

الفصل الثالث

تكنولوجيا المعلومات واتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الصحفية

المبحث الأول

أهمية المعلومات للقيادات الإدارية في المؤسسة الصحفية

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي لمختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة الصحفية، سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابية، وهي أيضاً ذات أهمية وحيوية في عملية الاتصالات وعملية اتخاذ القرارات .^(١)

تنبع أهمية المعلومات في النظام الإداري الصحفي من حيث كونها تدخل في كل نواحي النشاط والأعمال التي يمارسها النظام الإداري في المؤسسة الصحفية، وبخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف، وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة الصحفية أن تحققها .

وتمثل المعلومات البيانات والأرقام والحقائق والأوصاف التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة، والرقابة على مختلف أوجه النشاط، بل أكثر من ذلك تكون قدرتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة، والسيطرة على المواقف المتوقعة، لتأمين اتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة وبأدنى تضحية إذا لزم الأمر .

أما الأهمية التي تمثلها المعلومات بالنسبة للأنظمة الإدارية الصحفية، فهي :

١ - حصر وتسجيل الأحداث السابقة والتعرف على العوامل والمتغيرات المحيطة بها .

٢ - دراسة ووصف الأحداث المعاصرة والاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها للتعرف على حقيقة الأمر وعلى العوامل والمتغيرات الجديدة التي ترتب عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف .

٣ - الاعتماد على ما سبق في التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسباً لها والعمل على مواجهتها سواء كانت سلبي أو إيجابياً .

وفي ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات الإدارية، نجد أن المؤسسات الصحفية يمكنها الاستفادة كثيراً وتزداد فاعليتها في الاتصالات والقرارات عن طريق إغمارها على المتوافر لديها من معلومات معدة بشكل تحقق الاستخدام اليومي المستمر، الأمر الذي ييسر كثير من الاتصالات التي تجريها الإدارة ويساعدها على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر .

كيفية توفير المعلومات في الأنظمة الإدارية الصحفية

تخضع عملية توفير المعلومات للنظام الإداري في المؤسسة الصحفية لمنطق التخطيط والتنظيم، على النحو التالي:

١ - يأتي تحديد الاحتياجات من المعلومات في المقام الأول من الأهمية، وهو يختلف باختلاف المستوي التنظيمي، أو باختلاف مدى الشمول والتكامل في النظم فكل قطاع إداري داخل النظام في المؤسسة الصحفية يقوم بتحديد احتياجاته من المعلومات التي تتصل بمهامه التي يقوم لها وفقاً لوضعه الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل .

٢ - لا بد وأن تحدد المعلومات المطلوبة بدقة كافية لضمان توفيرها من جانب، ولمراعاة وقت وتكلفة الحصول عليها من جانب آخر، وتتضح أهمية ذلك في حالة تحديد احتياجات المؤسسة الصحفية من المواد

الخام ومستلزمات الإنتاج الخاصة بالجانب الطباعي في عملية إصدار
الصحفية .

٣ - تصميم نظام المعلومات يتضمن عمليات إنتاج المعلومات، وتجميعها
والتعامل معها وتداولها وحفظها .

٤ - تجديد المعلومات بإضافة أو حذف أي تغييرات حدثت على المعلومات
طبقاً للتواريخ الأخيرة، فإذا نظرنا إلى أسعار المواد الخام المستخدمة
في طباعة الصحيفة وعلى رأسها الورق، نجد أن أسعارها متغيرة دائماً
وغير ثابتة وفقاً لأسعار العملات الصعبة، وبالتالي، فمن المهم ضرورة
توفر كل ما يتعلق بعملية صناعة وأسعار الورق وفقاً لأخر بيانات
إحصائيات خاصة بها، حتى لا تفاجأ المؤسسة الصحفية بأسعار تفوق
المخصص لها من الميزانية .

٥ - استخدام المعلومات والاستفادة منها في أغراض الاتصالات والقرارات .

اتخاذ القرار في المؤسسات الصحفية في ضوء نظرية إدارة الأنظمة

تشير نظرية إدارة الأنظمة إلى العملية التي يتم بها العمل مع ومن
خلال أشخاص آخرين لتحديد وتحقيق أهداف منظمة رسمية، وتوصف هذه
العملية من خلال عدة ممارسات على النحو التالي : (٢)

١ - ترى أن المنظمة هي عبارة عن نظام له أنظمة الفرعية، وهي عبارة
عن نظام فرعي لأنظمة بيئية أشمل .

٢ - أنها تأخذ منهجاً شاملاً باستخدام تكتيكات التحليل التي تؤكد على
العلاقات المتداخلة بين أجزاء عناصر المنظمة .

٣ - استخدام بناء تنظيمي مرن ومتغير، بخدمة تدفق معلومات من
الكمبيوتر، وذلك ليتكيف هذا البنيان وفقاً للمهام المتغيرة .

٤ - تصميم تدفق المعلومات واستخدام التقنيات الكمية لتفصيل اتخاذ القرار .

٥ - يرى أن المنظمة ببيان اجتماعي وعلى أنها عبارة عن علاقات متتابعة بين الإنسان والآلة .

وهذا التصور يقدم بعض المزايا تتمثل فيما يلي :

أ - إدارة الأنظمة هي تجميع للتفكير الإداري والتي بإمكانها أن تقدم نظرية وتطبيقاتها .

ب - إدارة الأنظمة يمكن أن تصبح نظرية قابلة لتعليم الإدارة، فهي تشمل على كثير من الإدارة التقليدية كما أنها أكثر اكتمالاً من النظريات التقليدية والنظرية الحديثة الجزئية مثل المدرسة السلوكية، ومدرسة اتخاذ الرأي .

ج - إدارة الأنظمة ذات إمكانية الإسهام لحل المشاكل المعقدة الاجتماعية والاقتصادية .

