

**السيمينار العلمي الأول للدراسات العليا  
كلية الإعلام جامعة القاهرة**



## المدخل الحديثة في دراسة اقتصاديات وسائل الإعلام .. نحو الانفتاح دون التقليد

أعد المادة العلمية: ا. د محرز حسين غالي \*

عرض وتقديم: ا. محمد خليل \*\*

نظمت وكالة الدراسات العليا التابعة لكلية الإعلام جامعة القاهرة مؤخرًا (نهاية يناير الجاري 2021) السيمينار العلمي البحثي الأول، والمقام تحت عنوان "المدخل الجديدة لدراسة اقتصاديات وسائل الإعلام مقارنة نظرية ومنهجية"، وأداره د. محرز غالي الأستاذ بقسم الصحافة كلية الإعلام جامعة القاهرة، عبر المنصة الإلكترونية، وذلك بمشاركة واسعة من الأساتذة والباحثين المهتمين في مجال اقتصاديات صناعة مهنة الإعلام في الوطن العربي.

وفي بداية اللقاء العلمي، أوضحت د. وسام نصر وكيلة كلية الإعلام لشئون الدراسات العليا أن انطلاق فكرة تنظيم السيمينار العلمي جاءت في إطار الضرورة الملحة في ملاحقة ومسايرة التطورات البحثية الدولية في مجال الإعلام، ومحاولة إلقاء الضوء على تلك التجارب البحثية والمهنية لدعم وتعزيز الاستفادة من البحث العلمي في مجال الإعلام لتطوير واقع الإعلام الحالي على المستويين المحلي والإقليمي.

وفي بداية اللقاء العلمي، أوضح د. محرز غالي، مدير السيمينار العلمي البحثي الأول، أنه منذ تبلور علم الاتصال كأحد أهم العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ ثلاثينيات القرن الماضي، انصرف اهتمام الباحثين إلى دراسة تأثيرات الظاهرة الاتصالية، ودور وسائل الاتصال المختلفة ووظائفها في المجتمع، مشيرًا إلى أن ذلك جاء انطلاقًا من فرضية رئيسية مؤداها أن مؤسسات الإعلام هي مؤسسات اجتماعية في المقام الأول، دون اعتبارها مؤسسات اقتصادية أو ربحية، وهو ما أدى إلى تركيز الدراسات والبحوث على دراسة الجوانب الوظيفية لوسائل الإعلام، والأطر القانونية والتشريعية المنظمة لعملها، وكذلك حدود التداخل بين الظواهر الإعلامية والاتصالية وعلاقتها بالظواهر السياسية والثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وليس انتهاء بتأثير التطور التقني على عمليات الإنتاج الصحفي والإعلامي.

\*الأستاذ بقسم الصحافة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة  
\*\*المدرس المساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

وأشار أستاذ قسم الصحافة إلى أن أصحاب المنشآت الصحفية والإعلامية خلال القرن الماضي لم يعوا أهمية الجوانب الإدارية والاقتصادية الأمر الذي جعل كثيرا من الباحثين في مجال الإعلام ينظرون إلى هذه المرحلة الزمنية على اعتبار أنها مجرد مرحلة "تجريب" يغلب عليها الطابع الارتجالي غير العلمي.

ولفت د. غالي إلى أن الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم منذ القرن الماضي دعت إلى ضرورة ملاحقة ورصد اقتصاديات صناعة الإعلام، موضحا بأن الأزمات المالية داخل المؤسسات الصحفية والإعلامية نتيجة ندرة الموارد، أدت إلى تعزيز الحاجة البحثية لرصد أساليب إدارة تلك المؤسسات بسبب والاضطراد المستمر في تكاليف الإنتاج، وإدراك ملاك المؤسسات الصحفية والإعلامية أنفسهم لأهمية الجوانب الاقتصادية والإدارية في حياة المشروعات الصحفية، وفي ضمان قدرتها على البقاء والاستمرارية.

وتطرق أستاذ قسم الصحافة في استعراض تاريخية الاهتمام بمجال اقتصاديات الإعلام لاتجاه الملاك وأصحاب رأس المال إلى ضرورة تنظيم هذه الصناعة وفقا لمتطلبات السوق، وكذلك ضرورة الاستعانة بأنماط مختلفة من المديرين المحترفين، لافتا إلى أن تطورات صناعة الإعلام أفرزت كثير من الأفكار الإدارية المهمة والمتطورة مثل ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة، وضرورة وضع سياسات إدارية ومالية لهذه المشروعات، يتم في ضوئها محاسبة المديرين الجدد- Non Owner Manager، وهو الأمر الذي استلقت أيضا انتباه كثير من الباحثين الإعلاميين، الذين بدأوا منذ بدايات هذه المرحلة الجديدة من مراحل تطور الإدارة الصحفية، ينشغلون بدراسة الجوانب الإدارية والاقتصادية وتأثيرها في حياة المشروعات الصحفية والإعلامية.

