العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال في الصحف الالكترونية المصرية

دراسة ميدانية

سلوى إبراهيم حسن عبد الكريم دهمش*

إشـــراف:أ.د. شريف درويش اللبان**

إشراف مساعد :د. هاني محمد علي***

مقدمة

شهدت صناعة الصحافة في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والتحولات التي تمس صلب العمل الصحفي، سواء في عملية جمع وتحرير الأخبار ونشرها أو إدارة العمل الصحفي، أو في طبيعة الأطراف المشاركة في العملية الصحفية. ونمط أدوارهم، وقد انعكست هذه التغيرات على علاقة الصحفي كمنتج للمعلومة والخبر بالجمهور كمستهلك ومتلقي، فلم يعد الصحفي هو منتج المعلومة والخبر والرأي فقط، ولم يعد الجمهور متلق سلبي لها، بل أصبح مشاركًا فاعلاً في العملية الصحفية، وهو ما استتبع معه ظهور تحولات كثيرة ذات صلة بهوية ورسالة الصحافة وأدوارها وممارساتها، وأعطت التنافسية وتزايد التطورات التكنولوجية دفعة قوية للمؤسسات الصحفية نحو انتهاج طرق إنتاج صحفي جديدة، بجانب التغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وأساليب التلقي للجمهور واختلاف أدوارهم في العملية الاتصالية.

تزامنا مع تزايد اتجاه البحوث والدراسات الاعلامية الى تحليل وسائل الاعلام كمنظمات اجتماعية ،تزايد اقتناع الباحثين المعنيين أن العوامل التنظيمية والادارية داخل المؤسسة الاعلامية هي العامل الأوضح تأثيرا على تشكيل المنتج النهائي لها ، وأن فهم وتفسير الاوضاع البنائية والقيود والقواعد التنظيمية لكل مؤسسة وانماط السيطرة التي تمارسها الادارة العليا ، وضغوط الانتاج والسياسات التحريرية المتبعة فيها وأساليب التنشئة المهنية للقائمين بالاتصال يساعد على فهم وتفسير العوامل التي ساهمت في تشكيل ملامح المنتج الصحفي.

ينظر المستوى التنظيمي الى تحليل أهداف وسياسات المنظمة من خلال علاقتها ببنية اجتماعية اكبر، وتبيان نوعية العلاقات واليات الترابط والتأثير بين المؤسسات الاعلامية والمؤسسات الاجتماعية الاخرى على اعتبار ان الظواهر الاجتماعية تتأثر بمجمل الظروف والاوضاع السياسية والثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، ويعكس هذا المدخل تحولا رئيسيا في حقل المؤسسات الاعلامية "news organizations" وطرق عملها في

* باحثة

** استاذ بقسم الصحافة بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

*** مدرس بقسم الصحافة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

التطبيق وعلاقتها بمحيطها الاجتماعي والسياسي، وتحليل وسائل الاعلام ذاتها كمنظمات اجتماعية بالتركيز على عملية انتاج وتوزيع المحتوى، والاخذ بعين الاعتبار الجوانب السوسيولوجية لوسائل الاعلام في علاقتها بالمجتمع، والتعرف الى كيفية ممارسة السلطة داخلها[1]، فاذا كانت الممارسات الروتينية هي البيئة الاكثر قربا للأداء المهني للصحفيين، فان المستوى التنظيمي يعتبر الاطار العام الذي يجعل تلك الممارسات الروتينية تسير بشكل منتظم، ويلزم الافراد العاملين على التواصل مع بعضهم رسميا داخل هيكل تنظيمي اكبر. اهتمت العديد من الدراسات بإنتاج الاخبار كعملية تنظيمية، وعرفت المنظمات الإعلامية انها الكيان الاجتماعي، الرسمي، الاقتصادي الذي يوظف القائمين بالاتصال من اجل انتاج المحتوى الاعلامي، وتتألف المنظمة من عدة اقسام مترابطة تحكمها ممارسات بيروقراطية وتسعى لتحقيق أهدافها [2].

ومن ثم تسع الدراسة الحالية الى رصد وتحليل العوامل الادارية والتنظيمية المؤثرة في القائم بالاتصال في الصحف الالكترونية المصرية.

الدراسات السابقة

تتراكم الاسهامات البحثية الغربية المعنية بدراسة وتحليل أساليب تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية، مقابل محدودية نسبية لهذا التوجه في البحوث العربية، فضلا عن ذلك فقد استغرقت دراسات الإدارة الصحفية على مدار تاريخها في إطار المدرسة الأكاديمية العربية، في دراسة التنظيم بشكل وصفي جامد، من خلال التركيز على مراحله ومتطلباته، ومستويات القيادة وسماتها، وعناصر الهيكل التنظيمي وطبيعة المهام وتوصيف الأدوار والوظائف دون ربط هذه القضية بسياقاتها، أو دراسة تأثيراتها على معدلات كفاء الأداء، أو استقلالية القرار والرضا الوظيفي، او تأثيراتها على ملامح المنتج الصحفي ([3])، غير ان هناك محاولات بحثية تجاوزت هذا المستوى في محاولة للربط بين قضية أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري واستقلالية المحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي في دراسة محرز غالي (2011) ([4]) ، ودراسة أخرى لنفس الباحث حول لعوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية ([5])، وأشارت العديد من الدراسات الى تأثير أنماط ملكية الصحف ونمط الإدارة وأساليب تنظيم العمل السائدة ،و القيم والمعايير المهنية التي تحكم توجهات العمل على قدرة مديري التحرير ورؤساء الأقسام في الصحف الأمريكية" Mid-level editors" على اتخاذ القرارات المهنية، بشكل مستقل عن ضغوط هذه العوامل(Sylvie, G &Hung) ([6])، وعلى أنماط التغطية للقضايا والموضوعات المختلفة، حيث أشار (Chomsky) الى تدخل الملاك في توجيه صناعة القرار التحريري عن طريق التأثير في رؤى القيادات التحريرية بالصحيفة [7].

وأشارت دراسة (Frank Esser) الى تأثير اختلاف أساليب تخطيط وتنظيم غرف الاخبار، ومستوى تقسيم العمل الصحفي، على المستوى الدولي، على الاستقلال المهني والمحتوى الإعلامي، التي طبقها على غرف الاخبار البريطانية والألمانية، من منظور مقارن، وتوصل فيها الى ان نمط تنظيم غرف الاخبار المفتوحة "open" يؤثر سلبا على أسلوب ادارتها ومستوى الاستقلال التحريري للصحفيين ومستوى رضاهم الوظيفي[8].

اتجهت العديد من البحوث الى استكشاف تأثير التحولات التكنولوجية الجديدة على العمل الصحفي في التحولات في نمط الإنتاج الصحفي مثل دراسة محرز غالي (2007) ([9])، محمد الرفاعي (2002) ([10])، أو تأثير التكنولوجيا على التغيرات في الممارسات اليومية لإنتاج الاخبار مثل Pavlik (2002) ([11])، غير ان ثمة انتقاد طال الى هذا التوجه نظرا لسيطرة فرضية الحتمية التكنولوجية "technological deterministic "عليها.

وفيما يتعلق بالبحوث والدراسات المعنية بالممارسات الروتينية لإنتاج الاخبار ركزت العديد من بحوث انتاج الاخبار على الجوانب الهيكلية والمؤسساتية للعمل الصحفي، واستندت الى فرضية تشابه الاجراءات الروتينية المتبعة في كل دول العالم، وبخاصة في الوسيلة الواحدة مثل الصحف، مثل دراسة (Henningham, 1985)[12]، و دراسة (Tunstall, 1977) [13]، ودراسة (Janowitz, 1975) [14]، كما اكد (Olsson) ان ثباتها النسبي وندرة التغيرات الجذرية فيها، يصعب _ الى حد كبير_ من عملية قياس تأثير المتغيرات الروتينية على المنتج الصحفي [15]، لذا اشارت دراسة (Gwen) الى ضرورة قياس اثر تلك الممارسات الروتينية على الاخبار العاجلة التي ترد الى الصحف في وقت الازمات، والأحداث الطارئة مثلا والتي تتطلب سرعة نشرها وتتضاعف إمكانية مرورها عبر روتين مختلف ومختصر لنشرها[16]، كما اشارت توكمان في دراستها الرائدة الى انتاج الاخبار العاجلة التي ترد الى الصحيفة كأحداث طارئة وكيف يتعامل معها الصحفيون [17].

التعليق على الدراسات السابقة

- اتسمت معظم الدراسات الغربية المعنية بإنتاج الاخبار وأساليب تنظيم العمل الصحفي بطابع كيفي، يعتمد على البحث المتعمق لرصد الواقع والممارسات المرتبطة به، فاستندت في معظمها على أداتي الملاحظة والمقابلات لجمع البيانات.
- هناك تفاوت كمي وكيفي واضح بين اسهامات المدرسة الاكاديمية الغربية والمدرسة الاكاديمية العربية فيما يتعلق بحقل تنظيم وإدارة المؤسسات الصحفية، فثمة ندرة حقيقية في دراسات هذا الحقل.
- واتجهت البحوث الأجنبية المعنية بدراسة القائم بالاتصال في الصحف الإلكترونية إلى تحليل سماته وخصائصه والضغوط التي يتعرض لها، والممارسات المتبعة في عملية إنتاج المواد الصحفية، وطبيعة التغير في طرق سير العمل التحريري ، في حين لم يحظ القائم بالاتصال في الصحف الإلكترونية العربية وسماته المهنية وممارساته التحريرية علي الإنترنت بقدر مماثل من الاهتمام البحثي، فانحصرت معظم البحوث العربية _ إلا من محاولات قليلة_ علي الاهتمام بالعاملين بالصحف الورقية، للتعرف علي خصائصهم الاجتماعية والثقافية، واستخداماتهم للإنترنت.

مشكلة الدراسة: وجهت الدراسات العربية المعنية بحقل إدارة المؤسسات الصحفية، في معظمها اهتمامها الى العوامل السياسية والاقتصادية والضغوط الأمنية والإدارية المتصلة بالبيئة الخارجية المحيطة بالنظام الصحفي "External factors " بوصفها أهم الضغوط والعوامل المؤثرة على أداء القائمين بالاتصال وبالتالي على تشكيل المنتج الصحفي، مع

اهمال الضغوط والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للنظام الصحفي" Internal Factors " مثل نمط الملكية، وأساليب تنظيم وإدارة العمل ، ومنظومة القيم المهنية الحاكمة ، الممارسات الروتينية لإنتاج الاخبار، وتأثيرها على المنتج الصحفي، برغم تأكيد العديد من الدراسات الغربية على غلبة تأثير تلك العوامل على المواد الصحفية المنتجة.