أن إدارة الأنظمة من ناحية واقعية هي إدماج لعناصر النظريات المختلفة في نظرية واحدة ومن ثم فإن هذه النظرية تقدم فلسفة وطريقة للفهم والتبين وهي طريقة لإدارة المنظمة وهي وسائل لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة .

صنع القرار في المؤسسة الصحفية :

تتمثل عملية القرار Decision Making في المؤسسة الصحفية نشاطاً إدارياً مرتبطاً بوضع الخطط وتحديد الأهداف ورسم السياسات للمؤسسة الصحفية، واتخاذ القرار بصفة عامة هو جوهر العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة هي تفكير ابتكاري متعلق باتخاذ القرار الأنسب لمواجهة

موقف معين في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة يتم المفاضلة بينها .

وفي هذا الإطار تشير الدكتورة أميرة العباسي إلى أن فكرة اتخاذ القرارات الإدارية تمتد إلى أبعد من مجرد الاختيار بين البدائل لتصل إلى تلك الجوانب التي تساهم في صنع هذه القرارات مثل جمع المعلومات وتحليلها وتغيير مسارها أو تصحيحها بناء على ارتداد المعلومات، بالإضافة إلى باقي الأنشطة والعمليات الإدارية التي يستحيل مزاولتها دون اتخاذ القرارات . (٢)

خصوصية صنع القرار في المؤسسات الصحفية

بلغت المؤسسات الإعلامية حالياً مرحلة واسعة من التطور جعلتها في مرتبة المؤسسات الصناعية المتقدمة، الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب في الإدارة تستطيع التكيف بنوع خاص مع الهياكل المتزايدة التعقيد الخاصة بهذه المؤسسات بل ومتلائمة كذلك مع رسالتها الثقافية المتميزة، وأصبحت المشكلات التي يثيرها أداء مهامها الصعبة حادة بشكل ملحوظ، الأمر الذي يتطلب أيضاً استحداث تغييرات أساسية في هياكلها وفي طرق عملها .

ولسنوات طويلة كان ينظر إلى مسائل الإدارة في هذه المؤسسات على أنها مسائل ذات أهمية ثانوية حيث كان الاهتمام منصباً على المشكلات الفنية والتحريرية والقانونية، غير أن هذا الوضع قد تغير بصورة تدريجية وأخذ الاهتمام بالمشكلات الإدارية يتزايد مع مرور الزمن، ويركز على سلسلة من المشكلات الكبرى التي تواجه غالبية الذين يتحملون مسؤولية هذه الخدمات الإعلامية في عصرنا .

أما عن علاقة صنع القرار في المؤسسات الصحفية بخصوصية تلك المؤسسات، وانعكاس ذلك على الاستراتيجيات الإدارية والقرارات التي تتخذ

لتنفيذها داخل هذه المؤسسات، فإننا نلاحظ أن المؤسسة الصحفية في إطار العلاقة بين الدورية التي تصدرها وبين القارئ نجد أن هذه العلاقة تتميز في مجال الإنتاج الصحفي بسمات محددة، حيث تتولى المؤسسة مسنولية الإنتاج والنقل والتوزيع معاً، في الوقت الذي تكفي فيه المؤسسات الأخرى بوظيفة أو اثنين منها كحد أقصى، كذلك هناك ما يمكن عليه الاستحالة العملية، للحصول على المعلومات الدقيقة عن كمية وطبيعة وموقع الاستهلاك الخاص يطبع أو إصدار الدورية، من استهلك ماذا؟، وأين، وفي أي ساعة، وتلك معضلة من وجهة اقتصاد السوق تشكل شذوذاً اقتصادياً حيث يصعب إخضاع الدورية الصحفية لأي جهد يستهدف التصنيف الرشيد بما يمثل مشكلة إدارية خطيرة . (١)

وفي هذا إطار ترى الدكتورة أميرة العباسي أن إدارة المؤسسة الصحفية مطالبة بأن تلبى شروط الإنتاج الكبير دون أن تتمتع بمزايا هذا الإنتاج وعلى رأسها مفهوم العائد الذي يجب أن يختلف اختلافاً واسعاً عن مفهوم غيرها من المؤسسات التجارية أو الصناعية، فالخدمة العامة ذات الطابع الثقافي التي يفترض أن تقدمها المؤسسة الصحفية أو الإعلامية لا يمكن أن تدار وفقاً لقوانين الربح المالي، فالمقصود ببساطة أن مفهوم الربح يتخذ بعداً اجتماعياً أوسع وأكثر شمولاً، فالأرباح بالمعنى السابق تكتسب وظيفة اجتماعية تضمن دوام الخدمة العامة ثم تسهيل الممارسة الكاملة لهذه الوظيفة .

ومن ناحية أخرى، فإن الخصائص والسمات التي تميز القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية تمثل هي الأخرى خصوصية جديدة حيث تساعد مثل هذه الخصائص والسمات في فهم وتحليل القرارات التي يتخذها المدير في المؤسسة الصحفية والخلفيات التي يستند إليها .

مستويات القرارات الإدارية في المؤسسات الصحفية

هناك ثلاثة مستويات من القرارات الإدارية التي تتخذ في

المؤسسات الصحفية هي : (٥)

(١) القرار الأوتوماتيكي

وهذا النوع من القرارات هو الذي يستخدم أدوات ميكانيكية لاتخاذ

القرار، مثل استخدام الكمبيوتر في فرز الألوان في الصحافة أو الطباعة .

(٢) قرار الذاكرة

وهو القرار الذي يرتبط بإجراءات مدروسة يزود بها أعضاء

المؤسسة كدليل للعمل والتي يجب أن تتبع أو تلتزم بها ذاكرة الإنسان،

ومثلها أيضا القرارات التي يتخذها مخرج الصحيفة فيما يتعلق بإبراز الأخبار

أو الصور .