واستطرد د. غالي بتوضيح مدى استفادة الكثير من الدراسات الإعلامية -حسب تعبيره- من التطورات الكبيرة في نظريات الإدارة ونظريات الاقتصاد على المستويين الكلي والجزئي Macro & Micro level، ومحاولة تطبيقها في مجال إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية، وكذلك استعانتها بأساليب التحليل الإحصائي ومناهج التحليل الكمي في دراسة كثير من الظواهر الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بدراسة سلوك المستهلكين، وحساب التكاليف في مقابل العوائد والأرباح، وحجم الإيرادات، حيث تجاوز ذلك الحد لدراسة خصائص سوق المنافسة وأنماطها وتأثير المنافسة على جودة المنتج الإعلامي وعلى اقتصاديات المشروعات الصحفية والإعلامية، حسب تعبيره.

وأشار مدير السيمينار العلمي إلى أن العامل الرئيسي الذي دفع بالكثير لارتداد حقل اقتصاديات الإعلام في مجال الدراسات العلمية، لما يثيره من قضايا وإشكاليات، يتمثل بدرجة كبيرة في طبيعة التحديات والأزمات المالية والإدارية التي بدأت تواجهها

المؤسسات الصحفية منذ بدايات ستينيات القرن الماضي تحديداً، ومن بعدها المؤسسات الإعلامية الأخرى، سواء ما تعلق منها بضغوط المنافسة السوقية، وتراجع عائدات المؤسسات الصحفية من التوزيع والإعلانات، نتيجة منافسة الوسائل الرقمية المستحدثة، أو ما تعلق منها بنمو ظاهرة الاحتكارات وسيطرة السلاسل والمجموعات الاحتكارية الكبرى على أسواق المنافسة، وهيمنتها على الصحف والمشروعات الإعلامية المستقلة غير ذات النزعة التجارية، بما ترتب عليه من غياب حرية المنافسة وغياب التعددية والتنوع، مروراً بجمود المؤسسات الصحفية والإعلامية على المستويين الإداري والإعلامي وتزايد معدلات انصراف الجمهور عنها، وليس انتهاء بتزايد معدلات خسائر الكثير من المشروعات الصحفية والإعلامية، نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج، في مقابل تراجع معدلات الربحية، وهو الأمر الذي دفعهم لدراسة مثل هذه الجوانب، وتحليل كافة الظواهر المتصلة بها، بهدف الوقوف على علاجها، ومحاولة تطوير أوضاع هذه الصناعة، ليس باعتبارها فقط تمثل أحد أهم الصناعات التي تسهم في تعزيز الاقتصاد القومي، وإنما باعتبارها تمثل أحد الركائز المهمة في الحفاظ على النظام الديمقراطي للمجتمعات الغربية ودعم بقائه وتطوره.

ويوضح د. غالي أنه إذا كان الباحثون من رواد هذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية قد وضعوا أيديهم منذ مرحلة مبكرة على جوهر الأزمات والتحديات التي تواجهها صناعة الصحافة والإعلام عموماً، وأهم الدوافع التي أسهمت في تزايد اهتمامهم بهذا المجال البحثي وتطوره المستمر، فإنه من المقطوع به والمسلم بصحته - وفقاً لنتائج الكثير من الدراسات وشواهد الواقع الفعلي - أن هذه الأزمات والتحديات التي تواجهها صناعة الصحافة خاصة، والإعلام عامة، قد استقطبت وأصبحت من الضخامة بمكان، للدرجة التي جعلت كثيراً من الباحثين والنقاد قد باتوا يؤمنون بأن صناعة الإعلام التقليدي قد دخلت في مرحلتها الأخيرة، وأنها معرضة خلال العقود القادمة - على أقصى تقدير - للانقراض، لصالح البدائل الإلكترونية ووسائل الإعلام الجديد، وفي مقدمتها شبكات التواصل الاجتماعي والوسائط الاتصالية الأخرى.

حيث تشير الدراسات والبحوث - حسبما يوضح د. غالي - إلى تزايد معدلات استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام الجديد، وزيادة معدلات نشر الإعلانات بها، وكذلك الاعتماد عليها في الحصول على الأخبار والمعلومات، في مقابل تراجع الاعتماد على وسائل الإعلام التقليدية، وتراجع إقبال المعلنين عليها، وانخفاض عائداتها من التسويق والإعلانات، الأمر الذي زاد من حدة المشاكل المالية والإدارية لمؤسسات الإعلام التقليدية، وهي الإشكالية التي صارت واضحة للجميع، وأصبحت تفرض على المتخصصين والمعنيين بدراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصاداتها ضرورة التصدي لها من خلال دراسة جوانب هذه الأزمات وأبعادها والعوامل التي أدت إليها، وكذلك وسبل علاجها وتطوير أوضاعها، إضافة

