

إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ضوء نظرية (Z) اليابانية

م.د. عادل هاشم محسن*

الملخص:

تستند التجربة اليابانية في الإدارة الصحفية إلى تراث التحديث الذي شهدته اليابان خلال سبعينيات القرن الماضي، متجلية بنظرية (Z) كنظرية تحديثية في مفعوليتها الإدارية تقوم على أساس الثقة الكاملة والمهارة والألفة والمودة، ناسجة بذلك نسقاً أبوياً أسبغ بصفاته على المؤسسات اليابانية وكان من أهم أسرار تقدمها .

تنتم هذه النظرية بالرغم من خصوصيتها اليابانية بعمومية إدارية يمكن الإفادة منها في مجتمعنا العراقي، لذا كان جوهر البحث ومشكلته وخطابه التحليلي يتركز على إمكانية تطبيق هذا النموذج الإداري في صحافتنا العراقية اعتماداً على تطبيقات تعيشها الصحافة العراقية لبعض عناصر النظرية وان كانت بشكل عرضي.

ومن أجل الوصول إلى ذلك قدم الباحث إطاراً نظرياً عن فلسفة نظرية (Z) وأنساقها الاجتماعية والاقتصادية، مع تطبيقات لعناصرها على جريدتين عراقيتين هما (الصباح والمدى)، حيث أظهرت النتائج ان هناك تطبيقات جزئية لبعض عناصر النظرية وبشكل عرضي، الأمر الذي يفتح بارقة أمل بإمكانية تطبيق النظرية مستقبلاً بما يسهم في تجاوز المحن الحالية للصحافة العراقية .

Abstract:

Japanese journal management relies on the modernization of heritage which Japan had witnessed in the 1970s, being represented by the Z theory as a modernizing theory in its management impact which focuses on utter confidence, skills, and love; it generates its paternal pattern that generously characterizes Japanese institutes and comes to be the most important secret of their advances.

Although it is Japanese in nature, this theory can be seen as a certain management ideal that is of great benefit to Iraq journalists and it is for this reason that the researcher writes this research with the problem and the analysis that pivot around the possibility of applying this model to Iraqi press, depending on applications, that

* قسم الإعلام / الجامعة المستنصرية ، Email: adil.almaily2017@gmail.com

www.uomustansiriyah.edu.iq

Iraq journals have made access to some of the theory's components, even if casually.

Accordingly, the researcher has presented a theoretical framework of the philosophical tenets of the Japanese Z theory and its social as well as economic patterns as well as applications of its components done to two typical Iraq journals, namely Alsabah and Almada. The results reveal that there are partial applications of some of the theory's components done casually and this gives hope for further and future applications that would help to prevent current difficulties facing Iraqi journalism.

المقدمة:

شكّلت الإدارة محوراً أساسياً في تنظيم أداء المجتمعات الإنسانية عبر العصور الماضية، إذ لم يعد مفهوم الإدارة حكراً على المجال الاقتصادي كما هو رائج لدى الكثيرين، فبفعل التطور دخلت الإدارة مجمل المناحي الحياتية، ومع تصاعد أهمية وسائل الإعلام في عصر وصف بأنه عصر المعلومات كان لابد أن تؤدي الإدارة دوراً محورياً في عمل المؤسسات الصحفية.

لقد شهدت تجارب الدول في مجال إدارة مؤسساتها الصحفية ظهور مجموعة من النظريات المتخصصة في مجال الإدارة بغية توفير نظام إداري مؤسساتي يضمن لتلك المؤسسات الديمومة والاستمرارية، ومع حداثة تجربة الصحافة في العراق تحت ظل النظام الديمقراطي، كان لابد من الوقوف على طبيعة نظرية الإدارة الصحفية التي تنطلق منها المؤسسات الصحفية العراقية، بحيث استوجب ذلك عقد مقارنات مع النظريات التي انبثقت من تجارب الدول التي سبقت العراق في مجال العمل الصحفي الحر، وكانت الخطوة الأولى التي مثلها هذا البحث هو تطبيق عناصر نظرية (z) اليابانية على واقع الإدارة الصحفية في العراق عبر اعتماد الاستبيان، ومدى تفاعل عناصر هذه النظرية مع واقع العمل الإداري في الصحف العراقية وصولاً إلى الاستنتاجات التي توفر لنا مجموعة المعطيات المستخلصة من هذا البحث.

الإطار المنهجي

أولاً : مشكلة البحث:

تتمظهر مشكلة البحث بما تواجهه الصحافة العراقية بعد عام 2003م من مصاعب متجسدة بتدني نسب التوزيع، وانصراف القراء عنها، فضلاً عن المنافسة المحمومة مع وسائل الإعلام الأخرى، الأمر الذي يستدعي تبني نظريات إدارية معاصرة قادرة على النهوض بأداء المؤسسات الصحفية العراقية.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- هل تتوفر إستراتيجية إدارية مستقرة ومرنة تحافظ على موارد المؤسسة الصحفية وتسهم في زيادة فاعليتها؟
- 2- إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصحفية العراقية عناصر نظرية (z) التي أثبتت نجاحها في الصحافة اليابانية في إدارة وتنظيم عملها الصحفي؟

3- فيما إذا اعتمدت المؤسسات الصحفية العراقية عناصر نظرية (Z)، فهل ان توظيفها يتم بشكل عشوائي عرضي أم مبني على قراءات علمية؟
ثانياً - أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من طبيعة الدور المتميز الذي يؤديه نوع وطبيعة الإدارة الصحفية التي يتم توظيفها لتحقيق الاستمرارية والنجاح لأداء المؤسسة الصحفية . كما تنطلق أهمية البحث عبر ما يقدمه من الإضافات الآتية:

1- إمكانية توفير نظرية إدارية علمية حديثة تسهم بالارتقاء بواقع العمل الصحفي، وتخلق أرضية من الرضا الوظيفي للعاملين بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الصحفية.

2- الاستفادة من المنطلقات الفكرية لنظريات الإدارة الحديثة ومحاولة تطويرها لتنظيم وإدارة عمل المؤسسات الصحفية العراقية.

3- يأتي البحث في إطار الدراسات الخاصة بإدارة المؤسسات الإعلامية، والتي هي شحيحة جداً إن لم تكن نادرة.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث بالآتي :

1- مدى توفر إستراتيجية إدارية مستقرة ومرنة تحافظ على موارد المؤسسة الصحفية وتسهم في زيادة فاعليتها.

2- بيان مدى تطبيق المؤسسات الصحفية العراقية عناصر نظرية (Z) في إدارة وتنظيم عملها الصحفي.

3- كشف العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الصحفية العراقية في إطار نظرية (Z) اليابانية وآلية توظيفها.

رابعاً: منهج البحث وأسلوبه:

إعتمد الباحث المنهج المقارن في دراسة الجرائد موضع البحث، كونها من الدراسات الوصفية التي تحتاج إلى المقارنة بين عناصر نظرية (Z) وتطبيقاتها في إدارة المؤسسات الصحفية العراقية، حيث تم توظيف أداة الاستبانة عبر استخدام الاستبيان كأداة للبحث والتحليل للحصول على المعلومات المطلوبة والخاصة بموضوع البحث .

خامساً : مجتمع البحث:

إعتمد الباحث في بحثه توزيع إختيار الجرائد بحسب ملكيتها (إعلام دولة – إعلام خاص – إعلام حزبي)، حيث تم إختيار الجرائد موضع البحث وفق الآتي :

1- جريدة الصباح (إعلام دولة) باعتبارها الجريدة الوحيدة التي تمول من المال العام

2- جريدة المدى (إعلام مستقل خاص) وهي مستمرة بالصدور حتى تاريخ كتابة هذا البحث .

3- تم استبعاد الجرائد الحزبية للأسباب الآتية:

- اختفاء العديد منها لأسباب تتعلق بتراجع نسب التوزيع.
- ضعف التمويل المادي والذي أسهم في إغلاق العديد منها، مع بقاء بعض الجرائد والتي تعد هامشية كونها تدار بعدد محدود جداً من المحررين.
- اعتماد بعض الجرائد الحزبية كطريق الشعب مثلاً على الكادر الحزبي وبشكل تطوعي في رفدها بالموضوعات الصحفية وبدون مقابل.