وعليه تتحدد المشكلة البحثية في رصد وتحليل العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال في الصحف الالكترونية المصرية، باختلاف أنماط ملكيتها.

أهمية الدراسة: على مستوي الممارسة المهنية فتبرز خصوصية الوسيط الاتصالي الإلكتروني وإمكاناته وتأثيراته وأشكال المعالجة الإعلامية المستحدثة المرتبطة به، واختلاف أدوار ووظائف أطراف العملية الاتصالية فيه لتنتج آليات مختلفة لإنتاج المواد الصحفية، وأساليب تنظيم العمل داخل صالات التحرير، الأمر الذي يلقي بتأثيره على طرق إنتاج وتحرير الأنواع الصحفية المختلفة وخاصة التي تمر بالعمليات التحريرية اليومية داخل الصحيفة.

اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق هدف رئيس يكمن في رصد وتوصيف وتحليل العوامل التنظيمية بصحف الدراسة، وكيفية تأثيرها على القائم بالاتصال ينبثق منه هدفين فرعيين هما:

1. رصد وتوصيف أساليب تنظيم وإدارة العمل الصحفي
2. الكشف عن الضغوط الروتينية والتنظيمية المؤثرة على أداء الصحفيين بصحيفتي الدراسة.

تساؤلات الدراسة

1. ما السمات الشخصية للقائمين بالاتصال بصحف الدراسة (النوع _السن_ مستوى ونوعية التعليم)؟
2. ما الخصائص المهنية للقائمين بالاتصال (القسم التحريري _مدة الخبرة)؟
3. ما أساليب تنظيم وإدارة العمل الصحفي
4. الضغوط الروتينية والتنظيمية المؤثرة على أداء الصحفيين بغرف الأخبار

الإطار المنهجي للدراسة

- **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على تكامل المناهج البحثية سعياً إلى الوصول لنتائج علمية، وتستهدف رصد وتحليل وتقويم خصائص ظاهرة معينة يغلب عليها صفة التحديد، وذلك من خلال التحليل الكمي والكيفي للعوامل التنظيمية داخل صحف الدراسة.
- **مناهج الدراسة**: اعتمدت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها على المناهج الأساسية التالية:

- **منهج المسح الإعلامي**: تعتمد عليه الدراسة في جمع البيانات الأساسية حول العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على القائم بالاتصال في صحيفتي الدراسة
- **أسلوب المقارنة المنهجية**: وذلك وفقا لأهداف الدراسة الرامية الى المقارنة بين صحيفتي الدراسة من حيث أساليب تنظيم العمل بهما

الإطار الاجرائي

- **مجتمع الدراسة:** تتمثل عينة البحث في صحف (بوابة الاهرام_ بوابة الوطن)، وقد روعي معيار التنوع في اختيار الصحف المدروسة من حيث نمط الملكية ومن ثم التوجه المهني والايديولوجي لها، وبالنظر لما أشارت إليه الدراسة الاستطلاعية المبدئية من اختلاف نوعي في أساليب تنظيم غرف الاخبار بها، وتنوع القيم الحاكمة للأداء المهني فيها تبعاً لاختلاف توجهاتها المهنية والفكرية.
- **الفترة الزمنية:** تضع الدراسة لها إطاراً زمنيا آنيا إذ أنها تستهدف رصد وتوصيف العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال بموقعي صحيفتي الدراسة خلال الفترة من 20 فبراير 2016الى 21 مايو 2016.
- **القائمون بالاتصال:** يتمثل المجتمع الميداني للدراسة في محرري الصحف الإلكترونية (الاهرام _ الوطن) وستطبق الدراسة على عينة من المحررين داخل تلك الصحف
- **أداة الدراسة: استخدمت الدراسة المقابلة المقننة** للتعرف على العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال في صحف الدراسة، وتم تطبيقها في شهري مارس وابريل 2016 م.

اجراءات الصدق والثبات لاستمارة التحليل:

- التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإعلام، للتأكد من قدرتها على تحقيق الاهداف المأمولة منها، واجراء التعديلات عليها بناء على ملاحظاتهم.
- اجراء الاختبار القبلي(pre_test) وذلك للتأكد من وضوح الاسئلة والبدائل المطروحة، عن طريق تطبيق الاستمارة ميدانيا بشكل مبدئي على عدد محدود من المبحوثين من افراد العينة، قبل تطبيقها على كامل عينة الدراسة، واجراء التعديلات المطلوبة.

التحقق من ثبات الاداة عن طريق اعادة الاختبار retest عن طريق تطبيق الاستمارة على عدد من المبحوثين من افراد العينة، ثم اعادة تطبيق الاستمارة على نفس المبحوثين بعد مرور مدة زمنية من التطبيق الأول، ثم حساب معامل الارتباط بين اجابات المبحوثين في المرتين.

العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على القائم بالاتصال

تطور تصور الدراسات الإعلامية لتأثير العوامل التنظيمية على تشكيل المضامين الصحفية من الاعتقاد التقليدي لمفهوم حارس البوابة الذي يشير الى غلبة العوامل الفردية للقائم بالاتصال وآراؤه واتجاهاته على تشكيل المضمون الى الاهتمام بدراسة الصحف كمنظمات والكشف عن تأثير العوامل التنظيمية فيها على تشكيل المنتج الصحفي النهائي والنظر الي المنظمة ككل كحارس للبوابة.

تعود البدايات الحقيقية لدراسة الصحف كمنظمات إعلامية الى الستينات من القرن العشرين رغم ان هناك دراستان امريكيتان رائدتان في الخمسينات من القرن الماضي تتعلقان ب بحارس البوابة الإعلامية (news gatekeeper) والرقابة الاجتماعية داخل غرف الاخبار ، لكن لم يأخذا حيزا كافيا من الاهتمام آنذاك[18]، وبعد مضي عدة سنوات ، أثار الاحتجاج والاضطراب الاجتماعي في الستينيات اهتماما متزايدًا بكيفية تورط الصحافة في اضعاف الثقة في السلطة ، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأوضاع الداخلية للمؤسسات الصحفية –كما تم تمثيلها بوضوح أكبر من خلال عدد من الدراسات الاثنوجرافية لغرف الاخبار(newsroom ethnographies)[19] .

الهيكل التنظيمي

تتهيكل الإدارات التحريرية في صورة تنظيمية تضمن استمرار تدفق العمل بشكل منتظم، ويوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأدوار المحددة لكل قسم من اقسام الصحيفة، ويرسم الاختصاصات وخطوط السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتعكس خطوط السلطة بين هذه المستويات التنظيمية في إدارة العمل التحريري رغبة المؤسسة في السيطرة على أداء المحررين وتوجيهه لتحقيق اهداف المنظمة بالصورة التي تتفق مع توجهات القيادات العليا بالصحيفة وسياستها التحريرية [20].

يشمل الجهاز التحريري للمؤسسات الصحفية رئيس التحرير ونوابه ومديري التحرير ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحررين والمندوبين، ومهمة الجهاز التحريري جمع واعداد المواد الصحفية التي تنشر في الصحيفة ويضم وظائف جمع المواد الصحفية وتحريرها ومراجعتها واعدادها للنشر، بالإضافة للمراسلين والمصورين وجهاز اخراج الصحيفة والدعم الفني واقسام النشر الرقمي والملتيميديا والفيديو، ويتولى الجهاز التحريري تزويد الجهاز الفني بالصحيفة بأصول المواد التحريرية المعدة للنشر، ولذا يتوقف نجاح المؤسسة الصحفية وكفاءة منتجها على أسلوب إدارة وعمل جهازها التحريري وعليه فلابد من توافر عناصر التجانس والتنسيق والتعاون بين اقسامها المختلفة من خلال الاجتماعات الدورية المتعددة سعيا لتحقيق اهداف المؤسسة [21].

يحدد الهيكل التنظيمي أدوار ومهام الافراد وكيفية توظيفهم وترقيتهم، وما هي الواجبات والسلطات المخولة اليهم ويساعد التحديد الوظيفي لمكانة الصحفيين في تحديد الادوار المتوقعة منهم والمهام المكلف بها كما يسهم الهيكل التنظيمي في ترتيب البناء الوظيفي وخطوط الاتصال بين اقسام الصحيفة واساليب ممارسة السلطة عبرها، عادة نفترض ان السلطة واتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي تأتي من أعلى الى أسفل "المستويات الادارية

العليا الى المستويات الادارية الدنيا، الا ان في بعض الاحيان يكون لبعض الصحفيين من المستويات الادارية الدنيا او المتوسطة تأثير على اتخاذ القرار التحريري ربما بسبب موقع نقابي أو ملكية اسهم في الصحيفة مثلا[22]، و لتحقيق الفهم الكامل للطبيعة التنظيمية لوسائل الاعلام يجب النظر في الهيكل التنظيمي الكامل للمؤسسة , الهيكل التنظيمي له تأثير واسع على محتوى وسائل الاعلام وان كان يصعب قياسه داخل غرف الاخبار وخارجها , في النهاية يقع اعضاء المنظمة جميعا تحت سيطرة الملاك والادارة العليا الذين يسيطرون على المنظمة بأكملها , والتعقيد المستمر لأسلوب ملكية المؤسسة يزيد من صعوبة وتعقيد عملية التنسيق[23].

1. الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصحفية

يعكس الاتصال التنظيمي في المؤسسة خريطة و هياكل التنظيم بها، وهو عملية على درجه كبيره من الاهمية في المنظمات الحديثة حيث يقع الاتصال بين الاجزاء المكونة بمنزلة الجهاز العصبي الذي يمكن الادارة من تحقيق جميع العمليات الادارية المنوطة بها، و تنبع اهمية الاتصال التنظيمي من اهتمام الإدارة بوصول رسائلها و تعليماتها الى جميع افراد التنظيم حيث تخدم عملية الاتصال المديرين في ايجاد نوع من الصلة بينهم و بين زملائهم من المديرين في مستويات الادارة المختلفة، و بينهم و بين مرؤوسيهم من جهة اخرى فضلا عن اتصالهم بالبيئة المحيطة بالتنظيم [24].

