نحو رؤية بديلة لأنماط ملكية الصحف القومية فى مصر

د/ محرز حسين غالى
مدرس الصحافة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة

سعت الكثير من الدراسات والكتابات الممتدة عبر العقدين الأخيرين إلى تحليل أوضاع الصحف القومية ومشكلاتها على الصعيد الإدارى والاقتصادى والمهنى، وقد اتفقت معظمها فى أن نمط ملكية الدولة لهذه الصحف يُعَدّ السبب الرئيسى فى تفاقم مشكلاتها وأوضاعها المختلفة والتى نجملها على النحو التالى:

١- الأوضاع الإدارية والتنظيمية:

وقد بدأت هذه الكتابات بنقد مفهوم "الصحف القومية" نفسه، معتبرة أن استمرار التشريع الحالى المطبق بشأن تنظيم الصحافة فى مصر (القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٩٦م) فى إقرار حق الدولة فى تملك هذه الصحف والسيطرة عليها وفقًا لأحكام المادة (٥٥) من الباب الثالث المسمى "الصحف القومية"، يمثل إشكالية قانونية تتجلى ملامحها فى:

- التمسك والإصرار على استخدام مصطلح غامض وغير محدد، لم يُتفق على دلالته فى أية مرحلة زمنية: "القومية" منذ صدور قانون تنظيم الصحافة رقم (٥٦) لسنة ١٩٦٠م، وهو الأمر الذى تزامن معه استمرارية التساؤل؛ وما المقصود بالقومية؟

- وإذا حاول البعض أن يجيب بأنها "قومية" بحكم القانون؛ لأنها تعبر عن الشعب، وتعرض آراء وأفكار كل القوى الفعلية فى المجتمع بصرف النظر عن توجهاتهم وآرائهم، فلنا أن نتساءل – أنه حتى بافتراض حدوث ذلك – ألا تتناقض

هذه الصياغة سياسيًّا وصحفيًّا اليوم مع التوجه الأيدلوجى السياسى والاقتصادى للدولة القائم على التعددية السياسية والحرية الاقتصادية؟!

- ولنا أن نتساءل أيضًا: وهل لا يكفى لدحض هذا المعنى وعدم تحققه، ما اتفقت عليه نتائج العديد من الدراسات التى اهتمت بتحليل مضمون هذه الصحف فى فترات تاريخية مختلفة، وتوصلت إلى أن الأمر لم يتجاوز مجرد الصياغة التى لا يدعمها واقع الممارسة الصحفية فى معظم هذه الفترات؟![1].

- التمسك والإصرار على تأكيد فكرة تأسيس "علاقة تبعية" بين الدولة والمؤسسات الصحفية "القومية" وأنها علاقة عضوية وممتدة لها متطلباتها وضروراتها، وتأثيراتها الفكرية والعلمية المقصودة ... ولعل التأكيد القانونى على ديمومة هذه العلاقة طوال فترات تاريخية مختلفة قد صبغ هذه المؤسسات والصحف الصادرة عنها بصبغة "الحكومية" أو "شبه الرسمية"، وأوجد من لا يزال ينظر إلى محررى هذه الصحف على أنهم أتباع السلطة الذين يجب عليهم مناصرتها ظالمًا أو مظلومًا[2].

- التمسك والإصرار على عدم الرغبة فى التخلص من الفجوة القائمة بين (المالك القانونى) و (المالك الفعلى) للمؤسسات الصحفية القومية، خاصة وأن الممارسات العملية لهذا الأخير، قد ساهمت ــ إلى حد بعيد ــ فى تحجيم وإضعاف دور هذا المالك الأصلى فى المتابعة والرقابة وغيرها، مما خلق معه مشكلات إدارية ضخمة نرصدها فيما يلى:

- تصاعد نفوذ نمط الإدارة "المركزية الفردية" وسيادته على غيره من أنماط الإدارة الحديثة، حيث توجه كثير من هذه المؤسسات، وتدار من خلال الرئيس الفرد، سواء كان رئيس مجلس الإدارة أو رئيس التحرير أو هما معًا، إذا كان شخصًا واحدًا (كحال معظم المؤسسات الصحفية القومية وصحفها قبل صدور القرار الأخير لمجلس الشورى بشأن إجراء بعض التعديلات على المواقع القيادية للصحف، بإقصاء عدد من رؤساء مجالس إدارات ورؤساء تحرير الصحف القومية واستبدالهم بقيادات جديدة، حيث روعى فى التشكيل الجديد الفصل بين منصبى رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير فى عدد من المؤسسات الصحفية القومية مثل الأهرام، ودار التحرير، ودار أخبار اليوم،

ودار روز اليوسف)، فمع تخلى المالك القانونى (مجلس الشورى) عن ممارسة سلطاته الإدارية قبل هذه المؤسسات، والاكتفاء بتعيين قياداتها، تحولت هذه القيادات إلى "ملاك فعليين" أو فى أحسن الأحوال يقومون بدور المالك، فأطلق لهم هذا الوضع حرية التصرف وفق رؤاهم الشخصية، وأصبحت سلطاتهم مطلقة لا معقب عليها، الأمر الذى أدى إلى شيوع مصطلحات ومقولات ترددها جماعات التنظيم غير الرسمى فى بعض هذه المؤسسات مثل "التكايا"، و"المقاطعات الخاصة"، و"العزب الصحفية"[٣].