إلى دراسة مدى التطور الذي وصل إليه حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصاداتها، على مستوى أجدته البحثية وأطره النظرية والمنهجية، وإلى أي مدى تتلاءم هذه التطورات النظرية والمنهجية المستخدمة في دراسات هذا المجال مع طبيعة التحديات والإشكاليات المطروحة، ودورها في محاولة تحليلها وتفسيرها ، وطرح البدائل والسيناريوهات المختلفة لمواجهتها والتصدي لها ، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة ، وتتبع منه أهميتها وحدودها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتشير نتائج الدراسات والبحوث -حسب قوله- إلى أنه بالرغم من أن حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصاداتها، قد بدأ يتبلور بصورة واضحة منذ بدايات الخمسينيات من القرن الماضي في كثير من المجتمعات الغربية ، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بل ويمتد منها لغيرها من الدول والمجتمعات الأخرى، ومن بينها مصر - التي قدم فيها الباحث حسنين عبد القادر أطروحته التي حصل بها على درجة الدكتوراة في الإعلام من جامعة القاهرة حول " توزيع الصحف في جمهورية مصر العربية " عام 1956 - ، وتزايد الاهتمام من قبل كثير من الباحثين بارتياح هذا المجال من مجالات الدراسات والبحوث سواء في إطار المدرستين الأكاديميتين الإدارية أو الإعلامية منذ نهاية الستينيات من القرن الماضي ، وصولاً إلى تأسيس مدرسة بحثية متكاملة لهذا الحقل من حقول دراسات الإعلام مع بدايات الثمانينيات ، وتطور هذه المدرسة وهذا الحقل حتى أصبحت له أقسامه العلمية المتخصصة في كبرى الجامعات العالمية.

إلا أن ثمة إشكالية رئيسية -بحسب تعبيره- استمرت تواجه تطور هذا التخصص وحدود الاستفادة من دراساته وتطبيقاته في الواقع العملي، وتمثل هذه الإشكالية في عدم قدرة الباحثين من رواد هذا الحقل، ومن المتخصصين في هذا المجال من الأجيال المتعاقبة على صياغة أطر نظرية ومنهجية ومقاربات بحثية وثيقة الصلة به، وتتبع من خصوصية إشكالياته، ومن خصوصية صناعة الصحافة وصناعة الإعلام نفسها، وخصوصية الظاهرة الإدارية والتنظيمية بها، الأمر الذي أدى إلى تضائل حدود الاستفادة من دراسات هذا الحقل، وأدى في كثير من الأحيان إلى تبعيتها ودورانها في فلك الدراسات الإدارية والاقتصادية ، وهي الإشكالية التي يسعى هذا الملحق العلمي والدراسة التي أجراها الباحث في هذا السياق لمحاولة الوقوف على أبعادها، وتطورها التاريخي ، ومدى قدرة الباحثين في إطار المدرستين الأكاديميتين العربية والغربية على تطوير أطرهم النظرية والمنهجية ، ومدى ملاءمة ذلك للتطورات التي يفرضها الواقع الراهن والتحديات التي تواجه صناعة الصحافة والإعلام.

### الأطر النظرية في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية.. أين نحن؟

انتهت الدراسة التي أجراها الباحث (د. محرز غالي) في هذا السياق إلى أن حقل إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية قد مر بمجموعة من المراحل فيما يتصل بتطور

توظيف النماذج والمداخل والأطر النظرية في دراساته المختلفة، حيث استفادت دراسات هذا الحقل من تطور نظريات الإدارة بدءاً من نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، مروراً بنظريات المدرسة السلوكية، انتهاءً بنظريات المدرسة الحديثة في الإدارة ، وقد أظهرت النتائج أن الدراسات التي أجراها بيكارد Robert Picard وغيره من الباحثين في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن ثمة اختلافاً بين حقلي " إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصاديات المؤسسات الإعلامية " سواء على المستوى الموضوعي، أو على مستوى الأطر النظرية.

فكما يشير د. غالي فقد توصل الباحثون إلى أن الدراسات الإعلامية التي اهتمت بالجوانب الاقتصادية لصناعة الإعلام قد تطورت في توظيف الأطر المفسرة للظواهر الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة، وأنها قد مرت بمجموعة من المراحل في هذا الإطار أيضاً بدءاً من اهتمامها بتوظيف النظريات الاقتصادية للمدرسة الكلاسيكية الجديدة، والتي ركزت في مستويات تحليلها على دراسة المؤسسات والمستهلكين وأوضاع السوق، وعناصر صناعة الإعلام، بالتركيز على دراسة مصادر التمويل، حجم الطلب ، سياسات التسعير، الإنتاج، مرونة الطلب والتنوع وغيرها ، مروراً بالاستفادة من النظريات الجديدة التي قدمها أنصار نظريات التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام، باعتبارها أحد الروافد المهمة أيضاً في إطار المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، والتي ركز أصحابها على دراسة أساليب التنظيم ، والأداء، والاتصال التنظيمي، والتعددية والتنوع ، واستراتيجيات المؤسسات.

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

وقد توصلت الدراسة إلى أن ثمة اتفاق كبير بين الباحثين على أن هناك ست مجموعات أساسية من الأطر النظرية التي يتم توظيفها في بحوث إدارة المؤسسات الإعلامية، وأن هذه النظريات تتمثل في: نظريات استراتيجيات الإدارة - ونظرية تبني المستحدثات التكنولوجية وعلاقتها بالإبداع والتطوير المؤسسي، ونظريات

الجمهور / سلوك المستهلكين، ونظريات التوافق والفعالية الإدارية، وبعض مداخل نظرية الاقتصاد السياسي لوسائل الإعلام، ونظريات الثقافة المهنية والتنظيمية.

