي صحيفة تصدر عن مؤسسة المدى للإعلام والثقافة والفنون التي تأسست عام 1994 في دمشق وهي صحيفة يومية تعنى بالسياسة والثقافة والفن، إذ صدر العدد الأول منها بتاريخ 2003/8/5، وهي صحيفة منتظمة الصدور يومياً، فضلاً عن ملاحقها الشهرية، وتم اختيارها؛ لكونها من أكثر صحف القطاع الخاص المحافظة على انتظام صدورها والمعروفة بعموم البلاد، ومن الصحف المعتمد عليها بالدقة والموضوعية وانتقاء الأخبار. (صحيفة المدى، د.ت)

3. **صحيفة طريق الشعب:** هي صحيفة سياسية يومية من أقدم الصحف الحزبية في العراق، انقطعت أيام النظام البائد، وتم إعادة إصدارها في نيسان عام 2003، ويرجع تاريخ صدورها الأول في 1935/7/31 باسم (كفاح الشعب)، ناطقة باسم الحزب الشيوعي العراقي والذي تأسس قبل صدورها بعام واحد، وتم اختيارها؛ لكونها من الصحف الحزبية المنتظمة الصدور، وتُعدُّ عن وجهة نظر أحد الأحزاب العريقة في البلد، ولها جمهورها القارئ المعتمد، فضلاً عن أنها تمتلك كوادر صحفية مرموقة. (صحيفة طريق الشعب، د.ت)

4. **صحيفة الزوراء:** هي صحيفة سياسية يومية تصدر عن نقابة الصحفيين العراقيين، وتحمل شعار خارطة العراق، وتعود تسميتها نسبة إلى أول صحيفة عراقية صدرت عام 1869، وتم إعادة إصدارها بعد تغيير النظام عام 2003، وتم اختيارها؛ لكونها منتظمة الصدور يومياً، وتصدر تحت إشراف كوادر صحفية متميزة معتمدة من قبل نقابة الصحفيين العراقيين. (صحيفة الزوراء، د.ت)

### رابعاً: أهمية البحث

تساعد دراسة الإدارة الصحفية على فهم كيفية إدارة عملية إنتاج الأخبار والمحتوى الصحفي داخل المؤسسات الصحفية، بما في ذلك كواليس عملية التحرير، والتصوير، والتحقيق، والتقارير، والنشر، وتساعد البحوث في الإدارة الصحفية على فهم السياسات الإعلامية المؤثرة في عمل المؤسسات الصحفية، والتشريعات، والقوانين، والتوجهات الحكومية؛ من أجل تطوير نماذج جديدة للأعمال الصحفية، واستخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية، وابتكار الطرائق والأساليب المستخدمة،

ويسهم البحث في الإدارة الصحفية في فهم كيفية تأثير وسائل الإعلام ولا سيما الصحافة على المجتمع والثقافة، وكيفية التفاعل مع القضايا الاجتماعية والسياسية والثقافية.

#### خامساً: أهداف البحث

1. معرفة أهمية الإدارة في المؤسسات الصحفية.
2. التعرف على النماذج الإدارية المعتمدة في إدارات المؤسسات الصحفية.
3. التعرف على المدارس الإدارية المعتمدة في إدارات المؤسسات الصحفية.
4. تحديد الأوجه الإيجابية والسلبية للأساليب الإدارية المعتمدة في إدارة المؤسسات الصحفية.
5. التعرف على مستوى اهتمام إدارات الصحف بوضع خطط لتطوير العمل، ومواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العمل الصحفي.

#### سادساً: نوع البحث ومنهجه

ينتمي هذا البحث إلى البحوث الوصفية، وهي البحوث التي تدرس خصائص ظاهرة ما للتعرف على سماتها وخصائصها، وتستهدف تحليل خصائص مجموعة معينة أو موقف معين أو دراسة حقائق ظاهرة ما أو مجموعة من الناس أو الأحداث للحصول على بيانات كافية عنها، والتي تعنى بدراسة الظواهر والآراء وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج محددة، كما أن البحوث الوصفية تساعد على معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة التي يمكن اخضاعها للرصد والتحليل. واستعملت الباحثة المنهج المسحي في دراستها، الذي يُعد أحد المناهج العلمية المهمة في بحوث الإعلام، وهو عملية منظمة تستهدف التحليل والتفسير، إذ يعتمد على جمع البيانات بشكل منظم ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بنتائج الدراسة.

#### سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة (محروس، 2022)، "حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية دراسة تطبيقية". استهدفت الدراسة الإفادة من الحوكمة كأحدث مفهوم في الإدارة، تعنى بتحقيق الضبط الإداري والأداء الاقتصادي الرشيد، ومحاولة وضع مقترح للتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عديدة تهدد وجودها واستمرار رسالتها الصحفية. بحثت الدراسة عن الظروف التي تحيط بالمؤسسات الصحفية، بما في ذلك نشأتها وهيكلها الإداري، والصحف التي تصدرها، إلى جانب تطور الفكر الإداري في التشريعات الصحفية وتأثيره على عمل هذه المؤسسات، وكذلك اقترح الباحث تصوراً لشكل المؤسسة الصحفية في المستقبل، يتمثل في تحولها إلى مؤسسة تنتج محتوى متعدد المنصات، بحيث تكون الصحيفة الورقية المطبوعة إحدى مكونات هذا المحتوى، وخلصت الدراسة إلى أن النموذج الملائم لنشاط المؤسسة الصحفية في المستقبل يكمن في الاستمرار بإصدار الصحف الورقية بكميات محدودة، والتركيز على تطوير الصحافة الإلكترونية،

وتوقعت أن العلاقة بين المؤسسات الصحفية في المستقبل ستكون علاقة تكاملية.  
**2. دراسة (احمد، 2021)،** "الإدارة الصحفية ومستويات تأثيرها على الأداء المهني والوظيفي للصحفيين العراقيين: دراسة ميدانية".

تتمثل مشكلة الدراسة في الغموض المحيط بنوع ونمط النظام الإداري الذي تتبعه الإدارات الصحفية في المؤسسات الإعلامية العراقية، سواء أكانت صحف أم وكالات إخبارية، وتأثير ذلك على تنظيم العمل وسلوك الصحفيين فيها، وتهدف الدراسة إلى استكشاف الأنماط والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المؤسسات وتأثيرها على الأداء المهني للصحفيين العراقيين، في ظل ندرة الدراسات المتخصصة بهذا الموضوع علمياً وبمنهجية دقيقة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات أبرزها: إن نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسات الصحفية العراقية يفضلون النمط الإداري الرأسي على الأفقي، إذ بلغت نسبة تفضيل النمط الرأسي 81.6% مقابل 18.4% للنمط الأفقي، وأظهرت النتائج موافقة نسبة (81.2%) من المبحوثين على مؤشر تنظيم موثيق اختيارية ذاتية لتنظيم العمل الصحفي، توزعت بين نسبي (28.4%) لفئة "موافق بشدة" و(52.8%) لفئة "موافق"، بينما لم يوافق (3.2%) فقط من المبحوثين على هذا المؤشر. وتتفق دراستنا مع هذه الدراسة في تحديد الأنظمة والأنماط الإدارية المتبعة في المؤسسات الصحفية العراقية سواء أكانت جريدة أم وكالة إخبارية.