- غلبة الاهتمام بمدى توافر المعايير السياسية والأمنية والثقة والولاء للسلطة السياسية فى مواجهة اعتبارات الكفاءة والخبرة المهنية والمهارات القيادية فيمن يتولى منصب رئيس مجلس إدارة المؤسسة الصحفية القومية أو رئيس التحرير، فى كثير من الفترات والتجارب، وهو التوجه الذى أفرز مشكلة إدارية مركبة: فمرة يصعد أنصاف الموهوبين صحفيًّا وإداريًّا، ومرة أخرى أصحاب الحظوة لدى السلطة، لتبوأ هذين المنصبين، وفى المقابل تحرم هذه المؤسسات من عدد من الطاقات والكفاءات التى ربما كانت تصلح أكثر لهذا الموقع لو أتيحت لها الفرصة، وتبدلت معايير الاختيار، كذلك تتراجع فرص الأجيال الجديدة ــ التى تمثل دماء جديدة أيضًا ــ فى العمل الصحفى فى هذه المؤسسات.
- غلبه التوجه نحو تبنى صيغة الجمع بين منصبى رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير ــ لفترات زمنية طويلة قبل صدور التعديلات الأخيرة ــ وهو ما يتنافى مع أبسط قواعد الإدارة الحديثة التى تؤكد على ما يُسمَّى "نطاق القدرة" أو "التمكن للفرد المدير" (Span of Management) من ناحية، والتوجه العالمى نحو الفصل بين الإدارة والتحرير فى مؤسسات الصحافة الكبرى من ناحية ثانية، الأمر الذى أفرز تأثيرات سلبية كثيرة عانت منها علاقات العمل داخل هذه المؤسسات[٤].
- عدم وجود آليات فعلية محددة وواضحة لمحاسبة القيادات الإدارية للمؤسسات الصحفية القومية تتيح إمكانية عزلهم فى حالة فشلهم أو عدم صلاحيتهم، خلافًا للمبدأ الإدارى المعروف "تلازم السلطة والمسئولية"، حيث

لم يسجل الواقع المهنى خلال العقود الماضية حالة واحدة تم خلالها عزل رئيس مجلس الإدارة أو رئيس تحرير فى إحدى المؤسسات الصحفية القومية لأسباب إدارية أو اقتصادية، بالرغم من أن كثيرًا منها تواجه خسائر لا تخفى على أحد[٥].

- غياب ممارسة الديمقراطية الداخلية فى معظم المؤسسات الصحفية القومية، وغياب مظاهر "الإدارة الجماعية" التى استهدفها القانون من خلال التشكيلات الإدارية الثلاث المسئولة عن تسيير شئون المؤسسة الصحفية القومية إداريًا وماليًا وتحريريًا، وهى: مجلس الإدارة، والجمعية العمومية، ومجلس التحرير، نتيجة غلبة أسلوب التعيين على أسلوب الانتخاب فى تشكيل هذه الهيئات، مما أضفى عليها الطابع الحكومى أو شبه الرسمى، كذلك قصور هذه التشكيلات الإدارية وعدم فاعليتها فى ممارسة صلاحياتها واختصاصاتها المهمة والواسعة، التى أقرها القانون، أو الاكتفاء بممارستها بشكل شكلى فقط، مما أفسح المجال للمركزية الإدارية على حساب الإدارة الجماعية[٦].

وقد رصدت "أميرة العباسى" مجموعة من التأثيرات السلبية التى أفرزتها الأوضاع السابقة على بيئة العمل الصحفى وعلاقاته فى المؤسسات الصحفية القومية نجملها فيما يلى[٧]:

- فى ظل غياب الديمقراطية الداخلية فى إدارة العمل التحريرى ــ كما أشرنا ــ تتعدد الآليات الإدارية السلبية التى تستخدمها جهات الإدارة فى بعض هذه المؤسسات للسيطرة على المحررين الذين يعبرون عن تحفظهم أو رفضهم الصريح لبعض الممارسات الإدارية أو التحريرية فى مؤسساتهم منها:

- الحد أولاً بأول من أية جماعة تبدى استعدادها للتكتل أو المعارضة أو دعم الانحراف عن خط الجريدة أو المؤسسة أو توجهات الرؤساء، بخلق مجموعة ولاء بديلة، أو ما يُسمَّى (الشللية) أو (أهل الحظوة)، بما يصيب فكرة "فريق العمل" فى مقتل.
- تتيح السلطة التقديرية الواسعة الممنوحة لقيادات المؤسسة القومية الإدارية والتحريرية تبنى منظومة للثواب والعقاب ماديًا ومعنويًا، تضمن لها السيطرة

والضبط الاجتماعى والمهنى، فأحيانًا تتعدد الترقيات والعلاوات والمزايا لأحد العاملين أو فئة نوعية منهم، أكثر من غيرهم دون مبرر موضوعى واضح فى بعض الأحيان، والعكس صحيح أيضًا.

- تبنى آلية سلبية "لتطبيع" المحررين داخل عدد من المؤسسات الصحفية القومية، تقوم على ضرورة أن يفهم المحرر الجديد ــ والقديم أيضًا ــ أن تجنب العقاب أو الخوف من وقوعه، يتحقق بالخضوع لمعايير سياسة الجريدة وتوجهات الرؤساء فى العمل، أكثر من التزامه بمعتقداته الشخصية التى قد يحملها عند بدء العمل فيها، كذلك فاستغلال رغبة المحرر فى الاستمرار فى عمله الصحفى، ورغبته فى الترقى فى ظل ظروف وضغوط كسب لقمة العيش الموجودة فى الذهن الجمعى للمحررين، ورضاه الاجتماعى المتحقق بانتمائه للجماعة الصحفية، تمثل دوائر ضغط تستخدمها الإدارة بشكل سلبى لتحقيق هذا الهدف.

وقد ساهمت هذه الآليات فى خلق بيئة عمل يمارس فيها الصحفى فى هذه المؤسسات قدرًا واسعًا من الرقابة الذاتية على عمله، ربما يصل به إلى أن يكون "ملكيًّا" أكثر من "الملك"، مما أثر فى مستوى الكفاءة والأداء المهنى.

- وجود تمايزات واسعة بين المؤسسات الصحفية القومية، فيما يتعلق باللوائح المنظمة للعمل داخل هذه المؤسسات، أما لغيابها أو لعدم تفعيلها، الأمر الذى تسبب فى وقوع خلافات حادة بين الإدارة والعاملين فى بعض هذه المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بمسائل الأجور والترقيات والعلاوات والمكافآت والجزاءات.. حيث تغيب الجداول الخاصة بتوصيف الوظائف لكل فئة من الفئات العاملة بالمؤسسة ــ خاصة فئة الصحفيين ــ والتى تشمل تحديدًا للمهام والاختصاصات لكل عمل، وهيكلاً تنظيميًّا محددًا ومكتوبًا يشير إلى خطوط السلطة والمسئولية، الأمر الذى ترتب عليه اختلاف مسميات العمل الواحد فى المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات المختلفة، وتباين الأجور بين الشاغلين لوظيفة واحدة، وهو ما أشاع درجات من الإحساس بفقدان العدالة وعدم الطمأنينة، وأحيانًا الحقد والسخط تجاه هذه الممارسات.