أنواع الاتصال التنظيمي

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها؛ وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي [25]:

- **الاتصال الهابط**: تتدفق الاوامر والقرارات والتعليمات في هذا النمط الاتصالي من قمة الهرم الإداري الى المستويات الدنيا في التنظيم، وغالبا ما يقوم نائب رئيس مجلس الادارة بإبلاغ المديرين بسياسة المؤسسة في العمل او اتجاه الادارة نحو تحسين الخدمة المقدمة او تقديم خدمة جديدة وتحديد سياسات العمل واسلوب التنفيذ وبدورهم يقوم المديرين بنقل هذه الرسالة الى رؤساء الاقسام والمشرفين بحيث تصل في النهاية الى العاملين.
- **الاتصال الصاعد**: ويتم هذا النمط من الاتصالات من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا من التنظيم الى الرؤساء في المستويات الأعلى أي انه عكس النمط الأول، وهذا النوع يكون مهما للغاية بحيث يعكس الاوضاع الانتاجية او التشغيلية او الادارية والتنظيمية السائدة في المستويات الدنيا من التنظيم، ومن ثم فهو يعطى صورة واضحة للرؤساء _إذا ما أحسن استخدامه_ عن سياسات الانتاج والتسويق والتمويل ويشيع هذا النمط من الاتصالات في منظمات الأعمال الديموقراطية.
- **الاتصال الأفقي**: ويعنى هذا النمط الاتصالات التي تتم بين مختلف الادارات او الوحدات والافراد والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة او متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة بما يؤدى الى التنسيق والتكامل نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

وبشكل عام يمكن ان يطلق على هذه الانماط السابقة خاصة النمطين الصاعد والهابط الاتصالات الرسمية "Formal communication"، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على سلسلة من الاوامر والتعليمات كما ان تدفق الاتصال يشترط المرور بالسلسلة الادارية التي يتبناها التنظيم وهو ما يؤدى في حالات كثيرة الى ضعف كفاءه الاتصال

- **الاتصال التبادلي بين الرؤساء و المرؤوسين:** يعتبر هذا النمط من الاتصالات الادارية الاقرب الى انماط الاتصال الشخصي حيث يتم تبادل الافكار و المعلومات و الآراء بين المديرين و المرؤوسين دون الحاجه الى المرور بالسلسلة الادارية و هذا النمط يشكل احد اهم العناصر التي يجب ان يتضمنها الاتصال الهابط و الصاعد على حد سواء، و نظريا فان هذا التبادل للآراء و الافكار يساعد المديرين في وضع الاشخاص المناسبين في المواقع التي تلائم قدراتهم و امكانياتهم و مواهبهم و بالتالي تمكنهم من زيادة فعالية الاداء و سهوله التقويم و امكانية الدافعية و التحفيز حيث يسود هذه النمط جو من التدعيم العاطفي و الاجتماعي و هو ما يساعد على التجديد و الابتكار و بالرغم من المميزات الواضحة لهذا النمط من الاتصال الا انه يثير العديد من المعوقات قد تحد من فاعليته في كثير من الأحيان، بالرغم من ان الاتصالات في المؤسسات الصحفية هي العصب الحيوي الذي تمارس من خلاله الصحف وجودها، لكنها نادرا ما تلتفت الى أنماط التواصل داخلها، فطبيعة العمل الصحفي الذي يعتمد أساسا على السرعة في نقل الخبر والمعلومة لا يتيح للصحف السير بصرامة وفقا للتسلسل الإداري في جميع الأحوال [26].

2. صناعة القرار التحريري

يمكن تعريف القرار ببساطة على أنه اختيار بين بديلين أو أكثر، على ان القرارات تتخذ داخل اطر من الاخلاق والمسئولية الاجتماعية ووُجدت خمسة عوامل بارزة تشي بنمط اتخاذ القرار، هي: نظام القيم المجتمعية السائدة، والقيم الصحفية، وقيم المنظمة، ونوع القائم بالاتصال وخبراته المهنية والشخصية [27].

يصف جانز(Gans,1980) عملية صنع القرار انها عملية انتقاء واختيار الخبر، وتتم تحت ضغط السرعة فعلى الصحفي ان يتخذ قرارات حول مئات الاخبار التي ترد اليه يوميا، نتيجة لذلك، يجب ان تتسم عملية صناعة القرار بالسرعة والسهولة، وغالبا ما تُتخذ القرارات بشكل يغلب عليه الفردية دون المزيد من المناقشات والتداولات ولذا يلجأ الصحفي الى الحدس او الشعور الداخلي لديه ليكون دليل يتخذ على أساسه القرار التحريري [28].

قسم الباحثين القرارات التي تُتخذ داخل المؤسسة الصحفية إلى ثلاثة أنواع : هناك قرارات تتعلق بسياسة المؤسسة مثل الأهداف واللوائح الداخلية وتكوين مجلس الإدارة وطبيعة التمويل وكل ما يتعلق ببنية المؤسسة التنظيمية، وهي القرارات التي تضع المبادئ العامة لإدارة العمل وغالباً ما تكون هذه القرارات متوافرة من خلال لوائح وقوانين مكتوبة واستراتيجيات محددة ومترجمة إلى خطط عمل، أما القرارات الإدارية فيقصد بها الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، وتترجم هذه السياسات والمبادئ إلى برامج عمل عامة وتكون هذه القرارات متاحة من خلال تعليمات إجرائية مدونة، والنمط الثالث من هذه القرارات هو ما يتعلق بالقرارات التنفيذية، التي تتخذ عند النقطة

التي يشرع فيها تنفيذ العمل، وهي لا غنى عنها لمتابعة دورة العمل اليومي وتعمل على إنجازه وغالباً ما تكون هذه القرارات غير مدونة[29].

اشارت البحوث الى ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في عملية اتخاذ القرار التحريري (عوامل متعلقة بالخبر _عوامل متعلقة بأهداف وسياسات المؤسسة_ عوامل متعلقة بالمعتقدات الشخصية للصحفيين)

العوامل المتعلقة بالأخبار هي قيم الاخبار المتفق عليها بين الصحفيين في مختلف البلدان ومختلف وسائل الاعلام مثل "الجدة، والاهمية، الصراع.... الخ"[30].

العوامل المتعلقة بأهداف وسياسات المؤسسة هي تلك القيود العلنية والخفية التي يواجهها الصحفي داخل غرفة الاخبار وخارجها والتي يمكن ان تتمثل في قيود ثقافية او سياسية او ايديولوجية، وتتنوع القيود المفروضة على وسائل الاعلام سواء في شكل رقابة حكومية أو قيود من الشركات لأغراض اقتصادية أكثر من القيود التي تفرضها الحكومات لأسباب سياسية، بالإضافة لتأثيرات المعلنين وغيرها، وتعددت الدراسات التي تناولت القيود التي تتعرض لها وسائل الاعلام والتي تؤثر بشكل دائم على الاداء المهني والمحتوى الصحفي المنتج [31].

3. السياسة التحريرية

تعرف السياسة التحريرية انها مجموعة المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب او الطريقة التي يقدم بها المضمون الصحفي، وتكون في الغالب غير مكتوبة، بل مفهومة ضمنا من جانب افراد الجهاز التحريري، وتظهر في سلوكهم وممارستهم للعمل الصحفي، وتخضع لقدر من المرونة تختلف درجته من صحيفة لأخرى، ومن فترة لأخرى داخل الصحيفة نفسها [32].

أ- العوامل المؤثرة على السياسات التحريرية

يشير (غالي،2009) الى العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على السياسات التحريرية للصحف انها العوامل المرتبطة بالنظام الصحفي وبيئته الداخلية وتشمل نمط الملكية، ومصادر التمويل، ونمط الفكر الإداري والتنظيمي السائد والذي تتبناه المؤسسة الصحفية وتعكسه شخصية رئيس التحرير وبنية الجهاز التحريري بالصحيفة:

- **نمط الملكية**: تنبه الباحثون الغربيون الى أهمية متغير نمط ملكية الصحيفة وتأثيراته على سياستها التحريرية، وبخاصة اثر التحولات التي شهدتها أنماط ملكية الصحف في أوروبا والولايات المتحدة الامريكية منذ السبعينات، حيث ذكر (Ralf Thrift,1971) في دراسته التي اجراها حول "ملكية السلاسل وتأثيرها على الكفاءة التحريرية للصحف التي تصدرها" ان التحول الذي شهدته أنماط ملكية الصحف في الولايات المتحدة الامريكية من نمط الملكية الفردية والعائلية والشركات المساهمة الصغيرة البعيدة عن سيطرة الاحتكارات الكبرى، الى نمط ملكية السلاسل والاحتكارات الكبرى قد اثر سلبا على السياسات التحريرية لهذه الصحف، وأدت الى تغييب الملامح المتميزة لسياسات تحرير الصحف المستقلة، باهتمام هذه الصحف

بالقضايا القومية والعالمية، والبعد عن طرح ومناقشة القضايا الخلافية، وضعف او غياب الاتجاهات النقدية في المعالجات[33].

وفي مصر لعب نمط الملكية الصحفية دورا كبيرا في التأثير على السياسة التحريرية للصحف المصرية الصادر في ظل كل نمط من الأنماط الثلاث (قومية_ حزبية_ خاصة)، ويذكر(صالح،1995) ان الملكية الفردية للصحف التي سادت في فترة ما قبل الستينات، وقبل صدور القانون رقم 156 لسنة 1960م، أدت الى تنوع سياساتها التحريرية، وعدم احتكار الرأي من جانب السلطة أو الفئات الأخرى، مما أدى لتطور تقنيات الكتابة الصحفية وظهور مدارس صحفية جديدة وزيادة المنافسة بينها لتحقيق السبق وزيادة ارقام التوزيع [34].

مصادر التمويل: تلعب مصادر التمويل دورا كبيرا في التأثير على السياسات التحريرية للمؤسسات الصحفية، وتزداد أهمية هذا المتغير "التمويل" مع ضخامة الموارد والاستثمارات المالية التي تتطلبها صناعة الصحافة المعاصرة خاصة في ظل الحاجة المستمرة للتطوير التكنولوجي وتحديث أساليب الإنتاج، والطبيعة التنافسية للعمل الإعلامي.

وقد حددت الدراسات أربعة مصادر لإيرادات تمويل المؤسسات الصحفية هي عائدات التوزيع، وعائدات الإعلان، دعم الصحف، عائدات الأنشطة التجارية والاستثمارية: ويأتي الإعلان والمساعدات التي تتلقاها الصحيفة في مقدمة المصادر التمويلية التي اختلفت حولها وجهات النظر، وان كانت تؤكد تأثيرها على السياسات التحريرية للصحف[35]، حيث يؤكد (Cameron and Curtin,1995) على التأثيرات السلبية للإعلان على المحتوى الصحفي، وخطورة خلط المواد التحريرية بالمواد الدعائية دون الإشارة لذلك يعتبر احد مصادر" تلوث المعلومات" ليس فقط في وسائل الاعلام التقليدية بل في النشر الرقمي أيضا، وكذلك فان وقوع وسائل الاعلام تحت سيطرة الإعلان وتحولها الى مؤسسات ربحية يوقعها في يد المعلنين اكثر، مما يحول اهتمامها باحتياجات ومواقف وتوجهات المعلنين اكثر من اهتمامها باحتياجات القراء، والالتزام بالمعايير المهنية ، وهو ما يؤثر سلبا على مصداقية الصحف ويفقدها مسئوليتها تجاه القارئ والمجتمع [36].