(٣) قرار المعرفة

وهو نوع يمثل ضرورة وجود خلقية من الخبرة والمعرفة كأساس

لاتخاذ هذا النوع من القرار .

ولاتخاذ القرار ثلاث مراحل رئيسية متعاقبة متعلقة بثلاثة أنشطة

هي على التوالي :

(أ) نشاط الاستخبار

وهو يعني البحث عن الظروف الملائمة للشرط الضرورية لاتخاذ

القرار، فحينما تقرر المؤسسة الصحفية زيادة طباعة صحيفتها، فإن ذلك

سيلزم البحث عن مدى إمكانية التسويق، ومدى إمكانية التوزيع، ومدى

إمكانية الطبع والسوق المنافس، وهذه كلها تمثل الظروف التي تحقق

الشرط الضرورية لاتخاذ القرار .

(ب) نشاط التصميم :

وهو في جوهره ابتكار وتطوير وتحليل سياقات الحدث الممكنة (القرار المقترح تنفيذه) فحينما نجمع المعلومات حول الظروف الملائمة نقوم بوضع اختيارات متعددة للحدث (بدائل متوفرة) . . ففي المثال السابق يمكننا على سبيل المثال أن تتم عدة اقتراحات بشأن زيادة طباعة الصحيفة، وتكون المهمة الثالثة هي :

(ج) نشاط الاختيار

بأن يتم اختيار الحدث من مجموعة البدائل المتوفرة واتخاذ القرار من ذاته هو جزء من العملية التنظيمية .

المبحث الثاني

القرارات الاستثمارية في صناعة الصحافة

تمثل صناعة الصحافة الجزء الأكبر من صناعة الكلمة المطبوعة، ولها اقتصادياتها الخاصة بها، التي تستند إلى مقومات وخصائص تميزها عن الصناعات الأخرى، فالصحافة صناعة ذات طبيعة خاصة لأن الجانب المعنوي يرتبط بالجانب المادي ارتباطاً عضوياً، فالمطبوعة والورق والأحبار تعمل مع الفكر في كل عدد من أعداد الصحيفة، ومن ناحية أخرى ترتبط هذه الصناعة بمصلحة الجماهير الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتؤثر هذه الخصائص على اقتصاديات هذه الصناعة ومن ثم على هيكل ونمط الإيرادات والتكاليف بها .^(١)

خصائص صناعة الصحافة

لصناعة الصحافة خصائص تميزها عن غيرها منها :^(٢)

١- عناصر الإنتاج

حيث تحتاج صناعة الصحافة - شأنها شأن أي صناعة- إلى عناصر الإنتاج المعروفة وهي: رأس المال، العمل، الإدارة ، ولكن في مجال صناعة الصحافة فإن هذه العناصر تأخذ شكلاً مميزاً، فرأس المال- على سبيل المثال- أصبح من الضخامة بحيث يصعب على أفراد الواحد الاستثمار في هذا المجال، خاصة في ظل التطور التكنولوجي في مجال الطباعة الحديثة، وقد ترتب على ذلك قلة عدد المنشآت العاملة في صناعة الصحافة ومحاولة هذه المنشآت الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير .

٢- أهمية الوقت بالنسبة للصحيفة

تتميز الصحافة بأن الوقت يلعب في حياتها دوراً أكبر في أي صناعة أخرى، ولذلك تتنافس الصحف فيما بينها منافسة شديدة للظهور في السوق قبل الصحف الأخرى مع عدم الإخلال بخدمة الموضوع الصحفي خدمة كاملة .

٣- المخاطرة

تتميز صناعة الصحافة بالمخاطرة، وشدة المنافسة في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة، سواء في مجال التحرير أو الإعلانات أو الطباعة أو التوزيع، ونتيجة لذلك تسعى كل مؤسسة صحفية إلى تطوير أنشطتها في مختلف المجالات المشار إليه لتواكب التطور والتحديث الذي يرضي القارئ والمعلن في ضوء مستحدثات العصر .

٤- خاصية المنتج المشترك

يترتب على إصدار الصحيفة تقديم منتجين متلازمين هما: المادة التحريرية والمادة الإعلانية، وبالتالي تحصل المؤسسة الصحفية على إيراد مشترك ومتلازم من إصدار الصحيفة، هما إيراد التوزيع، وإيراد الإعلانات، وتعتبر المادة التحريرية هي الأصل، فهي التي تحدد نوع الجريدة وخصائص قرانها من حيث المستوى الإجمالي والاقتصادي والثقافي وهذا يؤثر في نوعية السلع المعلن عنها، وفي حجم المساحة الإعلانية، كما تؤثر المادة التحريرية بشكل غير مباشر في سعر بيع المساحة الإعلانية، ونتيجة لذلك نشأت فكرة الإيزاد المشترك، فأيراد النسخة الواحدة من الصحيفة هو عبارة عن ثمن بيعها مضافاً إليه نصيبها من الإعلانات .

٥- أهمية تحقيق الربح للمؤسسة الصحفية

حتى تتمكن المؤسسة الصحفية من أداء رسالتها ومجابهة مسئولياتها تجاه العاملين فيها والمجتمع، فإنها تقوم ببعض الأعمال التي تمكنها من تغطية تكاليف إصداراتها، وتحقيق الربح، وأهم هذه الأعمال بيع المساحات الإعلانية، ونشاط الطباعة التجارية، والتوزيع للغير من الناشرين والكتاب، هذا إلى جانب إصداراتها الصحفية الأخرى والتي تأتي في المقام الأول.