- تزايد حدة ظاهرة البطالة المقنعة بين الصحفيين فى كثير من المؤسسات الصحفية القومية، خاصة مع عجز إدارات هذه المؤسسات عن توظيف العمالة الزائدة، وعجز إصداراتها الجديدة عن استيعابها، الأمر الذى يلقى على عاتق إدارات هذه المؤسسات بأعباء مالية تفوق طاقاتها لتغطية بند الأجور والتأمينات فقط لهذه العمالة، التى لا تقدم قيمة مضافة حقيقية، إلى جانب ما تسببه من آثار نفسية سيئة فى نفوس المحررين "العاطلين" عن العمل.

٢- على صعيد الأداء الاقتصادى ومشكلات التمويل:

أكدت العديد من الدراسات والكتابات أن الصحف القومية والمؤسسات الصادرة عنها تعانى من الكثير من المشكلات المتصلة بقوائمها المالية وأدائها الاقتصادى كان أبرزها:

- اختلال الهياكل التمويلية والاقتصادية للعديد من المؤسسات الصحفية القومية، بالرغم من محاولات الإدارة المستمرة فى التعتيم عليه وعدم إثارته، والمشكلة الأكثر خطرًا هى تعويل إدارات هذه المؤسسات الخاسرة على الدولة لسد العجز فى ميزانياتها، دون بذل محاولات جادة وملموسة لتغيير هذه الأوضاع، ولعل ما فجرته قضية إشهار "إفلاس مؤسسة دار التعاون" - المملوكة للدولة - كأول سابقة فى تاريخ المؤسسات الصحفية القومية فى مارس ٢٠٠٤م ما يدلل على ذلك، إضافة لمؤشرات أخرى كثيرة تؤكد تزايد خسائر مؤسسات أخرى كبيرة، وتراجع معدلات ربحيات مؤسسات أخرى(٨).

- عدم قيام المؤسسات الصحفية القومية بنشر ميزانياتها التقديرية والسنوية وحساباتها الختامية فى كل عام، كما ينص القانون فى مادته (٣٣)، وغياب دور الجهاز المركزى للمحاسبات عن مراجعة هذه الميزانيات وإعداد التقارير الخاصة بنتائج الفحص، وإخطار الجهات المسئولة عنها(٩).

- استمرارية جمود الفكر الإدارى الصحفى فى تعامله مع سياسات التوزيع أو التسويق الصحفى، الذى من المفترض أن تشكل عائداته مصدرًا مهمًّا وأوليًّا من مصادر التمويل فى المؤسسات الصحفية القومية، التى تسيطر مطبوعاتها على حصة كبيرة من السوق القرائية الصحفية عمومًا، بحكم تعدد الإصدارات واتساع نطاق

توزيعها، فعلى صعيد السياسات التوزيعية، وبرامج تنشيط المبيعات، وعلى صعيد السياسات التوزيعية، خاصة المستحدثة منها، وعلى صعيد علاقة المؤسسة بالموزعين أو الوكلاء المتعهدين، لم نلمس تطبيقات عملية مؤثرة للنظريات الحديثة فى مجال التسويق الصحفى.. الأمر الذى أدى إلى تراجع توزيع إصدارات المؤسسات الصحفية القومية، وبالتالى ضآلة ومحدودية عائداته، فمن غير المعقول أن يصل عدد سكان مصر إلى ما يقارب السبعين مليونًا، ولا يتعدى توزيع الصحف فيها الثلاثة ملايين على الأكثر ... فصحافة محدودة التوزيع هى صحافة محدودة التأثير، وتتفاقم حدة هذه المشكلة إذا أدركنا إن إدارة هذه المؤسسات لا تبذل جهودًا حقيقية لرفع معدلات هذا التوزيع المحدد بإهمالها إجراء البحوث الميدانية، للتعرف على خصائص القراء واحتياجاتهم[١٠].

- تزايد النفوذ الإعلانى فى كثير من المؤسسات الصحفية القومية، نتيجة تراجع عائدات التوزيع، والاعتماد على إيرادات الإعلانات كمصدر رئيسى فى تمويل الأنشطة المختلفة، الأمر الذى أفرز معه الكثير من المظاهر السلبية مثل: تدخل كبار المعلنين فى توجيه السياسات التحريرية للصحف بما يتفق مع مصالحهم، وتشجيع المندوبين الصحفيين لدى الهيئات والوزارات على جلب الإعلانات منها، وتزايد المخالفات القانونية لمبدأ الفصل بين الإعلان والتحرير، وتطبيق صيغة الصفحات الإعلانية المتخصصة ذات الدورية المنتظمة، مع نهاية الثمانينيات، والتى تحمل أسماء القطاع الإعلانى أو المجال الإعلانى، الذى تغطى نشاطه، وتروج لمنتجاته أو خدماته، فى قوالب تحريرية دون الإشارة إلى القارئ ــ صراحة ــ أنها صفحات إعلانية أو تسجيلية مدفوعة الأجر، مما يُعَدّ خداعًا للقارئ وتضليلاً له[١١].

- الافتقاد إلى آليات وقواعد محددة وواضحة تنظم مسألة دعم الدولة للصحافة القومية، الذى قرره القانون فى مادته (٧٠)، بدءً من وضوح فلسفة هذا الدعم ومبرراته، ومرورًا بما هى الصحف التى تستحقه، والجهة التى تقرره من عدمه ونسبته، وصولاً إلى آليات توزيعه بشكل عادل ودون تمييز، بحيث يحقق هذا الدعم هدفه الأساسى فى مواجهة ما يُسمَّى بظاهرة "وفيات الصحف"، أى توقفها عن الصدور، ومن ثم تناقص عددها، بهدف حماية التعددية والتنوع فى المجتمع[١٢].