4. الملكية

جذب تأثير نمط الملكية على محتوى الصحيفة، على مستوى الدراسة النظرية ومستوى السياسة العامة، قدرًا كبيرا من اهتمام الباحثين في مجال الاعلام طوال السنوات الماضية، حيث تركزت الدراسات الغربية بشكل خاص على النظم التجارية وأوضحت تأثير ملكية الصحيفة على تحديد مسارها، وعزو تلك التأثيرات الى طبيعتها التي تستهدف الربح، لكن نتائج الدراسات المتباينة أدت إلى اختلاف حول تأثير الملكية على المحتوى، فظهر منهجين أساسيين في هذا الصدد؛ يركز الأول على التأثير الإيجابي للملكية على المحتوى، بينما يركز الآخر على التأثير السلبي لها.

ينظر علماء الاجتماع الى وسائل الاعلام التي تمتلكها الحكومات انها تسعى الى تحقيق التناغم والرعاية الاجتماعية: بينما يرون ان وسائل الاعلام الخاصة تسعى الى تحقيق المصالح القائمة على الرغبة في الربح، بالرغم من أن الأمر ليس كذلك دائمًا. حقيقة ان

وسائل الاعلام المملوكة _جزئيا_ للحكومة لا يعني ان الوسيلة والمحتوى تتحكم فيهم الحكومة كليا، ففي الظروف العادية، إذا لم يتم دعم تلك القنوات، عليها أن تحقق أرباح تمكنها من الاستمرار: وهو ما يعني أنها تحقق استقلاليتها إلى حد ما عن الأيديولوجية الحكومية، وتركز معظم الدراسات فيما يتعلق بتأثيرات أنماط الملكية على العلاقة بين المنافسة والتنوع، هناك اتجاهان متباينان في هذا الموضوع؛ أولهما أن "التأثير الإيجابي للمنافسة على محتوى الصحيفة"، والأخر هو "التأثير السلبي للمنافسة على محتوى الصحيفة" من حيث التنوع [37].

خلصت الدراسات المعنية بتأثير عامل نمط الملكية على مسار الصحيفة الى ان شخصية صاحب القرار، والضغوط الناتجة عن طبيعة العمل، والمتطلبات الإنتاجية والضغوط الخارجية كلها على نفس الدرجة من الأهمية، وقد تتبني الصحف المنتمية الى سلسلة صحفية واحدة، أو اصدارين لمؤسسة واحدة مواقف مختلفة عن بعضها البعض في بعض القضايا، وقد يكون هذا صحيحا بالنسبة للمؤسسات الإعلامية الصغيرة، ولكن عندما يتعلق الامر بالمؤسسات الأكبر حجما فان اهتمامات او مصالح المالك لا تقدم تفسيرا كافيا، فبالرغم من انه يملك قدرا ملحوظا من القوة الا انه لا يمكن اهمال عدد اخر من العوامل التي قد تكون اكثر تأثيرا[38].

5. أساليب إدارة العمل الصحفي وانماط الفكر الإداري السائد في المؤسسة

يؤثر نمط الفكر الإداري الذي تتبناه المؤسسة الصحفية، وما يفرضه من قيود وقواعد تنظيمية وروتينية على سياستها التحريرية ومن ثم على منتجها النهائي، ويؤكد(بخيت،1998) ان البناء التنظيمي للمؤسسة يؤثر على مضامينها الصحفية من حيث تطويع المادة الصحفية لتلائم سياسة الصحيفة واتجاهاتها ومواعيد صدورها، والتوصل الى صياغة وسطية حول نشر الاخبار الخلافية بناء على ما تسفر عنه الاجتماعات، ويشير النموذج التنظيمي ان عملية انتاج الاخبار لا تتم بشكل منفصل عن الأقسام الأخرى، او بعيدة عن تأثيرات هذه الأقسام، بل يؤكد على تعقيد العملية الصحفية، وعلى التداخلات بين الأقسام المختلفة للصحيفة [39].

تكاد تتفق نتائج العديد من الدراسات الغربية على اهمية عامل نمط الفكر الاداري والتنظيمي للصحيفة في تأثيره على تشكيل ملامح مضامينها المنتجة، وان اختلفت في رؤيتها لطبيعة هذا التأثير فانقسم الباحثون الى تيارين رئيسيين:

التيار الاول الذي يساند عملية التنظيم البيروقراطي للصحف بما يفرضه من هيراركية للسلطة، وتقسيم العمل، والتخصص، وسيادة النمط الرسمي للإدارة مستندا الى اللوائح والقوانين، في حين يعارض **التيار الثاني** هذا النمط ويعتبرون ان هيراركية السلطة والتقسيم الحاد للعمل يؤثر سلبا على سياسة المؤسسة، وعلى الاستقلال المهني للمحررين [40].

وتعني النزعة السلطوية في اسلوب ادارة غرف الاخبار ان القوة والسلطة تملكها المستويات العليا من التسلسل الهرمي للصحيفة، والنزعة الديموقراطية تعني امتداد السلطة الى مستويات اقل من التسلسل الهرمي للصحيفة [41].

تتفاوت المؤسسات الصحفية فيما بينها في اسلوب وطريقة ادارة العمل بها، فبعضها يعتمد على اساليب حوارية ديموقراطية والبعض الاخر ينتهج اساليب سلطوية وما بين هذين النمطين تتفاوت اساليب صناعة القرارات في المؤسسات الصحفية، وتُظهر الأبحاث المعنية بأساليب ادارة العمل الصحفي أن الصحفيين لديهم ميل قوي للمشاركة والاستقلالية؛ لذا فإن النزعة السلطوية في إدارة غرف الاخبار قد يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للصحفيين على عكس الصحف التي تتبع أساليب إدارة أكثر ديموقراطية وانفتاحا، فالمحررون العاملون في صحف تخضع لنمط تنظيم بيروقراطي وإدارة سلطوية يتمتعون بقدر اقل من الاستقلال المهني وكفاءة الأداء مقارنة بنظرائهم في الصحف التي تختفي فيها قواعد التنظيم البيروقراطي الجامدة [42].

6. أساليب التنشئة المهنية للصحفيين

اهتمت العديد من البحوث بعملية التنشئة المهنية وقسمتها الى عدة مراحل : المرحلة الاولى وهي التنشئة الاجتماعية التي تتأثر بالتعليم والعلاقات الشخصية ،المرحلة الثانية هي التنشئة المهنية الاستباقية وهي تتكون نتيجة انطباع الفرد عن بيئة العمل قبل الانتقال اليها من خلال التواصل مع صحفيين عاملين بنفس المؤسسة المرحلة الثالثة هي مرحلة التنشئة المهنية وهي تشمل محاولة التكيف مع المعايير والقيم الجماعية للمؤسسة الصحفية ،حيث ينظر لهذه العملية انها عملية التماهي المتبادل مع وسط معين وهي جزء من تكوين الشخصية المهنية للصحفيين[43].

وتحاول المؤسسة التأكد من ان الأعضاء الجدد يمكن الاعتماد عليهم في المحافظة على تلك القواعد وعادة ما تسعى المؤسسات الصحفية لإكساب تقاليدها لمحرريها الجدد من خلال بعض الأساليب المترتبة على بعضها البعض فعادة لا يسمح لأي عضو جديد في المؤسسة ان يؤدى أعمالا مهمة بمجرد استلامه للعمل وانما يقوم الصحفيون القدامى من ذوي الخبرة مع الصحفيين الجدد ليلقنوهم مبادئ سياسة المؤسسة وكيفية تأدية دورهم كأعضاء بها، وتدريجيا يسمح للعضو الجديد بأن يؤدى اعمالا بمفرده والهدف من هذه الفترة واضح ومحدد وهو ان تجعل الصحفيين الجدد يتعرفون على التقاليد الضمنية للمؤسسة وهي العملية التي يمكن ان يطلق عليها التعارف الاجتماعي كما ان هناك عملية أخرى تفوق هذه المرحلة في تلقين المحررين الجدد مبادئ السياسة التحريرية وهي ما يمكن ان نطلق عليها التحكم الاجتماعي حيث يشمل التحكم الاجتماعي كل أنماط السلوك للأعضاء العاملين بالمؤسسة [44]، وهو ما تؤكده احدى الدراسات التي استهدفت الكشف عن الطريقة التي يدرك بها الكتاب والمحررون سياسة تحرير الجريدة التي يعملون بها وأساليب تنفيذها بالرغم من عدم وجود توجيهات صريحة او تعليمات مباشرة وأدوات واضحة لفرض هذه التعليمات حيث تؤكد نتائج الدراسة التي اجراها "Wareedm Breed" ان مالك الصحيفة ينفذ سياسته عن طريق أقلمة المحررين الجدد وفقا لمحددات هذه السياسة واتجاهات رؤساء التحرير، وتشير نتائج الدراسة ان ثمة أساليب تستخدمها الصحيفة في معالجة اية انحرافات تظهر على سطح الممارسات الصحفية من جنب هؤلاء المحررين منها استخدام السلطة في توقيع العقوبات واثارة الشعور بالالتزام واحترام الرؤساء واستغلال رغبة الصحفيين في تحقيق النجاح، وتقديم المكافآت والاغراءات لضمان اندماجهم داخل الجماعة [45].

ضغوط الانتاج

ضغوط عملية الإنتاج تؤثر بشكل كبير على الممارسات الصحفية للقائمين بالاتصال وعلى معايير انتقاء و نشر الاخبار و المواد الصحفية حيث يتحول قدر من نشاط المؤسسة الصحفية الى نشاط روتيني نتيجة لضغوط عملية الإنتاج الصحفي ومساحته، والمواعيد المحددة لنشره، بغض النظر عن متطلبات الخلق و التجديد التي يفترض توافرها في العمل الصحفي، حيث تفرض تصورات روتينية مسبقة عن كيفيه أداء الأعمال الصحفية فتصنيف القصص الإخبارية تتم في اطار يعكس المتطلبات العملية لتوزيع العدد المحدود المتاح من المندوبين و تخطيط عدد الصفحات الخاصة بكل عدد كما يأخذ في اعتباره الدرجة التي يتم بمقتضاها جدولة حدث ما مقدما و درجة الحاجة العاجلة لنشره و الانباء لا تحتاج فقط لأفراد يقومون باستيفائها ولكن لابد من ان يتم التخطيط لها مسبقا ولعل اجتماعات التحرير الصباحية في دور الصحف التي يتم فيها وضع خطط العمل اليومية و توزيع المندوبين و المصورين على الأماكن المختلفة هو خير مثال على ذلك [46].

