

أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية مع منظور صحفيها*

مناور بيان الرامحي

أستاذ مساعد، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة الكويت

الملخص

استهدفت الدراسة توصيف أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين فيها، وتعرف خصائص وسمات الجهاز التحريري بالصحف الكويتية بشكل يمكن من الخروج بمؤشرات تعين في الحكم على كفاءة العمل وتدفعه داخل هذه الصحف.

اعتمدت الدراسة منهج المسح الإعلامي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بالتطبيق على عينة قوامها (209) مفردات من الصحفيين، يمثلون مختلف الصحف الكويتية، وكشفت النتائج أن أكثر من نصف العينة يرون أن أسلوب الإدارة المتبع في الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها هو أسلوب الإدارة الديمقراطية "القيادة بالمشاركة"، تلاه أسلوب الإدارة السلطوية "القيادة الفردية"، وأخيراً أسلوب الإدارة غير الموجهة؛ أي تخلي الإدارة عن مسؤوليتها وتركها للأفراد.

كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بتصورات الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية لمنظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري فيها - وجود مجموعة من القيم، جاءت بالترتيب على النحو الآتي: تحقيق الربح وزيادة إيرادات الصحيفة من المصادر المختلفة، الالتزام بقانون المطبوعات الكويتي، تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى، الالتزام بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية، الالتزام بقيم العمل الصحفي وأخلاقياته، خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم.

وكشفت النتائج الميدانية أيضاً أن الإدارات العليا بالصحف الكويتية تمارس أشكالا من التدخل في شؤون الجهاز التحريري بالصحف التابعة لهم، ومن ثم ينعكس هذا على طبيعة الأداء المهني للصحفيين وتراجع استقلالية القرار التحريري الذي سوف يتأثر بتوجهات الإدارة العليا لهذه الصحف، ومن ثم كانت هناك رغبة لدى الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية في تطوير الجهاز الإداري فيها.

مقدمة

الجهاز التحريري في أية صحيفة يمثل عمودها الفقري، كما أن العنصر البشري المؤهل الذي يعمل في إطار هذا الجهاز، بما يحمله من سمات وخصائص وقيم، يمثل أحد أهم موارد المؤسسة الصحفية وعناصر الإنتاج فيها، ونظرة متأنية لطبيعة المهام والأدوار التي يضطلع بها الجهاز التحريري في الصحيفة تكشف عن خصوصية هذا الجهاز - كتنظيم وكيان إداري فرعي - في إطار الكيان التنظيمي العام للمؤسسة الصحفية.

وفي الوقت الذي انشغل فيه فريق من الباحثين بدراسة الضغوط والتحديات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية المحيطة بالنظام الصحفي، مثل العلاقة بين الصحافة والسلطة السياسية، والعلاقة بين مصادر التمويل وطبيعة النظام الاقتصادي السائد وصناعة القرار التحريري، وقيود المنافسة وتحديات بيئة العمل والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل الصحفي - انشغل فريق آخر من الباحثين بدراسة تأثير العوامل التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للنظام الصحفي، وفي مقدمتها أنماط وأساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري وغرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية، وتأثيرات السياسات الإدارية للمؤسسات الصحفية على معدلات الرضا الوظيفي للمحررين فيها.

ومن ثم تأتي هذه الدراسة محاولة رصد وتحليل أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين في عينة منها.

إدارة المؤسسات الإعلامية .. نماذج وأساليب حديثة

الإدارة عملية تحتاج إليها كل المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، وهي من ثم لا تقتصر في استخدامها على الشركات الصناعية والتجارية فحسب، بل يمتد استخدامها إلى المؤسسات الإعلامية ذات المغزى الاجتماعي والثقافي والتوجيهي⁽¹⁾؛ فالمؤسسات الإعلامية - على اختلاف أنواعها ما بين مؤسسات صحفية وإذاعية وتلفزيونية ووكالات أنباء وشركات دعائية وإعلان - تتفق مع أية مؤسسات أخرى في أن لها الأوجه نفسها لنشاط المؤسسات والشركات التجارية، من مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والجمهور الداخلي

والخارجي والأعمال الإدارية والتمويل وغيرها من أنشطة، ولكن الإعلام بطبيعته له طبيعة خاصة؛ ففي علاقته بغيره من مؤسسات المجتمع وكذلك علاقته بالحكومات في الدول التي يصدر عنها ينعكس - بالضرورة - على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها، بل يؤثر في طبيعة الأساليب التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها.

ولكي تنجح المؤسسات الإعلامية لابد من توافر الجانب الإداري فيها⁽²⁾؛ فهي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وغيرها من جهات عدة، تتمثل في أن:

1 - طبيعة الوسائل المنتجة "الرسائل الإعلامية" ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة.

2 - طبيعة المواد الإعلامية تمتاز، من حيث الزمن، بضرورة المواكبة للحدث والسرعة في تغطيته والتفاعل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري، وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة⁽³⁾.

3 - إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ؛ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل بلوغ الأهداف.

4 - أن طبيعة العمل الإعلامي عمل تكاملي، يكون فيه لكل فرد دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي⁽⁴⁾.

وتتلخص مسؤولية الإدارة الإعلامية في استخدام أفضل للموارد وقياس أدق للأداء وقيادة المشروع الإعلامي من حيث الإدارة والمالية والجهاز الإداري⁽⁵⁾.

وقد تبلورت مهنة الصحافة كصناعة ضخمة مؤسسة على نمط من التنظيم الدقيق، أدى في النهاية إلى تحويل هذه المؤسسات من مجرد مشروعات فردية لا تدار وفق أساليب تنظيم وإدارة احترافية، إلى مؤسسات وكيانات تنظيمية لا تختلف في فلسفة تنظيمها وإدارة جوانب العمل فيها عن أية مشروعات وصناعات أخرى، باستثناء خصوصيتها كمشروعات يغلب عليها الطابع الاجتماعي والثقافي والفكري⁽⁶⁾.

كذلك فإن المؤسسات الإعلامية تتسم بديناميكية أهدافها ومرونتها في مواكبة التطورات المحيطة بها محلياً وخارجياً، ومن ثم فإن عملية إدارة المؤسسة الإعلامية ليست مجرد تسلّح بقواعد العلم الإداري فحسب، إنما تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها، والمرونة والسرعة في مواجهة المشكلات التي تواجه هذه المؤسسة.

وتشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية⁽⁷⁾:

- أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها.
- ثانيهما: إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيمًا ذا نشاط إنساني واقتصادي، ويمكن أن نسمّيها بـ "إدارة الأعمال".

وغالباً ما يطغى لدى الكثير من المسؤولين في المؤسسات الإعلامية مفهوم الإدارة بجانبها الثاني، ولا يلقي الجانب الأول عناية مناسبة، على الرغم من أن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات الإعلامية هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أم مرئية؛ فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها، فإن الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية، كما أن المدير في المؤسسة الإعلامية متنوع وظائفه لتشتمل أحياناً على مسؤوليات إدارية وتحريرية، ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل، ويعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعاً لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره⁽⁸⁾.

وقد أشار Clark Staten (1997) إلى أن نماذج التنظيم الهيراركي، والتنظيم الوظيفي، ونموذج الإدارة بالأزمات، وغيرها من النماذج التقليدية، أصبحت لا تصلح لإدارة شؤون المؤسسات الكبرى والعملاقة، التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن هذا المنطلق، دعا الباحث إلى ضرورة طرح نماذج ونظريات إدارية جديدة، تواكب الثورة

الإدارية الراهنة، والتطور المذهل في مؤسسات الأعمال؛ حيث يرى Staten أن ما أطلق عليه "نموذج الإدارة بالمشاركة" أو الإدارة الجماعية Participative Management، يعدّ أكثر النماذج التي تصلح للتطبيق في الآونة الراهنة وفي المستقبل القريب، ويؤكد الباحث أن هذا النموذج الإداري المقترح يمثل خلاصة فكرية ونظرية للأفكار والجوانب الإيجابية في النماذج والنظريات الإدارية السابقة، ويشير إلى أن هذا النموذج النظري المفترض يقوم على مبدأ رئيسي هو "الأهمية القصوى لإشراك المرؤوسين في العمل في الإدارة وصنع القرار وتحمل المسؤولية جنباً إلى جنب مع الرؤساء والمديرين، من خلال وضع أهداف مشتركة، وتحديد الأهداف بدقة، والتأكد من فهم العاملين واستيعابهم لها"⁽⁹⁾.

كما يرى Peter Gade (2001) أن نموذج "التطوير الإداري" الذي طرحه Gentry عام 1997، يعدّ من النماذج المهمة والقابلة للتطبيق في مجال إدارة المؤسسات الصحفية؛ حيث يتضمن هذا النموذج النظري مجموعة من الأبعاد الدينامية، تلخص في⁽¹⁰⁾:

- أهمية إيجاد رؤية مشتركة بين الإدارة العليا والعاملين في وضع الأهداف والسياسات التي يتم تقريرها، تأخذ في الاعتبار الجوانب الأيديولوجية والقيمية.
- تصميم وتطوير إستراتيجيات مرنة، ووضع الأفراد في الأدوار الملائمة لإمكاناتهم وقدراتهم.
- إنشاء وتطوير بناء تنظيمي قادر وكفاء، من خلال الاهتمام ببرامج إعادة التأهيل والتدريب، ووضع معايير للتقييم والمحاسبة، والترويج للنماذج الثقافية الجديدة.
- تحليل وتفسير الأسباب التي تجعل من الأفراد مقاومين لأية تغييرات، وكيفية تعامل الإدارة مع هذه المقاومة والتغلب عليها.

وقد أعلن Gade عن تبنيّه لنموذج Gentry للتنمية الإدارية، ومحاولة تطبيقه من خلال دراسته على إدارة العمل في المؤسسات الصحفية؛ حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من المحررين، ومن القيادات الصحفية والإدارية، بلغ قوامها (450) مفردة⁽¹¹⁾، بهدف الإجابة على تساؤلين رئيسيين:

الأول: كيف تدرك الإدارة الصحفية ما يمكن أن يؤدي إليه أي تغيير في الوضع الراهن؟

الثاني: ما اتجاهات الإدارة العليا وتصوراتها نحو التغيير مقارنة بفئة المستهدفين من التغيير في المستويات التنفيذية؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك تبايناً كبيراً بين توجهات الإدارة نحو التغيير ومتطلباته وآلياته وتوجهات الأفراد في المستويات التنفيذية؛ ففي الوقت الذي يتفق فيه الجميع على مقولة أن مهام العمل الصحفي وأخلاقياته مفهومة بوضوح لدى العاملين في غرف الأخبار، تتباين الآراء حول مقولات أخرى، أهمها:

- حصول العاملين في غرف الأخبار على دورات تدريبية كافية تؤهلهم لمجاراة التغيير، وأداء عملهم بكفاءة.
- أن فرق العمل الجماعية موحدة في الرأي وفي التزامها بقبول التغيير.
- أن الإدارة الصحفية تقوم بدراسة وتقدير مستويات الرفض والمقاومة من العاملين نحو التغيير.
- أن الكوادر البشرية العاملة في المؤسسات الصحفية تشارك في فعاليات هذا التغيير المؤثر على مواقعهم التنظيمية.
- أن الإدارة الصحفية تتبنى إستراتيجيات طويلة المدى في إحداث عمليات التغيير المنشودة.
- أن الإدارة الصحفية تهتم برجع الصدى المرتد من العاملين بغرف الأخبار نحو مبادرات التغيير في أساليب العمل؛ ففي الوقت الذي يؤكد فيه المبحوثون من فئة "الإدارة العليا"، في المؤسسات المدروسة على واقعية هذه المقولات، وموافقتهم عليها وتبنيهم لها - كمدخل للتطوير - وأنهم يقومون بالفعل بتنفيذ ما تتضمنه من رؤى وأفكار، يرفض المبحوثون من فئة الإدارة التنفيذية القول بأن إدارتهم تلتزم بمثل هذه الرؤى المتطورة عند إحداث أية تغييرات مقصودة.

