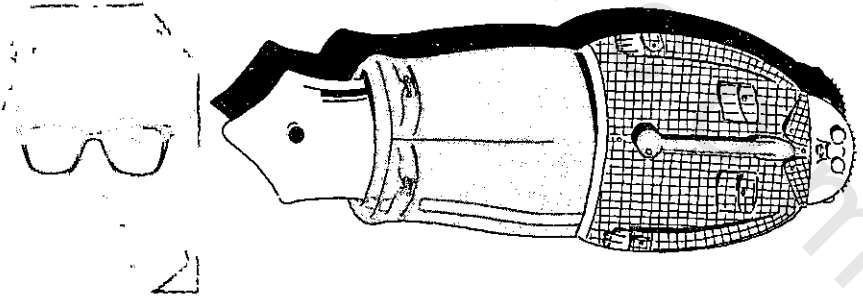


## وثيقة لابد من الإشارة إليها . . .



هذه محاضرة هامة فى عالم الصحافة :  
محاضرة هارولد إيفانز رئيس تحرير صحيفة  
« الصنداي تايمز » فى الدورة التدريبية  
لحررى الصحف العربية المتعقدة فى بيت  
موى ، كانت بعنوان « الصحفى والمهارة  
الإدارية » .

وقد أرسل إيفانز محاضرته برقياً من لندن ،  
وتليت عنه بالنيابة فى الدورة التى تنظمها  
مؤسسة سعيد فريحة للخدمات الاجتماعية  
والعلمية ومؤسسة طومسون . وفيما يلي  
نص المحاضرة .



لم أتلق فى حياتى أى تدريب إدارى بشكل رسمى ، إذ بدأت الصحافة وأنا فى السادسة عشرة من عمرى ، ولم أشاهد أى ميزانية صحفية حتى بلغت الرابعة والثلاثين ، ولكن ذلك لم يمنعنى من أن أنفق المال حيث أستطيع ، غير أن تلك الموازنة كانت بدائية جداً ، وإننى أدرك هذا الأمر الآن ، كان ذلك فى صحيفة « نورثرن أكو » ولا أدرى إذا كنت أصبحت رئيساً أفضل للتحريض فى ذلك الحين ، لو أننى كنت أكثر تمرساً بالإدارة ، وأمضيت وقتاً أطول على القضايا الإدارية ، إلا أن ذلك العهد كان يختلف عن اليوم ، فطريقة التصرف تغيرت كما تغيرت العلاقات بين الموظفين ورؤساء التحرير ، وبين الناس الذين يدفعون المال ، والناس الذين يديرون الأعمال لهم ، أضف إلى ذلك أن تلك الصحيفة كانت صحيفة صغيرة بالنسبة إلى الصحف الوطنية .

ولم تسلم رئاسة تحرير الـ « نورثرن أكو » قبل أن أتولى رئاستها أنا ، فى عام ١٨٨٠ لم يكن هدفه أن يرى موازنتها وإنما ، كما كتب هو نفسه : « لأنها كانت فرصة رائعة لمواجهة الشيطان » ، فقد تولى رئاسة التحرير بدافع عاطفى وليس بدافع الربح ، والإدارة من جانبها لم تصر على زيادة المبيعات ، وإنما أصرت عليه أن يرتدى قبعة يومياً إلى المكتب ، وقد رفض فتراجعت الإدارة ، ونجح ستيد نجاحاً كبيراً فى مهمته دون أن يزعج بالنفقات والأرباح ، هذا ما ندعوه الآن ، عهد رئيس التحرير ، الكاتب أى عهد س . ب سكوت الذى ذهب إلى غير رجعة ، فرييس التحرير اليوم لا يكفى أن يكون شخصاً فى قلبه نار ، وفى يراعه حبر إذ يطلب منه أن يكون نوعاً من مدير

الأعمال . ذلك أن التحدى الذى يواجهه الآن لم يعد مجرد قضية الصحافة ، وما تصبو إليه من حقيقة واستقلال وخدمة عامة ، وإنما هى قضية كيف تمارس المهنة بفاعلية ضمن الطابع التجارى المتزايد للصحافة ؟ لقد أصبح الآن فى مركز يختلف عما كان عليه عندما كان رئيس التحرير ، الناشر يستطيع أن يخصص صفحة كاملة للآراء ، وإذا أغفلت الصفحة الناحية الاقتصادية « تفشل » دون أن يحدث ذلك فرق كثير .

فقد كانت هناك أشياء أخرى تحل مكانها ، إن رأس المال المطلوب كان صغيراً ، أما الآن ، وإلى أن تتغير التكنولوجيا ، فإن الصحافة تتطلب الكثير من المال ، كذلك هناك مهارات جديدة ، نذكر فى طليعتها مهارات التسويق والإعلان والعلاقات العمالية ، وهناك مهارات أخرى مثل تكنولوجيا جمع الأخبار والنواحى القانونية ، وأما الحاجة لهذه المهارات يجب تعديل الفكرة القديمة القائلة بأن الصحفى يكتب ، ومدير الأعمال يدير الأعمال .

فالإدارة السيئة قد تقفل باب الكتابة على الصحفى ، ولنتذكر بهذا المجال قضية « نيوز كرونيكل » ، وهناك إدارات فرضت نواحى تجارية اقتصادية على الصحافة إلى حد يسىء إلى الصحافة ، وأذهب إلى أبعد من ذلك وأقول : إنه يسىء إلى المصلحة العامة ، وقد برز مثال جديد للصحفى كرد فعل للفصل الرومانتيكى بين السلطات ، هذا المثال هو أن يصبح الصحفى نفسه مديراً لأعمال الصحيفة ، وإن أبرع وصف لما يتطلبه هذا الجيل الجديد من الصحفيين هو الذى أورده السيد س. د. هاملتون ، رئيس تحرير « الصنداى تايمز » سابقاً والذى هو الآن المدير الأعلى لصحيفة ( التايمز ) .