ضخامة الاستثمارات في صناعة الصحافة

تسعى المنشأة الصحفية إلى تحقيق رسالة الصحافة في نوعية الرأي العام وتثقيفه وتوجيهه كهدف رئيسي، وفي سبيل القيام بهذا الدور الإعلامي الكبير يجب أن تكون المنشأة الصحفية في مركز مالي تحقيق لها الاستقلال الاقتصادي، ولأن تتمكن المؤسسة الصحفية من الوصول إلى هذا الاستقلال، إلا إذا كانت تحقق ربحاً يمكنها من الاستمرار في إصدار صحفها، وتطوير الخدمة الصحفية بها، ومسايرة التطور العلمي والتكنولوجي في صناعة الصحافة في العالم، ودون الإغتماد على أي مصادر خارجية، قد تقيد من حريتها. (٨)

وفي هذا الصدد يرى الدكتور صليب بطرس (٩)، أن تمويل الاستثمارات في المنشآت الصحفية، قد يبدو عملية مالية بحثه، ولكنه في الواقع، على خلاف ذلك فهي عملية تؤثر في حرية الصحافة بطريقة إيجابية لأن المصارف والهيئات التي تقدم التمويل في صورة قروض ميسرة قد يعن لها أن تطلب مقابل هذا اليسر فما بالك لو أعطي كله أو بعضه في صورة معونة أو دعم أو ما مشاكل ذلك، ولعل هذا الوضع يبرز مدى تشابك النواحي

التحريرية والنواحي الإدارية والاعتماد المتبادل فيما بينهما، كما يظهر الأثر السلبي الهائل للانقسام بين هذين الجانبين .

اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسة الصحفية

حتى تتمكن المؤسسة الصحفية من أداء رسالتها ومجابهة مسئولياتها تجاه العاملين فيها، المجتمع فإنها تقوم ببعض الأعمال التي تمكنها من تغطية تكاليف إصدار صحفها وتحقيق الربح، وأهم هذه الأعمال هو بيع المساحات الإعلانية ونشاط الطباعة التجارية، والتوزيع للغير من الناشرين والكتاب .

وفي ضوء ما تقدم يمكننا تقسيم النشاط الذي تزاوله المؤسسة الصحفية إلى نوعين :

الأول هو النشاط الجاري، ويقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق أساسا باستغلال الطاقة وتشغيلها والاستفادة منها مثل عملية إصدار الصحف أو الصحفية التي تصدرها المؤسسة، والثاني وهو النشاط الاستثماري، والذي يترتب عليه القيام بخلق طاقة جديدة، أو زيادة الطاقة الحالية للمنشأة الصحفية مثل نشاط الطباعة التجارية أو الطباعة للغير، والتوزيع للغير . . . الخ .

وبناء على ذلك يقسم الإتفاق الذي تقوم به المؤسسة الصحفية إلى قسمين : (١٠)

١ - الإتفاق الاستثماري: ويتمثل في ذلك القدر من موارد المؤسسة الصحفية الذي يتم تخصيصه في الوقت الحاضر أملا في الحصول على عائد من هذا الإتفاق على مدى عدة فترات مقبلة .

٢ - الإنفاق الجاري: وهو القدر من موارد المؤسسة الصحفية الذي يتم التضحية به في فترة زمنية من أجل الحصول على عائد من هذا الإنفاق في نفس الفترة .

وتعتبر القرارات الاستثمارية من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المؤسسة الصحفية، والتي تتطلب اهتماماً كبيراً، ليس فقط لما يترتب عليها من إنفاق مبالغ كبيرة، بل أيضاً لأن المعلومات التي يمكن توقعها عن مستقبل الاستثمار هي معلومات تقديرية، تعتمد على التنبؤ بالأحداث المستقبلية في مجتمع يتميز بسرعة معدل التغيير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي .

ويمكن تعريف قرار الاستثمار بأنه :

اختيار بديل من بين مجموعة البدائل الاستثمارية المتاحة والممكنة لتحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف، وينطوي على تخصيص قدر معلوم من أموال المنشأة في الوقت الحاضر بغية الحصول على عوائد متوقعة، ومتابعة الحدوث على مدى فترة طويلة نسبياً في المستقبل، ويكون عادة عرضة لدرجات مختلفة من الخطر وعدم التأكد وهو مسئولية الإدارة العليا بالمنشأة .

ويشير الدكتور حسن توفيق في كتابه "اقتصاديات صناعة الصحافة"، إلى أن القرار يستند إلى ثلاثة مقومات أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - مدخلات القرار DeclaionInputs وهي تمثل المتغيرات والمعلومات التي يجب أن يأخذها متخذو القرار في الحسبان والمتعلقة بمشكلة القرار، وهنا تظهر أهمية وجود نظام للمعلومات يمكن أن يعتمد عليه في توفير ما يلزم منها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، وبالتكلفة المعقولة .

- ٢ - ناتج أو مخرجات القرار Declaion outputs وهي تمثل القرار ذاته، أي الاختيار الذي يتم بواسطة متخذي القرار .
- ٣ - قاعدة أو قواعد القرار Declaion unle أي الأساس الذي يتم به الربط بين مدخلات ومخرجات القرار، ويتمثل ذلك في معياراً أو معايير اختيار البديل الأفضل .

ويتطلب تنفيذ المشروعات الاستثمارية ارتباطاً مالياً بمبالغ كبيرة ولآجال طويلة نسبياً يصعب بل ربما يستحيل - الرجوع فيها دون خسائر باهظة، ولذلك فإن اتخاذ قرار الاستثمار يجب أن يعتمد على دراسات مستفيضة تأخذ في الاعتبار جميع التغيرات التي تؤثر على كفايته، ويرجع ذلك إلى الخصائص التي تتميز بها القرارات الاستثمارية بصفة عامة، وفي صناعة الصحافة بصفة خاصة، وأهمها :

١ - يعتبر قراراً غير متكرر، لأن عمليات الإحلال والتجديد أو التوسع كمشروعات استثمارية في صناعة لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة، حيث تتركز معظم الاستثمارات في نشاط الطباعة ولذلك يتطلب قرار الاستثمار إنفاق مبالغ كبيرة قد تستدعي في بعض الحالات قيام المنشأة باقتراض مبالغ ضخمة أو زيادة رأس المال .