ويؤكد الباحث في خلاصة دراسته أهمية إعادة تأهيل وتدريب المديرين في المستويات المختلفة، عند الشروع في إحداث أية تغييرات مقصودة؛ بحيث تستند

التغييرات إلى مداخل علمية مدروسة، ومنطلقات فكرية تساعدهم على إقناع الآخرين بها، مشيراً إلى أن عملية التغيير إذا ما جاءت من طرف واحد، ودون الاستناد إلى منطلقات فكرية واضحة - حتى وإن كان الهدف منها إيجابياً - فإنها تواجه مقاومة يمكن أن تفسد الهدف النهائي.

ومن ناحية أخرى نجد Martin يؤكد أن هناك ثلاثة إستراتيجيات رئيسية يمكن لوسائل الإعلام - ومنها الصحافة - أن تأخذها بعين الاعتبار في ضوء التطورات الراهنة في مجال إدارة المؤسسات الصحفية، ويمكن من خلالها تحقيق مزايا تنافسية، هي⁽¹²⁾:

1 - تصميم وتحريك المزايا في اتجاه الاستجابة لرغبات العملاء وتفضيلاتهم واحتياجاتهم (قراء ومعلنين).

2 - تطوير قدرات المديرين لمواكبة الحديث والجديد في مجال الإعلام والإدارة وتوظيفه في بناء مزايا تنافسية عبر الزمن من خلال زيادة الكفاءة، والقدرات والإمكانات الإدارية، باعتبارها السياق الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق المزايا التنافسية.

3 - تفعيل قدرة المؤسسة على تصميم إستراتيجية مستقرة ومرنة تحافظ من خلالها على مواردها وتراكمها عبر الزمن وكفاءة استغلالها.

فقد أصبحت الإدارة في المجتمعات والمؤسسات المتقدمة اليوم تنحو نحو ما يعرف بالإدارة التكاملية Integrating Management، التي تسير فيها خطوط السلطة والمسؤولية بشكل رأسي وأفقي في آن واحد وفي أكثر من اتجاه⁽¹³⁾.

تنظيم وإدارة الجهاز التحريري في المؤسسات الصحفية

التنظيم أو Organizing هو ثاني وظائف العملية الإدارية بعد التخطيط، وهو العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، وهو تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات، في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على المستويات كافة، وفي مختلف الاتجاهات، كما يعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة

بأقل تكاليف ممكنة، وتتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة⁽¹⁴⁾.

والتنظيم - كوظيفة إدارية - يمثل "الدينامو" والمحرك للمؤسسة الصحفية وغير الصحفية؛ حيث يعمل على رسم الأدوار وتحديد العلاقات داخل تنظيم المؤسسة وخارجها، وتحديد السلطات والمسؤوليات من أجل ترجمة أهداف المؤسسة على أرض الواقع وتحقيقها، ويتوقف نجاح التنظيم على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل، ولهذا تشكل السلطة والمسؤولية النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطاً منصهراً في بوتقة واحدة متناسقة⁽¹⁵⁾.

ويعدّ التنظيم من أهم الأسس العملية في إدارة المؤسسات الإعلامية؛ إذ إن كل مدير أو مسؤول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع بما يحقق أهداف المؤسسة⁽¹⁶⁾.

والجهاز التحريري في الصحيفة يمثل العنصر الرئيسي والحاكم بها؛ إذ يضطلع -بحكم مسؤولياته ومهامه الوظيفية - بالدور الرئيسي والوظيفة الجوهرية التي تؤسس من أجلها الكيانات الصحفية، وهي وظيفة إصدار الصحيفة وما يترتب عليها من وظائف وأدوار ومهام متباينة تصبّ في النهاية في تحقيق هدف رئيسي يتمثل في إيجاد سوق شرائية لهذه الصحيفة أو تلك، وترسيخ أقدامها في هذه السوق وتمكينها من منافسة الصحف الأخرى القائمة، واضطلاعها بأدوارها المهنية المختلفة ومسؤولياتها تجاه القراء وقضايا المجتمع⁽¹⁷⁾. وبناءً على ذلك، تمثل عملية تنظيم الجهاز التحريري وإدارته أهمية خاصة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة صحفية؛ لما لهذا الجهاز من مسؤوليات ومهام ذات طبيعة خاصة تجمع بين العمل الإداري والعمل المهني؛ عمل إداري يتضمن مسؤولية هذا الجهاز أمام الإدارة العليا عن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الصحفية، وعمل مهني يراعي تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع.

الدراسات السابقة

أ - الدراسات العربية

1 - دراسة خالد شريفي (2011)⁽¹⁸⁾: هدفت إلى تعرف فرص النجاح التي يمكن أن تحققها المؤسسات الإعلامية عندما تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على جريدة الخبر الجزائرية. طبقت الدراسة على 40 مفردة من الصحفيين والإداريين الذين يعملون في مؤسسة الخبر، وكشفت النتائج عن أن 67,5% من المبحوثين يرون أن إدارة الجريدة تهتم بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وأنها تهتم بالجانبين الإعلامي والإداري على حد سواء، وهو ما انعكس إيجاباً على الأداء المهني للجريدة، كما أشار المبحوثون إلى أن إدارة الجريدة تقوم بعملية التحسين المستمر لنظامها الإداري؛ بهدف تحقيق المزيد من التميز في الإنتاج.

2 - دراسة محرز غالي (2003)⁽¹⁹⁾: هدفت إلى تعرف العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية، من خلال إجراء دراسة استكشافية وصفية لرصد السياسات التحريرية وتوصيفها وتحليلها لثلاث صحف مصرية، هي: "الأهرام، الوفد، الأسبوع"، المصرية والعوامل المؤثرة في صياغة قواعدها ومبادئها العامة والمؤثرة في تشكيل المنتج الصحفي النهائي في الفترة من يوليو 2001 حتى يناير 2002، وأظهرت نتائجها أن السياسات التحريرية للصحف المصرية المدروسة تسعى إلى تلبية احتياجات ملاك الصحف ورغباتهم من خلال الالتزام بالخط السياسي والفكري في المقام الأول، ثم يأتي التزامها بتلبية رغبات القراء واحتياجاتهم بالتعبير عن هموم القراء ونقد الأداء الحكومي في المقام الثاني.

3 - دراسة مرعي مذكور (2003)⁽²⁰⁾: هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي المهني للصحفيين وتعرف اتجاهات الصحفيين نحو الجوانب المرتبطة بالصحافة كمهنة وصناعة ومؤسسة إعلامية. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 240 صحفياً من العاملين في 12 صحيفة من الصحف القومية والحزبية والخاصة في مصر، وخلصت نتائجها إلى أن المؤسسات الصحفية لم تعد كيانات صغيرة وإنما أصبحت مؤسسات اقتصادية كبيرة تُدار غالباً بالأسلوب العلمي، وتتمثل أهم الضغوط الإدارية داخل المؤسسات الصحفية في البيروقراطية الناتجة من المتطلبات التكنولوجية لعمليات الإنتاج.

4- دراسة نوال الصفتي (2001)⁽²¹⁾: تمحورت مشكلتها حول إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال من خلال رصد الواقع الصحفي والمعايير التي تحكمه، والعمل على تقويم هذا الواقع في ظل الاتجاهات الصحفية والتكنولوجية الحديثة خلال القرن الحادي والعشرين. طبقت الدراسة على عينة قوامها 40 مفردة من المحررين و15 سكرتيراً فنياً موزعين على ثلاث صحف مصرية، هي الأهرام والأخبار والجمهورية، وأوضحت نتائجها أن الصحف المصرية استفادت من تكنولوجيا الاتصال على المستوى التحريري بينما لم ينعكس استخدام تلك الصحف للتكنولوجيا على النظم الإدارية فيها، كما ظلت الضغوط الإدارية على القائمين بالاتصال تمثل أولويات الضغوط الواقعة عليهم.

ب - الدراسات الأجنبية

5 - التقرير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري حول اقتصاديات صناعة الصحافة في العالم (2007)⁽²²⁾: يمثل هذا التقرير دراسة تحليلية من المستوى الثاني لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب التنظيمية والاقتصادية لصناعة الصحافة على المستوى العالمي؛ بهدف رصد التحديات والمشكلات التي تواجه هذه الصناعة، وما طرأ على المؤسسات الصحفية من توجهات إيجابية على المستوى الاقتصادي والإداري والمهني، وقد انتهى التقرير إلى أن الدراسات الإعلامية التي تم إجراؤها حتى يوليو 2007 قد رصدت مجموعة من التحديات والمشكلات التي تواجه صناعة الصحافة في مجال العالم، منها عدم قدرة كثير من المؤسسات الصحفية على مواكبة التطورات الراهنة في مجال الإدارة الحديثة، وما أفرزته من نظريات ومداخل حديثة، أسهمت في تطور المشروعات الصناعية والتجارية الأخرى، وانتهى التقرير إلى أن معظم المؤسسات الصحفية الغربية قد بدأت تأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة، خاصة ما يتعلق منها بتسويق الصحف وتسويق المساحات الإعلانية بها، من خلال تطبيق الإستراتيجيات القائمة على آليات السوق وشروط المنافسة، والتركيز على خدمة احتياجات العملاء من القراء والمعلنين، وكذلك توجه بعض هذه المؤسسات إلى الشراكة مع مؤسسات إعلامية أخرى؛ بهدف تقليل حدة المنافسة، وتوحيد الجمهور المستهدف من القراء والمعلنين، وكذلك تحقيق التعاون والتنسيق الإداري والاقتصادي بين وحدات الإنتاج المختلفة لضمان "وحدة الهدف

الإداري والاقتصادي"، وضمان تعظيم الاستفادة من عناصر رأس المال المشروع الصحفي والإعلام وتقليل النفقات وتكاليف الإنتاج.

6 - دراسة Randal Beam (2006)⁽²³⁾: هدفت إلى تعرف تصورات محوري الصحف الأمريكية المطبوعة والإلكترونية، لأولويات الأهداف التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإعلامية التي يعملون بها، وأثر هذه الأهداف والأولويات على شعورهم بالرضا الوظيفي. وطُبقت الدراسة على عينة، قوامها (1149) مفردة من الصحفيين في عينة من الصحف الأمريكية مطبوعة وإلكترونية، وقد خلصت نتائجها إلى أن إدراك صغار المحررين بالمؤسسات الصحفية الأمريكية أن مؤسساتهم التي يعملون بها تعلي من شأن القيم والاعتبارات الاقتصادية على حساب القيم المهنية وأولويات ومتطلبات العمل التحريري- قد أدى إلى مضاعفة شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

7 - دراسة Wilson Lowery (2005)⁽²⁴⁾: تناولت أثر تطبيق المداخل الإدارية والتنظيمية على أداء الصحف والمحطات التليفزيونية، وقد انطلقت من فرض رئيسي مؤداه أن تحول المؤسسات الصحفية من مجرد مشروعات فكرية وثقافية إلى كيانات اقتصادية ضخمة، لها استثمارات يتجاوز بعضها الاستثمارات الخاصة بشركات صناعية وتجارية كبرى، دفع هذه المؤسسات للأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة وتطبيقها، ومنها مدخل "المشاركة والتكاملية" Integrating and Partnering Approach، وقام الباحث بإجراء دراسة مسحية على عينة عشوائية من مديري (700) صحيفة يومية وأسبوعية يزيد توزيعها على (10,000) نسخة، وعينة عشوائية من مديري (700) محطة تليفزيونية محلية، باستخدام أداة "الاستقصاء الإلكتروني" من خلال البريد الإلكتروني خلال الفترة من نوفمبر 2003 حتى نهاية 2004، وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الإعلامية المملوكة "ملكية عائلية" Parent Companies هي أكثر المؤسسات الإعلامية الأمريكية أخذاً بهذا التوجه الإداري؛ رغبة منها في الدخول إلى عالم الاندماجات والتكتلات الإدارية والاقتصادية لضمان القدرة على الصمود والمنافسة، وأن المدخل الإداري؛ الاقتصادي قد ساعد هذه المؤسسات على تحقيق جزء كبير من أهدافها الاقتصادية تحديداً، وبخاصة ما يتعلق بانخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة نسبة الأرباح.

