

## المؤسسات الصحفية القومية رؤية مستقبلية

بقلم : أ.د/ محمود سليمان علم الدين\*

تشكل الصحافة المصرية -خاصة القومية بأوضاعها الراهنة ومستقبلها- مجالاً خصباً وثيراً للحوار حول قضايا الإصلاح في مصر، وهنا لابد من التأكيد في البداية على أن الصحافة بقدر ما هي رسالة وفكر تحتاج إلى الحرية والتعددية، إلا أنها بالقدر نفسه هي صناعة ثقيلة تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، وتجهيزات متطورة، وعنصر بشري قادر ومؤهل، وكل ذلك لا يمكن تفعيله وتوظيفه واستمراره إلا من خلال إدارة رشيدة قادرة على المنافسة، وتتسم بالكفاءة والفاعلية، المشاركة، الشفافية، وتخضع للمساءلة من قبل المالكين والمستفيدين.

نحن على أعتاب التنظيم الثالث للصحافة المطبوعة بعد ثورة 1952 والذي يمكن أن يكون نقطة الانطلاق لبناء مستقبل جديد للمؤسسات الصحفية القومية

التنظيم الأول: قانون تنظيم الصحافة سنة 1960 أصبحت بموجبه الدولة من خلال الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي المالكة للمؤسسات الصحفية القومية مؤسسة الأهرام، ومؤسسة أخبار اليوم، ومؤسسة دار المعارف، ومؤسسة روز اليوسف، ومؤسسة دار الهلال، وجميعها كانت مؤسسات تخضع للملكية الخاصة. أربع مؤسسات أخرى؛ هي: وكالة أنباء الشرق الأوسط، ومؤسسة دار التحرير، ومؤسسة دار التعاون، إضافة إلى الشركة القومية للتوزيع، وهي شركة مسؤولة عن توزيع المطبوعات وليس إصدارها.

التنظيم الثاني: قانون سلطة الصحافة سنة 1980 انتقل حق ممارسة الدولة لمليتها على تلك المؤسسات إلى مجلس الشورى

---

\* الأستاذ المتفرغ بقسم الصحافة - كلية الإعلام - جامعة القاهرة.

وفي مايو من العام 2009، تم دمج مؤسستي دار التعاون ودار الشعب في أربع مؤسسات صحفية هي: الأهرام، وأخبار اليوم، ودار التحرير، والشركة القومية للتوزيع، ليتراجع عدد المؤسسات الصحفية التابعة للدولة والتي يطلق عليها وصف "قومية" إلى ثماني مؤسسات، تصدر عنها 55 صحيفة.

التنظيم الثالث: يتم الآن من قبل اللجنة الوطنية التي تقوم بإعداد التشريعات الإعلامية والصحفية المكملة للدستور  
منطلقات أساسية للحديث عن المستقبل :

أولاً: أن النظام الصحفي في أي مجتمع ، ينبغي أن يتفاعل بكل تياراته مع ما يحدث من تطورات في النظامين السياسي والاقتصادي ، ويتكيف معه ، وألا سيعجز عن الاستمرار بكفاءة وفاعلية ، وإذا كان نظامنا الاقتصادي قد اتجه إلى الاقتصاد الحر المبني على المنافسة ، ونظامنا السياسي اتجه إلى التعددية والليبرالية ، فإن النظام الصحفي قد تكيف من خلال جناحين فقط من خلال أجنحته الثلاث وهما الجناح الحزبي والجناح الخاص ، أما الجناح القومي فمازالت استجاباته بطيئة : إن أركان حرية الصحافة في النظام الاقتصادي الحر وفي إطار التعددية السياسية تبنى على عدة أمور في مقدمتها : التعددية والتنوع و المنافسة ، المساءلة ، الشفافية

ثانياً: أن المؤسسات الصحفية القومية هي صروح قومية يجب الحفاظ عليها وتدعيمها من خلال مراجعة أدائها وتصحيح مسارها .

ثالثاً: أننا لا يمكن أن نضع كل المؤسسات الصحفية اقتصادياً وإدارياً ومالياً وصحفياً في سلة واحدة ، فهناك اختلاف فيما بينها يعود إلى ظروف النشأة والتطور والتغييرات التي طرأت عليها ، والتي مازالت تترك آثارها عليها .

رابعاً: أن ما يحدث في عدد من المؤسسات هو حصاد لممارسات طويلة بلغت ذروتها الآن.

خامساً: أن المؤسسات الصحفية القومية هي بالفعل --مؤسسات مستقلة ماليا وإداريا ، وإذا كسبت يتمتع العاملون بها بحصاد المكسب- وإذا خسرت فإن الذي يدفع الثمن هي الدولة من خلال المجلس الأعلى للصحافة.

سادساً: إن الصحافة المطبوعة في العالم ومصر ليست بمعزل عن ذلك تعاني من عدة مشكلات، ويمكن الإشارة إليها -وفقاً لسهير عثمان 2010- علي النحو التالي :

### 1- انخفاض معدلات قراءة الصحف المطبوعة

فمعدلات قراءة الصحف الورقية انخفضت بشكل ملحوظ خلال الخمسين سنة الماضية، وظهر ذلك بوضوح في انخفاض عدد المرات التي يقرأ فيها الأفراد الصحف، وكما تناقصت أعداد القراء من الأجيال القديمة وهم ممن يحتفظون بولاء للصحف المطبوعة، وفي الوقت نفسه يزداد ميل الأجيال الجديدة إلي أشكال حديثة من الاتصال.

ويعكس هذا البعد وضع الصحف المطبوعة في مصر ، وذلك في ضوء ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات من انخفاض معدلات قارئية الصحف المطبوعة في مصر بالنسبة لقطاعات محددة من الجمهور وبصفة خاصة قطاع الشباب ،وزيادة الاعتماد علي وسائل الاعلام الأخرى وبصفة خاصة التلفزيون في الحصول علي الأخبار والمعلومات

### 2- تناقص دخل الصحف من الاعلانات :

الصحف الكبيرة يمكن أن يتزايد دخلها من الإعلانات نتيجة وضع صفحاتها علي الانترنت ، وفي الوقت نفسه يمكن أن يتناقص دخل الصحف الصغيرة من الإعلانات حتي مع قيامها بوضع صفحاتها علي الانترنت وهذا يمكن أن يؤدي إلي توقفها عن الصدور.

يضاف إلي ذلك أن سوق الاعلانات علي الانترنت يمكن أن يشجع الصحف علي وقف إصدار طبعاتها بمواقعها علي الانترنت ،بهدف توفير الأموال التي تنفق علي الطباعة والتوزيع.

3- زيادة تكلفة الانتاج الصحفي :

ويشتمل هذا البعد علي جانبين أساسيين : أولهما : يتمثل في اعتماد الصحف علي مواد خام نادرة أو محددة هي ورق الطباعة، مع كل زيادة في اسعار ورق الصحف تتضاعف مشكلة الصحف المطبوعة ،حيث تشير الإحصائيات إلي أن الورق يستنفذ مايترواح بين 35% و 45% من إجمالي مصروفات المؤسسة الصحفية.

وثانيهما : يتمثل في ارتفاع نفقات إصدار الصحيفة كمشروع إعلامي وكمعملية باهظة التكاليف تحتاج إلي ملايين الدولارات.