- تحول بعض الجرائد الحزبية من الشكل الورقي إلى الإلكتروني بهدف ضغط النفقات، فضلاً عن تقليص أعداد الصحفيين العاملين إلى أدنى حد .
سادساً: عينة البحث: تم اعتماد عدد (50) من المبحوثين العاملين في الجرائد موضع البحث، وبواقع (25) مبحوث لكل جريدة، عبر توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالموضوع المبحوث، حيث اقتصر على الكوادر الصحفية من العاملين في الجريدتين خلال عام 2019م

المبحث الأول: نظرية (Z) في إطار الإدارة الصحفية اليابانية: أولاً: مفهوم الإدارة الصحفية:

الإدارة علم كغيرها من العلوم الأخرى، " فهي ظاهرة إنسانية، رافقت في وجودها وتشكلها وحركة تطورها، حركة المجتمعات الإنسانية، والكيفيات التي وجدت فيها المجتمعات بدءاً من المراحل الأولى في تاريخ البشرية، فهي ليست نتاج مرحلة تاريخية محددة، أو نظام اجتماعي أو اقتصادي معين، وإنما وجدت في إطار فاعلية وآلية القوانين الموضوعية، وتعبير عن إستجابتها لمتطلبات تطور المجتمعات وتقنين نشاطها "(1).
لذلك تعد الإدارة ذات أهمية بالغة، كونها الضمان الوحيد لإنجاز الواجبات والحصول على النتائج المطلوبة وفق عملية متقنة، إذ تتضمن القيام بدور إشرافي مرن وواسع المدى، والتركيز على الآخرين وأدائهم، وتعلم المهارات الجديدة وتطوير القديمة منها، فضلاً عن إعطاء وتلقي الآراء حول العمل، والتخطيط للمستقبل، وتفويض المهام (2)

لقد أضحت الإدارة " فناً وعلماً راسخ الجذور لها أصولها وقواعدها التي يصعب الحديث بدونها عن نجاح المؤسسة في أدائها، وهذه الأسس والقواعد يصلح تطبيقها على أي نشاط إداري مهما اختلفت طبيعته، ولكن في حالة المؤسسات الإعلامية فإن الإدارة تطبق بطريقة يتم فيها مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة الإعلامية، ومن ثم ينعكس ذلك على شكل الإدارة وتميزها عن بقية إدارة المؤسسات الأخرى "(3).

ويمكن تعريف الإدارة الإعلامية بأنها " عملية تعنى بتحقيق أهداف وسائل الإعلام وتنميتها عن طريق هيئة تمتلك القدرة على ذلك وفق أساليب إدارية تتلائم مع طبيعة العمل الإعلامي "(4).

كما تعرف بكونها " هيئة لتخطيط وتنظيم وإدارة عمليات جمع ومعالجة وإعادة توزيع المعلومات على الأفراد والجماعات الاجتماعية بهدف إنجاز وظائف الإعلام، لغرض ضمان علاقات التواصل مع الجمهور، عبر وسائل الإعلام الحديثة أو المتوفرة لدى الهيئة المعنية "(5).

أما الإدارة الصحفية فهي " مجموعة القواعد والأسس لتنظيم وإدارة المؤسسة الصحفية وتسيير جوانب العمل فيها، وتكون مسؤوليتها هي في الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتحقيق كفاءة أكبر في قيادة المشروع الصحفي من الناحيتين المالية والإدارية "(6).

كذلك تعرف بأنها " الجهة أو الهيئة أو العضو الموجود داخل المؤسسة الصحفية والذي يهيمن على نواحي النشاط الإعلامي والطباعي والتوزيعي بهدف جعل العمل التحريري مادة تباع إلى مشتريها - وهم قراء الصحف - بثمن يغطي مصروفات إصدارها ويحقق ربحاً مجزياً لأصحاب رأس المال، أي الناشرين "(7).

ومن هنا فان الإدارة الصحفية كنشاط تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تروم المؤسسة الصحفية الوصول إليها عبر استخلاص النتائج المراد تحقيقها، وإختيار أفضل العناصر البشرية، مع ضمان الاستمرارية في توفير المواد الخام المختلفة لإصدار الصحيفة كالورق والأحبار والأفلام، بما يحقق التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد⁽⁸⁾.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمل الصحفي:

لعقود طويلة كان ينظر إلى " الإدارة في المؤسسات الصحفية نظرة ثانوية، إذ كان الإهتمام ينحصر في الجوانب التحريرية والفنية والقانونية، ولكن بمرور الزمن بدأ الإهتمام ينصب تدريجياً بالإدارة ومشاكلها بشكل يوازي الإهتمام بالمشاكل الفنية والتحريرية"⁽⁹⁾.

كذلك لم تعد " الصحافة مجرد رسالة وثقافة وفكر، بل تطورت في ظل المستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة، لتصبح العملية الصحفية صناعة متقدمة ودقيقة في آن واحد، إذ انتقلت الصحافة المطبوعة من صحافة أفراد إلى صحافة مؤسسات تتحرك بوسائل متطورة يشكل نظام أداء العمل فيها ركيزتها الأساسية"⁽¹⁰⁾.

وتبرز أهمية الإدارة في المجال الصحفي " لأنها تفسح المجال لإحتواء أوضاع المؤسسة الراهنة نتيجة لطبيعة عملها، تمهيدا لإقتراح تصورات جديدة وواضحة تكون متماشية مع وضع المؤسسة واحتياجات وتطلعات الجمهور أو المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة الإعلامية"⁽¹¹⁾.

ومن هنا فان نجاح أية مؤسسة " يرتبط بنجاح إدارتها ورؤيتها لوظائف الرسالة الإعلامية التي تختص بالمؤسسة التي تتحدد بها مسؤوليتها الاخلاقية نحو المجتمع وأفراده وحقوقهم الاتصالية، وترتبط بوعيها بقيم مجتمعها ومسؤوليتها نحوها، وفي الأساس بأسلوبها أو بالمدرسة الإدارية التي تتبعها في إدارة الصحيفة والمقدرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية"⁽¹²⁾.

لقد أصبح للإدارة دورها الكبير في العديد من المؤسسات المعاصرة، " لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل، بما يحقق الأهداف، ومن ثم فان الإدارة في المؤسسة الصحفية تسهم إلى حد كبير على حسن التنظيم ودقته وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة الصحفية بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة وأخرى تبعا لإمكاناتها المالية والتقنية، وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره"⁽¹³⁾.

ان تفرد الصحافة وخصوصيتها، قد فرضت على الإدارة الصحفية في العقود الأخيرة " مواجهة مجموعة من التحديات التي تمثل تهديداً مباشراً لهذه الصناعة، في ضوء التغيرات الهائلة في أشكال ملكية الصحف، وفي هياكلها الإدارية والتنظيمية، وفي هياكلها الاقتصادية والتمويلية، والتطورات الهائلة في تكنولوجيا الإنتاج الصحفي والاتصالات والمعلومات، وما أفرزته هذه التغيرات مجتمعة من تعديلات جوهرية في سياسات غرف الأخبار، وفي مفاهيم المسؤولية المهنية للصحافة تجاه القارئ والمجتمع"⁽¹⁴⁾.

لقد أفضى التطور التكنولوجي الهائل في مجال الاتصال والمعلومات، إلى بروز دور الإدارة الصحفية، حيث " أضحى القائمون على إدارة العمل الصحفي يدركون أهمية تطبيق الأسس العلمية للإدارة والتنظيم في التصدي لهذه الأوضاع، كما أصبحوا يدركون أهمية إلمام القيادات التحريرية بالجوانب الإدارية والتنظيمية المختلفة، لتحقيق مزيد من الكفاءة والمرونة في تسيير كافة شؤون العمل الصحفي، إذ لم يعد رئيس التحرير أو أي قيادة صحفية - في صحيفة واسعة الانتشار - مجرد أديب أو كاتب أو مخبر نشيط، فمسؤوليات أقطاب العمل التحريري في الصحف المهمة اليوم فرض عليهم أن يكونوا - إلى جانب تميزهم المهني والتحريري - أصحاب قدرات إدارية وتنظيمية دقيقة " (15).

ان صناعة الصحافة " تواجه على المستويين الإداري والاقتصادي مجموعة من التحديات، تمثل تهديداً مباشراً لمستقبل هذه الصناعة وأهمها، انخفاض إيراداتها الاقتصادية، وتراجع مصداقيتها لدى القراء، وتدني أرقام توزيعها، الأمر الذي دفع المعنيين بشؤون الصحافة، إلى تطوير بعض النماذج والاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمثل ضماناً رئيسية لاستمرار هذه الصناعة وبقائها " (16).