8 - التقرير السنوي لرابطة تعليم الصحافة والاتصال الجماهيري حول اقتصاديات وسائل الإعلام (2003)⁽²⁵⁾: يُعد هذا التقرير بمثابة دراسة تحليلية من المستوى الثاني للدراسات التي تناولت الأبعاد الاقتصادية والإدارية للمؤسسات الإعلامية خلال عام 2003، ويستهدف رصد أهم المشكلات والتحديات التي تواجه صناعة الإعلام كما عكستها نتائج الدراسات التي تم إجراؤها خلال العام، وكذلك أوجه التطورات والمكاسب التي حققتها صناعة الإعلام خلال العام نفسه من واقع نتائج هذه الدراسات، وقد انتهى التقرير إلى أن صناعة الصحافة تواجه مجموعة من التحديات، أهمها اشتداد المنافسة بينها وبين وسائل الإعلام الإلكترونية الأخرى، على سوق القراء/ الجمهور المتلقي وسوق المعلنين على حد سواء، وأوضح التقرير أن وسائل الإعلام -على اختلافها- قد شهدت ثورة إدارية كبرى في إطار استجابة الإدارة لهذه التحديات، تجلت ملامح هذه الثورة في الأخذ ببعض النظريات والمداخل الصناعية الحديثة التي تستند إلى فلسفة مركزية، مؤداها "ضرورة العمل وفق آليات سوق المنافسة"، وتشير النتائج -التي أسفرت عنها الكثير من الدراسات التي تناولت المدخل- إلى أن الصحف ووسائل الإعلام التي تبنت هذا المدخل قد استطاعت أن تحقق قدراً كبيراً من المنافسة مع الوسائل الأخرى، على المستويين المهني والاقتصادي.

9 - دراسة Ann Schierhorn et. al (2001)⁽²⁶⁾: هدفت إلى تقييم أسلوب "فريق العمل الجماعي كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة في إدارة العمل بالصحف وتنظيمه، وقام الباحثون بإجراء دراسة مسحية على عينة من مديري الصحف، ومن المحررين الذين ينتمون لإحدى هذه الفرق، وأشارت النتائج إلى أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتميز بها فريق العمل في الصحف التي تعتمد على أسلوب فريق العمل الجماعي، تتمثل في القدرة على العمل مع الآخرين والرغبة في التغيير والتطوير، والالتزام بأخلاقيات وروح الفريق، كما ذكر المبحوثون أن من أهم الخصائص التنظيمية لفرق العمل الجماعية في غرف الأخبار: وضع خطط وأهداف مكتوبة، عقد اجتماعات دورية منتظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، التعاون والتنسيق مع الأقسام الأخرى والإدارة العليا.

10 - دراسة Majid & Bourdeau (1995) (27): تناولت العلاقة بين نمط ملكية الصحف وحجمها التنظيمي ومدى إدراك المحررين في هذه الصحف لطبيعة الدور التحريري، وخلصت إلى أن المحررين في الصحف المملوكة للسلاسل الكبرى يتبنون مجموعة من المفاهيم والأدوار النشطة التي تتعلق بأعمالهم، من مثل تقديم تحليل وتفسير للمشكلات المعقدة، وتقديم أداء نقدي لأداء الحكومة، إضافة إلى الترويج للإصلاح الاجتماعي، كما أظهرت الدراسة أن إدراك المحررين لثقل المؤسسة التي يعملون بها واتساع حجمها التنظيمي يدفعهم لتبني مفاهيم ومحددات الدور النشط والفعال للأداء الصحفي بشكل يفوق نظراءهم في الصحف الصغرى، وأكد الباحثان أنه كلما زادت حدود التنظيم المؤسسي وحجمه، زاد تبني هذه القيم والأفكار الفعالة، والعكس صحيح.

تعليق عام على الدراسات السابقة

ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال إدارة المؤسسات الإعلامية، والوقوف على أبرز نتائجها في تحديد أبعاد الدراسة الحالية ومتغيراتها على النحو الآتي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى تعرف النظم الإدارية والجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية المختلفة، ومنها الصحف، وتأثير هذه النظم والأساليب على عملية صناعة الصحافة.

- أسهمت نتائج بعض هذه الدراسات في توفير خريطة معرفية متعمقة لبعض الأساليب الإدارية المستحدثة في إدارة المؤسسات الإعلامية، مثل أسلوب فرق العمل الجماعية والإدارة التكاملية.

- أسهمت هذه الدراسات في تعميق الرؤية المنهجية لدى الباحث، من خلال ما طرحته من رؤى ومفاهيم متنوعة، يمكن أن تساعد في إثراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

أدى التحول الذي شهدته أنماط ملكية الصحف ووسائل الإعلام الأخرى في الغرب، ووقوعها في قبضة الرأسمالية العالمية إلى تحول مشابه في سياسات الإدارة الصحفية

وفلسفتها وأهدافها؛ حيث فرضت ملكية السلاسل والاحتكارات الكبرى على الإدارة الصحفية زيادة التوجه نحو التعقيد في أساليب تنظيم العمل المتبعة، والاستجابة لمتطلبات السوق؛ بهدف زيادة الإيرادات الإعلانية، وتعظيم الربحية من المصادر المختلفة؛ الأمر الذي صاحبه تراجع للدور الثقافي والاجتماعي إزاء القراء وقضايا المجتمع⁽²⁸⁾؛ حيث أصبحت وسائل الإعلام -ومن بينها الصحافة- كيانات اقتصادية في المقام الأول، تراجعت أهدافها الثقافية والمهنية في مقابل تصاعد أهدافها الاقتصادية والإدارية.

وانطلاقاً من ذلك، تبلور المشكلة البحثية للدراسة الراهنة في تساؤل رئيسي، هو: ما أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري في الصحف الكويتية من منظور المحررين العاملين فيها؟

أهمية الدراسة

المعروف أن ثمة أنماطاً شائعة في الفكر الإداري من أساليب الإدارة والتنظيم المستخدمة، تراوح في خصائصها وفلسفتها بين أنماط تُعلي من شأن مركزية الإدارة والتنظيم من خلال تحويل جميع أو معظم السلطات والصلاحيات وصناعة القرار للإدارة العليا، متمثلة في عدد محدود من الأفراد والقادة، الذين يضطلعون برسم السياسات واتخاذ القرارات في ضوء تنظيم هيراركي ترابي يغلب عليه الطابع العسكري - وبين أنماط أخرى من الإدارة الوظيفية تفوض جزءاً من صلاحياتها ومسؤولياتها واختصاصاتها للأقسام والإدارات الفرعية، لتتولى تنظيم شؤونها في ضوء التزام هذه الأقسام بتحقيق أهداف ونتائج معينة، وفي ضوء مسؤولية إدارات هذه الأقسام عن تلك الأهداف والنتائج أمام الإدارة العليا، وبين أنماط أخرى يغلب عليها الطابع الديمقراطي الذي يتبنى مفاهيم وأساليب في تنظيم العمل تستند إلى أن تخطيط العمل وتنظيمه مسؤولية مشتركة بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، تبدأ من قيام الأولى برسم سياساتها وخططها وأهدافها وآليات تنفيذها، ثم عرضها على المستويات الإدارية العليا لتطويرها وإقرارها، ومن ثم وجود التزام ومسؤولية مشتركة بين الاثنين في تحقيق الأهداف والنتائج⁽²⁹⁾.

وهذه الأنماط الثلاثة معروفة ومعمول بها ومطبقة، ولكل منها مزاياه وعيوبه، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في اهتمامها برصد طبيعة ونوعية أساليب تنظيم الجهاز التحريري في الصحف الكويتية وإدارته بحسب ما يراه المحررون العاملون فيها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس، يتمثل في رصد وتوصيف أساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته بالصحف الكويتية من منظور المحررين العاملين فيها، ويتفرع منه عددٌ من الأهداف الفرعية، تتمثل في رصد حدود تدخل الإدارة العليا في شؤون الجهاز التحريري وتوجهاته المهنية، وكذلك تعرف القيم العامة التي تحكم توجهات الجهاز التحريري وسماته بالصحف الكويتية، وأخيراً تعرف خصائص الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، ومن خلال تحقيق هذه الأهداف نستطيع الخروج بمؤشرات تعين في الحكم على كفاءة العمل وتدفعه داخل الصحف الكويتية.

تساؤلات الدراسة وفروضها

انطلاقاً من الأهداف المحددة للدراسة، يسعى الباحث إلى محاولة تحقيق هذه الأهداف من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تطرحها، وهي تتمثل فيما يأتي:

- 1 - ما الأساليب المتبعة في تنظيم الجهاز التحريري وإدارته في الصحف الكويتية من منظور المحررين العاملين فيها؟
- 2 - ما تصور الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية لمنظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري فيها؟
- 3 - ما خصائص الجهاز التحريري وسماته في الصحف الكويتية كما يراها الصحفيون العاملون فيها؟
- 4 - ما حدود تدخل الإدارة العليا في شؤون الجهاز التحريري وتوجهاته المهنية في الصحف الكويتية من منظور الصحفيين العاملين فيها؟

5 - ما المعايير التي تتبعها الإدارات الصحفية بالصحف الكويتية في تقييم أداء الجهاز التحريري فيها؟

6 - هل هناك مقترحات لدى الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية لتطوير تنظيم الجهاز التحريري فيها؟

بالإضافة إلى تلك المجموعة من التساؤلات يسعى الباحث إلى اختبار الفرضين الآتين:

الفرض الأول: تؤثر المتغيرات الديموجرافية (النوع، الجنسية، التخصص الدراسي، الخبرة) على رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة وشكل العلاقة مع الرؤساء ومدى الاستقلالية في العمل.

الفرض الثاني: تؤثر رؤية المبحوثين ومدى اهتمام قيادات الصحف الكويتية بوظائفها الإدارية على رؤيتهم لكل من أسلوب إدارة تلك الصحف، وشكل علاقتهم بهذه القيادات، ومدى استقلاليتهم عن الإدارة.

الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة وأساليبها

تعتمد هذه الدراسة على كل من:

أ - منهج المسح الإعلامي: وهو من المناهج المستخدمة في الدراسات الإعلامية؛ لمسح رؤى المحررين الصحفيين بالصحف الكويتية وتصوراتهم لأساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته في الصحف التي يعملون فيها، ورصد تصوراتهم لمنظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري فيها.

ب - أسلوب المقارنة المنهجية: يهدف الباحث من خلال استخدامه لهذا الأسلوب إلى الكشف عن جوانب الاتفاق والتباين ورصد جوانب الاختلاف والتشابه في رؤى الصحفيين الكويتيين لأساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته في الصحف الكويتية.