والحقيقة التى لا جدال فيها، أن النقد الذاتى لأوضاع المهنة ومشكلاتها إداريًّا

واقتصاديًّا ومهنيًّا، لم يتخلف عن النقد الأكاديمى لها، بل إن الاثنين ــ غالبًا ــ قد سارا فى خطين متوازيين (شكلاً) متقاطعين (موضوعًا)، فى مختلف المراحل التاريخية، حيث يعترف أبناء الجماعة المهنية ورموزها، بما فيهم قيادات المؤسسات الصحفية القومية ذاتها بمظاهر الخلل والقصور التى تعانيها هذه المؤسسات، ولا يكفى التدليل على ذلك بما طرحته مؤتمرات الصحفيين المصريين الأربع حول قضايا المهنة ومشكلاتها، وإلا كان ذلك جورًا وانتقاصًا من دور أبناء هذه الجماعة المهنية فى نقدهم الذاتى لأوضاعها، فهناك العشرات، بل وربما المئات، من المقالات والأوراق التى أعدها صحفيون مخضرمون لمناقشة هذه الأوضاع والتحديات وسبل الخروج منها، بعضها لا يقل علمية وموضوعية عن الدراسات الأكاديمية التى قدمت فى هذا الصدد.

مستقبل ملكية الصحف القومية فى مصر خلال العقد القادم:

هناك ثلاثة سيناريوهات معيارية (استهدافية) مرغوبة لمستقبل ملكية الصحف القومية فى مصر، تنطلق من فرضية رئيسية مؤداها إصلاح النظام السياسى الحالى على المستويين الاقتصادى والسياسى خلال العقد القادم، تتمثل فيما يلى:

- السيناريو الأول: تحويل الصحف القومية المملوكة للدولة إلى شركات مساهمة، تطرح اسمها فى البورصة للاكتتاب العام فى مقابل التخلى عن فكرة أو مفهوم ملكية الدولة أو مجلس الشورى للصحف، على أن يتم تحديد نسبة من أسهم المشروع للصحفيين، تصل إلى (٣٠٪) لضمان مكتسباتهم وحقوقهم الاقتصادية والمهنية.
- منطلقات السيناريو الأول ودوافع التحول:

استند الباحث فى بناء هذا السيناريو إلى مجموعة من المنطلقات الفكرية التى طرحتها بعض الدراسات والأوراق العملية[١٣] التى تناولت قضية ملكية الصحف فى مصر وسيناريوهاتها المستقبلية يتمثل أهمها فى:

١- زيادة توجه الدولة نحو تطبيق برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى، وفى مقدمتها سياسة الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية الخاصة، ومنح القطاع الخاص دورًا متزايدًا داخل المنظومة الاقتصادية.

٢- تحديث منظومة القوانين والتشريعات السائدة المتعلقة بتنظيم العمل الإعلامى عمومًا والصحفى، خاصة وتطويرها نسبيًّا لمواكبة التحولات السياسية والاقتصادية القائمة، للدرجة التى سمحت فيها الدولة للقطاع الخاص بتملك المشروعات الفردية الخاصة فى مجالات البث الإذاعى والتليفزيونى، وتملك خدمات الاتصالات الخلوية والإنترنت.

إضافة إلى تخفيف القيود المفروضة على إصدار الصحف، والسماح للأشخاص الاعتبارية الخاصة ــ فى ظل القانون الحالى لتنظيم الصحافة رقم (٩٦) لسنة ١٩٩٦م ــ بتملك الصحف وإصدارها، حتى لو جاء هذا لتخفيف مقيدًا فى صور محددة للملكية هى ملكية الشركات المساهمة والتعاونيات، مقارنة بالمراحل التاريخية السابقة.

٣- نجاح تجارب كثير من الاستثمارات الخاصة القائمة، الدخول بقوة فى مجال صناعة الإعلام، خاصة فى شقيه المطبوع والمرئى، وظهور وسائل إعلام خاصة تعبر عن توجهات قوى اقتصادية وسياسية وفكرية سائدة فى المجتمع، بالشكل الذى باتت فيه هذه الوسائل تمثل قوة تهديد لوسائل الإعلام التى تسيطر عليها الدولة.

٤- أن الأصل فى الملكية الصحفية هو الملكية الخاصة، ولا بد من عودة هذه الصحف المملوكة للدولة مرة أخرى لتصبح ملكية خاصة، باعتبار أن هذا النمط من الملكية هو الطريق الوحيد الذى يؤدى إلى إقالتها من عثرتها وتطوير أوضاعها، بعد تجربة قاربت على نصف قرن كانت إفسادًا لهذه الصحف على صعيد الإدارة والاقتصاديات والأداء المهنى والمصداقية لدى الرأى العام، بعد أن وصلت الأوضاع الراهنة للمؤسسات الصحفية القومية حدًّا لا يُجدى فيه التطوير، بل يستلزم التغيير الجذرى لإصلاحها.

التغييرات المستهدفة لتشغيل السيناريو الأول على المدى القريب:

انتهت نتائج الدراسة إلى أن النخب الصحفية المدروسة ــ من الأكاديميين والممارسين ــ قد اتفقوا على ضرورة إحداث بعض التغييرات الجوهرية على منظومة الأداء الاقتصادى والإدارى والمهنى للمؤسسات القومية، كمرحلة انتقالية لطرحها كأسهم فى البورصة، يأتى فى مقدمتها تسوية ديون المؤسسات الصحفية القومية وتحمل الدولة لخسائرها أسوة بالبنوك وبعض شركات قطاع الأعمال العام، يليه تحرير المؤسسات الصحفية القومية من سيطرة الدولة وهيمنتها على سياسات تحرير الصحف الصادرة عنها، ثم تفعيل دور مجالس الإدارة والتحرير والجمعيات العمومية للصحف لضمان قيامها بالمسئوليات المنوطة بها فى تسيير كافة شئون العمل إداريًّا وماليًّا ومهنيًّا، يليه ضرورة العودة إلى صيغة العضو المنتدب فى تشكيل مجالس الإدارة، وتشكيل أغلبية المجلس والجمعيات العمومية بالاقتراع السرى المباشر، بدلاً من التعيين، تلاه اختيار القيادات الإدارية والتحريرية المسئولة عن إدارة الصحف من الكفاءات من أهل الخبرة، لضمان تطوير أوضاع هذه المؤسسات قبل طرحها كشركات مساهمة، وتوسيع هامش التعددية والتنوع فى المضمون الصحفى المقدم فى هذه الصحف لضمان تعبيره عن كافة القوى السياسية والفكرية السائدة فى المجتمع.