٢ - يترتب عليه خلق مجموعة من الأعباء الثابتة التي ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها إذا ما تبين عدم سلامة هذا القرار بعد تنفيذه، ومن ثم فإنه يحكم الهيكل التكاليف للمنشأة لفترة زمنية طويلة .

٣ - يترتب على وجود فاصل زمني بين وقت حدوث الإنفاق الاستثماري ووقت اكتمال حصول المنشأة على نواتج القرار عدة مشاكل أهمها:

أ - ضرورة أخذ القيمة الزمنية للنقود في الحسبان عند تقييم البدائل والمفاضلة بينها، ويتم علاج هذه المشكلة عن طريق استخدام

أسلوب القيمة الحالية في خصم التدفقات النقدية وجعلها قابلة للمقارنة .

ب - ضرورة مواجهة مشكلة عدم التأكد المرتبطة بقرار الاستثمار وذلك لأن تقدير العائد المتوقع لأي بديل يتطلب ضرورة التنبؤ بتكاليف وإيرادات هذا البديل لفترة زمنية طويلة، ولا شك أنه كلما طالّت الفترة التي تمتعدها التقديرات، زادت معها درجة عدم التأكد .

ج - يؤثر عامل الزمن كذلك على مدى مناسبة وصلاحيّة البيانات والمعلومات التي يتخذ على أساسها قرار الاستثمار .

د - يتأثر قرار الاستثمار بمجموعة من المتغيرات والعوامل السيكولوجية والاجتماعية التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي والتعبير عنها في صورة رقمية، حيث يتأثر متخذ القرار عند تحديده للمشكلة واختياره للبدائل، والمفاضلة بينها بعوامل ومتغيرات تعكس اتجاهاته وخبرته وأفكاره ودوافعه وطريقة إدراكه وفهمه للأمور، بالإضافة إلى خصائص البيئة التي تحيط بمتخذ القرار من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد، الأمر الذي يؤثر على ميله أو عدم رغبته للمخاطرة، ولذلك فإن عملية الموازنة بين العوامل الكمية والعوامل السيكولوجية والاجتماعية تعتبر أمراً ضرورياً للوصول إلى قرار أمثل .

وتوضح الخصائص السابقة التي يتميز بها القرار الاستثماري في صناعة الصحافة أهمية التخطيط السليم للمشروعات الاستثمارية، وحاجة المؤسسات الصحفية إلى تطبيق الأسلوب العلمي في دراسة جدوى هذه المشروعات الاستثمارية .

علاقة نظم المعلومات بالقرار الاستثماري في المؤسسة الصحفية

المعلومات المناسبة لاتخاذ قرار الاستثمار، هي تلك المعلومات المتوقعة عن المستقبل، والتي تم إعدادها وفقاً لمنهج التدفقات النقدية، والتي تختلف من بديل لآخر، كما أنها تختلف باختلاف الهدف الذي تسعى إليه المنشأة، وتساهم في خفض حالة عدم التأكد لدي متخذ القرار، وبالتالي يجب توافر مجموعة من السمات في المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية، على النحو التالي: (١١)

١ - أن تكون معلومات مستقبلية، وبالتالي فإن البيانات والمعلومات القديمة ليست مناسبة في مجال اتخاذ القرارات .

٢ - أن القرارات الاستثمارية يجب أن تقوم على أساس التدفقات النقدية Cash Flow وليست على أساس الإيرادات والتكاليف بالمفهوم المتعارف عليه محاسبياً .

٣ - أن تختلف من بديل لآخر، فالقرار الذي يتخذ نتيجة المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها إنما يؤسس على الفرق بين البدائل المختلفة، من حيث أثارها على النتائج المتوقعة مستقبلاً، فالتكاليف الملائمة - على سبيل المثال - لاتخاذ قرار معين هي التي تختلف من بديل - تعتبر تكاليف غير ملائمة للقرار، وبالتالي لا تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل، وهنا يجب مراعاة ما يلي :

أ - أن التغيير والاختلاف بين تكاليف البدائل، ينبغي أن يأخذ في الحسبان جميع الاختلافات التي سوف تحدث في مختلف عناصر التكاليف، سواء كانت تكاليف متغيرة أو تكاليف ثابتة. وسواء كانت تعبر عن أثار مباشرة أو غير مباشرة للقرار، فقد تكون التكاليف الملائمة للبديل من

التكاليف المباشرة لهذا البديل، بالإضافة إلى ما يضيفه تنفيذ هذا البديل من أعباء في تنفيذ باقي أوجه النشاط للمؤسسة الصحفية، كما يطبق نفس التحليل من حساب الآثار المباشرة وغير المباشرة للبديل على الإيرادات .

ب - أن التغير والاختلاف ينبغي أن يأخذ في الحسبان كلا من التكاليف الاسمية - الصريحة Explicit Costs - التي يترتب عليها تحمل المؤسسة الصحفية نفقات نقدية أو الالتزام بها والتكاليف الضمنية Implicit Costs بما فيها من تكاليف محسوبة - أو مفترضة - Imputed Costs وتكلفة الفرصة البديل أو الضائعة Opportunity Costs والتي تعتبر عنصراً جوهرياً وهاماً في المفاضلة بين البدائل .

ومن ثم يجب الاهتمام بالتدفقات النقدية الإضافية Incremental Cash Flows ويقصد بها تلك التي تترتب على الاقتراح الاستثماري سواء كانت تدفقات داخلة أو خارجة .

٤ - أن تختلف المعلومات الملائمة لاتخاذ قرار معين باختلاف الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الصحفية، فعلى سبيل المثال عندما يكون الهدف الرئيسي في مشروعات القطاع الخاص هو تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وعلى ذلك فإن التكاليف المناسبة- الملائمة- تتمثل في كافة التضحيات الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة الصحفية نتيجة اختيار بديل معين وتفضيله على البدائل الأخرى المتاحة .