مجتمع الدراسة والعينة

تستهدف الدراسة في جانبها التطبيقي رصد وتحليل أساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته في الصحف الكويتية كما يراها المحررون العاملون فيها، ولذلك أمكن تحديد مجتمع الدراسة في جميع الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية، وقد راعى الباحث في اختيار العينة تمثيل جميع الصحف الكويتية على اختلاف توجهاتها، واختيرت مفردات العينة وفق أسلوب (العينة المتاحة)؛ أي اختيرت مفردات الدراسة وفقاً لعامل الإتاحة وقبول المبحوثين للتعاون مع مراعاة الالتزام بشروط العينة المستهدفة وخصائصها، وبناءً على ذلك بلغت العينة (209) مفردات في خمس من الصحف الكويتية، هي: الجريدة، النهار، القبس، السياسة، الكويتية، وهم إجمالي عدد الصحفيين الذين قبلوا التعاون مع الباحث في ملء استمارة البحث، ولعل اختلاف نسب المشاركة في البحث وتمثيل كل صحيفة من الصحف الخمس يرجع إلى اختلاف نسبة قبول الصحفيين في هذه الصحف للمشاركة والتعاون، وهم على النحو الآتي:

- جريدة الجريدة 19 مفردة؛ بواقع 9,1% من إجمالي عينة الدراسة.
- جريدة النهار 52 مفردة؛ بواقع 24,9% من إجمالي عينة الدراسة.
- جريدة القبس 62 مفردة؛ بواقع 29,7% من إجمالي عينة الدراسة.
- جريدة السياسة 56 مفردة؛ بواقع 26,8% من إجمالي عينة الدراسة.
- جريدة الكويتية 20 مفردة؛ بواقع 9,5% من إجمالي عينة الدراسة.

أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث في الحصول على مادة الدراسة من المعلومات والبيانات على الأدوات الآتية:

- أولاً- في الجزء الفكري للدراسة: اعتمد الباحث على ما توصل إليه من معلومات نظرية مستمدة من الإنتاج العلمي المرتبط بموضوع الدراسة، من خلال الأبحاث

والدراسات والكتب المتخصصة، وقام بتوظيف هذه المعلومات في بناء الإطار الفكري للدراسة.

- ثانياً- في الجزء التطبيقي للدراسة: يعتمد الباحث على أداة الاستبانة الموجهة للمحررين الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية؛ لرصد وتحليل أساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته في الصحف التي يعملون بها، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي حددها الباحث سلفاً.

إجراءات تصميم استمارة الاستبانة

في إطار الاستعداد لإجراء الدراسة على المحررين الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية، قام الباحث بإعداد استمارة استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد فيها على الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- التي أمكن الحصول عليها، وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1- رصد الصحفيين وتوصيفهم لأساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته بالصحف الكويتية.

2- تعرف القيم العامة التي تحكم توجهات الجهاز التحريري بالصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين فيها.

3- تعرف خصائص وسمات الجهاز التحريري وسماته في الصحف الكويتية وكذلك التحديات التي تواجه إدارته.

وتفرعت من هذه المحاور مجموعة من الأسئلة التي حرص فيها الباحث على أن تكون مركزة وفي صلب الموضوع؛ تقديراً لظروف الصحفيين المرتبطة بطبيعة العمل الصحفي، وحتى يمكنهم المشاركة في ملء بيانات الاستمارة.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة في صورتها المبدئية عرضت على عدد من أساتذة الصحافة المتخصصين؛ لتقييمها وتقويمها، وإبداء الملاحظات حولها، وبعد تطبيق التعديلات التي تضمنتها ملاحظات السادة المحكمين، صيغت الاستمارة في صورتها النهائية، وبدأ الباحث في التطبيق الميداني على الصحفيين الذين قبلوا المشاركة في الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات

إن أكثر الطرق اتباعاً للتحقق من صدق الأداة، هو عرضها على لجنة من المحكمين من الخبراء والمختصين في مجال الدراسة؛ بهدف الاستفادة من رؤاهم ومقترحاتهم بشأن ملاءمة أهداف الدراسة لأسئلة الاستبانة؛ أي التحقق من مدى فعالية الأداة في قياس ما وضعت لقياسه من أهداف، ومن ثمّ عرض الباحث الاستبانة على لجنة من المحكمين من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والاختصاص، وأجرى التعديل اللازم بناء على ملاحظاتهم وتصويباتهم إلى أن صيغت الاستبانة في شكلها النهائي الذي يصلح لتحقيق أهداف الدراسة.

أما بالنسبة لاختبار الثبات فقد قام الباحث بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقتين، هما: (30) طريقة إعادة تطبيق الاختبار، وتبين أن نسبة الاتفاق بلغت 95 % وهي نسبة مرتفعة، وطريقة حساب التباين باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة المعامل بعد تصحيحه 0.91، وهي نسبة مرتفعة تدل على ثبات الأداة وصلاحيته للتحليل.

المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدم الباحث الحاسب الآلي في إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم قام بتحليل البيانات الناتجة والمستمدة من المبحوثين إحصائياً بالأساليب المناسبة لفروض البحث، وتمثلت بصورة أساسية في التحليلات الآتية:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- الوزن المرجح الذي يحسب بضرب التكرارات بوزن معين يقرره الباحث بناءً على عدد المراتب في السؤال، ثم تجمع نتائج الضرب لكل بند للحصول على مجموع الأوزان المرجحة، وتحسب النسب المئوية لبنود السؤال كلها.
- الوزن النسبي (أو المئوي)، ويحسب من المعادلة الآتية:

المتوسط الحسابي $\times 100 \div$ الدرجة العظمى للإجابة عن العبارة.

- معامل ارتباط سيرمان لارتباط الرتب (Spearman's Rank Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين رتبيين، وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0,30، ومتوسطة إذا كانت بين 0,30 و 0,70، وقوية إذا زادت على 0,70.
 - اختبار كا2 لجداول الاقتران (Contingency- Tables Chi Square Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين اسميين.
 - معامل التوافق (Contingency Coefficient) الذي يقيس شدة العلاقة بين متغيرين اسميين في جداول أكثر من 2×2 ، وقد اعتبرت العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0,30، ومتوسطة إذا كانت بين 0,30 و 0,70، وقوية إذا زادت على 0,70.
- وقد قبلت نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95 % فأكثر؛ أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

قيود الدراسة study limitations

واجه الباحث في أثناء التطبيق الميداني للدراسة صعوبة التحكم في نسب قبول الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية للمشاركة في ملء الاستمارة الميدانية للبحث، على الرغم من توضيح أهمية البحث في توصيف واقع التنظيم الإداري بالصحف الكويتية؛ ومن ثم تحليل هذا الواقع وطرح توصيات علمية للارتقاء به، وقد شرح ذلك في مقدمة الاستمارة الميدانية التي وزعت على الصحفيين، ومع ذلك لم يستجب سوى العدد المذكور في عينة الدراسة؛ ربما لانشغال كثير من الصحفيين وضيق وقتهم لطبيعة عملهم في صحف يومية الصدور، وتم التغلب على ذلك بالتردد على مقار الصحف أكثر من مرة طوال فترة تطبيق البحث، ومحاولات متكررة لإقناع الصحفيين بالمشاركة فيه.

نتائج الدراسة

• السمات الديموجرافية للعينة:

جدول (1): توزيع المبحوثين من حيث النوع

النوع	ك	%
ذكر	95	45,5
أنثى	114	54,5
المجموع	209	100

من بيانات الجدول (1) يتضح أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بين الصحفيين العاملين في الصحف الكويتية؛ إذ بلغت نسبة الصحفيات 54,5%، مقابل 45,5% للذكور.

جدول (2): توزيع المبحوثين من حيث الجنسية

الجنسية	ك	%
كويتي	94	45
مقيم	115	55
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (2) أن أكثر من نصف العينة كانوا من الصحفيين المقيمين بدولة الكويت وليسوا من الكويتيين؛ إذ بلغت نسبة المقيمين 55% مقابل 45% تمثل نسبة الصحفيين الكويتيين، وقد ترجع هذه الأرقام إلى أن الكويت دولة جاذبة للعمالة في مجالات عديدة، منها مجال العمل الصحفي.

جدول (3): توزيع المبحوثين من حيث المؤهل العلمي

التخصص	ك	%
متخصص في الإعلام	148	70,8
غير متخصص في الإعلام	61	29,2
المجموع	209	100

يتضح من الجدول (3) أن نسبة المبحوثين المتخصصين - دراسياً - في مجال الإعلام زادت على نسبة غير المتخصصين؛ إذ بلغت الأولى 70,8% مقابل 29,2% للثانية، وإذا كان من الطبيعي أن يكون الصحفي متخصصاً دراسياً في الإعلام، فإن مجال العمل الإعلامي؛ يحتمل أن يكون من يعمل به غير متخصص؛ حيث يقبل الحاصلون على مؤهلات غير إعلامية؛ انطلاقاً من أن مهنة الصحافة تعتمد على الموهبة أكثر مما تعتمد على التخصص الدراسي، كما تدل هذه النتائج على أن نسبة التخصص الإعلامي أكبر من نسبة التخصص غير الإعلامي؛ ومن ثم فهي تجعل العاملين إلى حد ما مؤهلين لممارسة العمل الإعلامي بحرفية.

جدول (4): توزيع المبحوثين من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من خمس سنوات	81	38,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	93	44,5
عشر سنوات فأكثر	35	16,7
المجموع	209	100

توضح النتائج الواردة في الجدول (4) ارتفاع نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة بالعمل الصحفي، وهي تراوح بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وقد بلغت 44,5% في المرتبة الأولى، تلتها نسبة المبحوثين الذين بلغت مدة ممارستهم للعمل الصحفي أقل من خمس سنوات بنسبة 38,8% من إجمالي عدد المبحوثين، في حين جاءت نسبة الذين لديهم خبرة مرتفعة تجاوزت 10 سنوات في المرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغت 16,7%.

جدول (5): توزيع المبحوثين من حيث الصفة النقابية

الصفة النقابية	ك	%
مقيد بجمعية الصحفيين	111	53,1
غير مقيد بجمعية الصحفيين	98	46,9
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (5) أن 53,1% من المبحوثين مقيدون بجدول نقابة الصحفيين، بينما 49,9% منهم غير مقيدين، وقد يرجع ارتفاع نسبة غير المقيدين إلى صعوبة إجراءات الانضمام إلى تلك النقابة.

جدول (6): كيفية الالتحاق بالعمل في الصحيفة

ك	%	كيفية الالتحاق بالعمل
76	36,4	عن طريق مسابقة
48	23	عن طريق النقل من صحيفة أخرى
76	36,4	التقدم بسيرتي الذاتية وأوراق لمقر الصحيفة مباشرة
9	4,3	أخرى
209	100	المجموع

تبين النتائج الواردة في الجدول (6) أن نسبة 36,4% من الصحفيين - عينة الدراسة - كانت وسيلتهم إلى الالتحاق بالعمل في الصحيفة التي يعملون بها هي المسابقة، تساوت معها وسيلة التقدم بالسيرة الذاتية لمقر الصحيفة مباشرة؛ حيث بلغت نسبتهم 36,4%، بينما انتقل 23% منهم إلى الصحيفة من صحف أخرى، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة نسبة من انتقلوا إلى العمل بالصحف التي يعملون بها بوسائل أخرى غير الوسائل المذكورة في الجدول، منها ترشيح أحد الأصدقاء.

جدول (7): توزيع عينة الدراسة بحسب مدة عمل كل منهم بالصحيفة

ك	%	مدة العمل بالصحيفة
53	25,4	أقل من سنة
44	21,1	سنة - أقل من ثلاث سنوات
47	22,5	ثلاث سنوات - أقل من خمس سنوات
65	31,1	خمس سنوات فأكثر
209	100	المجموع

توضح الأرقام الواردة في الجدول (7) أن 31,1% من المبحوثين بلغت مدة عملهم بالصحيفة التي يعملون بها أكثر من خمس سنوات، تلاهم في المرتبة الثانية الذين بلغت مدة عملهم أقل من سنة؛ أي هم حديثو الالتحاق بالصحيفة، بنسبة 25,4%، ثم الذين بلغت مدة عملهم 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 22,5%، وفي المرتبة الرابعة جاء عدد الذين راوحت مدة عملهم بين سنة وأقل من 3 سنوات، بنسبة 21,1% من إجمالي العينة،

وهذا التنوع في سنوات العمل بالصحف يفيد في تنوع وجهات النظر فيما يتعلق بتقييم المبحوثين لأسلوب تنظيم الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها.