وعلي طرف الاستهلاك الصحفي المتعلق بالجمهور المستقبل للخدمة الصحفية لم تعد المعلومات سلعة يتم الحصول عليها إجمالاً بالمجان ،بل أصبح الحصول علي بعض الخدمات يتطلب تكلفة مالية عالية ،تتمثل في الارتفاع المستمر في سعر الصحف ،خصوصاً الصحف المتخصصة ،وبالتالي فإن النمو المستمر في الآلة الصحفية يتم لحساب من يمتلك القدرة المالية من أفراد الجمهور ،في الوقت الذي لا تستفيد فيه الفئة الجماهيرية غير القادرة مالياً من هذه النوعية المتميزة من الخدمات الصحفية.

4- تغير الاحتياجات الاعلامية للجمهور :

يأتي ذلك في ضوء المتغيرات المجتمعية المختلفة وظهور وسائل إعلامية منافسة جديدة والأوضاع السياسية و الاقتصادية الجديدة، والاتجاه للتعددية ورفض النظم الشمولية.

**أولاً: جوانب أو نقاط القوة في المؤسسات الصحفية القومية**

على الرغم من التراجع في أرقام التوزيع مقارنة بالإصدارات الخاصة الجديدة ، وكذلك إيرادات الإعلانات في مؤسسات الأهرام-دار الهلال- دار المعارف (أكتوبر)- روز اليوسف - أخبار اليوم - دار التحرير،

إلا أن هناك جوانب قوة في هذه المؤسسات يمكن استثمارها والانطلاق منها وتوظيفها بشكل جديد ، ومن أكثرها بروزا:

1. لها مكانتها التاريخية وعراقتها وقرائها ، والعلامات التجارية المستندة إلى تاريخ طويل من الممارسات. (الأهرام صدر عام 1875، ودار الهلال 1892 )

2. تضم بنية أساسية تكنولوجية معلوماتية ، طباعية لعبت ومازالت تلعب دورا مهما في النشر الصحفي في مصر ، وتدعم من خلال ذلك بشكل مباشر الصحافة الحزبية ، والصحافة المستقلة

3. لها شبكة من منافذ البيع وأجهزة ضخمة للتوزيع

4. تضم القوة البشرية الرئيسية في الصحافة المصرية ، الصحفيين والإداريين ( خرج منها ومايزال معظم العاملين في إصدار الصحف الحزبية والخاصة وإعداد وتقديم عدد كبير من برامج التليفزيون في قنوات التليفزيون الحكومية والخاصة).

5. وجود قاعدة يمكن تطويرها من القراء

6. وجود مجموعة من الإصدارات المنوعة التي تغطي كافة اهتمامات القراء

7. وجود نقاط تميز (تتمثل في ممارسات وأداء صحفي يدركها القراء كما كشفت عن ذلك بحوث القراء ودراسات السوق)

8. مازال هناك إقبال كبير نسبيا من المعلنين على بعضها مقارنة بالصحف الحزبية والخاصة (خاصة الأهرام وأخبار اليوم)

9. هناك بدايات جيدة للتطوير تتمثل في الموازنة بين الدور القومي والدور الاعلامي الرقابي ، والبحث عن ميزة تنافسية جديدة ، تتمثل في القيام بدور رقابي بلهجة ولغة جديدة مختلفة

10. بعضها -قبل 25 يناير 2011- كان قد بدأ يحقق أرباحا

11. بعضها مثل وكالة أنباء الشرق الأوسط بدأ في عملية تحديث شاملة في البنية الأساسية مثل وكالة أنباء الشرق الأوسط.
12. كانت هناك بدايات للإصدارات الموجهة لمناطق معينة *ZONED EDITIONS* وقراء محددین : مثل الطبعات الدولية (أربعة طبعات دولية للأهرام) ، الطبعات العربية (الأهرام -أخبار اليوم -الجمهورية).
13. بعضها يضم مراكز للبحوث والدراسات السياسية والاستراتيجية ومراكز تدريبية وقطاعات لنشر الكتب
14. بعضها يسهم في قطاع التعليم العالي وكذلك الاعلامى من خلال جامعة وأكاديمية
15. اتجاه بعضها إلى مشروعات تجارية وغير تجارية لدعم اقتصاديات مؤسساتها
16. أن هناك تواجدا مكثفا لها على شبكة الإنترنت ، من خلال نسخ مركزية من الإصدارات الورقية ، وإصدارات خاصة إلكترونية
17. الامان الوظيفى ونضج علاقات العمل واستقرارها فى مقابل عدم قدرة نسبة كبيرة من الصحف الخاصة والحزبية فى مصر على توفير المناخ الملائم - حتى الآن - الذى يحقق الأمان الوظيفى للمحررين من خلال سياسات التوظيف بها، وعدم وجود لوائح تحدد علاقات العمل ومستويات الأجور والعلاوات وغيرها حيث يتوقف تحديد هذه الأمور على علاقة المحررين والعاملين بها مع ملاك هذه الصحف الأمر الذى يؤدي إلى تغليب الاعتبارات الشخصية لا الموضوعية على هذه المسائل، بحيث تصبح جميعها أمور تقديرية متروكة فى يد المالك ورئيس التحرير، وهو ما يؤدي إلى سيادة مناخ من عدم الاستقرار بين العاملين بها.

**ثانيا: جوانب أو نقاط الضعف فى المؤسسات الصحفية القومية**

## المقال العلمي

1. التركيز لدى البعض على الرسمي مقابل الجماهيري. ، وعلى على الكم مقابل الكيف.
2. الخلط بين الدور القومي (إعلام الدولة) ، وبين الدور الرسمي ( إعلام الحكومة)
3. مازال بعضها يتسم بالمباشرة في المضمون ، وبالمنمطية فى أسلوب العرض
4. بعضها يعاني من التراجع فى الجودة الطباعية
5. العمالة الزائدة نتيجة لكثرة التعيينات بدون ضوابط أو محددات.
6. عدم التوظيف الكفاء للعاملين ( هناك عدد كبير لا يعمل ولا يحاسب).
7. الإدارة غير الاقتصادية للأصول ( معظم المطابع لا تعمل بشكل اقتصادي بعضها يعمل بربع طاقتها نتيجة ضعف تسويق خدماتها )
8. تراجع أرقام التوزيع في مقابل ارتفاع أرقام توزيع الصحف الخاصة
9. تدنى إيرادات الإعلان (و جزء من ذلك يعود إلى ضعف نسب التحصيل) .
10. الترهل الإدارى وعدم وجود توصيف دقيق للوظائف خاصة في الجهاز التحريري وعدم السعي للانضباط(من خلال هيكل تنظيمي محدد ورسمي)
11. عدم وجود معايير موضوعية للتعيين وكذلك للترقي والتطور الوظيفى
12. عدم وجود سياسات للتنمية البشرية (لا توجد إدارة واحدة للتنمية البشرية في المؤسسات الصحفية القومية وترتب على ذلك ضعف الاهتمام بالتنمية والتطوير البشرى للعاملين) عدم الاهتمام ببناء الكوادر القيادية وتطويرها خاصة في المجالات الإدارية . عدم الاهتمام بوضع