لقد برزت بفعل التقدم التقني اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات الصحفية وأهمها " الإيمان بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي، ودور التكنولوجيا الكبير في دعم الإدارة الصحفية، وتغيير مفاهيم الرقابة على العمل الصحفي، والتركيز على بناء فرق العمل المنتجة في المؤسسات الصحفية، والاهتمام بالموازنة بين حياة الأفراد وعملهم، مع التركيز على عامل السرعة بالإنجاز مقروناً بالكفاءة " (17).

ومن هنا أضحت العملية الإدارية في المؤسسات الصحفية " ليست مجرد تسليح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة إتخاذها، وحل المشكلات السريعة والمتلاحقة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في المؤسسة الصحفية " (18)، التي تعني " المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلائم مع اعتبارات كثيرة " وتعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف المرتبطة بالمضمون والتحرير الصحفي والإعلان والتوزيع، ويتصل الأفراد عن طريقها ببعضهم من أجل تقديم خدمة صحفية أفضل (19).

وتستمد صناعة الصحافة " خصائصها المتميزة وطبيعتها الخاصة ليس فقط من مجموعة العناصر التقليدية التي تشكل مدخلات هذه الصناعة كغيرها من الصناعات، وهي المواد الخام والآلات والمال والبشر والإدارة، بل أيضاً باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المكونات الرئيسية لهذه الصناعة، فالمنتج الصحفي منتج يتزوج فيه الفكر الإنساني والإبداع البشري بالمواد الخام من أوراق وأحبار وآلات، ليصنعاً في النهاية هذه الصحيفة ويشكلاً سياستها " (20).

ان طبيعة إدارة المؤسسات الصحفية نابع من خصوصية إدارتها التي تختلف عن غيرها من إدارات المؤسسات الأخرى في جوانب عديدة، منها:

1- إن طبيعة المادة أو المنتج الصحفي تتطلب بضرورة مواكبة الأحداث والسرعة في تغطيتها، والتعامل معها، " حيث يلعب عنصر الوقت دوراً مهماً وحاسماً في العملية

الصحفية خاصة في الصحف اليومية، وهذا ما يؤثر على طبيعة العمل الإداري أو التنظيمي الذي يتطلب سرعة اتخاذ القرار في المؤسسة والتشريعات التي تسنها المجتمعات وتأثيرها على الممارسة المهنية للصحفيين كالقيود والقوانين⁽²¹⁾.

2- إن المواد والرسائل الصحفية ذات طبيعة مميزة وتأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، مما يفرض على المؤسسات مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تستلزم ضوابط ذاتية وأخلاقية لا نجدها عند المؤسسات الأخرى.

3- طبيعة التنافس بين المؤسسات الصحفية يتطلب من الإدارة الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل للجسمور شكلاً ومضموناً، والتي يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاعل مركزه الوظيفي.

4- ان التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الصحفية تنتوع على أنماط متعددة، مما يجعل إدارة المؤسسة الصحفية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية⁽²²⁾.

5- التعامل مع القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية يختلف عن التعامل مع الموظفين في الشركات، إذ يتسم عملهم بالفن والإبداع، مما يستدعي معاملتهم بشكل مختلف عن الموظفين الآخرين في المؤسسات والشركات، والذي بدوره يتطلب وجود عوامل تنظيمية خاصة تمتاز بالمرونة والتنظيم الأفقي، بهدف إنتاج الرسائل بطريقة منتظمة وفي الوقت المطلوب.

6- ان المؤسسات الصحفية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها بكل أوجهها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية مما ينعكس على الأداء المهني للعاملين بها، فنجدها تخضع في أحوال كثيرة إلى قيود وممارسات تمارس من قبل مؤسسات أخرى سياسية كالدولة، واجتماعية كالمجتمع، واقتصادية كالشركات أو المؤسسات⁽²³⁾.

7- تحتم طبيعة المنتج الصحفي أن يكون " البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية بقطاعاتها كلها مرناً، وغير جامد، وأفقياً، بعكس المؤسسات الأخرى التي ينبغي أن يكون بناؤها شكلياً أو رسمياً، وصارماً ورأسياً، بهدف إنتاج رسائل صحفية بشكل منظم يمكنه من مواجهة مواعيد الطبع الصارمة، فضلاً عن طزاجتها واتسامها بالإبداعية والمستوى الفني الرفيع⁽²⁴⁾ .

ان العوامل التنظيمية والفكر الإداري المتبع في المؤسسات الصحفية وآليات اتخاذ القرار فيها ودرجة المشاركة في الاتصال التنظيمي، وأسلوب تخطيط العمل ونمط الإدارة والقيادات الإدارية للصحف، فضلاً عن نمط الملكية وأساليب السيطرة التي تمارسها الإدارة العليا، كلها تؤثر على السياسة التحريرية للصحف وعلى درجة الاستقلال المهني للمحررين ودرجة الرضا الوظيفي التي يتمتعون بها، وبالتالي مستوى الأداء الصحفي والمهني داخل هذه المؤسسات⁽²⁵⁾.

ويشير (ديفيد ديميرس) وهو باحث متخصص في مجال الإدارة الصحفية، إلى مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الصحفي، وهي:⁽²⁶⁾

1- درجة التنظيم : وتعني عدد العاملين الدائمين من المندوبين والمحررين، فضلاً عن عدد الأقسام بالصحيفة وأساليب الترقى بها .

2- نمط الملكية : ويشير إلى أنماط الملكية كالسلاسل الكبرى أو الشركات المساهمة أو الملكية العائلية أو الفردية وغيرها .

3- اللوائح والقوانين: وتشير إلى مدى وجود قواعد ولوائح منظمة لجوانب إدارة المشروع الصحفي، ومدى وجود موثيق شرف معمول بها في مهنة الصحافة ودرجة احترامها.

4- درجة الكفاءة والرشد في صناعة القرار: وتعني إلى أي مدى يدرك العاملون بالمؤسسات الصحفية أهمية وجود الإدارة في تسيير شؤون العمل، ودرجة المشاركة في صنع القرارات وتوجيه السياسات، وقدرة الإدارة على مواجهة المشكلات وأزمات العمل بكفاءة.

5- درجة تأهيل وتدريب العاملين وشروط التوظيف فيها: حيث تؤثر هذه العوامل على قدرة المؤسسة والعاملين بها، وقدرة المديرين في المستويات المختلفة على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة .

مما تقدم نجد بان تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية بحيز زمني قصير وفاعلية كبيرة، يستدعي حالة من العلاقة التكاملية بين الإدارة والصحفيين يتخللها الإدراك والفهم من الطرفين، بمعنى أن يكون هناك حالة من الوعي بمهام الطرف الآخر عبر تفهم الصحفيين للمشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة الصحفية، فضلاً عن تفهم الإدارة لخصوصية العمل الصحفي وطبيعة الوسيلة الإعلامية التي تحتم اختيار أساليب وأنماط إدارية حديثة لمواكبة التطورات المتسارعة.

ثالثاً: وظائف الإدارة الصحفية:

لقد أدى تنامي المؤسسات الصحفية إلى إعادة النظرة في وظائف إدارتها بوصفها ضرورة عصرية ملحة لتحقيق المعادلة الصعبة في العمل الصحفي " بإعتباره مشروع ذو طبيعة مزدوجة اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت، تسعى خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهداف مرسومة تستند إلى تلبية حاجات القراء عبر تقديم الخدمة الصحفية الجيدة وتحقيق العائد، دعماً لإستمرار النشاط وتدفعه في إطار الدور الثقافي والاجتماعي للصحافة بوصفها صناعة، إلى جانب كونها رسالة ومحتوى فكري"⁽²⁷⁾.

وتتشترك وظائف الإدارة الصحفية بذات الخصائص لإدارة أي مؤسسة أخرى، إذ يجمع الباحثون الإعلاميون على تحديدها بالآتي:

1- التخطيط الصحفي: تحتل وظيفة التخطيط المرتبة الأولى من بين عناصر العملية الإدارية، " إذ يسهم في تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، فهو يجسد الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه المؤسسة، حيث ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان "⁽²⁸⁾.