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدد من النتائج كما يلي:

_ أساليب التنشئة المهنية واكتساب تقاليد العمل للقائمين بالاتصال في الصحف

جدول رقم (1)

أساليب اكتساب مبادئ السياسة التحريرية، وتقاليد العمل بصحيفتي الدراسة

الصحيفة	الاهرام ن=32		الوطن ن=48		المجموع ن=80	
أساليب اكتساب مبادئ السياسة التحريرية	ك	%	ك	%	ك	%
تنظيم دورات تدريبية وندوات لشرح السياسة التحريرية	8	%25	9	%18.8	17	%21.3
وجود إرشادات مكتوبة ومعلنة بالصحيفة للسياسة التحريرية	7	%21.9	4	%8.3	11	%13.8
من خلال أدوات الثواب والعقاب (المكافئات والترقيات وعدم النشر)	8	%25	16	%33.3	24	%30
توضح من قبل الرؤساء المباشرين اثناء سير العمل وفي الاجتماعات التحريرية	24	%75	28	%58.3	52	%65
خلال فترة التمرين والتدريب داخل الصحيفة	19	%59.4	33	%68.8	52	%65
توضح من قبل الزملاء اثناء سير العمل	10	%31.3	13	%27.1	23	%28.8

وفيما يتعلق بأسلوب اكتساب مبادئ السياسة التحريرية، وتقاليد العمل بها أشار المبحوثين الى انها تكتسب في المقام الأول من خلال اسلوبي التوضيح من قبل الرؤساء المباشرين اثناء سير العمل وفي الاجتماعات التحريرية، أومن خلال فترة التمرين والتدريب داخل الصحيفة بنسبة (65%) لكل منهما، وبلغت نسبتهم في بوابة الأهرام (75%)، (59.4%) على التوالي، وبلغت في بوابة الوطن (58.3%)، (68.8%) على التوالي ، بينما جاء اكتساب مبادئ السياسة التحريرية من خلال أدوات الثواب والعقاب (المكافئات والترقيات وعدم النشر)، بنسبة (30%)، إذ بلغت في بوابة الاهرام نسبة (25%)، وارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (33.3%)، ثم جاء الذين رأوا ان السياسة التحريرية توضح من قبل الزملاء اثناء سير العمل بنسبة بلغت (28.8%)، إذ بلغت في بوابة الاهرام نسبة (31.3%)، وانخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (27.1%)، بينما جاء اكتساب مبادئ

السياسة التحريرية من خلال تنظيم دورات تدريبية وندوات لشرح السياسة التحريرية بنسبة (21.3%)، إذ بلغت في بوابة الاهرام نسبة (25%)، وانخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (18.8%)، ثم جاء الذين رأوا ان السياسة التحريرية تكتسب عن طريق إرشادات مكتوبة ومعلنة بالصحيفة للسياسة التحريرية بنسبة بلغت (13.8%)، ارتفعت في بوابة الاهرام لتبلغ نسبة (21.9%)، وانخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (8.3%).

وتشير دلالة تلك النسب الى أن أسلوب توضيح الخطوط العامة للسياسة التحريرية من الرؤساء المباشرين اثناء سير العمل هو الأسلوب الأكثر استخداما في بوابة الاهرام، وهو ما يعني استيعابها بشكل تدريجي، ومن خلال التجربة والاحتكاك المباشر بين الزملاء، فيكون الصحفي خبرته الشخصية حول الخطوط العامة للسياسة التحريرية.

_ أسلوب اتخاذ القرار التحريري بالصحيفة

جدول رقم (2)

رؤية الصحفيين لأساليب اتخاذ القرار التحريري بصحيفتي الدراسة

الصحيفة / أسلوب اتخاذ القرار	الاهرام ن=32		الوطن ن=48		المجموع ن=80	
	ك	%	ك	%	ك	%
مقيد للصحفيين ولا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار	-	-	5	%10.4	5	%6.2
مقيد للصحفيين الى حد ما، مع مستوى متوسط من المشاركة في اتخاذ القرار	14	%43.7	30	%62.5	44	%55
يعطي حرية تامة للصحفيين مقابل المسئولية الكاملة عما ينشره	18	%56.3	13	%27.1	31	%38.8

وفيما يتعلق بأسلوب اتخاذ القرار التحريري بغرفة اخبار البوابة الالكترونية رأت النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال عينة الدراسة انه مقيد للصحفيين الى حد ما، مع مستوى متوسط من المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة بلغت (55%)، ارتفعت نسبتهم في بوابة الوطن لتبلغ (62.5%) بينما بلغت نسبتهم في بوابة الاهرام (43.7%)، ثم جاء القائمون بالاتصال الذين يرون انه يعطي حرية تامة للصحفيين مقابل المسئولية الكاملة عما ينشره بنسبة (38.8%)، ارتفعت نسبتهم في بوابة الاهرام لتبلغ (56.3%)، بينما في بوابة الوطن بلغت (27.1%)، ثم جاء الذين أشاروا أن أسلوب اتخاذ القرار في صحفهم مقيد للصحفيين ولا يسمح بمستوى عالي من المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة (6.2%) من اجمالي حجم العينة، وجاءت كلها من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن بنسبة بلغت (10.4%).

وتشير دلالة تلك النتائج الى: ان اغلب القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة يرون أسلوب اتخاذ القرار التحريري مقيد للصحفيين الى حد ما ولا يسمح الا بمستوى متوسط من مشاركة المحررين في اتخاذ القرار التحريري، وانخفض تقييم الصحفيين ببوابة الوطن لمستوى مشاركتهم في صنع القرار التحريري بغرفة الاخبار مقارنة بنظرائهم في بوابة الاهرام، الأمر الذي يلقي بتأثيراته السلبية على كفاءة الأداء المهني والرضا الوظيفي بين القائمين بالاتصال.

_ فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية والادارية المؤثرة على المحتوى الصحفي

جدول رقم (4)

العوامل التنظيمية والادارية المؤثرة على المحتوى الصحفي من وجهة نظر الصحفيين

درجة الاتفاق / العبارة		الاهرام			الوطن		
		أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق
الاجتماعات التحريرية اليومية تحدد أولوية النشر	ك	22	9	1	29	17	2
	%	68.8%	28.1%	3.1%	60.4%	35.4%	4.2%
سلطة اتخاذ القرار التحريري وتطبيق السياسة التحريرية تتركز في يد رئيس التحرير	ك	11	18	3	18	22	8
	%	34.4%	56.3%	9.4%	37.5%	%45.8	16.7%
مجالس التحرير تمارس دور كبير في صياغة السياسة التحريرية للصحيفة	ك	7	8	17	27	17	4
	%	%21.9	%25	%53.1	56.3%	35.4%	8.3%
نظام الأشراف داخل الصحيفة يضفي مزيد من القيود على الأداء المهني للصحفيين	ك	4	18	10	18	26	4
	%	12.5%	56.3%	31.3%	37.5%	54.2%	8.3%
تقييم أداء العاملين بالصحيفة تتدخل فيه الأهواء الشخصية ولا يتم على أسس الكفاءة	ك	4	17	11	13	29	6
	%	12.5%	53.1%	34.4%	27.1%	60.4%	12.5%
المناخ السياسي العام مقيد لحرية الصحفيين في أداء عملهم	ك	7	21	4	30	16	2
	%	21.9%	65.6%	12.5%	62.5%	33.3%	4.2%
يتعرض الصحفيين لعملية تضييق في عملهم من قبل الجهات الأمنية والحكومية	ك	5	22	5	36	12	0
	%	15.6%	68.8%	15.6%	75.0%	25.0%	.0%
مواقع التواصل الاجتماعي تشكل بالنسبة للصحفيين مرآة تعكس اتجاهات الرأي العام نحو القضايا المختلفة	ك	13	15	4	36	12	0
	%	40.6%	46.9%	12.5%	75.0%	25.0%	.0%
اتجاه معالجة الصحف للقضايا المختلفة يتأثر باتجاهات مالك الصحيفة ومصالحه	ك	9	11	12	18	28	2
	%	28.1%	34.4%	37.5%	37.5%	58.3%	4.2%

فيما يتعلق بتصورات الصحفيين حول العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على المحتوى الصحفي اتفقت غالبية القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة مع ان الاجتماعات التحريرية اليومية تحدد أولوية النشر، حيث بلغت نسبتهم في بوابة الاهرام (68.8%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (60.4%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انه متفقين مع العبارة الى حد ما في بوابة الأهرام لتبلغ (28.1%)، بينما ارتفعت النسبة في بوابة الوطن لتبلغ (35.4%)، واشارت نسبة قليلة الى انها لا تتفق معها، حيث بلغت في بوابة الأهرام (3.1%)، بينما في بوابة الوطن بلغت (4.2%)،

كما ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن سلطة اتخاذ القرار التحريري وتطبيق السياسة التحريرية تتركز في يد رئيس التحرير في بوابة الأهرام لتبلغ (56.3%)، بينما انخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (45.8%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انهم متفقين مع العبارة في بوابة الأهرام لتبلغ (34.4%)، بينما بلغت النسبة

في بوابة الوطن (37.5%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انهم غير متفقين مع العبارة في الترتيب الثالث، حيث بلغت في بوابة الأهرام (9.4%)، بينما ارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (16.7%).

كما ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا مع أن مجالس التحرير تمارس دور كبير في صياغة السياسة التحريرية للصحيفة في بوابة الوطن لتبلغ (56.3%)، بينما انخفضت في بوابة الأهرام لتبلغ (21.9%)، ثم ارتفعت نسبة الذين أشاروا الى انهم متفقين الى حد ما مع العبارة في بوابة الوطن لتبلغ (35.4%)، بينما انخفضت النسبة في بوابة الأهرام لتبلغ (25%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انهم غير متفقين، في ترتيب متقدم لدى القائمين بالاتصال في بوابة الأهرام، إذ بلغت (53.1)، بينما جاءت نسبتهم في بوابة الوطن ضئيلة حيث بلغت (8.3%).

ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن نظام الأشراف داخل الصحيفة يضفي مزيد من القيود على الأداء المهني للصحفيين لتبلغ في بوابة الأهرام (56.3%)، وفي بوابة الوطن بلغت نسبتهم (54.2%)، ثم جاءت نسبة الذين اتفقوا في بوابة الاهرام لتبلغ (12.5%)، بينما ارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (37.5%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين أشاروا الى عدم اتفاقهم مع العبارة، حيث بلغت نسبتهم في الأهرام (31.3%)، بينما انخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (8.3%).

ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن تقييم أداء العاملين بالصحيفة تتدخل فيه الأهواء الشخصية ولا يتم على أسس الكفاءة في بوابة الاهرام وبوابة الوطن لتبلغ نسبتهم (53.1%)، (60.4%) على التوالي، ثم تلتها نسبة الذين اتفقوا مع العبارة في بوابة الوطن لتبلغ (27.1%)، بينما انخفضت نسبتهم في بوابة الأهرام بشكل كبير لتبلغ (12.5%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين لم يتفقوا مع العبارة بنسبة بلغت في بوابة الأهرام (34.4%)، وانخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (12.5%).

ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن المناخ السياسي العام مقيد لحرية الصحفيين في أداء عملهم لتبلغ في بوابة الأهرام (56.6%)، وفي بوابة الوطن بلغت نسبتهم (33.3%)، ثم جاءت نسبة الذين اتفقوا في بوابة الاهرام لتبلغ (21.9%)، بينما ارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (62.5%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين لم يتفقوا مع العبارة، حيث بلغت نسبتهم في الأهرام (12.5%)، بينما انخفضت بشكل ملحظ في بوابة الوطن لتبلغ (4.2%).

اتفقت غالبية القائمين بالاتصال في بوابة الوطن مع تعرض الصحفيين لعملية تضييق في عملهم من قبل الجهات الأمنية والحكومية، حيث بلغت نسبتهم (75%)، بينما انخفضت النسبة في بوابة الأهرام بشدة لتبلغ (15.6%)، ثم جاءت نسبة الذين اتفقوا الى حد ما في بوابة الاهرام لتبلغ (68.8%)، بينما ارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (25%)، ثم جاء الذين لم يتفقوا مع العبارة بنسبة محدودة من القائمين بالاتصال في بوابة الأهرام، حيث بلغت (15.6%).

اتفق القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة على أن مواقع التواصل الاجتماعي تشكل بالنسبة للصحفيين مرآة تعكس اتجاهات الرأي العام نحو القضايا المختلفة، بنسبة ارتفعت لدى القائمين بالاتصال في بوابة الوطن لتبلغ (75%)، بينما في بوابة الأهرام بلغت (40.6%)، ثم ارتفعت نسبة الذين اتفقوا مع العبارة الى حد ما في بوابة الأهرام، إذ بلغت (46.9)، بينما في بوابة الوطن بلغت (25%)، وفي الترتيب الثالث جاء القائمون بالاتصال الذين لم يتفقوا مع العبارة من القائمين بالاتصال في بوابة الاهرام فقط بنسبة بلغت (12.5%).

ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن اتجاه معالجة الصحف للقضايا المختلفة يتأثر باتجاهات مالك الصحيفة ومصالحه في بوابة الوطن لتبلغ (58.3%)، بينما انخفضت في بوابة الأهرام لتبلغ (34.4%)، ثم تلتها نسبة الذين اتفقوا مع العبارة في بوابة الوطن لتبلغ (37.5%)، بينما انخفضت نسبتهم في بوابة الأهرام بشكل كبير لتبلغ (28.1%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين لم يتفقوا مع العبارة هي الأعلى في بوابة الأهرام، إذ بلغت (37.5%)، بينما انخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (4.2%).

وتشير دلالة تلك النسب الى ما يلي:

- ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اتفقوا الى حد ما مع أن سلطة اتخاذ القرار التحريري وتطبيق السياسة التحريرية تتركز في يد رئيس التحرير في صحيفتي الدراسة وهو امر يعكس مركزية السلطة داخل الصحفي المصرية وخاصة إذا نُظر بعين الاعتبار لتأكيد الصحفيين على عدم قيام مجالس التحرير بدور كبير في صياغة السياسة التحريرية للصحيفة، وهو ما يعني تحكم مجموعة قليلة في صياغة وتطبيق السياسات التحريرية لهذه الصحف.
- اختلفت اراء المبحوثين حول تأثر اتجاه معالجة الصحف للقضايا المختلفة باتجاهات مالك الصحيفة ومصالحه بين صحيفتي الدراسة بشكل كبير حيث اتفق غالبية القائمين بالاتصال في الوطن مع العبارة بينما اختلف معها معظم القائمين بالاتصال في بوابة الأهرام وهو ما يفسر في ضوء اختلاف نمط ملكية الصحيفتين، فبوابة الوطن صحيفة خاصة تتشكل سياستها التحريرية في ضوء توجهات مالكها.

فيما يتعلق بالضغوط الإدارية والتنظيمية التي تلعب دوراً في تشكيل المنتج الصحفي النهائي

جدول رقم (3)

اتجاهات الصحفيين نحو الضغوط الإدارية والتنظيمية المؤثرة في تشكيل المواد الصحفية بصحف الدراسة

درجة الأهمية / العبارة		الاهرام			الوطن		
		مؤثر جدًا	إلى حد ما	غير مؤثر	مؤثر جدًا	إلى حد ما	غير مؤثر
أجندة أولويات التغطية التي يضعها رؤساء العمل	ك	25	7	-	41	5	2
	%	78.1%	21.9%	-	85.4%	10.4%	4.2%
توجيهات رؤساء العمل المباشرة في التغطية	ك	23	9	-	39	7	2
	%	71.9%	28.1%	-	81.3%	14.6%	4.1%
ضغوط السياسة التحريرية	ك	15	14	3	33	15	-
	%	46.9%	43.8%	9.3%	68.8%	31.2%	-
ضغوط التنافس على الترقي	ك	6	22	4	31	8	9
	%	18.8%	68.8%	12.4%	64.6%	%16.6	18.8%
عدم تعاون زملاء العمل	ك	7	17	8	8	26	14
	%	21.9%	53.1%	25%	16.7%	54.1%	29.2%
ضرورة توظيف التقنيات الإعلامية الجديدة في المواد الصحفية	ك	10	19	3	24	16	8
	%	31.3%	59.4%	9.3%	50%	33.3%	16.7%
العقوبات الإدارية	ك	4	22	6	5	38	5
	%	12.5%	68.8%	18.7%	10.4%	79.2%	10.4%
مخاوف التعرض للمساءلة القانونية	ك	4	25	3	14	30	4
	%	12.5%	78.1%	9.4%	29.2%	62.5%	8.3%
ضغوط من قبل المصادر مثل التدخل في الصياغة أو حجب بعض المعلومات	ك	7	14	11	20	18	10
	%	21.8%	43.8%	34.4%	41.7%	37.5%	20.8%

جاءت أجندة أولويات التغطية التي يضعها رؤساء العمل كأكثر ضغوط الإنتاج تأثيرا على المنتج الصحفي النهائي، من وجهة نظر القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة، حيث بلغت نسبتهم في بوابة الاهرام (78.1%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (85.4%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها مؤثرة الى حد ما في بوابة الأهرام (21.9%)، وانخفضت نسبتهم في بوابة الوطن لتبلغ (10.4%)، بينما اشارت نسبة قليلة الى انها غير مؤثرة، وجاءت كلها من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن (4.2%).

كما ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين أكدوا على أن توجيهات رؤساء العمل المباشرة في التغطية تمثل ضغطا مؤثرا جدا على المنتج الصحفي النهائي، حيث بلغت نسبتهم في بوابة الأهرام (71.9%)، بينما في بوابة الوطن بلغت (81.3%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها مؤثرة الى حد ما في بوابة الأهرام لتبلغ (28.1%)، بينما انخفضت النسبة في بوابة الوطن لتبلغ (14.6%)، وكانت نسبة الذين أشاروا إلى أنها غير مؤثرة على الإطلاق محدودة، وجاءت كلها من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن (4.1%).

بالنسبة للضغوط الناجمة عن ضغوط السياسة التحريرية فقد جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اكدوا على انها مؤثرة جدا على المنتج الصحفي، حيث بلغت في بوابة الأهرام (46.9%)، بينما ارتفعت في بوابة الوطن لتبلغ (68.8%)، بينما جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين أشاروا إلى أنها تشكل ضغطا مؤثرا الى حد ما على المحتوى الصحفي في الترتيب الثاني من خيارات القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة، حيث بلغت في موقع بوابة الأهرام نسبة (43.8%)، بينما في بوابة الوطن جاءت نسبتهم (31.2%)، ثم وفي الترتيب الثالث جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها غير مؤثرة وجاءت كلها من القائمين بالاتصال في بوابة الأهرام حيث بلغت (9.3%).

بالنسبة للضغوط الناجمة عن ضغوط التنافس على الترقي فقد ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين أشاروا إلى أنها تشكل ضغطا مؤثرا جدا على المحتوى الصحفي في بوابة الوطن، حيث بلغت نسبتهم (64.6%)، بينما بلغت في بوابة الأهرام (18.8%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين اكدوا على انها مؤثرة الى حد ما في بوابة الأهرام بنسبة بلغت (68.8%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (16.6%)، ثم وفي الترتيب الثالث جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها غير مؤثرة في بوابة الوطن بنسبة بلغت (18.8%)، وانخفضت في بوابة الاهرام لتبلغ (12.4%).

بالنسبة للضغوط الناجمة عن عدم تعاون زملاء العمل فقد ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اكدوا على انها مؤثرة الى حد ما على المنتج الصحفي، حيث بلغت في بوابة الأهرام (53.1%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (54.1%)، بينما جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين أشاروا إلى أنها غير مؤثرة على المحتوى الصحفي في الترتيب الثاني من خيارات القائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة، حيث بلغت في موقع بوابة الأهرام نسبة (25%)، بينما في بوابة الوطن جاءت نسبتهم (29.2%)، ثم وفي الترتيب الثالث جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها تشكل ضغطا مؤثرا جدا فبلغت نسبتهم في بوابة الأهرام (21.9%)، وانخفضت في بوابة الوطن لتبلغ (16.7%).

أشار العدد الأكبر من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن إلى ان الضغوط الناتجة عن ضرورة توظيف التقنيات الإعلامية الجديدة في المواد الصحفية مؤثرة جدا بالنسبة لهم، بنسبة بلغت (50%)، وانخفضت نسبتهم في بوابة الأهرام لتبلغ (31.3%)، بينما أشار القائمون بالاتصال في بوابة الأهرام الى انها مؤثرة الى حد ما بنسبة بلغت (59.4%)، ثم وبفارق ملحوظ جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها مؤثرة الى حد ما من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن، حيث بلغت (33.3%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها غير مؤثرة في بوابة الأهرام بمقدار (9.3%)، وارتفعت في القائمين بالاتصال في بوابة الوطن إذ بلغت (16.7%).