ويكون من الأفضل أن يوسع الصحفي نطاق معرفته ليشمل حقوقاً أخرى مثل العلاقات العمالية، أو دراسة العمل لأن مثل هذا التعرف إلى نظريات الإدارة الحديثة يساعده لأن يكون « رئيساً أفضل للتحريك » .

إن هذا القول على ما يبدو ربما يغالى فى التشديد على الجمع بين التحرير والإدارة وربما إلى السيد هاملتون ، الذى هو فى الوقت ذاته من كبار الصحفيين ومن الإداريين البعدي النظر ، أراد عن قصد أن يغالى فى التشديد على أهمية الجمع بين التحرير والإدارة كرد فعل ضد الروماتيكين ، وليحذر الصحفيين من أنهم إذا لم يهتموا بإدارة فإن شخصاً آخر سيهتم بها نيابة عنهم وربما يهتم أيضاً بالصحافة نفسها ، وهذا ينطوى على خطر كبير ، وهو الخطر الذى حاولت مؤسسة طومسون حتى الآن ، كما أعرفها ، أن تتجنبه فلقد تكوّن إطار يؤمن الأرباح والحرية فى آن معاً ، وقد يكون هذا الإطار أهم ما قدمه اللورد طومسون ، لتطوير صحافة حرة ، ولكن ضمن نطاق هذا الإطار ، وحتماً ضمن نطاق الصحافة بصورة عامة - تحتاج فكرة الصحفي - مدير الأعمال ، كما يبدو لى ، إلى درس وتوضيح .

إلى أى حد يجب أن يكون الصحفي صحفياً ، وإلى أى حد مدير أعمال ؟ إلى أى حد تعطى الأولوية لأهداف الإدارة ولأى حد تعطى لأهداف الصحافة ؟ وفى رأى ، أنه لا يجوز أن نتخلى كلياً عن المفهوم القديم ، ومن تقاليد الصحافة ، وتبنى مفهوم المدقق بالنفقات والأرباح . فالصحافة لا تزال تختلف عن صناعة الهلام .

لذلك أبدأ بأن أطرح للمناقشة ، تصحيحاً لمفهوم الصحفي مدير الأعمال - رأياً يختلف كثيراً عن الرأى السائد هذه الأيام .

لقد قال لى روبرت هارلنج مرة ، وهو الطابع المشهور ورئيس تحرير « هاوس اند جاردن » أنه يشدد على أن رئيس التحرير يجب أن لا يكون عضواً فى مجلس الإدارة ، فرئيس التحرير عمله التحرير ، لا أن يشغل رأسه بنظريات الإدارة لذلك رفض هارلنج الدعوة لينضم إلى مجلس إدارة « كوند ناست بيليكا شيونز » وترك المركز لمدير الإعلانات ، ويرى هارلنج أن هذه الصيغة هى الصيغة الصحيحة للنجاح الصحفى ، إنه لا يحاول بذلك إحياء مشهد من العهد الفيكتورى الذى يزجرفه المناضل فى البرج العاجى ضد الساعى وراء المال ، إن مايرمى إليه هنا هو أن الصحفى المحرر عندما يصبح فى مجلس الإدارة يصبح واحداً من فريق معنى فقط بالناحية الإدارية ، وهكذا يتفهم جيداً مشاكل الإدارة ، ولكن لا يعود بوسعه أن يدافع عن وجهة نظر التحرير باندفاع مستمر ، إنه يصبح مسئولاً جماعياً ، يرى جميع نواحي القضية وهذا يلجم الطاقات ويولد شيئاً من السير بقوة الاستمرار .

إن حيوان الديناصور اشتهر فى ما تناقله من حكايات عن عصور ما قبل التاريخ، ليس فقط بقوته وحجمه ، وإنما كذلك لقوته العقلية، ذلك أننا نلاحظ مما وصل إلينا من بقايا آثاره ، أن هذا الكائن كان يملك دماغين، واحداً فى رأسه وهو المكان الطبيعى ، والآخر عند أسفل عاموده الفقرى، وهكذا كان يستطيع أن يعلل الأشياء قبل أن تحدث، وبعد حدوثها، فلم تكن أية قضية تزعجه لأنه كان يستوعب الأشياء من رأسها إلى ذنبها، فإذا فات شيء دماغه الأمامى كان يتلقفه بدماغه الخلفى .

### ■ الإدارة والتحرير :

... قد يقول قائل من خارج المهنة : إن غياب هارلنج عن مجلس الإدارة بمعنى أن التحرير يخضع للإدارة وهذا يضعف الإنتاج ، ولكن

هارلنج يقول : « كلا » إننى ، بهذه الطريقة أستفيد من الأشياء التى أعتقد أن لها قيمة تحريرية أكثر ، مما لو كنت أحد أعضاء الفريق التى يتخذ القرارات ، إننى أستطيع أن أشرح وجهة نظر التحرير فى أى اجتماع لمجلس الإدارة ، عندما تكون امواضيع التحرير على جدول الأعمال ، لقد نجحت فى إقناع مجلس إدارة « هاوس أند جاردن » بزيادة عدد الصفحات الملونة ، وذلك يزيد النفقات ، ولكننى لم أكن متأثراً بهذه الباحية ، لأننى كنت أعرف الناحية الاقتصادية ، ومعادلة النفقات والأرباح تعالج فى مكان آخر ، على كل إن مجلس الإدارة يشعر بالارتياح الآن لأنه اقتنع بوجهة نظرى فوظيفتى هى ، بكل بساطة ، أن أوضح ما أعتقد أنه ضرورياً لتحسين التحرير « يجب أن أضيف هنا أن هارلنج كان عنده كل الثقة بإدارته ، إن وجهة نظر هارلنج تطوى على شئ ربما أكثر مما تقبل به النظرية الحديثة أو تقبل به نحن ، أعتقد أنه على حق فى أن الاندفاع للعمل الصحفى ينخفض عندما نبدأ بمراقبة النفقات » .