2- التنظيم: هو عملية تنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف بكفاءة من خلال سلطة فعالة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة، حيث " يساعد التنظيم على تعريف كل فرد بالنشاط المطلوب منه تأديته، مما يساعده على التركيز في تنفيذ العمل الموكل إليه، ويقلل من إحتمال سوء الفهم، ويساعد على التحديد السليم لعلاقات

العمل، إذ يحدد لكل فرد مكانه في الهيكل التنظيمي وعلاقته بالنسبة لرؤسائه أو زملائه (29) .

3- اتخاذ القرارات: تمثل وظيفة اتخاذ القرارات نشاطاً لمعالجة المشاكل وحلها، وتعرف بأنها " العملية الخاصة باختيار بديل من بين مجموعة البدائل الممكنة والمعروضة لعلاج مشكلة أو موقف معين على أن يكون البديل المختار مناسباً ويحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة بكفاءة وفاعلية " (30).

وبشكل عام فإن المؤسسات الصحفية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث طريقة اتخاذ القرار، إذ إن طبيعة العمل الصحفي تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً وبسرعة خاصة إذا كانت تتعلق بتحرير النصوص والمواد الإخبارية (31).

4- التوجيه: يعرف التوجيه بأنه " العملية التي يتم فيها الاتصال بالعاملين على مختلف الأصعدة لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين كافة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة المتوخاة " (32).

ويرتبط التوجيه بعلاقة وثيقة بوظيفتي التخطيط والتنظيم، فكلما قل التخطيط والتنظيم زادت الحاجة إلى التوجيه، وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم فعالاً قلت الحاجة إلى التوجيه، إذ أن سلامة التخطيط والتنظيم يسهل ممارسة عملية التوجيه داخل المؤسسة (33).

5- الرقابة: إن نجاح جميع العمليات الإدارية يتوقف " على وجود نظام فعال وملائم للرقابة، فبدونها لا معنى لوجود خطط دقيقة أو تنظيم قوي أو توجيه فعال، وللكشف عن احتمالات الخطأ والتقصير وسوء التصرف والانحراف، وعن احتمالات الخطأ المتوقعة، لا بد من وضع مجموعة من المعايير لقياس مدى اتجاه هذا الأداء نحو تحقيق الأهداف المحددة له في الخطط أو السياسات والبرامج، وذلك لتحقيق الرقابة الفعالة " (34).

وتتعدد أنشطة الرقابة داخل المؤسسات الصحفية لتشمل الرقابة على المواد والخدمات ومضمون الرسالة الإعلامية، بحيث تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة وذات مستوى فني وأدبي وعلمي لائق، وتحقق مسؤوليتها لصالح المجتمع، مع الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تنظم العمل الصحفي والإعلامي (35).

6- القيادة: وتعني القيادة " التأثير الذي يمارسه أحد الأفراد على الجماعة، وهو ضروري لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وبغض النظر عن نوع القيادة فإنها كعملية تتطلب نفوذاً من نوع أو آخر سواء كان هذا النفوذ مستمداً من الشرعية أو مستمداً من مصدر آخر " (36).

إن نجاح مدير الصحيفة مرتبط بوجود إدراك كامل بإدارات العمل الصحفي من تحرير وإعلان وتوزيع، مع فهم واعي للوظيفة الاجتماعية للصحيفة، وعدم التحيز، والاستئناس برأي الآخرين، والإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة داخل المؤسسة الصحفية، والقدرة على القيادة واتخاذ القرار في الوقت المناسب (37).

7- الاتصال التنظيمي: تنبع أهمية الاتصال التنظيمي من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها إلى جميع أفراد المؤسسة، حيث يعكس خريطة وهيكل التنظيم العام للمؤسسة، إذ إنه " العملية التي يتم من خلالها تداول المعلومات بين أعضاء التنظيم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية " (38).

رابعاً : عناصر نظرية (z) اليابانية:

تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، إذ " تتميز بتجربتها الرائدة ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضاً، ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية، حيث بات السلوك الإداري لليابان مصدراً ملهماً للعديد من الشركات المتميزة حول العالم "(39). إن شهرة نظرية الإدارة اليابانية وتفوقها على كثير من الإدارات في العالم، تعزى إلى أسباب منها، " مقدرة اليابانيين على إيجاد نوع من الإدارة يتواءم مع ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم، حيث إستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، حين يكون مسؤولاً عنها ومشاركاً إياهم في إتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة "(40).

كما ان رمز الوطنية عميق ومتغلغل في وجدان وفكر الأفراد اليابانيين، وهذا ما ساعد على تحقيق مزيد من التعاون والمشاركة والفعالية التي تضمن للمجتمع الانخراط في نظام متكامل وفعال، عبر ما يأتي: (41)

- 1- زيادة الانتماء إلى المجموع، فالفردية تذوب في إطار الجماعة، ويصبح العمل الجماعي هو المنطق القاعدي والأساسي لرفع الإنتاج والإنتاجية .
- 2- تدعيم الأمان المستقبلي وإزالة عنصر القلق والخوف من المستقبل، وذلك بتأكيد مبدأ العمل مدى الحياة.
- 3- تحفز الإبداع الفردي والتنفيذ الجماعي، أي الفرد من أجل الجماعة، والجماعة من أجل الفرد.

ولعل من نماذج نظريات الإدارة التي طرحت في الثمانينات من القرن الماضي نموذج نظرية (z)، وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة، مما دفع العديد من الباحثين والمنظرين إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وتنظيمها، ومن بين من اهتموا بذلك (وليم أوتشي) الذي طور نموذجاً إدارياً أطلق عليه نظرية (z)، ويؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية في النظم، وقد لاحظ (أوتشي) في دراسته " تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين ... الخ، وعزا سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله " (42).

لقد استطاع (أوتشي) " تطويع النظرية اليابانية للتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر تنوعاً من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العرقية من العمل، وبذلك أسهم عبر نظريته بالمطابقة بين الأسلوبين، وميز فيها الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني والذي أطلق عليه نموذج (نظرية z) في الإدارة، حيث استخدمت

الشركات الأمريكية هذه النظرية محققة النجاح ومنها هيولت باكارد، بروكيتد انذ جامبل، ايستمان كوداك "(43)".

ولعل أهم ما يلاحظ هنا " أن الأسلوب الياباني (Z) في الإدارة يشبه في بعض نواحيه التنظيمية أسلوب العشيرة أكثر من شبهه بالتنظيم البيروقراطي، ذلك كونه يركز على الترابط الوثيق بين جميع المستخدمين وجو العمل والحياة الاجتماعية، وبما ان التفاعل بين الأقسام المختلفة يعد من أهم ميزات العمل الصحفي، لذا فان المؤسسات الصحفية تحتاج إلى الاستفادة من أسلوب هذه النظرية أكثر من غيرها من المؤسسات ذات الطبيعة المختلفة، كونه يوفر أساساً لإدارة فاعلة أكثر نجاحاً وخصوصاً أن أساس المجتمع العربي وطبيعة العلاقات الاجتماعية فيه لا يزال يسود فيها إلى حد ما أسلوب العشيرة في العلاقات الاجتماعية "(44)".

وتعتمد نظرية (Z) على مجموعة من العناصر والتي اقترحها أوشي، وتتمثل بما يلي:

1- الوظيفة مدى الحياة : يسهم الاستقرار الوظيفي في توفير بيئة عمل ملائمة بحيث تضم المؤسسة أفضل العناصر وأكثرها دراية ومهارة وخبرة، إذ " يتم توظيف العاملين في الشركات اليابانية طيلة حياتهم، وهي سياسة متبعة في الشركات الكبرى، حيث يبقى الموظف في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري في الخامسة والخمسين من عمره، ولا يطرد من عمله إلا إذا صدر عليه حكم بجريمة، وبذلك يسهم التوظيف الدائم في التخفيف من فرص إستقالات الموظفين أو الذين يتركون العمل، مع تنمية أواصر الثقة والولاء للمؤسسة والالتزام تجاهها طيلة مراحل حياته الوظيفية، فضلاً عن كونه حافزاً معنوياً للتطلع للمستقبل "(45)".