**3. دراسة (عثمان، 2019)،** "إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة التلفزيونية بالتطبيق على تلفزيون (السودان) في العام (2017 وحتى 2019)".

تتمحور مشكلة الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: إلى أي مدى تؤثر إدارة المؤسسة الإعلامية في إنتاج الرسالة التلفزيونية في تلفزيون السودان؟ وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير المؤسسات الإعلامية على إنتاج الرسالة التلفزيونية، وفهم تأثير السياسة التحريرية، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدّة، من أبرزها:

- أ. أثر سوء الإدارة الإعلامية سلباً على جودة الرسالة الإعلامية.
- ب. تقتصر إدارة التلفزيون إلى الاهتمام بتحسين بيئة العمل الإعلامي، بنسبة 96%.
- ت. لا تتيح الإدارة الإعلامية للعاملين حرية التعبير في تطوير الخطط البرمجية.
- ث. لا تسعى الإدارة الإعلامية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في التلفزيون، بنسبة 84%.
- ج. عدم اهتمام الإدارة بتحسين بيئة العمل بنسبة 96% مما أثر على جودة البرامج المقدمة للجمهور.
- ح. لا تعمل إدارة التلفزيون على توفير موارد مالية تسهم في حلّ المشكلات الإدارية والهندسية وتحسين الأوضاع الاقتصادية للعاملين.

خ. انعكس سوء الإدارة سلبًا على إنتاج الرسالة الإعلامية.

4. دراسة (كاظم، 2011)، "ملكية المؤسسات الصحفية العراقية وإدارتها بعد 2003 (مؤسسات الصباح والزمان والمدى انموذجا)"

استهدف البحث دراسة أنماط الملكية في المؤسسات الصحفية العراقية بعد نيسان 2003 والنظام الإداري المتبع فيها، وركز على تحديد أشكال الملكية في الصحافة العراقية، وأنواع الإدارة الصحفية، وتشخيص الآليات المستخدمة في هذه الإدارة، وأهداف أخرى ذات صلة، أما مجتمع البحث فاشمل المؤسسات الصحفية الرئيسية "الصباح"، "الزمان"، و"المدى" خلال الفترة من 2003/4/9 إلى 2010/4/9، واعتمد الباحث على المنهج المسحي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل للملاكات الإدارية العاملة في صحف مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. تصنف ملكية "الصباح" على أنها ملكية جماعية (ملكية دولة)، بينما تُعد ملكية كل من "الزمان" و"المدى" ملكية فردية (خاصة).

ب. تعتمد إدارة الصحف في مجتمع البحث على النظام الإداري الرأسي وأحيانًا النظام المختلط بين الرأسي والأفقي.

ت. أكد أغلب المبحوثين في المؤسسات الصحفية العراقية المذكورة أن التشريعات القانونية الصادرة بعد نيسان 2003 كانت غير ملائمة فيما يتعلق بحدود النشر الصحفي.

5. دراسة (سالم، 2009)، "الإدارة الإعلامية وتنمية قدرات المؤسسات الصحفية: دراسة حالة لمؤسستي الصباح والمدى".

هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة الإدارة الإعلامية عمومًا، والإدارة الصحفية على وجه الخصوص، واستكشاف دورها في تعزيز قدرات المؤسسات الصحفية، تضمنت الدراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية، مع التركيز على الأساليب المتبعة من قبل الإدارات الصحفية ومدى تأثيرها على كفاءة وأداء العاملين ومسؤولياتهم، واعتمدت الباحثة منهج دراسة الحالة لتحقيق النتائج المستهدفة في إدارة المؤسسة الصحفية لصحيفتي "الصباح" و"المدى". وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. لم تلتزم إدارة "المدى" بمنهجية إدارية ثابتة، متأرجحة بين المركزية واللامركزية؛ إذ لم يتم إشراك العاملين في قرارات تحريرية مهمة، بينما يُؤخذ رأي القيادات الصحفية في عمليات التطوير داخل الصحيفة، مما يعطي للقيادات دورًا أكبر في اتخاذ القرار من دون إشراك العاملين.

ب. أظهرت البيانات إخفاقات في إدارة "الصباح" فيما يتعلق بالتوزيع ومستويات الرواتب، إذ شهدت انخفاضًا في معدلاتها، أما "المدى" فسجلت تراجعًا واضحًا في التوزيع وعدد العاملين.

ت. أظهرت الدراسة ضعفًا في تدريب الكوادر القيادية والعاملين في "المدى"، إذ لم يشارك 56.3%

من القيادات في الدورات التدريبية، أما نسبة عدم المشاركة في أقسام التحرير فبلغت 79%. ث. تبين كذلك ضعف التدريب للعاملين في "الصباح"، إذ لم يشارك 80.2% منهم في الدورات التدريبية، وأكد 40.6% من العاملين عدم رضاهم عن مستوى التأهيل في الصحيفة.

دراسة (Trench & Quinn, 2003)، "Online News and Changing Models of Journalism".

اشتملت الدراسة تأثيرات تحرير الأخبار الإلكترونية ونشرها على النماذج المعتمدة في الصحافة التقليدية، مشيرة إلى أن الانتقال إلى نشر الأخبار على الإنترنت يمثل أحدث تحول تكنولوجي استدعى من الصحفيين تعديل ممارساتهم اليومية وإعادة صياغة دورهم في المجتمع. وأظهرت الدراسة أن جميع كبار ممثلي التحرير الذين تمت مقابلتهم أكدوا على أن الدقة والموثوقية في الأخبار - وهما سمة أساسية للتقارير الإخبارية التقليدية كما يفهمها الصحفيون - لا تزال من أقوى العوامل في بناء ولاء المستخدم وتلبية احتياجاته، واعتمدت غالبية المواقع التي شملها الاستطلاع على نموذج تقليدي لإنتاج الأخبار، مما يعزز دور المحرر والمحرر الفرعي والأدوار الإنتاجية الأخرى المعروفة في تقديم الأخبار عبر الإنترنت، ويعتقد معظم من يتبنون استراتيجية أكثر تركيزاً على المستخدم أنها امتداد لنموذج الصحافة المهنية بدلاً من كونها إعادة ابتكار، فهم لا يسعون لإعادة كتابة قواعد الصحافة، بل يتيحون فقط علاقة أكثر تفاعلاً بين المستخدم والمحتوى، مما يسهم في تعزيز فعالية المحتوى المنقول على الموقع (Trench & Quinn, 2003).

التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

### 1. دراسة محروس (Trench & Quinn 2022)

- أوجه التشابه: تتناول الدراسة النظام الإداري للمؤسسة الصحفية، وتهدف إلى الاستفادة من مفهوم الحوكمة كأحدث أساليب الإدارة، مع محاولة وضع مقترحات للتطبيق في المؤسسات الصحفية القومية التي تواجه تحديات عدّة تهدد وجودها واستمراريتها.

- أوجه الاختلاف: تركز دراستنا على دراسة النموذج الإداري المتبع في صحف مجتمع البحث من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ميدانياً، وعقد حوارات ومقابلات معمقة مع الكوادر الإدارية، مثل: مديرو التحرير ومسؤولو الصفحات، بهدف الوصول إلى نموذج إداري مثالي من خلال تقييم الإدارات الحالية.

### 2. دراسة احمد (2021)

- أوجه التشابه: تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة النظام الإداري ونمطه الذي تتبعه الإدارات في المؤسسات الصحفية في العراق، من حيث تنظيم العمل والنشاط وسلوك الصحفيين، سواء أكانت صحيفة أم وكالة، مما يساعد في التعرف على الأنماط والأساليب التي سلكتها الإدارة الصحفية.

- أوجه الاختلاف: تركز على إعداد النموذج الأمثل لإدارة المؤسسة الصحفية من خلال المقابلات الميدانية مع الإدارات القائمة والحوارات المهنية مع الخبراء، ومعرفة الأسس المعتمدة في نقل الأخبار إلى الجمهور.
3. دراسة عثمان (2019)
- أوجه التشابه: تهدف إلى دراسة إدارة المؤسسات الإعلامية (التلفزيونية) وتأثيرها على إنتاج الرسالة التلفزيونية، مع التركيز على تأثير السياسة التحريرية والرضا الوظيفي.
- أوجه الاختلاف: تركز الدراسة الحالية على دراسة النظام الإداري للمؤسسة الصحفية الورقية.
4. دراسة كاظم (2011)
- أوجه التشابه: تستهدف الدراسة أنماط الملكية في المؤسسات الصحفية العراقية بعد نيسان 2003 والنظام الإداري المتبع فيها، مع التركيز على تحديد الملكية وأنماطها وأشكالها.
- أوجه الاختلاف: تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى النموذج الإداري الأمثل بغض النظر عن الملكية، وذلك من خلال مقارنة وتقييم الإدارات الصحفية القائمة في صحف مجتمع البحث.
5. دراسة سالم (2009)
- أوجه التشابه: تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة الإدارة الإعلامية بشكل عام، والإدارة الصحفية بشكل خاص، ودراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وتأثيرها على كفاءة وأداء ومسؤوليات العاملين، مستخدمة منهج دراسة الحالة.
- أوجه الاختلاف: تركز الدراسة المذكورة على تأثير الإدارة على كفاءة وأداء العاملين، بينما تهدف دراستنا إلى تصميم نموذج مثالي للإدارة في صحف مجتمع البحث، فضلاً عن تركيز الدراسة السابقة على دراسة النظام الإداري لصحيفتي (الصباح والمدي) فقط، بينما أخذت دراستنا الحالية النظام الإداري لعدد أكبر من الصحف مثل: (الصباح، المدي، الزوراء، وطريق الشعب).
6. دراسة Trench & Quinn (2003)
- أوجه التشابه: تناولت الدراسة غرف الأخبار، إذ أظهرت أن جميع كبار ممثلي التحرير الذين تمت مقابلتهم أكدوا على أن الدقة والموثوقية في الأخبار لا تزال من أقوى العوامل في بناء ولاء المستخدم وتلبية احتياجاته، مع اعتماد معظم المواقع على نموذج تقليدي لإنتاج الأخبار.
- أوجه الاختلاف: تهدف دراستنا الحالية إلى دراسة نماذج غرف الأخبار في المؤسسات الصحفية الورقية، بما في ذلك أساليب إدارة الأخبار ونظام التحرير المتبع فيها.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم الإدارة وأهميتها في المؤسسات الصحفية

تُعدّ الإدارة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع، لذلك أصبح الاهتمام بها من الأولويات الذي توليه المجتمعات الحديثة كبيراً، فتأثير الإدارة في العملية الإنتاجية سلباً أو إيجاباً أهم كثيراً من تأثير عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال ومواد أولية وغيرها" (المسلمي، 1995، صفحة 37).

إنّ الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه: مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف، وهذا المفهوم الشامل يتضمن الآتي:

1. العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة ممكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
  2. العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي: موارد بشرية، ومادية، ومالية، ومعلوماتية.
  3. العمل الإداري هو عمل هادف يسعى الى تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.
  4. إن الإدارة ليست فقط تنفيذاً للأعمال، بل أورد الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة نذكر بعضها منها، فقد عرفها ه. فايل بأن تدير يعني أن تتوقع وتخطط وتنظم وتأمّر وتتسق وتراقب، وعرفها ي.ف.ل. بريخ: بأنها عملية اجتماعية تتكون من التخطيط، والرقابة، والتنسيق، والتحفيز، وعرفها كونتز واودونيل: بأنها عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولاً، ثم تقوم بتحليل الوظائف الإدارية، والوظائف الإدارية الخمس هي: التخطيط، والتنظيم، واعداد الطاقم، والتوجيه والقيادة، والمراقبة (كول، 2014، صفحة 22).
- والإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى تستطيع تحقيق سلسلة من الأهداف، والإدارة تقوم بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة (حامد، 2021، صفحة 9).

### ثانياً: مفهوم الإدارة الصحفية

الإدارة الصحفية أو إدارة الصحيفة مصطلح صحفي يمكن النظر إليه من زاويتين: الزاوية الأولى الأكثر شيوعاً في الإدارة العامة للصحيفة أو إدارة المؤسسة الصحفية، بمعنى الجهة أو الهيئة أو العضو المهم الموجود داخل المؤسسة الصحفية، والذي يهيمن على نواحي النشاط الإعلاني والطباعي والتوزيعي، وتكمن أهمية عمله بكيفية تحقيق الهدف، وجعل العمل التحريري مادة تباع إلى مشتريها - وهم قراء الصحيفة- بثمن يغطي مصروفات إصدارها، ويحقق ربحاً جيداً لأصحاب رأس المال أي: الملاك والناشرين (المسلمي، 1995، صفحة 31).

وتُعدّ الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنشأة (المؤسسة الصحفية)، وتقديم التقارير

الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، فضلاً عن مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين (محروس، 2022).