فالناحية الإدارية هى قضية نبيلة ، والموازانات أمر ضرورى ، إلا أن كل ليس من صميم الصحافة ، وبقدر ما يعطى الصحفى من وقته وتفكيره للإدارة تنخفض قيمة الإنتاج ، وربما يجب أن يكون هناك تقدير لجميع المشاكل إلا أنه يجب أن يكون فى كل مؤسسة وخصوصاً فى المؤسسات الصحفية ، شخص مندفع فى حرصه على نوعى الإنتاج الذى يعتقد أن الأرباح أساسية كقاعدة ولكنها ليست كل شئ .

.. يجب أن يكون من المحال لشخص إدارى كبير مثل سيسيل كينج أن يدلى بالملاحظة التى قالها أثناء مفاوضاتنا لشراء صحيفة « التايمز » فى مداولات لجنة « مونوبولس » إن السؤال المطروح فى

فليت ستريت ، هو ما إذا كان الرعد سيدوى مرة ثانية فوق ساحة « برتينج هاوس » وما إذا كان أى رئيس تحرير لصحيفة « التايمز » سيقدم مرة ثانية بشجاعة على وضع صحيفته تحت خطر تجارى ، بأن يقف إلى الجانب غير الشعبى فى قضية تنقسم الأمة بشأنها انقسامًا عميقًا ، يجب أن يكون من المحال أن يدلى بمثل هذا القول لأنه يجب أن يكون من الواضح أن على رئيس تحرير صحيفة « التايمز » وضع المصلحة العامة فوق الربح فى بعض القضايا الهامة ، هذا الأمر يجب أن يكون واضحًا لكل شخص لأن فى ذلك قوة صحيفة « التايمز » ، القضية أخلاقية وأنا واثق من أن سيسيل كينج يدرك أنه أثار شكًا لا مبرر له ، لكننا هنا أمام شخص مبرر بالفعل نظرية هارلنج ، إننا أمام شخص إدارى كبير فى الصحافة ، يعتقد أن صحيفة « التايمز » تستطيع أن تنجح ، هو فعلاً كان يعتقد أنها تستطيع أن تنجح ، بينما فى الوقت ذاته تغير طبيعتها بحيث تبقى هى هى صحيفة « التايمز » . هذا ينطوى على تناقض فى القول ، إلا أنه يصور سوء فهم الإدارة للصحافة ، إنه مثال كلاسيكى على رأى هارلنج بأن التفكير بالربح أولاً يسير بالأشياء فى اتجاه خاطئ ، الاتجاه الصحيح هو أن تركز على خدمة . الآخرين خدمة جيدة ، ثم تجنى المكافأة على ذلك ، فمن المحتوى جدًا النظر إلى الصحافة ، وإلى أى مشروع عمل بهذه الطريقة .

لم يسبق أبداً لصحيفة سيئة من الناحية التحريرية أن جنت أرباحاً لمدة طويلة مهما تكن الإدارة جيدة ، وأسهل طريقة لإنتاج صحيفة سيئة هى جعل كسب المال منها الهم الوحيد . هذه طريقة فيها الكثير من الحمافة لأنها تدحض نفسها بنفسها ، إن الخطر المائل باستمرار أمام الإدارة هو أن يغيرها الربح فى المدى القصير ، وهنا أ طرح السؤال :

ألا تستطيع الصحافة أن تتجنب هذا الخطر ، بأن تتبع إصرار هارلنج على الفصل فى وظائف الإدارة والتحرير ؟ إن القول بأن إرضاء القراء يجب أن يكون الهدف الأول لا يعتبر ضد الرج ، لأنه يقدر ما يؤمن إرضاء القارئ يزداد الرج ، هذه نظرية أثبتت صحتها - أليس كذلك فى جميع حالات الرج العالى فى المدى الطويل ؟ ، دعونى أعطى مثلاً من قطاع يختلف كلياً ، قطاع الفنادق عندما بنى دولى كارت فندق سافوى فى أواخر القرن التاسع عشر ، أراد أن يكون أفخم فندق فى العالم بقطع النظر عن النفقات ، وقد نجح فى ذلك ، وإننا نجده الآن ، بعد مرور ثمانين سنة ، لا يزال ناجحاً بينما زال غيره من الوجود ، أعطى مثلاً آخر من دراسة دايفيد فيرنز . إن سلسلة فنادق « بيرنى أئز » حققت نمواً هائلاً عن طريق اتباع هدف يختلف عن هدف « السافوى » ، وهو تقديم طعام بسيط جيد للفئة التى لا تستطيع غالباً أن تذهب إلى المطاعم المرتفعة الأسعار .

إن الإخلاص لهذين الهدفين المختلفين كلياً كان سبباً لنجاح هذين المشروعين المختلفين .