2- التقييم والترقية البطيئة: وهي عملية حيوية كونها تؤكد على أهمية أداء الموظفين على المدى البعيد، حيث لا يتم تقييم الموظف إلا بعد عشر سنوات من بدء عمله، أي بعد أن يمر بسلسلة من حالات الإبداع والابتكار والجهود المبذولة لتطوير ورقي مؤسسته، وهذه العملية بالرغم من بطئها إلا أنها ترتقي بالإنسان وتجعله أكثر تقبلاً للتعاون، لإدراكه بأن الأداء السليم سوف تظهر نتائجه في نهاية الأمر بحيث يتحول إلى استثمار مستقبلي "(46)".

3- عدم التخصص في المهنة (الدوران الوظيفي): تعمل المؤسسات اليابانية على تنمية مسارات الوظيفة للشخص الواحد بحيث يشغل عدة وظائف في جميع الأقسام والتخصصات طيلة مسيرته الوظيفية، إذ " تفضل عدم التخصص الدقيق في المهنة، وهذا ما يجعله قادراً على ربط المهام المختلفة بشكل محكم ومتكامل، حيث يعد تنوع الخبرات من مزايا الأسلوب الياباني كونه يجعل الموظف متسماً بسعة الأفق والشمولية والتعاون، مما يفضي بالتالي إلى تطوير مهاراته وتنمية التزامه تجاه مؤسسته، الأمر الذي يجعله معداً للترقية "(47)".

4- الانضباط الذاتي: يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، حيث يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر، ويحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والاخلاص، إذ " أصبح تحسين العمل وتجويده وتطويره جزءاً من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره وثقافته وتربيته، لذلك فان كل فرد يعرف دوره ويؤديه بحماس وإيمان، ولا ينتظر

من أي جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون رقيباً أو حسيباً .. أي أن كل فرد يعمل في إطار الانضباط الذاتي الذي تساهم في تحقيقه ثقافة المنشأة، كما يشكل العمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة" (48).

5- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: يعتبر اليابانيون اتخاذ القرار مسؤولية جماعية يسودها روح الفريق، لذلك تستخدم المؤسسات اليابانية " أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك عبر مشاركة جميع المعنيين في صنعه، وفور اتخاذ القرار يتم دعمه ومساندته وتفهمه كونه نتاج اختيار من مجموعة بدائل، وبذلك توفر هذه العملية التزام الأفراد نتيجة لتوفر المعلومات لديهم حول القرار" (49).

6- القيم الجماعية (المشتركة): تهتم المؤسسات اليابانية بالقيم الجماعية وخاصة تلك المتعلقة بالإحساس الجماعي بالمسؤولية، ومن بين تلك القيم بأنه ليس بإمكان أي موظف أن يكون أفضل من غيره أو أكثر إنتاجاً، لأن طبيعة العمل الجماعي تستدعي أن يتوقف عمل الشخص على الآخر، لذا فالعمل الجماعي عند اليابانيين يتطلب تشجيع الفرد لغيره من أجل بذل أفضل الجهود والوصول إلى أفضل النتائج، وذلك عبر تحمل المسؤولية لأداء العمل، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل ضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل والتمسك بقيم المؤسسة لدى الأفراد .

7- الاهتمام الشمولي بالفرد: تقوم المؤسسات اليابانية بتعزيز إقامة العلاقات الشمولية فيها، عبر توفير مجموعة من الوسائل التي تعمل على تحقيق التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين لتحقيق تفريغ الشحنات العاطفية لديهم، ومنها الدعم الاجتماعي عبر القيام بالحفلات الاجتماعية والرحلات، مما يتيح الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم في جو غير رسمي، مما يساهم في سيادة جو المودة بين المستخدمين، ونمو مشاعر الثقة والتفاهم والمودة عبر علاقات متداخلة تتصف بالطابع الشمولي، فضلاً عن تعزيز جو الاتصال المفتوح والثقة والشعور بالالتزام (50).

8- الإدارة الأبوية: يتقدم الموظف الياباني في وظيفته حسب سنوات عمله في المؤسسة حتى يصل إلى المستويات الإدارية في سن متقدم نوعاً ما، حيث يتصف تعامله مع الموظفين بالأبوية، من خلال المساهمة حتى في حل مشكلاتهم العائلية (51). ويظهر بوضوح أن هذه العناصر تمثل كلاً متماسكاً يركز على جوهر العمل الإداري وارتباطه بالنظام القيمي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .

المبحث الثاني: مقارنة عناصر نظرية (Z) اليابانية مع إدارة المؤسسات الصحفية

العراقية

اعتمد الباحث في بحثه الميداني المنهج المقارن ، بغية تقديم دراسة وصفية تعتمد المقارنة بين أنموذج الإدارة الصحفية في اليابان والإدارة الصحفية في العراق ، عبر استخدام عناصر نظرية (Z) لتحقيق المقارنة بين النظائر محل البحث ، إذ تمثلت عناصر المقارنة بالآتي:

- 1- طبيعة التوظيف داخل المؤسسة.
- 2- وجود الضمانات التقاعدية أو الاجتماعية.
- 3- نظام الترقية في المؤسسة.
- 4- اعتماد التخصص للعاملين.

- 5- تدوير العاملين بين أقسام المؤسسة .
 - 6- الية الرقابة داخل المؤسسة .
 - 7- طريقة اتخاذ القرار بالمؤسسة .
 - 8- مستوى أداء الصحفي بين العاملين بالمؤسسة .
 - 9- إقامة المؤسسة للرحلات والحفلات الترفيهية .
 - 10- مشاركة مسؤولي المؤسسة بالرحلات والحفلات .
 - 11- الدور الأبوي للمسؤول في حل المشكلات الاجتماعية .
- تفسير النتائج:

عبر إجراء الاستبيان للجرائد موضع البحث ، تبين النتائج بالشكل الآتي :

جدول (1)

طبيعة التوظيف داخل المؤسسة

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	طبيعة التوظيف داخل المؤسسة
الأولى	60%	15	الأولى	68%	17	ملاك دائم
الثانية	40%	10	-	-	-	عقد مفتوح
-	-	-	الثانية	24%	6	عقد يحدد سنوياً
-	-	-	الثالثة	8%	2	نظام القطعة
	100%	25		100%	25	المجموع

عبر إجراءات عملية المقارنة وفق عنصر (طبيعة التوظيف داخل المؤسسة) تبين ان جريدة (الصباح) تعتمد التوظيف الدائم بنسبة أعلى من جريدة (المدى) بسبب طبيعة ملكيتها كونها مملوكة للدولة وتمول من المال العام ، في حين ان جريدة (المدى) رغم كونها جريدة مستقلة إلا أنها تعتمد على التوظيف الدائم للصحفيين العاملين فيها ، وفيما اعتمدت جريدة (الصباح) على نظام العقود بصيغة التجديد السنوي بحسب الآليات الخاصة بعمل القطاع الخاص ، كانت جريدة (المدى) تعتمد نظام العقد المفتوح لعدم ارتباطها بتعليمات القطاع العام .

جدول (2)

وجود الضمانات التقاعدية أو الاجتماعية

جريدة المدى				جريدة الصباح		العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	وجود الضمانات التقاعدية أو الاجتماعية
الأولي	60%	15	الأولي	92%	23	نعم
الثانية	40%	10	الثانية	8%	2	كلا
	100%	25		100%	25	المجموع

من خلال عملية المقارنة وفق عنصر (وجود الضمانات التقاعدية أو الاجتماعية) تبين ان جريدة (الصباح) بحسب ملكيتها توفر ضمان تقاعدي للصحفيين فيها عدا العاملين وفق نظام القطعة ، فيما تعتمد جريدة (المدى) على توفير ضمان اجتماعي للصحفيين العاملين على الملاك الدائم حصراً ، ولا توفر تلك الضمانات للعاملين بصيغة العقد المفتوح .

جدول (3)
نظام الترقية في المؤسسة

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	نظام الترقية في المؤسسة
-	-	-	-	-	-	سريع
الثانية	16%	4	الأولى	72%	18	متوسط
الأولى	84	21	الثانية	28%	7	بطيء
	100%	25		100%	25	المجموع

تبين عبر إجابة المبحوثين ان جريدة (الصباح) تعتمد نظام الترقية بمعدل متوسط ، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل الصحيفة وفق نظام القطاع العام (قانون موظفي الدولة) والذي بموجبه تكون الترقية كل أربع أو خمس سنوات ، فيما بين آخرون بان نظام الترقية في المؤسسة بالرغم من خضوعه لتعليمات القطاع العام ، إلا انه يعد بطيئاً بالنسبة لهم .