٣- التغيرات المستهدفة لتشغيل السيناريو الأول خلال الفترة من (٢٠١٢-٢٠١٧م):

كشفت نتائج المقابلات المتعمقة التى أجراها الباحث مع عدد من القيادات الصحفية[١٤]، إضافة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة[١٥] عن أن النخب الصحفية المصرية ترى أن نجاح تشغيل هذا السيناريو فى نهاية المدى الزمنى المستهدف، مرهون بعدد من العوامل يأتى فى مقدمتها التقييم الواضح والمحدد لأصول المؤسسات الصحفية واستثماراتها ووضع قوائم مالية جديدة لها، والبدء فى تحويل الكيانات الاقتصادية الرابحة أو القادرة على تحقيق أرباح سريعة، مثل المؤسسات الصحفية الكبرى إلى شركات مساهمة مغلقة على الصحفيين فى البداية، ثم طرحها فى البورصة تدريجيًّا، بحصص محدودة

للاكتتاب العام، شريطة أن يتم تحرير هذه الأسهم وإطلاقها مع نهاية المدى الزمنى المحدد، يُضاف إلى ذلك ضرورة تحويل وحدات الإنتاج الاقتصادية مثل: وكالات الإعلانات ووكالات التوزيع والمطابع ووحدات التجهيز الفنى إلى شركات مساهمة مستقلة تطرح أسهمها فى البورصة مثلها مثل شركات الصحافة لضمان تحقيق التوازن بين عرض الأسهم سريعة الربحية والأسهم بطيئة الربحية، والربط بين شراء الأسهم فى كلا النمطين من الشركات ــ شركات الصحافة والشركات التجارية ــ الأخرى لضمان إقبال الأفراد والمستثمرين على المساهمة فى المشروعات الصحفية المطروحة، وبالتالى ضمان بقائها واستمرارها، وهى فى الحقيقة متطلبات تمثل ركائز أساسية لضمان تشغيل هذا السيناريو بدونها يتوقف عند مرحلة قيام الدولة بتطوير منظومة المؤسسات القومية من داخلها مع استمرارية أحكام قبضتها عليها، وهو ما لا نستهدفه فى هذا السيناريو، نتيجة عوامل عديدة يأتى فى مقدمتها إمكانية الارتداد عن سياسات الإصلاح وبرامجه، فيما يتعلق بتطوير أوضاع المؤسسات الصحفية القومية من الداخل، واستلهام نماذج الفساد وتجاربه السابقة، فى ظل سيطرة المالك نفسه، مادامت جميع المؤشرات تؤكد أنه لم يتخذ موقفًا جديًّا إزاء ما يحدث من مخالفات وفساد.

- **السيناريو الثانى لمستقبل ملكية الصحف القومية فى مصر:**

وينص هذا السيناريو المستهدف على تحويل الصحف القومية المملوكة للدولة من نمط الملكية القومية إلى نمط ملكية العاملين أو ما يُعرف فى الواقع والأدبيات بنمط "اللوموند" الفرنسية، حيث يتيح هذا السيناريو ــ وفقًا لهذا النمط ــ للعاملين فى الصحف القومية تملك النسبة الغالبة من أسهمها دون التخلص نهائيًّا من المالك الأصلى (الدولة)، بحيث تكون للأخير نسبة فى رأسمال المشروع لا تمكنه من السيطرة على صناعة القرارين الإدارى والتحريرى، وفى إطار هذا النمط، ووفقًا للسيناريو المستهدف المطروح، يتم اختيار القيادات الإدارية والتحريرية بأسلوب الاقتراع الحر المباشر بين العاملين لاختيار من يمثلهم فى تولى مهام المسئولية لمدة زمنية محددة، يُعاد

بعدها اختيارهم أنفسهم أو اختيار غيرهم وفقًا لمدى التزامهم/ عدم التزامهم بسياسات العمل التى تتبناها المؤسسة.

- **منطلقات السيناريو الثانى:**

استند الباحث فى بناء هذا السيناريو على مجموعة من المنطلقات الفكرية التى طرحتها نتائج بعض البحوث والدارسات[١٦] تتمثل فى:

- إقرار الدولة بحق العاملين فى مؤسسات قطاع الأعمال العام فى تملك نسبة محددة من أسهم هذه المؤسسات والمشروعات عند طرحها للبيع أو الخصخصة كضمانة رئيسية لحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالى إمكانية تطبيق هذا المبدأ، وإقراره، على المؤسسات الصحفية، مع التوسع فى تحديد حصة العاملين بهذه المؤسسات، نتيجة لخصوصية المنتج الثقافى الذى تقدمه.
- وجود مصلحة مشتركة بين الدولة ـ المالك الأصلى ـ وبين مجموعة الصحفيين والعاملين بهذه المؤسسات (المالك المستهدف) فى الأخذ بهذا النمط من أنماط الملكية؛ لأنه يساهم فى تحقيق التوازن المنشود بين اعتبارات المصلحة القومية، واعتبارات المصلحة الخاصة لأبناء الجماعة المهنية، فى وضع سياسات هذه المؤسسات وتوجهاتها السياسية والفكرية والاقتصادية.
- وجود حالة من القلق والتخوف من إمكانية اختراق رأس المال الأجنبى للمؤسسات الصحفية القومية والسيطرة عليها، فى حالة خصخصتها بالكامل أو طرح أسهمها فى البورصة للاكتتاب العام، وإمكانية التلاعب فى سياسات هذه المؤسسات وأهدافها، مثلما حدث فى بعض القطاعات الأخرى، سواء الإنتاجية أو الخدمية.
- أن العاملين فى أى مشروع إنتاجى أو خدمى هم أكثر الناس دراية بأوضاع هذا المشروع ومناطق القوة والضعف به، وبالتالى كيفية تنظيمه وإدارته ووضع خطط تطويره وتحديثه والنهوض به حينما تُتاح لهم الفرصة لتحقيق ذلك.