### الإنفاق الصحفى :

فى عالم الصحافة نجد أن صحيفة « نيويورك تايمز » ناجحة جداً لأنها لا تقتصد فى أى إنفاق من شأنه أن يجعلها أكمل صحيفة فى العالم ، فقد نستغرب وربما عن حق عندما نعلم أن مراسلى « نيويورك تايمز » فى الخارج ، ليست لديهم ميزانية محددة للسفر والتنقل وإنما بوسعهم أن ينفقوا على سفرهم وانتقالهم المبلغ الذى يعتقدونه ضرورياً ، « نيويورك تايمز » تدفع الفاتورة بدون أى سؤال ، ولم يكن رؤساء الدوائر فى المكتب الرئيسى حتى فترة قصيرة ، يعرفون ماهى الميزانية

التي يعملون من ضمنها ، ولكنهم بدءوا مؤخرًا يطلعون على ذلك لمجرد العلم بالأمر ، وليس لجعلهم يشعرون بالحدود الموضوعة للإلتفاق . فأتساءل العاصفة الثلجية العنيفة في شهر شباط الماضي ، أرسلت الصحيفة عشرين مندوبًا إلى نيويورك وحدها لتغطية الخبر ، وخصصت أربع صفحات كاملة لتقارير المندوبين مع الصور والأخبار والمعلومات الخلفية ، وأثناء انقطاع الكهرباء الشهير في عام ١٩٦٥ ، قرر مدير تحرير الصحيفة ، بغياب رئيسة المدير التنفيذي والناشر ، أن الصحيفة يجب أن تنزل إلى الأسواق كالمعتاد بقطع النظر عن انقطاع الكهرباء ، لذلك طبعها على عشر صفحات بدون إعلانات ، في نيويورك المجاورة ، وبلغت نفقات ذلك مئات آلاف من الدولارات وقد تلقى مدير التحرير تهنئة على قراره هذا .

وإذا كانت صحيفة « نيويورك تايمز » الآن في ذروة الازدهار فذلك ليس لأنها جعلت الربح هدفها ، فالمشروع الاقتصادي لا يستطيع أن يقوم بذاته ، ولذاته فقط من أجل أن يجني الحد الأقصى من الأرباح لنفسه ، يجب أن يخدم هدفًا « أن يؤمن خدمة للسوق ، خدمة ليست لنفسه ، وإنما للسوق الذي يعمل له ، وعندما لا يفعل ذلك لا يعود مربحًا وبالتالي يزول من الوجود .

.. اننى لا أصدر أحكامًا أخلاقية ، إن هنرى فى بارثولوميو - وضع أسس ازدهار « الميرور » ليس عن طريق السعى إلى الربح ، أو إلى انتشار يصل إلى خمس ملايين نسخة ، وإنما عن طريق القيام بمغامرة صحفية ، لقد كان يسعى إلى اكتساب الأشخاص الذين يتوقف تحسين مستوى حياتهم على التغير الاجتماعى ، الذى بدونه تذهب جهودهم جميعها أدراج الرياح ، وإذا كانت « الميرور » قد

اتخذت طابعاً من الإثارة والجنس ، فإنها إلى جانب ذلك تملك ضميراً اجتماعياً بكونها تقف بصلاية إلى جانب الطبقات الدنيا ، فقد قامت بحملة ضد البور السكانية ، وضد القساوة في المعاملة ، والمعاملة السيئة لرجال الشرطة والمعاملات الروتينية الطويلة في الجيش ، فعلت ذلك باندفاع عاطفى مما اكسبها الكثير من عاطفة القراء وإخلاصهم ، فى صحيفة « الإكسبرس » كانت هناك أهداف مختلفة ، لكنها أهداف صحفية واضحة وضعها كريستيانسن وبيتربردك ، يقول كريستيانسن ان « الإكسبرس » يجب أن تتوجه للشباب الطموحين فى جميع مجالات الحياة ، الشباب الذين يملكون سياراتهم وبيوتهم ويرغبون بتحسين أوضاعهم الاجتماعية .

كانت هذه الصيغة تعتمد على التفاؤل المشع دون مبالاة بالحقائق الاجتماعية والسياسية المتعلقة بالبطالة والانجراف نحو الحرب ، وإذا كانت « الإكسبرس » لا تحقق الآن النجاح السابق فلأن أهدافها الصحفية لم تعد ذات علاقة بالأوضاع الحاضرة ، ولا يمكن تسويقها ، وليس لأن الإدارة أصبحت أسوأ بمعنى أنها لم تشتتر آلات أفضل أو أنها تنظم التوزيع بشكل أسوأ .

ولنأخذ مثلاً آخر حول هذا الموضوع من الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ لا شك أن الصحافة الأمريكية تملك إدارات أعمال ناجحة بالمعنى الضيق للكلمة ، فهناك مراقبة على النفقات رافقها ارتفاع كبير فى الأرباح فى المدى القصير نتيجة لعصر النفقات كلياً ، وهكذا كما قال سيسيل كينج ، لم يعد هناك سوى أخبار جارية فوق مروج واسعة مؤجرة لمتاجر كبيرة ، ولكن ماذا حدث ؟ إن عجز الصحيفة عن التوجه إلى القارئ هو من أهم أسباب تدنى نسبة عدد الصحف

لعدد العائلات ، فقد انخفضت النسبة ١٨٪ منذ الحرب ، إذ انخفض عدد الصحف وعدد القراء .. فى بريطانيا ، نحن نبيع ٥٠ صحيفة تقريباً لكل مائة عائلة ، أما فى أمريكا فيبيعون فقط ٣٠ صحيفة .

دعونى ألخص الآن الفكرة التى حاولت أن أشرحها ، لكى تستطيع صحيفة أن تنجح يجب أن تخدم الناس ، من واجب الصحفي أن يصر على خدمة الناس ، وإذا شغل نفسه بأى شىء آخر مهما أطلقنا عليه من الأسماء البراقة ، فإنه قد يعرض صحيفته للخطر ، ذلك أن جميع الوسائل الإدارية الفنية تفقد جدواها إذا لم تكن أهداف المشروع محددة ومفهومة لكل شخص ، فى الصحافة يجب أن تكون الأهداف صحفية ، وأضيف أن على الصحفيين أن يكتبوا هذه الأهداف لأنها أهم من ترك للحدث وللافتراض ، فعندما نكتب أهدافنا نوضح تفكيرنا ، ونضطر لأن نجابه التناقضات بين الأهداف الصحفية ، وأهداف باقى الدوائر ، ولنعبر عن هذه الفكرة بأقصى صراحة نقول : إذا غيرنا السياسة الصحفية « للصنداي تايمز » لنجعلها تشبه « الدائلى سكيتش » التى تصدرها « الصنداي ميرور » فإننا لا نستطيع أن نتوقع من دائرة الإعلانات أن تظل قادرة على بيع مساحات للإعلانات الموجهة لفئات « أ » و « ب » و « ج » من القراء .