جدول (8): وجهة نظر المبحوثين مدى تأديتهم لأعمالهم بالشكل الذي يرضيهم

مدى تأدية العمل بشكل مرضٍ	ك	%
نعم	169	80,9
لا	40	19,2
المجموع	209	100

تبين النتائج الواردة في الجدول (8) أن نسبة 80,9% من الصحفيين عينة الدراسة يؤدون عملهم بالشكل الذي يرضيهم، مقابل 19,2% لا يؤدون عملهم بالشكل الذي يرضيهم، وارتفاع نسبة الراضين يعد مؤشراً على أن مناخ العمل في الصحف الكويتية يتميز بأنه مناخ صحي يحقق الرضا الوظيفي لدى الصحفيين من خلال تمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الذي يرضيهم.

- توصيف أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية من منظور الصحفيين العاملين فيها:

جدول (9): رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة المتبع في الجهاز التحريري بالصحف الكويتية

أسلوب الإدارة	ك	%
أسلوب الإدارة والقيادة التسلطية «القيادة الفردية»	40	19,1
أسلوب الإدارة والقيادة الديمقراطية «القيادة بالمشاركة»	124	59,3
أسلوب الإدارة والقيادة غير الموجهة «تخلي الإدارة والقيادة عن مسؤوليتها وتركها للأفراد»	17	8,1
لا أعرف	28	13,4
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (9) أن 59,3% من إجمالي المبحوثين يرون أن أسلوب الإدارة المتبع في الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها هو أسلوب الإدارة الديمقراطية "القيادة بالمشاركة"، ليحتل هذا الأسلوب المرتبة الأولى بين الأساليب المتبعة، تلاه بفارق كبير أسلوب الإدارة التسلطية "القيادة الفردية" بنسبة 19,1%، بينما قلت نسبة الذين يرون أن الأسلوب المتبع هو أسلوب الإدارة والقيادة غير الموجهة؛ أي تخلي الإدارة عن مسؤوليتها وتركها للأفراد، بنسبة 8,1%، في حين بينت الأرقام أن 28 مبحوثاً نسبتهم 13,4% من إجمالي عدد المبحوثين عينة الدراسة لا يعرفون طبيعة الأسلوب الإداري المتبع في الجهاز التحريري داخل الصحف التي يعملون بها.

وربما يكون هؤلاء الصحفيون من ضمن الصحفيين حديثي الالتحاق بالصحف، الذين لم يقضوا وقتاً كافياً يمكنهم من توصيف طبيعة الأسلوب المتبع في الإدارة.

وفيما يتعلق بإجابات المبحوثين عن السؤال الكيفي الوارد في الاستمارة الميدانية حول أسلوب القيادة الذي يرغبون في تطبيقه بالصحف التي يعملون بها؛ كشفت عن إجماع أغلب المبحوثين على أن نمط الإدارة والقيادة الديمقراطية (القيادة بالمشاركة) هو الأنسب من وجهة نظرهم، وأشار البعض لضرورة وضع ضوابط لهذا النمط من القيادة لضمان فاعليته، وجاءت مبرراتهم على النحو الآتي:

- ستأخذ في اعتبارها معوقات العمل، واقتراحات الصحفيين للتحسين والتطوير.
- توفر المناخ المناسب للارتقاء بمستوى الأداء نتيجة تحقق الرضا الوظيفي للصحفيين.
- تتيح فرصة لإيجاد حلول كثيرة لمشكلات العمل قد لا يمكن التوصل إليها مع أنماط أخرى من القيادة.
- توفر جواً من الشفافية لاتخاذ القرارات.

جدول (10): وصف المبحوثين لطبيعة العمل في الصحف التي يعملون بها

طبيعة العمل	ك	%
عمل فردي	44	21,1
عمل جماعي	114	54,5
يرتبط بالطبيعة الشخصية للقيادات التحريرية	51	24,4
المجموع	209	100

تبيّن النتائج الواردة في الجدول (10) أن أكثر من نصف العينة (54,5%) يرون أن العمل في الصحف التي يعملون فيها يغلب عليه طابع العمل الجماعي، وهو ما يتوافق مع النتيجة الواردة في الجدول السابق والخاصة بارتفاع نسبة الذين يرون أن أسلوب الإدارة والقيادة داخل هذه الصحف هو أسلوب القيادة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة، ولعل هذا أيضاً ما أدى إلى أن نسبة كبيرة من هؤلاء الصحفيين يؤدون أعمالهم بالشكل الذي يرضيهم، وهو ما ورد في الجدول (8)، ويرى 24,4% من المبحوثين أن طبيعة العمل داخل الصحف التي يعملون بها يرتبط بالطبيعة الشخصية للقيادات التحريرية لهذه الصحف، وجاء في المرتبة الأخيرة الذين يرون أن العمل داخل الصحف يتسم بالفردية بنسبة 21,1%.

جدول (11): توزيع المبحوثين من حيث رؤيتهم لشكل علاقة الصحفيين بالقيادات التحريرية في الصحف التي يعملون بها

شكل العلاقة مع القيادات	ك	%
علاقة تتسم بالتعاون والإيجابية	137	65,6
علاقة تتسم بعدم التعاون والسلبية	55	26,3
علاقة تتسم بالمشاحنات والعداء	15	7,2
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (11) شيوع روح التعاون والإيجابية داخل الصحف الكويتية؛ إذ يرى 65,5% من الصحفيين عينة الدراسة أن علاقتهم بالقيادات

التحريرية في هذه الصحف تتسم بالتعاون والإيجابية، بينما قلت نسبة الذين يرون أن هذه العلاقة تتسم بعدم التعاون والسلبية؛ إذ بلغت 26,3%، وأخيراً جاء الذين يرون أن هذه العلاقة تتسم بالمشاحنات والعداء بنسبة قليلة بلغت 7,2% من إجمالي عدد المبحوثين، وعلى الرغم من ارتفاع نسبة التعاون والإيجابية فإن مجموع نسبة من يرون أن العلاقة تتسم بعدم التعاون والسلبية والمشاحنات والعداء بلغت 33,5%؛ أي أكثر من ثلث العينة، وهي نسبة غير قليلة تستدعي ضرورة التنبيه على تصويب الوضع القائم في بعض الصحف والعمل على نشر روح التعاون؛ لأن ذلك ينعكس على الأداء الصحفي بشكل عام.

جدول (12): مدى مناقشة المسؤولين لمشكلات العمل مع الصحفيين

مدى قيام المسؤول بمناقشة مشكلات العمل	ك	%
نعم	106	50,7
لا	40	19,1
أحياناً، بحسب طبيعة شخصية هذا المسؤول	63	30,1
المجموع	209	100

توضح النتائج الواردة في الجدول (12) أن 50,7% من إجمالي عدد المبحوثين يقولون إن القيادات التحريرية بالصحف التي يعملون بها يناقشون معهم مشكلات العمل، مقابل 19,1% يقولون بعكس ذلك، بينما قال 30,1% منهم إن مناقشة القيادات التحريرية لمشكلات العمل مع الصحفيين ترتبط بطبيعة شخصية المسؤول أو القيادة التحريرية، وهذه النسبة الأخيرة تلفت الانتباه إلى ضرورة العمل بالفكر المؤسسي الذي لا يرتبط بشخصية القيادة التحريرية؛ نظراً لأن تغير أساليب الإدارة والقيادة وفقاً لكل مسؤول يتولى المسؤولية داخل الجهاز التحريري من شأنه التأثير بالسلب على سير العملية التحريرية والعمل الصحفي برمته، ومن الضروري مناقشة الصحفيين في مشكلاتهم المهنية في محاولة لحل هذه المشكلات والتغلب على العقبات التي تواجههم، ومن ثم يكون هؤلاء الصحفيون أفضل أداء.

جدول (13): مدى اهتمام المسؤولين بآراء المبحوثين ومقترحاتهم

مدى قيام المسؤول بالأخذ بمقترحات العاملين	ك	%
نعم	136	65,1
لا	73	34,9
المجموع	209	100

تبين النتائج الواردة في الجدول (13) ارتفاع درجة اهتمام المسؤولين والقيادات التحريرية بالصحف الكويتية بآراء الصحفيين العاملين بتلك الصحف ومقترحاتهم، وقد بلغت نسبة من يرون أن القيادات التحريرية تأخذ بآراءهم ومقترحاتهم 65,1%، بينما يرى 34,9% أن القيادات التحريرية داخل الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها لا يهتمون بمقترحاتهم ولا يأخذون بها، وهذه النسبة غير قليلة، ويجب على القيادات التحريرية الاهتمام بمناقشة مرؤوسيه من الصحفيين في مشكلات العمل والأخذ بما يقدمونه من مقترحات قد تفيد في تطوير الأداء الصحفي، وهنا نشير إلى أن مجرد اتباع القيادات التحريرية لأسلوب القيادة بالمشاركة ليس كافياً، لضمان تحقيق رضا وظيفي لدى الصحفيين ما لم يتبعه اهتمام بمناقشة مشكلات الصحفيين ووضع مقترحاتهم موضع التنفيذ إذا كانت في صالح العمل بشكل عام وليست شخصية.

جدول (14): مدى سماح المسؤولين المباشرين للصحفيين بأداء العمل وفق أسلوبهم المفضل

مدى سماح المسؤول للعاملين بالعمل وفق أسلوبهم المفضل	ك	%
نعم	99	47,4
أحياناً	90	43,1
لا	20	9,6
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (14) أن 47,4% من المبحوثين قالوا إن مسؤوليهم المباشرين يسمحون لهم بأداء عملهم الصحفي وفق الأسلوب المفضل للصحفيين أنفسهم،

فما قال 43.1 % من المبحوثين إن المسؤولين المباشرين لهم في الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها يسمحون لهم أحياناً بممارسة عملهم وفق أسلوبهم المفضل دون تدخل منهم، وانخفضت نسبة الذين قالوا إن مسؤوليهم لم يسمحوا لهم بممارسة عملهم الصحفي وفق أسلوبهم المفضل، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحتها النتائج الخاصة بأسلوب الإدارة المتبع من قبل القيادات التحريرية في الصحف الكويتية؛ إذ ارتفعت نسبة الأخذ بأسلوب الإدارة والقيادة بالمشاركة، وكذلك اتباع أسلوب مناقشة الصحفيين فيما يتعلق بمشكلاتهم في العمل، وهذا هو المطلوب من أجل ضمان أداء مهني أفضل للصحفيين.

جدول (15): مدى تقديم إدارات الصحف الكويتية حوافز للمحررين لتطوير جودة الأداء الصحفي

مدى تقديم الصحيفة حوافز للعاملين	ك	%
نعم	145	69,4
لا	64	30,6
المجموع	209	100

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى أن إدارات الصحف الكويتية تقدم حوافز للمحررين لتطوير جودة الأداء الصحفي، وقد بلغت نسبة من يؤكدون ذلك 69,4% من الصحفيين عينة الدراسة، في حين قال 30,6% من المبحوثين إن إدارات الصحف التي يعملون بها لا تقدم لهم حوافز لتطوير جودة الأداء الصحفي، وهذه النسبة تقترب من ثلث عدد الصحفيين عينة الدراسة، وهي نسبة غير قليلة توجب على الإدارات الصحفية أن تهتم بعملية الدعم وتقديم حوافز للمتميزين من الصحفيين لتطوير جودة الأداء وتهيئة جو من المنافسة بين الصحفيين للحصول على هذه الحوافز، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للصحفيين، في ضوء اتباع قواعد واضحة في تخصيص هذه الحوافز؛ بحيث يتم ذلك بشكل موضوعي مع الحرص على تقديم الحوافز لمن يستحق من الصحفيين حتى تكون هذه الوسيلة فاعلة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وهو الارتقاء بمستوى أداء الصحفيين.