## المقال العلمي

- برامج لتحديث وتنمية قدرات العاملين في قطاع التحرير بها باستثناء عدد قليل منها .
13. الخلافات والصراعات الإدارية (بين رؤساء مجالس الإدارة ورؤساء التحرير ، وبينهم وبين عدد من المحررين وكبار الكتاب )
14. الديون المتراكمة ونقص السيولة نتيجة للسياسات والممارسات من قبل الإدارات السابقة وكذلك الحكومات المتعاقبة (حوالي 13مليار جنيه) حيث تراكمت الديون لدى الجهات الحكومية(التأمينات-الكهرباء-الاتصالات \_ الجمارك-المالية).
15. تآكل المصداقية المتمثل في انهيار أرقام التوزيع لغير اليومي منها- مقابل زيادة أرقام توزيع الصحف الخاصة.
16. عدم وجود هوية صحفية مميزة لعدد من الإصدارات الصحفية القومية، واستمرارها رغم خسائرها
17. عدم وجود ضوابط لعمليات صرف المكافآت والحوافز.
18. أن الاعتماد في توزيع الصحف المصرية يتركز على السوق المحلي
19. الدخول في بعض المشروعات التجارية دون إعداد دراسات الجدوى الكافية .
20. عدم اهتمام بعض المؤسسات بعملية التحديث التكنولوجي ، وبعنصر المعلومات والإفادة من تقنياته المتطورة .

### **ثالثاً: التهديدات والمخاطر**

1. منافسة وسائل الإعلام المصرية الأخرى التي تطرح نفسها كإعلام بديل مثل:



✓ برامج التوك شو فى التلفزيون المصري والتي تطرح يوميا بشكل يتدرج من الموضوعية الشديدة ، إلى عدم الموضوعية والتحيز والتركييز على سلبيات الأجهزة التنفيذية في مصر

✓ البرامج المختلفة الأخرى خاص البرامج الدينية التي تتناول موضوعات جريئة اجتماعية ودينية تتجاوز محظورات الرقابة في تلفزيون الدولة.

✓ محطات الراديو التجارية الجديدة مثل محطات نجوم الاف ام

✓ المواقع الصحفية العامة والمتخصصة والإخبارية على الانترنت التي تقدم تغطية تحدث على مدار الساعة للأخبار ، إضافة إلى تعليقات القراء عليها .

✓ ظهور عدد من الصحف الاليكترونية التي لا أصل ورقى لها

✓ المدونات التي تقدم تغطيات حية للأحداث بواسطة عدد من النشطاء فضلا عن المواقع المتخصصة في كافة المجالات بدءا من الرياضة والفن حتى الشؤون الاقتصادية والسياسية

✓ محطات الراديو والتلفزيون على شبكة الانترنت ومعظمها محطات خاصة أنشأتها شركات أو أفراد.

✓ مواقع الشبكات الاجتماعية ( كالفيس بوك الذى يقدر مستخدميه في مصر بأكثر من 15 مليون فرد) التي تنشر يوميا عشرات من الأخبار ، والتقارير ، والآراء المتصلة بقضايا اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية مع تركيزها على الحركات المعارضة ، الشرعية وغير الشرعية ، والشخصيات السياسية ، والجماعات المختلفة التي تتشكل لمناصرة قضايا أو أفكار ، بحيث أصبحت مصدرا رئيسيا للأخبار في الصحف الخاصة والصحف الحزبية ، فضلا عن أنها أصبحت مصدرا لكثير من وسائل الإعلام العربية والدولية في تغطية ما يحدث في مصر

✓ الصحف الخاصة اليومية والأسبوعية والتي نجحت في خلق أنماط صحفية جديدة وكسب قراء واقتطاع جزء من قراء الصحف القومية ، بل أن بعضها -وعلى الرغم من تفاوتها في أرقام التوزيع - قد نجح عدة مرات في إزاحة الصحف القومية عن مواقعها التقليدية في السوق الصحفي المصري ويرجع ذلك لانتسابها بسمات جديدة مغايرة للصحافة القومية والحزبية في مصر

• تقدم تغطية إخبارية للأحداث تركز خلالها على ما يحدث يوميا من تحركات واحتجاجات في الشارع المصري ، وتبرز أنشطة القوى والحركات والشخصيات السياسية بشكل مفتقد في قنوات تلفزيون الدولة والصحف القومية

• تقدم صفحات رأى تفتح المجال لشخصيات تعبر عن قوى فكرية وسياسية واقتصادية جديدة في الشارع المصري لا تجد مكانا لها في معظم الصحف القومية.

• تقدم معالجات صحفية مبتكرة وجديدة وصفحات متخصصة

• توظف الانترنت في نشر مواقع للصحيفة تقوم من خلالها بتحديث الأخبار بشكل مستمر ، أو تقدم مواد جديدة لا توجد في النسخة الورقية مثل بوابات الفيديو ، أو خدمات متنوعة ، أو لقطات فيديو مبهرة وجذابة من موقع يوتيوب

• كشفت دراسة ميدانية اجرتها مؤسسة دار التحرير عام 2011 على عينة من غير القراء للصحف القومية

✚ أن هناك عدة أسباب تقف وراء الإحجام عن قراءة هذه الصحف يأتي في مقدمتها عدم وجود وقت فراغ كافي لدى القراء بنسبة (35.5%) وعدم الارتباط والانتظام في قراءة صحف بعينها (25%) والاكتفاء بمتابعة الأحداث على المواقع الالكترونية (24.1%) ثم جاءت الأسباب المتعلقة بقراءة صحف أخرى يفضلها القراء (خاصة الصحف

## المقال العلمي

الخاصة) بنسبة (20.3%) وأخيراً تأتي الأسباب المتعلقة بالصحف القومية نفسها حيث أشار البعض (15.2%) إلى أن هذه الصحف لا تلبي احتياجاته ولا يجد فيها اهتماماته، كما أشارت نسبة (11.9%) إلى أنها لا تثق فيما يقدم في هذه الصحف بسبب وضعيتها القومية، بينما ذكر (7.9%) أن أهم أسباب عدم قراءتهم للصحف القومية يكمن في طباعتها السيئة، ويظهر الجدول التالي هذه الأسباب تفصيلاً:

جدول رقم(1) يوضح أسباب عدم قراءة الصحف القومية

أسباب عدم القراءة	ك	%
ليس لدى وقت لذلك	131	35.5
لا أجد أهمية لقراءة الصحيفة بانتظام	92	24.9
اكتفى بمتابعة الأحداث على المواقع الإلكترونية	89	24.1
أفضل قراءة صحف أخرى	75	20.3
لا تلبي احتياجاتي ولا أجد فيها اهتماماتي	56	15.2
لا أثق فيما ينشر فيها	44	11.9
طباعتها سيئة	29	7.9
اكتفى بالخدمات الإخبارية على الموبايل	21	5.7
سعرها غير مناسب	16	4.3
تعتمد على الإثارة والفضائح	16	4.3
أخرى تذكر	5	1.4