بالنسبة للضغوط الناجمة عن العقوبات الإدارية فقد ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اكدوا على انها مؤثرة الى حد ما على المنتج الصحفي، حيث بلغت في بوابة الأهرام (68.8%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (79.2%)، ثم جاءت نسبة القائمين بالاتصال الذين أشاروا إلى أنها غير مؤثرة على المحتوى الصحفي في صحيفتي الدراسة، حيث بلغت في موقع بوابة الأهرام نسبة (18.7%)، بينما في بوابة الوطن تساوت نسبتهم

مع نسبة الذين أشاروا الى أنها تشكل ضغطا مؤثرا جدا على المحتوى بنسبة بلغت (10.4%) لكل منهما، بينما جاءت نسبتهم في الأهرام لتبلغ (12.5%).

بالنسبة للضغوط الناجمة عن مخاوف التعرض للمساءلة القانونية فقد ارتفعت نسبة القائمين بالاتصال الذين اكدوا على انها مؤثرة الى حد ما على المنتج الصحفي، حيث بلغت في بوابة الأهرام (78.1%)، بينما بلغت في بوابة الوطن (62.5%)، ثم جاء القائمين بالاتصال الذين أشاروا إلى أنها مؤثرة جدا على المحتوى الصحفي في صحيفتي الدراسة، حيث بلغت نسبتهم في موقع بوابة الوطن (29.2%)، بينما في بوابة الأهرام بلغت نسبتهم (12.5%)، ثم جاء الذين أشاروا الى أنها غير مؤثرة على المحتوى في بوابة الأهرام بنسبة بلغت (9.4%)، بينما جاءت نسبتهم في بوابة الوطن لتبلغ (8.3%).

أشار العدد الأكبر من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن إلى ان الضغوط من قبل المصادر مثل التدخل في الصياغة أو حجب بعض المعلومات مؤثرة جدا بالنسبة لهم، بنسبة بلغت (41.7%)، وانخفضت نسبتهم في بوابة الأهرام لتبلغ (21.8%)، بينما أشار القائمون بالاتصال في بوابة الأهرام الى انها مؤثرة الى حد ما بنسبة بلغت (43.8%)، ثم وبفارق ملحوظ جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها مؤثرة الى حد ما من القائمين بالاتصال في بوابة الوطن، حيث بلغت (37.5%)، ثم جاءت نسبة الذين أشاروا الى انها غير مؤثرة في بوابة الأهرام بمقدار (34.4%)، وانخفضت في القائمين بالاتصال في بوابة الوطن إذ بلغت (20.8%).

ويتضح من تلك النتائج ان

- أشار غالبية القائمين بالاتصال في موقع بوابة الوطن الى التأثير الكبير لضغوط التنافس على الترقي، بينما أشار معظم القائمين بالاتصال في بوابة الاهرام الى انها تشكل ضغطا مؤثرا الى حد ما ويشير ذلك الى ان طموح الذاتي للصحفي وحرصه على بلوغ فرص الترقي الوظيفي يجبره على الرضوخ لسياسة المؤسسة، والولاء الشخصي للقيادات التحريرية المسيطرة بالإضافة الى الولاء للسياسات والاتجاهات السائدة في المؤسسة، ويؤثر هذا النوع من الضغوط سلبا على الممارسة الموضوعية الرزينة للعمل المهني، أما عن اختلاف تقييم الصحفيين في صحيفتي الدراسة لمستوى تأثير ضغوط التنافس على الترقي فقد يفسر في ضوء مؤشرات المقابلات الميدانية مع القيادات التحريرية التي أوضحت استعانة البوابة بعدد من الصحفيين بالقطعة، ومحررين تحت التمرين للعمل في البوابة لفترات طويلة، وهم يسعون جاهدين الى المنافسة على فرص التعيين والترقي الوظيفي، مع تأكيد القيادات التحريرية على ان وجود نظام تحريري يعتمد على اشراف كامل من مسئولي النشر على كافة مراحل العمل التحريري.

النتائج العامة للدراسة

فيما يتعلق بأسلوب التنشئة المهنية جاء توضيح الخطوط العامة للسياسة التحريرية من الرؤساء المباشرين اثناء سير العمل أكثر الأساليب استخداما في بوابة الاهرام، وهو ما يعني استيعابها بشكل تدريجي، ومن خلال التجربة والاحتكاك المباشر يكون الصحفي ما

يشبه "الحس" او الخبرة التراكمية لما هو متفق مع السياسة التحريرية للصحيفة من معالجات وأساليب تحريرية، ويتفق ذلك مع مؤشرات المقابلات المتعمقة مع القيادات التحريرية في البوابة التي أوضحت عدم الحاق المنتسبين الجدد للبوابة بأي دورات تدريبية قبل انخراطهم في العمل بل يتم اكسابهم طرق العمل وأساليب التحرير المناسبة للبوابة من خلال الاحتكاك المباشر مع القيادات التحريرية، والزملاء اثناء سير العمل(47)، بينما في بوابة الوطن كان اكتسابها خلال فترة التمرين والتدريب هو الأسلوب الأكثر استخداما لإكساب المحررين مبادئ السياسة التحريرية للموقع، وأوضحت الملاحظة المباشرة ن عملية التدريب تتم أيضا من خلال تناقل طرق العمل وأساليب التحرير من زملاء العمل الاقدم خبرة داخل البوابة، وهو نفس الأسلوب الذي أشار اليه محز غالي (2003) (48)، حيث أشار الى ان السياسات التحريرية للصحف المصرية معروفة ضمنيا للصحفيين، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه (Singer,2004) حول كيفية اكتساب الصحفيون السياسات والقيم المهنية للمؤسسة من خلال الملاحظة والتجربة ، كأن يقوم الصحفيين الشبان بقراءة الصحف التي يعملون بها للتعرف على اساليب تغطية الصحيفة للقضايا المختلفة ، ومن خلال الممارسة المباشرة للعمل الصحفي يتعلم المحررين ما الذي يحوز رضا رؤسائه من الصحفيين الاكثر خبرة، فيتعلم الموظفين الجدد السياسة التحريرية للصحفية عن طريق الممارسة والاختلاط بالاستماع لرؤسائهم وتعليقاتهم ومناقشاتهم لمختلف الاخبار المقدمة من المحررين الاخرين (49).

- فيما يتعلق بأساليب تنظيم وإدارة العمل بصحيفتي الدراسة: اتسم أسلوب إدارة الصحف بالمركزية ومحدودية الممارسات الديموقراطية، وتقييد دور المحررين نسبيا في المشاركة في صناعة القرار التحريري، والسماح بمستوى متوسط من المشاركة في اتخاذ القرارات التحريرية، وانخفض تقييم الصحفيين ببوابة الوطن لمستوى مشاركتهم في صنع القرار التحريري بغرفة الاخبار مقارنة بنظرائهم في بوابة الاهرام، الأمر الذي يلقي بتأثيراته السلبية على كفاءة الأداء المهني والرضا الوظيفي بين القائمين بالاتصال، وهو ما يفسر في ضوء انتماء بوابة الوطن للصحف الخاصة، ومعاناتها من نفس ما تعاني منه الصحف الخاصة المطبوعة من عدم وجود ضوابط حقيقية وضمانات تصون استقلالية المحررين العاملين بها، وتؤمن لهم استقرار وظيفي، وهو ما أشار اليه محرز غالي من مشكلات تؤثر على أداء الصحف الخاصة (50)

- تقدم معيار القدرة على تحقيق ترافيك اعلى للصحيفة في بوابة الوطن عن معايير القيم المهنية للعمل الصحفي مثل التناول التفسيري المتعمق للحدث، وكشف الفساد يعكس تصاعد الاهتمام بالقيم الاقتصادية والسعي لتحقيق الأرباح من خلال زيادة عدد الزيارات للموقع وبالتالي زيادة فرص الإعلانات وتحقيق المكاسب المادية على حساب المسئولية المهنية للصحيفة تجاه المتلقي.

أ- بالنسبة لضغوط الروتينية والتنظيمية المؤثرة على أداء الصحفيين بغرف الأخبار.

- تلعب ضغوط العمل الصحفي على الانترنت دورا مؤثرا في تشكيل المنتج الصحفي النهائي، وابرزها هي ضغوط الوقت والمواعيد النهائية المستمرة، فضلا عن كم المحتوى المطلوب انتاجه، حيث تضاعف حجم العمل المطلوب في الصحافة

الالكترونية نظرا لتسارع وتيرة العمل اليومي وسرعة تدفق الاخبار، مما يقتضي من الصحفيين في معظم الاحيان امضاء ساعات عمل إضافية لإنجاز حجم العمل اليومي المطلوب، الأمر الذي يؤثر بدوره على جودة المنتج الصحفي وعمق التغطية المقدمة للمتلقي، وهو ما يتفق مع ما أشار اليه (Karlsson,*2011*) ان الصحافة الالكترونية قتلت المفهوم التقليدي للمواعيد النهائية لتسليم الموضوعات "deadline" مخلفةً بدلا منه مواعيد نهائية مستمرة "rolling deadline"اي ان كل لحظة تمثل موعدا نهائيا، وقد ادى النمو المتسارع لحجم ونوعية الاخبار المنشورة على المواقع الاخبارية ومواقع التواصل الاجتماعي، وتعدد منصات النشر الاعلامي الى تحولا جوهريا في طريقة تحرير القصص الاخبارية، حيث تحولت المواعيد النهائية المستمرة الى قاعدة في العمل الصحفي وهو ما يمثل ضغطا على المؤسسات الصحفية لتوفير تدفق مستمر من الاخبار والمواد الصحفية لتلبية احتياجات الجمهور[51]. وهو ما اشارت اليه المقابلات المتعمقة مع القيادات التحريرية لصحيفتي الدراسة في تاكيدها على تأثير ضغوط الوقت على العمل الصحفي " كل لحظة في اليوم هيdeadline " [52].