جدول (16): نوع الحوافز التي تقدمها إدارات الصحف الكويتية للصحفيين

نوع الحوافز	ك	%
مادية	31	21,38
معنوية	35	24,14
النوعان	79	54,48
المجموع	145	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (16) ارتفاع نسبة من قالوا إن الإدارات التحريرية في الصحف التي يعملون بها تقدم لهم حوافز مادية ومعنوية، إذ بلغت 54,5% من إجمالي عدد المبحوثين، وقال 24% منهم إن الإدارات تقدم لهم حوافز معنوية؛ وأخيراً قال 21,4% من الصحفيين عينة الدراسة إن الإدارات تقدم لهم حوافز مادية، وهنا نشير إلى أهمية تقديم الحوافز بمختلف أنواعها للصحفيين كنوع من التحفيز لهم على مواصلة التميز في العمل الصحفي.

جدول (17): مدى توافر قواعد واضحة للترقي والتصعيد في الجهاز التحريري بالصحف الكويتية

مدى توافر قواعد للترقي	ك	%
نعم	79	37,8
لا	52	24,9
لا أعرف	78	37,3
المجموع	209	100

توضح الأرقام الواردة في الجدول (17) والخاصة بمدى توافر قواعد واضحة للترقية والتصعيد في الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، أن 37,8% من الصحفيين عينة الدراسة يرون أن إدارات الصحف التي يعملون بها تتبع قواعد واضحة للترقي والتصعيد، تلاهم في المرتبة الثانية الذين ليس لديهم معرفة فيما يتعلق بهذه القواعد، وكانت نسبتهم 37,3% في حين قال 24,9% منهم إنهم يرون أن الإدارات لا تتبع قواعد واضحة في الترقّي، وهذه النتائج تعكس عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارات الصحف باتباع قواعد واضحة لترقية

الصحفيين وتصعيدهم داخل الجهاز التحريري، كما أنها لا تهتم بإعلام الصحفيين بهذه القواعد وهو ما تعكسه نسبة الذين لا يعرفون شيئاً عن قواعد الترقى داخل الصحف التي يعملون بها.

جدول (18): رؤية المبحوثين لمدى اهتمام القيادات التحريرية في الصحف

التي يعملون بها بالجوانب الإدارية

الوزن المثوي	م	لا يهتم مطلقاً		إلى حد ما		جداً		مدى الاهتمام الوظائف الإدارية
		%	ك	%	ك	%	ك	
84,21	2,53	2,9	6	41,6	87	55,5	116	التنظيم
78,47	2,35	7,7	16	49,3	103	43,1	90	التوجيه
77,19	2,32	14,4	30	39,7	83	45,9	96	الرقابة
71,45	2,14	18,7	39	48,3	101	33	69	التدريب
72,25	2,17	19,1	40	45	94	35,9	75	اتخاذ القرارات
72,9	2,16	16,7	35	50,2	105	33	69	مبدأ الثواب والعقاب
75,76	2,27	11,5	24	49,8	104	38,8	81	تطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل

توضح الأرقام الواردة في الجدول (18) فيما يتعلق بمدى اهتمام القيادات التحريرية في الصحف الكويتية بالجوانب الإدارية، أن التنظيم جاء في مقدمة هذه الجوانب بمتوسط حسابي 2,53 ووزن مثوي 84,21، وبلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ "يهتم جداً" 55,5%، تلاه الذين يرون أن الإدارة تهتم بالتنظيم إلى حد ما بنسبة 41,6%، وجاء جانب التوجيه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,35 ووزن مثوي 78,47، وجاءت الرقابة في المرتبة الثالثة بين هذه الجوانب بمتوسط حسابي 2,32 ووزن مثوي 77,19، ثم تطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,27 ووزن مثوي 75,76، وجاء أخذ الإدارة بمبدأ الثواب والعقاب في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,16 ووزن مثوي 72,9، وفي المرتبة السادسة جاء جانب اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 2,17 ووزن مثوي 72,25، وأخيراً وفي المرتبة السابعة جاء التدريب بمتوسط حسابي 2,14 ووزن مثوي 71,45.

ومن النتائج السابقة يتضح أن الصحفيين عينة الدراسة يرون أن الإدارات التحريرية في الصحف التي يعملون بها لم تهتم بالشكل الكافي بجوانب إدارية مثل: التدريب، واتخاذ القرارات، والرقابة ومبدأ الثواب والعقاب؛ حيث كانت نسبة الذين يرون أنها تهتم جداً أقل من 50% من المبحوثين، وكذلك ارتفاع نسبة الذين يرون أنها تهتم بهذه الجوانب إلى حد ما، ومن ثم نرى ضرورة اهتمام الإدارات الصحفية في الصحف الكويتية بالجوانب الإدارية المختلفة لما لها من تأثير مباشر على جودة العمل الصحفي.

جدول (19): تصور المبحوثين لمنظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها

النقاط	%	1م	2م	3م	4م	5م	6م
		ك	ك	ك	ك	ك	ك
تحقيق الربح وزيادة إيرادات الصحيفة من المصادر المختلفة	28,26	88	9	6	6	5	10
تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى	17,31	42	12	11	8	4	1
الالتزام بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية	13,8	27	13	10	8	7	5
الالتزام بقانون المطبوعات الكويتي	17,85	40	13	12	10	6	6
الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي	13,4	26	10	8	11	13	4
خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم	9,39	13	8	12	5	8	14
مجموع الأوزان الترجيحية	100	2247					

تشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى أن منظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري بالصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين فيها، تتمثل فيما يأتي:

- تحقيق الربح وزيادة إيرادات الصحيفة من المصادر المختلفة جاء في المرتبة الأولى، بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 635 نقطة، بنسبة مقدارها 28,26% من مجموع الأوزان الترجيحية، وحصلت هذه القيمة على ترتيب مرتفع من المبحوثين؛ إذ بلغت نسبة من اختاروا لها الترتيب الأول 88 مبحوثاً من إجمالي عينة الدراسة.
- في المرتبة الثانية جاء الالتزام بقانون المطبوعات الكويتي بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 401 نقطة، بنسبة 17,85%.
- تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى جاء في المرتبة الثالثة، بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 389 نقطة، بنسبة 17,31%.
- الالتزام بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية جاء في المرتبة الرابعة، بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 310 نقطة، بنسبة 13,8%.
- الالتزام بقيم العمل الصحفي وأخلاقياته جاء في المرتبة الخامسة، بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 301 نقطة بنسبة 13,4%.
- خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم جاء في المرتبة السادسة والأخيرة، بمجموع نقاط ترجيحية بلغ 211 نقطة، بنسبة 9,39%.

وتعكس هذه النتائج ومؤشرات الإحصائية وجود اتفاق قوي بين الصحفيين عينة الدراسة على أن إدارات الصحف الكويتية التي يعملون بها تنشغل بتحقيق الربح وزيادة إيرادات الصحيفة من المصادر المختلفة، وقد جاءت هذه في المرتبة الأولى بين القيم، في حين جاءت قيمة خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم في المرتبة الأخيرة بين القيم، وهو ما يعكس عدم اهتمام هذه الإدارات بالقراء الذين

ينبغي أن يكونوا في مقدمة أولويات الصحف؛ لأن الوصول إلى القراء أهم هدف تسعى الصحف إلى تحقيقه.

جدول (20): تصور المبحوثين لخصائص الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها

خصائص الجهاز التحريري	ك	%
الجهاز التحريري يضم قيادات تحريرية ذات كفاءة عالية	80	38,3
الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين علمياً في مجال التخصص	52	24,9
الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال	53	25,4
الجهاز التحريري يضم كفاءات صحفية متميزة في مختلف التخصصات	57	27,3
الجهاز التحريري يضم أجيالاً متعددة من الصحفيين يتبادلون الخبرة	59	28,2
الجهاز التحريري له رؤية واضحة ومحددة في أساليب المعالجة الصحفية	60	28,7
الجهاز التحريري يحترم التقاليد المهنية في معالجته للقضايا والأحداث	72	34,4
ن = 209		

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول (20) فإن الجهاز التحريري بالصحف الكويتية يتسم بمجموعة من السمات والخصائص الإيجابية، جاء في مقدمتها ضم قيادات تحريرية ذات كفاءة عالية بنسبة 38,3%، تلتها في المرتبة الثانية السمة التي توضح أن الجهاز التحريري يحترم التقاليد المهنية في معالجته للقضايا والأحداث بنسبة 34,4%، ثم الجهاز التحريري له رؤية واضحة ومحددة في أساليب المعالجة الصحفية في المرتبة الثالثة بنسبة 28,7%، تلاه الجهاز التحريري يضم أجيالاً متعددة من الصحفيين يتبادلون الخبرة في المرتبة الرابعة بنسبة 28,2%، وجاءت سمة (الجهاز التحريري يضم كفاءات صحفية متميزة في مختلف التخصصات) في المرتبة الخامسة بنسبة 27,3%، تلتها سمة (الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال) في المرتبة السادسة بنسبة 25,4%، وأخيراً جاءت سمة (الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين علمياً في مجال التخصص) في المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة 24,9%.

وتكشف هذه النتائج أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى الصحفيين عينة الدراسة نحو إدارات التحرير بالصحف التي يعملون فيها، وهو ما يشير إلى أن الجهاز التحريري بالصحف الكويتية يضم كفاءات وخبرات تحريرية تمكنها من ممارسة العمل الصحفي بمهارة عالية وتحقيق التميز وضمان جودة الأداء.

جدول (21): تقييم المبحوثين لمدى استقلالية الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها

مدى استقلالية الجهاز التحريري	ك	%
يتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير	54	25,8
يتمتع بالاستقلالية إلى حد ما	135	64,6
لا يتمتع بالاستقلالية مطلقاً	20	9,6
المجموع	209	100

فيما يتعلق بتقييم المبحوثين لمدى استقلالية الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها توضح الأرقام الواردة في الجدول (21) أن هناك نوعاً من التدخل من قبل الإدارات العليا بالصحف في الجهاز التحريري؛ حيث يرى 64,6% من الصحفيين عينة الدراسة أن الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها يتمتع بالاستقلالية إلى حد ما، تلاه الذين يرون أن الجهاز التحريري يتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير بنسبة 25,8%.

وأخيراً جاءت نسبة الذين يرون أن الجهاز التحريري لا يتمتع بالاستقلالية مطلقاً بواقع 9,6%.

وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارات العليا بالصحف الكويتية تمارس أشكالاً من التدخل في شؤون الجهاز التحريري بالصحف التابعة لهم، وهو ما تؤكدته النتائج الواردة في الجدول التالي (22)، وينعكس ذلك على طبيعة الأداء المهني للصحفيين وتراجع استقلالية القرار التحريري الذي سوف يتأثر بتوجهات الإدارة العليا لهذه الصحف.

جدول (22): رؤية المبحوثين لملامح تدخل الإدارة العليا في شؤون الجهاز التحريري

ملاحح تدخل الإدارة العليا في الصحيفة	ك	%
منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات ممّولي الصحيفة	68	32,5
منع نشر الموضوعات التي قد تؤثر في السياسة الاقتصادية للصحيفة	49	23,4
التدخل لتغليظ أو تخفيف حدة الأسلوب المستخدم في المعالجة الصحفية للموضوعات والقضايا	47	22,5
التدخل لتقليل مسؤوليات العناصر المشاغبة من الصحفيين في الجهاز التحريري	26	12,4
التدخل بتوجيه ملاحظات دورية على الأداء العام للصحيفة وكيفية تطويره	38	18,2
ن=209		

توضح الأرقام الواردة في الجدول (22) والمتعلقة برؤية المبحوثين لملاحح تدخل الإدارة العليا في شؤون الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها أن هناك مجموعة من أشكال هذا التدخل في مقدمتها: منع نشر الموضوعات التي تعارض توجهات ممّولي الصحيفة بنسبة 32,5% لتحل المرتبة الأولى، يليها منع نشر الموضوعات التي قد تؤثر في السياسة الاقتصادية للصحيفة في المرتبة الثانية بنسبة 23,4%، ثم التدخل لتغليظ أو تخفيف حدة الأسلوب المستخدم في المعالجة الصحفية للموضوعات والقضايا في المرتبة الثالثة بنسبة 22,5%، يليها التدخل بتوجيه ملاحظات دورية على الأداء العام للصحيفة وكيفية تطويره في المرتبة الرابعة بنسبة 18,2%، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة التدخل لتقليل مسؤوليات العناصر المشاغبة من الصحفيين في الجهاز التحريري بنسبة 12,4%.