وعلى مستوى الأطر النظرية التي يتم توظيفها في دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية، اتفقت الدراسات -حسب د. غالي- على أن هذه الأطر يأتي في مقدمتها مداخل نظرية التنظيم الصناعي لوسائل الإعلام، التي شهدت تطبيقا واسعا في معظم دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية، كأحد النماذج المهمة التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة ، يليها مدخل استراتيجية الإدارة المستندة على تعظيم الموارد، ونظرية الثبات المعياري التي طبقت في دراسات التكاليف وحسابات العوائد والأرباح، ثم نظرية التنمية الاقتصادية التي تم تطويرها وتوظيفها في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام على يد بعض الباحثين مثل (Davenport & Beck, 2001).

والتي اتفق أنصارها بدرجة كبيرة مع نظرية تجزئة السوق، كأحد أهم التصورات المطروحة لمواجهة ظاهرة الاحتكار وتركيز الملكية، والتي انتهت إلى أن عملية تجزئة السوق تسهم بشكل كبير في تطور الصناعات المختلفة ونموها وزيادة معدلات التنافسية بينها ، وقد قدم أنصار هذه النظرية دليلا علميا على صدق تصوراتهم بما يحدث الآن في مجال صناعة النشر الإلكتروني وظهور وسائط الاتصال الجديد ، ودور هذه التطورات التكنولوجية في تطوير النماذج الاقتصادية والإدارية التقليدية ، وفي فتح أسواق جديدة ، وفي تطوير محتوى وسائل الإعلام وتعزيز مواردها الاقتصادية.

ويشير مدير السيمينار العلمي إلى أن Allan Albrann رصد في دراسته المهمة حول " الاتجاهات التاريخية وأنماط البحث في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية " المراحل التي مرت بها عملية تطور الأطر النظرية المستخدمة في هذه الدراسات، مؤكدا أن ثمة مجموعة من المداخل النظرية التقليدية التي ظل الباحثون أسرى لها منذ الستينيات حتى منتصف الثمانينيات، وهذه الأطر النظرية تتمثل في نظرية فعالية الإدارة Management Effectiveness ، والتي تقوم في جوهرها على مزج أفكار المدرستين الكلاسيكية والسلوكية ، حيث يؤمن أنصار هذه النظرية أن فعالية الإدارة كهدف أو نتيجة رئيسية لا يمكن أن تتحقق دون الموازنة بين تطوير أساليب وعناصر وتقنيات الانتاج ، وبين تلبية واشباع احتياجات العاملين في المؤسسات ، والاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم ، وضرورة تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين بها ، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر في مفاهيم الرقابة والسيطرة بحيث تتحول الرقابة من سيطرة كبار المديرين على كافة التفاصيل ، إلى مفهوم الرقابة الذاتية ، من خلال رفع مستوى الوعي وتعزيز قيم الانتماء للمؤسسة.

إضافة إلى نظرية القيادة Leadership والتي يفترض أنصهارها أن ثمة فارقا جوهريا بين المديرين والقادة، فالقيادة تعني في أبسط مفاهيمها القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام، ومن ثم فإن المؤسسات المختلفة لا بد أن تؤمن إبان عملية تنظيم العمل وتحديد المستويات الإدارية المختلفة بضرورة اختيار العناصر القيادية المؤهلة لإدارة العمل، وأن تؤمن أنه كلما كانت المستويات الإدارية لديها مهارات القيادة وأساليبها كلما أصبح من السهولة بمكان تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية.

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

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

ويعرج د. غالي سريعا إلى استعراض نظرية استراتيجية الإدارة Strategic Management ، فيوضح أنها ظهرت مع تطور مؤسسات الأعمال وتضخمها وزيادة حدة تعقيداتها التنظيمية والإدارية ، ومع اتساع حجم الأسواق وزيادة حدة

المنافسة ، بات واضحا للجميع أنه لا سبيل للتعامل مع كل هذه التطورات وتفسيرها إلا من خلال نظرية جديدة قادرة على استيعاب كل هذه التطورات والتعامل معها ، فظهرت نظرية استراتيجية الإدارة لتصبح واحدة من أهم نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة منذ ثمانينيات القرن الماضي ، وتفترض أن هذا النمو الهائل والمضطرد في مؤسسات الأعمال واتساع نطاق الأسواق يتطلب من مديري هذه المؤسسات ضرورة تبني مداخل استراتيجية في التفكير وفي التخطيط وإدارة العمل ، من خلال التركيز على دراسة أوضاع السوق وآليات عمله ، ودراسة أوضاع المنافسين ومناطق القوة والضعف لديهم ، وصولا لدراسة المستهلكين والعملاء ، للتعرف على احتياجاتهم وورغباتهم وتوقعاتهم ، لضمان القدرة على المنافسة ، وضمان القدرة على فتح أسواق جديدة وتعزيز مكانة المؤسسات والمشروعات في الأسواق القائمة والمحتملة .