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدد من المميزات أو نقاط القوة إلى يرى غير القراء أنها تتوفر في الصحف الأخرى (الصحف الخاصة) ولا تتوفر للصحف القومية وعلى رأسها اتساع هامش الحرية الذي تعمل في إطاره هذه الصحف (34.5%) وقدرتها على انتقاد أداء المسؤولين بشكل لا يسمح به في الصحف القومية (25.1%) كما أن الصحف الأخرى تتميز في أداء الوظائف الرقابية للصحافة ككشف الفساد (24.1%) ثم تأتي الأسباب المتعلقة بتحرير وإخراج الصحف المنافسة حيث يرى (22.6%) من غير القراء أن الصحف الأخرى تتفوق على الصحف القومية في أسلوب تحريرها الجذاب، بما توفره من معلومات أكثر دقة وموضوعية (18.1%) وباستخدامها مستو أدق وأفضل من الطباعة (16.2%) وباستكتابها لكتاب متنوعين في رؤاهم لهم وزن ومصداقية لدى

## المقال العلمي

القرء (14.7%) وبتقديمها لموضوعات متخصصة أكثر حداثة وعمقاً (13.9%) ويوضح الجدول التالي رقم (2) هذه الأسباب تفصيلاً:

جدول رقم (2) يوضح مزايا الصحف الخاصة مقارنة بالصحف القومية

القومية	مزايا الصحف الأخرى مقارنة بالصحف	ك	%
	درجة الحرية فيها أكبر.	311	34.5
	تنتقد أداء الحكومة والمسؤولين.	226	25.1
	تفصح الفساد في المجتمع.	218	24.2
	أسلوب تحريرها أكثر جاذبية.	204	22.6
	طباعتها أفضل.	146	16.2
	تسكتب شخصيات ذات رؤى متنوعة.	132	14.7
	موضوعاتها المتخصصة أكثر حداثة وعمقاً.	125	13.9
	توفر معلومات أكثر دقة وموضوعية.	163	18.1
	تقدم خدمات أكثر.	116	12.9
	تقدم حلولاً لمشكلاتي ومشكلات المجتمع.	85	9.4
	لا تعتمد على الإثارة والفضائح.	66	7.3
	أخرى تذكر	44	4.9

بسؤال بائعي الصحف عن اتجاه معدلات توزيع الصحف المصرية من واقع خبرتهم العملية اتفقت نسبة (37.2%) منهم على أن معدل توزيع الصحف متذبذب بين الزيادة والنقصان، وتقاربت معها نسبة من يرون أن معدل التوزيع يتجه نحو النقصان حيث بلغت نسبتهم (36.1%)، في حين رأى (18.4%) من بائعي الصحف عينة الدراسة أنه ثابت لا يتغير وانخفضت إلى حد كبير نسبة من يرون أن معدل توزيع الصحف يتجه نحو الزيادة حيث بلغت (8.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

وكشفت الدراسة -كما يظهر من جدول رقم (3) عن أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى تراجع أرقام توزيع الصحف من وجهة نظر بائعي الصحف عينة الدراسة جاء في مقدمتها إقبال القرء على النسخ الإلكترونية من الصحف الورقية مما أثر على معدلات توزيعها وذلك بنسبة (39%) من عينة الدراسة تلاها المنافسة القوية التي تتعرض لها الصحافة من الوسائل المرئية والمسموعة حيث يجد فيها القارئ بديلاً لاحتياجاته عن

## المقال العلمي

الصحافة المكتوبة، وأشارت نسبة (30.3%) من بائعي الصحف عينة الدراسة إلى أن سعر بيع الصحيفة يمثل عبءاً اقتصادياً على القارئ مما أدى إلى تراجع أرقام توزيع الصحف وذكّرت نسبة (23.1%) من العينة ذاتها أن تدنى المستوى الثقافي والتعليمي للقراء أحد هذه الأسباب.

جدول رقم (3) يوضح أسباب تراجع أرقام توزيع الصحف من

وجهة نظر بائعي الصحف

أسباب تراجع توزيع الصحف	ك	%
تدنى المستوى الثقافي والتعليمي للقراء	64	23.1%
سعر بيع الصحيفة يمثل عبءاً اقتصادياً على القارئ	84	30.3%
إقبال القراء على النسخ الإلكترونية من الصحف الورقية مما أثر على معدلات توزيعها	108	39%
كل ما يحتاجه القارئ من الصحيفة يجده في الوسائل المرئية والمسموعة	98	35.4%
استحواذ الصحف الخاصة على نسبة كبيرة من القراء	37	13.4%
أخرى	7	2.5%
ن = 277		

وبسؤال بائعي الصحف عينة الدراسة عن الصحف التي تحظى بنسب توزيع مرتفعة وطلب منهم ترتيب أهم خمس صحف يقبل عليها القراء، نلاحظ من الجدول السابق أن جريدة المصري اليوم جاءت في الترتيب الأول في قائمة الصحف المصرية من حيث معدلات التوزيع وذلك بنسبة (55.6%) من إجمالي عينة الدراسة تلاها في الترتيب الثاني جريدة الأهرام وذلك بنسبة (22.7%) من بائعي الصحف عينة الدراسة. ورأت نسبة (25.3%) من العينة ذاتها أن جريدة الأخبار تأتي في الترتيب الثالث من حيث معدلات التوزيع تليها جريدة الجمهورية حيث ذكّرت نسبة (25.3%) من بائعي الصحف عينة الدراسة أنها تحتل الترتيب الرابع من حيث معدلات التوزيع. وأخيراً جاءت الدستور في الترتيب الخامس.

ذكر بائعو الصحف عينة الدراسة أن إقبال القراء على

شراء هذه الصحف يرجع من وجهة نظرهم إلى أنها:

- تقدم للقراء خدمات متنوعة وتلبي رغباتهم.

- تهتم بالمضمون الرياضي.
- ثقة القارئ فيما تقدمه له هذه الصحف من معلومات تتسم بالدقة.
- تعرض مشكلات المجتمع وتطرح الحلول.
- تطور من طباعتها.
- يكتب فيها عدد كبير من الكتاب.
- سعرها مناسب.

✚ وتشير الدراسة الميدانية أيضاً إلى تدنى أرقام توزيع عدد كبير من الصحف بشكل كبير مثل (الوفد – الأهالي – الأحرار – الأسبوع – الأهرام الرياضي – الأهرام الاقتصادي – الشباب – نصف الدنيا – حواء – حريتي – شاشتتي – عقيدتي – روزا ليوسف – صباح الخير – المصور – أكتوبر – الكواكب – اللواء الإسلامي – الأهرام ويكلي – الكوره والملاعب – الرأي – البروجرية – الجازيت).