### ثالثاً: وظائف الإدارة في المؤسسة الصحفية

تتضمن وظائف الإدارات الصحفية مجموعة من المهام الأساسية التي تسهم في تنظيم العمل المهني الصحفي اليومي، فالمؤسسة الصحفية مثل أي مشروع اقتصادي، تحتاج إلى إدارة فعالة؛ لضمان النجاح واستمرار هذا المشروع، وللحفاظ على سير العملية الإدارية بالشكل الصحيح، ينبغي على الإدارة الناجحة أداء وظائفها بمهارة وإبداع، وتشمل العمليات الإدارية في المؤسسة الإعلامية الأنشطة التي يقوم بها المدير لتحقيق أهداف محددة، ولا يوجد اتفاق عام بين علماء الإدارة بعدد هذه الوظائف أو حتى تسمياتها في بعض الأحيان، وترتبط هذه العناصر ببعضها ارتباطاً وثيقاً، إذ يعتمد كل منها على الآخر ويعزز فعاليته، ويمكن حصر هذه الوظائف في أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (حلاق، 2020، صفحة 36).

**1. وظيفة التخطيط:** يُعد التخطيط من أبرز الوظائف الإدارية وهو جوهر عمل المدير والأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الإدارية الأخرى، لذا يتعين على إدارة المؤسسة إيلاء اهتمام جاد لعملية التخطيط وتعزيزها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة ترتبط بشكل مترابط ضمن أطر شمولية، ويُعرف بأنه الأنشطة التي تهتم بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها والنتائج المستقبلية المراد تحقيقها، فضلاً عن ذلك توضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج (حلاق، 2020، صفحة 36).

وإن وضع الخطة هو الضمان للاستمرار، مادام الأشخاص يتغيرون، فوجود الخطة يضمن استمرار العمل، ويؤكد فاعلية الجهود، وتوجيهها في الاتجاه السليم، وتحقيق أقصى الاستفادة منها، والتخطيط في حد ذاته يشتمل على ثلاثة جوانب هي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية الواجب توافرها.
- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف (عزت، 1994، صفحة 40).

وتواجه المؤسسات الصحفية أحياناً تحديات في اختيار الإدارة الصحفية الناجحة، لا سيما في قسم الأخبار، الذي يتطلب خبرة صحفية مهنية عالية، فضلاً عن إلمام المدير بفن وعلم الإدارة بجوانبها كافة، ويشير روبن كوونغ من صحيفة وول ستريت جورنال "إنّ العثور على إدارة جيدة للمشروع في غرف الأخبار يُعدّ أمرًا صعبًا، وتعود صعوبة ذلك إلى طبيعة صناعة الأخبار التي تجعل التخطيط المسبق أمرًا معقدًا، فضلاً على ذلك، تقدم صناعة الأخبار تحديات فريدة لإدارة المشاريع مقارنةً بقطاعات مثل: البناء أو التصنيع، يقول كوونغ: "إن وتيرة الأخبار تتميز

بخصوصية كبيرة في عالم الصحافة"، بينما تتطلب عمليات بناء المستشفيات أو إنشاء الطرق السريعة سنوات عدّة، فجد إن الأخبار تتطلب عادة العمل خلال الثلاثين دقيقة القادمة أو في اليوم التالي، هذا يضيف تعقيدًا لتخطيط المشروع وإدارته (Protsiuk, 2024).

وتأتي وظيفة التطوير ضمن وظيفة التخطيط للمؤسسات الصحفية؛ كونها تعمل على وضع الخطط المستقبلية لتطوير واقع المؤسسة الصحفية والارتقاء بها، فمن دون حصول التطوير في عمل المؤسسة الصحفية حاليًا ومستقبلاً، ستعرض المؤسسة للركود، وتواجه الاندثار مستقبلاً، وتشمل عمليات التطوير في المؤسسات الصحفية الكثير من المجالات، مثل: النواحي الخاصة بالرسائل الإعلامية "نوعية المنتج الإعلامي"، والنواحي المادية التي تخص الآلات والتكنولوجيا المستعملة في تصنيع "الرسائل الإعلامية"، وتطوير الموارد البشرية المتمثلة بالصحفيين والمحررين والإداريين والفنيين العاملين في المؤسسة الصحفية، فالوسائل الإعلامية باتت مؤسسات ضخمة تعيش في ظل نظام تنافسي معقد، وتكنولوجيا تتطور بشكل مذهل، وجمهور يتعرض لرسائل إعلامية مختلفة أدت إلى تطور ذوقه واختلافه، لهذا أصبحت تستدعي إدارة متطورة تستطيع أن تعمل على دعم أنشطتها وتطويرها (الحمامصي، 1965، صفحة 29)، وتستخدم الكثير من المؤسسات قبل وضع خطط التطوير أسلوب التحليل النفسي والتحليل التقني، إذ يساعد التحليل النفسي على تحليل سلوك الأفراد، واكتشاف طموحاتهم رغبة في تطوير مهاراتهم وخبراتهم.

بينما يهتم التحليل التقني بتحديد النقص في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة والنظم الإدارية المتبعة فيها، إذ يمكن من خلال هذا التحليل تحديد نوعية الأجهزة والمعدات المستخدمة والمهارات والخبرات التي يتصف بها العاملون سواء أكانت قديمة أم متطورة (أبو عرجة، 1986، صفحة 43)، فالتطوير ضروري للارتقاء بعمل المؤسسة الصحفية، وتطوير إمكانات العاملين فيها، وتطوير المنتج الصحفي الذي تقدمه الصحيفة لجمهورها، حتى يصل مضمون الرسالة الإعلامية إلى القراء، وبما يحمله هذا المضمون من وقائع وتفضيلات وأفكار متنوعة، وتقرأ الرسالة القراءة الواعية المفيدة التي تحقق الهدف الإعلامي، يجب أن تكون جيدة التحرير، ومناسبة الصياغة رفيعة في أسلوبها الصحفي (الداقوقي، 1986، صفحة 215) وتمثل المنتجات التزامًا مستمرًا كصحفيين، يجب التفكير بشكل متزايد في المنتجات - سواء أكانت في غرف الأخبار أم في المؤسسات الصحفية - تاريخيًا، وتم التعامل مع المقالات والقصص كمشروعات - فالصحفي، يقوم بالبحث وإعداد التقارير عنها ونشرها، فقط لانتظار المهمة الآتية وما إلى ذلك، وهو ما يفسر سبب وجود الكثير من المتاعب عند النظر في الجهود التحريرية فقط (Fontoura, 2016)، فالمنتجات الإعلامية يجب أن تتصف بالابتكار والطراوة، واحتوائها على المعلومات من نوعية راقية (ادهم، 1982، صفحة 22).