وتعد هذه النتائج مؤشراً على تأثر الجهاز التحريري بالصحف الكويتية بتوجهات الإدارات العليا بهذه الصحف، التي تتدخل في شؤون الجهاز التحريري بشكل يتوافق مع توجهات ملاك وممّولي هذه الصحف، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء المهني للصحفيين العاملين بهذه الصحف.

جدول (23): مدى وجود معايير لتقييم أداء الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها

مدى وجود المعايير	ك	%
نعم	146	69,9
لا	63	30,1
المجموع	209	100

النتائج الواردة، في الجدول (23) والمتعلقة برؤية المبحوثين لمدى وجود معايير لتقييم أداء الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها تكشف إدراك الصحفيين عينة الدراسة لوجود هذه المعايير؛ إذ بلغت نسبة من قالوا بوجود معايير 69,9%، مقابل 30,1% يرون عدم وجود معايير محددة لتقييم الأداء، ومن الطبيعي وجود معايير يمكن من خلالها قياس كفاءة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، وهذه المعايير نشير إليها تفصيلاً في الجدول (24).

جدول (24): رؤية المبحوثين لمعايير تقييم أداء الجهاز التحريري

معايير تقييم أداء الجهاز التحريري	ك	%
أرقام توزيع الصحيفة	51	34,93
معدل الإقبال على نشر الإعلانات في الصحيفة	28	19,18
قدرة الجهاز التحريري على التطوير ومواكبة احتياجات القراء	55	37,67
تدفق العمل وانسيابيته داخل الأقسام المختلفة في الصحيفة دون مشكلات	33	22,6
المقارنة بالصحف الأخرى المنافسة	52	35,62
ن = 146		

توضح البيانات الواردة في الجدول (24) أن هناك معايير محددة تتم من خلال تقييم أداء الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، تأتي في مقدمتها قدرة الجهاز التحريري على التطوير ومواكبة احتياجات القراء بنسبة 37,67%، يليها معيار مقارنة الأداء الصحفي بالصحف الأخرى المنافسة في المرتبة الثانية بين المعايير بنسبة 35,62%، ثم أرقام توزيع الصحيفة في المرتبة الثالثة بنسبة 34,93%، ثم تدفق العمل وانسيابيته داخل الأقسام المختلفة في الصحيفة

دون مشكلات في المرتبة الرابعة، بنسبة مئوية بلغت 22,6%، وأخيراً معدل الإقبال على نشر الإعلانات في الصحيفة في المرتبة الخامسة بنسبة 19,18%.

وتشير هذه النتائج إلى تنوع المعايير التي تستخدمها الإدارات الصحفية في تقييم أداء الأجهزة التحريرية بهذه الصحف، وهو ما يعكس حرص هذه الإدارات على تحقيق المنافسة مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى في الكويت بهدف التطوير ومواكبة المستجدات.

ولكن يؤخذ على إدارات الصحف الكويتية عينة الدراسة - وفقاً لإجابات الباحثين - الاعتماد في تقييم الأداء على حجم التوزيع وحجم الضخ الإعلامي؛ ما يعني إهمال القيادات الإدارية في هذه الصحف لمعايير تقييم ومراقبة جودة أداء المنتج الصحفي، وربما يعزى ذلك إلى ازدياد حجم المنافسة وتعدد قنواتها في المجال الإعلامي عموماً، وانسحاق المعالجة الإعلامية للقضايا وراء تحقيق السبق الإعلامي لتوسيع قاعدة الانتشار لجذب مزيد من الإعلانات، بصرف النظر عن مراعاة تحقيق المسؤولية الاجتماعية للصحافة في التعبير الواقعي عن قضايا المجتمع أو الالتزام بقيم المهنة وأخلاقياتها.

جدول (25): مدى وجود مقترحات لدى الباحثين لتطوير تنظيم الجهاز التحريري بالصحيفة التي يعملون بها

مدى وجود مقترحات لتطوير تنظيم الجهاز التحريري	ك	%
نعم	88	42,1
لا	121	57,9
المجموع	209	100

تشير نتائج الجدول (25) إلى وجود مقترحات للباحثين لتطوير تنظيم الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها، وقد قدم 42,1% من إجمالي عدد الصحفيين عينة الدراسة مقترحات، بينما لم يقدم 57,9% من الباحثين مقترحات، وتعكس هذه النتيجة - على الرغم من انخفاض عدد الراغبين في تقديم مقترحات مقارنة بغير الراغبين - أن هناك رغبة بين الصحفيين في تطوير الجهاز الإداري بالصحف التي

يعملون بها، وقد أورد عدد من المبحوثين مجموعة من المقترحات بهذا الشأن، نجملها فيما يأتي:

- التحفيز الدائم وخلق جو من المنافسة بين الصحفيين.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في الإدارة الإعلامية.
- وجود خطة واضحة ومفهومة بناء على دراسات علمية تخدم أهداف الصحف الكويتية.
- الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الصحفية والتركيز على الكفاءات المهنية التي تلم بطبيعة العمل الصحفي وخصائصه.
- اتباع قواعد محددة وواضحة في الترقّي والتّصعيد الإداري وتطبيقها بشكل موضوعي.
- تأهيل وتدريب جميع الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية.
- اختيار القيادات الصحفية على أساس معيار الكفاءة وليس الأقدمية.
- إشراك الصحفيين في اتخاذ القرارات التحريرية والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات؛ بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم ضمان جودة الأداء الصحفي.
- استطلاع رأي الصحفيين حول نظم الإدارة المتبعة والأخذ بمقترحاتهم.
- التقدير المادي والمعنوي للصحفيين المتميزين لتعزيز روح التنافس والإبداع بينهم.

نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

أولاً- تؤثر المتغيرات الديموجرافية على رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة وشكل العلاقة مع الرؤساء ومدى الاستقلالية في العمل.

جدول (26): تأثيرات العوامل الديموجرافية للمبحوثين على المتغيرات الأساسية للبحث

المتغيرات الديموجرافية	المتغيرات التابعة	أسلوب الإدارة	شكل العلاقة مع الرؤساء	مدى الاستقلالية في العمل
النوع	كا ^٢	2,396	10,586**	,693
	المعنوية	,494	,014	,707
	درجة الحرية	3	2	2
	معامل التوافق	-	,220	-
الجنسية	كا ^٢	,587	6,330	2,710
	المعنوية	,899	,097	,258
	درجة الحرية	3	2	2
	معامل التوافق	-	-	-
التخصص الدراسي	كا ^٢	4,505	4,966	4,031
	المعنوية	,212	,174	,133
	درجة الحرية	3	2	2
	معامل التوافق	-	-	-
الخبرة	كا ^٢	10,894	15,876**	1,600
	المعنوية	,092	,014	,809
	درجة الحرية	6	4	4
	معامل التوافق	-	,266	-

يوضح الجدول السابق (26) نتائج قيم اختبار كا² لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية (النوع والجنسية والتخصص الدراسي وعمق الخبرة المهنية) على متغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة وشكل العلاقة مع الرؤساء ومدى الاستقلالية في العمل عن الرؤساء، كما يتضح من الجدول عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الديموجرافية محل البحث على متغيرات الدراسة الأساسية باستثناء عاملي النوع والخبرة المهنية اللذين أثرا على رؤية المبحوثين لشكل العلاقة مع الرؤساء؛ فقد كان الذكور وكذلك ذوو الخبرة المرتفعة يرون أن العلاقة أكثر تعاوناً وإيجابية من الإناث ومن ذوي الخبرة المنخفضة والمتوسطة.

فمن حيث تأثير النوع على شكل العلاقة بلغت قيمة كا² 10,586 بمعنوية بلغت 0,014، وبلغت قيمة معامل التوافق 0,22؛ أي أن العلاقة ضعيفة، أما من حيث تأثير عامل

الخبرة على شكل العلاقة مع الرؤساء فقد بلغت قيمة كا² 15,876 بمعنوية بلغت 0,014، وبلغت قيمة معامل التوافق 0,266؛ أي أن العلاقة ضعيفة أيضاً.

ومن تلك النتائج يمكن القول بصحة الفرض الأول بشكل جزئي؛ حيث ثبت تأثير متغيري النوع والخبرة على شكل العلاقة مع الرؤساء، بينما ثبت عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين بقية المتغيرات.

ثانياً- تؤثر رؤية المبحوثين لمدى اهتمام قيادات الصحف الكويتية بوظائفها الإدارية على رؤيتهم لكل من أسلوب إدارة تلك الصحف، وشكل علاقتهم بهذه القيادات، و مدى استقلاليتهم عن الإدارة.

جدول (27): معامل ارتباط سبيرمان بين جودة أداء الرؤساء لوظائفهم الإدارية ومتغيرات رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة والعلاقة مع الرؤساء ومدى الاستقلالية عن الجهاز الإداري

المتغيرات أفقياً ورأسياً	رؤية المبحوثين لأسلوب الإدارة	رؤية المبحوثين لشكل العلاقة مع الرؤساء	رؤية المبحوثين لمدى استقلاليتهم عن الإدارة	جودة أداء الرؤساء لوظائفهم الإدارية
معامل الارتباط	-	**329	**288	**430
المعنوية	-	,000	,000	,000
العدد	-	209	209	209
معامل الارتباط	**329	-	**366	**556
المعنوية	,000	-	,000	,000
العدد	209	-	209	209
معامل الارتباط	**288	**366	-	**461
المعنوية	,000	,000	-	,000
العدد	209	209	-	209

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (27) أن جميع العلاقات دالة إحصائياً، وهي جميعها ذات ارتباط موجب؛ أي أنها طردية؛ بمعنى أنه كلما زادت جودة أداء الرؤساء لوظائفهم الإدارية ارتبط ذلك إيجاباً بأسلوب الإدارة المتبع وشكل العلاقات بين الصحفيين والإدارة العليا ورؤية الصحفيين لمدى استقلاليتهم في اختيارهم للموضوعات الجديرة بالتغطية الصحفية.

ومن نتائج هذا الجدول يتضح صحة الفرض الثاني؛ إذ ثبت وجود تأثير لجودة أداء الرؤساء لوظائفهم الإدارية على بقية المتغيرات.

خاتمة الدراسة وخلاصة نتائجها

سعت هذه الدراسة إلى توصيف أساليب تنظيم الجهاز التحريري وإدارته بالصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين فيها، وما يرتبط بذلك من رصد حدود تدخل الإدارة العليا في شؤون الجهاز التحريري وتوجهاته المهنية، وتعرف خصائص الجهاز التحريري في الصحف الكويتية وسماته، بشكل يمكن من الخروج بمؤشرات تعين في الحكم على كفاءة العمل وتدفعه داخل الصحف الكويتية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (209) مفردات من الصحفيين، يمثلون مختلف الصحف الكويتية، وأظهرت مجموعة من النتائج، نوجز أبرزها فيما يأتي:

1 - كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن أكثر من نصف العينة (59,3%) يرون أن أسلوب الإدارة المتبع في الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها هو أسلوب الإدارة الديمقراطية "القيادة بالمشاركة"، تلاه أسلوب الإدارة التسلطية "القيادة الفردية" (19,1%)، وهناك أسلوب ثالث هو أسلوب الإدارة والقيادة غير الموجهة؛ أي تخلي الإدارة عن مسؤوليتها وتركها للأفراد (8,1%)، كما أشارت النتائج إلى شيوع روح التعاون والإيجابية داخل الصحف الكويتية من وجهة نظر الصحفيين العاملين فيها.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الأسلوب الأنسب من وجهة نظر الصحفيين العاملين بهذه الصحف هو نمط الإدارة والقيادة الديمقراطية؛ أي (القيادة بالمشاركة) وأوردوا عدداً من المبررات لتفضيلهم لهذا النوع من أساليب الإدارة، أبرزها: أن الإدارة الديمقراطية

تأخذ في اعتبارها معوقات العمل، واقتراحات الصحفيين للتحسين والتطوير، وتوفر المناخ المناسب للارتقاء بمستوى الأداء؛ نتيجة تحقق الرضا الوظيفي للصحفيين، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يتيح فرصة لإيجاد حلول كثيرة لمشكلات العمل، قد لا يمكن التوصل إليها مع أنماط أخرى من القيادة.