**2. محلية المحتوى الصحفي والمعالجة للقضايا والأحداث ، وإهمال المحتوى الذي يمكن أن يجذب القارئ العربي..**

**3. تغير أذواق واتجاهات القراء والمستمعين والمشاهدين، في إطار البيئة الإعلامية الجديدة وكذلك السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي الذي يشهده المجتمع المصري في ظل تصاعد ثقافة الانتقاد والاحتجاج التي تغذيها وسائل الإعلام الخاصة، ومنظمات المجتمع المدني**

**4. اختلال التدفق المعلوماتي الصحفي) الاهتمام بالقاهرة والإسكندرية وإهمال الوجهين البحري والقبلي في التغطية الإعلامية إلا إذا تعلق الأمر بأمور سلبية هناك.**

**5. تأخر وصول الصحف إلي خارج القاهرة.**

6. تحدى تفتيت الجمهور ما بين الوسائل العربية والدولية والإنترنت.
7. تحدى مخاطبة الرأي الدولي .
8. تحدى المنافسة على القيام بالدور القومى العربى التقليدي في ظل تكتلات إعلامية عربية منافسة
9. تحدى التجديد في الكوادر والقيادات.
10. تحدى توفير التمويل الملائم.
11. المنافسة الحادة من الوسائل الإعلامية العربية والناطقة بالعربية  
القنوات الفضائية العربية كالجزيرة والعربية والبيبسى  
مواقع الصحف العربية على الانترنت  
المواقع العربية والمدونات والمنتديات على الانترنت
- 12. وجود حالة من التناغم والتكامل فى التغطية الإعلامية**

#### للصحف الخاصة والإعلام البديل

يلاحظ تتابع وتكامل بين ما ينشر في الصحف الخاصة ، وبرامج التوك شو ، والمدونات والشكايات الاجتماعية والصحف الخاصة من حيث الشخصيات التي تركز عليها ، والقضايا التي تطرحها ، والأحداث التي تبرزها في تغطياتها بحيث أصبحت تشكل جبهة إعلامية متميزة في مواجهة التغطية المتحفظة للصحف القومية وتليفزيون الدولة.

ويمكن تفسير هذا التكامل من خلال تحليل الاقتصاد السياسي للإعلام البديل فى مصر من حيث الملكية والتمويل حيث يشارك عدد محدود من رجال الأعمال –الذين يساهمون- فى ملكية وتمويل – من خلال الإعلان المباشر أو الدعم غير المباشر-وكذلك توجيه هذا الإعلام البديل

**12. تعدد ولاءات بعض العاملين بالمؤسسات الصحفية القومية وعدم تفرغ معظمهم واستغراقهم فى أعمال أخرى إعلامية وغير إعلامية**

حيث يجمع معظمهم بين العمل في أكثر من وسيلة قومية وخاصة ، قومية وحزبية ، تولى منصب أدارى في مؤسسة صحفية قومية وتقديم برنامج تليفزيوني في قناة خاصة

**13.الاختراقات الأجنبية للمؤسسات الصحفية القومية ( من خلال برامج الدعم التي تقدمها بعض الجهات الدولية للمؤسسات القومية والنقابة والتي ينبغي التعامل معها بعيدا عن التأثير في توجهات المضمون )**

### **رابعا: الفرص المتاحة**

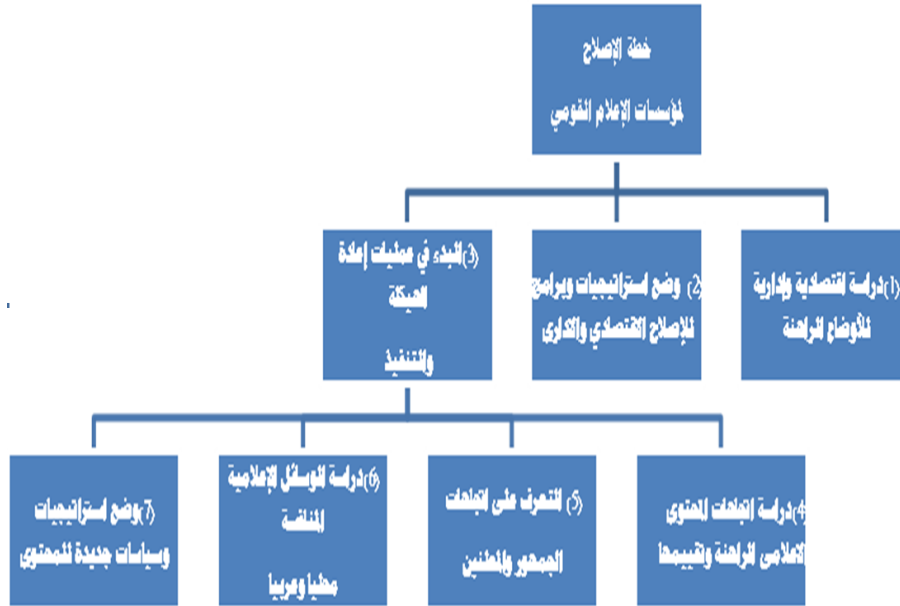
1. السعى الى المنافسة في السوق العربي .
2. السعى الى التواجد في السوق الدولي.
3. توظيف الطاقات البشرية في إصدارات جديدة من خلال التوسع الراسي
4. ابتكار صيغ صحفية جديدة لمخاطبة القارئ في ظل التحديات السابق ذكرها في اطار وضع سياسات إعلامية جديدة للمؤسسات الصحفية وترجمتها إلى برامج تنفيذية (سياسات تحريرية وتوجهات للإصدارات)
6. وضع استراتيجيات اقتصادية وإدارية جديدة ( إلغاء بعض الإصدارات - دمج بعضها -إعادة هيكلة المؤسسات الصحفية ودمج بعضها مع الآخر- زيادة رأس المال من خلال طرح أسهم بعض المؤسسات الصحفية للاكتتاب العام )
7. البدء في عمليات الإصلاح الاقتصادي والادارى (إعادة الهيكلة والتطوير المؤسسي)

### **ونوصى في هذا السياق بالآتي:**

- ✓ الاتجاه إلى الدمج والتركيز في الإصدارات الصحفية
- ✓ إنشاء شركة قومية قابضة للتسويق والإعلان



- ✓ إنشاء شركة قومية لخدمات الانترنت (تشارك فيها المؤسسات الصحفية القومية والشركة القومية للاتصالات والبنوك الحكومية)
8. دراسة اتجاهات المحتوى الاعلامى الراهن (الصحفي وتقييمها في ضوء كونها مؤسسات قومية وفي ظل البيئة الإعلامية التنافسية الجديدة)
9. التعرف من خلال الدراسات العلمية المحايدة – التى تقوم بها جهات خارجية وليست المؤسسات – لاتجاهات الجمهور(القراء لتلك المؤسسات القومية ) من حيث الاحتياجات المعلوماتية والإعلامية ، والاشباعات وكيف يتم تحقيقها واتجاهاتهم نحو أداء تلك المؤسسات والمؤسسات المنافسة ، ورؤاهم للتطوير.
10. دراسة الوسائل الإعلامية المنافسة من حيث التوجهات الإعلامية، والسياسات الاقتصادية والإدارية، وجوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة.



### رؤية للمستقبل:

أتصور أن هناك مجموعة من الخطوات التي ينبغي اتخاذها في المؤسسات الصحفية القومية ، وهذه مهمة القيادات الصحفية الجديدة ، أو لجنة قومية يشكلها المجلس الأعلى للصحافة :

أولاً: دراسة الأوضاع الاقتصادية والإدارية للمؤسسات الصحفية من حيث: آليات التمويل، الأرباح، الخسائر، الهياكل المالية والإدارية، الرضا الوظيفي ، الإفادة من كافة العناصر البشرية وحسن توزيعها.

ثانياً: وضع خطة لتسوية تلك الأوضاع تدعمها الدولة (بعض الدول تقدم إعانات للصحف : هناك نماذج فرنسا ، السويد ، النرويج ، بلجيكا).