فتميز الصحيفة عن باقي الصحف تشتمل على جوانب عدّة مثل: حداثة الخبر وتقنية عرضه، وجوانب المصداقية، وتصميم الصحيفة، وتنظيم صفحاتها وإخراجها وألوانها والعبارات اللافتة

فيها، وطريقة عرض وطرح وتناول الأخبار، والسبق الصحفي، وتنوع أخبارها وتغطياتها وحيويتها (عبيدات، 2009، صفحة 118)، فالمضمون الجيد للمواد التحريرية يُعد عنصراً أساسياً من عناصر نجاح الصحيفة وانتشارها وارتباطها بالجمهور؛ لأن الصحيفة تحافظ على جمهورها بشكلها الفني ودقة وموضوعية المعلومات والأخبار والموضوعات التحريرية التي تقدمها (ابو اصبح، 2010، صفحة 82)، فأصبح التطوير لازمة مهمة من أجل نجاح المؤسسة الصحفية، ولا يمكن الاستغناء عنه، مما يحتم على الإدارة الصحفية إيلائه الأهمية التي تستحق، فوسائل الإعلام أصبحت إحدى الصناعات الكبرى لإنتاج المعلومات والترفيه، وهي تحتاج لإنجاز مهماتها مهارات بشرية وإدارية وتكنولوجيا ومواد خام وابداع بشري، وهذه عناصر جميعها تحتاج إلى إدارة ناجحة تستطيع توظيفها بمهارة في ظل المنافسة بين وسائل الإعلام المختلفة محلياً وإقليمياً ودولياً (ابو اصبح، 2010، صفحة 144)، والتطوير عامل ضروري، ينعكس بالإيجاب على مجالات العمل الإعلامي كله في المؤسسة الصحفية، ومن ضمنها تطوير المنتج الصحفي الذي يحتاج باستمرار إلى عمليات تطويرية، فتطوير المنتجات يُعد من الضرورات الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة الاستمرار والبقاء عن طريق توفير بعض الفرص، والمساعدة على تقوية المركز التنافسي بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين (محسن و النجار، 2023، صفحة 135)، فنجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها في تقديم المنتجات التي تكون أفضل الى حد ما من تلك التي يقدمها المنافسون (ماك، 1999)، وتطوير المنتج الصحفي المتمثل بالصحيفة هو أساس النجاح للمؤسسة الصحفية وديمومة عملها المهني، وإن عدم وجود إدارة صحفية ناجحة لا تحقق النجاح لخطط التطوير التي تستلزم وجود إدارة كفؤة في وضعها ومتابعتها وتحقيقها وإدامة العمل بها، إذ يوجد ارتباط واضح بين مستوى كفاءة الأفراد وأداء المؤسسة، الأمر الذي يقود المؤسسات الطليعية إلى تخصيص أولوية لتأهيل الأفراد (ابو اصبح، 2010، صفحة 276).

**2. وظيفة التنظيم:** بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة، يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويجب أن يتوافر في عملية التنظيم الآتي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف المراد.
- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
- مشاركة الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوافرة لديهم للقيام بالأعمال (حلاق، 2020، صفحة 39).

**3. وظيفة التوجيه:** يعرف التوجيه على أنه الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من

خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان، وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف، فالتوجيه عملية مركبة، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل، والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، ويتم هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في: القيادة، والاتصال، والتحفيز (حلاق، 2020، صفحة 43).

**4. وظيفة الرقابة:** تعرف على أنها عملية تنظيم وضبط وتعديل للأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف، وتبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم البناء عليه في مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حتى تتمكن الإدارة من معرفة التقدم في تنفيذ الخطط، ومدى جودة الأداء، والرقابة هي الأداة التي تعين الإدارة على كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتأصل، فهي عملية مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة (حلاق، 2020، صفحة 46).

#### رابعاً: مدارس ونماذج الإدارة في الصحافة

تتعدد نماذج الإدارة ومدارسها المتبعة في إدارات الصحف، حسب الرؤية الإدارية والإستراتيجية والمرجعية الفكرية، ونوع التمويل الذي يميز صحيفة معينة عن باقي الصحف. وقد ظهرت مدارس عديدة للفكر الإداري، تمثل مداخل واتجاهات أساسية في دراسة الميدان المعقد والمتشعب للإدارة ونماذج التحليل الإداري، والتي يمكن إيجازها بالآتي: (المسلمي، 1995، الصفحات 41-42)

**1. المدرسة العلمية للإدارة:** هي التي تقوم على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقوم به المديرون من أعمال، وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنظم والمنطقي لوظائف المديرين، وتستند هذه المدرسة إلى أن الخبرة الطويلة بالعمل الإداري في مجالات ومواقف متشعبة يمكن أن تكون أساساً تشتق منه المبادئ ذات الأهمية الكبيرة في فهم وتحسين التطبيق الإداري وإنشاء نظرية للإدارة.

**2. المدرسة التجريبية:** تقوم في تحليلها للإدارة على دراسة الحالات الإدارية الفردية، وما حققته من نجاح، وما وقعت فيه من أخطاء في محاولاتها لحل المشكلات التي واجهتها، وذلك بهدف الوصول إلى عموميات، فضلاً عن نقل الخبرة الإدارية السابقة إلى الدارسين في المجال الإداري.

**3. مدرسة النظام الاجتماعي:** تنظر إلى الإدارة كنظام اجتماعي يحكم العلاقات الاجتماعية، وبهذا تركز المدرسة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتحاول إيجاد التكامل بين هذه العلاقات

في شكل منطقي، وتتادي بضرورة تفهم المديرين لعلم الاجتماع، واهتمامهم بتحليل السلوك الاجتماعي، ودراسة أثره على المنظمات الاجتماعية.

4. **المدرسة الرياضية:** وهي المدرسة التي تأخذ بأحدث الأساليب العلمية في الإدارة، وهي بحوث العمليات، والتي تركز على استخدام الوسائل الرياضية في اتخاذ القرارات بطريقة علمية معتمدة في ذلك على القوانين والمعادلات الرياضية.

5. **مدرسة نظرية القرارات:** هي المدرسة التي تركز على القرار الرشيد، أي الاختيار من البدائل المتاحة القرار الأنسب لحل المشكلة المعروضة، وهذه المدارس الفكرية للتحليل الإداري، وإن كانت تمثل اتجاهات مستقلة عن بعضها من حيث اختلافها في طريقة دراسة وتحليل العملية الإدارية، إلا أنها مداخل متكاملة في التطبيق الإداري.