• وقد انتهت نتائج التحليل إلى أن النخب الصحفية المصرية المدروسة من الأكاديميين والممارسين قد ارتأت فى تطبيق هذا السيناريو والأخذ به حدوث مجموعة من التطورات والتغييرات الإيجابية التى اعتبروها من أهم المقومات الإيجابية لنمط ملكية العاملين، يأتى فى مقدمتها تمثيل العاملين فى المؤسسات الصحفية فى مجالس الإدارة ومجالس التحرير والجمعيات العمومية، باعتبارهم ملاكًا لها، لا باعتبارهم عاملين فيها، بما يؤدى إلى تفعيل هذه الهيئات والتنظيمات الداخلية فى إقرار السياسات الإدارية والاقتصادية والمهنية لهذه المؤسسات، تلاه الإعلاء من شأن معايير وأسس الخبرة والكفاءة فى اختيار القيادات الإدارية والتحريرية المسئولة عن تسيير كافة جوانب العمل مهنيًّا وإداريًّا وماليًّا، واتباع الأساليب الديمقراطية فى اختيار هذه القيادات بما يصب فى النهاية فى المصلحة العامة للمؤسسة ثم الاستقلال عن تبعية السلطة السياسية، أو أية قوى سياسية وفكرية سائدة بما يسمح بالتعبير عن الرأى العام والاستجابة لاحتياجاته ورغباته، يليه إمكانية التطوير الاقتصادى والتحديث التكنولوجى المستمر من خلال حسن التخطيط ورشد الإدارة وكفاءة توجيه الموارد الاقتصادية، كنتيجة مباشرة للشعور بزيادة الولاء والانتماء لهذه الصحف التى يشاركون فى ملكيتها، ثم لأن هذا النمط من الملكية يساهم فى الارتقاء بالمستوى المهنى للصحف نتيجة وجود مجموعة متباينة من الملاك، تختلف فى توجهاتها ورؤاها السياسية والفكرية، تفرض تحقيق درجة من التعددية والتنوع فى المضامين الصحفية المطروحة، بعيدًا عن احتكار قوى بذاتها، والتحرر من سيطرة رأس المال الخاص ونفوذه الاحتكارى، وحرصه على تحقيق المكاسب والأرباح، حتى لو تعارضت مع القيم والتقاليد المهنية الحاكمة للعمل، وأخيرًا التحرر من سيطرة ونفوذ مالك وحيد أو مجموعة محدودة من الملاك توجه العمل الصحفى وفقًا لرؤاهم وتصوراتهم الخاصة بالشكل الذى يؤدى إلى حماية المنظومة الصحفية من تكريس الاحتكار.

– التغييرات المستهدفة لتشغيل السيناريو خلال الفترة الانتقالية (المدى القريب):

كشفت نتائج المقابلات المفتوحة التى أجراها الباحث مع عدد من رموز العمل الصحفى وقياداته عن أن ثمة متطلبات ضرورية لا بد من توافرها فى المرحلة الانتقالية الأولى، لبدء تشغيل السيناريو الثانى، تمهيدًا لإمكانية تشغيله بنجاح فى المرحلة الثانية تتمثل فى:

- تعديل منظومة التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الصحفى وتحديثها وتطويرها وإقرار حق الصحفيين المصريين فى تملك الصحف، دون وجود حائل يمنعهم من الانضمام للتنظيم النقابى الذى يعبر عنهم ويدافع عن مصالحهم أو تعديل قانون نقابة الصحفيين وتطويره للأخذ بفكرة إمكانية قيام نقابة موازية لملاك الصحف جنبًا إلى جنب مع نقابة الصحفيين، تعبر عنهم وتدافع عن مصالحهم، وبالتالى تشجيع الصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية على تملك أسهمها، دون وجود قيود قانونية أو حائل يعوق دون تمثيلهم فى تنظيم نقابى يدافع عنهم.

- تشكيل مجالس إدارات المؤسسات الصحفية القومية وجمعياتها العمومية بالكامل عن طريق الانتخاب أو الاقتراع السرى المباشر، وتفويض أعضاء مجالس الإدارة والجمعيات العمومية المنتخبين فى اختيار رؤساء مجالس إدارات ورؤساء تحرير هذه الصحف لفترة زمنية محددة، بعدها يُعاد الاقتراع عليهم أو غيرهم مرة أخرى، وهكذا لتدريب العاملين فى المؤسسات الصحفية على ديمقراطية الإدارة وعلى تحمل مسئوليتها تدريجيًّا خلال السنوات الخمس الأولى.

- تقييم أصول المؤسسات الصحفية القومية واستثماراتها وإعادة هيكلة قوائمها المالية من خلال مكاتب مراجعة حسابات معتمدة وموثوق بها، وتحميل الدولة محفظة ديونها، خاصة ديون الجمارك والضرائب والتأمينات الاجتماعية لضمان بدء مرحلة جدية فى حياة هذه المؤسسات، وإقبال الصحفيين والعاملين بها على تملك أسهمها عند بدء تشغيل السيناريو فى نهاية المرحلة الثانية.

- تطوير الأداء الاقتصادى للمؤسسات الصحفية القومية من خلال

تطوير إدارتى الإعلانات والتوزيع بها، وتطبيق الأساليب الحديثة والمتطورة فى تسويق المنتج الصحفى وتسويق المساحات الإعلانية به.

- تعظيم الاستفادة من التطورات التكنولوجية الراهنة فى إدارة المؤسسات الصحفية القومية، وفى مختلف جوانب الإنتاج الصحفى ومجالاته لضمان مواكبة التطورات التى تشهدها وسائل الإعلام المنافسة.

التغييرات المستهدفة خلال المرحلة الثانية (٢٠١٣- ٢٠١٧م):

تشير نتائج تحليل نتائج الدراسات والبحوث العلمية المنشورة والمقابلات المفتوحة مع عدد من القيادات الصحفية إلى أن ثمة متطلبات أساسية تقتضيها ظروف الانتقال إلى المرحلة الثانية فى المدى الزمنى المستهدف، وشروط نجاح عملية تشغيل هذا السيناريو فى نهاية هذا المدى الزمنى، حددتها نتائج الدراسات والمقابلات واجتهاد الباحث فيما يلى:

- ضرورة البدء الفورى فى اتخاذ مجموعة من القرارات والتدابير القانونية التى تسمح بانتقال ملكية نسبة محددة من أسهم المؤسسات الصحفية إلى العاملين بها، بعد تقييم أصول هذه المؤسسات وتحويلها إلى أسهم قابلة للبيع والتداول، ولتكن نسبة (٤٠٪) من إجمالى الأسهم خلال العامين الأولين من المرحلة الزمنية الثانية، واحتفاظ الدولة نسبة (٦٠٪) الباقية لضمان السيطرة على عملية انتقال الملكية ونجاحها.