أما جريدة (المدى) فقد بينت إجابات المبحوثين بأنها تعتمد نظام الترقية البطيء ، وهذا يعود لعدم خضوعها لقوانين وتعليمات القطاع العام ، فضلاً عن الإعتماد على رؤية المؤسسة في تلك الآلية عبر عدم تحديد سقف زمنية للترقية والتقييم بل بحسب أداء العاملين .

جدول (4)
اعتماد التخصص للعاملين

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	اعتماد التخصص للعاملين
الأولى	84%	21	الأولى	60%	15	نعم
الثانية	16%	4	الثانية	40%	10	كلا
	100%	25		100%	25	المجموع

أظهرت نتائج الاستبيان ان جريدة (الصباح) تعتمد التخصص للعاملين فيها ونسبة أقل من جريدة (المدى)، وذلك بسبب خضوع آليات العمل فيها لنظام التعيين أسوة بدوائر الدولة الرسمية، والتي لا تعتمد في كثير منها على الحاجة الفعلية للمؤسسة، بل قد يتم التوظيف أحياناً وبغض النظر عن طبيعة التخصص، فيما تعتمد جريدة (المدى) قضية التخصص للعاملين باعتبارها جريدة خاصة وغير خاضعة لآليات التعيين في الدوائر الرسمية.

جدول (5)
تدوير العاملين بين أقسام المؤسسة

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	تدوير العاملين بين أقسام المؤسسة
الثانية	%12	3	الثانية	%20	5	نعم
الأولى	%88	22	الأولى	%80	20	كلا
	%100	25		%100	25	المجموع

أظهرت نتائج الاستبيان بأن الجريدتين لا تعتمدان عملية انتقال وتدوير العاملين من الصحفيين بين أقسام المؤسسة بشكل كبير بل بنسبة ضئيلة وعلى نطاق محدود ، مما يحرم الصحفي من الوقوف على طبيعة عمل الأقسام الأخرى ، وعدم تكوين رؤية شمولية وتكاملية لطبيعة مجريات العملية الصحفية ، كما أن عملية انتقال الصحفيين المحدودة داخل الجريدة إن وجدت فهي من منطلق إداري صرف بعيد عن طبيعة العمل الصحفي وحاجة العاملين للتنقل بغية توسيع إدراكهم وتفهمهم .

جدول (6)
آلية الرقابة داخل المؤسسة

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	آلية الرقابة داخل المؤسسة
الأولى	%88	22	الأولى	%68	17	رقابة العاملين عبر متابعة نتائجهم
-	-	-	الثانية	%16	4	الاعتماد على ضمير العاملين كرقيب
الثانية	%12	3	الثالثة	%12	3	توظيف أشخاص لمراقبة أداء العاملين
-	-	-	الرابعة	%4	1	رقابة العاملين عبر الزيارات المفاجئة
	%100	25		%100	25	المجموع

لوحظ من نتائج الاستبيان أن جريدة (الصباح) تعتمد في رقابتها داخل المؤسسة وفق آلية متابعة النتائج الصحفية للعاملين فيها ، وكذلك الحال بالنسبة لجريدة (المدى) ، فيما تستند الجريدتين وبنسب ضئيلة في رقابتها على أساليب غير مهنية عبر توظيف أشخاص لمراقبة العاملين، وفي الوقت الذي يرى بعض المبحوثين أن جريدة (الصباح) تعتمد الضمير كرقيب للعاملين ولكن بنسبة قليلة ، في حين أن تلك الآلية غير موجودة إطلاقاً في جريدة (المدى) مما يستوجب الوقوف عند هذه النقطة.

جدول (7)
طريقة اتخاذ القرار

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	طريقة اتخاذ القرار
الثانية	16%	4	الأولى	4%	16	تكليف أشخاص محددين داخل المؤسسة باتخاذ القرار
الأولى	72%	18	الثانية	4%	6	التفرد باتخاذ القرار من قبل رئاسة التحرير
الثالثة	12%	3	الثالثة	2%	3	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة باتخاذ القرار
	100%	25		00%	25	المجموع

اعتمدت جريدة (الصباح) بحسب المبحوثين على تكليف أشخاص محددين داخل المؤسسة لاتخاذ القرار، فيما بين آخرين ان هنالك في بعض الأحيان تفرد في اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا، في حين تنتهج جريدة (المدى) آلية التفرد باتخاذ القرارات من قبل رئاسة التحرير، وهذا يمثل انعكاساً لطبيعة ملكيتها الخاصة، في الوقت الذي يبين في مبحوثين اعتمادها أحياناً على تكليف أشخاص محددين باتخاذ القرارات، في الوقت الذي نجد فيه ان المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار قد جاءت بنسب متدنية في كلا الجريدتين، وهو ما يعكس حالة الهيمنة على القرار داخل المؤسسة الصحفية .

جدول (8)

مستوى أداء الصحفي بين العاملين بالمؤسسة

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	مستوى أداء الصحفي بين العاملين بالمؤسسة
الثانية	32%	8	الأولى	68%	17	الأعلى أداء
الأولى	68%	17	الثانية	28%	7	أدنى من البعض وأعلى من البعض الآخر
-	-	-	الثالثة	4%	1	الأقل أداء
	100%	25		100%	25	المجموع

بينت نتائج الاستبيان بشأن مستوى الأداء الذي يجد فيه الصحفي نفسه بين أقرانه من الصحفيين في جريدة (الصباح) بأن الغالبية من المبحوثين يعدون أنفسهم الأعلى أداءاً، وقد ينطبق ذلك على الصحفيين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة أو على الصحفيين الجدد وبعض ممن ليس لديهم الخبرة، في حين أكد غالبية المبحوثين في جريدة (المدى)

بأنهم بمستوى متوسط من حيث الأداء ، وهذا بمجمله ما يشير إلى حالة غياب القيم الجماعية المشتركة لدى الصحفيين العاملين في الجريدتين ، والتي تقوم على أساس ان عمل الفرد داخل المؤسسة هو مكمل لعمل الآخر ، حيث ان المسؤولية جماعية أكثر منها فردية، مما يعطي مؤشراً إلى هيمنة روح الأنانية وتضخم الأنا لدى العاملين بالمؤسسة .

جدول (9)

إقامة المؤسسة للرحلات والحفلات الترفيهية

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	إقامة المؤسسة للرحلات والحفلات الترفيهية
الثانية	4%	1	الثانية	8%	2	نعم
الأولى	96%	24	الأولى	92%	23	كلا
	100%	25		100%	25	المجموع

بينت النتائج عدم اعتماد الإدارات العليا للجريدتين موضع البحث على إقامة الرحلات السياحية والحفلات الترفيهية ، والتي من شأنها توطيد وتدعيم أواصر العلاقات بين العاملين وربطهم بعلاقة وثيقة ومتينة مع المؤسسة ، الأمر الذي يفضي بالتالي إلى أن تكون طبيعة العلاقة بين الصحفيين العاملين والإدارة العليا للمؤسسة علاقة وظيفية بحتة تخلو من المقومات الروحية والمعنوية والاجتماعية التي تنعكس إيجاباً على روح العمل في حالة إقامة الرحلات أو الحفلات .

جدول (10)

مشاركة مسؤولي المؤسسة بالرحلات والحفلات

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	مشاركة مسؤولي المؤسسة بالرحلات والحفلات
-	-	-	الثانية	4%	1	نعم
الأولى	100%	25	الأولى	96%	24	كلا
	100%	25		100%	25	المجموع

تبين من خلال عملية القراءة لإجابات المبحوثين ، انه لا وجود لمشاركات المسؤولين في مثل هذا النوع من النشاطات الاجتماعية في كلا الجريدتين ، نظراً لندرتها في الأساس ، وحتى ان وجدت فهي بنسبة ضئيلة تكاد لاتذكر ، وبشكل يأخذ الصبغة الرسمية لمشاركة المسؤول والبعيد عن الجنبية الاجتماعية .