إلى هذا الحد أعتقد أن نظرية هارلينج لها قيمة تصحيحية حيوية إلا أننى أعتقد أن نظريته ذات الشهرة العالمية قد تكون مليئة بالخطر فى بعض الأحيان ، إذ نستطيع أن نقول : إنه يجب أن يسير مجلس الإدارة وهيئة التحرير ، كل فى طريق مستقل ، والواقع أن نظرية هارلينج لا تدعو لذلك إذ مهما يتمادى فى نظرياته ، إنه يستشار استشارة ، فهو غير مقيد بالمسئولية الجماعية ويستطيع أن يحدد الإرادة

الجماعية ، ولم تكن مؤسسة « هاوس اندجاردن » لو لم تكن له هذه الفرصة ، فوضعه فى رأى يختلف كئياً عن وضع الصحيفة التقليدية ، وهو الوضع الذى ما زال قائماً على نطاق واسع حيث لا يعرف رئيس التحرير ماذا يعمل مجلس الإدارة وحيث لا يعرف مجلس الإدارة ما هى أهداف رئيس التحرير .

كان ميتشل راندال رئيساً لتحرير « الداللى ميل » ، ولم يكن عضواً فى مجلس الإدارة ، وقد قيل له يوماً : إن المجلس قرر أن يظل سعر نسخة « الداللى ميل » ٣ بنسات على الرغم من أن الصحف المنافسة مثل « الداللى إكسبرس » سترفع أسعارها ، كان المجلس قد اتخذ هذا القرار دون استشارة رئيس التحرير ودون إشعاره بأن القرار سيتخذ ، هذا الوضع يشبه الوضع التقليدى الذى كان يميز بين الصحفى والإدارة . إنه تصرف خاطئ جداً لأن سعر الصحيفة لا يمكن تحديده دون أخذ الأهداف الصحفية بعين الاعتبار ، وقد كان لقرار « الداللى ميل » أن يبقى سعرها ٣ بنسات تأثير عميق على تلك الأهداف الصحفية والأشخاص الذين كانوا يحاولون تنفيذ تلك الأهداف .

فصحيفة « الداللى ميل » بالنسبة إلى حجمها ونفقاتها فى ذلك الحين كانت حتماً تحتاج إلى البنس الإضافى ، وربما كان رأى المجلس ، ولو لم يعلن ذلك صراحة ، أنه يمكن تخفيض النفقات عن طريق تخفيض عدد الصفحات يومياً ، وكان المجلس يأمل أنه على الرغم من ذلك سترتفع المبيعات بسبب فارق البنس الواحد بثمانى الصحيفة ، وأن ذلك بالتالى يؤدى إلى زيادة نسبة الربح من الإعلانات ، وهذا الدخل الإضافى يجعل بالإمكان العودة إلى زيادة حجم الصحيفة .



## حجم الصحيفة :

هذه استراتيجية قابلة للجدل ، كل شيء يتوقف على مدى ما نقتطعه من الصفحات . وبالنسبة لهذه الحالة لم تنجح التجربة ، وكان من المتوقع ألا تنجح بسبب إقصاء الصحفي عن الإدارة ، فالقرار الذى أدى إلى تصغير حجم الصحيفة حتم نوعاً آخر من العمل الصحفي للدائلى ميل ، ولم تكن الإدارة تعرف ذلك ، فالصحيفة الصغيرة الحجم والمتدنية المداخل لا تستطيع القيام بتحقيقات صحفية ، لأن كشف بعض الأمور التى تهتم الرأى العام يحتاج إلى مال وإلى فسحة فى الجريدة ، والصحيفة التى ليست فيها مساحات كبيرة يجب أن تعيد النظر بتقييم أخبارها ، وقد يكون ذلك على حساب أخبار مناقشات المجلس والأخبار الخارجية التى تهتم الرأى العام المتعلم .

وقد افترضت الإدارة أنه يمكن إنتاج نفس نوع الصحيفة ولكن بحجم أصغر وهذا كلام غير معقول ، فقد اضطرت أن تتخلى عن التحقيقات ، وأخذت معالجة الأخبار طابعاً آخر ، واضطرت الصحيفة إلى التخلي عن استراتيجيتها الأساسية التى كانت تنزل بالصحيفة إلى الأوساط الشعبية دون أن تدرك الإدارة ذلك ، وعندما احتج راندال قيل له : « إن سياسة الأسعار قضية إدارية وليست قضية صحفية » هنا اختلف مع النظرية الرومانتيكية ، بالتسعير على الرغم من رأى اللورد روثمير ، وهو قضية صحفية . قد يكون أن ليس للصحفيين أن يقرروا الأسعار ، ولكن يجب أن يستشاروا حول النتائج وإننى أعتقد أن هارلينج والكثيرين فى الإدارة والصحافة ، يقللون من أهمية تأثير القرارات الإدارية ، من التسعير إلى وزن المواد الطباعية ، على الأهداف الصحفية ، لذلك أعتقد أن الصحفي يجب أن يتمسك

بالغاية التي خلقه الله من أجلها . إلا أنه في الوقت ذاته يجب أن يشارك إلى درجة محدودة معينة ، بالقضايا الإدارية .