في حين أن هذا المفهوم للتكاليف الملائمة يكون له مجال استخدام محدود في اتخاذ القرارات بالنسبة للمشروعات العامة، حيث أنه في هذه المشروعات سوف تتأثر عملية الاختيار بالتكاليف الاجتماعية جنباً إلى جنب مع التضحيات الاقتصادية التي تترتب على البدائل المختلفة .

- ٥ - أن تساهم المعلومات المحاسبية الملائمة في خفض حالة عدم التأكد المصاحبة لاتخاذ القرار، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بما يلي :
- أ - قياس كمية وقيمة المعلومات التي يتضمنها تقرير المعلومات .
- ب - أن تؤخذ في الاعتبار عند قياس وتحديد التكاليف والإيرادات المتعلقة بكل بديل - الآثار المترتبة على مشكلة عدم التأكد، ويتم الاستعانة في ذلك بالأساليب الرياضية والإحصائية، وأساليب بحوث العمليات لتطوير المعلومات المحاسبية لتكون أكثر فائدة في مجال ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية .

المبحث الثالث

الطباعة التجارية كمشروع استثماري في المؤسسات الصحفية

تعتبر الطباعة هي الركن الفني المادي في المؤسسة الصحفية، وتحتاج المشروعات الاستثمارية في هذا المجال إلى مبالغ كبيرة بالإضافة إلى ما يستغرقه إنشاء هذه المشروعات من وقت طويل يصل إلى عدد من السنوات، لذلك يجب أن يتم اتخاذ القرار بشأنها في ضوء دراسة عملية رشيدة للتعرف على إمكانية إنشاء هذه المشروعات من جهة وللاطمئنان على قدرتها على الاستمرار لتحقيق أهدافها من جهة أخرى .

الطباعة التجارية

تستغل مطبعة المؤسسة الصحفية في العمل في غير أوقات طباعة الصحيفة الرئيسية أو باقي الإصدارات الأخرى التي تصدرها المؤسسة، فتطبع بعض الصحف أو الكتب المدرسية أو المؤلفات العلمية والأدبية والفنية والمدرسية، أو المنشورات والمطبوعات الدعائية أو التي تحتاج إليها الأجهزة الحكومية، وهذه العملية التجارية تدر على الدار الصحفية أرباحاً كبيرة فضلاً عن أنها لا تترك المطبعة معطلة دون جدوى، ولكن يجب تنظيم هذه العملية بحيث لا تتعارض مع العمل الرئيسي للمطبعة، وهو طباعة إصداراتها، وفي العادة تنجز المطبعة العمليات الصغيرة أولاً ثم تبدأ في العمليات الكبيرة إلا أنه في معظم الأحوال يتم الانتهاء من أعمال الدار الصحفية أولاً .

وفي هذا الإطار يشير الدكتور إبراهيم المسلمي^(١٢) إلى أن هذه العملية التجارية في الصحافة الأمريكية تدر على الصحف ربحاً يتراوح ما

بين ٢٠% ، و ٣٠% من الدخل الكلي ، وذلك حسب قدرة الدار الصحفية الفنية ومكانتها في الميدان الصحفي .

كما يرى الدكتور إبراهيم المسلمي أن هذه السياسة التجارية في الطباعة الصحفية لها ميزتان حقيقتان :

الأولى: أن المؤسسة الصحفية تستطيع أن تستغل مساحة من صحيفتها - أو صحفها في الإعلان عن تلك المطبوعات التي تقوم مطابعها بطبعها، فيزداد دخل الإعلانات .

الثانية: تستطيع إدارة الإعلانات بحكم اتصالها بالسوق ومعرفتها بحاجات المناطق تحديد المطبوعات التي يصح للطبعة القيام بطبعها، ويمكن أن تروج لتوزيعها .

وبالطبع تختلف أجور الطباعة في العملية التجارية حسب الكمية المراد طبوعها، ونوع الورق ومقاسه وسعره، ونوع الطباعة . . الخ .

وقد أصبح الآن سببان رئيسيان جعلتا من عملية الطباعة التجارية لحساب الآخرين مورداً مهماً من موارد المؤسسات الصحفية حالياً :

السبب الأول : هو تفوق مطابع المؤسسات الصحفية ووفرة إمكانياتها .

السبب الثاني: هو اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة للتطور الثقافي الإداري في العالم المتقدم والعالم النامي على السواء .

الطباعة التجارية في المؤسسات الصحفية المصرية

دراسة حالة لمؤسسة دار الهلال ، ومؤسسة روزاليوسف :

أولاً: مؤسسة دار الهلال

يتولى المسئولية عن جلب العملاء الجدد ومتابعة مطبوعات العملاء القدامى للدار وكيل الإدارة لشئون الإنتاج والتسويق، وهناك وكيل إدارة آخر مسئول عن الشئون المالية الخاصة بعمليات الطبع التجاري، هذا إلى جانب قسم التنفيذ الذي يتولى تنفيذ المطبوعات من حيث إعداد الماكينات، وفصل الألوان، الجمع التصويري وتقوم إدارة الأعمال التجارية بمؤسسة دار الهلال بطباعة ما يقرب من خمسة وعشرين مطبوعة ما بين أسبوعية ونصف شهرية وشهرية وربع سنوية ونصف سنوية، هذا في مجال الصحافة، أما في مجال الكتب فتقوم الإدارة بطباعة كتب الجهاز المركزي للكتب المدرسية والجامعية ، وكتب مؤسسة Long Man ، وكتب مؤسسة Hain Man .

أما في مجال التغليف، فتقوم الإدارة بطبع علب مصانع سيما، يم بم للحلويات، وشركات التجميل ، وشركة ديكسان، وشركات الأغذية المحفوظة، وشركات الأدوية ، وشركات المنظفات .