جدول (11)

الدور الأبوي للمسؤول في حل المشكلات الاجتماعية

جريدة المدى			جريدة الصباح			العنصر
المرتبة	النسبة	التكرار	المرتبة	النسبة	التكرار	الدور الأبوي للمسؤول في حل المشكلات الاجتماعية
الأولى	72%	18	الثانية	44%	11	نعم
الثانية	28%	7	الأولى	56%	14	كلا
	100%	25		100%	25	المجموع

لوحظ من خلال إجابات المبحوثين بأن المسؤول في جريدة (الصباح) يمارس دوراً أبوياً في تعاطيه مع مشكلات الصحفيين العاملين في المؤسسة ، ولكن بشكل أقل من المتوسط، فيما نجد بجريدة (المدى) يمارس هذا الدور بشكل فاعل لكون أغلب العاملين من أصحاب الخبرة الصحفية الطويلة ولديهم شعور بالانتماء للصحيفة كون بقائهم في العمل يرتبط ببقاء الصحيفة ونجاحها، وهذا ما ينعكس بدوره على تقوية وتدعيم الأواصر والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجريدة ، ويسهم في زيادة فاعليتهم، عبر تصاعد زخم العمل وتنشيط الفعل الإبداعي .

الاستنتاجات :

- عبر ما تقدم من نتائج ومعطيات الاستبيان، توصلنا إلى الاستنتاجات الآتية:
- 1- إعتمدت الجريدتين مبدأ التوظيف على الملاك الدائم بالرغم من إختلاف آلياته بين القطاعين العام والخاص، وهذا ما ينسجم مع العنصر الأول في نظرية (Z) اليابانية من ناحية التطبيق العملي وليس الروحي، ذلك ان النظرية تعتمد نظام التعيين الدائم بهدف خلق ولاءات للمؤسسة، في حين ان الجرائد العراقية وخاصة المملوكة للدولة تعتمد نظام التعيين الدائم لأسباب إدارية بحتة تتعلق بالضوابط المرتبطة بالسلطات الحكومية.
 - 2- تعتمد الجريدتين موضع البحث على وجود ضمانات تقاعدية أو اجتماعية بحسب ملكية القطاع لها، على الرغم من عدم حصول بعض العاملين فيها على هذه الضمانات، وهذا ما يتعارض مع النظرية التي تنطلق أساساً من مبدأ توفير ضمانات لجميع العاملين.
 - 3- يتسم نظام الترقية في جريدة الصباح بالمستوى المتوسط، بينما يتصف بالمستوى البطيء في جريدة المدى، وبذلك يتعارض في الأولى مع النظرية اليابانية، فيما يتطابق معها في الثانية .
 - 4- بينت الدراسة ان الجريدتين تعتمدان مبدأ التخصص في العمل الصحفي، وهذا ما لا ينسجم مع طبيعة نظرية (Z) التي ترى بأهمية تنوع الخبرات والمهارات للعاملين عبر الدوران الوظيفي الذي يغني الأفق المهني والمعرفي.
 - 5- لا تعتمد الجريدتين على مسالة تدوير الملاكات الصحفية داخل المؤسسة، وحتى ان وجدت فعلى نطاق محدود ولأسباب إدارية صرفة بعيدة عن الجانب المهني، وهذا ما لا يسهم في تطوير قدرات الصحفيين ومهاراتهم للعمل في الأقسام المختلفة للمؤسسة، وبذلك يتعارض ذلك مع طبيعة النظرية التي تنطلق أساساً من تدوير العاملين لكسب الخبرات المختلفة من جانب، وتوطيد العلاقات فيما بينهم من جانب آخر .

6- تستند الجريدتين موضع البحث على آليات متعددة في عملية الرقابة، لكن معظمها يركز على نظام رقابي يتضمن متابعة نتائج العاملين بشكل واضح وصريح، وهو ما لا يتفق مع عنصر النظرية الذي يعتمد الرقابة الضمنية عبر الاعتماد على ضمير العاملين كرقيب ذاتي.

7- تفاوت الية اتخاذ القرار في الجريدتين، حيث تراوحت بين التفرد بالقرار من قبل رئاسة التحرير أو تكليف أشخاص محددين يحتكرون عملية اتخاذ القرار، والذي يبرز بوضوح في جريدة (المدى) لكون مالکها هو رئيس التحرير أكثر مما في جريدة (الصباح)، وهذا ما يتعارض مع عنصر النظرية الذي يستند على الية اتخاذ القرار بشكل جماعي بين العاملين، بهدف الوصول إلى قرارات سليمة وصحيحة تسهم بالارتقاء بواقع عمل المؤسسة الصحفية، وتزويد من فرص النجاح وتقلل من نسب الفشل، فضلاً عن خلق الدافعية للعاملين والرضا الوظيفي، وإشعارهم بأنهم معنيون بما يحدث داخل المؤسسة الصحفية.

8- بينت نتائج الاستبيان غياب القيم الجماعية المشتركة لدى العاملين في الجريدتين، وهذا ما يشير إلى وجود فجوات كبيرة بينهم، وعدم سيادة القيم الجماعية التكاملية بحيث يكمل عمل أحدهما الآخر، فضلاً عن أن هناك شعور عال بالفردية والأنا على حساب قيم العمل الجماعية، وهذا ما لا يتفق مع عنصر النظرية الذي يؤكد على هيمنة القيم الجماعية.

9- أظهرت النتائج حالة غياب وانعدام مطلق للحفلات والرحلات الترفيهية في الجريدتين، أي غياب الاهتمام الشمولي بالعاملين وانعدام الدعم الاجتماعي مما يصدع حالة المودة والتفاهم والولاء للمؤسسة، وهذه الحالة موجودة في الصحافة العراقية عبر تاريخها، إذ ينظر إلى مثل هذه النشاطات على أنها ترف لا يليق بالعمل الصحفي، وهذا ما لا ينسجم مع عنصر نظرية (Z) الذي يؤكد على هذا الجانب، كونه يسهم في رفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين العاملين، ويزيد بالتالي من فاعليتهم ويرتقي بأدائهم.

10- الغياب الواضح للجانب الاجتماعي للمسؤولين في الإدارات العليا، بسبب انعدام الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، ذلك أن رؤيتهم بأن العمل الصحفي هو حرفيات تقنية إبداعية تدور في الإطار السياسي البحث، وهذا ما يتناقض مع عنصر النظرية.

11- تباين الدور الأبوي للمسؤولين في الجريدتين، فبينما يكون بمستوى متوسط بجريدة الصباح، تكون ممارسته عالية في جريدة المدى، وهذا ما يقترب بشكل كبير مع عنصر النظرية الذي يؤكد على الإدارة الأبوية للمسؤولين والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية.

12- عدم تبني أية جريدة من الجرائد موضع البحث لنظرية (Z) اليابانية كنظرية إدارية لمؤسسة صحفية، بالرغم من وجود تطبيقات لبعض عناصر النظرية والتي جاءت بشكل عرضي فرضته طبيعة وبنية الإدارة والعمل وليس كتطبيق فعلي وعلمي لعناصر النظرية.

الهوامش

- (1) حميد جاعد محسن الدليمي، الإدارة الإعلامية : التطور، المفهوم، المقومات، النماذج، ط1، (بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة، 2008)، ص11 .
- (2) ينظر : سلام منعم زامل، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، (المانيا : دار نور للنشر والتوزيع، 2017)، ص17 .
- (3) صالح خليل أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دار ارام للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)، ص13 .
- (4) السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي .. مفهومه .. إجراءاته .. ومناهجه، (الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2008)، ص250 .
- (5) حميد جاعد محسن الدليمي، الإدارة الإعلامية : التطور، المفهوم، المقومات، النماذج، مصدر سابق، ص51 .
- (6) صليب بطرس، إدارة الصحف، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1974)، ص16 .
- (7) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004)، ص39 .
- (8) ينظر : إبراهيم عبدالله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، (القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1995)، ص31 .
- (9) عبد الجواد سعيد محمد ربيع، إدارة المؤسسات الصحفية : دراسة في الواقع والمستحدثات، ط2، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006)، ص67 .
- (10) محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية : أنماط وأساليب القيادة، ط2، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015)، ص9 .
- (11) سحر خليفة سالم الجبوري، تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية : جريدتي المدى والصبح نموذجاً، ط1، (بغداد : دار المدى للثقافة والنشر، 2012)، ص11 .
- (12) صالح خليل أبو أصبع، إستراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته، (عمان : دار مجدلأوي، 2005)، ص154 .
- (13) عدلي رضا وعاطف العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية : الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، (القاهرة : دار الفكر العربي، 2004)، ص75 .
- (14) محرز حسين غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، ط1، (القاهرة : دار العالم العربي، 2009)، ص12 .
- (15) صالح خليل أبو أصبع، إستراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته، مصدر سابق، ص134 .
- (16) محرز حسين غالي، صناعة الصحافة في العالم : تحديات الوضع الراهن وسيناريوهات المستقبل، ط1، (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 2009)، ص76 .
- (17) سلام منعم زامل، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية، مصدر سابق، ص16-17 .