ثالثاً: تقييم أوضاع الصحفيين والإداريين ، وحل مشكلات التكسب ، والبطالة ، وسوء التوظيف في بعض المؤسسات.

رابعاً: إعادة هيكلة بعض المؤسسات التي قد تحتاج إلى إعادة هيكلة مع الحفاظ على أوضاع العاملين بها- من خلال عدة آليات :

دمج بعض المؤسسات، إعادة النظر في أوضاع بعضها (هناك مؤسسات للنشر غير الصحفي أصبحت مؤسسات صحفية ) ، إعادة النظر في أوضاع بعض الإصدارات ، إعادة توزيع العاملين داخل المؤسسة الواحدة .

خامساً: التفكير في نمط جديد لملكية المؤسسات الصحفية القومية :

قد يكون الملكية العامة من خلال طرح أسهمها للاكتتاب العام على المواطنين ، وبعض المؤسسات الوطنية (بنوك-شركات تأمين) ، أو ملكية العاملين

سادساً: البدء في عملية تطوير شاملة للإصدارات الحالية من خلال :

- 1-دراسة احتياجات القراء (خاصة القراء الشباب، والصفوة).
- 2-دراسة التأثيرات المختلفة للإعلام الإلكتروني على الصحافة (خاصة:التليفزيون -الإنترنت).
- 3-تقييم الصيغ الحالية للجرائد والمجلات وإعادة النظر في بعضها في ضوء التحديات.
- 4-وضع استراتيجيات توزيعية جديدة تتضمن : أساليب لتنشيط التوزيع في القاهرة الكبرى والمحافظات. ، وكذلك العالم العربي.
- 5-التفكير في إقامة مراكز للطبع في الأقاليم لحل مشكلة تأخر وصول الصحف هناك.

6-الاستفادة من مفهوم الجريدة المتكاملة أو الكلية *THE TOTAL*

*NEWSPAPER* الذي يقوم على فكرة تضافر وتعاون وتكامل الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الصحفية في وضع إستراتيجية متكاملة للجريدة (التحرير-الإعلان -التوزيع) وعدم

انفراد الجهاز التحريري وحده باتخاذ القرار ، الأمر الذي يمكن من الوصول إلي ما يطلق عليه الآن *SMART ISSUE*

### **خطة اسعافية عاجلة**

ينبغي البدء بوضع خطة اسعافية عاجلة للمؤسسات الصحفية القومية تبدأ بإسقاط مديونياتها لدى الجهات الحكومية ، ثم البدء في تفعيل خطة إستراتيجية متكاملة تبنى على دراسة متكاملة لاقتصاديات تلك المؤسسات وتقييم مطبوعاتها في ضوء الأداء المهني والعائد الاقتصادي ، وتنتهي برؤية مستقبلية لهياكلها التحريرية والإدارية ، قد تتضمن إعادة النظر في تلك الهياكل بالتطوير أو الدمج أو الدخول في شراكات إعلامية مع الحفاظ على حقوق الصحفيين ، وفى هذا السياق على المجلس مراجعة أنماط ملكية تلك المؤسسات وإمكانية البحث عن بدائل جديدة للملكية وكذلك أنماط التمويل بحيث تستطيع المؤسسات المتعثرة البقاء والاستمرارية بشكل مستدام .

#### 1-على الحكومة ان تصل الى حلول بشأن

حل مشكلة نقص السيولة ومديونيات المؤسسات الاعلامية المتركمة لدى المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال

- أ- الجدولة أو الاسقاط الكلى او الجزئى أو تحويل قيمة الديون الى مساهمات فى شراكة بحيث تمتلك تلك المؤسسات الحكومية جزءا من اصول تلك المؤسسات الصحفية القومية وتضخ تمويل لدفع العمل وتوفير السيولة
- ب- وقد يقتضى ما سبق تحويلها الى شركات قابضة مساهمة يشارك فى رأسمالها مؤسسات حكومية مالية وخدمية وانتاجية الى جانب العاملين والدولة.

ت- الدعم المباشر عبر توفير سيوله ، أو الدعم غير المباشر من خلال تعاقدات اعلانية بين مؤسسات حكومية خدميه وماليه والمؤسسات الصحفية القومية

وهناك آراء تطالب بدمج بعض المؤسسات الصحفية القومية (فى مؤسسة واحدة مثل تجربة عام 2009 والتي تم خلالها الغاء مؤسستى دار التعاون ودار الشعب والحق العاملين بها واصدارتها بمؤسسات الأهرام وأخبار اليوم والأهرام والشركة القومية للتوزيع )

2-على المؤسسات الصحفية البحث عن حلول تحسم الجوانب التالية:

أ- تحدى الاصدارات الكثيرة الخاسرة

الالغاء او الدمج لمعظمها ، واستيعاب محرريها فى اصدارات المؤسسة الأخرى ، مع الحفاظ على الاصدارات ذات الطابع التاريخى ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

1. الأهرام
2. أخبار اليوم
3. اخرساعة
4. الأخبار
5. الجمهورية
6. المساء
7. روز اليوسف
8. صباح الخير
9. الهلال
10. المصور
11. حواء
12. نصف الدنيا

13. السياسة الدولية

14. روايات الهلال

15. كتاب اليوم

16. مجلة أكتوبر

وبذلك يمكن مراجعة أوضاع أكثر من نصف الإصدارات الحالية التي تحقق خسائر مع عدم المساس بأوضاع العاملين الاقتصادية.

ب. مواجهة الترهل الإداري والوظائف غير المفيدة

إعادة هيكلة المؤسسات وفقا للمعايير الدولية في تنظيم الصحف

وإداراتها

ج. تقييم الوضع الراهن للمطابع وغيرها من الأقسام التقنية

وهناك طرح بأن تكتفى بعض المؤسسات الصحفية بأقسام

التجهيزات الفنية وتتلخص من المطابع القديمة ، ويتم تحديث مطابع

الأهرام، وأخبار اليوم ، ودار التحرير أو يتم إنشاء مطبعة جديدة قومية

بدعم من الدولة ، على أن تقوم بعمليات الطباعة لباقي إصدارات المؤسسات

الأخرى مثل: روز اليوسف-دار الهلال – أكتوبر

د. إعادة تدوير الأصول التي تتضمن أراضي ومباني يمكن الاستفادة

منها في ضخ سيوله وتوفير تمويل لاستثماراتها ، وهذا الأمر يقتضى إعادة

النظر في بعض الجوانب القانونية المنظمة لعملها أو الحصول على موافقة

بذلك

### **مهام عاجلة تنتظر الهيئة الوطنية للصحافة**

وتتلخص في ضرورة تبني مبادرات تواجه تلك المشكلات المزمنة

للصحافة المصرية بشكل يجعلها قادرة على العمل ويخلصها من القيود

التي حولتها إلى مؤسسات حكومية أفقدتها مصداقيتها وفعاليتها وتأثيرها بل

وقدرة عدد كبير منها على المنافسة ، واقترح أن تعالج تلك المبادرات

الجوانب العشر التالية :

أولاً: الدراسة والتفكير بشكل جدي في مطلب حيوي ومنطقي للصحفيين وهو رفع سن نهاية الخدمة للصحفيين ليصبح 65 أو 68 أسوة بالقضاء، وطرح الموضوع للنقاش داخل الجماعة الصحفية ، وذلك من خلال مراجعة وتعديل المادة 61 من قانون الصحافة رقم 96 لسنة 1996 والتي تنص على: " تكون سن التقاعد بالنسبة للعاملين في المؤسسات الصحفية القومية، من صحفيين و إداريين و عمال، ستين عاماً.