ويوضح الجدول التالي مصروفات إدارة الأعمال التجارية بمؤسسة

دار الهلال خلال فترة الثمانيات وذلك على النحو التالي : (١٣)

الإجمالي	السنوات/ القيمة			البيان
	١٩٨٦/١٩٨٥	١٩٨٥/١٩٨٤	١٩٨٤/١٩٨٣	
٦,٦٢٨,٠١٧	٢,٣٣,٩٢٣	٢,٤١٧,٣٦٧	١,٨٧٨,٧١٧	- الإعداد للطبع
٤٨٦,٤٦٢	٢٩٩,١٧٥	٩٩,٨١٧	٨٧,٤٧	- تكاليف العمالة
٧,١١٤,٤٧٩	٢,٦٣١,١٠٨	٢,٥١٧,١٨٤	١,٩٦٦,١٨٧	الإجمالي

جدول رقم (١)

بفحص بيانات الجدول السابق نجد أن إجمالي مصروفات إدارة الأعمال التجارية بمؤسسة دار الهلال خلال الأعوام الموضحة بالجدول قد بلغت ٧,١١٤,٤٧٩ جنيهاً، كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول أيضاً ارتفاع قيمة المصروفات كل عام عن العام الذي يليه فنجد أنه في عام ١٩٨٥/١٩٨٤ ارتفعت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨٤/١٩٨٣ بنسبة ٢٨%، وفي عام ١٩٨٦/١٩٨٥ ارتفعت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨٥/١٩٨٤ بنسبة ٤,٥% ويرجع ذلك كما يرى المسؤولين بإدارة التكاليف في المؤسسة إلى ارتفاع المواد الخام المستخدمة في الطبع مثل الأحبار، الورق، الألواح الطباعية، الأفلام الحساسة . . إلخ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العمالية الفنية .

ومن حيث الإيرادات الخاصة بالأعمال التجارية في الدار خلال

الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٥، فيوضحها الجدول التالي:

السنة	القيمة
١٩٨٠	٩٤٥,١٨١,٠٣٦
١٩٨١	١,٣٧٨,٦٥٢,٢٤٤
١٩٨٢	١,٥٥,٧٣٩,٥٣٣
١٩٨٤/١٩٨٣	١,٢٥٣,٠٢٣,٥٥٨
١٩٨٥/١٩٨٤	٢,٦٠٤٩,٢٧٠,٩٥٩
الإجمالي	١٠,٤٦٠,٧٦٦,٩٩٣

جدول رقم (٢)

يتضح من فحص بيانات الجدول السابق أن إجمالي إيرادات الأعمال التجارية لمؤسسة دار الهلال خلال الفترة الموضحة بالجدول، قد بلغت ١٠,٤٦٠,٧٦٦,٩٩٣ جنيهاً ويلاحظ من خلال هذا المبلغ تغطيه المصروفات التي أنفقتها الدار في إنجاز الأعمال التجارية، بل وتحقيق أرباح أيضاً

للمؤسسة وتزداد هذه القيمة كل عام عن العام الذي يليه، فنجد أنه في عام ١٩٨١ زادت قيمة الإيرادات عن عام ١٩٨٠ بنسبة ٤٦%، وفي عام ١٩٨٢ زادت قيمة الإيرادات عن عام ١٩٨١ بنسبة ١٢,٤% وفي عام ١٩٨٤/١٩٨٥ زادت قيمة الإيرادات، عن عام ١٩٨٣/١٩٨٤ بنسبة ٤,٨% الأمر الذي يعني أهمية الأعمال التجارية للمؤسسة الصحفية في تحقيق أرباح تساهم في زيادة إيراداتها وتغطية قيمة النفقات .

ثانياً : مؤسسة روزاليوسف

يتولى العمل في إدارة الأعمال التجارية بمؤسسة روزاليوسف ثلاثة

أقسام هي :

قسم المقاييسات والمتابعة ويقوم بدراسة الأسعار الخاصة بعروض العملاء والمناقصات والممارسات؛ وذلك من حيث تكلفة المواد الخام والعمالة، وقسم التسويق التجاري ويتولى جلب العملاء للمؤسسة والاتصال بهم، وقسم التصدير ويتولى متابعة إتمام الأعمال التجارية حتى يتم تسليمها للعميل .

ويوضح الجدول التالي قيمة المصروفات الخاصة بإدارة الأعمال

التجارية بمؤسسة روزاليوسف خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٦، وذلك

على النحو التالي : (١٤)

السنة	قيمة المصروفات بالجنية
١٩٨٠	٦٧,٤٩٨,٥٩١
١٩٨١	٩١,٥١٩,١٢٢
١٩٨٣/١٩٨٢	١٤٧,٢٣٤,١٦٠
١٩٨٤/١٩٨٣	١٧٧,٠٠٩,٤٥٩
١٩٨٥/١٩٨٤	١٧٩,٩٦٣,٠٠٩
١٩٨٦/١٩٨٥	٢٠٢,٥٦٦,٢٨٤
الإجمالي	٨٦٥,٧٩٠,٦٢٥

جدول رقم (٢)

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن إجمالي قيمة المصروفات الخاصة " بالإدارة التجارية في مؤسسة روزاليوسف خلال الفترة الموضحة بالجدول قد بلغت ٨٦٥,٧٩.٦٢٥ جنيهاً .

ومن الملاحظ ارتفاع قيمة المصروفات كل عام عن العام الذي يليه وذلك نظراً للارتفاع المستمر في المواد الخام المستخدمة في الطباعة وكذلك زيادة تكلفة العمالة الفنية المستخدمة في إنجاز وإتمام الأعمال التجارية بالإدارة .