### تطور نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين:

ففي استعراض تطور نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، فيشير د. محرز غالي إلى دراسة Peter Drucker حول ( Management challenges for the 21st century, 1999 ) والتي رصدت تطور مؤسسات الأعمال والأسواق التي تعمل في إطارها ، وزيادة التوجه نحو عولمة الاقتصاد والتجارة، وزيادة حجم الشركات العابرة للقوميات والمتعددة الجنسية، تقتضي ضرورة التفكير فيما بعد النظريات السائدة المطروحة، وضرورة البحث عن نماذج ونظريات جديدة لتفسير الظواهر الإدارية والاقتصادية المستحدثة، ويضيف: بـ"إن القدرة على مواجهة التغيير تتطلب من الباحثين والمديرين البحث عن نماذج جديدة لإدارة هذا التغيير ، فلم يعد من المنطقي استخدام وتطبيق نفس المداخل والنماذج الكلاسيكية أو الحديثة التي تجاوزها الزمن، بل أصبح من الضروري جدا تطوير أطر نظرية ومداخل قادرة على استيعاب هذه التطورات وهذه التغييرات ولديها القدرة على تحليلها وتفسيرها".

ويرى د. محرز غالي أن النماذج والنظريات الجديدة مالم تأخذ في حسابها دراسة المتغيرات والتطورات التي تحدث خارج بيئة المؤسسات المختلفة بنفس درجة الاهتمام بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية فلن يقدر لها النجاح أو القدرة على الاستمرارية ، ويستطرد الباحث قائلا : إن المؤسسات ومنظمات الأعمال الجديدة أصبحت في الجانب الآخر تحتاج إلى تطوير أساليب تنظيمها وتصميم هيكلها ، وتحتاج إلى أنماط مختلفة من المديرين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ، ولديهم القدرة على الإبداع في صناعة القرارات ، وفي بناء التوقعات ، وفي فهم المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة ، وبدون هذا الشروط لاشك فإن الإدارة في مستقبل الأيام القادمة ستظل تعاني من نفس الضغوط والتحديات التي واجهتها على مدار العقود السابقة.

### الأطر النظرية الحديثة في دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام

فتعد بحسب د. غالي، **نظرية التنظيم الصناعي** لوسائل الإعلام واحدة من أهم النظريات المعنية بتحليل الظواهر الاقتصادية على مستوى ما يسمى بالاقتصاد الجزئي، حيث تهتم هذه النظرية بتحليل الأسواق **Micro-Economic Level Approach** ودراسة المتغيرات المؤثرة في سلوك هذه الأسواق وخصائصها، وخصائص القوى التنافسية بها، وهو الاتجاه الجديد الذي بدأ يسود دراسات اقتصاديات المؤسسات الإعلامية منذ بدايات الألفية الجديدة.

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

وفي الحقيقة لم تتوقف إسهامات الباحثين والمنظرين عند حدود التطور في التحليل الاقتصادي لصناعة الإعلام، بل ظهرت كثير من الأطر والمداخل والنماذج النظرية التي تم تطويرها وتطبيقها على مثل هذه الظواهر، ولعل من أبرز هذه الأطر النظرية - نظرية المباراة الرياضية: **Mathematical Game Theory** والتي تنطلق من فرضية رئيسية مؤداها، أن ثمة لاعبين رئيسيين في كل سوق من الأسواق التي تعمل في إطارها الصناعات المختلفة، وأن هؤلاء اللاعبين الرئيسيين يسيطرون على هذه الأسواق من خلال معادلة بسيطة تتمثل في احتكار القلة المؤثرة لهذا السوق مع تمايز المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، بحيث يصبح هناك نوع من المنافسة المشروطة. وتعود هذه النظرية في أصولها إلى علم الرياضيات ومن خلال تطبيق أساليبه المختلفة التي قدمها في نمذجة الاستراتيجيات، ونمذجة العوائد المتوقعة منها، كما شهدت هذه النظرية تطبيقات كثيرة في مجال الاقتصاد وعلم الأحياء وعلم السياسة وغيرها، كذلك شهدت تطبيقات مهمة في مجال اقتصاديات المؤسسات الإعلامية، خاصة فيما عرف بدراسات أنماط الأسواق وتصنيفها والتميز بين خصائصها. وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات تعتمد في صياغة سياساتها واستراتيجياتها على أساس توقعاتها وتصوراتها لسياسات واستراتيجيات المؤسسات والمشروعات المنافسة.

ويوضح أستاذ الصحافة أن نظرية ثنائية السوق وتشبيك الصناعات Network : Industries and Two-Sided Markets. تعد من النظريات الحديثة في التي استخدمت في التحليل الاقتصادي لصناعة الصحافة والإعلام وقد ظهرت هذه النظرية أيضا كأحد أشكال التطور في الأطر النظرية المستخدمة في هذا الحقل بعد الإسهامات التي قدمها رواد وأنصار المدرسة الكلاسيكية الجديدة. وقد بدأ الباحثون في مجال دراسات اقتصاديات وسائل الإعلام في تطبيق هذه النظرية في دراساتهم منذ عام 1974، ثم تطورت بعد ذلك من خلال تطور الدراسات التي طبقتها خلال المراحل والعقود التالية.