- طرح نسبة (٥٠٪) من الأسهم التى تمتلكها الدولة للاكتتاب العام فى بورصة الأوراق المالية بواقع (٣٠٪) من إجمالى أسهم هذه المؤسسات لضمان جذب الاستثمارات المالية والتدفقات النقدية الجديدة، وتوسيع قاعدة ملاك هذه المؤسسات، خلال العامين التاليين، مع الإبقاء على حصة (٣٠٪) الخاصة بالدولة خلال هذه المرحلة.

- نقل ملكية وحصة الدولة فى أسهم المؤسسات الصحفية (نسبة ٣٠٪ المتبقية) بالكامل للصحفيين والعاملين فى هذه المؤسسات لضمان سيطرتهم بالكامل على صناعة القرار الإدارى والتحريرى، دون وجود أدنى مخاوف من اختراق رأس المال الخاص أو الأجنبى لهذه المؤسسات أو السيطرة على صناعة

القرار بها، وبالتالى بدء عملية تشغيل السيناريو المستهدف مع نهاية المدى الزمنى المرغوب.

- قيام المؤسسات الصحفية القومية بإنشاء هيئة مستقلة عن إداراتها، يُناط بها تقويم أداء هذه المؤسسات والرقابة عليها بشكل مستمر لضمان كفاءة الأداء الاقتصادى والإدارى والمهنى لهذه المؤسسات، وضمان تحقيق الرقابة الذاتية على علاقتها بالجمهور والرأى العام وتحقيق التوازن بين مصلحة الملاك من أبناء الجماعة المهنية ــ الملاك الجدد ــ وبين المصالح العامة للدولة والمواطنين، على أن تُشكل هذه الهيئة من شخصيات عامة مستقلة معنية بشئون الصحافة والفكر والثقافة، ويُمثل فيها الجمهور العام بنسبة محددة تضمن مشاركته فى إبداء الرأى حول أداء هذه المؤسسات.

- **السيناريو المعيارى الثالث لمستقبل ملكية الصحف القومية فى مصر:**

وينص هذا السيناريو على تحويل الصحف القومية المملوكة للدولة إلى نمط ملكية "الشركات القابضة" (Holding Companies).

ويُقصد بهذا النمط الإدارى من الشركات ــ وفقًا للتطبيق الغربى فى مجال صناعة الصحافة ــ تأسيس كيان إدارى واقتصادى عملاق يدير المؤسسات الصحفية القومية من خلال ما يُطلق عليه مجلس المديرين (Board of Directors)، تكون مهمته الرئيسية إدارة المشروعات الصحفية القائمة، أو على الأقل الخاسرة منها، من منظور اقتصادى جديد يسمح لهذا الكيان بالتخطيط للمشروعات والرقابة عليها، وتقويم أدائها بشكل مستمر، على أن يكون لهذا الكيان استقلالية إدارية عن الدولة أو مجلس الشورى، تسمح له بحرية التصرف فى المشروعات، ويجوز لهذا الكيان أن يتخذ قرارات من شأنها تطوير صناعة الصحافة وفقًا لمتطلبات العصر واحتياجات السوق، فمن الممكن له أن يتخذ قرارات بإدماج المشروعات الصحفية معًا، أو توقيف بعض المشروعات الخاسرة وتحويل نشاطها، أو قرارات أخرى تستهدف تطبيق مبدأ التخصصية فى الإنتاج الصحفى، كأن تخصص شركات أو مؤسسات بكاملها لعمليات التسويق الصحفى، وينحصر نشاطها فى "توزيع الصحف"، وأخرى "لطباعة

الصحف"، وأخرى "للطباعة التجارية"، وأخرى "لجلب الإعلانات وتسويق المساحات الإعلانية ... وهكذا، بحيث يحدث نوع من التكامل بين هذه المشروعات على المستويين الرأسى والأفقى، بناء على دراسات جدوى اقتصادية للسوق وللمشروعات القائمة التى تُدار بواسطة هذا الكيان، ومن الممكن نظريًّا أن يتبع هذا الكيان "مجلس الشعب" أو "الجهاز المركزى للمحاسبات" للتحقق من أن مجلس المديرين يقوم بأداء مهامه من منظور الصالح القومى العام.

• المنطلقات الفكرية للسيناريو:

استند الباحث فى رسم هذا السيناريو إلى نتائج بعض الدراسات العربية والأجنبية[١٧] التى ساهمت فى طرح بعض المنطلقات النظرية والفكرية السائدة حول زيادة التوجه الكونى "العولمى" للأخذ بنمط الشركات القابضة فى مجال صناعة الصحافة وأسباب هذا التوجه وملامحه وتجلياته على المستوى الدولى، وتتمثل أهم هذه المنطلقات فى:

- زيادة توجه الدولة نحو تطبيق برامج الخصخصة وسياسات التكيف الهيكلى، من خلال الأخذ بالصيغ والأساليب الحديثة فى إدارة المشروعات الاقتصادية، وفى مقدمتها الأخذ بنمط الشركات القابضة وتطبيقه فى عدد كبير من مشروعات قطاع الأعمال العام، الأمر الذى يشير إلى إمكانية قبول الدولة لهذه الصيغة من الملكية أسوة بالمؤسسات والمشروعات الأخرى، خاصة فى ظل الخسائر الفادحة التى تعانى منها هذه المؤسسات، وعدم قدرة الدولة على تحمل أعبائها.

- زيادة التوجه الكونى نحو عولمة وسائل الإنتاج كأحد أبرز تجليات العولمة فى شقها الاقتصادى، والتى تستهدف دمج كافة المجتمعات والمؤسسات والأفراد فى سوق عالمية واحدة فى إطار النظام الرأسمالى الحر ونمط الديمقراطيات الغربية.

- تصاعد معدلات ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية، وبروز الشركات العالمية العملاقة باستخدام إستراتيجيات التحالف أو الدمج

وانتشار معايير الجودة العالمية والمواصفات القياسية، خاصة بعد الإعلان عن الاتفاقية الدولية للتعرفة والتجارة (GATT) أبريل عام ١٩٩٤م وبداية تنفيذها اعتبارًا من ١٩٩٥م، وتحرير التجارة العالمية فى السلع والخدمات وضمان حماية الملكية الفكرية لها.