### نتائج الدراسة التحليلية

بعد إجراء (40) مقابلة معمقة مع كوادر صحف مجتمع البحث، والتي كانت موزعة بالتساوي بين أربع صحف، أظهرت قراءة الإجابات أن الصحف المدروسة جميعها تتبع النمط الرأسي في الإدارة، ويعتمد هذا النمط على نموذج إداري متقارب يتوافق مع نظرية الإدارة الكلاسيكية، التي تقتض أن الموظفين مدفوعون بالدوافع المادية، مما يركز على سلطة اتخاذ القرار والقوة في الأعلى، مع وجود قوة عاملة متخصصة بشكل كبير في الهيكل التنظيمي (عبودي، 2009، صفحة 42). تهدف هذه النظرية إلى تحسين كفاءة الإنتاج، وزيادة الأرباح، وتعزيز النتائج النهائية، ومن أبرز المفاهيم التي أكدت عليها النظرية، والتي تتوافق مع إجابات المبحوثين الآتي:

1. **تقديم الحوافز لزيادة جودة العمل:** تؤكد النظرية الكلاسيكية على أهمية منح الموظفين مكافآت تحفيزية بناءً على مدى الوقت والصعوبة التي تتطلبها مهامهم، وقد أظهرت إجابات المبحوثين أن إدارة الصحيفة تعمل على تخفيف الضغوط عن العاملين من خلال الاستماع إليهم وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، وهذا يُعد تحفيزاً معنوياً يعزز شعور الفرد بأهميته وانتمائه للمؤسسة، فضلاً عن ذلك يتم تقديم حوافز مادية عند القيام بمهام إضافية أو العمل خلال الأعياد.

2. **اتخاذ القرارات بناءً على الهيكل الهرمي:** أكد أغلب المبحوثين أن القرار النهائي في اختيار الموضوعات الإخبارية وإخراجها يعود إلى هيئة تحرير الصحيفة، إذ يمكنهم حذف خبر معين قد لا يتوافق مع توجهات وسياسة الصحيفة.

3. **التخصص الصحفي:** تبين من خلال قراءة إجابات المبحوثين أن العمل داخل المؤسسة الصحفية يتم وفق نظام يُعظم الكفاءة، إذ يتحمل المسؤولون عن الصفحات مهام إنتاج وإخراج وهندسة الأخبار الخاصة بهم، كل حسب تخصصه، مثل: الصفحات السياسية، والفنية، والثقافية.

## نماذج إجابات المبحوثين

**السؤال الأول:** كيف يتعامل مديري قسم الأخبار في الصحيفة مع تحديد الأخبار المنشورة؟

أجاب الأستاذ مفيد الجزائري (رئيس تحرير صحيفة طريق الشعب) قائلاً: "نعتمد في تحديد الأخبار قبل نشرها على مراسلينا ومحررينا، ونقوم بمراقبة مستمرة لمصادر الخبر الرسمية وغير الرسمية، فضلاً عما تبثه وسائل الإعلام الدولية، كما نتابع ما يُنشر على مواقع التواصل الاجتماعي لمواكبة الأخبار التي تهم الناس".

أما الدكتور صبحي الجميلي (نائب رئيس تحرير صحيفة طريق الشعب) فقد أكد: "إنَّ الاعتماد يكون على مصادر متعددة للتعامل مع الواقع الإخباري اليومي، فضلاً عن متابعة مستمرة مع المراسلين والمصادر الرسمية والعامّة، والأهم هو المعايضة اليومية للقضايا المهمة في المجتمع".

**السؤال الثاني:** كيف ينبغي أن يتعامل مديرو ومشرفو قسم الأخبار في الصحافة العراقية مع مرحلة البحث عن الموضوعات الإخبارية؟

أوضح الأستاذ حسين النجار (مدير تحرير في جريدة طريق الشعب) قائلاً: "إنَّ المتابعة المستمرة للمواقع الرسمية الناطقة باسم المؤسسات الحكومية ومتابعة الأحداث في عموم المحافظات والدول المجاورة، وكذلك متابعة ما يُنشر على مواقع التواصل الاجتماعي، تُعد من الوسائل الأسرع لنقل الحدث".

أشار الأستاذ علي حيدر (سكرتير التحرير التنفيذي لجريدة طريق الشعب) إلى "أهمية الاعتماد على ما يتم تناوله في الواقع اليومي والمواقع الإلكترونية ووكالات الأخبار المعتمدة، كونها تُحدث باستمرار آخر الأخبار، فضلاً عن المواقع الرسمية الموثوقة".

**السؤال الثالث:** ما تأثير المعايير الداخلية على كيفية تعامل مديري ومشرفي قسم الأخبار مع تحديد إنتاج الخبر؟

ذكر الأستاذ جلال الكعبي (مدير تحرير الصحف الأسبوعية للمحافظات في جريدة الصباح) قائلاً: "إنَّ اختيار الموضوعات الإخبارية وإعادة صياغتها تتم بما يتماشى مع سياسة الصحيفة، ويتم إخراجها صحفياً وتحديد موقعها بناءً على اعتبارات عدّة، منها: آنية الخبر ومدى أهميته والجمهور المستهدف، وتسعى الصحيفة لمواكبة اهتمامات الناس لتعزيز ثقة القارئ واستمراره في شراء الصحيفة".

وأوضح الأستاذ منتظر عباس (مدير قسم التحرير في جريدة الصباح) قائلاً: "إنَّ مديري قسم الأخبار يعتمدون على توزيع الأخبار حسب اختصاصات الأقسام، مع تنقيحها وتنظيم الأخبار الداخلية والخارجية حسب الأهمية، ثم إخراجها بما يتناسب مع اهتمامات القارئ".

**السؤال الرابع:** ما تأثير المعايير الداخلية على كيفية تعامل مديري ومشرفي الأخبار مع مرحلة

تحديد الأخبار من بين موضوعات عدّة؟

أجاب الأستاذ عادل حمود حسين (سكرتير تحرير في جريدة الصباح) قائلاً: "إنّه في الوضع الحالي يتم اختيار الأخبار اعتماداً على أهميتها والجهة التابعة لها، إذ تُعطى الأولوية للجوانب السياسية".

قال د. ليبد مالك يوسف (سكرتير تحرير في جريدة الصباح): "إنّه يتم تحديد مجموعة من الموضوعات المتناسبة مع سياسة الصحيفة، وفي حال وجود أحداث مهمة، يُترك اختيار الأخبار التي ستُنشر إلى المسؤول الأعلى بناءً على وجهة نظر رئاسة التحرير".

**السؤال الخامس:** تعامل مدراء ومشرفو الأخبار مع مرحلة توزيع الأخبار؟

أوضح الأستاذ يحيى الزبيدي (مدير تحرير صحيفة الزوراء) قائلاً: "إن اختيار الأخبار وتبويب الصفحات يتم من قبل الهيئة أو مدير التحرير بناءً على الأهمية، إذ يجب أن تكون الأخبار السياسية الأحدث والأسخن، وهذا ينطبق على الموضوعات الأخرى مثل: الاقتصادية والأمنية، والرياضية". ذكر الأستاذ حسين فالح (سكرتير تحرير في جريدة الزوراء) قائلاً: "إنّ توزيع الأخبار يعتمد على الاختصاص، إذ يتولى كل مسؤول في الصحيفة العمل على الأخبار المتعلقة بمجاله، وتوزيعها حسب المكان المخصص لها، وفق رؤيته التي تتوافق مع سياسة الصحيفة".