وأستطيع هنا أن أعطى مثلاً من تجربتي الشخصية ولا أعتقد أنني أفصح سراً ، إنني عضو في مجلس إدارة شركة « التايمز » الصحفية المحدودة وإننا نقوم بدرس دقيق لموازنة السنة القادمة ، ومن المواضيع التي سنناقشها موضوع أسعار صحفنا في الخارج والدعم المالي الذي سنعطيه للمجلة الملونة في الخارج ، كذلك سنناقش قضية الإنفاق على تحرير القضايا الخارجية ، وستكون وجهة النظر التي سأدافع عنها في المجلس ، أن تخفيض نفقات التحرير الخارجي مع الاستمرار في الدعم المالي لبيع المجلة في الخارج ، إنما هو طريقة غير أكيدة لتحقيق أهدافنا ، يجب أن نعود ثانية إلى إعطاء الأفضلية للأهداف ، إن سعر المبيع الخارجي يهدف إلى الحفاظ على الانتشار لتشجيع المعلنين في الخارج ، وإن الصحيفة المدعومة مالياً تبيع على نطاق واسع في الخارج تجعل من الأسهل على مندوبيها إجراء مقابلات في العواصم الأجنبية وتوثيق مركز الصحيفة دولياً ، جميع النقاط يجب أخذها بعين الاعتبار ، وفي رأيي أن نوعية التغطية الخارجية ، يجب أن تأتي في الدرجة الأولى ، وإنني سعيد بأن أحضر اجتماعات المجلس لمناقشتها إلا أنني في الوقت ذاته ، يجب أن أعترف بأنني سأكون سعيداً إذا عدت إلى طاولة التحرير عندما يبدأ المجلس مناقشة قضايا المبيعات والمفاوضات الطباعية والمفاوضات العمالية .

إن رئيس التحرير العضو في مجلس الإدارة يجب أن يشارك حيث يقتضى الأمر ، كما أنه يجب أن يتعلم كيف يفيد من مهارات غيره في الحقل الإداري .

إلا أنني لا أعتقد شخصياً أن الصحفي يجب أن يصرف وقت فراغه في دراسة أساليب احتساب النفقات والأساليب الإدارية والعلاقات الصناعية وقضايا التسويق ، كل ما يحتاج إلى معرفته هو الدور الذي يمكن أن يلعبه كل حقل من حقول الاختصاصات هذه ، ولكن لا يجوز أن يصبح الصحفي خبيراً ممارساً في هذه الحقول ، يجب أن يبقى صحفياً ويجب أن تبقى أهدافه صحفية ، واندفاعه في اتجاه صحفي ، يجب أن يمضي وقته في الصحافة يقرأ المجلات السياسية والصحف والأخبار الخارجية ، وعندما يبدأ بأن يمضي وقته على قراءة الموازنة يكون قد أضاع طريقه ، كذلك فعلت صحيفته ، يجب أن نكون واضحين أين نريد من مهارات الإداريين الآخرين ، فلا يوجد أى أسلوب إداري في رأيي يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة .

نعود ثانية إلى روى طومسون ، لقد كوّن إطاراً يشعر فيه الجانبان أن عنصر الخدمة العامة في الصحافة هو عمل الصحفيين ، وكما قال فرنسيس وليامز : « ليس لأن الصحفيين هم أكثر ذكاءً وأكثر اهتماماً بالمصلحة العامة من رجال الأعمال ، وإنما لأن هذا الحقل هو حقلهم ويجب أن يكون رسالتهم » .

#### ■ تفويض المهمات :

لنستعرض الآن بعض المهارات الإدارية التي يمكن أن تساعد الصحفي .

تفويض المهمات وشرح الوظائف ، هما فكرتان إداريتان قيمتان ربما لا تحتاج الصحف الصغيرة لمثل ذلك . ولكن لا أدري كيف تستطيع « الصنداي تايمز » أن تعمل دون تفويض صلاحيات ، وهذا ينطبق على

أى صحيفة كبيرة ، يجب تفويض الصلاحيات لأنه أولاً ، لا يستطيع أى شخص أن يتخذ جميع القرارات ويبقى عقله سالماً ، ثانياً ، لأن المسؤولية تساعد الذى تفوض له أن ينمو أما أين وماذا نفوض ، فهذا أمر يصعب تحديده ، فإذا لم يكن الإنسان حذراً ينتهى الأمر إلى أن الفلينة التى نحاول ضغطها وتضييها تفتح ثانية ، فى صحيفة « التايمز » عندنا تفويض صلاحيات يبدأ من اللورد طومسون إلى أسفل السلم ، اللورد طومسون يؤمن برأس المال ، ودنيس هملتون يؤمن بالقيادة الإدارية والعلاقة مع التحرير ، أما أنا فكريس تحرير للصحيفة وكمسئول عن محتوياتها لا أستطيع أن أدعى أننى أحرر جميع الجراء فى ٧٢ صحيفة ، والمجلة الملونة ، وإننى لا أزال أعلم أسرار تفويض الصلاحيات ، ويبدو لى أن عملية التفويض لا تنجح إلا عندما تكون السياسات واضحة .

مايك راندال مثلاً يعرف أن سياستنا محافظة بالنسبة إلى العناوين ، ومايكل هاملن فى غرفة الأخبار ، يعرف أننا لا نتبع أخبار ابنة مودلينج ، إما إذا أراد أن يتبع خبراً علمياً فهذا أمر يعود إليه يستطيع أن يقوم بمهمته بشئ من الحرية ، إلا أنه يكون من المؤسف فى الصحافة إذا تحددت الوظائف بدقة ، وأصبح تفويض الصلاحيات بشكل يجعل المحرر أو الإدارى يشعر بأنه لا يستطيع أن يخطو خطوة واحدة خارج تلك الصلاحيات ، فالأفكار خصوصاً فى الصحف اليومية لا يمكن تبادلها باستمرار ، ولا مجال للإجراءات الروتينية التى تقضى باشعار المسئول الأعلى حول موضوع يتعلق بحقله ، ذلك أن التسلسل الوظيفى فى المؤسسات الصحفية يبقى دائماً موضعاً للتساؤل ، لأن طريق الأفكار فى المنظمة الصحفية لا يمكن أن تكون فى اتجاه إلى أعلى ، أو إلى أسفل وإنما يجب أن نسير باتجاه أمامى .