وإذا تفحصنا بيانات الجدول نجد أن قيمة المصروفات في عام ١٩٨١ قد زادت عن عام ١٩٨٠ بنسبة ٣٥,٥%، وفي عام ١٩٨٣/١٩٨٢ زادت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨١ بنسبة ٦٠%، وفي عام ١٩٨٣/١٩٨٤ زادت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨٢/١٩٨٣ بنسبة ٢٠%، وفي عام ١٩٨٤/١٩٨٥ زادت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨٣/١٩٨٤ بنسبة ١,٦%، وفي عام ١٩٨٥/١٩٨٦ زادت قيمة المصروفات عن عام ١٩٨٤/١٩٨٥ بنسبة ١٢,٥% .

ومن حيث الإيرادات الخاصة بالأعمال التجارية التي أنجزتها مؤسسة روزاليوسف خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٦، نجد أنها كالتالي :

السنة	القيمة بالجنية
١٩٨٠	١,٥٦٣,٤٧٨,٧٦٠
١٩٨١	١,٩٨٥,٠٧١,٧١٠
١٩٨٣/١٩٨٢	٢,٦٦,٦٧٦,٠٩٠
١٩٨٤/١٩٨٣	٣,١٥٧,٤٠٨,٧٠٢
١٩٨٥/١٩٨٤	٣,٤٢٦,١١٨,٥٣٠
١٩٨٦/١٩٨٥	٤,٦٨٢,٣٩٠,٠٢٣
الإجمالي	١٧,٤٨١,١٤٣,٨١٥

جدول رقم (٤)

بفحص بيانات الجدول السابق نجد أن إجمالي قيمة الإيرادات الخاصة بالطبع التجاري قد بلغت خلال الفترة الموضحة بالجدول ١٧,٤٨١,١٤٣,٨١٥ جنيهاً .

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول ارتفاع قيمة الإيرادات كل عام، حيث أن قيمة الإيرادات في عام ١٩٨١ زادت عن عام ١٩٨٠ بنسبة ٢٧%، وفي عام ١٩٨٣/١٩٨٢ زادت عن عام ١٩٨١ بنسبة ٣٤,٣%، وفي عام ١٩٨٤/١٩٨٣ زادت عن عام ١٩٨٣/١٩٨٢ بنسبة ١٨,٤%، وفي عام ١٩٨٥/١٩٨٤ زادت عن عام ١٩٨٤/١٩٨٣ بنسبة ٨,٥%، وفي عام ١٩٨٦/١٩٨٥ زادت عن عام ١٩٨٥/١٩٨٤ بنسبة ٣٦% . وهذا القيمة تغطي تكاليف المصروفات وتحقق أرباح للمؤسسة .

مراجع الفصل الثالث

- (١) أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة : اتصالات - معلومات - قرارات - مؤسسة شباب الجامعة - ٢٠٠٠ - ص ٢٠٥ .
- (٢) صالح أبو أصيب & خالد محمد أحمد ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي - مرجع سابق - ص ٦٠ ، ص ٦١ .
- (٣) أميرة العباسي ، بحوث في الصحافة المعاصرة : كتاب تذكاري مهدي إلى أ. د. د. عواطف عبد الرحمن - العربي للنشر والتوزيع - ط ١ - ٢٠٠٠ - ص ١٧٨ .
- (٤) أميرة العباسي ، بحوث في الصحافة - مرجع سابق - ص ١٧٩ : ص ١٨٢ .
- (٥) صالح أبو أصيب & خالد محمد أحمد ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي - مرجع سابق - ص ٢٠٥ ، ص ٢٠٦ .
- (٦) حسن توفيق حسن مرسى ، اقتصاديات صناعة الصحافة - كتاب الأهرام الاقتصادي - العدد (٦٥) - يوليو ١٩٩٣ - ص ٨ .
- (٧) يمكن الرجوع في ذلك إلى :
- صليب بطرس ، إدارة الصحف - الهيئة العامة للكتاب - القاهرة - ١٩٧٤ - ص ٣٣ ، ص ٣٧ .
- محمد سيد محمد ، اقتصاديات الإعلام ، ج ١ - المؤسسة الصحفية - مكتبة الخانجي - ١٩٧٩ - ص ٢٥ ، ص ٤٤ .
- حسن توفيق ، اقتصاديات صناعة الصحافة - مرجع سابق - ص ١٠ : ص ١٢ .
- (٨) حسن توفيق ، اقتصاديات صناعة الصحافة - مرجع سابق - ص ١٢ .
- (٩) صليب بطرس ، الصحافة في عقدين : ١٩٦٠ - ١٩٨٠ - المركز العربي للصحافة - أهلاً - القاهرة - ١٩٨١ - ص ١٠ .
- (١٠) حسن توفيق حسن مرسى ، اقتصاديات صناعة الصحافة - مرجع سابق - ص ٢٨ : ص ٤١ .
- (١١) اعتمدت في هذه الجزئية على المصادر التالية :
- حسن توفيق حسن موسى ، اقتصاديات صناعة الصحافة - مرجع سبق الإشارة إليه : ص ٦٥ : ص ٦٧ .
- محمد نجيب ، استخدام نطاق محاسبة التكاليف كوسيلة للتخطيط ورسم السياسات وتقدير الربحية في صناعة طباعة الصحف - رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٧٣ .

- سمير حسين عبد الرازق ، تطوير أسلوبيين من الأساليب التي تستخدم في تخطيط الربح والرقابة في المنشآت الصحفية في ج - م - ع - رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٨٥ .

^(١٢) إبراهيم المسلمي ، إدارة المؤسسات الصحفية - مرجع سابق - ص ٣٤٩ ، ص ٣٥٠ .

^(١٣) عبد الجواد سعيد ربيع ، النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية - مرجع سابق - ص ٣٤٨ ، ص ٣٤٩ .

^(١٤) المرجع السابق نفسه ، ص ٥١٠ ، ص ٥١١ .