- جاءت الضغوط المتعلقة بأساليب تنظيم وإدارة الصحف مثل أجندة أولويات التغطية التي يضعها رؤساء العمل، وتوجيهات رؤساء العمل المباشرة اثناء العمل، وضغوط السياسة التحريرية، أكثر الضغوط التنظيمية والإدارية تأثيرا في تشكيل المواد الصحفية في صحيفتي الدراسة، وهو ما يشير الى وجود نزعة سلطوية في أنماط الإدارة المتبعة، ومحدودية الديموقراطية الداخلية في صحيفتي الدراسة، وان وجدت فروق في شدة تأثيرها لصالح الصحف الخاصة، التي أشار محرريها الى تأثيرها أكثر من محررو بوابة الاهرام التي تنتمي للصحف القومية. بالإضافة الى الميل الى المركزية في اتخاذ القرار، وتركيز السلطة في ايدي القيادات التحريرية.
- أوضح التحليل الاحصائي تأثر القائمين بالاتصال في بوابة الوطن بضغوط السياسة التحريرية أكثر من القائمين بالاتصال في بوابة الاهرام وهو ما يفسر في ضوء نمط ملكيتها كصحيفة خاصة تُشكل اتجاهات السياسة التحريرية، وتوجهات المالك فيها الدستور الذي تضعه القيادات التحريرية نصب عينيها، وتسعى جاهدة لتطبيقه في المؤسسة حتى يصبح جزء من نسيج ثقافة العمل داخلها، دون وجود ضوابط حقيقية وضمانات تصون استقلالية هذه القيادات واستقلالية المحررين العاملين بها. بالإضافة الى سيادة الطابع السلطوي على منطق إدارة العمل في المؤسسة الصحفية، وتغول سلطات القيادات التحريرية على حساب استقلالية المحرر، وتتفق دلالة تلك النتيجة مع ما أشار اليه محرز غالي(2010) من ان الصحفيين بالصحف الخاصة اقل شعورا بالاستقلال المهني نظرا لتدخلات الإدارية العليا في شئون الجهاز التحريري [53].
- لا يوجد أسلوب واضح ومحدد لتقييم الأداء المهني للقائمين بالاتصال في صحيفتي الدراسة، فلا تعتمد أي من صحيفتي الدراسة على أسلوب كشوف الإنتاج، أو تقارير الأداء لتقييم محرريها، بل تعتمد عملية التقييم من الأساس على الملاحظات والآراء الشخصية للقيادات التحريرية ممثلة في رئيس التحرير ومديري لتحرير بالبوابات، وغياب التقييم المهني على أسس علمية ومعايير ثابتة يؤثر سلبا على الأداء المهني للقائمين بالاتصال يعلي من قيم النفاق والتملق داخل الصحف، ويشكك في عدالة عملية التقييم ونتائجها.

مراجع الدراسة

[1]) Reese, S. (2001),Understanding the Global Journalist: a hierarchy-of-influences approach, *Journalism Studies* ,Vol 2, Nu 2, pp 174:175.

[2]) Witschge, T & Nygren, G. (2009) "Journalism: A Profession Under Pressure?" *Journal of Media Business Studies*, vol 6, no 1, p39.

[3]) محرز غالي، تأثير التحولات في ثقافة غرف الأخبار والبيئة التنظيمية الجديدة على أجندة البحث العلمي في حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها :رؤية تحليلية نقدية، *Arab Media & Society (Issue 23, Winter/Spring 2017)*

[4]) محرز حسين غالي، أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقته بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، يوليو/ ديسمبر 2010.ص121_198.

[5]) محرز غالي، لعوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية**"**. رسالة ماجستير.

(القاهرة: قسم الصحافة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2003)

[6]) Sylvie, G &Hung, S.(2006), Decision-Making by news paper Editor: understanding values and change paper. Presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany.

[7]) Chomsky, D.(2004) An Interested reader: Measuring ownership control at the new York time, paper presented at the annual meeting of the western political science Association, , at www.allacademic.com.

[8]) Esser, F,(1998), Editorial Structures and Work Principles in British and German Newsrooms, *European Journal of Communication,* Vol. 13, no 3,pp 375–405.

[9]) محرز حسين غالي، اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (2004_2014)، رسالة دكتوراه، (جامعة القاهرة: كلية الاعلام، 2007) .

[10])محمد خليل الرفاعي، استخدام تكنولويا الحاسبات الالية في الصحافة العربية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية المصرية والسورية خلال التسعينات، رسالة دكتوراه، (جامعة القاهرة: كلية الاعلام، 2002).

[11]) Pavlik, John. (2000). The impact of technology on journalism. *Journalism Studies*, *vol1, no* 2,pp 229-237.

[12]) Henningham, J. (1985) 'Journalism as a Profession: A Re-examination', *Australian Journal of Communication* 8: 1–7

[13]) Tunstall, J. (1977) *The Media Are American*. London: Constable. Weick, K. (1998) 'Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis', *OrganizationalScience* 9(5): 543–55.

[14]) Janowitz, M. (1975) 'Professional Models in Journalism: The Gatekeeper and the Advocate', *Journalism Quarterly* 52(4): 618–26, 662

[15]) Olsson, E, K. (2009). "Rule Regimes in News Organization Decision Making: Explaining Diversity in the Actions of News Organizations during Extraordinary Events." Journalism, vol10,no 6, p 763.

[16]) Bouvier, Gwen. 2005. "'Breaking' News: The First Hours of the BBC Coverage of 9/11 as a Media Event." Journal for Crime, Conflict and the Media 1 (4): p22.

[17]) Tuchman, G. (1972) 'Objectivity as Strategic Ritual: An Examination of Newsmen's Notions of Objectivity', *The American Journal of Sociology* 77(4):p 667.

[18]) تطورت مراحل الدراسات الإعلامية بداية من فترة الخمسينات تطورا نوعيا فيما يخص تحديد طبيعة القوى التي تؤثر على المضمون الصحفي وتساهم في تشكيله : حيث أعطت مساهمات الباحثين أمثال (white) ،و (breed) دفعة قوية لهذا النوع من الدراسات .

[19]) Dickinson ,R.(2014), Sociological studies of the media. Contributions towards a socially-situated understanding of media and communication processes, *Unpublished Ph.D.* Department of Media and Communication, University of Leicester,p49.

[20]) Bouman, P. A. & Brown, W. J.(2010) 'Ethical Approaches to Lifestyle Campaigns',*Journal of Mass Media Ethics*, vol 25,no1,p 41.

[21]) محرز غالي إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، *مرجع سابق*، ص245

[22]) Singer, J. & Ashman, I. (2009). 'Comment Is Free, but Facts Are Sacred': User-generated Content and Ethical Constructs at the Guardian, *Journal of Mass Media Ethics*, vol 24,no1, p12.

[23]) Schiff, F. & Francis, D.(2006), Organizational Culture and Its Influence on the News: Class Ideology in Newspapers and Chains, *Quarterly Journal of Ideology*, Vol 29, p23.

24) Jones, E. & Bernadette Watson, B. (2004), Organizational Communication: Challenges for the New Century, Journal of Communication, vol 54,no 4. Pp 731:732.

[25]) محرز غالي (2009), إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، دار العالم العربي,القاهرة ,ص 132.

[26]) السيد بخيت، العمل الصحفي في مصر _ دراسة سوسيولوجية للصحفيين المصريين، **مرجع سابق**، ص91

[27]) Henningsen, D.D. & Henningsen, M. L. M. (2007). Dealing With Missing Information in

Decision-Making Groups. *Communication Research,* Vol 34, No 5, p 508.

[28]) Gans, H. J. (1980). *Deciding what's news: A study of CBS evening news, NBC nightly*

news, Newsweek, and Time. New York: Vintage Books.p22.

[29]) Zhong, B.(2006),searching for meaning: multi-level cognitive processing of news decision making among u.s. and Chinese journalists, *Unpublished PhD dissertation*, University of Maryland, College Park in partial fulfillment,p29,30.

[30]), Wolfgang, D. (2004). Psychology of news decisions: Factors behind journalists'professional behavior .*Journalism*, vol5, no2, p134.

[31]) Soley, L. (2002). Censorship, Inc.: The corporate threat to free speech in the United States. New York: Monthly Review Press, pp 111: 112.

[32]) ليلى عبد المجيد و محمود علم الدين، فنية الكتابة الصحفية والتحرير، القاهرة، د.ن، 1991، ص83.

[33])محرز غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، *مرجع سابق*، ص239.

[34])سليمان صالح، ازمة حرية الصحافة في مصرفي الفترة من 1945_1985، (القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية،1995)ص263.

[35]) محرز غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، *مرجع سابق*، ص238

[36]) Cameron, G.T., & Curtin, P.A., (1995). Tracing sources of information pollution: A survey and experimental test of print media's labeling policy for feature advertising, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol 72, pp 186:187.

[37]) Jenkins, H. (2004). The Cultural Logic of Media Convergence. *International Journal of Cultural Studies*, vol 7, p 33-43

[38]) السيد بخيت : العمل الصحفي في مصر _ دراسة سوسيولوجية للصحفيين المصريين، *مرجع سابق*، ص97

[39]) السيد بخيت ، العمل الصحفي في مصر _ دراسة سوسيولوجية للصحفيين المصريين، *مرجع سابق* ، ص92.

[40])محرز غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، *مرجع سابق*، ص243.

[41]) Gade, P. (2002). Managing change: Editors' attitudes toward integrating marketing, journalism.

*Newspaper Research Journal,vol 23, no 3,*p149.

[42]) Pease, T. & Smith, J. F. (1991). The newsroom barometer: The newsroom barometer: Job satisfaction & the impact of racial diversity at U.S. daily newspapers. Ohio Journalism Monographs, 1, 1991,p14.

[43]) Singer, J. (2004). More than ink-stained wretches: The resocialization of print journalists in

converged newsrooms. Journalism and Mass Communication Quarterly, vol 81,no 4, p. 842.

[44])محرز غالي، اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة فى مصر خلال العقد 2004_2014، دكتوراه غير منشورة(جامعة القاهرة، كلية الاعلام، 2007) ص221.

[45])عبد الفتاح عبد النبي: سوسيولوجيا الخبر الصحفي: دراسة في انتقاء ونشر الأخبار(القاهرة، **مركز الحضارة العربية للإعلام , 1998) ص** 204.

[46]) أسماء قنديل ، المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية ، مرجع سابق،ص 252

[47]) مقابلة مع سعيد عثمان، رئيس قسم الشئون العربية ببوابة الاهرام، بتاريخ18 /2016/4.

[48]) محرز غالي، لعوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية"، **مرجع سابق.**

[49]) Singer, J. B. (2004). More than Ink-Stained Wretches: The resocialization of print journalists inconverged newsrooms. *Journalism & Mass Communication Quarterly, vol* 81, no4, pp 838-856.

[50])محرز غالي، اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (2004_2014)، مرجع سابق314.

[51]) Michael Karlsson, (2011). The immediacy of online news, the visibility of journalistic processes and a restructuring of journalistic authority, Journalism, vol 12,no 3,p 281.

[52]) مقابلة مع أ/ هشام يونس رئيس تحرير بوابة الاهرام، 2016/4/16.

[53]) محرز حسين غالي، أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقته بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص196.