**السؤال السادس:** تعامل مدراء ومشرفو الأخبار مع مرحلة اتخاذ القرار النهائي بشأن ترتيب المحتوى أو ضرورة تغيير أو هيكلة الخبر؟

قال الأستاذ مصطفى فليح (محرر أخبار في جريدة الزوراء): "إنّ الشكل النهائي للخبر، من حيث الإخراج الصحفي وأسلوب التحرير، يتم تحديده بناءً على القواعد المهنية المتبعة في العمل اليومي للصحيفة".

ذكرت الست تماضر محمد (محررة أخبار في جريدة الزوراء): "إنّ عملية إنتاج الأخبار تُعدّ من المراحل المهمة، ويتم تحديدها من قبل هيئة التحرير والمحررين الإخباريين، إذ تختار الأخبار حسب أهميتها وفقاً لسياسة الصحيفة واهتمامات القارئ، والقرار النهائي يكون تحت توجيه مدير التحرير".

**السؤال السابع:** المتغيرات الإيجابية على إدارة الأخبار وكيف يجب أن يكون النموذج الأمثل لإدارة الأخبار في الصحافة العراقية؟

أوضح الأستاذ ياسر السالم (مدير تحرير صحيفة المدى) قائلاً: "إنّه يجب أن يكون هناك مزيد من المرونة في إعطاء المراسلين حق اختيار الموضوع، إذ ينبغي على إدارة الأخبار عدم الضغط عليهم وتحديد اختياراتهم، مع بعض التوجيهات المتعلقة بكيفية اختيار الموضوعات المهمة المتوافقة مع سياسة الصحيفة، ويجب على المحررين أن يسهموا في الاعتماد على أنفسهم في بناء الخبر وإنتاج وتوزيع المواد الخبرية".

وأعرب الأستاذ علي حسين (رئيس تحرير تنفيذي في صحيفة المدى) عن رأيه: "بأنه لا يوجد نموذج مثالي في الصحافة العراقية، لكن هناك صحفيين يعملون بمهنية عالية ويتمتعون بسمعة موثوقة، لا سيما في صياغة التقارير وكتابة الأخبار، والأهم هو أن تمتلك الإدارة المثلى والموظفين القدرة والمهنية على جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة".

**السؤال الثامن:** كيف ينبغي أن يتعامل مديرو قسم الأخبار مع ردود الفعل من صحف منافسة أخرى أو المخاطبين أو الجمهور أو الحكومة أو الميدان السياسي؟

أشار الأستاذ عدنان عبد الحسن (سكرتير تحرير في جريدة المدى) إلى وجود إهمال أو عدم اهتمام من إدارات الصحف بمسألة ردود الفعل، وذلك لعدم وجود قسم مختص لرصد وتحليل الأخبار في الصحيفة لمتابعة ردود الأفعال من الصحف الأخرى أو تعليقات القراء على المواقع الإلكترونية. أما الأستاذ مصطفى منير (مسؤول تحرير القسم الإلكتروني في جريدة المدى) فقد اعترف بعدم وجود تنسيق أو تعاون بين وسائل الإعلام العراقية، سواء أكانت حليفة أم منافسة، مما يجعل مستوى متابعة ردود الفعل ضعيفاً جداً، ولا يحظى بالاهتمام الذي يرتقي بمستوى عمل الصحيفة.

## النتائج

1. تتوافق دراستنا بشكل عام مع الدراسات السابقة في تحليل النظام الإداري المتبع في الصحيفة وتأثيره على أداء العاملين، لكنها تختلف عنها في تقديم نموذج مثالي لإدارة الصحيفة من خلال مقارنة الإدارات الحالية لصحف مجتمع البحث.
2. يرتبط نجاح الأداء الصحفي للعاملين في المؤسسات الصحفية بشكل وثيق بنجاح الكادر الإداري.
3. يجب على الكادر الإداري في المؤسسات الصحفية أن يحرص على مواكبة التطورات الحديثة في علم الإدارة لاستغلالها في تحسين الأداء الإداري.
4. يتعين على الكادر الإداري استخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها في العمل الإداري؛ لأنها تعزز من السرعة والدقة والكفاءة اللازمة لإتمام عمليات الاتصال.
5. ينبغي وضع خطط تطوير داخل المؤسسة الصحفية تركز على تحسين مهارات العاملين، لتتماشى مع التطورات المستمرة في العمل المهني الصحفي.
6. يُعدّ مفهوم إدارة المؤسسات الصحفية مجالاً بحثياً متعدد التخصصات يركز على كيفية استغلال هذه المؤسسات للموارد لتلبية احتياجات ورغبات مجتمع معين.
7. يتضمن العمل الإداري مجموعة من الأنشطة التي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مع الاستخدام الفعال للموارد المتاحة مثل: الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية.

8. تتمثل وظائف الإدارات الصحفية بوظيفة التخطيط التي تشكل القاعدة الأساس لبقية الوظائف الإدارية، مما يتطلب اهتمام الإدارة بوضع أهداف تنظيمية واضحة، أما وظيفة التنظيم فتأتي بعد التخطيط، إذ تُجسد هذه الوظيفة الأهداف المستقبلية للمؤسسة من خلال وضع خطة محددة لتحقيقها، ووظيفة التوجيه التي تتعلق بتوجيه العنصر البشري عبر القيادة والتحفيز والاتصال، معتمدةً على فهم سلوك الإنسان، ووظيفة الرقابة التي تُعرف بأنها عملية تنظيم وضبط الأنشطة التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف، وتبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي.

9. يساهم توظيف التقنيات الرقمية المتطورة في العمل بشكل إيجابي في المؤسسة الصحفية، إذ تحقق التقنيات الرقمية أفضل النتائج في الأداء الصحفي المهني.