وفي ضوء الأساليب المتبعة في إدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية أظهرت النتائج الميدانية ارتفاع نسبة مناقشة القيادات التحريرية لمشكلات مرؤوسيه من الصحفيين في العمل، وأن هذه القيادات تأخذ بمقترحات وآراء الصحفيين فيما يخص مجريات العمل، كما أشار غالبية الصحفيين عينة الدراسة (90,5%) إلى أن المسؤولين المباشرين لهم في العمل يسمحون لهم (نعم بنسبة 47,4% وأحياناً بنسبة 43,3%) بممارسة عملهم وفق أسلوبهم المفضل دون تدخل من هؤلاء المسؤولين، كذلك ارتفعت نسبة اهتمام القيادات التحريرية بتقديم حوافز مادية ومعنوية للصحفيين بهدف تطوير جودة الأداء الصحفي.

وعلى الرغم من اتباع الأسلوب الديمقراطي في إدارة الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، فإن النتائج أظهرت عدم الاهتمام الكافي من قبل كثير من القيادات التحريرية بتوفير قواعد محددة وواضحة للترقي والتصعيد الوظيفي داخل الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، من ناحية أخرى أظهرت النتائج اهتمام القيادات التحريرية في هذه الصحف بعدد من الجوانب الإدارية، في مقدمتها التنظيم والتوجيه والرقابة والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب واتخاذ القرارات والتدريب.

2 - فيما يتعلق بتصورات الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية لمنظومة القيم التي تحكم توجهات الجهاز التحريري فيها أوضحت النتائج الميدانية وجود مجموعة من القيم جاءت بالترتيب على النحو الآتي: تحقيق الربح وزيادة إيرادات الصحيفة من المصادر المختلفة، الالتزام بقانون المطبوعات الكويتي، تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى، الالتزام بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية، الالتزام بقيم العمل الصحفي وأخلاقياته، خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم، ولعل مجيء القيمة الخاصة بخدمة القراء ومراعاة احتياجاتهم وتلبية اهتماماتهم في مرتبة متأخرة بين مجموعة القيم يعكس عدم

الاهتمام الكافي بالقراء الذين ينبغي أن يكونوا في مقدمة أولويات الصحف؛ لأن الوصول إلى القراء أهم هدف تسعى الصحف إلى تحقيقه.

3 - كشفت النتائج الميدانية أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية عينة الدراسة نحو إدارات التحرير فيها، وهو ما يشير إلى أن الجهاز التحريري بالصحف الكويتية يضم كفاءات وخبرات تحريرية تمكنها من ممارسة العمل الصحفي بمهارة عالية وتحقيق التميز وضمان جودة الأداء؛ إذ أظهر التطبيق الميداني مجموعة من السمات والخصائص الإيجابية المميزة للجهاز التحريري بالصحف الكويتية، جاءت مرتبة على النحو التالي: الجهاز التحريري يضم قيادات تحريرية ذات كفاءة عالية، الجهاز التحريري يحترم التقاليد المهنية في معالجة القضايا والأحداث، الجهاز التحريري له رؤية واضحة ومحددة في أساليب المعالجة الصحفية، الجهاز التحريري يضم أجيالاً متعددة من الصحفيين يتبادلون الخبرة، الجهاز التحريري يضم كفاءات صحفية متميزة في مختلف التخصصات، الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال، الجهاز التحريري يضم محررين مؤهلين علمياً في مجال التخصص.

4 - كشفت النتائج الميدانية أن الإدارات العليا بالصحف الكويتية تمارس أشكالاً من التدخل في شؤون الجهاز التحريري بالصحف التابعة لهم، ومن ثم ينعكس على طبيعة الأداء المهني للصحفيين وتراجع استقلالية القرار التحريري الذي سوف يتأثر بتوجهات الإدارة العليا لهذه الصحف، وملامح هذا التدخل تمثلت في: منع نشر الموضوعات التي تعارض توجهات مموّلي الصحيفة، منع نشر الموضوعات التي قد تؤثر في السياسة الاقتصادية للصحيفة، التدخل لتغليظ أو تخفيف حدة الأسلوب المستخدم في المعالجة الصحفية للموضوعات والقضايا، التدخل بتوجيه ملاحظات دورية على الأداء العام للصحيفة وكيفية تطويره، التدخل لتقليل مسؤوليات العناصر المشاغبة من الصحفيين في الجهاز التحريري.

ولعل هذه الأشكال من التدخل انعكست على تقييم الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية لمدى استقلالية الجهاز التحريري فيها؛ حيث أوضحت النتائج ارتفاع نسبة الصحفيين الذين يرون أنهم يتمتعون بالاستقلالية إلى حد ما في ممارسة عملهم، وهو

ما يوجب التنبيه على ضرورة التقليل من أوجه تدخل الإدارات العليا بالصحف في شؤون الجهاز التحريري فيها؛ لأنه عصب الأداء الصحفي ويتأثر بشكل مباشر بهذه الأشكال من التدخل؛ ذلك لأن العمل الإعلامي بصفة عامة والصحفي بصفة خاصة لا يمكن أن يؤدي دوراً ملوساً في المجتمع إلا إذا توافر له جو من الاستقلالية.

5 - أظهرت النتائج وجود مجموعة من المعايير التي تتبعها الإدارات العليا بالصحف الكويتية لتقييم أداء الجهاز التحريري فيها، وتمثلت هذه المعايير على التوالي في: قدرة الجهاز التحريري على التطوير ومواكبة احتياجات القراء، مقارنة الأداء الصحفي بالصحف الأخرى المنافسة، أرقام توزيع الصحيفة، تدفق العمل وانسيابيته داخل الأقسام المختلفة في الصحيفة دون مشكلات، معدل الإقبال على نشر الإعلانات في الصحيفة.

وتعكس هذه النتائج تنوع المعايير التي تستخدمها الإدارات الصحفية في تقييم أداء الأجهزة التحريرية بالصحف الكويتية، كما تشير إلى حرص هذه الإدارات على تحقيق المنافسة مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى في الكويت؛ بهدف التطوير ومواكبة المستجدات، والمهم أن يكون الدافع لاستخدام هذه المعايير هو الإلمام بحقيقة الوضع الراهن لهذه الصحف ومن ثم الرغبة في تطوير الأداء وتحقيق الجودة في الممارسة الصحفية.

6 - أوضحت النتائج الميدانية أن هناك رغبة لدى الصحفيين العاملين بالصحف الكويتية في تطوير الجهاز الإداري فيها، وقد طرح المبحوثون مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في تطوير أداء الجهاز التحريري بالصحف الكويتية، منها: التحفيز الدائم وخلق جو من المنافسة بين الصحفيين، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في الإدارة الإعلامية، وجود خطة واضحة ومفهومة بناء على دراسات علمية تخدم أهداف الصحف الكويتية.

الهوامش والمراجع

- (*) هذا البحث تم تمويله ودعمه من قبل إدارة الأبحاث بجامعة الكويت تحت رقم (AM03/15).
- (1) الدوسري، عادي محمد: "دور التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات الإعلامية": دراسة ميدانية على مؤسسة تليفزيون الشرق الأوسط (MBC العامة وقناة العربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية: كلية الآداب، قسم الاجتماع، 2010.

- (2) محمد، محمد سيد: اقتصاديات الإعلام والمؤسسة الصحفية، القاهرة: مكتبة كمال الدين، 1979، ص 49.
- (3) بطرس، صليب: إدارة الصحف، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1974، ص 13.
- (4) أبو إصبع، صالح؛ خالد، خالد محمد: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، عمان: آرام للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، ص 64.
- (5) "دور التنمية الإدارية في إدارة المؤسسات الإعلامية"، ص 157.
- (6) غالي، محرز حسين: "أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي"، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، مج 10، ع 2، يوليو/ ديسمبر 2010، ص 122.
- (7) المسلمي، إبراهيم عبدالله: إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع، 1995، ص 68.
- (8) شريفي، خالد: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: جريدة الخبر نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر 03: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2011، ص 70.
- (9) Staten, Clark: "Participative Management: A Theory for the Future", Management Advisor, Vol. 3, No. 2, May 1997, pp: 159-170.
- (10) نقلاً عن: غالي، محرز حسين: "اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم (2004 - 2014)"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007، ص 85.
- (11) Gade, Peter: "The Cultural Transformation: A Comparison of Management and Rank and File Attitudes Towards a Conceptual Model of Organizational Development, 2001", Available at: <http://list.msu.edu>
- (12) Martin, Hugh: "Modeling Strategy for Mass Media: A Resource-based Approach, 1998", Available at: <http://list.msu.edu>
- (13) "اتجاهات النخب الصحفية المصرية نحو مستقبل صناعة الصحافة في مصر خلال العقد القادم"، ص 65.
- (14) شاكر، عطا الله أحمد: "إدارة المؤسسات الإعلامية"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015، ص 147-148.
- (15) "إدارة المؤسسات الإعلامية"، ص 154.
- (16) عزت، محمد فريد محمود: إدارة المؤسسات الإعلامية، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 123.

- (17) "أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي"، ص 121.
- (18) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية": جريدة الخبر نموذجاً، ص 70.
- (19) غالي، محرز حسين: "العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية في الصحف المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2003.
- (20) مذكور، مرعي: "الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ع 18، يناير/ مارس 2003، ص 185 - 235.
- (21) الصفتي، نوال عبدالعزيز: "إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ع 12، يوليو/ سبتمبر 2001، ص 77 - 104.
- (22) Association for Education in Journalism and Mass Communication, Media Management, and Economic- the Annual Report", **Available at:** <http://aeJmc.org/enevts/convention/abstracts/2007>
- (23) Beam, Randal: "Organizational Goals and Priorities and Job Satisfaction of U.S. Journalists", **Journalism and Mass Communication Quarterly**, Spring 2006, pp: 169-182.
- (24) Lowery, Wilson: "Commitment to Newspaper- TV Partnering: A Test of the Impact of Institutional Isomorphism", **Journalism and Mass Communication Quarterly**, Vol.82, No.3, Autumn 2005, p:495.
- (25) Media Management and Economics", Available at: <http://aeJmc.org/events/convention/abstracts/2003>
- (26) Schierhorn, Ann and Others: "News Room Team Enjoy Rapid Growth in 1990s", **Newspaper Research Journal**, Vol.22, No.3, 2001, pp:2-15.
- (27) Majid, Roya & Boudeau, Timothy: "Chain Ownership, Organizational Size and Editorial Role Perceptions", **Journalism & Mass Communication Quarterly**, Vol.72, No.4, Winter 1995, **Retrieved from** http://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=comm_facpubs.
- (28) Bordem, Sandra: "A Model for Evaluating Journalist's Resistance to Business Constrains", **Journal of Media Ethics**, Vol.15, 2000, p: 37.
- (29) "أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين

ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي"، ص 125.

(30) معامل الثبات هو نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي للدرجات وهو القيمة العددية لارتباط الاختبار بنفسه، ومعامل الثبات المناسب هو 0,7 فأكثر، للمزيد انظر:

مراد، صلاح أحمد؛ وسليمان، أمين علي: الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية: "خطوات إعدادها وخصائصها"، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2002، ص 360 - 368.