ومع ذلك يجوز مد السن سنة فسنة حتى سن الخامسة و الستين و ذلك بقرار من مجلس الشورى بالنسبة إلى رؤساء التحرير، و بقرار من المجلس الأعلى للصحافة بتوصية من مجلس إدارة المؤسسة بالنسبة إلى غيرهم."

فالصحفي كمهني يختلف عن غيره في أن تراكم الخبرة يزيده عمقا ويعطيه ثراء من الصعب ربطه بسن أو مدى زمني فلو راجعنا معظم الصحف العالمية لوجدنا أن ابرز صحفييها وكتابها قد تجاوز الستين ، هيلين توماس مثلا كبيرة مراسلي البيت الأبيض والتي توفت مؤخرا استمرت في ممارسة عملها بإحدى الوكالات حتى سن ال92!! بوب وودوارد احد بطلي تحقيق وترجيح الاستقصائي الشهير في صحيفة الواشنطن بوست مازال يكتب وينشر منذ عام 1974 وحتى الآن !! وفي الصحافة المصرية لدينا أمثلة كثيرة يصعب حصرها

إضافة لما سبق تؤكد القراءة التحليلية للصحافة المصرية خلال العقود الأربعة الماضية- أن الجيل الحالي من الصحفيين المصريين قد تعرض -وكننتيجة للظروف السياسية التي أعقبت عملية تنظيم الصحافة المصرية في أوائل الستينات والتركيز على صحافة الولاء والتعبئة والحشد - لعملية قتل للطموحات ووقف للمسيرة المهنية لمدة ربع قرن منذ أوائل الثمانينات وحتى منتصف العقد الماضي حيث استمر عدد من رؤساء التحرير ورؤساء مجالس الإدارة لأكثر من ربع قرن ، وخلال تلك الفترة توقفت عملية اكتشاف أو ظهور قيادات صحفية جديدة ، ومنذ عام 2005

عندما بدأت آليات جديدة لتجديد دماء الصحافة المصرية القومية لم نجد إلا قيادات صحفية قد تجاوزت الخمسين بل تجاوز بعضها الخامسة والخمسين واقترب من الستين !!

ومد سن الخدمة يتيح للمؤسسات الصحفية الإفادة من خبراتها البشرية المتراكمة ونقل تلك الخبرات للأجيال القادمة ، في ظل حالة التراجع المهني التي تشهدها بعض قطاعات الصحافة المصرية الآن ، ولا بد من البحث عن آليات للإفادة من شيوخ الصحافة المصرية لا ترتبط بالقواعد التقليدية التي تحكم العاملين في المؤسسات الرسمية.

ثانيا:دراسة الإجراءات الكفيلة بامتداد مظلة العلاج للصحفيين بعد بلوغهم سن نهاية الخدمة خاصة أن الحاجة للعلاج والرعاية الصحية تزداد مع التقدم في السن.

ثالثا:وضع معايير لاختيار القيادات الصحفية وأساليب متابعة أدائها وتقييمه تركز على الكفاءة قبل الولاء، وتراعى طبيعة العمل الصحفي، و تحقق العدالة والرضا داخل المؤسسات الصحفية القومية.

رابعا دراسة استيعاب العاملين في المؤسسات الصحفية الاليكترونية في المنظومة الصحفية من خلال تشريع جديد للصحافة الاليكترونية منفصل أو في إطار القانون الجديد المتوقع صدوره للصحافة المصرية ليتواءم مع المتغيرات الجديدة الإعلامية والصحفية والسياسية.

خامسا: وضع آليات فاعلة ومستدامة للتطوير المهني للصحفيين من خلال التنمية المهنية لمعارفهم وقدراتهم من خلال ممارسة المجلس لدوره في تطوير الأداء المهني للصحافة القومية المصرية عبر استحداث آليات ومؤسسات للتعليم والتدريب بالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمهنية في مصر وفي العالم

سادسا وضع قواعد لدعم الصحف — وهذا ليس شيئا غريبا أو بدعة-ففي العديد من الدول الأوروبية تدعم الحكومة الصحف الإقليمية



والصحف الصغيرة كي تؤدي دورها التنموي ن كما يمكن الاستمرار في دعم الصحف القومية بشرط أن تكون صحفا قومية بالفعل وتعمل كما سبق القول كمؤسسات للخدمة العامة.

سابعاً: التفكير في وضع كادر جديد للصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية القومية -، فضلا عن ضرورة وجود لوائح منظمة للعمل تتضمن آليات محددة للتوظيف والترقية والتحفيز في قطاعات التحرير والإدارة وتؤكد على الفصل بين الإعلان والتحرير .

ثامناً: وضع تنظيم لعملية التدريب في المؤسسات الصحفية يحدد آليات الالتحاق بالتدريب وشروطه ومدته ومكافأته تحسبا لتداعيات عدم وجود ضوابط للتدريب التي تعاني منها المؤسسات الآن. تأسعاً: دعم تبنى آليات وعناصر التنظيم الذاتي حيث لا تعمل منظومة إعلامية رشيدة في أي من المجتمعات المتقدمة -الآن-من دون نمط من أنماط التنظيم الذاتي.

ولا يقتصر مفهوم التنظيم الذاتي على فكرة "مواثيق الشرف" و"الأكواد المهنية" رغم أهميتها، لكنه يتسع ليشمل عناصر متنوعة؛ منها - وفقاً لياسر عبد العزيز - 2011 ما يلي:

- بيان الرؤية؛ إذ يجب أن تعلن كل وسيلة من وسائل الإعلام التابعة للدولة بيان عن رؤيتها، أي المكانة التي تسعى إلى احتلالها بين جمهورها وفي السوق

- بيان الرسالة (المهمة)؛ توضح فيه الوسيلة أسباب وجودها، وعناصر مهمتها، وما يدخل فيها من أنماط الأداء، ودوائر التركيز التحريري، ودورية الخدمة، كتعهد معلن من الوسيلة إلى الجمهور، يمكن لاحقاً محاسبتها أدبياً عليه إذا ما أخلت به

- الاستراتيجية؛ يجب أن تعلن كل وسيلة إعلامية تابعة للدولة استراتيجيتها للعاملين بها وللجنة البرلمانية المشرفة عليها، على ألا تضع ضمن تلك الاستراتيجية العناصر التي يمكن أن يشكل الإعلان عنها إضراراً

بموقعها التنافسي. ويشكل إعلان الاستراتيجية التزاماً من قبل الإدارة بالتخطيط للمستقبل والاستعداد للمساءلة في حال عدم تنفيذ التعهدات الاستراتيجية، وحقاً أصيلاً للجمهور الذي يمتلك تلك المؤسسة ويريد أن يتأكد من أنها تمضي في الاتجاه الصحيح