إن تفويض الصلاحيات وتحديد المهام يسيران بنجاح كبير في « الصنداي تايمز » بالنسبة إلى الموازنة ، لقد أنشأت نظاماً في الستين الأخيرتين يشرك كل موظف كبير في عملية وضع الموازنة ، ثم يكون مسئولاً عن التأكد من التقيد بذلك الجزء من الموازنة الذى وضعه وتمت الموافقة عليه ، إن مشاريع الموازنة تقدم سنوياً إلى رئيس التحرير من قبل الدائرة ، ويجرى نقاش حول السياسة الكامنة وراء الموازنة ، وإذا تمت الموافقة على هذه الموازنة تضاف إلى موازنة التحرير العام لترفع إلى مجلس الإدارة ، وهناك أدافع عنها على الرغم من أنهم يذكروننى من وقت لآخر بأننى مدير ، عليه أن ينظر إلى الموازنة ضمن نطاق مصلحة الشركة ككل ، وليس كرئيس دائرة كان حتى ستين مضت لا يعرف ماهى موازنته ولم يكن له أى دور فى وضعها .

أما الآن فهناك مرونة ضمن نطاق الموازنة الإجمالية ، وإذا أراد رئيس التحرير العام أو رئيس تحرير الأخبار أن ينفق مبلغاً أكبر على الأخبار الخارجية ، ويخفض من أبواب أخرى فذلك عائد له ، بالنسبة لى ، استناداً إلى نتائج التحرير ، أن ضبط الموازنة يحتاج إلى مهارات خاصة ولكن يجب ألا نتخوف منها ، ذلك أن أكبر مشكلة واجهتنا كانت إيجاد مقاييس منطقية لتوزيع أبواب النفقات بين أجور و ثمن مساهمات وغير ذلك ، كذلك كنا نلقى صعوبة فى الحصول على المعلومات بسرعة من المحاسبة ، وغالباً ما كنا نسير على خريطة قديمة فات أوانها ، وقد أشار على مرة مستشار إدارى قائلاً : إن طريقة إدارة الصحيفة هى التعرف إلى أرخص وأثمن مساهمة تحريرية ، وإن اختصار النواحي الأثمن قد يعنى الاستغناء عن الأخبار الرياضية البالغة النفقات ، والكثير من التحقيقات الصحفية ، كذلك الأخبار القضائية .

وكسياسة عامة يكون من المفيد أن نعرف ماذا يكلف كل نوع من الأخبار أسبوعياً ، وذلك ليس للتخلص من المواد البالغة النفقات ، وإنما لنتمكن تحريرياً ، وتحريرياً فقط ، من تقييم أهمية العمل الصحفي بالنسبة إلى نفقاته ، كذلك قد تفيد الصحف إذا جعلت الذين يولدون النفقات يدفعونها هم ، وربما يجب على دائرة الإعلانات ، ودائرة التحرير أن تدفعا معاً أجور غرفة الصف ، فذلك يمنع تسبب صف مواد كثيرة بدون فائدة ، ويحدد الربح الصحيح للإعلانات المبوبة ، حيث لا يجرى احتساب نفقات الصف ، فقد تتمكن من الإفادة بشكل أفضل من خدمات مثل المكتبة والتصوير الفوتوغرافي والتصميم إذا تقاضت هذه الخدمات أجوراً من الدوائر التي تسبب لها النفقات ، وقد يكون من المفيد أن نطبق أسلوب « الممر الدقيق » خصوصاً بالنسبة لما يتعلق بقضايا ضبط الإنتاج ودراسات التسويق ، ويمكن الإفادة من هذه المهارة الإدارية لمساعدة الصحافة بطرق ثلاث ، يضع الصحفي خططاً لصفحات ونماذج لصفحة على بطاقات وقليل منها قد امتحن علمياً ، وقد قال و . ت . ستيد مرة عن رئيس تحريره في « البول مول جازيت » : إنه كان يختلف معه في كل شيء من وجود الله إلى العناصر التي تؤلف الصحيفة ، وبعد مائة سنة على ذلك تخلت الصحافة عن بعض طابعها اللاهوتي ، وبات المتفق عليه أن الصحف الجدية يمكن أن تتخذ لها مظهرًا زاهيًا . إلا أنه لا يزال هناك الكثير من الأفكار غير المبنية على منطق ، مثلاً لغاية سنة أو ستين مضت لم تكن أية صحيفة شعبية انجليزية تجرؤ أن تنزل إلى الأسواق دون عناوين على ثمانية أعمدة .

والصحف الأمريكية لا تزال تصر على وجوب وضع المقال الافتتاحي في رأس الزاوية اليمنى .

## موضوع الإخراج :

.. إن أهم موضوع يشغل الصحافة اليوم ، هو موضوع الإخراج ، وقد تطور إخراج الصحف وسط حمى من المحاولات المختلفة ، وهو الآن يتوقف أحياناً على مزاج سائق التاكسي ، وأحياناً على شجاعة الصحفي الذى يريد أن يستعمل الحرف ليقلب بواسطته أفكار الناس ، وأحياناً يتوقف على الموارد التى تتوافر مصادفة فى مصانع صب الأحرف ، ولم تجر حتى الآن أى بحوث علمية حول الإخراج الذى يجذب القراء فالمخرج هو شخص جديد على مسرح الصحافة .