وتنطلق النظرية -بحسب غالي- من فرضية رئيسية مؤداها أن نجاح أية صناعة أو أية مؤسسة أو مشروع ، يتوقف على مدى قدرة هذه الصناعة على خلق سوق ثنائية أو متعددة الأطراف بينها وبين غيرها من الصناعات الأخرى ، وقدرة كل منهما من خلال آليات التشبيك على توجيه العملاء والمستهلكين نحو الاستفادة من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الصناعات الأخرى ، فالتطور الذي حدث في مجال الاتصالات ( فعلى سبيل المثال ما حدث من تطورات وتشبيك في مجال الأقمار الصناعية ونقل البيانات والمعلومات عن بعد) ، حين تم ربطه وتوظيفه في خدمة صناعة الإعلام وفي مجال نقل البيانات والاتصالات عن بعد ، قد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على خدمات هذه الصناعات المختلفة معا ، وهو الأمر الذي اختبرته كثير من الدراسات التي أجريت في هذا السياق ، وثبتت صحة فرضياتها ونتائجها.

ويرى د. غالي أنه من وجهة نظر أنصار هذه النظرية، يصبح تأثير الفرد الواحد في قيمة استهلاك الخدمات والمنتجات، هو في مدى قدرة الآخرين على إدراك سلوك هذا الفرد، وتبنيه وقدرته على التأثير فيهم، أو ما يمكن بلورته فيما اصطلح عليه بالتأثير الشبكي، وتشير الدراسات التي أجريت خلال عقد الثمانينيات أن تطور نموذج التأثير الشبكي وثنائية السوق، قد فرض على إدارات المؤسسات تطوير سياساتها واستراتيجياتها، حيث أصبحت الصناعات التي لديها جمهور تجمعهم روابط شبكية محددة، أكثر قدرة على تحقيق مكانة سوقية ، وأكثر قدرة على المنافسة ومواجهة تقلبات السوق.

وينوه د. محرز إلى **مدخل اقتصاديات المعلومات**، فيؤكد أنصار هذا المدخل أن عملية الرشد في صناعة القرارات وفي رسم السياسات المالية والإدارية للمؤسسات الإعلامية تتوقف على مجموعة من العوامل هي :أ- حجم المعلومات المتوافرة أمام المديرين حول الأسواق وخصائص العملاء والمستهلكين، وجودة هذه المعلومات وشموليتها ومدى دقتها، إذ تعد المعلومات من وجهة نظر أصحاب هذا المدخل أحد أهم الموارد الاقتصادية للمشروعات وليست مجرد وسيلة من وسائل المعرفة. ويرون أنه كلما كانت تكلفة هذه المعلومات ضئيلة، كلما كانت أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية والعكس صحيح، ومدى قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع هذه

المعلومات، وقدرتهم على تحليلها وتوظيفها في تحديد خياراتهم وقراراتهم وطبيعة الظروف والمتغيرات الاجتماعية والإنسانية المحيطة بالمديرين وتأثيرها في قراراتهم.

### الأطر النظرية المستخدمة في دراسات المؤسسات الإعلامية عربيا

فيشير د. غالي إلى أن بحوث إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية واقتصاداتها، قد استفادت من هذه التطورات النظرية الجديدة، وبدأ في توظيفها، سواء من خلال الاستفادة من أطرها المفاهيمية الجديدة، أو من خلال تطبيق مداخلها النظرية، وقد استفادت هذه الدراسات من هذه الأطر في تحليل كافة الظواهر الاقتصادية والإدارية المرتبطة بصناعة الصحافة، وصناع الإعلام عموما وفي فهمها وتفسيرها، بل وفي تطوير هذه الأطر النظرية في سياق هذا الحقل البحثي المهم.

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

وتشير النتائج التي عرضها د. محرز غالي إلى أن دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصاداتها تدرج في إطار أربعة حقول وتخصصات فرعية يأتي في مقدمتها حقل " إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية وأساليب تنظيمها " وذلك بنسبة 48.33% من إجمالي دراسات هذا المجال ، يليها الدراسات التي تدرج في إطار حقل " الجوانب التكنولوجية في صناعة الصحافة والإعلام وتأثيرها على إدارة المؤسسات الإعلامية" بنسبة 21.66% من إجمالي السابق نفسه ، ثم الدراسات التي ركزت على " الجوانب الاقتصادية لوسائل الإعلام" وذلك بنسبة 18.33% ، وأخيرا الدراسات التي تدرج في إطار حقل " بيئة العمل الإعلامي وتأثيرها على سياسات الصحف ووسائل الإعلام والأداء المهني للقائمين بالاتصال " وذلك بنسبة 11.66% ، وهي نتيجة تكشف بوضوح طبيعة أولويات اهتمامات الباحثين المعنيين بهذا الحقل من حقول الدراسات الإعلامية ، حيث تزداد اهتمامات الباحثين المصريين والعرب

بدراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية ، وكذلك الجوانب الفنية والتكنولوجية في صناعة الصحافة ، في مقابل تراجع اهتمامهم بدراسة تأثير بيئة العمل الصحفي (بما تتضمنه من قيود وتشريعات وقواعد منظمة وعلاقات عمل ) على سياسات الصحف وأداء العاملين بها ، وكذلك دراسة الجوانب الاقتصادية في صناعة الصحافة على أهميتها ، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء مجموعة من الاعتبارات الأساسية تتمثل في: - صعوبة الدراسات المرتبطة بالجوانب الاقتصادية في صناعة الإعلام ، نتيجة لغلبة الطابع الفني عليها ، مقارنة بالدراسات التي تنتمي للحقول الفرعية الأخرى ، يضاف إلى ذلك وجود عامل آخر مهم يتمثل في عدم توافر البيانات والمعلومات ذات الصلة بالسياسات المالية للمؤسسات ومصادر تمويلها وإيراداتها، وكذلك البيانات المتعلقة بعوائدها وأرباحها وحجم استثماراتها وخسائرها ، حيث تعتبر معظم - أو كل - المؤسسات مثل هذه المعلومات من قبل الأسرار العسكرية التي لا يمكن الإفصاح عنها ، وهو الأمر الذي يزيد من صعوبة دراسات هذا الحقل وعزوف الباحثين عنها.

### الرؤية المستقبلية في ضوء قراءة معطيات الواقع

فيوضح د. غالي على مستوى أجندة الاهتمامات البحثية وأولويات القضايا المستقبلية:

أنه من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تضمنتها الاتجاهات البحثية الجديدة التي قام الباحث بتحليلها توصل الباحث إلى أن ثمة مجموعة كبيرة من القضايا والإشكاليات البحثية التي أغفلتها الدراسات والبحوث التي تنتمي للمدرسة العربية، لأسباب قد سبق ذكرها، وهي أسباب وإن كان بعضها يتسم بالموضوعية والوجاهة، إلا أنها يجب أن لا تحول دون تجاوز هذه العقبات والصعوبات، بالعمل الجاد على تطوير أجندة الاهتمامات والأولويات البحثية الحاكمة لتخصص اقتصاديات المؤسسات الصحفية ومصادر تمويلها، وفيما يلي سوف نستعرض أهم القضايا والإشكاليات البحثية الأولى بالاهتمام خلال المرحلة القادمة، من واقع مؤشرات التطور في كل اتجاه من الاتجاهات البحثية الجديدة في إطار هذا التخصص:

**أولاً: بالنسبة للدراسات التي ركزت على أزمة التمويل في إطار صناعة الصحافة التقليدية، وصناعة الإعلام التقليدي وعلاقتها بطبيعة النموذج الاقتصادي التقليدي الذي يحكم هذه الصناعة، فقد اتفقت نسبة كبيرة من الدراسات على أن صناعة الصحافة وصناعة الإعلام التقليدي، قد شهدت من داخلها، مجموعة من تجارب الإصلاح وإعادة الهيكلة الناجحة، سواء بتطبيق نموذج الصحافة المجانية، أو تطوير الاستراتيجيات الإدارية والسوقية " مثل تطبيق نموذج بورتر للشراكة التكاملية " " نموذج التحالف الإداري والتنظيمي"، " نموذج الاندماج الاقتصادي"، " استراتيجيات التكامل بين القطاعات التحريرية والتجارية"، وهي جميعا تجارب- أكدت نتائج الدراسات التي اختبرتها- أنها قد حققت نجاحا كبيرا في زيادة إيرادات المؤسسات**

الصحفية من الإعلانات، أو من الإعلانات والتسويق والاشتراكات معاً، إضافة إلى تنوع مصادر إيرادات هذه المؤسسات من خلال التوسع في المشاركة في استثمارات أخرى بديلة، وهي قضايا وإشكاليات يرى الباحث أنها لم تدرس في مصر والعالم العربي على وجه الإطلاق، ومن ثم فإنه يوصي الباحثين والمعنيين بهذا التخصص بأهمية صياغة نماذج وطنية من هذه التجارب، ومحاولة التعاون مع المؤسسات الصحفية في صياغتها وتطبيقها، لضمان تحقيق الاستفادة المثلى والمتبادلة بين الأكاديميين والمؤسسات الصحفية والإعلامية من جهة أخرى .

ثانياً : بالنسبة للدراسات التي ركزت على تمويل الصحافة المطبوعة والرقمية في إطار النماذج الاقتصادية الجديدة التي تحكم صناعة الصحافة والنشر الرقمي وعلاقتها بالتطورات التكنولوجية الراهنة، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسات على أن أزمة التمويل التي تشهدها صناعة الصحافة التقليدية، ترجع في الأساس إلى اعتماد هذه الصناعة على النموذج الاقتصادي التقليدي (سوقي القراء والمعلنين)، دون بذل أية جهود في محاولة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والضغط التي تفرضها أسواق المنافسة، والبيئة الاتصالية الجديدة، من خلال تطبيق سياسات التحول، وزيادة التوجه نحو رقمته النشر، وتبني النماذج الاقتصادية الجديدة، القائمة على تعددية السوق، ومداخل اقتصاديات صناعة الخدمات، واقتصاديات المعلومات، والتجارة الإلكترونية والتسويق الشبكي، والاستثمار في مجال التطبيقات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وقد اتفقت الدراسات على أن المؤسسات والمشروعات الصحفية التي تبنت هذا التوجه قد استطاعت استعادة مكانتها السوقية، وزيادة معدلات ربحيتها، كما استطاعت تنويع مصادر إيراداتها وتمويلها، وهي في الحقيقة قضايا وإشكاليات رغم أهميتها، لم تحظ بالاهتمام الكافي في سياق الدراسات العربية، خاصة فيما يتعلق بطبيعة النماذج الاقتصادية الجديدة التي تحكم صناعة النشر، وحركة الأسواق، وهو ما يوصي الباحث بأهمية إقناع المؤسسات الصحفية أن تكون شريكا في إطار مثل هذه الدراسات، على أن يتم تطبيقها بشكل تجريبي، لضمان تعظيم الاستفادة على المستويين العلمي والتطبيقي، بعيداً عن الإشكاليات والقضايا المستهلكة التي يتم إعادة اجترارها دون إضافة حقيقية تذكر.