- الأهداف؛ يجب أن تعلن المؤسسة الإعلامية التابعة للدولة أهدافها للمجال العام وللمسؤولين عنها، كأحد عناصر الالتزام أمام الملاك وممثليهم، على ألا تعلن الأهداف التي قد تشكل المعرفة بها ضرراً على الموقع التنافسي للمؤسسة

- الأدلة التحريرية؛ مثل دليل الإرشادات التحريرية، ودليل الأسلوب، ودليل المسميات، وهي أدلة ضرورية لانتظام العمل وبناء شخصية المؤسسة وتسهيل أدائها لدورها، حيث يختص الأول بتقديم الإجابات المفصلة عن كل سؤال يتعلق بالاعتبارات المهنية والأخلاقية والقانونية التي توطر الممارسة المهنية للوسيلة، وفق رؤيتها ورسالتها، في ما يختص الثاني بأسلوب الوسيلة في الكتابة والكلام، بما ييلور شخصيتها ويحافظ على تميزها وفق رؤيتها، ويتعلق الثالث بالأسماء الفنية التي تستخدمها الوسيلة لكل عنصر من عناصر المهنة أو حالة من حالاتها

- الأدلة الإجرائية؛ مثل دليل السياسات والإجراءات المعمول به إدارياً ومالياً في المؤسسة، والذي ينظم جميع الإجراءات التي يمكن اتخاذها في الحالات كافة

- الموارد البشرية والتدريب؛ حيث التدريب والتأهيل عمل مستمر لا يتوقف، بهدف رفع كفاءة المهنيين، وردم فجوة المهارات، بما يسهل تحقيق الأهداف وصولاً إلى إدراك رؤية المؤسسة

- سياسات التوظيف؛ إذ تعلن المؤسسة سياسات توظيف وتوفير عادلة ونزيهة وشفافة للمجال العام، تنطوي على تحديد للشواغر الوظيفية المطلوبة وفق الخطة الاستراتيجية واحتياجات الأقسام، والإعلان العام عن الشواغر، واختبارات التعيين، وكيفية إعلان النتائج

- الأجور والهيكل الإداري؛ تطور المؤسسة سلباً للرواتب والهيكل الإداري، يتسم بالوضوح والمنطقية ويحقق العدالة الاجتماعية وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ووضعها المالي، ويقضي على التفاوت غير المبرر في الأجور والمزايا
- وحدات السياسة التحريرية؛ إذ يشكل مجلس المديرين وحدة للسياسة التحريرية، تضم شيوخاً للمهنة، ومهنيين أكفاء مشهوداً لهم بالسمعة الحسنة والبراعة، وخبرات أخرى متنوعة، تقوم بدورها في متابعة الخط التحريري للمؤسسة، وضمان بقائه ضمن أطر الاستراتيجية والرؤية المعلنة، وتقديم المشورة لمجلس المديرين ومجلس التحرير والمهنيين العاملين بالمؤسسة، وحسم الخلافات المهنية والإدارية والقانونية
- أمين لجنة الشكاوى؛ ويتم اختياره من قبل مجلس المديرين، ويكون أحد شيوخ المهنة المعتبرين لدى قطاع كبير من المهنيين والجمهور، وتتحدد مسؤوليته في تلقي الشكاوى الواردة من الجمهور في حق الوسيلة، وبحثها وتحقيقها، والتوصية بعقاب المخطئين إدارياً، وإلزام الوسيلة بحق الرد والتصحيح والاعتذار، أو الاعتذار عن الوسيلة في عمود أو فقرة مخصصة لهذا الغرض في حال الخطأ

**عاشرا : التفاوض بشأن حقوق النشر وزيادة عائدات الاعلانات من الانترنت بعامّة ومحرك البحث جوجل بخاصة ولدينا النموذج الفرنسي**

مصادر الورقة ومراجعها

- (1) أمل السيد ، قارئية الصحف المصرية المتخصصة : دراسة تحليلية ميدانية ، ( رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة القاهرة – كلية الإعلام ، 2002 ) .
- (2) جابر جاد نصار: حرية الصحافة، دراسة مقارنة في ظل القانون رقم 148 لسنة 1980، القاهرة، النهضة العربية للطبع، 1994
- (3) رابحة فرج عبد العزيز منصور ،استخدامات الجمهور للصحافة الحزبية والإشباع المتحققة منها :دراسة ميدانية على عينة من قراء صحف مايو والوفد والاحرار والأهالي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الآداب قسم الاعلام جامعة حلوان 2003
- (4) رفعت محمد البدري، تأثير الصحافة الإلكترونية علي مستقبل الصحافة المطبوعة في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ( جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، مايو 2005)
- (5) سامي السعيد النجار ، رؤية الخبراء للعوامل المؤثرة على مستقبل قارئ الصحف المطبوعة في مصر ،دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بكلية الاعلام – جامعة القاهرة (3-5 مايو 2005)
- (6) سحر فاروق الصادق ، رؤية الجمهور التقييمية لواقع الصحف القومية في ظل منافسة الصحافة الحزبية والخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ( جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، مايو 2005)
- (7) سهير عثمان عبد الحليم : "العوامل المؤثرة على قارئيه الصحافة المطبوعة في مصر:دراسة ميدانية" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، (جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، 2010)،
- (8) شيرين على موسى: قارئيه الصحف المصرية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2006
- (9) صلاح عيسى: حرية الصحافة من منظور حقوق الإنسان، دراسة مقدمة لمركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 1995،
- (10) عبدالجواد سعيد محمد ربيع ، استخدامات الشباب الجامعي للصحف المحلية والإشباع المتحققة منها "دراسة تحليلية ميدانية"،(المجلة المصرية لبحوث الرأي العام – جامعة القاهرة -كلية الاعلام ) المجلد السابع – العدد الأول (يناير – يونيو 2006)
- (11) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000
- (12) محرز حسين غالي، اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (2004- 2014) ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، (جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، 2008)،
- (13) محرز حسين غالي: اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (2004 – 2014)،
- (14) محمود خليل، هشام عطية: مستقبل النظام الصحفي المصري، دراسة لعناصر واليات تطور الصحافة المصرية، 1982 – 2000، وسيناريوهات التطور المستقبلي، 2000 – 2020، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد الثاني، العدد الثالث، كلية الإعلام، يوليو / سبتمبر 2001
- (15) محمود علم الدين، أساسيات الصحافة في القرن الحادي والعشرين، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 2008)،
- (16) هند بداري: تأثير استخدام الجمهور المصري لوسائل الاتصال الإلكترونية المستحدثه، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2007

## المقال العلمي

- (18) وائل اسماعيل عبد الباري ، مصداقية المواقع الإخبارية علي الإنترنت وعلاقتها بمستقبل الصحافة المطبوعة كما يراها الجمهور المصري ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ( جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، مايو 2005 )
- (19) ياسر عبد العزيز إعادة هيكلة المؤسسات الإعلامية القومية الإعلام المصري القومي بعد 25 يناير: مطالب أساسية ومقترحات مبدئية  
[http://com.ujcenter.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18357:-25-&catid=242:issues&Itemid=163](http://com.ujcenter.info/index.php?option=com_content&view=article&id=18357:-25-&catid=242:issues&Itemid=163)  
الثلاثاء, 26 نيسان/أبريل 2011 11:19