وهو غير راسخ الأقدام بعد ، والذى يعمل فى حقل دراسة الأسواق لا وجود له ولا يمكن أن تستمر عملية الإخراج على هذا النحو من الانزوال ، إذا كان عالم الطباعة يريد أن يلعب دوره الكامل . إن الصحفي يستطيع دون أن يخسر عذريته أن يستعمل أساليب الإدارة فى بحوث التسويق أو أنه يجعل هذه الأساليب تستعمل لصالحه لدرس ، ماهى الأشياء التى تجعل القراءة أكثر جاذبية وسهولة للناس ، نحن نعرف أن الأحرف الصغيرة جذابة والاتجاه الجديد نحو الأحرف الصغيرة فى العناوين إنما هو مثال على إسهام البحث العلمى فى هذا الموضوع ، ولكن أى نوع من الحرف البارز نستعمل ؟ والحرف الذى نعتبره لائقاً ما هو تأثيره على القارئ وإلى أى حد نحن ننجح فى نقل المعنى ، ثم هناك البحث الذى يجرى حول الصحافة التى تستهدف زيادة الانتشار ومن الغريب أننا لا نزال لا نعرف إقليلاً عن الأشياء التى تجعل الناس يشتررون صحيفة بدلاً من أخرى ، ربما لا نريد أن نغير صحيفتنا إذا علمنا ولكن الصحفي من مثل هذه المعلومات ، إلا أن الشيء الخطير هو أن يقوم أشخاص من غير الصحفيين بمحاولة تجديد صيغة الإخراج

المطلوبة بناء على تحليل البحوث المتعلقة بدراسة التسويق . وفى حال أن البحث قادنا إلى الاستنتاج بأن نشر قصة فيليبى لا يزيد توزيع الصحيفة فإن الواجب يقضى علينا بأن نقول ذلك .

إن الطريقة الحديثة فى اختيار الموظفين هى أفضل من الطريقة العشوائية التى كانت تتبع سابقا فى اختيار الصحفيين ، وأفضل من السياسة القديمة التى كانت تعتمد شراء أفضل صحفى الصحف المنافسة ، إلا أن الطريقة الحديثة لها مخاطرها على الصحف وعلى الصحفيين . ألا يعتمد الأسلوب الحديث على نمط يهدف إلى تزويد المؤسسة بالأشخاص الذين يديرونها إدارة حسنة ، أشخاص من ذوى المراج المستقر ؟

إن الصحف ليست هكذا ، إنها تحتاج إلى ألعاب نارية ، ذلك أن الأسلوب الحديث المتطرف فى اختيار الموظفين الذين لا يتوافقون مع قواعده ، والذين هم من ذوى الأمزجة قد يلقى جانبا بعض أفضل الطاقات الصحفية التى تعطى تنوعا للفريق ، إننى واثق من أن أساليب الإدارة الحديثة تستطيع أن تعطى للصحافة الكثير من الدروس حول معاملة الموظفين الحاليين وتدريبهم ، والإداريون على حق عندما يصرون على أنه مهما كانت الأوضاع جيدة ، فإن الفرد يحتاج لأن نقول له : أولاً كيف نعتقد أنه يقوم بعمله ، ثانياً ، أن نمدحه إذا كنا نعتقد أنه يعمل جيداً ، ثالثاً ، أن نشعره بأنه بفضل عمله الجيد سيتقدم .

فالصحفى مثل كل إنسان . والصحفى ينال من المديح غالباً أكثر مما ينال العامل فى مصنع أزرار ، إلا أنه قل بين مديرى الصحف من ينظم ذلك بشكل لائق ، فلا يقال للصحفيين كفاية ، ماذا

يفعلون وماذا يعوزهم لتأدية عملهم جيدًا ، وما هو مستقبل المهنة التي يقومون بها ؟ ، أو كما أصبح شائعًا القول كيف نستطيع أن نجعل الصحفي وغيره يشاركون في العمل ؟ إن الحرية أساسية للصحفي لأن الصحافة هي عمل خلاق ، وقد أصبح هناك تقليد من الحوار الحر ، إلا أنني على الرغم من ذلك أعتقد أن الشيء الذي لا نتقنه نحن رؤساء التحرير ، الإداريون هو الحوار ، ففي مكاتبنا الخاصة لا نقوم بعملنا المهني جيدًا ، نأخذ أشياء كثيرة كأمر واقع نفترض أن كل شخص يعلم ماذا نفعل وماذا نريد ، ولكن بعد أن يبلغ حجم موظفي الصحيفة ما بلغه في يومنا الحاضر وتجاه نوع الكفاح الذي نحسه في الجو ، فإننا أمام خطر أن نجد أن افتراضاتنا هي التي تولد المشاكل ، فالذين يقومون بالعمل يحق لهم أن نستمع لوجهات نظرهم ، وقد لا تكون وجهات نظرهم محقة ولكن يجب أن ندرسها ونظهر أننا نأخذها بعين الاعتبار ، يجب أن تكون هناك مشاركة ويجب أن تبدأ بتلك المهمة الأساسية أى مهمة تحديد أهداف الصحيفة ونقل هذه الأهداف إلى الذين يعملون .

#### تعليق :

هارول إيفانز واحد من أشهر الصحفيين الإنجليز في القرن العشرين ، وقد حدث أن نشأت أزمة بينه وبين البليونير الأسترالي روبرت مردوخ صاحب التايمز الجديد ، حينما بلغت الصحيفة من العمر ١٩٧ عامًا . وكان إيفانز قد أعلن أنه لن يترك منصبه ولن يستقيل وتضامن معه عدد من المحررين ، لكن مردوخ استغنى عن خدماته وطرده ، وكان السبب أن رئيس التحرير يرفض باستمرار تدخل صاحب

الجريدة فى عمله ، وكان سنده أن الجريدة تخسر ، وهكذا سيظل الصراع بين صاحب الكلمة وحرية النشر ، وحرية الصحفى قضية كل العصور .

### ملاحظة:

أكاد أجد تشابها بين هارولد إيفانز ومحمد حسين هيكل .