ثالثاً: بالنسبة للدراسات التي ركزت على سلوك عملاء وسائل الإعلام ومنها الصحف المطبوعة والرقمية من (القراء - المشتركين - المستخدمين - المعلنين)، فقد اتفقت هذه الدراسات أيضاً على أنه بالرغم من وجود علاقة سلبية بين تطبيق سياسات تقييد المحتوى والدفع مقابل الحصول على المعلومات، وبين إيرادات المؤسسات الصحفية والصحف الرقمية من الإعلانات والاشتراكات، إلا أن ثمة دراسات كثيرة تؤكد أن هناك كثيراً من السياسات والاستراتيجيات والنماذج التي يمكن أن تستخدم في تطوير العلاقة بين العملاء والمستهلكين وبين المؤسسات الصحفية، سواء تعلق ذلك بتطوير أساليب إنتاج وتسويق المحتوى، أو تعلق باستراتيجية "تكامل

المزايا النسبية"، أو " الاستثمار في بيانات العملاء والجمهور مقابل مجانية الخدمات"، وهي قضايا وإشكاليات بحثية - رغم أهميتها أيضا- لم تحظ بأي اهتمام يذكر في إطار الدراسات العربية، بل إنها تعد واحدة من أفقر المجالات التي تم دراستها في إطار هذا التخصص، وفي هذا السياق يوصي الباحث بضرورة توجيه الباحثين إلى ارتياد هذا المجال، من خلال التركيز على قضايا وإشكاليات مثل " تأثير سياسات تسعير الصحف على معدلات إيراداتها وربحيتها"، " تأثير سياسات تسعير الإعلانات على سلوك المعلنين ودرجات ولائهم"، وكذلك دراسة " استعدادات الجمهور للدفع في مقابل الحصول على الخدمات الرقمية للصحف والعوامل المؤثرة فيها"، وكذلك دراسة " تأثير المستوى الاقتصادي والاجتماعي للجمهور على معدلات توزيع الصحف والاشتراك بخدماتها الرقمية"، وغيرها من قضايا يعتبرها الباحث أصبحت تمثل اليوم أولويات رئيسية في أجندة الأولويات والاهتمامات البحثية في إطار هذا التخصص.

**رابعا: وبالنسبة للدراسات التي ركزت على تأثير الاحتكارات وعولمة صناعة الإعلام علي اقتصاديات صناعة الصحافة ومصادر تمويلها، فقد انتهت هذه الدراسات إلى أن التطورات التكنولوجية الراهنة التي يشهدها العالم قد أسهمت في حدوث تطورات كبيرة في " نموذج العولمة القديم"، وفي " مفهوم ونموذج الاحتكارات التقليدي"، حيث أدت هذه التطورات التكنولوجية إلى بروز قوى اقتصادية واستثمارية وإعلامية جديدة، وإلى تغيير طبيعة الأسواق التقليدية القديمة، بل وإلى تغيير طبيعة العملاء، والأطراف الفاعلة في تلك الأسواق، حيث برزت شركات ومؤسسات تقنيات الاتصال والمعلومات، خاصة الشركات التي تعمل في مجالات التطبيقات الرقمية، ومحركات البحث، وشبكات التواصل الاجتماعي، كمنافس قوي لصناعة الإعلام، سواء في أسواق خدمات الإعلام وخدمات المعلومات، أو في الأسواق الإعلانية على المستويات المحلية والدولية، وهي القضايا التي لم تحظ بأي اهتمام يذكر من الباحثين في العالم العربي، رغم كثرة ما كتب تاريخيا عن الاحتكارات والعولمة وتأثيراتهما في اقتصاديات صناعة الإعلام.**

وفي نهاية السيمينار العلمي توجهت د. وسام نصر وكلية كلية الإعلام لشئون الدراسات العليا بالشكر لدكتور محرز غالي على إدارته للسيمينار العلمي الأول، وإلى المشاركين من الاساتذة والباحثين المهتمين في مجال الإعلام، موضحة بأن السيمينار العلمي سوف يتاح ما تم في جلسته الاليكترونية عبر الصفحة الرسمية لكلية الإعلام جامعة القاهرة عبر الانترنت