- زيادة التوجه الكونى نحو عولمة ملكية وسائل الإعلام، وبروز ظاهرة السلاسل والاحتكارات الكبرى التى تعمل جاهدة على ابتلاع المؤسسات الصحفية الصغيرة والمستقلة، الأمر الذى ترتب عليه توجه متواز نحو سياسات الدمج والتكتلات الكبرى لضمان مواجهة هذه الاحتكارات والتحديات الناشئة عن ظروف سوق المنافسة وتهديدات وسائل الإعلام المستحدثة وفى مقدمتها الإنترنت.

التغييرات المستهدفة لتشغيل السيناريو خلال الفترة الزمنية الانتقالية (المدى القريب):

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات المفتوحة مع عدد من القيادات الصحفية التى وافقت على الأخذ بهذا السيناريو[١٨] للتعرف على تصوراتهم حول كيفية تفعيل هذا السيناريو تدريجيًّا خلال العقد القادم، والتعرف على رؤيتهم لمتطلبات كل مرحلة من المرحلتين اللتين حددهما الباحث، وانتهت هذه المقابلات إلى عدد من المتطلبات تتمثل فى:

- دمج الصحف المتشابه فى مضامينها وتخصصها وسياساتها التحريرية، بغض النظر عن المؤسسة الصحفية القومية التى تصدرها، والإبقاء على مطبوعة واحدة قوية ــ أو اثنتين على الأكثر ــ تعبر عن كل تخصص من التخصصات المختلفة، على أن تتحمل المؤسسة الأقوى تبعات هذا الدمج المرحلى، خاصة تكاليف العمالة وعمليات توطينها فى مقابل استئثارها بحصة هذه الصحف المدمجة فى سوق التوزيع والإعلانات.

- البدء فى تأسيس شركات صحفية تُدار وفق أسس اقتصادية متباينة فى نشاطها وأهدافها، وتوزيع الأصول والاستثمارات والقوى البشرية العاملة فى وحدات الإنتاج الطباعى والتسويقى والإعلانى على هذه الشركات

وفقًا لطبيعة تخصصها، لضمان إدارة هذه الأصول إدارة اقتصادية سليمة، واستغلال جزء من هامش ربحيتها فى الإنفاق على المشروعات الصحفية وتطويرها.

- تحديث المؤسسات الصحفية القومية ـــ خاصة الفقيرة منها ـــ على صعيد تقنيات الإنتاج وتكنولوجيا الطباعة والمعلومات والاتصالات لضمان انتقالها فى المرحلة التالية فى حالة جيدة، تسمح بالاستفادة منها ودفعها فى سوق المنافسة.

- اتخاذ التدابير القانونية والتشريعية التى تضمن انتقال الملكية من مجلس الشورى الممثل القانونى للدولة ـــ مالك هذه المؤسسات ـــ إلى مجلس الشعب، والشركة القابضة المستهدفة ـــ الممثل القانونى له.

- تقييم الأصول الاستثمارية للمؤسسات الصحفية القومية ووضع قوائم مالية جديدة لها، بعد قيام الدولة بتحمل محفظة ديونها وخسائرها.

التغيرات المستهدفة فى المرحلة الزمنية الثانية (٢٠١٣- ٢٠١٧م):

اتفق مجموعة الخبراء السابق الإشارة إليهم على أن ثمة متطلبات رئيسة يجب على الدولة البدء فى تنفيذها وإقرار الإجراءات والتدابير اللازمة لها، وتجئ على النحو التالى:

١- دمج المؤسسات الصحفية القومية الخاسرة مع المؤسسات الصحفية الكبرى على مستوى الأصول الإنتاجية والاستثمارات والقوى البشرية العاملة بها خلال السنوات الثلاث الأولى من هذه المرحلة.

٢- إنشاء مجلس مديرين منتخب من عدد من رؤساء مجالس إدارات هذه المؤسسات ورؤساء تحريرها ورؤساء القطاعات الاستثمارية والفنية والإنتاجية بها يتولى مسئولية إعادة هيكلة هذه المؤسسات، واتخاذ قرارات الدمج أو توقيف المشروعات الخاسرة، تمهيدًا لنقلها إلى الشركة القابضة، أو المالك الجديد، وضمان مشاركة الصحفيين فى الإدارة من خلال هذا المجلس المنتخب، والذى يُعَدّ بمثابة الحلقة الوسيطة بين الشركات القابضة وبين وحدات الإنتاج الصحفية المختلفة، حيث يكون له صلاحية اختيار القيادات

المسئولة عن إدارة هذه المؤسسات، بالتنسيق مع الشركة القابضة، إضافة إلى ممارسة الدور الرقابى عليها.

٣- تخصيص نسبة (٢٠٪) من رأسمال المؤسسات الصحفية القومية والمشروعات الإنتاجية التجارية المستهدفة للصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية لضمان الحفاظ على مكتسباتهم الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى ضمان عدم معارضتهم لهذا التحول واستمرارية العمل فى المشروع الصحفى باعتباره يمزج بين الطابعين القومى وملكية العاملين.

٤- نقل أصول واستثمارات المؤسسات الصحفية والوحدات الإنتاجية التابعة لها إلى الشركة القابضة المستهدفة فى نهاية المدى الزمنى المحدد، واستمرار مجلس المديرين المنتخب، كجزء من الكيان التنظيمى للشركة القابضة لضمان تحقيق التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والمهنية فى إدارة المشروع الصحفى.

ونستخلص مما سبق أن تطوير صناعة الصحافة فى مصر خلال العقد القادم يستلزم ضرورة إعادة النظر فى أنماط ملكيتها السائدة، خاصة نمط الملكية القومية، والتوجه نحو الأخذ بأحد الصيغ الجديدة، سواء شكل الشركات المساهمة المفتوحة التى تطرح أسهمها فى البورصة، أو نمط ملكية العاملين، أو حتى نمط الشركات القابضة، باعتبار أن التحرر من النمط التقليدى السائد، سوف يستتبعه بالضرورة التحرر من سيطرة الدولة على السياسات التحريرية للصحف، وإيجاد مالك بديل من مصلحته ممارسة دوره فى الرقابة على الأداء الاقتصادى والإدارى لهذه المؤسسات، ولضمان قدرتها على المنافسة والاستمرار .