## المصادر والمراجع

- ابو اصبع، ص. خ. (2010). إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أبو عرجة، ت. (1986). إخراج الصحف والمجلات. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- احمد، ر. ع. (2021). الإدارة الصحفية ومستويات تأثيرها على الأداء المهني والوظيفي للصحفيين العراقيين [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية].
- ادهم، م. (1982). مقدمة في التحرير الاخباري. القاهرة: دار نشر الثقافة.
- الحمامي، ج. (1965). من الخبر الى الموضوع الصحفي. القاهرة: دار المعارف.
- الداقوقي، إ. (1986). قانون الاعلام نظرية جديدة في الدراسات الاعلامية. بغداد: جامعة بغداد.
- المسلمي، ا. ع. (1995). إدارة المؤسسات الصحفية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- حامد، ع. (2021). فن الإدارة. القاهرة: منشورات دار لوتس للنشر الحر.
- حلاق، ب. (2020). إدارة المؤسسات الاعلامية. دمشق: الجامعة السورية الافتراضية.
- سالم، س. خ. (2009). الإدارة الاعلامية وتنمية قدرات المؤسسات الصحفية: دراسة حالة لمؤسستي الصباح والمدي [طروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد].
- صحيفة الزوراء. (د.ت). من نحن. <https://alzawraapaper.com/aboutus.php>
- صحيفة المدى. (د.ت). صحيفة المدى الصحفية المستقلة الأولى في العراق. <https://bit.ly/4if6jvW>
- صحيفة طريق الشعب. (د.ت). من نحن. <https://www.tareeqashaab.com/index.php/about-us>
- عبودي، ز. م. (2009). إدارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبيدات، م. ا. (2009). إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي (4 ط). عمان: دار وائل للنشر.

عثمان، ص. ح. (2019). إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على انتاج الرسالة التلفزيونية بالتطبيق على تلفزيون السودان في العام 2017 وحتى 2019 [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].

عزت، م. ف. (1994). إدارة المؤسسات الاعلامية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

علي، ي. ح.، و السراج، ش. ك. (2023). المعالجة الصحفية لانتهاكات حقوق المرأة العراقية: دراسة تحليلية لصحيفة الصباح العراقية للمدة من 1-7-2021 ولغاية 31-12-2021. الباحث الإعلامي،

<https://doi.org/10.33282/abaa.v15i60.1024> .88-75، (60) 15

- كاظم، ر. م. (2011). ملكية المؤسسات الصحفية العراقية وإدارتها بعد عام 2003: مؤسسات الصباح والزمان والمضى نموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد].
- كول، ج. أ. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق (ح. ا. خضور، Trans.). دمشق: دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماك، م. (1999). فن إدارة البشر نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة (م. مرعي، Trans.). دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- محروس، س. (2022). حوكمة الإدارة في المؤسسات الصحفية القومية- دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإعلامية، 60(1)، 574-529. <https://doi.org/10.21608/jsb.2022.210108>
- محسن، ا.، و النجار، ص. م. (2023). إدارة الانتاج والعمليات (5 ط). بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

## Funding

None

## ACKNOWLEDGEMENT

None

## CONFLICTS OF INTEREST

The author declares no conflict of interest

## References

- Aboudi, Z. M. (2009). *Management of Public Institutions and the Foundations for Implementing Administrative Functions on Them*. Amman: Dar Al-Shorouk Publishing and Distribution.
- Abu Arjah, T. (1986). *Publishing Newspapers and Magazines*. Dubai: Dar Al-Qalam Publishing and Distribution.
- Abu Isba, S. K. (2010). *Management of Media Institutions in the Arab World*. Amman: Dar Majdalawi Publishing and Distribution.
- Adham, M. (1982). *Introduction to News Editing*. Cairo: Dar Al-Thaqafa Publishing.
- Ahmed, R. A. (2021). *Press Management and Its Levels of Impact on the Professional and Job Performance of Iraqi Journalists* [Unpublished Master's Thesis, Iraqi University].
- Al-Daouqi, I. (1986). *Media Law: A New Theory in Media Studies*. Baghdad: University of Baghdad.
- Al-Hamamssi, J. A.-D. (1965). *From News to Journalistic Subject*. Cairo: Dar Al-Maaref.

- Al-Mada Newspaper. (n.d.). *Al-Mada Newspaper, the first independent newspaper in Iraq*. <https://bit.ly/4if6jvW>
- Al-Muslimi, I. A. (1995). *Management of Media Institutions*. Cairo: Al-Arabi Publishing and Distribution.
- Ali, Y. H., & Al-Sarraj, S. K. (2023). Journalistic Treatment of Violations of Iraqi Women's Rights: An Analytical Study of Al-Sabah Newspaper from 1st July 2021 to 31st December 2021. *ALBAHITH ALALAMI*, 15(60), 75-88. <https://doi.org/10.33282/abaa.v15i60.1024>
- Alzawraa Newspaper. (n.d.). *About Us*. <https://alzawraapaper.com/aboutus.php>
- Cole, J. A. (2014). *Management in Theory and Practice* (H. A.-D. Khodour, Trans.). Damascus: Al-Farqad Publishing, Printing, and Distribution House.
- Fontoura, M. (2016, Apr 11). *The rise of the Journalist Product Manager* <https://medium.com/@MdaFontoura/the-rise-of-the-journalist-product-manager-782332488b55>
- Halaq, B. (2020). *Management of Media Institutions*. Damascus: Syrian Virtual University.
- Hamid, A. (2021). *The Art of Management*. Cairo: Lotus Publishing House for Free Publishing.
- Izzat, M. F. (1994). *Management of Media Institutions*. Cairo: Al-Arabi Publishing and Distribution.
- Kazem, R. M. (2011). *Ownership and Management of Iraqi Press Institutions After 2003: Al-Sabah, Al-Zaman, and Al-Mada as Models* [Unpublished Master's Thesis, University of Baghdad].
- Mack, M. (1999). *The Art of Managing People: New Theories and Successful Applications for Employers in Advanced Institutions* (M. Marai, Trans.). Damascus: Dar Al-Rida Publishing and Distribution.
- Mahrous, S. (2022). Governance management in national press institutions – An analytical study. *Journal of Mass Communication Research "JMCR"*, 60(1), 529-574. <https://doi.org/10.21608/jsb.2022.210108>
- Mohsen, A., & Al-Najjar, S. M. (2023). *Production and Operations Management* (5 ed.). Baghdad: Dar Al-Dhakira Publishing and Distribution.
- Obeidat, M. I. (2009). *Marketing Strategy: A Behavioral Approach* (4 ed.). Amman: Dar Wael Publishing.
- Othman, S. H. (2019). *Media Institutions Management and Its Impact on Television Message Production: A Case Study of Sudan TV from 2017 to 2019*. [Unpublished Master's Thesis, Sudan University of Science and Technology].
- Protsiuk, A. (2024, January 17). *How Journalists and Newsrooms Can Improve Project Management* <https://gijn.org/stories/journalists-newsrooms-better-project-management/>
- Salem, S. K. (2009). *Media Management and Capacity Development of Press*

*Institutions: A Case Study of Al-Sabah and Al-Mada* [Unpublished Doctoral Thesis, University of Baghdad].

Tareek Alshaab Newspaper. (n.d.). *About Us*. <https://www.tareeqashaab.com/index.php/about-us>

Trench, B., & Quinn, G. (2003). Online news and changing models of journalism. *Irish Communication Review*, 9(1), 5. <https://doi.org/10.21427/D7TQ65>