- (18) عبدالله عبد المؤمن التميمي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، (الشارقة: دار الآفاق المشرقة، 2010)، ص8.
- (19) محمد خليل الرفاعي، إدارة المؤسسات الصحفية، (دمشق: جريدة الدبور، 2007)، ص43.
- (20) محرز حسين غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، مصدر سابق، ص11.
- (21) ينظر: نسيم الخوري، فنون الإعلام والطاقة الإتصالية، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2005)، ص231.
- (22) علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، ص130.
- (23) أشرف فهمي خوخة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة: الأطر النظرية والنماذج التطبيقية، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)، ص25-26.
- (24) صالح خليل أبو اصبع وخالد محمد أحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دمشق: دار صبرا للنشر والتوزيع، 1984)، ص63-64.
- (25) ينظر: السيد محمد بخيت، العمل الصحفي في مصر: دراسة سسيولوجية للصحفيين المصريين، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1998)، ص63.
- (26) David Demers corporate Newspaper structure and Managerial Revolution journal of Media Economic vol 13 2000 p 103 -107
- (27) محمود علم الدين وأميرة العباسي، إدارة الصحف واقتصادياتها، (القاهرة: مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2001)، ص7.
- (28) عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص118.
- (29) عبد الله بن محمد الرفاعي، الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء الصحفي، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2015)، ص17.
- (30) ينظر: رياض محمد كاظم الخزرجي، عالم الملكية والإدارة الصحفية، (عمان: دار أمانة للنشر والتوزيع، 2014)، ص68.
- (31) محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1994)، ص129-130.
- (32) جوليا جابر، إدارة الأعمال بين العلم والممارسة، (بيروت: مؤسسة الريحاني، 1984)، ص114.
- (33) ينظر: سمير حسين، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، (القاهرة: عالم الكتب، 1984)، ص300.
- (34) Robert Antony, Modern Business Administration, (London: ELBS, 1995) P.319.
- (35) ينظر: محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1994)، ص133-135.

(36) F.E Fiedler and M. Chemers : Leadership and Effective Management (New York: Glenview 1989) p. 170 .

(37) ينظر : محمد سيد محمد، إقتصاديات الإعلام : المؤسسة الصحفية، (القاهرة : دار الثقافة العربية، 1989)، ص42-44 .

(38) Jane Whitney, Organizational Communication, (New York : Harper Collins, 1995) p.12 .

(39) عثمان علي المزيدي، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف : مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، تقرير خاص، سبتمبر 2018، ص4 .

(40) نظرية الإدارة اليابانية، <http://zuhraa.wordpress.com>

(41) محسن أحمد الخضري، الإدارة في دول النمر الآسيوية، (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع، 1999)، ص18-20 .

(42) علي حسن يعن الله القرني، دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية Z في الإدارة اليابانية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، مجلة علم التربية، الجمعية العربية للاستشارات العلمية والتنمية البشرية، 2012، ص3-4 .

(43) هشام يعقوب مريزيق، دراسات في الإدارة التربوية، تقديم : سامي محمد هشام، (عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008)، ص146 .

(44) صالح خليل أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، مصدر سابق، ص78 .

(45) ينظر : صالح خليل أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي،

(دار أرام للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)، ص70-71 .

(46) حسن محمد إبراهيم وآخرون، الإدارة التربوية، ط1، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص82 .

(47) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (الرياض : الإدارة العامة للبحوث، 1995)، ص35-36 .

(48) كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997)، ص129 .

(49) المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي، (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2002)، ص569 .

(50) William ouchi, Theory z, (New York : Avon Book 1981) P. 40, 47.

(51) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص178 .

المصادر :أولا – المعاجم :

- 1- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004).
- ثانيا – الكتب العربية
- 1- إبراهيم عبدالله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، (القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1995).
- 2- أشرف فهمي خوخة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة : الأطر النظرية والنماذج التطبيقية، (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2006).
- 3- جوليا جابر، إدارة الأعمال بين العلم والممارسة، (بيروت : مؤسسة الريحاني، 1984).
- 4- حسن محمد إبراهيم وآخرون، الإدارة التربوية، ط1، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
- 5- حميد جاعد محسن الدليمي، الإدارة الإعلامية : التطور، المفهوم، المقومات، النماذج، ط1، (بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة، 2008).
- 6- رياض محمد كاظم الخزرجي، عالم الملكية والإدارة الصحفية، (عمان : دار أمانة للنشر والتوزيع، 2014).
- 7- سحر خليفة سالم الجبوري، تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية : جريدتي المدى والصبح نموذجاً، ط1، (بغداد : دار المدى للثقافة والنشر، 2012).
- 8- سلام منعم زامل، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، (المانيا : دار نور للنشر والتوزيع، 2017).
- 9- سمير حسين، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، (القاهرة : عالم الكتب، 1984).
- 10- السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي .. مفهومه .. إجراءاته .. ومناهجه، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2008).
- 11- السيد محمد بخيت، العمل الصحفي في مصر : دراسة سسيولوجية للصحفيين المصريين، (القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1998).
- 12- صالح خليل أبو أصبع وخالد محمد أحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دمشق : دار صبرا للنشر والتوزيع، 1984).
- 13- صالح خليل أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، 1997).
- 14- صالح خليل أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، (دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، 1997).
- 15- صالح خليل أبو أصبع، إستراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته، (عمان : دار مجدلاوي، 2005).
- 16- صليب بطرس، إدارة الصحف، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1974).

- 17- عبد الجواد سعيد محمد ربيع، إدارة المؤسسات الصحفية: دراسة في الواقع والمستحدثات، ط2، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006).
- 18- عبد الله بن محمد الرفاعي، الأسس العلمية لتنظيم المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء الصحفي، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2015).
- 19- عبدالله عبد المؤمن التميمي، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، (الشارقة: دار الآفاق المشرقة، 2010).
- 20- عدلي رضا وعاطف العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004).
- 21- عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
- 22- علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014).
- 23- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997).
- 24- محرز حسين غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، ط1، (القاهرة: دار العالم العربي، 2009).
- 25- محرز حسين غالي، صناعة الصحافة في العالم: تحديات الوضع الراهن وسيناريوهات المستقبل، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2009).
- 26- محسن أحمد الخضري، الإدارة في دول النمر الآسيوية، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999).
- 27- محمد خليل الرفاعي، إدارة المؤسسات الصحفية، (دمشق: جريدة الدبور، 2007).
- 28- محمد سيد محمد، إقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية، (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1989).
- 29- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة، ط2، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015).
- 30- محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1994).
- 31- محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1994).
- 32- محمود علم الدين وأميرة العباسي، إدارة الصحف واقتصادياتها، (القاهرة: مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2001).
- 33- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- 34- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1995).

35- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000) .

36- نسيم الخوري، فنون الإعلام والطاقة الإتصالية، (بيروت : دار المنهل اللبناني، 2005) .

37- هشام يعقوب مريزيق، دراسات في الإدارة التربوية، تقديم : سامي محمد هشام، (عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008) .

ثالثاً: البحوث والتقارير

1- عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف : مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، تقرير خاص، سبتمبر 2018 .

2- علي حسن يعن الله القرني، دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية z في الإدارة اليابانية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، مجلة علم التربية، الجمعية العربية للاستشارات العلمية والتنمية البشرية، 2012 .

رابعاً: شبكة المعلومات الدولية:

1- نظرية الإدارة اليابانية، <http://zuhraa.wordpress.com>

خامساً: الكتب الأجنبية

1- David Demers, corporate Newspaper structure and Managerial Revolution, journal of Media Economic, Vol 13, 2000 .

2- Robert Antony, Modern Business Administration, (London: ELBS, 1995).

3- F.E Fiedler and M. Chemers, Leadership and Effective Management, (New York: Glenview, 1989) .

4- Jane Whitney: Organizational Communication, (New York: Harper Collins, 1995) .

5- William ouchi, Theory z (New York : Avon Book, 1981) .